

PLAN DE  
MARKETING  
PARA  
IAMA S.A.

# TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Joaquín Ianni  
Licenciatura en Comercialización

2010

## Resumen descriptivo del Trabajo Final de Graduación

*El plan de marketing que se presenta a continuación fue elaborado para la empresa IAMA S.A., productora y comercializadora de indumentaria informal. El principal objetivo del mismo es lograr que esta Pyme, del interior de Córdoba, incremente su facturación significativamente para que en el transcurso de dos años pueda comenzar a realizar acciones de publicidad masiva con el fin de posicionarse en el consumidor final. Para lograr este cometido se elaboraron distintos estudios tendientes a recolectar información que permitiera detectar las falencias que debían mejorarse, y las ventajas que convenían potenciarse. Así, fue llevado a cabo un análisis de la situación que entregó importantes datos, tanto a nivel interno como externo, que ayudaron a comprender los motivos del panorama actual de IAMA y a advertir que, si no se realizan determinadas modificaciones, la misma tendrá en el futuro ciertos inconvenientes para continuar creciendo. Entonces, entendiendo el valor del posicionamiento para el éxito de una empresa de ropa, y conociendo las limitaciones de recursos de esta firma; se fijó un objetivo de ventas que permita generar esos recursos para invertir en comunicación masiva. Para alcanzarlo, se desarrollaron objetivos de marketing tendientes a conseguir nuevos clientes e incrementar las ventas en clientes actuales, acompañados por estrategias que priorizan el aprovechamiento de medios publicitarios no tradicionales y que marcan el camino para concretar acciones de marketing evitando enfrentar directamente a las grandes marcas. Supeditado a estos lineamientos se formuló el plan de acción, compuesto por programas que buscan la consecución de metas específicas, con una rentabilidad satisfactoria que hará que la empresa pueda lograr sus objetivos de crecimiento.*

## Descriptive Summary of the Final Graduation Work

*The marketing plan presented below was made for IAMA Company, producer and marketer of casual clothes. The main objective of this plan is achieve to this little enterprise increase its sales significantly, so that in the course of two years IAMA can start making massive advertising campaigns with the purpose of position on the final consumer. In order to get this goal were prepared several studies to collect information that allows detect faults which should be improved and advantages that ought to be maximize. So, was carried out a situation analysis that gave important internal and external data to help understand the company's current picture, and to realize that IAMA will have some problems to sustain growth if not make certain changes. Therefore, understanding the value of "top of mind" in a clothing brand and knowing the limitations of resources in this company, was set a sales target which can deliver these resources to invest in mass communication. To achieve this objective were developed marketing goals, looking to win new clients and increase sales in existing customers. Also strategies that prioritize the use of unconventional advertising media and show the way to make marketing actions avoiding directly confront the big brands. Subject to these guidelines was formulated the plan of action which consist of several programs aimed at the attainment of specific goals, with a satisfactory profitability that will make the company can get its growth targets.*

## Índice

### Índice de contenidos

Títulos	Páginas
<b>Sección 1. Presentación del proyecto</b>	<b>8</b>
1.1. Tema	9
1.2. Antecedentes generales	10
1.3. Objetivo general y específicos	11
1.4. Marco teórico	13
1.5. Marco metodológico	33
<b>Sección 2. Análisis de la situación</b>	<b>36</b>
2.1. Análisis interno	37
2.1.1. Introducción a la empresa	37
2.1.2. Estudio del mercado meta	39
2.1.3. Comunicación	40
2.1.4. Análisis de ventas	41
2.1.5. Conocimientos y atributos	43
2.1.6. Índice/Hábitos de compra	44
2.1.7. Distribución	47
2.1.8. Fijación de precios	48
2.1.9. Estimación de la demanda futura	49
2.2. Análisis externo	52
2.2.1. Análisis del entorno	52
2.2.2. Análisis de escenarios	61
2.2.3. Análisis de sector	69
2.2.4. Análisis de mercado	73
<b>Sección 3. Diagnóstico de la situación</b>	<b>79</b>
3.1. Análisis FODA	80
3.2. Balance de fuerzas	84
3.3. Diagnóstico	86
<b>Sección 4. Planificación estratégica</b>	<b>88</b>
4.1. Objetivos	89
4.2. Estratégicas	93
<b>Sección 5. Plan de acción</b>	<b>96</b>
5.1. Plan de acción	97
5.2. Plan de contingencia	114
5.3. Cuadro estratégico	120
5.4. Referencias generales	121
<b>Sección 6. Presupuesto</b>	<b>122</b>
6.1. Presupuesto programas de acción	123
6.2. Presupuesto con honorarios	125
<b>Sección 7. Diagrama de Gantt</b>	<b>126</b>
<b>Sección 8. Análisis de inversión y recuperación</b>	<b>129</b>
8.1. Flujo de fondos	130
8.2. Resultados finales	132

8.3. R.O.I.	133
Sección 9. Conclusión final	134
9.1. Conclusión	135
Sección 10. Fuentes bibliográficas	138
10.1. Bibliografía	139
10.2. Fuentes digitales	140
Sección 11. Anexos	141

## Índice de tablas y gráficos

Tablas	Páginas
Número 1. <i>Comparación entre IAMA y comp. Líder</i>	42
Número 2. <i>Comparación de hábitos de compra por sexo</i>	47
Número 3. <i>Resumen probabilidad de ocurrencia de escenarios</i>	65
Número 4. <i>Resumen situación fuerzas de Porter</i>	72
Número 5. <i>Comparación entre grupo de competidores</i>	77
Número 6. <i>Análisis FODA</i>	80
Número 7. <i>Balance de fuerzas</i>	85
Número 8. <i>Aporte en pesos por objetivo</i>	92
Número 9. <i>Cuadro estratégico</i>	120
Número 10. <i>Referencias generales</i>	121
Número 11. <i>Presupuesto por programa</i>	123
Número 12. <i>Presupuesto con honorarios incluidos</i>	125
Número 13. <i>Cronograma de actividades (Gantt)</i>	127
Número 14. <i>Cuadro de resultados finales</i>	132
Gráficos	
Número 2. <i>Comparación entre facturación por temporada</i>	43
Número 3. <i>Evolución de facturación en últimos cinco años</i>	50

## **Introducción**

A continuación se expone el trabajo final de graduación que incluye el plan de marketing elaborado para la empresa productora y comercializadora de indumentaria informal, IAMA S.A.

Este plan de marketing se articula en once secciones que permiten abordarlo y entenderlo en forma coherente y ordenada. Desde la primera hasta la última, se exterioriza el proyecto y las etapas que lo componen.

En la primera sección se presenta dicho proyecto. Allí se exhiben los apartados cuyo propósito es aportar una idea general de lo que se verá en el desarrollo del plan de marketing. Además de hallarse la justificación del tema seleccionado, en esta sección se adquiere una idea preliminar de la empresa IAMA y los objetivos que se proponen para la misma. Por último, se encuentra también una detallada descripción de las bases teóricas y metodológicas que se utilizaron para elaborar el mencionado plan.

Las cinco secciones siguientes son etapas troncales en la construcción de un plan de marketing. La primera de estas es el análisis de la situación, que consiste en un exhaustivo recorrido analítico por los principales elementos internos de la empresa y, las primordiales variables y actores externos a la misma. Con la información recaba en esta etapa, se da paso a la próxima sección donde se confecciona el diagnóstico de la situación. Este último, a partir de herramientas específicas, exterioriza el cuadro situacional presente de la empresa IAMA, en forma resumida y concreta.

Luego del diagnóstico se encuentra la etapa de planificación estratégica. En primer lugar, se exponen los diferentes objetivos del plan de marketing, los cuales están organizados jerárquicamente comenzando por los más abarcadores y finalizando por los más específicos. Lo mismo ocurre con la presentación de las estrategias, que están exhibidas en diferentes niveles de acuerdo al grado de generalidad o especificidad de cada una de estas.

La quinta sección se denomina plan de acción. En este caso, dicho plan está compuesto por diez programas diferentes que buscan la consecución de los objetivos bajo los lineamientos de las estrategias. Inmediatamente en la sección posterior, se exterioriza el costo individual y total de los programas de acción en un presupuesto detallado.

De las secciones complementarias, se destaca por su significativa importancia el análisis de recuperación, en el que se exhibe un flujo de fondos y análisis R.O.I., con el fin de evitar dudas sobre las magnitudes de los costos e ingresos, y los momentos de su generación.

Por último, el cierre del plan de marketing incluye una conclusión que resalta los aspectos generales que ha dejado este trabajo en toda su extensión.

# *Sección 1*

## *Presentación del Proyecto*



## Tema

### Plan de marketing para IAMA S.A.

#### **Justificación del tema**

IAMA es una empresa con un enorme potencial que aún no está siendo explotado. La firma provee un producto altamente demandado en los lugares donde se ha establecido, pero existen limitaciones que hacen que la ventaja de tener un producto ampliamente aceptado, no pueda aprovecharse.

En pocas palabras, la empresa necesita vender a una escala mayor y no sabe cómo lograrlo.

Este motivo impulsa a realizar un plan de marketing, ya que dicha disciplina, entre otras cosas, permite determinar las causas de un problema en una empresa, para luego articular diferentes acciones con el fin de subsanarlo.

Lo expresado en el párrafo anterior está sumamente relacionado con IAMA, quien necesita saber, comercialmente hablando: qué está haciendo mal, qué está haciendo bien, qué oportunidades está dejando pasar, qué amenazas no está pudiendo evitar, qué elementos y características desconoce de su mercado meta; y, principalmente, qué estrategias y tácticas debe desarrollar para poder ser más competitiva.

Indudablemente, con un plan de marketing minuciosamente elaborado, esto dejará de ser una necesidad en esta empresa, para convertirse en arma competitiva.

## **Antecedentes Generales**

La firma IAMA se dedica a la producción y comercialización de indumentaria informal femenina y masculina.

Daniel Ianni es propietario y presidente de la empresa. Durante más de 15 años esta persona se dedicó a comprar mercadería en Buenos Aires y revender en el interior de la provincia de Córdoba y, también, en algunas localidades de Santa Fe. Esto evidencia que en sus principios la firma era solo un intermediario independiente entre las marcas de Buenos Aires y los comercios del interior, cuyo único propósito era la venta.

Siete años atrás se tomó la decisión de producir una marca propia “Nueva Raza” y comenzar a venderla en la cartera de clientes que la empresa tenía en su haber, para luego, con el tiempo ir extendiéndose en Córdoba y demás provincias. Fue así como comenzó este negocio, que continúa en la actualidad. Tres años más tarde se creó la segunda marca de la firma, “Incierto”.

IAMA es una Pyme que además de contar con un excelente producto, tiene como principal motor de éxito a su fuerza de ventas. Esta situación puede ser entendida como una virtud y también como un problema. Es decir, los resultados que la firma ha obtenido en los últimos años fueron posibles gracias a la eficiencia de sus vendedores, quienes visitan personalmente a sus clientes y toman los pedidos. Sin embargo, la empresa se ha aferrado tanto a esta modalidad que ha ignorado otras formas posibles de promocionarse. Esto significa que en un futuro cercano, las posibilidades de crecimiento serán menores si los directivos de IAMA no pueden evitar que su éxito siga estando totalmente supeditado al accionar de los miembros de la fuerza de ventas, que está integrada solamente por dos personas.

En lo que respecta a la estructura, los empleados de IAMA sólo realizan tareas operativas. La dirección y gerenciamiento de la empresa es llevada a cabo por sus propietarios, quienes también se encargan de vender.

Por otro lado, vale la pena recalcar que la organización no cuenta con profesionales en ningún puesto. Este es quizás el principal motivo por el que no ha podido modificar su estrategia de ventas, ni tampoco ha realizado programas de marketing y comunicación que tengan un objetivo claro. Al contrario, las acciones llevadas a cabo en el pasado, se realizaron de manera aislada y de forma esporádica, lo cual explica la no consecución de un impacto significativo que ayude a obtener beneficios.

## Objetivo general y específicos

El objetivo a largo plazo de la empresa IAMA es posicionar sus marcas en el consumidor final. Se entiende que la principal ventaja de posicionarse es la capacidad de trasladarse de una estrategia “push” a una “pull”. Es decir, conseguir que clientes de todo el país se pongan en contacto con la firma para comprarle mercadería por iniciativa propia. Lograr este cometido llevaría a que la empresa obtenga mayores beneficios, porque podría cobrar precios superiores, aumentaría las ventas de manera significativa, permitiría que la firma exija determinadas condiciones a sus clientes y ahorre recursos propios que antes resignaba, entre otras ventajas.

A pesar de lo descrito en el párrafo anterior, la organización todavía no está en condiciones económicas de realizar grandes acciones comunicacionales que le permitan conseguir el posicionamiento buscado. Por lo tanto, el objetivo general de este plan de marketing es otorgarle a IAMA las herramientas necesarias que le posibilite incrementar su facturación en un 50%, en el plazo de dos años. Alcanzar este objetivo dejaría a la firma en una condición favorable, económicamente hablando, que le permitiría comenzar a invertir en publicidad masiva con el fin de lograr su objetivo a largo plazo.

El plan tiene también tres objetivos específicos que ayudarán a concretar el objetivo general del mismo. En primer lugar, será imprescindible ampliar el mercado actual de la empresa (aprox. treinta nuevos clientes), ya que resulta imposible lograr la facturación buscada solamente vendiendo a los clientes actuales, que no son los suficientes todavía.

En segundo lugar, el objetivo es incorporar al menos un canal alternativo de ventas. Tal como se mencionó en los antecedentes generales de la empresa, los ingresos de IAMA dependen fuertemente del accionar de sus vendedores que son solo dos personas. Esto evidencia una clara imposibilidad de abarcar otros mercados si no se produce un cambio en la actual modalidad de ventas.

Por último, siguiendo la idea de que es menos costoso atender a actuales clientes que conseguir nuevos, el tercer objetivo específico es aumentar las ventas en los “viejos” clientes de la empresa. Se estima que los actuales clientes tienen la posibilidad de comprar a IAMA hasta un 15% más de lo que lo hacen, siempre que la empresa modifique algunos aspectos de importancia como por ejemplo: promoción en punto de venta.

*Expresados en forma clara, los objetivos del plan de marketing son los siguientes:*

- ✓ *Objetivo general: Incrementar la facturación de IAMA en un 50% en un plazo de dos años.*

✓ *Objetivos específicos:*

- *Conseguir aproximadamente veinte nuevos clientes.*
- *Incorporar al menos un canal alternativo de venta.*
- *Aumentar las ventas en los clientes actuales de la empresa en aproximadamente un 14%.*

## **Marco teórico**

A continuación, se exponen los principales conceptos y herramientas teóricas en los que se basa la construcción del plan de marketing. Este último se dividirá en tres fases con diferentes etapas dentro de cada una, según los lineamientos teóricos de José M. Sainz de Vicuña, en su libro *“El Plan de Marketing en la Práctica”*. Llegando a la etapa final, se exhiben los conceptos utilizados particularmente en este plan para contribuir al alcance de sus objetivos.

### **Plan de marketing**

Según Sanz de la Tajada, el plan de marketing es *“un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y 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”* (cit. en Sainz de Vicuña, 1999, 79).

La frase *“de una forma sistemática y estructurada”* tiene particular importancia, ya que permite entender que la construcción del plan requiere de una serie de pasos (fases y etapas) totalmente interrelacionados, es decir que conforman un sistema en el cual los desempeños individuales repercuten indefectiblemente en el resultado general.

Otros autores describen el plan de marketing definiendo en forma separada las palabras que lo componen. Así, mercadotecnia se precisa como *“el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia”*. Por otro lado, *“el plan es una estructura organizada para guiar dicho proceso”* (Hiebing y Cooper, 1992, 1).

Esta segunda definición, a diferencia de la primera, no explicita los detalles necesarios para entender la esencia del plan. Sin embargo, a pesar de su descripción central, los autores también sostienen que dicho plan actúa de forma sistemática y estructurada cuando afirman que: *“la planeación disciplinada de mercadotecnia es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso”* (Hiebing y Cooper, 1992, 1).

Philip Kotler, reconocido como uno de los pioneros de esta disciplina, explica en su definición que el plan de marketing opera en dos niveles: *“el plan estratégico de marketing, que establece los objetivos y estrategias de marketing amplios con base en un análisis de la situación actual y las oportunidades del mercado, y el plan táctico de marketing, que determina tácticas específicas de marketing, es decir, publicidad, promoción de ventas, precios, canales y servicios”* (Kotler, 2001, 64).

Además de explicitar los campos donde trabaja el plan, este autor sostiene que *“el plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar la labor del marketing”* (Kotler, 2001, 65).

Entonces, a partir de las descripciones que los distintos autores ofrecen, podría decirse en forma resumida que el plan de marketing es un instrumento que permite recopilar información trascendental para luego guiar y organizar de manera eficiente las decisiones y acciones de marketing que se llevarán a cabo en el futuro con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

### **Primera fase**

#### **Etapa 1: Análisis de la situación externa**

Por lo general la realización de un correcto análisis externo, incluye también, la de otros tres análisis que quedan inmersos en este, permitiendo a la empresa recolectar y disponer de toda la información necesaria para detectar oportunidades y amenazas. Estos son: análisis del macroentorno, análisis del mercado y análisis del sector. Puede incluirse además un análisis de escenarios, que permita estimar distintos cuadros situacionales en el futuro con el fin de planificar con mayor claridad.

##### **– Análisis del macroentorno**

*“Analizar el entorno, en el contexto de un plan de marketing, es poco más que hacer un breve repaso al consabido cuadro macroeconómico que el gobierno presenta para los tres próximos años y una serie de variables generales de interés, que serán distintas en cada caso”* (Sainz de Vicuña, 1999, 112).

Esta definición del análisis del macroentorno se entiende que es un tanto simplista, ya que no especifica que la importancia de dicho análisis se basa en la comprensión de las diferentes variables externas de interés, para intentar predecir el impacto que las mismas tendrán en la empresa.

Kotler opina que las empresas de éxito son aquellas que entienden la importancia de vigilar el entorno y adaptarse a él: *“Las empresa operan en un macroentorno de fuerzas y tendencias que moldean oportunidades y presentan riesgos. Estas fuerzas representan factores no controlables que la empresa debe vigilar y a los que debe responder”* (Kotler, 2001, 138). *“Dentro del vertiginoso panorama global, la empresa debe vigilar seis fuerzas principales: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales”* (Kotler, 2001, 139).

Así, luego de estas últimas definiciones, se completa la idea que permite entender de qué se trata el análisis del entorno. En forma de resumen, podría decirse que consiste en identificar

variables macroeconómicas y/o externas de interés, para luego conocer su posible comportamiento y determinar un potencial impacto en la organización. Generalmente la información que arroja se establece en forma de oportunidades y amenazas o riesgos.

– **Análisis de mercado**

Consiste en la realización de un exhaustivo examen de diferentes aspectos relacionados a la naturaleza de mercado (demanda) por un lado, y de la estructura de mercado (oferta), por el otro.

▪ **Naturaleza de mercado (demanda)**

El termino demanda tiene diferentes acepciones dependiendo del contexto en el que se la defina. *“La demanda puede referirse: A la totalidad del mercado, a determinados segmentos del mismo o a un individuo en particular”* (Lambin, 1995, 131).

Lo anterior permite observar que la definición de la demanda de una empresa está estrechamente relacionada con las características del producto que la misma comercializa, y con sus decisiones estratégicas en relación a dónde debe dirigir dicho producto. Es decir que, cuando varían las características de este último, también se modifica su demanda. Por ejemplo, los automóviles de alta gama son demandados por un segmento diferente al que apuntan los automóviles normales. Por otro lado, una empresa puede destinar su producto a un pequeño segmento y no a todo el mercado, por elección propia. Por ejemplo, algunas marcas de ropa deciden comercializar a personas de un nivel socioeconómico ABC1 porque consideran que es un nicho sumamente rentable.

Así, entender y conocer la demanda de una empresa o producto, es fundamental a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre cómo abordarla. *“El mejor lugar para comenzar el análisis de la situación de un área producto mercado concreto es el estudio de la situación actual de su demanda, la valoración de su demanda potencial, de su ritmo de crecimiento, y el análisis de los factores que limitan dicho ritmo de crecimiento”* (Best, 2007, 419).

También es importante entender que dicha demanda puede estar comprendida por más de un segmento. Por eso es clave identificarlos por separado, comprender su situación y evolución, la tipología y perfil de los mismos, la cantidad de competidores por segmento, etc.

▪ **Estructura de mercado (oferta)**

La estructura de mercado (oferta), por otro lado, está compuesta por empresas que ofrecen sus productos para satisfacer las necesidades de la demanda y compiten por ganar cuotas de mercado. Es lo que se conoce como industria. *“Un ramo o industria es un grupo de empresas*

*que ofrecen un producto o una clase de productos que son similares y sustitutos aproximados unos de otros” (Walker, Boyd, Mullins y Larréché, 2004, 122).*

Los directores de las distintas compañías saben que siempre habrá empresas tratando de quitarles clientes, copiarles un producto, desplazarlos del mercado, etc. Por lo tanto deben conocer en forma exhaustiva a los miembros de la industria, lo que resulta imprescindible para competir en el mercado y tomar decisiones acertadas con el objetivo de generar ventajas competitivas.

#### – **Análisis de sector**

Conocer el contexto competitivo y la rivalidad entre sus actores es fundamental para que una empresa defina su estrategia competitiva. Porter desarrolló un modelo holístico que permite estudiar las distintas fuerzas que conviven en un sector o industria en particular: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

*“Cinco fuerzas interactivas determinan el atractivo a largo plazo de una industria: rivalidad entre los competidores presentes, competidores potenciales, poder de trato ventajoso de los proveedores, poder de trato ventajoso de los compradores y amenaza de los productos sustitutos. Esta mezcla de fuerzas explica por qué algunas industrias son constantemente más redituables que otras y provee más vistas a fondo de qué recursos se quieren y qué estrategias se deben adoptar para tener éxito” (Walker, Boyd, Mullins y Larréché, 2004, 125)*

A esta definición puede agregarse que dicho análisis va más allá de determinar solamente el atractivo de un sector, sino que también le permite a una empresa conocer las características principales de las fuerzas que lo acompañan y determinar cuál es su posición competitiva con respecto a las mismas. *“El conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas resulta clave para que la empresa pueda, de una forma ventajosa y sostenida, definir y seguir su estrategia competitiva” (Sainz de Vicuña, 1999, 115).*

Es decir, se trata de medir si la organización tiene ventajas o desventajas competitivas con los competidores directos, determinar la intensidad de la competencia que la empresa tiene con los competidores sustitutos, tratar de prever el ingreso de nuevos competidores y la forma de enfrentarlos, y, por último, conocer la situación de poder que se tiene con los clientes y proveedores, para ver si esta es favorable o desfavorable. Así, se facilitará la toma de decisiones estratégicas a futuro.



### – Análisis de escenarios

Como se dijo, puede incluirse también un análisis de escenarios futuros. En países o regiones con baja estabilidad política y económica, donde el cambio es moneda corriente, las empresas no pueden confiarse en que “lo nuevo” será mejor. Por eso es necesario que tomen las variables externas críticas para el funcionamiento de la empresa, y piensen como reaccionaría esta última en caso de que estas variables deriven en un escenario optimista, normal y pesimista.

*“El concepto principal de la técnica de diseño de escenarios consiste en “enganchar” los sucesos externos e internos de una empresa y en imaginar los posibles resultados de estos enganches en el futuro.*

*Las técnicas de escenarios se diferencian de los pronósticos convencionales que simplemente extrapolan las tendencias del pasado hacia el futuro” (Von Reibnitz, 1988, 61).*

Esto significa que diseñar escenarios requiere de la interpretación de muchas variables tanto internas como externas, para intentar pronosticar los diferentes rumbos que las externas pueden tomar en el futuro y de que manera utilizar a las internas para evitar efectos negativos, potenciar los positivos, y transformar los negativos en positivos.

### **Etapa 2: Análisis de la situación interna**

El análisis interno es una revisión profunda de todos los aspectos importantes en el seno de una empresa. *“Pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de una empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing” (Sainz de Vicuña, 1999, 125).*

*“La evaluación del negocio ofrece el fundamento cualitativo y cuantitativo de la toma de decisiones para el subsecuente plan de mercadotecnia y la base de todas las decisiones estratégicas del plan” (Hiebing y Cooper, 1992, 7).*

Estas definiciones significan que dicho análisis contribuye a recolectar un caudal de información sumamente importante y necesaria, ya que servirá de base para la toma de decisiones futuras.

Además, si los datos son obtenidos de forma esquemática, de alguna manera se garantiza que sean estos los necesarios para realizar una correcta revisión y contar con una fuente confiable que permita trabajar en forma estratégica y táctica.

“La evaluación del negocio está organizada en diez pasos: Filosofía corporativa/descripción de la compañía y de los productos, estudio del mercado meta de los consumidores, estudio del mercado meta de empresas cuyo producto se vende a otras empresas, análisis de ventas,

conocimiento y atributos del producto, índices de compra/hábitos de compra, distribución, fijación de precios, estudio mercadológico de la empresa vs. estudio de competidores y análisis de la demanda” (Hiebing y Cooper, 1992, 17).

Aquí los autores atribuyen a cada paso, el análisis de un elemento o área en particular. Dichos pasos no se adaptan en forma precisa a cualquier empresa o tipo de empresa, pero, sin embargo, sirven como referencia para poder comenzar la evaluación y, como se dijo, obtener los datos en forma ordenada.

### **Etapa 3: Diagnóstico de la situación**

Luego de analizada e interpretada la información recabada en las etapas anteriores, el siguiente paso consiste en elaborar un diagnóstico sobre la situación en la que la empresa se encuentra en el presente. *“El diagnóstico, cualquiera que sea la disciplina humana a la que hagamos referencia, es siempre la consecuencia de un análisis previo – una análisis que siempre debe ser lo más profundo y riguroso posible – a partir del cual pueden extraerse unas conclusiones y definir una estrategia completa”* (Sainz de Vicuña, 1999, 149).

En una disciplina como el marketing, el diagnóstico debe elaborarse con suma cautela porque debe contener, en forma resumida, toda información necesaria para facilitar la toma de decisiones estratégicas. Entonces, cuando al autor habla de rigurosidad, quiere decir que no pueden quedar fuera aquellos datos, conclusiones, ideas, etc. que sean vitales para tomar una decisión acertada de cara al futuro. Es decir aquellos puntos o factores claves.

*“Los factores claves se pueden clasificar en amenazas y oportunidades; puntos fuertes y débiles. Todos ellos constituyen lo que se denomina SWOT analysis, o en castellano, análisis DAFO, y en algunos países latinoamericanos, análisis FODA”.* (Best, 2007, 422)

Realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) significa entonces identificar esos puntos o factores claves y organizarlos en oportunidades y amenazas por un lado, y fortalezas y debilidades por el otro.

*“Oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir, no controlables), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponamos. Por lógica, consideramos como amenazas aquellos factores externos a la empresa (y, por tanto, también no controlables) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados”* (Sainz de Vicuña, 1999, 151).

Kotler conceptualiza a estos puntos de forma distinta, con palabras mayormente relacionadas al marketing. Sin embargo, puede decirse que la esencia de las definiciones es muy similar.

*“Una oportunidad de marketing es un área de necesidad de los compradores en la que una empresa puede tener un desempeño rentable” (Kotler, 2001, 76). Por otro lado, “un riesgo o amenaza del entorno es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o las utilidades” (Kotler, 2001, 77).*

De cualquier manera, es importante entender que tanto las oportunidades como las amenazas son factores externos a la empresa, y ambos se deducen del análisis de la situación externa llevado a cabo en la primera parte del plan de marketing.

En cambio, las fortalezas y debilidades son consecuencia del análisis interno. *“Fortalezas (o puntos fuertes) son los factores internos propios de la empresa, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos. Por contra, consideramos como debilidades (o puntos débiles) a los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos” (Sainz de Vicuña, 1999, 151).*

A pesar de que el diagnóstico no se limite simplemente a la realización de un FODA, por medio de este tipo de análisis se obtiene un claro panorama de la situación en la que la empresa se encuentra en el presente. Las formas de exponerlo son varias, ya que dependerá particularmente de la empresa que lo requiera y de la persona que lo examine. Por ejemplo, una evaluación más minuciosa puede obtenerse a través de la construcción de un FODA ponderado, en el que a cada factor clave se le asigna un puntaje relacionado a su importancia y otro puntaje de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia. Este sistema permite precisar a qué puntos claves debe prestarse un énfasis mayor.

Por último, como se dijo en los primeros párrafos, más allá de los títulos lo importante es que exista un análisis y que éste sea efectuado de manera rigurosa y precisa para que la información obtenida pueda interpretarse de la manera más sencilla posible.

## **Segunda fase**

### **Etapa 4: Decisiones estratégicas de marketing**

#### **– Objetivos de marketing**

Antes de comenzar un recorrido por los diferentes tipos de objetivos que deben plantearse cuando se construye un plan de marketing, vale la pena realizar una aproximación a lo que significa un objetivo formal y los elementos que lo componen.

*“Los objetivos formales proveen criterios de decisión que guían a las unidades de negocios y empleados de una organización hacia dimensiones y ámbitos de desempeño específicos. Esos*

*mismos objetivos proveen las marcas de referencia o comparación contra las cuales se puede evaluar el desempeño real.*

*Para ser útiles como criterios de decisión y como marcas de referencia evaluativa, los objetivos tienen que ser específicos y mensurables. Por consiguiente cada objetivo tiene cuatro componentes:*

- Una dimensión de desempeño o atributo de desempeño buscado.*
- Una medida o índice para evaluar el progreso.*
- Un objetivo o ámbito de faena a lograr.*
- Un espacio temporal en el que se tiene que alcanzar el objetivo” (Walker, Boyd, Mullins y Larréché, 2004, 44).*

#### ▪ **Objetivo estratégico corporativo**

El objetivo corporativo es una decisión que corresponde ser tomada en la cúspide de una organización ya que afectará a la misma en su totalidad y, además, definirá su rumbo en el corto, mediano y largo plazo.

Dependiendo de la dimensión de una empresa, de la situación de su mercado relevante y de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren sus productos, pueden puntualizarse tres tipos de objetivos corporativos.

*“Los objetivos estratégicos corporativos suelen ser la consolidación de la empresa en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto plazo” (Sainz de Vicuña, 1999, 187).*

Es decir, según cuál sea la situación particular de una empresa, esta última elegirá afianzarse en el mercado (consolidación), continuar incrementado su participación de mercado (crecimiento) u obtener la mayor rentabilidad que pueda y retirarse lo antes posible (rentabilidad a corto).

Por último, es importante decir que en el momento de fijar los objetivos directamente relacionados al plan de marketing, será fundamental conocer qué objetivo estratégico corporativo tiene la organización, porque los demás indefectiblemente deberán estar supeditados a este.

- **Objetivo de ventas**

Un paso trascendental es la determinación del objetivo de ventas, ya que en función de este se articulan los objetivos de marketing y las estrategias del plan. En pocas palabras, se trata de precisar un número o porcentaje que represente el aumento de las ventas que el plan de marketing debe generar. *“Los objetivos de ventas se definen por sí mismos, en el sentido de que representan los niveles proyectados de los bienes o servicios que se venderán”* (Hiebing y Cooper, 1992, 69).

*“Como los objetivos de ventas tienen una gran repercusión en la empresa, es preciso que presenten un reto y que sean alcanzables”* (Hiebing y Cooper, 1992, 69). Esto significa que su fijación debe ser cuidadosa porque, por ejemplo, un objetivo demasiado ambicioso podría ocasionar problemas en una organización, ya sea por la pérdida de recursos empleados para alcanzarlo, o por la frustración de no concretar lo pensado.

Entonces, queda claro que no se trata solamente de proponer una cifra a alcanzar en un futuro cercano. *“Los objetivos de ventas han de basarse en una estimación exacta de la oportunidad de mercado y en la capacidad de la organización para aprovechar esas oportunidades”* (Hiebing y Cooper, 1992, 69).

- **Objetivos de marketing (motores)**

Por último, una vez establecidos el objetivo estratégico corporativo y el objetivo de ventas, deben fijarse los objetivos de marketing, los cuales también pueden ser llamados objetivos motores debido a que su principal propósito es contribuir a la consecución de los dos primeros. En forma más clara, *“los objetivos de mercadotecnia describen lo que debe alcanzarse a fin de cumplir con las metas de ventas”* (Hiebing y Cooper, 1992, 89).

Además de esto, vale la pena repetir que: *“los objetivos de marketing se supeditaran siempre a los objetivos y estrategias corporativas”* (Sainz de Vicuña, 1999, 184). La justificación a esta afirmación es la idea de que la organización y sus divisiones queden alineadas en pos de un fin común, porque de otra manera se vería dificultada la consecución de los objetivos.

Los mencionados objetivos de marketing pueden ser de dos tipos: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos. Los primeros, al ser expresados en números, permiten controlar su éxito con mayor facilidad. En cambio, los objetivos cualitativos son más difíciles de medir, pero no imposibles. Sólo requieren de diferentes métodos. Por ejemplo, para comprobar si realmente hubo o no un aumento del posicionamiento de una marca, puede llevarse a cabo una encuesta que arroje dicha información.

Para finalizar, es preciso mencionar que para conseguir resultados positivos, una empresa debe realizar una inversión que, como todas, corresponde ser justificada. Por este motivo, la fijación de objetivos debe asegurar que, de conseguirse los mismos, los resultados favorables ocurrirán indefectiblemente.

#### – Estrategias de marketing

Previamente a comenzar la descripción de los distintos niveles de estrategia en una empresa, se realizará una aproximación al concepto estrategia en forma general, debido a la importancia que éste tiene para una disciplina como el marketing.

*“La estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales”* (Sainz de Vicuña, 1999, 220).

*“La estrategia de una organización versa sobre el plan de acción para que la compañía avance hacia una posición de negocios atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable.*

*La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograra los objetivos de desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía”* (Mintzberg, 1997, 25).

En las definiciones de ambos autores queda claro que en cualquier nivel o área y sea cual sea el objetivo, definir una estrategia implica decidir cuidadosamente la forma en la que se intentará alcanzar estos últimos.

La elaboración de un plan de marketing consta de cinco niveles de estrategia que de manera relacionada marcarán el camino a seguir en una empresa. Estos se definen a continuación:

#### ▪ Estrategia corporativa

El primer nivel es el la estrategia corporativa. En este se elige la estrategia general con la cual se competirá en el mercado. Según Porter *“existen tres tipos genéricos que son un buen punto de partida para el razonamiento estratégico: liderazgo general de costos, diferenciación o bien enfoque.*

- *Liderazgo general en costes: Aquí el negocio se esfuerza por reducir al mínimo sus costos de producción o distribución a fin de poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante de mercado.*
- *Diferenciación: Aquí el negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que una buena parte del mercado valora.*
- *Enfoque: Aquí el negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado” (cit. en Kotler, 2001, 80).*

Las ideas expuestas en los puntos anteriores pueden completarse con las definiciones de Sainz de Vicuña, con las que quizá termina de entenderse la influencia que las estrategias competitivas tienen en la estrategia de marketing.

*“La estrategia de liderazgo en costes no debe confundirse con la de liderazgo en precios. Liderazgo en costes es una estrategia que permite obtener recursos para invertir en marketing u otro tipo de inversiones que propician que la empresa sea líder del mismo.*

*La estrategia de diferenciación supone que la empresa decide ofrecer productos y servicios que son únicos o superiores a los de la competencia. No debe, por tanto, confundirse con la necesidad que tiene toda empresa de desmarcarse/diferenciarse de sus competidores en lo que decida en su estrategia de segmentación y posicionamiento.*

*La estrategia de concentración/focalización supone defender la marca en el nicho de mercado seleccionado” (Sainz de Vicuña, 1999, 223).*

Como puede verse las definiciones de estos dos autores tienen la misma esencia, sin embargo a partir de la lectura de ambas puede obtenerse un entendimiento más completo del significado de las distintas alternativas de estrategia corporativa que una empresa tiene. No está de más decir que la elección de una u otra depende de la situación en la que se encuentre la empresa en cuestión y de cuáles sean sus objetivos particulares. Además, si es necesario pueden combinarse hasta dos estrategias.

#### ▪ **Estrategia de cartera**

En el segundo nivel de la jerarquía se encuentra la estrategia de cartera. *“La estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla dentro de esa actividad” (Sainz de Vicuña, 1999, 224).*

Lo anterior significa que cuando una empresa precisa su estrategia de cartera, no hace más que definir con qué producto apuntará a un determinado mercado, con el objetivo de crecer. *“Una*

*compañía puede ir en dos direcciones principales cuando busca el crecimiento futuro: la expansión de sus negocios y actividades actuales o la diversificación a nuevos negocios, ya sea mediante el desarrollo de negocios internos o mediante la adquisición” (Walker, Boyd, Mullins y Larréché, 2004, 50).*

Para facilitar esta decisión existe una herramienta llamada Matriz de crecimiento de Ansoff. *“La matriz de Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar hacia una línea estratégica de expansión o de diversificación según los casos” (Sainz de Vicuña, 1999, 232).*

Esta matriz propone, como se dijo, cuatro posibles estrategias teniendo en cuenta el binomio producto/mercado y, su actualidad y novedad. Por un lado se encuentran las estrategias de expansión: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados. Por el otro, la estrategia restante es la de diversificación.

En pocas palabras, la estrategia de penetración de mercado busca continuar incrementando la participación de la empresa en el mercado que se desenvuelve la misma. Desarrollo de nuevos productos es otra opción de estrategia y consiste en introducir extensiones de línea de producto nuevos a clientes existentes. La estrategia de desarrollo de nuevos mercados tiene el propósito de ingresar con los productos actuales de una empresa a segmentos de clientes que están fuera del mercado actual. Y por último, la estrategia de diversificación radica en ingresar con nuevos productos a nuevos mercados.

- **Estrategia de segmentación y posicionamiento**

Pasando al tercer nivel se halla la estrategia de segmentación y posicionamiento. Aquí se define de manera general a que segmentos de mercado se dirigirá la compañía y de qué manera intentará posicionarse en la mente del consumidor final.

*“La estrategia de segmentación supone una toma de decisión por parte de la dirección de marketing respecto a por cuál o por cuáles de los segmentos en los que hemos clasificado un mercado vamos a apostar en nuestra empresa” (Sainz de Vicuña, 1999, 242).*

*“La segmentación es un proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes; esto permite alcanzar el máximo potencial de ventas con el menor costo” (Hiebing y Cooper, 1992, 81).*

Esta última definición permite ampliar la idea de estrategia de segmentación, agregando la importancia que su correcta elección tiene en lo referido al ahorro de recursos. Es fundamental



conocer con exactitud quiénes son o serán los comparadores de los productos de la empresa, para realizar estrategias de comunicación y ventas más adecuadas y eficientes.

Las alternativas de una compañía son: dirigirse al mercado masivo, segmento de mayor tamaño, segmento adyacente, multi-segmento, segmento de menor tamaño, nicho y, por último, subsegmentos.

Por otro lado, *“la estrategia de posicionamiento supone definir, en un sentido global, como quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos, esto es, con qué atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario”* (Sainz de Vicuña, 1999, 245).

Esta definición y la de varios autores importantes como Kotler, Ries, Hiebing, Cooper, Walker, entre otros, son casi idénticas en cuanto que insisten en que la estrategia de posicionamiento es definir de qué manera o con qué imagen quiere una empresa ser identificada por su mercado meta.

Sin embargo la idea general de posicionamiento resulta relativamente más amplia. *“Puede ser definido como aquella parte de la identidad y carácter de la marca que expresan la posición subjetiva del consumidor diferenciándose de la competencia”* (Wilensky, 2005, 163).

Esta definición extiende de alguna manera la perspectiva clásica del posicionamiento, ya que para el autor este concepto no sólo se refiere a la imagen que una marca ocupa en la mente del consumidor sino también la posición subjetiva que este último tiene con respecto a otras marcas. Para que se entienda la diferencia pueden citarse dos casos diferentes. Por un lado, la marca *Volvo* logró posicionarse asociando sus automóviles con la imagen de seguridad, por el otro, está el caso de algunas marcas de ropa, por ejemplo, *Wanama* o *Mistral*, que no están asociadas a ninguna imagen particular y, sin embargo, no puede negarse su posicionamiento ya que son reconocidas por los consumidores porque ocupan una posición privilegiada en su mente, con respecto a otras marcas de ropa.

En síntesis, lo que quiere decirse es que el posicionamiento no significa indefectiblemente la asociación de una marca o empresa a una imagen exclusiva, ya que la diferencia puede estar relacionada, también, a la percepción de una posición superior en la mente del consumidor con respecto a los competidores.

De todos modos, si la intención es crear una imagen en la mente del consumidor, existen diferentes alternativas de posicionamiento: posicionamiento por diferencia de productos, por atributos/beneficios principales, por usuarios del producto, por uso, por categoría, por

comparación, por asociación, por problema, por país o área geográfica, por respaldo, por proceso de manufactura, etc.

- **Estrategias según el ciclo de vida del producto**

Las mismas se ubican en el cuarto nivel de la jerarquía. Su título hace referencia a las diferentes estrategias que una empresa puede adoptar, dependiendo de la etapa en la que se encuentre el producto genérico del sector, y del rol que desempeñe dicha empresa.

De esta manera, existen alternativas estratégicas para nuevos entrantes al mercado, para mercados en crecimiento, mercados maduros y, por último, mercados declinantes. Además, las opciones continúan ampliándose dependiendo de si la empresa en cuestión cumple un rol de líder de mercado o de seguidora de dicho líder (Walker, Boyd, Mullins y Larréché, 2005, 225-318).

- **Estrategias funcionales**

Finalmente, el último nivel es el de estrategias funcionales. *“Se trata de seleccionar las herramientas del marketing que, en cada caso concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultarán más eficaces y adecuadas (marketing mix). Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son: productos, distribución y ventas, precios y comunicación.”* (Sainz de Vicuña, 1999, 256).

Estas últimas también son conocidas como las cuatro “P” de la mezcla de marketing: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación).

### **Tercera fase**

#### **Etapa 5: Plan de Acción.**

*“La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing”* (Sainz de Vicuña, 1999, 274).

*Además, “el plan de acción es la parte más crítica del plan de marketing anual para asegurar la ejecución apropiada. Aquí se elabora una lista de las acciones necesarias para ejecutar la estrategia”* (Walker, Boyd, Mullins y Larréché, 2004, 384).

En otras palabras, dicho plan es un conjunto de programas de acción que se encargan de traducir las diferentes estrategias en acciones tangibles. Cada acción o programa debe quedar bien detallado, sobre todo: el objetivo que se busca con cada uno, el momento en el que se pondrán en práctica y su duración, el costo que tendrán, la forma en que serán controlados y, lo más importante, el retorno sobre la inversión que de estos puede esperarse.

JOAQUÍN IANNI

Por otro lado, en el momento de elaborar un plan de acción con sus respectivos programas, comienzan a activarse diferentes conceptos, herramientas y medios relacionados al marketing que, según la situación particular de la empresa, son considerados por el marketinero como los más adecuados para la consecución de los objetivos.

– **Marketing Business to Business**

*“El marketing business to business, también denominado marketing Industrial, es el que realizan todas aquellas empresas que se dirigen a otras empresas”* (Billorou, 1992, 1303).

Esta forma de hacer marketing es diferente al marketing tradicional enfocado en el consumidor final, principalmente porque en el primero los clientes son otras empresas que no compran el producto para uso o consumo propio. *“El mercado de negocios consiste en todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para ser utilizados en la producción de otros bienes o servicios que a su vez se venden, rentan o suministran a otros”* (Kotler, 2001, 193). Por lo tanto, hacer marketing para otras compañías requiere del entendimiento y contemplación de esta diferencia.

Algunos de los puntos que ilustran este contraste son, por ejemplo, que en la realización de compras empresariales participan varios actores, modificándose la cantidad en función de la complejidad de la compra. Además, los atributos que una empresa valora al comprar se relacionan mayormente con características técnicas y, también, con atributos que no forman parte del producto en si, como lo es la garantía, servicio técnico gratuito, posibilidad de devolución, financiación propia, plazos de pago, etc. Por último, las cantidades que adquieren son siempre mayores comparado con los consumidores finales y las relaciones comerciales son, generalmente, de largo plazo.

Estos son solamente algunos ítems del mercado de negocios a tener en cuenta, los cuales evidencian características propias de este mercado que, de ser ignoradas, se estaría ante la presencia de un posible fracaso, afirmando la complejidad del marketing B to B.

– **Publicidad tradicional**

La publicidad es un arma de información, de seducción y de venta, que contribuye de gran manera al cambio de hábitos de consumo. Además de ser información, es también comunicación.

Actividad publicitaria es definida como *“toda divulgación para dirigir la atención del público o de los medios de difusión hacia una determinada persona, producto o servicio con el fin de promover de modo mediato o inmediato su contratación”* (Castellblaque, 2001, 33).

Para lograr la difusión de mensajes hacia el segmento definido, son fundamentales los medios de comunicación publicitarios. *“Los medios publicitarios son los canales de comunicación masiva por los que se transmiten los mensajes publicitarios en todas sus formas”* (Castellblanque, 2001, 119).

La publicidad tradicional, a diferencia de la publicidad no tradicional, es aquella que utiliza los medios convencionales para difundir sus mensajes. *“Los medios convencionales son los medios principales, por acaparar tradicionalmente la mayor parte de las inversiones de los anunciantes, y están comprendidos por la prensa, la radio, la televisión, el cine y el medio exterior”* (Castellblanque, 2001, 121).

Cada uno de estos medios tiene la similitud de tener alcance masivo, sin embargo individualmente presentan varias diferencias, las que quedan reflejadas, por ejemplo, cuando el mismo mensaje causa un impacto diferente dependiendo de si transmite por uno u otro. Además, los costos para pautar también varían significativamente entre los mismos. Por ejemplo, anunciar en prensa es más económico que hacerlo en televisión, sin embargo, el impacto y la repercusión del primero será significativamente menor con respecto al segundo.

Para concluir, una empresa en caso de querer difundir un mensaje por los medios masivos de comunicación, deberá saber muy bien de antemano qué tipo y estilo de mensaje desea transmitir, a qué público pretende llegar, y de qué recursos dispone para invertir.

– **Publicidad no tradicional (below the line)**

Como se dijo, la publicidad no tradicional se distingue de la convencional porque la primera utiliza medios de comunicación no tradicionales/convencionales. *“Entre los medios no convencionales básicamente encontramos el marketing directo, el marketing en internet, la publicidad en punto de venta, el patrocinio y sponsoring, las ferias y exposiciones, los regalos y los objetos publicitarios, las promociones de ventas y las relaciones públicas.”*

*La publicidad no convencional ha ido creciendo lentamente y ocupando su lugar conforme han ido madurando los mercados y aumentando la saturación publicitaria”* (Castellblanque, 2001, 163).

Esto significa que las empresas, en el momento de transmitir un mensaje persuasivo o informativo, cuentan con un amplio abanico de posibilidades para encontrar la mejor manera de llegar eficaz y eficientemente a su mercado meta. La PNT brinda alternativas a los medios convencionales, pero también actúan como complemento de estos, permitiendo incrementar el impacto que causan los mensajes que por ellos se transmiten.

Así, resulta fácil entender por qué las empresas utilizan cada vez más la PNT. La variedad de medios que la componen hacen que sea totalmente flexible. Es decir, no tratar con medios masivos y poder apuntar la comunicación con mayor precisión, significa que pautar en medios no convencionales es hacer publicidad a costos significativamente menores.

#### ◆ Marketing directo

*“El marketing directo es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para conseguir una respuesta medible y/o una transacción comercial en un punto determinado” (Billorou, 1992, 1726).*

Si se desglosa esta definición, pueden resaltarse algunos puntos importantes. En primer lugar, al mencionar que se trata de un sistema interactivo se está haciendo referencia a la doble direccionalidad de la comunicación que se da entre la empresa y el cliente. Por otro lado, también deja en claro que pueden utilizarse más de un medio o una combinación de estos, evidenciando flexibilidad. Por último, es importante la posibilidad de obtener una respuesta medible, ya que puede determinarse en forma precisa los resultados que este sistema genera.

Philip Kotler define al marketing directo (MD) de la misma forma y agrega un dato importante: *“hoy día, muchas empresas que hacen marketing directo consideran que esta disciplina tiene un papel más amplio, el de crear una relación a largo plazo con el cliente” (Kotler, 2001, 650).*

Entonces, puede decirse que además de ser un sistema de ventas, el MD es una herramienta que permite conseguir clientes y convertirlos en fieles a la empresa.

A través del database marketing es factible realizar innumerables acciones de MD aprovechando principalmente al auge de los nuevos medios de comunicación, entre ellos, los digitales que permiten comunicarse a costos significativamente bajos. Así, la importancia radica en contar con una base de datos confiable y de haber realizado una segmentación adecuada de la cartera de clientes.

Por otro lado, el valor de este sistema depende de gran manera de la estructura que tenga la empresa que desea aplicarlo. Es por eso que de ninguna forma debe pensarse que esta herramienta reemplazará a la fuerza de ventas, sino considerarla como un conjunto de medios complementarios para llegar a los clientes y ampliar mercados.

Fundamentalmente, *“lo que hace es proponer nuevas vías de identificación de la demanda, de expresión, de comunicación y de puesta a disposición de la oferta” (Billorou, 1992, 1275).* Es decir, que la esencia del marketing directo está en conseguir nuevos clientes por vías alternativas.

Dichas alternativas se relacionan con la posibilidad de utilizar varios medios según las distintas necesidades. Entre los más importantes se encuentran los siguientes: correo directo (mailing), correo electrónico (e-mailing), teléfono (telemarketing), DVD, página web, catálogo, folleto, fax, etc.

A través de estos, una empresa puede dirigirse tanto al consumidor final, como también a clientes intermediarios. En este último caso, cuando una compañía realiza MD para clientes que no son consumidores finales, el mismo se denomina marketing directo business to business.

#### ◆ Marketing de base de datos (Database marketing)

*“Para llegar al público objetivo hace falta disponer de información que posibilite seleccionar a aquellos que por sus características formen parte del público objetivo. Esta información, tanto de clientes como de prospectos, se halla recogida en las bases de datos.*

*La información contenida en las bases de datos posibilita la selección del público objetivo más adecuado para desarrollar acciones de marketing directo” (Billorou, 1992, 1282).*

Es decir que, el database marketing (DBM) es la herramienta que permite obtener información de clientes o potenciales clientes en tiempo real, para lograr dirigir los mensajes a las personas indicadas, en el momento y lugar indicados, y obtener una respuesta de los mismos. Es importante resaltar que no sólo se trata de identificar personas pertenecientes al mercado meta, sino de captar quiénes son los más propensos a responder al mensaje/estímulo que la empresa envíe.

De todas formas, para poder aprovechar las ventajas del DBM, una organización debe incorporar la filosofía de relación con el cliente. *“El rápido crecimiento de las tecnologías de marketing de base de datos ha llevado a muchas empresas a pensar que la tecnología es la solución, en lugar de una herramienta. Si las empresas no tienen un compromiso sólido de atención a las necesidades del cliente, caerán en la trampa de la tecnología” (Best, 2007, 163).*

Esto significa que la tecnología no actúa por sí sola, ya que si las compañías no se compenentran en crear ofertas acordes a su segmento meta, no se generarán buenos resultados y esta última no podrá hacer nada para revertir la tendencia, porque como dice el autor, sólo se trata de una herramienta.

En fin, el DBM es un proceso de intercambio constante de información entre la empresa y sus clientes. Este intercambio permite seguir recopilando información sobre dichos clientes con el objetivo de conocerlos cada vez mejor para poder realizarles ofrecimientos totalmente

ajustados a sus necesidades. Si las empresas aprovechan las oportunidades que brinda esta herramienta, estarán frente a una clara ventaja competitiva.

#### ◆ Promoción de ventas

*“La promoción de ventas consiste, esencialmente, en empujar el producto hacia el consumidor”* (Billorou, 1992, 1059).

Aquí el autor utiliza pocas palabras para resumir en qué consiste esta herramienta. Probablemente lo que intente decir es que todas aquellas acciones que son realizadas con el fin de captar la atención del consumidor y de persuadirlo para que compre determinado producto, puede considerarse como promoción. Abarcando desde pequeñas rebajas en el precio hasta campañas publicitarias de lanzamientos de productos a nivel masivo.

*“La Asociación Americana de Marketing (A.M.A.) define la promoción de ventas como aquellas actividades de marketing que no sean la venta personal y la publicidad, que impulsen la compra en el consumidor y la eficacia en el distribuidor”* (Billorou, 1992, 1060).

Dichas actividades de marketing son esfuerzos de ventas que no son rutinarios para los vendedores y que intentan estimular o incentivar al cliente para que compre, ofreciéndole un beneficio que normalmente no está incluido en las compras ordinarias.

Por otro lado, el Instituto Internacional de Promoción de Ventas, la define como *“el conjunto de técnicas integradas en el plan de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y el espacio dirigidos a públicos determinados”* (Billorou, 1992, 1060).

Esta última definición agrega que las técnicas de promoción de ventas son realizadas con el fin de responder a objetivos específicos prefijados, por lo que cada acción es llevada a cabo en un tiempo y lugar determinado, finalizando una vez que el objetivo se consigue.

Para concluir, es importante entender cuando es necesaria la utilización de esta herramienta. Esto es así porque en cada promoción las compañías sacrifican mayor cantidad de recursos de lo que normalmente hacen. Por lo tanto, saber aprovechar los momentos es fundamental para que una compañía genere beneficios de manera eficiente.

#### ◆ Publicidad en el punto de venta

La idea central de este concepto radica en que una empresa toma las superficies o locales de los clientes que posee para realizar, a través de diferentes medios, publicidad dirigida especialmente al consumidor final que compre en esos locales. Estos medios pueden ser carteles, folletos, bolsas, estanterías, marquesinas, vidrieras, espacios exclusivos, uniformes, etc.

El objetivo de esta herramienta es reforzar la presencia de una marca en la mente de los clientes finales de los clientes minoristas, logrando así aumentar las ventas de la misma por sobre las de la competencia.

Por este motivo predomina la utilización de medios gráficos, “que tienen la particularidad de incrementar la recordación en una proporción mayor a otros medios, como por ejemplo, la radio. Esto es así por el predominio de la imagen, el uso del color, el tamaño y la ubicación” (Rey, 1996, 213).

*Para concluir, es importante explicar que los conceptos desarrollados en el plan de acción fueron definidos porque a partir de estos se elaboraron los diferentes programas. Es decir, que la teoría que entrega cada concepto sirvió como la principal guía y fuente de consulta, al momento de construir los mencionados programas de acción.*



## Marco metodológico

La tarea de revisión del negocio es un examen sistemático que requiere de gran cantidad de información proveniente de varias fuentes, y que puede obtenerse de distintas maneras. Un plan de marketing está constituido por una serie de fases y etapas que están interrelacionadas, pero son diferentes unas de otras. Esta diferencia explica porque en la elaboración del plan se recurrió a diversas fuentes, utilizando la metodología y técnicas que se juzgaron más acordes para recopilar información pertinente en cada caso. A continuación se detalla a qué fuentes y metodología se acudió para recolectar información en cada etapa del plan de marketing.

### **Análisis externo**

- **Análisis del entorno:** La información sobre variables importantes del macroentorno de la empresa surgió principalmente de *fuentes externas secundarias*, más precisamente de páginas de internet a través de la realización de un “desck research”. Algunas de estas páginas pertenecen a organizaciones físicas, como por ejemplo Diario La Nación y Fundación Proteger, y otras a organizaciones virtuales como Agrositio.

Por otro lado, en la primera variable de interés: *“importación de telas y producto terminado”* se utilizó, además de las fuentes mencionadas en el párrafo anterior, a una *f fuente interna primaria*, que fue la entrevista en profundidad realizada al presidente de la firma (Daniel Ianni).

Finalmente, para recopilar información sobre la variable *“cambio en los motivos de compra”* fueron llevadas a cabo entrevistas en profundidad y encuestas por cuestionario a clientes finales, recurriendo solamente a *fuentes externas primarias*.

- **Análisis de sector:** Para recabar información acerca de competidores directos se acudió a una *f fuente externa primaria* por medio de la técnica de observación. Fueron recorridos más de 50 locales exclusivos (Kosiuko, Cuesta Blanca Jeans, Ona Sáez, Ossira, Alma, Mab, Af Jeans, Sweet, 47 Street, Montesco, Viga, Tucci, Mikha, Silenzio, Insomnio, By Deep, Buryack, Cielo, Bless, Cidy, Fressia, Rifle, Narrow, Mistral, Gongo, No End, Surf One, Bando, Cut Back, Sandley, Ufo, Nasa, entre otros) y multimarcas (Tejano, Histórica, Glamour, Cubico, Verde manzana, Creaciones, Botika, Casa Beltramone, Winner, Opción 4, Casa Bechara, Sugerencias y Vanguardia) de Córdoba ciudad y provincia para comparar estrategias de precios, producto y comunicación.

Otra forma de conocer la estrategia de producto y comunicación de las marcas líderes fue analizando las ediciones de 2009 y primeros meses de 2010, de las revistas “Para ti”, “Vogue” y “Cosmopolitan” donde se compararon gráficas y colecciones de marcas

femeninas; y, también, “Maxim” y “Hombre” para marcas masculinas. La información se completó a través de entrevistas en profundidad a los integrantes de la fuerza de ventas (*fuentes internas primarias*).

Por otro lado, el análisis de estas revistas sirvió también para conocer nuevas marcas que ingresaron al mercado en este último año. Y, para continuar generando información sobre competidores potenciales, se recurrió a la misma *fuentes internas primarias* mencionada en párrafos anteriores, es decir, la entrevista en profundidad que se realizó al presidente de la firma IAMA. Por último, fueron extraídos datos estadísticos (cantidad de entrantes por año y porcentaje de abandono de mercado por año) de una *fuentes externas secundarias*: Cámara de Indumentaria Argentina (CIA), por medio de la técnica “desk research”.

En el caso de productos sustitutos, se recolectó información de algunos trabajos finales de graduación, de alumnos de la Universidad Empresarial siglo 21 (año 2007 y 2008) que trabajaron con el mismo sector, es decir que se recurrió a una *fuentes externas secundarias*.

Por último, tanto la información relevante sobre el poder de compra de los clientes minoristas como el poder de negociación de proveedores, fue obtenida de la entrevista en profundidad realizada al presidente y fuerza de ventas de IAMA (*fuentes internas primarias*).

- **Análisis de mercado:** Con el objeto de recopilar datos sobre la Naturaleza de Mercado (Demanda) se recurrió a dos tipos de fuentes. Las primeras en usarse fueron *fuentes externas secundarias*; las cuales, a través de la técnica “desk research”, sirvieron para recabar mayoritariamente información estadística y macro tendencias en la demanda.

Por otro lado, la información sobre los diferentes segmentos de mercado y sus características, se obtuvo de *fuentes externas primarias*. Se recurrió a la técnica de observación personal para trazar las diferencias entre segmentos. Y, además, se realizó una investigación de mercado para conocer preferencias y comportamientos del segmento de interés (C2/C3), donde se emplearon las técnicas de: entrevista en profundidad (exploratoria) y encuesta por cuestionario (descriptiva).

Con respecto a la Estructura de Mercado (Oferta), se apeló a *fuentes externas secundarias* y la técnica de “desk research”, para obtener información estadística de la oferta del sector. Además, para conocer particularidades de dicha oferta fue necesario recurrir a una *fuentes internas primarias*: entrevista en profundidad realizada al presidente de la firma, y, también, una *fuentes externas primarias*: análisis personal que se realizó sobre las diferentes marcas del mercado, en el que las mismas fueron comparadas en diferentes aspectos tales como medios de comunicación utilizados, estrategias de campaña, modelos o actrices como imagen de las marcas, nivel general de precios, amplitud y profundidad de la línea de

productos. La información para este propósito fue recolectada por diferentes técnicas, entre ellas: observación, “desck research” y lectura de artículos de moda.

### **Análisis interno**

Para este análisis y debido a la heterogeneidad de los ítems que lo componen, se acudió a varias fuentes de información. En lo referido a aspectos propios de la empresa, se utilizó principalmente una *fuentes interna primaria*, cuya información se recolectó por medio de entrevistas en profundidad. También se recurrió a *fuentes internas secundarias* para recabar datos históricos de la empresa que sirvieron para proyecciones tales como la estimación futura de la demanda.

La información relacionada a los clientes finales de la empresa, provino principalmente de la investigación que se realizó para tal motivo, es decir que se recurrió a *una fuente externa primaria* y las técnicas utilizadas fueron: entrevistas en profundidad (exploratoria) y encuesta por cuestionario (descriptiva).

Luego de realizar los análisis referidos a cada etapa del plan de marketing, se utilizó la información que estos arrojaron para elaborar un *Diagnóstico*, el cual se resume en fortalezas y debilidades de la empresa y, oportunidades y amenazas que presente el entorno en el que está inmersa la misma. Este diagnóstico permitió conocer en que situación presente se encuentra la compañía, información que es crítica a la hora de planificar.

Luego se elaboró el *Objetivo Corporativo, Objetivo de Ventas y Objetivos Motores (de Marketing)*. Una vez planteados, se definieron las distintas *Estrategias y Planes de Acción* que fueron considerados como los más acordes para alcanzar los mencionados objetivos.

Por último, se realizó un detallado presupuesto de los planes de acción, que evidencia el costo total de la inversión que requiere el plan de marketing, así como también, qué ingresos extra permitirá conseguir.

## *Sección 2*

### *Análisis de la Situación*

## Análisis interno

### Introducción a la empresa

#### ✦ **Visión**

Formar una cartera de marcas líderes en el mercado de la indumentaria, cada una especializada en un segmento específico, lo que implica estar presente de la forma más conveniente, en cada lugar que una marca nuestra sea demandada en cualquier parte de la Argentina.

#### ✦ **Misión**

Ser una empresa de moda que produzca y comercialice indumentaria para diferentes segmentos, ofreciendo a cada uno un producto a su medida, de tal manera que las diferentes marcas de IAMA consigan posicionarse a nivel nacional, aumentando las ventas y satisfaciendo cada vez a más clientes.

#### ✦ **Valores**

Respeto, compromiso y cooperación para con nuestros clientes, empleados y proveedores.

#### ✦ **Historia**

IAMA es una empresa con más de quince años de presencia en el mercado, pero con solo siete de experiencia en su actual negocio que es la producción y venta de productos con marcas propias. Esto es así porque en sus principios la empresa sólo se dedicaba a la comercialización de marcas de terceros en comercios del interior de Córdoba y Santa Fe.

En los inicios de este negocio se comenzó a vender productos bajo el nombre de marcas propias que iban rotando de nombre. Luego de un pequeño lapso de tiempo de haber seguido esta modalidad, se decidió crear, producir (al menos en parte) y patentar una marca definitiva: "Nueva Raza". Para después venderla a los clientes que la empresa tenía en ese momento. Esta marca era mayormente de indumentaria femenina con un target amplio. Años después el propietario tomó la decisión de enfocarla a un target más específico (mujeres entre 17 y 30 años), lo que implicó dejar de producir algunos artículos y también hacerla exclusivamente femenina.

Finalmente, en el año 2007 el presidente de la firma decidió incorporar una marca masculina llamada "Incierto", para ofrecer a sus clientes una cartera de producto más completa. El target de esta tiene un rango etario idéntico a la marca femenina.

En la actualidad la empresa sigue contando con esta cartera de marcas en su oferta, siendo “Nueva Raza” la más completa en lo referido a artículos que la componen, comunicación realizada, posicionamiento en los clientes, etc. Por otro lado, “Incierto” al ser nueva en el mercado, todavía carece de algunos artículos fundamentales en una marca de ropa. Además se han realizado casi nulas acciones de comunicación para con esta última.

#### ✦ **Filosofía**

Los negocios que la empresa realiza tienen el propósito de llegar a una ganancia mutua con sus clientes, además de generar utilidades. IAMA entrega a dichos clientes productos de alta calidad, con precios sumamente competitivos y a través de una atención altamente personalizada. Por lo tanto, recibe a cambio fidelidad por parte de los mismos. Además, la forma en que la empresa se maneja crea un clima agradable que fomenta el diálogo entre proveedor y cliente dando pie a otros acontecimientos como la ayuda mutua en caso de problemas, relaciones de amistad, negocios compartidos, etc.

En síntesis, IAMA busca hacerse amiga de sus clientes, y actuar como tal, con el fin de ser percibida de la misma forma por parte de estos.

#### ✦ **Integrantes**

La organización está compuesta por cuatro empleados y sus propietarios.

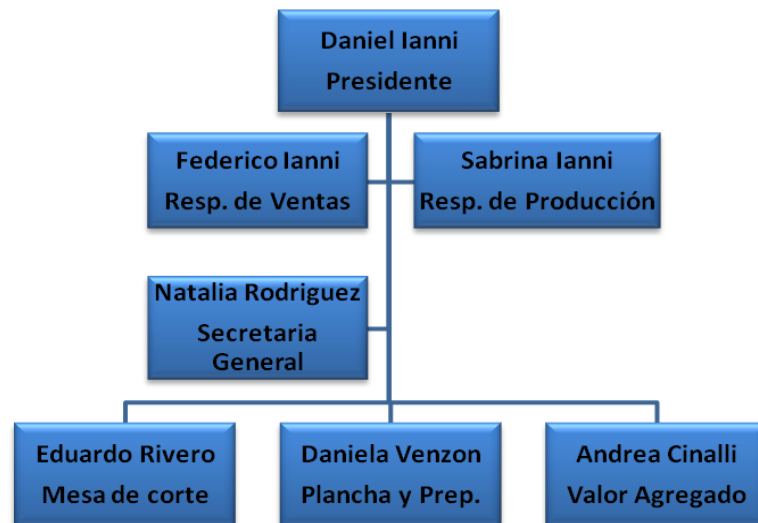
El primero de estos últimos es el presidente de la firma que tiene como principal ocupación la venta y contacto con clientes y potenciales clientes. Esta función es realizada, también, por el responsable de ventas, que es otro de los propietarios de la empresa.

También integra este grupo Sabrina Ianni, quien es responsable de diseño y producción de la indumentaria femenina.

Las tareas que dichas personas llevan a cabo no se limitan a lo mencionado, sino que por el contrario, al ser dueños de una Pyme deben realizar innumerables funciones operativas y no operativas para que la empresa marche correctamente.

En relación a los empleados, IAMA se compone de una secretaria general la cual realiza diferentes tareas administrativas y de soporte a las ventas.

Los tres empleados restantes se encuentran cada uno en un área específica, que se dividen en: 1. mesa de corte, 2. costura y valor agregado y, por último, 3. plancha y preparación de mercadería.



### **Estudio del mercado meta de consumidores (clientes finales)**

Los clientes finales a los que apuntan las marcas de IAMA, son quienes componen el segmento más atacado por la mayoría de las marcas de ropa. Con solo entrar a un shopping y observar los locales presentes, bastaría para darse cuenta de esto<sup>1</sup>.

Para optimizar este análisis, las dos marcas de la empresa se estudiarán por separado. En el caso de “Nueva Raza”, el segmento lo componen mujeres de entre 17 y 30 años, de un nivel socioeconómico de tipo “c amplio”, que estudian y/o trabajan. Las consumidoras de esta marca (y de otras marcas que también ataquen a este segmento) usan los productos para realizar sus actividades en diferentes momentos del día. Es decir que pueden comprar ropa para asistir al trabajo o a la universidad, para vestir en su tiempo libre, para salir a correr o ir al gimnasio y para salidas nocturnas. Dichos hábitos son los que reflejan, de alguna manera, el estilo de vida de estas mujeres.

Por otro lado, las integrantes del segmento no están dispuestas a pagar precios excesivos por su ropa. Prefieren dejar de lado las marcas elitistas y, en cambio, comprarse una prenda para estrenar cada quince o veinte días de una marca reconocida o no, pero a precios no tan caros (por ej. no pagar más de \$260 por un jean)<sup>2</sup>. Esto no quiere decir que la imagen de una marca de elite sea rechazada por estas consumidoras, sino que prefieren comprar a precios no tan elevados para poder hacerlo con más frecuencia y así tener una mayor variedad en sus placares.

<sup>1</sup> Fuente: Entrevista en profundidad a Gabriel Simes, Productor textil (ver anexo página 147).

<sup>2</sup> Fuente: Entrevista en profundidad a consumidores finales mujeres (ver anexo página 151).

Por último, las razones de compra del segmento son muy variadas. Como se dijo más arriba, estas clientas compran para poder realizar las distintas actividades de su día, y tener una buena imagen en lo que a ropa se refiere, sin repetir mucho sus prendas y sin gastar demasiado. Pero más específicamente, los motivos pueden ser los siguientes: necesidad, ocasión especial (fiestas, cenas, aniversarios, vacaciones, etc.), festejo de algún logro, regalos, tristeza, impulso, hacer algo distinto, etc.<sup>3</sup> Esta última enumeración refleja la aparición de nuevos motivos de compra, la que además, según nuevas tendencias, es considerada cada vez más como una actividad recreativa.

Por el lado de “Incierto”, el segmento lo componen hombres de entre 17 y 30 años, pertenecientes a un segmento “c amplio”, que estudian y/o trabajan. Estos hombres realizan en su día diversas actividades similares a las del segmento femenino. Pero además se suman otros hábitos en lo que a deportes se refiere, como practicar fútbol, padle, tenis, además de trotar e ir al gimnasio.

Generalmente estas personas también buscan vestirse bien sin gastar mucho dinero, dando mayor importancia al diseño, la calidad y el precio, que a la marca.

Al igual que las mujeres, la utilidad que el segmento masculino le da a los productos se relaciona con el tiempo libre, asistir a la universidad y/o trabajo, y salidas nocturnas a boliches o fiestas.

Según las entrevistas realizadas, los hombres de este segmento deciden comprarse ropa para alguna ocasión especial o cuando piensan que hace mucho tiempo que no adquieren una nueva prenda (este período depende de cada consumidor en particular, pero principalmente coincide con los comienzos y finales de temporada). Si bien se preocupan por su imagen, estar atentos a las nuevas tendencias de la moda no pareciera ser su mayor prioridad<sup>4</sup>.

## **Comunicación**

Básicamente la empresa realiza limitadas acciones de comunicación que, además, carecen de la armonía necesaria como para generar un impacto significativo que le permita contribuir a alcanzar el posicionamiento buscado. Cuando se habla de falta de armonía, se hace referencia al no mantenimiento de una línea que permita a los consumidores finales conocer la identidad de las marcas. Por ejemplo, “Nueva Raza” realiza gráficas para entregar a los clientes minoristas desde un tiempo mayor a tres años. En este corto período se usaron tres modelos diferentes,

---

<sup>3</sup> Fuente: Encuesta por cuestionario a consumidores finales mujeres (ver anexo página 160).

<sup>4</sup> Fuente: Entrevista en profundidad a consumidores finales hombres (ver anexo página 150).



dos fotografías distintos y el diseño del isologotipo fue modificado tres veces. El motivo de dichos cambios fue siempre la búsqueda de menores costos, aunque las rebajas logradas fueron insignificantes.

A pesar de todo, podría decirse que IAMA sigue una estrategia de comunicación en el punto de venta de sus clientes, la cual trata de hacer publicidad gráfica en los locales multimarcas a los que vende, con las limitaciones ya mencionadas.

En relación a “Incierto”, la empresa solamente entrega a sus clientes bolsas de la marca para que sean llevadas por los consumidores finales cuando compran un producto de la misma.

En cambio, “Nueva Raza” tiene su comunicación ligeramente más avanzada. Esta marca cuenta con un sitio web ([www.nr-basicos.com.ar](http://www.nr-basicos.com.ar)) que se actualiza cada temporada. También, para el lanzamiento de cada colección, se realizan sesiones fotográficas para hacer gigantografías que se entregan a los clientes, con el fin de que estos las exhiban en sus locales presentando los nuevos diseños de la firma. En estas gigantografías aparece una modelo vestida con la ropa de dicha colección y también se expone el isologotipo de la marca y su sitio web. Además, al igual que “Incierto”, se entregan bolsas a todos los comercios clientes.

IAMA busca posicionar a sus marcas como oferentes de productos innovadores en cuanto a diseño, con alta calidad y precios sumamente competitivos. Si bien la estrategia de posicionamiento puede resultar efectiva, como se dijo al principio, las acciones de comunicación implementadas no responden del todo a esta estrategia. Podría decirse que la comunicación puesta en práctica por esta empresa es casi obligatoria en una marca de ropa que tiene aspiraciones de posicionarse, por lo que no realiza un aporte significativo al momento de marcar diferencia. Sin embargo, no debe restarse importancia a estas acciones ya que son una buena manera de darse a conocer con el consumidor final que visita los locales donde IAMA vende.

### **Análisis de ventas**

La siguiente tabla (ver tabla número 1, pág. 38) resume las ventas y tasas de crecimiento de la firma IAMA en los últimos 5 años, y las compara con las de una marca líder del mercado cordobés.

Si se analiza el incremento porcentual desde el año 2005 al 2009, se obtienen las siguientes tasas de crecimiento total:

- IAMA: 135.54%
- Competidor líder: 133.33%

**Tabla número 1. Cuadro comparativo entre IAMA S.A. y competidor líder de mercado. Facturación e incremento porcentual entre años 2005 y 2009.**

Facturación por año	IAMA		Competidor líder en mercado Cordobés <sup>5</sup>		Industria indumentaria informal <sup>6</sup>
	Importe en pesos	Incremento porcentual	Importe en pesos	Incremento porcentual	Importe en pesos
<b>Facturación año 2005</b>	\$700.500		\$3.000.000		
<b>Facturación año 2006</b>	\$813.000	16,06%	\$4.000.000	33,33%	
<b>Facturación año 2007</b>	\$901.400	10,87%	\$4.500.000	12,50%	
<b>Facturación año 2008</b>	\$1.220.000	35,34%	\$5.500.000	22,22%	
<b>Facturación año 2009</b>	\$1.650.000	35,24%	\$7.000.000	27,27%	\$6.500.000.000

Fuentes: Daniel Ianni, presidente IAMA S.A.; Gabriel Simes, productor textil. Fecha: Enero 2010.

Por otro lado, se observa que la tercera columna de la tabla contiene la cifra que representa el total de ventas/facturación de la industria para el año 2009. Este último dato es aproximado ya que no pudo obtenerse de fuentes oficiales.

La información mostrada anteriormente permite realizar el cálculo de la *participación de mercado real* de cada empresa para el año 2009:

- **IAMA: 0,025%**

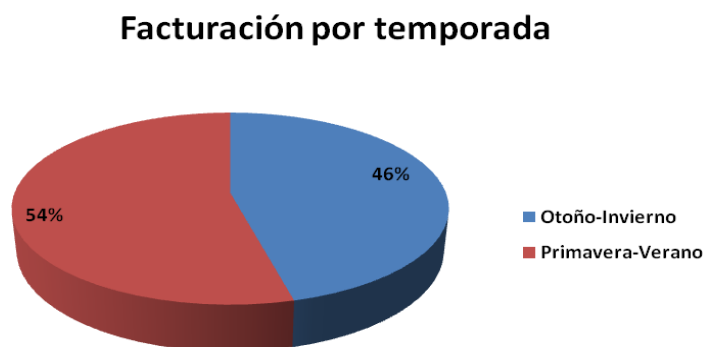
<sup>5</sup> Fuente: Entrevista en profundidad a Gabriel Simes, Productor textil (ver anexo página 147).

- **Competidor líder en Córdoba: 0,107%**

Por último, repasando el cuadro comparativo, puede sacarse la conclusión de que el crecimiento que tuvo esta empresa es similar a la de una firma líder, lo cual es positivo. Por otro lado, luego de entrevistar al presidente de IAMA, debe aclararse que este crecimiento en las ventas está poco correlacionado con el crecimiento de las utilidades, las cuales aumentaron en un porcentaje menor. Es decir que el crecimiento en la facturación puede deberse, también, a incrementos en los precios de los productos por motivos de costos mayores e inflación.

Otro tema con relación a las ventas de la empresa, es la diferencia que existe entre las realizadas en la temporada otoño-invierno y las de la temporada primavera-verano. Si bien, en la última, al ser más prolongada se fabrican más artículos; en la primera, la mercadería es más costosa. Esto equipara la facturación que se produce en cada período, siendo un poco mayor en la temporada primavera-verano (Ver gráfico número 1).

**Gráfico número 1. Comparación entre facturación por temporada en año 2009.**



Fuente: Daniel Ianni, Presidente IAMA S.A. Fecha: Abril 2010.

## **Conocimiento y atributos del producto**

Los resultados de la investigación arrojaron que los cuatro atributos mayormente valorados por el segmento fueron: precio (competitivo), calidad (alta), diseños (a la moda) y marca (reconocida). Sin embargo, la mayoría de los entrevistados nunca mencionaron a la marca en primera instancia, sino que la sumaban como un atributo medianamente trascendente luego de que se les pregunte sobre la importancia que le asignaban a esta<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Fuente: Entrevistas en profundidad a consumidores finales hombres y mujeres (ver anexo página 150). Encuesta por cuestionario a consumidores finales mujeres (ver anexo página 160).

Estas declaraciones son sumamente alentadoras para IAMA ya que sus marcas tienen los tres atributos que generalmente fueron mencionados como los más importantes (precio, calidad y diseño). Sin embargo, de nada sirve tener una ventaja si esta no es comunicada. Y la mejor forma de dar a conocer los atributos de una marca es a través de una adecuada estrategia de promoción. Es aquí donde la empresa tiene su punto débil y no está trabajando como debería.

### **Índices/ Hábitos de compra**

En la siguiente descripción se hará referencia, primero, a los hábitos de compra de los *clientes minoristas* de la empresa, para después dirigirse a los hábitos de los *consumidores finales* de “Nueva Raza” por un lado, y de “Incierto” por el otro.

#### **✦ Clientes minoristas**

Los clientes de IAMA tienen procesos de compra que podrían entenderse como estandarizados debido a que se repiten año a año. Cerca de la finalización de la temporada, los vendedores de la empresa visitan a sus clientes con un muestrario de las prendas que se fabricarán para la nueva colección. Estos clientes seleccionan los artículos que prefieren comprar y los encargan, generándose así la primera compra de la temporada, que es la de mayor volumen. Dentro de este período o temporada, que dura seis meses, existen temporadas intermedias en las que los clientes vuelven a comprar pero en menor cantidad. En general, un cliente minorista realiza entre tres y siete compras por temporada.

Para que lo mencionado en el párrafo anterior pueda entenderse con mayor facilidad, se presenta el siguiente ejemplo: en el mes de septiembre comienza la temporada primavera-verano, en la que cada cliente realiza la compra “grande”. Luego, en noviembre, se lanza la mercadería de alto verano donde los clientes vuelven a comprar pero en menor cantidad. Después de las fiestas donde las ventas por local están por encima del promedio, los clientes adquieren nuevamente esos artículos que ya no tienen, y lo mismo continúa haciéndose hasta el comienzo de la próxima temporada. Vale la pena aclarar que son dos las grandes temporadas: primavera-verano y otoño-invierno.

Cuando los clientes compran a otras firmas tienen un desempeño similar, con la salvedad de que son los primeros quiénes se movilizan hasta el showroom (o local al por mayor) de la marca proveedora a la que pretenden comprar, y seleccionan ahí los artículos que finalmente adquirirán. Para las demás compras, sólo llaman por teléfono y piden el envío de los artículos que necesitan.

### ✦ *Clientes finales*

Como ya se dijo, los hábitos de compra de los consumidores finales son diferentes para cada una de las marcas de IAMA, principalmente porque apuntan a sexos distintos.

“Nueva Raza” tiene un público netamente femenino, donde los hábitos de compra son diferentes entre las mujeres pertenecientes al segmento. No obstante estas diferencias se reducen a pocas alternativas.

Según la investigación realizada, dichas mujeres no tienen un hábito de compra exclusivo que represente al segmento. Un gran porcentaje de ellas afirma que a la hora de comprar ropa, recorren varios lugares hasta encontrar una prenda que les guste. También, existen quienes deciden salir de compras luego de haber visto, en el pasado cercano, un diseño que les agradó y les interesa tener. Otro hábito común en estas mujeres es comenzar el proceso de compra para buscar una prenda que combine con otra que ya tienen en su haber<sup>8</sup>. Sin embargo, puede decirse que en mayor o menor medida, las consumidoras ponen en práctica los tres hábitos de consumo. Es decir, a pesar de que en la mayoría de los casos habitúen poner en práctica determinado comportamiento, esto no significa que ocasionalmente no adopten un hábito distinto cuando sea necesario.

Haciendo referencia a los días, la realidad muestra que son los fines de semana cuando las mujeres más salen de compras, ya que consideran esta actividad como una forma de relajarse y divertirse. La mayoría de ellas realmente disfruta de salir a comprar ropa. Con respecto a la frecuencia de compra, la misma es muy variada aún en integrantes del mismo segmento, habiendo mujeres que adquieren prendas una vez por semana hasta algunas que solo lo hacen ocasionalmente.

Otro dato interesante, es que las consumidoras al salir de compras no lo hacen solas, sino que generalmente piden a una amiga, hermana, prima, madre; que las acompañen y les aconsejen sobre qué comprar y qué no<sup>9</sup>.

Por último, un caso llamativo, son las clientes que experimentan gran lealtad hacia un local o marca, y cada determinado tiempo visitan el mismo para ver si “hay cosas nuevas”. Esto generalmente sucede con las clientas del segmento que son más pudientes (económicamente hablando) o están más dispuestas a destinar parte de su dinero en ropa.

---

<sup>8</sup> Fuente: Encuesta por cuestionario a consumidores finales mujeres (ver anexo página 160).

<sup>9</sup> Fuente: Entrevista en profundidad a consumidores finales mujeres (ver anexo página 151).

Se manifiesta que el anterior es un caso extraordinario porque la mayoría de las mujeres que integran dicho segmento dicen no ser leales a un solo local o marca, sino a un grupo de estos/as<sup>10</sup>.

En el caso de los hombres (clientes de “Incierto”), los hábitos de compras son relativamente más estandarizados. Ellos también tienen tendencia a salir a ver qué comprar. Sin embargo, no suelen recorrer muchos lugares para adquirir una prenda, lo que los lleva a visitar siempre los mismos locales en los que se venden varias marcas, algunas no tan posicionadas y otras conocidas pero de precios no muy elevados (ej. *Taverniti, Mistral, Insomnio, Narrow*), ya que saben que ahí van a conseguir el estilo de prenda que buscan. Visitan entre uno y tres comercios que aseguren varias opciones, y ahí realizan su compra. También existen casos de hombres que, para no seguir recorriendo locales, terminan comprándose una prenda que no les agrada del todo<sup>11</sup>.

Una semejanza con las mujeres, es que los hombres tampoco suelen salir de compras solos, pero a diferencia de estas, el cliente masculino puede estar acompañado por personas de cualquier sexo y de distintas edades. Por ejemplo, un influenciador/a puede ser desde un amigo hasta una novia, hermana o madre<sup>12</sup>.

Un caso particular, es el de aquellos clientes que no elijen su propia ropa, sino que su madre o su novia les compran y ellos solo la usan o la cambian en caso de que no estén conformes.

Por último, no está de más decir que los pertenecientes de este segmento en general adquieren indumentaria con menor frecuencia que las mujeres, con un promedio estimado de compra cercano a las siete compras por temporada. Cerrando, debe aclararse que, generalmente, cuanto mayor sea el poder adquisitivo, mayor es dicha frecuencia. (Ver tabla número 2, pág.45).

---

<sup>10</sup> Fuente: Encuesta por cuestionario a consumidores finales mujeres (ver anexo página 160).

<sup>11</sup> Fuente: Entrevista en profundidad a consumidores finales hombres (ver anexo página 150).

<sup>12</sup> Fuente: Entrevista en profundidad a consumidores finales hombres (ver anexo página 150).

Tabla número 2. Cuadro comparativo entre hábitos de compra del sexo femenino y masculino.

<b>Sexo</b> <b>Variables</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b><i>Planificación del producto específico a comprar.</i></b>	Compras medianamente planificadas.	Compras medianamente planificadas.
<b><i>Agrado por la actividad de comprar ropa.</i></b>	Gran agrado por salir de compras y pasar horas comprando.	Mayor resistencia a pasar mucho tiempo comprando.
<b><i>Frecuencia de compra.</i></b>	Frecuencia de compra elevada.	Frecuencia de compra acotada.
<b><i>Personas influyentes en la decisión de compra.</i></b>	Influyentes del mismo sexo.	Influyentes de ambos sexos.

Fuente: Elaboración propia. Fecha: Marzo 2010.

## **Distribución**

La estrategia de distribución en el sector de la indumentaria tiene la particularidad de estar altamente relacionada al posicionamiento y participación de mercado de cada marca.

En el caso de las marcas posicionadas líderes en el mercado, estas cuentan con oficinas de ventas, llamadas showrooms, en centros de consumo estratégicos (generalmente en Capital Federal y en ocasiones en Córdoba y Rosario), donde mayoristas independientes, minoristas de locales multimarcas y dueños de franquicias de todo el país concurren para efectuar sus respectivos pedidos/compras. El envío de la mercadería pasa a un segundo plano ya que depende del arreglo particular de las partes.

Otra forma que tienen estas firmas de hacer llegar la mercadería a los clientes finales es a través de sus propios locales de venta al por menor.

Con respecto a las marcas intermedias, estas muestran una tendencia a tener locales de ventas al por menor y al por mayor, que funcionan como un showroom pero sin la exclusividad que este ofrece, ya que en un mismo lugar se atiende a clientes finales y a clientes minoristas. Estas marcas también suelen ubicarse en lugares estratégicos de los grandes centros de consumo.

Vale la pena aclarar que lo que es un lugar estratégico para una marca no tiene porque serlo para otra, ya que depende de diversos factores. Por ejemplo, una marca medianamente posicionada con un target C3, seguramente considera el barrio de Flores en Capital Federal como un lugar perfecto para ubicar su local de ventas al por mayor. En cambio una marca líder con un target ABC1 prefiere tener su oficina de ventas o showroom en Palermo Soho.

Por último, muchas pequeñas marcas del interior que están medianamente alejadas de los grandes centros de consumo, utilizan estrategias rebuscadas para llegar el mercado. Algunas empresas se encargan ellas mismas de salir a conseguir clientes, como es el caso de IAMA. Otras venden directamente a corredores o mayoristas para que estos revendan la mercadería. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las organizaciones aplican un poco de cada modalidad.

La particularidad de estas formas de distribución es que llegan a un punto en que se hacen ineficientes porque tienen altos costos y un gran desgaste de recursos. Por lo tanto dichas empresas utilizan estas estrategias para ingresar al mercado, pero luego es indispensable trasladarse al centro de consumo más cercano y fijar un establecimiento ahí. Sin duda, este es el caso de organizaciones que buscan seguir creciendo a nivel nacional.

### **Fijación de precios**

Al igual que en el caso de la distribución, la estrategia de fijación de precios de cada empresa en este fragmentado sector, depende de importantes variables como el posicionamiento logrado, la participación de mercado, el segmento al cual se apunta, el lugar de ventas, etc.

Definitivamente en este punto la gran ventaja es de las marcas posicionadas que trabajan con segmentos ABC1. Estas pueden fijar precios elevados ganando altos márgenes por cada venta. Además están enfocadas a nichos con gran poder adquisitivo con una elasticidad precio ínfima, lo que significa que las modificaciones en el precio casi no alteran la demanda. Ejemplo: Rapsodia, Dolce y Gabana, Sarkany, Vitamina, Armani.

También existen otras marcas que están bien posicionadas pero que apuntan a un segmento de tipo "C amplio". Estas fijan precios ligeramente elevados ya que buscan ganar competitividad eligiendo tener una mayor rotación y sacrificando un poco de margen. Dichas firmas se encuentran con una demanda medianamente elástica a los cambios en los precios. Por ejemplo: Cuesta Blanca, Abstracta, Insomnio, Mistral, Narrow.

En el medio de estos dos ejemplos se ubican un gran número de marcas posicionadas con una estrategia de precios intermedia, es decir, que no tienen precios muy elevados ni tampoco muy baratos. Por ejemplo: Kosiuko, Wanama, Levis, Tucci, Bowen.



Con respecto a las marcas que no son conocidas, las estrategias son diversas pero coinciden en que los precios son altamente competitivos debido a la elevada elasticidad de su demanda. Sin embargo, algunas empresas optan por sacrificar calidad para reducir costos y tener un mayor margen sobre las ventas, otras prescinden de publicidad y comunicación, varias fabrican una sola línea de productos, etc. Por ejemplo: marcas coreanas, marcas no posicionadas, pequeñas empresas del interior, etc.

En el caso de IAMA, la estrategia consiste en resignar márgenes por venta para poder fijar precios competitivos sin dejar de lado la calidad, con el fin de tener una alta rotación que permita generar los suficientes ingresos como para destinar un pequeño porcentaje en acciones de comunicación.

Se dice que los precios de IAMA son competitivos teniendo en cuenta que no son significativamente mayores a los de las marcas no posicionadas, pero con una clara superioridad en calidad. Y, por otro lado, los precios son inferiores a los de las marcas posicionadas con el mismo nivel de calidad.

### **Estimación de la demanda (ventas futuras)**

#### **× Por método de inclusión de gastos:**

Con la intención de poder cubrir los costos fijos y variables de la empresa, y además contar con una rentabilidad adecuada, el presidente de la firma espera, para fines del año 2010, lograr una facturación cercana a los **\$2 millones**. Esto otorgaría beneficios que conformarían a los propietarios de la empresa. Y para el año 2011, confía en superar la cifra de **\$2.3 millones**.

#### **× Por método basado en el ambiente interno:**

Conociendo que la facturación de la empresa (ver gráfico número 2) fue de \$700.500 en el año 2005 y que la del año 2009 arrojó un resultado de \$1.650.000<sup>13</sup>, puede restarse el segundo número con el primero, y así calcular el aumento total de la misma para estos cuatro años: \$949.500. Dividiendo esta última cifra en los mencionados cuatro años transcurridos, se obtiene el incremento anual promedio: \$237.375.

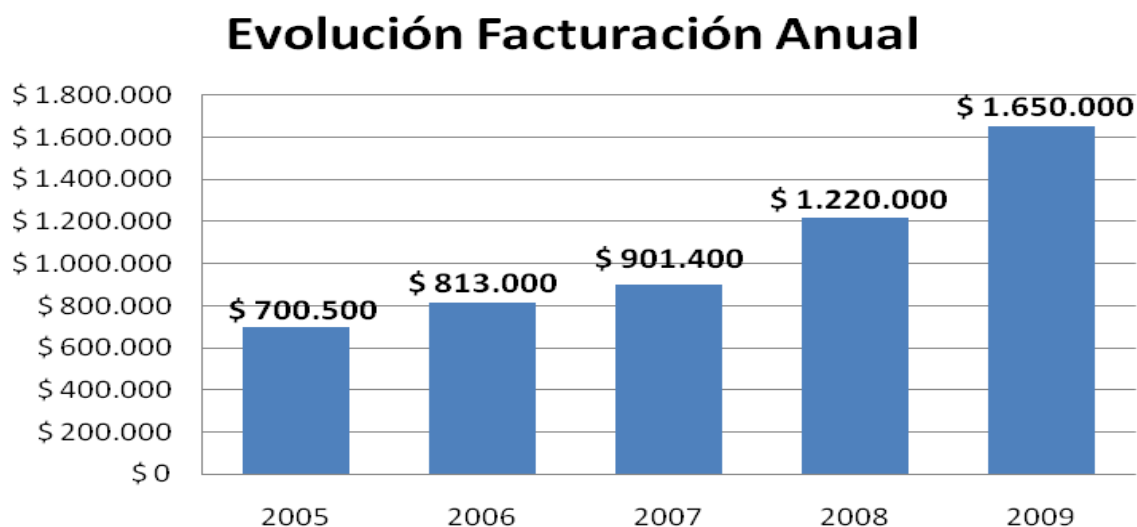
$$1. \quad 1.650.000 (2009) - 700.500 (2005) = 949.500 \text{ (incremento total 2005-2009)}$$

$$2. \quad 949.500 / 4 \text{ (años)} = 237.375 \text{ (incremento anual promedio)}$$

---

<sup>13</sup> Fuente: Daniel Ianni, Presidente de IAMA S.A.

Gráfico número 2. *Evolución de facturación entre años 2005 y 2009.*



Fuente: Daniel Ianni, presidente IAMA S.A. Fecha: Enero 2010

Según este método, las ventas para los períodos siguientes crecerán en forma similar al promedio con el que se incrementaron en los últimos años.

Por lo tanto para el año 2010 la facturación sería la siguiente:  $\$237.375 + \$1.650.000 = \$1.887.375$ . Y para el año 2011:  $\$474.750 + \$1.650.000 = \$2.124.750$ .

### **Reflexión general de análisis interno**

IAMA es una empresa con muchos años de experiencia en el mercado de la indumentaria. Sin embargo, en su actual negocio (fabricación y comercialización de marcas propias) la experiencia no es demasiada. Además, existe el condicionante de haber decidido apuntar a un segmento que, si bien es rentable, está sumamente fragmentado. A pesar de esto, la empresa ha obtenido resultados sumamente aceptables en su corto período de vida, y sus perspectivas son aun mejores.

Como se dijo, la firma parece tener un futuro prometedor debido que los productos que comercializa tienen una gran aceptación en el mercado meta, lo que significa una gran demanda.

Dicho mercado meta se compone de jóvenes, hombres y mujeres, quienes encuentran en las marcas de IAMA un producto que satisface sus necesidades de vestimenta para todos los momentos del día, y que además contienen los atributos que ellos más valoran como lo son el precio, el diseño y la calidad de las prendas.

A pesar de tener estas ventajas, la firma tiene una gran limitación que se relaciona con su estrategia de comunicación. Podría decirse que ni siquiera existe una estrategia, siendo esto quizás la principal causa del problema. Es decir, si bien se realizan acciones comunicacionales, el efecto de las mismas es limitado, ya que la falta de una estrategia hace que dichas acciones no se orienten a la consecución de un objetivo concreto, lo que permitiría potenciar el impacto.

Por otro lado, la falta de canales alternativos de venta hace que la firma tenga un crecimiento lento, si se tiene en cuenta su potencial.

Estas desventajas son medianamente subsanadas por algunas características que hacen que IAMA cree fidelidad en los clientes que consigue.

Vale la pena repetir que los productos de la firma cuentan con los atributos que los clientes finales valoran. Esto es así porque sus precios son sumamente competitivos, los diseños son innovadores y la calidad de las prendas es excelente.

Sumado a estos elementos se encuentra, también, el trato diferencial que la empresa tiene con sus clientes minoristas en lo que a distribución y aspectos financieros se refiere, brindándoles un servicio que casi no existe en las empresas competidoras.

Sin embargo, todos los beneficios que IAMA ofrece para poder ser competitiva, generan un gran gasto de recursos que se refleja principalmente en las utilidades moderadas que obtiene la compañía. Además, si bien la facturación de la empresa se incrementa año a año, la participación de mercado es aun reducida, es decir que todavía no se ha producido el “gran salto”, el cual será posible una vez que la firma logre potenciar sus ventajas y corregir sus limitaciones.

## **Análisis Externo**

### **Análisis del entorno**

A continuación se describirán un conjunto de variables del macroentorno en el que se encuentra inmersa la empresa IAMA S.A. Se hará referencia, también, a los motivos por los que se atribuye importancia a estas variables y al posible impacto que puede tener cada una sobre la compañía.

#### **Político/Legal**

##### **✓ Importación de telas y productos terminado:**

Las diferentes regulaciones referidas a las importaciones de telas y producto terminado, tienen una gran influencia en la calidad de productos que se pueden ofrecer y, también, sobre los costos en que la empresa puede incurrir. Esto se explica porque muchas de las telas de altas calidad no son producidas en Argentina; y con respecto a los costos sucede que muchos ítems son más baratos cuando se importan, que cuando se fabrican o adquieren en el país.

Las importaciones en el período enero-noviembre de 2008 se incrementaron un 25,7% en el valor y 10,6% en las cantidades respecto al mismo período de 2007, provocado por el dinamismo de todos los rubros.

En el rubro de tejidos de punto, la suba fue de un 36,4%. Principalmente provenientes de China (93,6%) y en menor medida Brasil, Corea y Tailandia.

En el caso de tejidos en general, estos aumentaron un 15,7%. Los tejidos de algodón crecieron 18,6%, cuyos principales orígenes fueron: Brasil y China. Los de fibras discontinuas -“tejidos de poliésteres”-, se importaron desde Pakistán, China y Brasil y aumentaron un 20,1%. Con respecto a los filamentos se incrementaron un 6,8%, donde fueron China, Chile y Brasil los orígenes más destacados.

Por último, las prendas de vestir registraron una suba del 60,7%, del cual China aumentó un 106,6% y fue el principal origen, seguido por Brasil, Uruguay y Paraguay. También se destacaron en menor medida Perú, Vietnam y Myanmar<sup>14</sup>.

El panorama que arrojó el año 2008 respecto a las importaciones (detallado en párrafos anteriores los rubros de interés) poco tiene que ver con lo sucedido en el segundo semestre de 2009, para el que, miembros de la fundación pro-tejer, sin dar detalles, aseguraron que las

---

<sup>14</sup> Fuente: [www.fundacionprotejer.org](http://www.fundacionprotejer.org) Boletín febrero 2009, versión PDF.

importaciones se vieron reducidas en un 30% debido a regulaciones del gobierno nacional con un supuesto interés de reactivar la industria textil nacional<sup>15</sup>.

Esto trajo disconformidad en los propietarios de la mayoría de las marcas de ropa, ya que, como se explica en el primer párrafo, estas regulaciones impactan directamente sobre la calidad de productos que llega al consumidor final y sobre la estructura de costos de cada empresa.

El presidente de IAMA, otros presidentes de firmas productoras y comercializadoras, e importadores, acusan un manejo sucio en la aduana donde sólo se permiten ingresar contenedores a personas con contactos dentro de esta o “amigos del poder”.

Dicha situación parece no experimentar cambios en el primer semestre del año 2010.

Por último, debe decirse que dicho panorama fomenta una competencia desleal en el sector y perjudica significativamente a las marcas que tienen cerradas las importaciones.

## Tecnológico

### ✓ Acceso a tecnología de talleres textiles del interior:

Para minimizar costos y ser competitiva, la empresa IAMA debe trabajar con talleres ubicados en el interior del país, más precisamente en Córdoba. El nivel tecnológico que estos disponen es crítico para la calidad de los productos de la empresa, pero también es importante por los tiempos en que dichos talleres incurren para entregar un producto. Una tecnología superior permite producir artículos de buena calidad, con bajo costo y en tiempo óptimo.

Haciendo referencia al sector textil en general, luego de la crisis de principios de 2008, la inversión en tecnología textil cayó en un 22% respecto el año anterior<sup>16</sup>.

Si bien este dato aporta información sobre lo que acontece en el país, debe quedar claro que el escenario mencionado repercute de manera distinta en cada región. Aun no teniendo información precisa, puede decirse que talleres ubicados en Capital Federal y alrededores cuentan con tecnología claramente superior que los talleres del interior, por lo que sin duda son estos últimos los más perjudicados con el descenso de la inversión. Esta situación indirectamente desfavorece a las empresas del interior.

---

<sup>15</sup> Fuente: <http://agencia.rieles.com/2009/09/07/las-importaciones-de-productos-textiles-se-reduciran-un-30-por-ciento-este-ano/>

<sup>16</sup> Fuente: [www.fundacionprotejer.org](http://www.fundacionprotejer.org) Boletín febrero 2009, versión PDF.

En los primeros meses del año 2010, la apertura de créditos bancarios invita a las empresas a realizar inversiones. De esta manera pequeños talleres que trabajan para marcas importantes pueden comenzar a revertir la tendencia expresada anteriormente y empezar a incorporar nuevas tecnologías que le aporten competitividad al sector textil regional.

## Económico

### ✓ Situación del sector agrícola:

Superados los acontecimientos ocurridos en el año 2008, la situación en los primeros meses del 2010 refleja un panorama sumamente alentador.

El crecimiento del sector agrícola se estima cercano al 30% en los primeros meses del año del bicentenario. Este suceso tiene como principal motor del cambio a la soja, debido a, entre otras cosas, la recuperación de su precio internacional y el aumento de la producción de la misma en casi un 60%. De esta forma, se espera que en el año 2010 y 2011, exista un mayor movimiento de camiones y un incremento de la actividad en los pueblos del interior que se dedican a fabricar maquinas agrícolas<sup>17</sup>.

Por otro lado, en los últimos días de abril de 2010, surgió una fuerte alerta al reducirse las exportaciones de aceites argentinos a China, por decisión de este último país. Esta situación no tiene motivos claros pero, sin lugar a duda, puede repercutir fuertemente en el bienestar futuro del sector<sup>18</sup>.

En el caso del trigo, si bien el panorama futuro es esperanzador, en principios del 2010, la intervención oficial provocó pérdidas de \$2.600.000 como consecuencia de descuentos en los productos. Este escenario dejo descontento a productores trigueros, quienes acusan que los descuentos no se ven reflejados en los precios de productos que llegan al consumidor final. Esta situación podría seguir ocasionando controversias a futuro<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Fuente: <http://publicaronline.net/2009/10/26/actualidad/pronosticos-para-la-economia-argentina-para-el-2010/>

<sup>18</sup> Fuente: <http://www.consejo.org.ar/publicaciones/iec/ieact/agro.htm>

<sup>19</sup> Fuente: <http://publicaronline.net/2010/05/10/actualidad/trigo-medidas-oficiales-causaron-perdidas-por-us-2600-millones/>

Con respecto al sector lechero, el año 2010 será muy favorable para el mismo. Esto es así debido a que la demanda interna y externa invitan a producir mayores cantidades que años anteriores<sup>20</sup>.

Por último, para el sector ganadero, las perspectivas son favorables en el largo plazo. Sin embargo, para los productores la situación a corto plazo no es demasiado grata, ya que el cierre de exportaciones está causando depresión en los precios de hacienda y pérdida de rentabilidad en los productos, todo enmarcado en un contexto en el que los precios internacionales están en permanente ascenso<sup>21</sup>. Se espera que este escenario continúe mostrando conflictos durante todo el año 2010.

La relación de esta variable y subvariables con la empresa se observa en las ventas a clientes minoristas. El 80% de los clientes de IAMA son locales ubicados en ciudades y pueblos donde sus economías están fuertemente relacionadas al campo. Esto explica porque los vaivenes del sector tienen repercusión directa en las ventas de la firma.

#### ✓ **Cambios en poder adquisitivo:**

Las personas destinan un porcentaje de su ingreso a la compra de indumentaria. Este porcentaje varía con relación al nivel socioeconómico en la que se encuentre cada persona, pero también, sufre modificaciones dependiendo de la situación económica de un país. Por lo tanto, el gasto que un individuo realiza en ropa en un período determinado, está fuertemente correlacionado a su poder adquisitivo en ese momento.

En los últimos meses de 2009, los distintos gobiernos provinciales y el gobierno nacional argentino, atravesaron una serie de reclamos de diferentes gremios o sindicatos de trabajadores, pidiendo una suba del salario mínimo, acusando una pérdida del poder adquisitivo. Sin embargo, según estudios realizados por la CEPAL, Chile es el país con el PBI real (expresado en paridades de poder adquisitivo) per cápita más alto, con un 46% por encima del promedio regional, seguido por la Argentina, 32%<sup>22</sup>.

Además, en mayo de 2010 esta situación fue modificada, pasando Argentina a ser el país con una mayor rentabilidad por habitante de la región<sup>23</sup>. Vale la pena aclarar que dicha información fue extraída de fuentes no oficiales (Latin Business Chronicle, periódico estadounidense de

<sup>20</sup> Fuente: [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1261940](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1261940)

<sup>21</sup> Fuente: [http://www.produccion.com.ar/ver\\_nota.php?edicion=May\\_Jun2010&numero=184&id=634](http://www.produccion.com.ar/ver_nota.php?edicion=May_Jun2010&numero=184&id=634)

<sup>22</sup> Fuente: [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=917940](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=917940)

<sup>23</sup> Fuente: <http://www.elargentino.com/nota-90096-Argentina-es-el-pais-con-mayor-poder-adquisitivo.html>

difusión “online”) y que dichos datos no tienen en cuenta la desigual distribución de la riqueza que sufre la Argentina.

## **Ambiental/Natural**

### ✓ **Cambios climáticos:**

Cuando se habla de cambios climáticos, particularmente de calentamiento global, debe comprenderse que este fenómeno acarrea muchas consecuencias negativas que repercuten en todas las actividades de la industria Argentina<sup>24</sup>. Sin embargo, aquí se rescata como importante el aumento de temperaturas máximas y promedios que sufren Argentina y otros tantos lugares del mundo, lo que significa que cada vez habrá veranos más largos e inviernos más cortos e intensos y, también, cierta irregularidad en el clima general<sup>25</sup>.

Estas últimas consecuencias provocan que las empresas textiles tengan que comenzar a planificar de manera diferente las temporadas, bajo la necesidad de optimizar recursos. Es decir, como ya se mencionó, con el calentamiento global las altas temperaturas duran un tiempo mayor de lo que solían hacerlo, y lo contrario sucede con las bajas temperaturas. En las temporadas de invierno y verano se utilizan diferentes telas, siendo más caras las de invierno. Por lo tanto, contemplar este cambio implica una planificación diferente acerca de las cantidades de telas a comprar y la cantidad de productos a fabricar, para que la empresa no vuelva a incurrir en sobrantes de stock y costos mayores.

## **Sociocultural**

### ✓ **Comportamiento de compra en relación al lugar de ventas:**

El auge de shoppings, peatonales y paseos (ej. Palermo Soho en Capital y Paseo Caseros en Córdoba) es una variable a tener en cuenta debido a que los comercios minoristas en los pueblos y pequeñas ciudades, ya no sólo compiten entre ellos, sino también con los establecimientos antes nombrados. Esto tiene explicación en que los consumidores buscan una completa experiencia de compra y no tienen problema en viajar algunos kilómetros hacia otras ciudades más importantes para ello, ya que lo toman como un pequeño descanso de la rutina diaria.

---

<sup>24</sup>Fuente: <http://www.argentinaxplora.com/activida/eco/ecocalen.htm>

<sup>25</sup> Fuente: <http://www.nrdc.org/laondaverde/globalWarming/fcons.asp#>



Lo dicho anteriormente queda reflejado en que las ventas de los distintos comercios dentro este tipo de establecimientos crecen a un ritmo más acelerado en comparación con los mismos comercios ubicados fuera de shoppings y similares.

✓ **Tendencias de la moda:**

Esta es una variable crítica para una empresa productora y comercializadora de ropa informal. Anticipar y medir los cambios de la moda es la prioridad si se pretende tener éxito en esta industria.

Cada año las marcas líderes en Europa lanzan nuevas colecciones, que son tomadas y adaptadas por las marcas líderes nacionales, obligando a las pequeñas firmas a continuar esta tendencia para poder ser competitivas. Este ciclo desfavorece a dichas pequeñas marcas ya que sus diseños quedan supeditados al estilo de las líderes de mercado, acortando su margen de acción y capacidad de diferenciación.

✓ **Cambios en los motivos de compra:**

Los motivos de compra del mercado de la indumentaria informal, en este país, pueden ser varios. Según la investigación de mercado sobre hábitos de consumo y preferencias de compra, dichos motivos están fuertemente relacionados a aspectos de la personalidad, rango etario y nivel socioeconómico de cada individuo. Así se obtuvieron diversas respuestas de consumidores finales. Entre los motivos más nombrados se encuentran los siguientes:

- Ocasiones especiales (aniversarios, fiestas)
- Para festejar algún logro
- Por tristeza
- Por necesidad
- Por impulso
- Para hacer algún regalo
- Para mantenerse a la moda
- Por tener sobrantes de dinero
- Para comenzar a hacer una actividad específica (ej. gimnasio).
- Otros

Estar al tanto de los cambios en esta variable es crítico para la empresa, debido a que su conocimiento y contemplación es fundamental para que la firma sea eficiente y eficaz a la hora de planificar tanto sus estrategias de venta como su oferta. En el caso de IAMA será importante medir esta variable en relación a los consumidores finales, y también en relación a los clientes minoristas para enfocar esfuerzos en los elementos que los clientes realmente valoren.

### **Reflexión general de análisis del entorno**

El macroentorno en el que se encuentra la empresa presenta diferentes panoramas, algunos favorables y otros no tanto.

Dentro del contexto político-legal, la imposibilidad de importar mercaderías desde países como China e India es una desventaja para las empresas que buscan ser competitivas en el sector. Más aún si se tiene en cuenta que algunas compañías pueden hacerlo, pero bajo maniobras de dudosa legitimidad.

En el plano tecnológico, se encuentra la gran diferencia que existe entre los talleres textiles ubicados en la zona de Buenos Aires y los del interior del país. Estos últimos no tienen el desarrollo que el mercado requiere, lo que perjudica a las empresas nacidas en Córdoba y otras provincias del interior. Sin embargo, en los últimos años y sobre todo en 2010, el surgimiento de nuevas marcas incita a un mayor grado de automatización en los talleres de ciudades de este último grupo.

A nivel nacional y regional, la economía está fuertemente condicionada por el sector agropecuario. Este condicionamiento se nota con más fuerza en los pueblos del interior del país, en los que en el 2008 hubo una fuerte contracción en las economías locales. No obstante, el año 2010 comenzó mostrando una gran mejoría en el sector, a pesar de que productores en particular siguen en conflicto con el gobierno nacional.

Con respecto al poder adquisitivo nacional, experimenta una mejoría si es comparado al último semestre del año anterior (2009). Esta situación es favorable para el sector ya que seguramente tendrá repercusión directa en las ventas de los primeros meses de 2010.

La variable ambiental es una de las preocupaciones recientes de la industria textil. Los cambios climáticos tienen repercusión directa en la planificación de las distintas temporadas, ya que se trata de un producto en el que, abrigar, está entre sus principales funciones. Principalmente, es la inestabilidad de dichos cambios, lo que perjudica al sector.

Finalizando, se encuentra la variable socio-cultural, que tiene una gran importancia para las marcas de ropa. Por un lado, está la tendencia en que los consumidores compren cada vez más en grandes superficies de consumo. Si la misma continua, la empresa deberá analizar su estrategia de distribución para no ser perjudicada. Por otro lado, están surgiendo nuevos motivos de compra, lo que sin duda es una buena noticia. Estos cambios repercuten positivamente en el sector, siempre y cuando las empresas no los ignoren.

Para concluir, si se tiene en cuenta los últimos dos años en el país, la mayoría de las variables muestran mejoras importantes. Sin embargo, algunas permanecen iguales y sin perspectivas

JOAQUÍN IANNI

esperanzadoras. Pero en general, el clima que muestra el macroentorno es favorable y se espera que en el corto plazo continúe por este camino.

## **Análisis de escenarios futuros**

La realización de un plan de marketing incluye como etapa fundamental el desarrollo de un plan de acción compuesto por varios programas. Para que éstos puedan elegirse y trazarse de forma precisa y correcta, es necesario tener una idea de cómo se comportarán, en el futuro, las macrovariables que puedan llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos que la empresa se haya propuesto.

En un país como Argentina, prever un futuro es sumamente difícil. Esto se relaciona con una cierta inestabilidad política y económica que caracteriza a esta nación. Sin embargo pueden plantarse diferentes escenarios (optimista, normal, pesimista), para buscar pensar con mayor amplitud y, en el peor de los casos, estar preparado para acontecimiento desafortunados. Si bien nunca se adivinará el futuro, es mejor pensar al respecto de manera que queden reducidos los impactos negativos que un cambio en el entorno puede generar.

De esto se trata el análisis de escenarios, de intentar interpretar cómo actuarán en el futuro las variables relevantes para la empresa, considerando diferentes posibilidades y resultados, para que no tomen por sorpresa cuando ya sea demasiado tarde y no quede tiempo de articular las variables internas para aprovechar o reducir el impacto de las externas.

**Se seleccionaron las cuatro variables consideradas más críticas para el futuro de la firma:**

- *Situación del sector agrícola*
- *Importación de telas y producto terminado.*
- *Acceso a tecnologías de talleres del interior.*
- *Cambios en el poder adquisitivo*

### **Situación del sector agrícola**

- **Escenario optimista:** La recuperación del precio de los cereales en los mercados agrícolas, derivado de la fuerte demanda proveniente de países como China e India, muestran cifras esperanzadoras para que el progreso del sector continúe y las exportaciones crezcan. Si bien los cereales, la leche y la carne son productos con perspectivas de crecimiento, se considera que la soja es el principal motor de la recuperación, debido a su alto precio y al aumento significativo en la producción de la misma (aproximadamente un 60%). La probabilidad de este escenario es *alta* ya que se espera que la tendencia iniciada a comienzos del 2010, siga durante todo ese año y lo haga también en el 2011.

- **Escenario normal:** A pesar de los buenos resultados obtenidos por la exportación de soja, las de otros productos (generalmente trigo, carne y leche) del sector agropecuario podrían verse reducidas si la producción no alcanza un volumen suficiente como para abastecer de manera eficiente al mercado interno y evitar que los precios de dichos productos crezcan demasiado. De esta forma ocurriría lo que viene sucediendo en los últimos años: disputas entre organizaciones del sector y el gobierno nacional. Esta situación podría arrojar un resultado no tan positivo a los miembros del sector agropecuario, con repercusión en el interior del país.

A pesar de lo dicho y teniendo en cuenta que los mencionados conflictos de intereses existen, los problemas tendrían que ser exagerados para que el sector no genere beneficios, al menos, normales. Sin embargo, como se dijo, los resultados obtenidos por la soja dan esperanzas de un presente sumamente favorable. Por esto se atribuye al escenario normal una probabilidad de ocurrencia *media*.

- **Escenario pesimista:** Podría ocurrir que el aumento de la demanda y la suba de los precios en los commodities, incite a que, otra vez, los responsables del gobierno nacional quieran intervenir de alguna manera en el sector y, debido a las diferencias entre miembros representantes del gobierno y entidades agropecuarias, esto culmine en una situación de crisis. Por experiencias pasadas en las que hubo pérdidas y problemas a nivel nacional, se espera que una futura crisis pueda evitarse. Esto hace que se atribuya a este escenario una probabilidad *baja*.

### Importación de telas y producto terminado

- **Escenario optimista:** Como ya se dijo en el análisis del macroentorno, los productos textiles importados de países como China e India gozan de una calidad superior a la nacional y, también, de precios menores. Los cambios en las políticas importadoras son muy frecuentes, por esto podría pasar que en años venideros se permita importar un cierto monto o cantidad a todas las empresas textiles que deseen hacerlo, lo cual sería favorable para una firma como IAMA que pretende competir con las grandes marcas del país. Sin embargo, la probabilidad de este escenario es *baja* si se tiene en cuenta como ha actuado el gobierno en los últimos años con respecto a este tipo de políticas.
- **Escenario normal:** Este escenario estaría dado por una situación en la que ninguna empresa del sector de la indumentaria puede ingresar telas o productos importados. Así quedaría establecida una competencia en términos de igualdad, limitándose todos los competidores a vender solamente productos que se fabrican en el país. La probabilidad

de este escenario también es *baja*, ya que existe un “mercado negro” al que sólo las empresas con grandes recursos pueden acceder.

- **Escenario pesimista:** Como se introdujo en el párrafo anterior, muchas empresas ingresan mercadería extranjera por vía ilegal o poco ética. En el afán de mantener equilibrada la balanza comercial (exportaciones-importaciones), el gobierno argentino restringe el ingreso de telas y productos extranjeros (China e India). Sólo las organizaciones con grandes recursos y contactos en el gobierno y aduana pueden ingresar mercadería, lo que se traduce en una competencia desigual en el sector. La probabilidad de este escenario es *alta*, porque se espera que continúe la tendencia que comenzó en los últimos años.

### Acceso a tecnologías en talleres del interior

- **Escenario optimista:** La existencia de talleres con alta tecnología textil no es frecuente en provincias del interior. Sin embargo la aparición de nuevas marcas cordobesas de gran prestigio, está impulsando el perfeccionamiento de talleres en esta provincia. Por lo tanto, en los próximos años, podría esperarse un “boom” en este sector llevando a los talleres a que intenten competir con Buenos Aires e incorporen la tecnología necesaria para producir logrando economías de escala. A pesar de esto, la probabilidad de este escenario es *baja* en el corto plazo, debido a que los procesos de desarrollo tecnológico en pymes son lentos, por los grandes montos de dinero que se necesitan para adquirir maquinas industriales modernas.
- **Escenario normal:** Cada año se conocen más talleres textiles que trabajan con la seriedad necesaria que una pyme necesita para ser medianamente competitiva en el mercado de la ropa. Se espera que en el futuro esta tendencia continúe y los talleres sigan perfeccionándose poco a poco. De esta manera las marcas de la provincia confiarán cada vez más en que es posible producir a nivel local sin incurrir en mayores costos ni disconformidades en relación a fallas en los productos. La probabilidad de este escenario es *alta*, si se tiene en cuenta la tendencia de los últimos años.
- **Escenario pesimista:** Podría pasar que el país se vea envuelto en una crisis y aumente la recesión, lo cual afectaría fuertemente a la actividad industrial del interior del país. En este contexto sería imposible para los pequeños talleres de la provincia continuar desarrollándose tecnológicamente, y las marcas cordobesas estarían obligadas a volver trabajar con talleres de Buenos Aires incurriendo así en mayores costos logísticos y contando con productos más “comoditizados”. Esta situación poco favorable tiene una probabilidad *media*, ya que, aunque no se pronostique una recesión tan significativa en

los últimos años, Argentina es un país en el que se debe estar siempre preparado para la ocurrencia de la misma.

### Cambios en el poder adquisitivo

- **Escenario optimista:** En Latinoamérica, Argentina es el país con mayor poder adquisitivo. Sin embargo, existe una desigual distribución de la riqueza que perjudica principalmente a las clases medias y bajas. No obstante, en el futuro podría existir un aumento de salarios que ayude a los sectores de la población con menos recursos a amortiguar la suba de precios producidos por la inflación y así aumentar su poder de compra. Los diferentes subsidios entregados por el estado a la clase baja, en principios de 2010, están contribuyendo a mejorar esta situación. Podría esperarse en el futuro un reajuste de sueldo con los trabajadores de la clase media, tanto del sector público como el privado, y así estabilizar el poder adquisitivo a nivel nacional. La probabilidad de ocurrencia de este escenario es *media*.
- **Escenario normal:** En un futuro cercano sería posible que mejore el poder adquisitivo de la clase baja debido a las acciones llevadas a cabo por el estado nacional. Además, la situación de los trabajadores de la clase media podría experimentar una mejoría, aunque leve en el corto plazo. No obstante, si bien podría existir un aumento en los salarios, estos no se ajustarían a los índices de inflación que hubo en el último período. Este escenario tiene una *alta* probabilidad de ocurrencia ya que se espera una cierta continuidad del panorama observado en el primer semestre del año 2010.
- **Escenario pesimista:** A pesar de que el gobierno y las empresas terminen aumentando los salarios, los mismos serían insuficientes debido a la alta tasa de inflación sufrida en el país en los últimos años y a su posible continuidad. Esta situación culminaría con un congelamiento del poder adquisitivo, lo cual reduciría el consumo per cápita. A pesar de ser este un panorama sumamente desalentador, la tendencia iniciada a principios del 2010 muestra que este escenario tiene una *baja* probabilidad de ocurrencia.



Tabla número 3. Cuadro resumen probabilidad de ocurrencia de escenarios por cada variable.

Escenarios	Situación sector agrícola			Importaciones textiles			Acceso a tecnologías en talleres de Cba.			Cambios en poder adquisitivo		
	Probabilidad de ocurrencia			Probabilidad de ocurrencia			Probabilidad de ocurrencia			Probabilidad de ocurrencia		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
	0.85	0.50	0.15	0.85	0.50	0.15	0.85	0.50	0.15	0.85	0.50	0.15
<b>Optimista</b>	x					x			x		x	
<b>Normal</b>		x				x	x			x		
<b>Pesimista</b>			x	x				x				x

Base: Elaboración propia. Fecha: Mayo 2010

### **Reflexión general de análisis de escenarios futuros**

No existen dudas de que cada variable se comporta de manera distinta a las demás. Por ejemplo, en la variable “situación del sector agrícola” podría cumplirse lo estimado para un escenario optimista. Y, en cambio, para la variable “acceso a tecnologías en talleres del interior” podría darse por verificado lo que se dijo en el escenario pesimista.

Más allá de la veracidad de esta idea, podría suponerse, qué resultado se obtendría si se diera un escenario común a todas las variables, es decir, un escenario mayormente optimista, normal o pesimista.

En el caso de que para la mayoría de las variables se termine cumpliendo un **escenario optimista**, no sólo se alcanzaría el objetivo de ventas, sino que el mismo podría superarse en hasta un 30% más. Este supuesto se basa en que si el sector agropecuario tiene un buen año, las economías de los pueblos del interior se reactivan, llevando a los ciudadanos a realizar mayores compras, incluyendo productos textiles.

Por otro lado, poder importar mercadería significaría para la empresa una importante ventaja competitiva con respecto a otras marcas que no les interesa importar o que no pueden hacerlo. Ya que los productos traídos del extranjero gozan de mayor calidad, diseño y costos menores.

Con respecto al acceso a tecnologías textiles superiores que tienen los talleres del interior del país, si se produjese un “boom” de desarrollo tecnológico, las marcas cordobesas podrían competir casi en las mismas condiciones con las marcas de Buenos Aires. Esto les permitiría seguir ampliando mercados compitiendo en una mayor cantidad de plazas en Argentina.

Por último, el aumento del poder adquisitivo en las personas llevaría a que las mismas destinen una mayor proporción de sus ingresos en ropa, lo cual sería un beneficio para todo el sector.

Debe decirse que las chances de que se produzca un escenario optimista general, no tiene una alta probabilidad, sin embargo, esto no significa que debe dejar de considerarse ya que se trata de escenarios futuros posibles.

Si no se diera un escenario optimista, y en cambio, si lo hiciera un **escenario normal**; la consecución del objetivo de ventas sería altamente probable, y hasta podría superarse en pequeños porcentajes. En este escenario, la situación del campo permanecería más o menos estable, siendo importante que la misma no empeorara, por lo que se estaría lejos de una situación de crisis.

En lo que respecta a las importaciones de telas, estas quedarían prohibidas para todo el sector, lo que significa que ninguna empresa podrá sacar ventaja de manera desleal.

Con referencia a los talleres del interior, la tendencia a un desarrollo lento continuaría. Esto no implica un retroceso para la empresa, ya que viene trabajando de esta manera por años.

Para finalizar, si el poder adquisitivo aumentase más o menos acorde a la inflación de los últimos años, sin duda mejoraría la situación actual, aunque no se llegue a una óptima.

Este plan de marketing será realizado teniendo en cuenta la posibilidad de que en forma general se de este escenario normal, por considerar que es el que mayor probabilidad de ocurrencia tiene. Dejando de lado la variable importaciones, para la cual se estima indefectiblemente un escenario pesimista.

Por último, si en un futuro termina ocurriendo mayoritariamente un **escenario pesimista**, se dificultaría el logro del objetivo de ventas. Sin embargo, podría llegar a alcanzarse valores significativamente cercanos al mismo. Esto se explica porque la diferencia entre el escenario normal y el pesimista es pequeña. Y, sobre todo, porque en un país tan inestable como Argentina, las diferentes crisis llevaron a planificar pensando siempre en la posibilidad de escenarios negativos.

Por eso se entiende que los resultados no serían catastróficos en caso de un mal final. Es decir, si el rompimiento de la cadena de valor derivado de los conflictos entre el gobierno y el campo se vuelve a producir, si la política de importaciones de telas continúa igual, si la recesión provoca que los talleres se estanquen en lo que a desarrollo tecnológico se refiere y, finalmente, si el poder adquisitivo sufre un congelamiento; aun así, la empresa puede aproximarse a cumplir su objetivo de ventas, porque el plan será preparado para intentar sortear estos obstáculos.

La probabilidad de un escenario totalmente pesimista es menor a la de un escenario normal. Sin embargo, como se dijo, los cambios repentinos históricos sufridos en Argentina, ponen en evidencia que este es un país donde nunca hay que estar desprevenido, sobre todo en lo que a variables externas se refiere.

### **Reflexión sobre escenario actual**

Para comprender mejor los posibles escenarios futuros debe fijarse un punto de partida que permita realizar un análisis más preciso. Ese punto de partida no es más que el escenario actual, es decir, la situación presente.

El año 2010 comenzó con señales muy esperanzadoras. Por un lado el producto bruto interno aumentó en casi un 30% impulsado por la recuperación del precio de la soja y el aumento en la producción de la misma. Esto trajo aparejado una fuerte reactivación económica, sobre todo en

el interior del país. A pesar de que existen todavía conflictos entre productores agropecuarios y el estado nacional, puede decirse que el panorama general del campo es positivo.

Con respecto a las importaciones, la situación es complicada. Si bien se tiene la certeza de que al país ingresan telas y productos importados, puede afirmarse que son pocos los que cuentan con la posibilidad de hacerlo. Y dicha posibilidad se relaciona con cuestiones poco éticas, como ingresar mercadería por vías ilegales, tener contactos en la aduana, contar con habilitaciones de legitimidad dudosa, etc. Ninguna empresa que actúa por derecha se arriesga a comprar mercadería a China, por ejemplo, porque corre el riesgo de que su mercadería quede varada en la aduana con las significativas pérdidas que eso significa.

En el caso de la automatización con la que cuentan los talleres ubicados en el interior del país, si bien todavía no se compara con la que existe en Capital Federal y cercanías, el nacimiento de nuevas marcas invita a dichos talleres a incorporar tecnologías. Aun así, se entiende que el escenario actual en este tema no es el más conveniente, pero si se compara con años anteriores, se observa una clara mejoría.

Por último, la situación del poder adquisitivo actual (marzo 2010) presenta una leve mejora con respecto a finales del año 2009. Lo dicho puede observarse comparando las ventas de ambos períodos. Además, en este momento Argentina es considerado el país con mayor poder adquisitivo de Latinoamérica.

Los escenarios presentes de cada variable muestran una actualidad para nada despreciable. Más aún, podría afirmarse que es el mejor comienzo de año que el país experimenta desde el 2008, lo cual es alentador.

## Análisis de Sector

### **Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter**

#### ❖ **Competidores directos:**

Debido a que las marcas de IAMA se comercializan en locales multimarcas, se consideran como competidores directos al rango de dichas marcas que son vendidas en comercios de este tipo. Este rango incluye desde las marcas líderes bien posicionadas con precios por encima de la media (pero no elitistas), hasta marcas poco o nada conocidas con precios significativamente por debajo de la media.

La competencia entre todas estas marcas es muy fuerte, sobre todo entre las que se consideran líderes, quienes realizan fuertes apuestas publicitarias y en su mayoría tienen locales propios en los principales shoppings y otros espacios estratégicos de los grandes centros de consumo del país, lo que otorga una excelente imagen.

Este tipo de competencia es *altamente desfavorable* para marcas como las de IAMA, que no tienen los recursos para ingresar en la pelea con los líderes de mercado para ocupar un lugar en la mente del consumidor final, que es uno de los factores fundamentales para marcar la diferencia.

Sin embargo, si se deja de lado a las marcas líderes, la competencia sigue siendo fuerte entre las “poco conocidas”, quienes presentan una fuerte guerra de precios para intentar atrapar por otra vía al consumidor. Esta situación *favorece medianamente* a las marcas de IAMA, ya que éstas cuentan con precios altamente competitivos, buena calidad y además realizan acciones de comunicación en cada local en el que se encuentran (bolsas, gigantografías).

#### ❖ **Competidores sustitutos:**

Las marcas de IAMA satisfacen, no sólo una necesidad básica como lo es la vestimenta, sino también “la necesidad de ego”. Son muchos, y de muy diversos rubros, los productos que apuntan a satisfacer esta misma necesidad. Estos se centran principalmente en el cuidado y la estética personal, la satisfacción propia, la imagen, el estatus y prestigio, etc. Varios de los productos que satisfacen estos requerimientos se venden en los mismos locales que se comercializa ropa, mientras que otros tienen sus propios puntos de ventas. Los rubros de los competidores sustitutos pueden ser los siguientes: calzado, carteras, cinturones, joyas, accesorios, perfumes, centros de estética, spa, peluquerías, gimnasios, artículos de belleza, entre otros.

Es evidente que la competencia por satisfacer esta necesidad de los clientes es agresiva. Esto hace *desfavorable* la posición que ocupan las marcas ligeramente posicionadas como las de IAMA, ya que no tienen una imagen en el mercado que les permitan ser competitivas. Más allá de lo dicho, existe también la posibilidad de que varios productos sustitutos puedan agregarse a la oferta de productos de IAMA, debido a que los mercados son muy similares. Desde este punto de vista, la situación podría considerarse como favorable a la firma.

#### ❖ Competidores potenciales:

El sector de la indumentaria en Argentina, como en muchos países del mundo, está altamente fragmentado. La posibilidad de tercerizar la producción hace innecesario contar con gran cantidad de capital para comenzar un empresa de ropa. Por otro lado, el auge de la carrera de diseño de moda arrojó al mercado varios nuevos diseñadores en búsqueda de trabajo, lo que le permite a cualquier empresa estar cerca de las marcas líderes en lo referido a diseños, sin incurrir en costos mayores. Estos dos factores son fundamentales para entender o explicar porque se afirma que esta industria tiene barreras de entrada bastante bajas, lo que trae como consecuencia que cada año ingresen nuevos competidores al mercado. También es importante decir que un 30% de las empresas ingresantes no consiguen pasar el año de vida<sup>26</sup>.

La particularidad radica en que muchos de los nuevos competidores ingresan realizando grandes inversiones en publicidad, logrando un rápido posicionamiento, como por ejemplo: Paula Cahen D'Anvers, Las Oreiro, GC, etc. Para con este tipo de marcas ingresantes la posición de "Incierto" y "Nueva Raza" es *altamente desfavorable*. Ya que, aun teniendo más años de experiencia en el mercado, les es muy difícil competir contra estas nuevas marcas altamente posicionadas en la mente del consumidor final.

Por último, también cada año dan sus primeros pasos micro emprendimientos de marcas de ropa. A pesar de que el ingreso de nuevas empresas signifique una mayor competencia y, por lo tanto, un mayor sacrificio de recursos para conservar y conquistar clientes, IAMA dispone de la experiencia necesaria y de una oferta de productos que le brindan la capacidad de hacer frente a los nuevos ingresantes. Por todo esto, podría decirse que la posición de la firma es *medianamente favorable*.

#### ❖ Proveedores:

En este sector de la indumentaria, son pocos los proveedores en materia de telas, por lo que estos tienen un poder de monopolio indiscutido. Definitivamente esta situación es altamente desfavorable para las firmas que componen esta industria, y sobre todo para las pequeñas,

---

<sup>26</sup>Fuente: [www.ciaindumentaria.com.ar](http://www.ciaindumentaria.com.ar)

entre ellas IAMA. Sin embargo, estos proveedores ofrecen a sus clientes históricos la posibilidad de negociar las formas de pago, lo que amortigua un poco la situación recién mencionada, convirtiéndola en *desfavorable*.

#### ❖ Clientes:

Para analizar el poder de comprador o poder de negociación que tienen los comercios minoristas, es necesario diferenciar a las marcas proveedoras líderes y posicionadas, del resto de las otras marcas proveedoras.

En el primer caso, las marcas líderes, al ser tan demandadas por el consumidor final, tienen libertad para exigir condiciones e imponer precios a sus clientes minoristas. Es decir que estos últimos no tienen poder de negociación para con sus firmas proveedoras líderes. Dicha situación puede verse como altamente favorable en el futuro para la empresa IAMA ya que, una vez posicionada, también gozará de estas ventajas. Por otro lado, actualmente, el escenario también es considerado como *favorable* ya que le permite a la firma utilizar la flexibilidad que las marcas líderes no tienen, como ventaja competitiva, y así continuar ganando mercado.

Volviendo a la magnitud de poder que tienen los comercios minoristas con relación al resto de las marcas proveedoras (las no líderes ni posicionadas), debe decirse que existe una elevada negociación entre proveedor y cliente para llegar a acuerdos de precios y condiciones de pago. Teniendo en cuenta que esta situación permite a las pequeñas marcas competir con las líderes por un espacio en los locales multimarcas, debe aclararse que esta elevada negociación es *medianamente desfavorable* para IAMA porque en algunos casos, se sacrifican recursos por encima de lo esperado, para no perder un cliente.

**Tabla número 4. Cuadro resumen de la situación de la empresa con respecto a las demás fuerzas.**

Fuerzas competitivas	Calificación					
	<i>AF</i>	<i>F</i>	<i>MF</i>	<i>MD</i>	<i>D</i>	<i>AD</i>
<i>Competidores directos</i> <sup>27</sup>			x			x
<i>Competidores sustitutos</i>					x	
<i>Competidores potenciales</i> <sup>28</sup>			x			x
<i>Proveedores</i>					x	
<i>Clientes</i>				x		

Base: Elaboración propia. Fecha: Diciembre 2009

#### Referencias:

**AF:** altamente favorable. **F:** favorable. **MF:** medianamente favorable.

**AD:** altamente desfavorable. **D:** desfavorable **MD:** medianamente desfavorable.

<sup>27</sup> Tal como se expresa en el texto, para este análisis se consideraron dos tipos de competidores directos: por un lado *marcas líderes y posicionadas* y, por el otro, *marcas no posicionadas*.

<sup>28</sup> En este caso también, como se menciona en el texto, se consideraron dos tipos de posibles ingresantes: por un lado *ingresantes poderosos*, y por el otro, *ingresantes normales*.



## Análisis de Mercado

### Naturaleza de Mercado (Demanda)

Luego de la crisis del año 2001, el consumo de indumentaria mostró un crecimiento medianamente acelerado hasta el año 2005<sup>29</sup>. Los datos para los años siguientes aún no se encuentran disponibles en la CIA (Cámara de Indumentaria Argentina), sin embargo la fundación pro-tejer asegura que existió un incremento en el nivel de actividad en 2007 con respecto al año 2006. Este incremento estaría relacionado con un aumento en el consumo para este período.<sup>30</sup> Con respecto al 2008, esta misma fundación acusa una fuerte contracción en dicha actividad reduciéndose en aproximadamente el 50%, como causa de una caída en la demanda por los efectos de la crisis en que el país se vio envuelto. Luego de estos períodos de inestabilidad, en los primeros meses del año 2010 la industria de la indumentaria reveló una significativa reactivación en concordancia con la economía general del país.

El mercado de indumentaria en Argentina está compuesto por innumerables marcas masculinas, femeninas y mixtas que son demandadas año a año por los diferentes grupos de consumidores o segmentos.

Cada segmento puede distinguirse por distintas variables:

- **Edad:** ropa de bebé, niños, niños hasta 14 años, adolescentes, adultos hasta 35, adultos hasta 55, adultos mayores de 55.
- **Sexo:** ropa femenina y ropa masculina
- **Necesidades del usuario:** ropa formal, informal, deportiva, de trabajo, etc.
- **Según ocasión:** ropa casual, ropa de fiesta, ropa de noche.
- **Etc.**

Otra variable de suma importancia es el nivel socio-económico. De acuerdo con datos obtenidos de la Asociación Argentina de Marketing<sup>31</sup>, para el año 2006, dicha variable pasó a dividirse en tres grupos:

---

<sup>29</sup> Fuente: [http://www.ciaindumentaria.com.ar/sector\\_en\\_cifras4.asp](http://www.ciaindumentaria.com.ar/sector_en_cifras4.asp)

<sup>30</sup> Fuente: <http://www.fundacionprotejer.org/documentos/Fundacion-Protejer-Boletin-Estadistico-Septiembre2007.pdf>

<sup>31</sup> Fuente: Yanina Sibona, *Consumidor Latino americanizado*, Revista Infobrand, [www.infobrand.com.ar/nota.php?idx=546](http://www.infobrand.com.ar/nota.php?idx=546) Fecha: 18 de agosto de 2004.

- **ABC1** (universitario completo, 6.760 pesos, ocupación empresarial o dependiente de alta jerarquía).
- **C2/C3** (secundario completo ó universitario incompleto; 1300 pesos, dependiente administrativo de media/ baja jerarquía).
- **D1/D2** (primario completo, dependiente manual de media/baja jerarquía, autónomo y dependiente administrativo de baja jerarquía. 500 pesos).

Los dos primeros grupos anteriores son los más rentables en esta industria, por eso la mayoría de las marcas apuntan hacia estos. Ambos coinciden en que buscan satisfacer la “necesidad de ego” y que prefieren comprar productos de marcas que le sean como mínimo familiares. Sin embargo, entre los dos segmentos son más las diferencias que las similitudes. Principalmente, los que pertenecen al grupo de los ABC1 son personas que aceptan pagar precios más elevados en marcas exclusivas que brindan status. Otra particularidad de este segmento es su inelasticidad para con las modificaciones en los precios. Los C2/C3, en cambio, tienen cierta preferencia a vestirse de marca, pero no de marcas exclusivas ya que su intención es mantenerse a la moda y no tanto ganar status, por lo que su disposición a pagar es más limitada. En relación a cambios en los precios, se observa a este segmento con una demanda más elástica que el anterior.

En el mercado de la indumentaria, los clientes en general no son fieles a una marca en particular, sino a un grupo de éstas con similares características. Por lo general, cada segmento se identifica con un conjunto determinado. El costo de cambiar de marca para los consumidores es nulo debido a la cantidad de posibilidades que existen por segmento y a su similitud.

En lo referido al proceso de compra, habitualmente son los mismos hombres y mujeres los usuarios, decisores y compradores de los productos. Por otro lado, amigos y familiares son quienes estimulan y promueven la adquisición o no de los bienes, es decir que actúan como influenciadores.

Las variables que los consumidores tienen en cuenta a la hora de elegir entre diferentes productos son las siguientes: precio, diseño, calidad percibida e imagen de marca<sup>32</sup>. En el caso de la ropa el precio es considerado como indicador de calidad e imagen. El principal factor que influye en las decisiones de compra de personas con elevado nivel socioeconómico, en el caso de la ropa, es la marca, por eso se dice que existe una tendencia a nuevos consumidores llamados "marquistas". Por otro lado los consumidores pertenecientes a un nivel

---

<sup>32</sup> Fuente: Entrevistas en profundidad a consumidores finales hombres y mujeres (ver anexo página 150). Encuesta por cuestionario a consumidores finales mujeres (ver anexo página 160).

socioeconómico medio asignan gran importancia a atributos como calidad, diseño y precio por encima de la marca, lo que no significa que habitúen a comprar ropa de marcas no conocidas.

Al existir una amplia oferta, cada segmento se encuentra atendido por una cantidad significativa de empresas. A pesar de esto, existen algunos nichos “poco atendidos”, como por ejemplo: personas con sobrepeso u obesas, personas con características especiales, etc.

El mercado se encuentra macrosegmentado, basado en el binomio producto-mercado, que tiene en cuenta las siguientes variables:

La *función* que el sector tiene como objetivo es la satisfacción de la necesidad de ego.

La *tecnología* que utiliza es la ropa (algodón, lana y sus derivados).

Los *grupos de compradores* se dividen en dos grandes divisiones:

- Industriales: Locales de venta al detalle (locales multimarcas) y/o mayoristas.
- Consumidor Final

La moda es un factor importante a tener en cuenta. En estos días los consumidores son altamente sensibles a los cambios que ella experimenta, ya que determina que productos, estilos, colores, diseños y combinaciones de los mismos se utilizarán en cada temporada. Además sus avances son continuos, haciendo que año tras año muchos productos queden fuera de ella, obligando a los consumidores a comprar continuamente, si quiere mantenerse “a la moda”. Lo dicho anteriormente queda reflejado en la pérdida de valor que sufren las prendas que no fueron vendidas en la temporada. Es decir, al final de cada una, estas prendas pasan a ofrecerse en “outlets” por precios sumamente inferiores a los que tenían en plena temporada, ya que las tendencias futuras, inevitablemente, serán distintas a la actual.

### **Estructura de Mercado (Oferta)**

Si bien cifras del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) señalan que el complejo textil creció a una tasa del 1,5% en el 2008 respecto al 2007, según los sondeos de la fundación pro-tejer el nivel de actividad se ha contraído significativamente<sup>33</sup>. De hecho, los últimos eslabones del proceso productivo (como es el caso de la indumentaria) registraron caídas en su producción hasta el 50%.

---

<sup>33</sup>Fuente: [www.fundacionprotejer.org](http://www.fundacionprotejer.org) Boletín febrero 2009, versión PDF.

En el pasado año y, fundamentalmente, en los primeros meses del actual, 2009 y 2010 respectivamente, la industria de la indumentaria parece haberse reactivado fuertemente en concordancia con la economía nacional.

La oferta de indumentaria se compone de varios rubros según las variables que se mencionaron en la naturaleza de mercado (edad, sexo, nivel socioeconómico, motivo de uso de la prenda, etc.). Cada uno de estos rubros busca satisfacer un segmento específico, o varios segmentos a la vez.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, es preciso decir que existen innumerables marcas en el mercado. Sin embargo, haciendo foco en los macrosegmentos más rentables, se hará referencia a marcas de ropa informal que apunten a los segmentos ABC1 y C2/C3, mujeres y hombres entre 17 y 30 años.

Aquí pueden encontrarse más de mil marcas, de las cuales existen alrededor de doscientas que están posicionadas en el consumidor final y se encuentran presentes en los principales centros de consumo del país<sup>34</sup>.

Estas marcas líderes son quienes guían las tendencias de la moda, y provocan que las demás deban imitarlas si pretenden generar ventas en estos segmentos. Su estrategia consiste en redefinir sus diseños año a año, manteniendo calidad y precios relativamente altos, y apostando fuertemente a la publicidad. Sin embargo, existe una gran diferencia entre las marcas que apuntan al segmento ABC1 y las que trabajan con uno C2/C3 (ver tabla número 5, pág. 72). Entre estos grupos de marcas, las estrategias difieren principalmente, en cuanto al precio, siendo significativamente mayores para los ABC1. Y, en segundo lugar, en la forma de comunicar. Por ejemplo, las marcas ABC1 utilizan medios como revistas de elite, desfiles exclusivos, fiestas exclusivas, otros mega eventos, etc., y marcas C2/C3, medios como revistas de gran tirada, televisión, vía pública, desfiles más populares, etc.<sup>35</sup>

En relación al ciclo de vida del producto, el sector de indumentaria en Argentina se encuentra en una etapa confusa. Es decir, en el país compiten miles de marcas en los diversos segmentos, y sobre todo en el segmento de jóvenes y jóvenes adultos. Sin embargo, cada año continúan ingresando nuevas empresas al sector apuntando principalmente a este último segmento y, también, al segmento niños y bebés. Por lo dicho, teniendo en cuenta la cantidad de marcas

---

<sup>34</sup> Fuente: Entrevista en profundidad a Daniel Ianni, Presidente IAMA S.A. (ver anexo página 144).

<sup>35</sup> Fuente: Análisis personal.

que existen podría suponerse que el mercado está maduro, no obstante, la realidad muestra que el mercado aun está en crecimiento.

**Tabla número 5. Cuadro comparativo entre grupos de competidores con respecto a variables de relevancia.**

<b>Competidores</b> <b>VARIABLES</b>	<b>Marcas elitistas</b> <b>posicionadas</b>	<b>Marcas</b> <b>intermedias</b> <b>posicionadas</b>	<b>Marcas no</b> <b>posicionadas y</b> <b>“coreanas”</b>
<b>Segmento al que sirve</b>	ABC1	C2/C3	C3/D1
<b>Productos que ofrece</b>	Ropa informal	Ropa informal	Ropa informal
<b>Comunicación en general</b>	Alta	Media/Alta	Baja
<b>Precios</b>	Elevados	Ligeramente elevados	Bajos y ligeramente bajos
<b>Venta al público</b>	Locales propios y franquicias	Locales propios, franquicias y multimarcas	Multimarcas y ferias

Fuente: Elaboración propia. Fecha: Diciembre 2009

### **Reflexión general de análisis de mercado**

En Argentina la indumentaria es un producto altamente demandado por los diferentes segmentos, lo cual explica la cantidad de marcas que existen.

A pesar de los varios y diferentes grupos de compradores finales que pueden hallarse, son dos los que la mayoría de las marcas deciden atacar, por considerar que son más rentables que los demás. Estos segmentos se componen por hombres y mujeres de entre 17 y 30 años, pertenecientes a un nivel socioeconómico ABC1 y C2/C3.

Dichos segmentos son similares pero tienen diferencias en lo que respecta a la sensibilidad al precio, mayor en los C2/C3, y la búsqueda de estatus, mayor en los ABC1. Las marcas son conscientes de estas diferencias, por lo que adaptan sus estrategias a las mismas.

Con respecto a la moda, es la oferta de mercado la que domina las tendencias que se muestran cada año, limitándose, los integrantes de la demanda, a elegir entre las variantes que las marcas ofrecen. No obstante, los compradores tienen la ventaja de que el costo de cambiar de marca es inexistente, por lo que las empresas tratan de darle un sello propio y atractivo a sus colecciones tratando de cautivar al consumidor, lo que sólo puede lograrse momentáneamente, ya que la fidelidad hacia una sola marca es poco normal.

Un participante clave en la industria son los locales de venta al consumidor final. En un mercado saturado de marcas, pero que continúa en crecimiento, los comercios minoristas que trabajan con los segmentos mencionados, intentan seleccionar aquellas marcas que gozan de un buen posicionamiento, sobre todo los que apuntan a un público ABC1. Quienes venden a los C2/C3 también pretenden comprar marcas conocidas, pero no desprecian a aquellas que, a pesar de no tener repercusión nacional, ofrecen una calidad aceptable, a precios no tan altos y con diseños innovadores. Esto es así porque dichos atributos son sumamente valorados por los miembros de este último segmento.

## *Sección 3*

### *Diagnóstico de la situación*

## Análisis FODA

Tabla número 6. Cuadro en cruz análisis FODA.

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevas formas para comunicar de manera gratuita al consumidor final (ej. "Facebook")</li> <li>2. Desinterés general de las grandes marcas en brindar atención personalizada a clientes minoristas del interior del país.</li> <li>3. Aumento del rango de motivos de compra.</li> <li>4. Escasa comunicación en puntos de ventas por parte de marcas no posicionadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concentración de talleres textiles de alta tecnología en Buenos Aires.</li> <li>2. Ingreso elevado de nuevas marcas con fuertes apuestas publicitarias.</li> <li>3. Proveedores con poder de monopolio.</li> <li>4. Elevadas negociaciones entre proveedores (marcas) y clientes (comercios minoristas).</li> <li>5. Incremento de talleres clandestinos en Córdoba Capital.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta calidad, diseño y precios competitivos en los productos.</li> <li>2. Atención personalizada a los clientes minoristas.</li> <li>3. Flexibilidad y predisposición para adaptarse a las necesidades del cliente minorista en cuestiones financieras.</li> <li>4. Oferta de productos para ambos sexos.</li> <li>5. Amplia cartera de clientes minoristas fieles a la firma.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia de comunicación limitada en relación al cliente minorista y consumidor final.</li> <li>2. Éxito de las ventas supeditado en forma total al accionar de las fuerza de ventas.</li> <li>3. Carencia de showroom o local de venta al por mayor en un centro de consumo importante del país.</li> <li>4. Carencia de canales alternativos de ventas.</li> <li>5. Falta de personal profesional en la organización.</li> </ol>
Fortalezas	Debilidades



## **Fundamentación**

### **□ Oportunidades**

1. Que existan nuevas formas de comunicación para llegar al consumidor final de manera gratuita, como por ejemplo “Facebook”, es una oportunidad para comenzar a crear una imagen de marca en la mente de dicho consumidor final. No obstante, se entiende que por estos medios, la construcción de la imagen es un proceso lento y que, además, se necesita de otros medios complementarios para alcanzar el mencionado objetivo. Más allá de lo dicho, siempre es conveniente tener en cuenta el desarrollo de nuevos formatos y saber aprovecharlos.
2. Las marcas líderes de mercado por lo general disfrutan del “pull” que sus clientes ejercen sobre éstas a la hora de comprar. Por lo tanto desarrollan una buena atención al cliente, pero acotada. Por ejemplo, en ningún caso las marcas líderes se acercarán a cada local al que venden por alguna cuestión en particular. Esta realidad es una oportunidad para empresas como IAMA que pueden hacer de la atención personalizada una de sus principales ventajas competitivas.
3. La aparición de nuevos motivos de compra es una oportunidad para desarrollar acciones tendientes a identificar con precisión esos nuevos motivos y crear nuevas estrategias y promociones de acuerdo a éstos.
4. El hecho de que pocas marcas no posicionadas se preocupen por comunicar en los locales donde venden sus productos, es una oportunidad para IAMA. Ya que si consigue una mayor presencia comunicacional en los multimarcas donde comercializa y, además, mantiene sus niveles de precios, calidad e innovación en diseño, seguramente estará en una posición sumamente favorable para obtener ventajas competitivas con respecto a las demás marcas no posicionadas.

### **□ Amenazas**

1. La concentración de talleres textiles de alta tecnología en la zona de Capital Federal y alrededores, es una clara amenaza para la firma IAMA. Ya que, tanto a esta como a otras empresas textiles del interior, les resulta difícil competir con firmas radicadas en Buenos Aires porque logran bajos costos y alta calidad debido al aprovechamiento de economías de escala y la intensa competencia que existe en esa región.
2. Teniendo en cuenta la anterior amenaza puede decirse que el mercado de la ropa, principalmente en la zona de Buenos Aires, cada vez se muestra más atractivo, lo que

lleva a muchos inversores a decidir crear marcas de ropa e ingresar al mercado haciendo fuertes apuestas publicitarias y obteniendo un rápido posicionamiento. Esta situación perjudica sin duda a aquellas marcas que no tienen esa posibilidad. Existen dos claros ejemplos de lo mencionado: por un lado, el ingreso y rápido posicionamiento de la marca “*Las Oreiro*”, de la actriz Natalia Oreiro y, por el otro, la introducción y éxito de la marca “*GC*” del músico y cantautor Gustavo Cerati.

3. El poder de monopolio que gozan los proveedores de telas en Argentina, es una amenaza siempre latente porque las marcas deben adaptarse a las decisiones de éstos sin poder de negociación alguno.
4. Las fuertes negociaciones entra las marcas no posicionadas y sus clientes, llevan muchas veces a que las primeras deban sacrificar recursos por encima de lo esperado, como por ejemplo, tener mayor paciencia a la hora de cobrar, hacer bonificaciones excesivas, recibir devoluciones fuera de término, etc., por el miedo a perder el cliente.
5. La apertura constante de talleres clandestinos es una clara amenaza para las firmas productoras que se ajustan a la ley, ya que las marcas que trabajan con dichos talleres obtienen significativas ventajas en cuanto a costos, además de beneficios impositivos que fomentan la competencia desleal.

#### □ **Fortalezas**

1. Las marcas de IAMA mantienen un equilibrio difícil de lograr con respecto a la alta calidad, diseño innovador y precios bajos, lo que facilita la competencia en los locales multimarcas.
2. La atención personalizada es una de las ventajas que más valoran los clientes de IAMA, quienes no deben salir de su local para efectuar una compra o recibir la mercadería. Esta comodidad brindada, hace que la empresa pueda competir con marcas líderes, ya que las últimas no tienen demasiado interés en satisfacer las necesidades de los comercios multimarcas porque sus productos son demandados directamente por el consumidor final.
3. La flexibilidad de la firma para adaptarse a las necesidades de sus clientes en relación a los tiempos de cobranza, es otra fortaleza que pone a la empresa en un lugar privilegiado con respecto a los demás competidores.
4. El hecho de que la empresa cuente en su cartera con una marca femenina y otra masculina, es una fortaleza bien vista por los clientes, ya que no todas las marcas

trabajan ambos sexos y dichos clientes minoristas prefieren siempre comprar a la menor cantidad de proveedores posibles, por razones de organización.

5. La fidelidad de gran parte de la cartera de clientes es, sin duda, una de las mayores fortalezas de IAMA, debido a los beneficios que esto acarrea. Quizá el más importante es la posibilidad de, al comienzo de temporada, estimar una cantidad de ventas mínimas a estos clientes y así planificar de mejor manera.

□ **Debilidades**

1. La estrategia de comunicación de IAMA se considera limitada porque carece de una idea estratégica que la impulse, la justifique y la oriente en la consecución de un objetivo concreto. Existe una escasa comunicación realizada hacia los clientes finales, lo que significa una gran desventaja competitiva con respecto a las marcas posicionadas.
2. De la anterior debilidad, se deriva también otro problema como lo es la fuerte dependencia del “push” que ejerce la fuerza de ventas, para lograr un desempeño exitoso de la empresa. Al no existir una estrategia de comunicación que contribuya al aumento de las ventas, ni otro tipo de canales alternativos de comercialización, la responsabilidad de la fuerza de ventas es total, por lo que muchas veces se ve desbordada.
3. La falta de un showroom hace que los clientes que deseen visitar personalmente a la empresa no tengan un lugar cómodo donde hacerlo. Esto significa perder las ventas de aquellos clientes pequeños que no justifican viajar para atenderlos.
4. Si la intención es seguir ampliando mercados y continuar aumentando las ventas, la empresa deberá desarrollar canales alternativos para llegar a aquellos prospectos que la fuerza de ventas no puede atender.
5. La carencia de personal profesional en la empresa es uno de los motivos que desencadenan todas las debilidades habladas, ya que las decisiones son tomadas en forma casi exclusiva por el presidente de la firma, quien muchas veces no tiene las armas para desarrollar las estrategias que determinadas situaciones ameritan.

## **Balance de fuerzas**

Cuando se realiza un análisis F.O.D.A., son examinadas y estudiadas variables internas, que son aquellas fortalezas y debilidades de una empresa. También variables externas, que son los sucesos que, bajo el nombre de oportunidades y amenazas, pueden repercutir en el desempeño de dicha empresa. Estos últimos sucesos externos tienen la particularidad de ser no controlables por la organización, al contrario de los internos que si lo son.

En el siguiente cuadro se verá cómo las variables de cada grupo pueden combinarse con el objetivo de obtener un diagnóstico más preciso de la situación actual de la empresa, lo que permite mayor efectividad en la aplicación del plan de marketing. Las combinaciones son las siguientes:

**F.O.:** Cuando existe una oportunidad de mercado, y la empresa cuenta con las armas para aprovecharla, ésta última se encuentra en una situación sumamente favorable, por lo que deberá desarrollar estrategias que le permitan hacer un uso óptimo de esa ventaja.

**D.O.:** Una oportunidad no es algo que se presente sólo a una empresa en particular, es decir, que si lo es para una, seguramente lo será también para otras empresas del sector. Esto significa que si se deja pasar una oportunidad, definitivamente alguien más la aprovechará y obtendrá una ventaja de esta. Por lo tanto, si las debilidades de la organización significan el desperdicio de valiosas oportunidades de mercado, deberán desarrollarse estrategias que permitan suplir dichas debilidades y así dejar de perder competitividad.

**F.A.:** Muchas veces las fortalezas de una organización, son los principales recursos que se necesitan para reducir el impacto de una amenaza, o para evitar dicho impacto. Pero la fortaleza no actúa por sí misma, sino que debe pensarse qué estrategia será puesta en práctica para que la empresa no sufra consecuencias, y, en ocasiones, hasta llegue a sacar provecho de esta situación.

**D.A.:** Esta combinación es el escenario más complicado para una empresa, pero a la vez puede entenderse como un fuerte impulsor del cambio. Significa que la organización debe despertar y trabajar en una o varias estrategias con el poder suficiente para revertir la mencionada situación. De lo contrario será un competidor débil con respecto a las demás firmas del sector.

Por último, debe decirse que no siempre pueden combinarse variables internas y externas, pero cuando exista esta posibilidad no debe ser ignorada, ya que, como se dijo, arroja un panorama altamente claro de las condiciones en que se encuentra una organización y descubre las armas para mejorar la misma.

Tabla número 7. Cuadro de balance de fuerzas.

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p><b>F1:</b> Alta calidad y precios competitivos en los productos.</p> <p><b>F2:</b> Atención personalizada a los clientes minoristas.</p> <p><b>F3:</b> Flexibilidad y predisposición para adaptarse a las necesidades del cliente minoristas en cuestiones financieras.</p> <p><b>F4:</b> Oferta de productos para ambos sexos.</p> <p><b>F5:</b> Amplia cartera de clientes minoristas fieles a la firma.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> Estrategia de comunicación pobre.</p> <p><b>D2:</b> Éxito de las ventas supeditado en forma total al accionar de la fuerza de ventas.</p> <p><b>D3:</b> Falta de un “showroom” en centros de consumo importantes del país.</p> <p><b>D4:</b> Carencia de canales alternativos de ventas.</p> <p><b>D5:</b> Falta de personal profesional en la empresa.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1:</b> Nuevas formas para comunicar de manera gratuita al consumidor final (ej. Facebook)</p> <p><b>O2:</b> Desinterés general de las grandes marcas en brindar atención personalizada a clientes minoristas del interior del país.</p> <p><b>O3:</b> Aumento del rango de motivos de compra.</p> <p><b>O4:</b> Escasa comunicación en puntos de ventas por parte de marcas no posicionadas.</p>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estrategia de penetración de mercado (F2, F3, O2).</i></li> <li>• <i>Estrategias funcionales: producto y precio (F1, F4, O3).</i></li> </ul>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estrategia de promoción: aprovechamiento de nuevos medios de comunicación (D1, O1).</i></li> <li>• <i>Estrategia de promoción: comunicación en puntos de venta (D1, O4).</i></li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1:</b> Concentración de talleres textiles de alta tecnología en Buenos Aires.</p> <p><b>A2:</b> Ingreso elevado de nuevas marcas con fuertes apuestas publicitarias.</p> <p><b>A3:</b> Proveedores con poder de monopolio.</p> <p><b>A4:</b> Elevadas negociaciones entre proveedores (marcas)/clientes (comercios minoristas).</p> <p><b>A5:</b> Apertura de talleres clandestinos en Córdoba Capital.</p>	<p><b>Estrategias FA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estrategia de diferenciación: atención personalizada al cliente (F2, F3, A2).</i></li> <li>• <i>Estrategia de posicionamiento (F1, A4).</i></li> </ul>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estrategia de promoción: comunicación masiva (D1, A2).</i></li> <li>• <i>Redefinición de estrategia de ventas (D2, D4, A4).</i></li> </ul>

## Diagnóstico

La situación general de IAMA es prometedora, ya que por ser una Pyme de pocos años en el mercado, su crecimiento ha sido similar, en proporciones, a la de otros competidores exitosos, lo que es una buena señal.

Sin embargo su facturación está lejos de llegar a los niveles esperados por los directivos de esta firma.

Las armas de esta empresa se centran en ofrecer al cliente beneficios que pocos competidores están en condiciones de dar, por ejemplo: precios bajos y alta calidad, atención personalizada, beneficios financieros, etc. Todos estos elementos le permiten a la firma ser competitiva, pero le generan un gran gasto de recursos que se ve reflejado en los costos de la empresa y principalmente en las bajas utilidades. Teniendo en cuenta las perspectivas de crecimiento que tiene IAMA, se entiende que esta situación es insostenible en el largo plazo.

Además, la empresa depende en forma exagerada del accionar de su fuerza de ventas, ya que son estas personas la que dan a conocer el producto a los clientes, siempre por la vía de visitas personales. Sin duda es imposible cubrir un gran territorio de mercado con esta metodología.

El producto que IAMA comercializa tiene una gran aceptación en los lugares donde es ofrecido. Sin embargo, al principio existe cierto escepticismo de parte de los comercios minoristas cuando se les presenta el producto, simplemente por no ser conocido.

Muchas de las limitaciones que la firma tiene, se deben a que es una empresa productora y comercializadora de ropa, oriunda del interior del país. Esto es así porque los proveedores y talleres textiles con mayor desarrollo tecnológico están en la zona de Buenos Aires, lo que tiene repercusión directa en los mayores costos que IAMA incurre si se compara con marcas de dicho lugar.

Sin embargo, la principal debilidad de la empresa pasa por la falta de planificación estratégica. Si bien esto puede atribuirse a que es una Pyme familiar, a los pocos años de vida o a la falta de empleados profesionales, la limitación es sumamente grande para ser una compañía con grandes aspiraciones.

Principalmente, existen dos problemas centrales. El primero se relaciona con la falta de una estrategia de comunicación seria, y el segundo con una monótona estrategia de ventas.

Es decir, que no sólo se vende, como ya se dijo, a través de un solo canal, lo que significa un crecimiento acotado. Sino que también, una vez localizados los clientes se debe convencerlos de que el producto es fuertemente demandado, que el precio es adecuado a su nivel de

calidad, que los diseños no son copiados, etc. Esto último podría evitarse si las marcas de IAMA y sus productos fuesen conocidas a nivel masivo. Más aún, si las marcas estuviesen posicionadas de buena manera en el consumidor final.

Entonces, a pesar de que la empresa tenga un producto aceptado y una gran cartera de clientes fieles gracias al excelente trato que reciben desde la firma, la misma deberá realizar determinados cambios si pretende alcanzar sus objetivos de crecimiento. Fundamentalmente, no puede darse el lujo de no contar con una estrategia de comunicación, porque, aunque no disponga de grandes recursos, existen alternativas que pueden ser de gran ayuda en el comienzo, para el desarrollo de una imagen de marca.

## *Sección 4*

# *Planificación Estratégica*



## Objetivos

### Objetivo corporativo

- **Crecimiento**

*La firma IAMA es una pequeña empresa que cada vez tiene más presencia en el interior de la provincia de Córdoba y en las principales ciudades del centro y norte del país. Sin embargo, su nivel de facturación, rentabilidad y participación de mercado son aún inferiores a los que, según su propietario, deberían tener. Es por eso que se consideró dicho objetivo.*

### Objetivo de ventas

- **Incrementar en un 50% la facturación actual (año 2009) de la empresa, para el año 2011.**

*Los diferentes métodos que se utilizaron para proyectar la demanda (método de inclusión de gastos y método basado en el ambiente interno), arrojaron que para el año 2011 la empresa debería facturar una cifra cercana a los 2 millones de pesos. Si a estas estimaciones se le agrega la confianza en los resultados que puede generar el plan de marketing, se considera que el objetivo de aumentar las ventas actuales (\$1.650.000) en un 50% (825.000) es sumamente alcanzable en el plazo fijado. Esto es así porque la empresa tiene un producto con gran aceptación, solamente requiere de las estrategias necesarias que le permitan identificar otras formas de vender y ganar espacio en los locales en los que ya se encuentra.*

*Además, existe la necesidad por parte de IAMA de facturar un monto total similar a los 2.5 millones, para poder dar el gran salto e invertir en acciones de comunicación directamente apuntadas hacia el consumidor final, a través de medios masivos. Alcanzar esta suma le permitiría a la empresa hacer este tipo de publicidad, sin resignar las utilidades que tiene en la actualidad. Esto último es el principal justificativo del objetivo de ventas.*

*La cifra a lograr es la siguiente:  $1.650.000 + 825.000 = \mathbf{\$2.475.000}$*

## Objetivos de marketing

- **Para el año 2011 aumentar en un 60% la cartera de clientes minoristas.**

*Este objetivo es fundamental para lograr el de ventas, debido a que si se consigue alcanzar ese aumento en la cartera de clientes, la facturación de la empresa se incrementará significativamente. Es decir, si se consigue sumar 30 nuevos clientes a la cartera actual (50 clientes), y se estima una venta mínima por año para cada uno de \$10.000 (\$20.000 en dos años), la facturación pasaría a acrecentarse en \$600.000 (30 x 20.000) para fines del 2011.*

- **Aumentar un 13,5% las ventas a los clientes actuales en los próximos dos años.**

*La consecución de este objetivo servirá para complementar el anterior y así alcanzar la facturación necesaria. Esto es así, porque si se logra el aumento de las ventas en los clientes actuales en este porcentaje, la facturación crecerá en un monto aproximado a los \$225.000. Esta cifra sumada a la anterior (225.000 + 600.000) permite alcanzar el objetivo de ventas de **\$825.000**.*

*Con respecto al porqué de este objetivo, las explicaciones son las siguientes. Se cree que los actuales clientes tienen la potencialidad de aumentar sus compras a la empresa, siempre y cuando ésta, realice diferentes acciones para generar mayor demanda en los consumidores finales. Además, la realización de dichas acciones tiene en el mediano plazo un costo inferior al que se incurriría tratando de generar nuevos clientes. Sin embargo, sólo se propone llegar al 13,5%, porque se trata de locales multimarcas, los cuales hacen de la variedad su principal ventaja.*

- **Posicionar las marcas de la empresa, en la mente de los clientes finales que compran a los clientes minoristas de la misma, en un mediano plazo (aprox. 24 meses).**

*Aquí se buscará comenzar a posicionar las marcas, pero no a nivel masivo, sino solamente en los consumidores finales que compran a los locales donde IAMA vende sus productos.*

*Este objetivo se justifica en que logrando dicho posicionamiento en los clientes finales de los clientes minoristas de IAMA, los mismos (si se obtiene el impacto positivo deseado) mostrarán una mayor tendencia a comprar las marcas de la firma, dejando de lado otras que coexistan en los locales con ellas. Por lo tanto aumentará la demanda en dichos locales lo que se verá traducido en mayores ventas hacia dichas marcas.*

*Además de intentar ayudar al cumplimiento del objetivo anterior, posicionar las marcas servirá también para verificar si el posicionamiento o imagen que se pretende dar a cada una, es el adecuado de cara a los planes futuros de largo plazo de la empresa, que consisten en posicionarse a nivel nacional.*

- **Lograr que para el año 2011 el 30% de las ventas se realicen a través de una metodología “pull”.**

*Aquí se pretende comenzar a cambiar algo que significa un problema para la empresa, debido a que su actual estrategia de ventas no le permite crecer como debería. Es decir, el objetivo consiste en que una parte de las ventas se efectúen por iniciativa de los clientes y no por el constante empuje que ejerce la fuerza de ventas de la firma.*

**Cuadro resumen**Tabla número 8. *Aporte en pesos por objetivo.*

	Aporte en pesos	Porcentaje
<b>O1: Para el año 2011 aumentar en un 60% la cartera de clientes minoristas.</b>	<b>\$600.000</b>	<b>72.7%</b>
<b>O2: Aumentar un 13,5% las ventas de los clientes actuales en los próximos dos años.</b>	<b>\$225.000</b>	<b>27,3%</b>
<b>O3: Posicionar las marcas de la empresa en los clientes finales de los clientes minoristas de la misma, en los siguientes 24 meses.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>O4: Lograr que para el año 2011 el 30% de las ventas se logren a través de una metodología "pull".</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>\$825.000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estimaciones propias.

**Explicaciones**

Como puede observarse en la tabla anterior, son los objetivos uno y dos los que realizan aportes cuantitativos. Sin embargo, los dos objetivos restantes contribuyen de gran manera para que los primeros puedan alcanzarse, a pesar de que a simple vista parezcan no ser de importancia.

Por otro lado, debe decirse que los ingresos por objetivo fueron calculados basándose en estimaciones, las cuales fueron explicadas en el desarrollo de cada uno.

## Estrategias

### Estrategias corporativas

- **Estrategias de crecimiento (Ansoff): Penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados.**

*La empresa, luego de la crisis del 2008, se vio obligada a salir del interior de Córdoba y buscar nuevos mercados en otras provincias obteniendo excelentes resultados. Este Plan de Marketing buscará potenciar esta estrategia (**desarrollo de nuevos mercados**), pero también apuntará a aumentar las ventas en los clientes actuales, siendo éstos su mercado presente (**penetración de mercado**). Por lo tanto, se aspirará a combinar de la mejor manera posible ambas estrategias.*

### Estrategia de cartera

- **Estrategia competitiva (Porter): Diferenciación.**

*Debido a la historia de IAMA, a las características de los productos que ofrece y al target al cual apunta; la mejor estrategia y, hasta podría decirse que la única posible, es la de diferenciarse de las demás marcas o del grueso de las marcas (lo que es más común en el rubro de la indumentaria). Es decir, en este sector existen pocas firmas capaces de ser identificadas como únicas, siendo más normal diferenciarse de la mayoría e ingresar a un grupo de marcas "selecto".*

### Estrategias de segmentación y posicionamiento

- **Estrategia de segmentación: Segmento adyacente**

*El **segmento estratégico prioritario** de IAMA, son y seguirán siendo locales multimarcas del interior de Córdoba y ciudades importantes de provincias aledañas, que comercialicen indumentaria informal para un público femenino, masculino o ambos, de un nivel socioeconómico tipo "c amplio".*

*Por otro lado, también existe un **segmento estratégico secundario** que está compuesto por los clientes finales de los clientes minoristas de la empresa.*

- **Estrategia de posicionamiento: Posicionamiento por asociación.**

*La empresa buscará posicionar a "Nueva Raza" e "Incierto", asociando cada una de éstas a una idea en particular. En el caso de Nueva Raza, se le dará la imagen de una*

*marca especial para la adolescente media de hoy, la que estudia, le gusta salir con sus amigas y estar bien vestida sin gastar dinero de más, etc.*

*En cambio, a Incierto se aspirará a posicionarla como una marca hecha para el adolescente que tiene éxito con las mujeres. Algo similar a la estrategia de desodorantes Axe.*

## **Estrategia según el ciclo de vida del producto**

- **Ataque por el flanco**

*El producto que la empresa IAMA comercializa (ropa) se encuentra todavía en una etapa de crecimiento. Siendo esta empresa un “seguidor” de los líderes de mercado, la estrategia que más conviene es la de **ataque por el flanco**.*

*Esta decisión tiene su fundamento en que la mayoría de las marcas líderes apuntan a segmentos elitistas y/o a las personas pudientes o dispuestas a pagar precios elevados dentro del segmento “C amplio”. Por lo tanto, la estrategia de esta firma consistirá en atacar principalmente a las personas que integren este mismo segmento, pero que tengan un poder adquisitivo medio y/o que no estén dispuestos a sacrificar gran parte de sus ingresos en ropa; entregándoles, además de los atributos que siempre esperan (precio, calidad y diseño), una imagen de marca diferente a la que tienen las marcas no conocidas de precios bajos que generalmente son percibidas como marcas “coreanas” o de baja calidad.*

*Es decir, para competir con las marcas líderes, se fijará un precio menor a los productos de éstas, manteniendo niveles de calidad y diseño. Y para competir con las no posicionadas, se buscará darle a las marcas de IAMA una imagen que las distinga de las mencionadas marcas no posicionadas.*

## **Estrategias funcionales**

- **Producto**

*La estrategia consiste en mantener la variedad y recambio de diseños en cada temporada de acuerdo a las tendencias que siguen las marcas líderes del mercado, pero incluyendo también elementos diferenciadores de las marcas de la empresa, con el fin de distinguir los diseños de las mismas con los de la competencia.*

*Por otro lado, también se buscará completar la línea de ropa masculina integrando artículos fundamentales que faltan en su oferta.*

- **Precio**

*IAMA continuará fijando el precio de su mercadería teniendo en cuenta a sus competidores. Es decir, que estos precios serán inferiores a los de las marcas líderes, pero serán ligeramente superiores a las marcas no posicionadas con calidad inferior. Puede decirse que, considerando los atributos que las marcas de la empresa poseen como calidad, diseño y comunicación, la firma trabaja y seguirá trabajando con precios sumamente competitivos.*

- **Promoción**

*Para alcanzar los objetivos se deberá diversificar las formas de comunicación, buscando maneras más eficientes de llegar al propietario de un comercio y convencerlo de que las marcas de IAMA son una excelente alternativa para vender. Se buscará una comunicación más digitalizada para llegar a clientes y potenciales clientes, como complemento a la comunicación personalizada que caracteriza a esta empresa.*

*Por otro lado, también se aspirará a tener una mayor presencia comunicacional en los locales de los clientes actuales de IAMA, ambicionando un impacto positivo en el consumidor final.*

*La estrategia de promoción tiene como base fundamental los recursos y medios agrupados bajo el nombre de publicidad no tradicional (PNT).*

- **Plaza (distribución)**

*La estrategia consiste en expandirse geográficamente a locales multimarcas ubicados en diversas ciudades y diferentes provincias, al mismo tiempo. Siempre manteniendo vigente las plazas actuales donde la empresa opera.*

*Además existe una segunda estrategia que consiste en comenzar a vender por medio de nuevos canales a través de formatos electrónicos o digitales.*

# *Sección 5*

## *Plan de Acción*



## Plan de acción

Luego de haber planteado los objetivos y elaborado las estrategias, llega la parte más dinámica del plan de marketing, el plan de acción. En este caso, se compone de once programas diferentes pero relacionados, en donde cada uno contribuye a la consecución de más de un objetivo de marketing a la vez. Además, es importante entender que dicho plan pretende generar sinergia con la lista de acciones que lo componen, por lo que debe analizarse en forma conjunta.

Esto último queda reflejado en aquellos programas que sin tener un aporte directo al objetivo de ventas, contribuyen a la consecución de los objetivos de marketing cualitativos, los que a la vez son fundamentales porque actúan como refuerzo para que los objetivos cuantitativos sean factibles de lograr.

Para finalizar debe recordarse que este plan de marketing constituye la primera etapa de un plan de largo plazo, lo que implica que determinados programas, además de aportar para el logro de los objetivos actuales, comienzan a verificar la eficacia de determinadas acciones que responden a objetivos y plazos que exceden el alcance del presente plan de marketing.

### Índice de programas

Programas	Destinatario	Página
P1: <i>Sumando socios comerciales</i>	<i>Potenciales clientes minoristas y mayoristas</i>	89
P2: <i>Desfile lanzamiento de temporada</i>	<i>Actuales y potenciales clientes minoristas y mayoristas</i>	91
P3: <i>La moda al frente de tus ojos</i>	<i>Clientes finales</i>	93
P4: <i>Ganá con nuestras marcas</i>	<i>Clientes finales</i>	94
P5: <i>Cambio de look 1</i>	<i>Clientes finales</i>	95
P6: <i>Cambio de look 2</i>	<i>Clientes finales</i>	97
P7: <i>En el local, en la calle, en tu casa</i>	<i>Clientes finales</i>	99
P8: <i>Un toque de estilo IAMA</i>	<i>Clientes finales</i>	100
P9: <i>Showroom IAMA</i>	<i>Actuales y potenciales clientes minoristas y mayoristas</i>	101
P10: <i>Google Adwords</i>	<i>Potenciales clientes minoristas y mayoristas</i>	102

### Programa número 1: “Sumando socios comerciales”

- ◆ **Introducción:** Este programa de acción consiste en, a través de información aportada por clientes actuales, establecer contactos vía telefónica con potenciales clientes para comentarles de aspectos relevantes sobre las marcas de la firma y su oferta. Y, además, solicitarles una dirección de e-mail o correo para el envío futuro de un catálogo digital. El

programa se divide en dos subprogramas altamente interrelacionados: el primero llamado “*Campaña de referidos*” y el segundo “*transformando nuevos clientes*”<sup>36</sup>.

- ◆ **Objetivos:** Conocer nuevos prospectos y transformarlos en clientes.

Objetivo cuantificado: 1) *Conocer, al menos, 30 potenciales clientes en 24 meses.* 2) *Integrar a la cartera 15 nuevos clientes minoristas y/o mayoristas que posibiliten aumentar la facturación en aprox. un 36% del objetivo de ventas (\$300.000), en los dos siguientes años.*

- ◆ **Metodología (campaña de referidos):** La forma en que se obtendrá información sobre potenciales clientes será a través de una especie de muestreo por bola de nieve. Es decir, se solicitará a los actuales clientes o contactos que entreguen datos (número de teléfono, dirección de correo electrónico, domicilio, dirección de página web, etc.) de otros locales multimarca que conozcan por diferentes motivos como compras conjuntas, viajes de compras, socios logísticos, etc. Se ofrecerá una serie de beneficios para que los clientes accedan a entregar este tipo de información, además de aclararle que interesan datos de comercios de distinta localidad a la suya, para que no existan quejas por exclusividad.

El proceso anterior se repetirá con cada nuevo contacto que ingrese a la base de datos de la compañía. Es decir, en caso de convertir a los prospectos en clientes activos, se les pedirá, dentro de un período razonable, que también aporten datos sobre colegas bajo las mismas condiciones.

- ◆ **Metodología (transformando nuevos clientes):** Una vez establecidos los nuevos contactos, el objetivo principal no es usarlos como fuente de información para acercarse a otros clientes, sino persuadirlos para que compren en la empresa. Por lo tanto, a cada potencial cliente se le realizará un llamado telefónico para establecer una primera aproximación, solicitándole permiso para el envío de un e-mail (o correo en caso de no ser posible el anterior). En este, se incluirá una carta de presentación de la empresa que amplíe la información entregada por teléfono, junto con un catálogo digital que muestre los precios y productos de la firma en detalle.

El resultado óptimo de este plan será obtener una respuesta positiva del prospecto, de manera que termine convirtiéndose en cliente activo.

---

<sup>36</sup> La integración de dos subprogramas es indispensable para el cumplimiento de este objetivo, debido a que uno se encargará de establecer nuevos contactos y el otro de transformar esos contactos en clientes. Por este motivo se piensa que las dos actividades deben estar en un mismo programa.

**◆ Responsables:**

- **Elaboración del catálogo**<sup>37</sup>: Sebastián Palacios, Diseñador multimedia.
- **Ejecución del programa**: Lorena Pelletti y Joaquín Ianni
- **Monitoreo y control del programa**: Lorena Pelletti y Joaquín Ianni.

- ◆ **Control**: Con respecto al primer subprograma, se medirá trimestralmente que, por lo menos, se envíen correos electrónicos a nueve potenciales clientes en dicho periodo.

En cuanto a *transformando nuevos clientes*, el control se realizará de manera semestral, esperando un mínimo de cuatro nuevos clientes cada seis meses.

- ◆ **Costos**: Diseño de catálogo digital: \$1200<sup>38</sup> (\$300 por cada temporada)

Costo total: \$1200

- ◆ **Tiempo**: La campaña de referidos será realizada de manera permanente. Sin embargo el proceso de conversión de potenciales clientes a clientes activos, tendrá mayor énfasis en los dos meses anteriores al lanzamiento de cada temporada. Luego, durante el mes de lanzamiento y el siguiente, se seguirá llevando a cabo este programa pero con menor intensidad debido a que son las épocas del año con mayor trabajo.

Esta acción estará en vigencia durante los años 2010 y 2011.

## **Programa número 2: “Desfile lanzamiento de temporada”**

- ◆ **Introducción**: Se llevará a cabo en cada comienzo de temporada, un evento de tipo “desfile exclusivo” para presentar a los clientes minoristas, mayoristas y potenciales clientes minoristas o mayoristas, la nueva colección de las dos marcas de IAMA. El evento también contará con un showroom para tomar pedidos en caso de que algunos clientes de provincias alejadas quieran hacerlo ahí.
- ◆ **Objetivos**: Este programa puede subdividirse en dos objetivos. El primero es que los clientes actuales y sobre todo los potenciales clientes que concurren se lleven una imagen positiva de la firma con una presentación/lanzamiento de temporada de alto nivel. El segundo

---

<sup>37</sup> Acción tercerizada.

<sup>38</sup> Presupuesto entregado en febrero de 2010 por Sebastián Palacios, Diseñador gráfico y multimedia.

objetivo es fundamental y consiste en que los concurrentes anticipen sus pedidos para la temporada en el mismo día del desfile o que lo hagan a la brevedad.

Objetivo cuantificado: 1) *Vender en la presentación de la temporada y en las dos semanas siguientes, como mínimo el 70% de la producción total.* 2) *Transformar en clientes activos al menos 10 prospectos (minoristas y/o mayoristas) que hayan asistido, contribuyendo al objetivo de ventas en aprox. un 24% (\$200.000), en el plazo de dos años.*

- ◆ **Metodología/desarrollo:** El evento se llevará a cabo en el salón Iguazú del ACA Hotel en la ciudad de Córdoba, el cual tiene el espacio suficiente para colocar una escenario con una pasarela y, además, aproximadamente doscientas sillas para los espectadores. También tiene capacidad necesaria para armar un pequeño showroom donde los clientes puedan efectuar sus pedidos con la mayor comodidad.

Con respecto a las invitaciones, cuarenta días antes del evento se enviará un e-mail a clientes actuales y potenciales, anunciando el mismo por medio de una tarjeta digital que además tendrá información al respecto. Diez días más tarde se repetirá esta acción y se solicitará una preconfirmación. Por último, veinte días antes del evento, se volverá a enviar el e-mail solicitando una confirmación definitiva, para luego pasados los tres días, llamar a todos lo que no hayan confirmado e invitar a que lo hagan en caso de querer asistir. Además, la fuerza de ventas se encargará de recordar sobre el evento y de entregar invitaciones para este, a los clientes que visiten dentro de los 60 días anteriores a su llevada a cabo. Es decir, se tratará de agotar las acciones que motiven a los clientes y potenciales clientes a asistir al desfile de lanzamiento de temporada.

- ◆ **Responsables:**
  - **Elaboración de tarjeta digital**<sup>39</sup>: Sebastián Palacios, Diseñador gráfico y multimedia.
  - **Ejecución del programa:** Daniel Ianni, Federico Ianni, Lorena Pelletti y Joaquín Ianni.
  - **Monitoreo y control del programa:** Lorena Pelletti y Joaquín Ianni.
- ◆ **Control:** Se efectuará, en primer lugar, revisando día a día como crece la cantidad de preconfirmaciones y confirmaciones en su tiempo establecido. Además se fijarán puntos de control para chequear la aceptación que viene mostrando el evento. Es decir, en los treinta días anteriores al desfile, se espera que un 40% de los clientes hayan preconfirmado su asistencia. Veinte días antes, se aguarda que lo haga el 70% de los mismos. Con respecto a

---

<sup>39</sup> Acción tercerizada.

las confirmaciones, se estima un 70% de estas en los diez días precedentes al desfile. Luego, con los llamados de confirmación la expectativa es una concurrencia del 90% de clientes y alrededor de sesenta potenciales clientes.

En segundo lugar, en la tercera semana siguiente a la realización del desfile, se controlará que porcentaje de la producción ha sido vendida y cuantos nuevos clientes se han logrado, para verificar si estas cifras coinciden con lo esperado.

- ◆ **Costos estimados:** Alquiler salón: \$10.000. Catering: \$5.000. Escenario: \$4.000<sup>40</sup>.

Contratación de Modelos (6): \$3.000<sup>41</sup>.

Costo Total: \$66.000 (\$22000 x 3 eventos).

- ◆ **Tiempo:** El evento se llevará a cabo para el lanzamiento de la temporada primavera-verano 2010 (septiembre de ese año), Otoño-Invierno 2011 (marzo de ese año) y primavera-verano 2011 (marzo de ese año). Y, si los resultados son positivos, el programa se repetirá en el futuro. Por otro lado, comenzarán a ejecutarse acciones de comunicación relacionadas al desfile sesenta días antes del comienzo del mismo.

### **Programa número 3: “La moda al frente de tu ojos”**

- ◆ **Introducción:** Este programa tiene como propósito aumentar la presencia de los productos de IAMA en las vidrieras y otras zonas de exposición directa, dentro de los locales de clientes minoristas de la empresa. Para que los últimos acepten la idea se les ofrecerá distintos beneficios.
- ◆ **Objetivo:** Reforzar la presencia de las marcas en los comercios minoristas. Es decir, lograr que los productos de IAMA tengan una constante exposición al público, aumentando así la predisposición de estos últimos a comprar más dichos productos.

Objetivo cuantificado: *Aumentar las ventas a clientes minoristas actuales en una proporción aproximada al 8% del objetivo de ventas (\$65.000), en el plazo de dos años.*

- ◆ **Metodología/desarrollo:** El programa consiste en convencer a los clientes minoristas de que prioricen la colocación de los productos IAMA a la hora de armar las vidrieras de sus comercios. Pero no sólo vidrieras, sino también en cualquier medio de exposición directa

<sup>40</sup> Presupuesto entregado por administración del ACA Hotel en febrero de 2010.

<sup>41</sup> Presupuesto estimado por Daniel Ianni basado en conocimientos propios y experiencias anteriores.

que pueda encontrarse dentro del local como maniqués, vitrinas, punteros, mostradores, etc.

Para motivarlos a cooperar, se ofrecerá a los clientes una serie de beneficios que dependerán de la cantidad de productos que el cliente exponga y el tiempo que los mantenga expuestos. Variando desde el regalo de bolsas, exclusividad de mercadería, bonificaciones, etc.

◆ **Responsables:**

- **Ejecución del programa:** Daniel Ianni y Joaquín Ianni.
- **Monitoreo y control del programa:** Federico Ianni y Joaquín Ianni.

- ◆ **Control:** Este programa requiere dos tipos de controles. Uno para asegurarse de que los clientes cumplan con lo prometido y el otro para medir si el programa produce buenos resultados en lo referido a ventas.

En el primer caso, con realizar visitas sorpresas a los clientes bastaría. En cambio, para controlar la eficacia del programa se necesitará contar con un grupo control (GC) y un grupo experimental (GE). Ambos estarán integrados por dos comercios cada uno, estos últimos de características similares en lo que respecta a ventas, tamaño, target, ubicación céntrica, etc. De manera obvia, al Grupo control no se le aplicará dicho programa durante tres semanas. Luego de finalizado este periodo, se medirán las diferencias en ventas entre los comercios integrantes del GE con respecto a los del GC, y se extraerán conclusiones sobre la eficacia o no del programa. Esta forma de control será puesta en práctica una vez por temporada a comienzos de cada una.

- ◆ **Costos estimados:** Bolsas: \$1200. Bonificaciones: \$3000

Costo total: \$4.120

- ◆ **Tiempo:** Esta acción será llevada a cabo a partir de marzo de 2010, todos los meses hasta diciembre de 2011. Sin embargo, se hará mayor énfasis en la misma durante los meses de lanzamiento de temporada y períodos de fiestas.

#### **Programa número 4: “Ganá con nuestras marcas”**

- ◆ **Introducción:** El programa consiste en incorporar a los productos una etiqueta adicional, la que invitará a los consumidores de las marcas de IAMA a participar de un sorteo mensual

por una orden de compra a través de la página web de cada marca. Además, en los comercios, se fijarán carteles anunciando dicha promoción.

- ◆ **Objetivo:** El objetivo de este programa es lograr aumentar la familiarización de los clientes finales para con las marcas. Es decir, por un lado, aumentar las visitas de estos a la página web y así reforzar la imagen de marca. Y, por el otro, estimular las ventas hacia las marcas de IAMA mediante una promoción constante.

Objetivo cuantificado: 1) *Generar un promedio de 100 visitas mensuales en 2010 y, uno de 300 visitas mensuales en 2011.* 2) *Aumentar las ventas en aprox. un 9% del objetivo de ventas (\$75.000) para fines del año 2011.*

- ◆ **Metodología/Desarrollo:** La idea de este programa consiste en incorporar a la etiqueta de las prendas una segunda etiqueta que cumpla la función de invitar a los clientes finales a participar de una promoción a través de la página web de cada marca. Para este propósito también se colocarán carteles con la misma invitación en los locales de cada cliente minorista de la empresa.

La promoción reside en el sorteo mensual de una orden de compra. Los clientes finales encontrarán en las etiquetas las instrucciones necesarias para participar de dicho sorteo. Estas consisten en pedir al consumidor/a que ingrese a la página web de la marca que corresponda (dependiendo de si es hombre o mujer), y complete allí un pequeño número de datos: nombre y apellido, edad, teléfono, dirección de correo electrónico, local dónde compró y prenda que adquirió.

De esta manera cada mes se realizará un sorteo en el que participarán los clientes finales, de los distintos clientes minoristas de IAMA, que hayan ingresado a la página de alguna de las marcas y completado los datos de la forma correcta. Luego de llevarse a cabo el sorteo, se comunicará vía mail, quién es el ganador y ganadora a los participantes. El premio será una orden de compra por \$150 en el local donde el cliente efectuó la compra. Vale la pena aclarar que IAMA reintegrara la mercadería al comercio que deba pagar el premio.

- ◆ **Responsables:**

- **Fabricación y diseño de etiquetas**<sup>42</sup>: Soluciones Gráficas S.A.
- **Diseño de carteles**<sup>43</sup>: Sebastián Palacios, Diseñador gráfico y multimedia.

---

<sup>42</sup> Acción tercerizada.

<sup>43</sup> Acción tercerizada.

- **Ejecución del programa:** Joaquín Ianni.
- **Monitoreo y control del programa:** Lorena Pelletti y Joaquín Ianni.
- ◆ **Control:** El control de este programa se realizará de manera trimestral. Midiendo que la cantidad de personas que ingresen sus datos a las páginas web no sea menor a un promedio de 100 por mes para cada una.
- ◆ **Costos estimados:** Etiqueta adicional: \$900<sup>44</sup> (4000 unidades a \$0.30 c/u). Orden de compra: \$3300 (\$150 x 22 meses).  
  
Costo total: \$4200
- ◆ **Tiempo:** Esta promoción se llevará a cabo durante todos los meses, a partir de marzo de 2010 hasta diciembre de 2011.

### **Programa número 5: “Cambio de look 1”**

- ◆ **Introducción:** El programa consiste en el rediseño de las gráficas que la empresa entrega cada temporada, a sus clientes minoristas. Hasta el momento la estrategia de comunicación gráfica consistía en mostrar la prenda de vestir, y la marca sólo cumplía el papel de firmar la pieza. Ahora se definirá una nueva manera de hacer cartelera, en la que la presencia de la marca tenga más protagonismo, de forma tal que comience a posicionarse en las mentes de los consumidores finales.
- ◆ **Objetivo:** Empezar a crear una imagen de marca tanto para “Nueva Raza” como para “Incierto”. Con el fin de que la imagen que se pretende dar a cada marca permita que los consumidores finales las reconozcan y las diferencien de las demás, contribuyendo a un posicionamiento más rápido. Es decir, conseguir que a través de estas nuevas gráficas, los clientes comiencen a notar que tanto “Nueva Raza” como “Incierto”, no son dos marcas más, sino que las perciban como conocidas.

Objetivo cuantificado: *Incrementar la facturación en los clientes minoristas actuales en un porcentaje aproximado al 4% del objetivo de ventas (\$35.000), en los próximos 24 meses.*

- ◆ **Metodología/desarrollo:** La idea se centra en buscar una nueva forma de diseñar las piezas publicitarias que se entregan a los clientes minoristas, para que gracias a éstas, aumente la atención del cliente final hacia cada marca.

---

<sup>44</sup> Presupuesto entregado por Soluciones Gráficas S.A. en marzo de 2010.



Para lograrlo se hará un cambio radical con respecto a lo que se venía haciendo hasta ahora. Los nuevos diseños dejarán de ser solo la foto de un/a modelo mostrando una prenda, para convertirse en una gráfica más artística, que llame la atención de los clientes. Es decir, la foto deberá convencer al consumidor de que puede llegar a ser igual a los modelos de la publicidad, solamente comprando la marca que la misma le ofrece. Por eso cuando se habla de una nueva forma de diseñar, se hace alusión a un nuevo concepto más complejo. Porque con las nuevas piezas se intentará, no sólo mostrar la ropa que fabrica la marca, sino crear una nueva imagen de marca con una identidad propia y única, de forma tal que ésta permanezca en la memoria del consumidor.

Para plasmar todo lo dicho anteriormente, será esencial la contratación de un nuevo fotógrafo con experiencia en fotografía para indumentaria, y nuevos modelos que estén acordes a las expectativas requeridas para las nuevas gráficas, principalmente la mujer, que deberá representar la belleza de la mujer argentina de descendencia europea.

◆ **Responsables:**

- **Producción fotográfica**<sup>45</sup>: Verónica Martorell, Fotógrafa.
- **Impresión de las gráficas**<sup>46</sup>: Printerlandia S.A.
- **Ejecución del programa**: Sabrina Ianni y Joaquín Ianni.
- **Monitoreo y control del programa**: Sabrina Ianni y Joaquín Ianni.

- ◆ **Control**: El control se realizará a través de encuestas trimensuales que medirán si los clientes relacionan la pieza gráfica con la marca en cuestión. Por otro lado, también serán efectuadas encuestas trimensuales en diferentes locales, pidiéndoles a los clientes finales que nombren 5 marcas que vende el local, corroborando si dentro de estas se encuentra alguna marca de IAMA y en qué posición fue nombrada. De esta manera podrá comprobarse cómo avanza el posicionamiento de las marcas.

---

<sup>45</sup> Acción tercerizada.

<sup>46</sup> Acción tercerizada.

- ◆ **Costos estimados**<sup>47</sup>: Modelo: \$2000<sup>48</sup> (\$500 adicionales por sesión).

Costo total: \$2000

- ◆ **Tiempo:** El momento clave de este programa será la entrega de las primeras gráficas con el nuevo estilo buscado. Esto tendrá lugar en el lanzamiento de la temporada otoño-invierno 2010, a mediados del mes de marzo. En caso de obtener respuestas positivas, en las siguientes tres temporadas se harán nuevas gráficas con el mismo estilo del que se habló. Es decir, en primavera-verano 2010 (septiembre), otoño-invierno 2011 (marzo) y primavera-verano 2011 (septiembre).

### **Programa número 6: “Cambio de look 2”**

- ◆ **Introducción:** Este programa consiste en crear una imagen para cada marca, para luego posicionar esta nueva imagen en el consumidor final que compre en los locales de clientes minoristas de la empresa. Para eso se rediseñará el isologotipo de “Nueva Raza” y se le incorporará un eslogan. Con respecto a “Incierto”, también se le agregará un eslogan, pero el isologotipo no sufrirá modificaciones.
- ◆ **Objetivo:** En el caso de “Nueva Raza”, el rediseño del isologotipo tiene la intención de hacer una marca más vistosa con un toque más femenino, siempre pensando en posicionar a la misma.

Por otro lado, la incorporación de eslóganes para ambas marcas tiene el propósito de posicionarlas más allá de una simple recordación por parte de los clientes finales. Es decir, se buscará otorgarle a las mismas una imagen que las beneficie a los ojos del público objetivo, intentando que estos se identifiquen y muestran mayor preferencia hacia estas.

Objetivo cuantificado: *Aumentar las ventas en los clientes minoristas actuales en un monto que represente aproximadamente el 2% del objetivo de ventas (\$17.500), en un plazo de dos años.*

- ◆ **Metodología/desarrollo:** Por un lado, como fue manifestado anteriormente, se hará un nuevo diseño del isologotipo de la marca “Nueva Raza” con la intención de concederle a ésta una imagen más femenina. Además, se incorporará un eslogan para seguir reforzando

<sup>47</sup> En este programa se detallan solamente los costos adicionales que el mismo generará.

<sup>48</sup> La nueva modelo cobrará \$2000 por sesión, es decir, \$500 más de lo que recibía la anterior modelo (\$1500 por sesión). En el año se realiza una sesión por temporada, por lo que en dos años serán 4 sesiones de fotos. Presupuesto entregado por Natalie Gaón, modelo publicitaria. En cuanto al fotógrafo e impresiones no existen costos adicionales.

este mensaje. Dicho eslogan responde a la estrategia de posicionamiento por asociación, es decir que se intentará introducir en la mente de las consumidoras que “Nueva Raza” es una marca especialmente pensada para la adolescente clase media; la que estudia, sale con sus amigas y siempre le gusta estar a la moda sin gastar de más. La idea es que las compradoras se identifiquen con la marca y, por lo tanto, tengan una actitud positiva hacia ésta, considerándola así entre sus primeras opciones a la hora de comprar.

Por otro lado, el isologotipo de la marca “Incierto” seguirá siendo el mismo, pero se le agregará un eslogan respondiendo a la misma estrategia de posicionamiento que la marca femenina. A “Incierto” se buscará relacionarla con el hombre ganador en lo que a mujeres se refiere. Es decir, se seguirá una estrategia similar a la de los desodorantes “Axe”.

◆ **Responsables:**

- **Diseño de isologotipo**<sup>49</sup>: Sebastián Palacios, Diseñador gráfico y multimedia.
  - **Ejecución del programa**: Sabrina Ianni y Joaquín Ianni.
  - **Monitoreo y control del programa**: Sabrina Ianni y Joaquín Ianni.
- ◆ **Control**: Se realizará a través de una encuesta de asociación que se llevará a cabo trimensualmente con el objetivo de medir qué proporción de clientes atribuyen a las marcas la imagen que, a cada una, se pretendió dar.
- ◆ **Costo**: Rediseño del isologotipo: \$500<sup>50</sup>.
- Costo total: \$500.
- ◆ **Tiempo**: Antes de lanzar las gráficas, el nuevo isologotipo de “Nueva Raza” deberá estar terminado, así como también seleccionados los eslóganes para ambas. Por lo tanto estos trabajos se encargarán en febrero del 2010, y corresponderán ser terminados antes del 5 de marzo.

---

<sup>49</sup> Acción tercerizada.

<sup>50</sup> Presupuesto entregado en febrero de 2010 por Sebastián Palacios, Diseñador gráfico y multimedia.

### **Programa número 7: “En el local, en la calle, en tu casa”**

- ◆ **Introducción:** Para potenciar el impacto de los nuevos diseños de las piezas gráficas, se rediseñará el modelo de bolsas que se entregan a los clientes finales, y también el de las etiquetas que llevan las prendas de cada marca.
- ◆ **Objetivo:** Lograr mayor presencia visual de los nuevos isologotipos de las marcas en los clientes finales, para complementar el cambio de imagen que la empresa busca (expresado en los anteriores programas) y obtener más rápido el posicionamiento deseado.

Objetivo cuantificado: *Aumentar las ventas a clientes actuales contribuyendo con el objetivo de ventas en aproximadamente un 0,9% (\$7.500), en los próximos 24 meses.*

- ◆ **Metodología/Desarrollo:** Para el lanzamiento de temporada se harán nuevos modelos de bolsas y nuevas etiquetas para las prendas. Las bolsas se realizarán en dos tamaños y serán de excelente calidad con el fin de que el consumidor después pueda usarlas para llevar otras cosas, de manera que se pasee con ellas por distintos lugares y esto sirva como publicidad. Por otro lado, el rediseño de las etiquetas pretende otorgar una imagen de marca importante a los productos de IAMA, ya que las mismas serán más grandes, de un cartón de mejor calidad, y además con un nuevo diseño que capture la atención de los consumidores.

Los colores de las bolsas y las etiquetas de cada marca, estarán a tono con los diseños de las nuevas piezas gráficas realizadas. Además, variarán de un año a otro, para no cansar al público con los mismos modelos de siempre.

- ◆ **Responsables:**
  - **Diseño de bolsas**<sup>51</sup>: Sebastián Palacios, Diseñador gráfico y multimedia.
  - **Fabricación de bolsas**<sup>52</sup>: Guillermo Conzi S.A.
  - **Ejecución del programa:** Sabrina Ianni y Joaquín Ianni.
  - **Monitoreo y control del programa:** Sabrina Ianni y Joaquín Ianni.
- ◆ **Control:** Dado que se entiende a este programa como un complemento del anterior, el control será llevado a través de la misma encuesta de asociación.

---

<sup>51</sup> Acción tercerizada.

<sup>52</sup> Acción tercerizada.

- ◆ **Costos**<sup>53</sup>: Bolsas de tamaño grande: \$1000<sup>54</sup> (\$1 adicional por mil unidades). Etiquetas: \$400<sup>55</sup> (\$0.20 adicionales por dos mil unidades).

Costo total: \$2800 (\$1400 por año)

- ◆ **Tiempo**: Las nuevas bolsas serán entregadas a los clientes, y las nuevas etiquetas se incorporarán a las prendas; a partir del lanzamiento de la temporada otoño-invierno 2010, es decir, a partir de marzo de 2010. Estos modelos tendrán vigencia sobre todo este año y primeros meses del 2011 (enero y febrero). Ya que en marzo 2011, se comenzará a repartir nuevas bolsas e incorporar nuevas etiquetas. En la oración pasada se utiliza la palabra “nuevas” sin hacer referencia a un gran cambio, ya que sólo se modificarán colores y pequeños detalles, pero en general el diseño será el mismo.

### **Programa número 8: “Un toque de estilo IAMA”**

- ◆ **Introducción**: Para continuar reforzando tanto la presencia de las marcas de la empresa en los locales de clientes minoristas, como el posicionamiento de las mismas; se llevará a cabo un convenio con estos últimos para que uniformes con los isologotipos de la firma vistan a las vendedoras o vendedores de sus locales.
- ◆ **Objetivo**: Seguir aumentando la presencia visual de los isologotipos de las marcas para potenciar el impacto de las anteriores acciones de comunicación, de manera de lograr el posicionamiento deseado con mayor rapidez.

Objetivo cuantificado: *Aumentar, en los dos siguientes años, las ventas a clientes minoristas actuales en un monto aproximado al 1,5% del objetivo de ventas (\$12.500).*

- ◆ **Metodología/desarrollo**: Se diseñarán uniformes (informales) para que los vendedores/as, de los comercios clientes de la firma, los usen mientras trabajan. Para esto se buscará llegar a un acuerdo con cada cliente en forma individual para ver si es posible llevar a cabo esta acción, al menos un par de días en la semana (preferentemente fines de semana).

<sup>53</sup> En este programa también se tendrá en cuenta, solamente, los costos extras que el mismo genere. Con respecto al diseño de las bolsas y etiquetas, los honorarios del diseñador están incluidos en el pago por rediseñar el isologotipo, por este motivo no se realiza tal mención.

<sup>54</sup> Si bien el costo de las bolsas de tamaño grande es de \$3, el costo extra que genera el programa es de solo \$1 por unidad, ya que las bolsas normales costaban \$2.

<sup>55</sup> El costo de las nuevas etiquetas es de \$0.50, es decir, \$0.20 más de lo que costaban las anteriores (\$0.30).

Los uniformes serán ideados por la diseñadora de IAMA (Sabrina Ianni), quien adaptará los diseños y colores de los mismos a las características particulares, cultura y estilo de cada cliente, así como también a sus expectativas.

La única condición que pondrá IAMA es que, en los uniformes, queden bien claros los nombres de las marcas con sus respectivos isologotipos, para que el cliente final las note rápidamente.

Como puede observarse, la firma será bastante flexible en el diseño de los mismos. Además estará la posibilidad de renovar los diseños de los uniformes en cada temporada.

Por último, se habla de uniformes sin hacer referencia a conjuntos formales, sino todo lo contrario, los mismos serán simples e informales; e intentarán reflejar tanto el estilo de cada cliente minorista como los de las marcas de IAMA.

◆ **Responsables:**

- **Diseño de uniformes:** Sabrina Ianni.
- **Ejecución del programa:** Sabrina Ianni, Daniel Ianni y Joaquín Ianni.
- **Monitoreo y control del programa:** Sabrina Ianni y Joaquín Ianni.

◆ **Control:** Se efectuará a través de la misma encuesta de la que se habló en los dos programas anteriores.

◆ **Costo estimado:** \$3500 (\$35 por cien uniformes).

Costo total: \$3500

◆ **Tiempo:** El programa se llevará a cabo durante todos los meses, a partir de marzo 2010 hasta diciembre 2011. Al igual que en programas anteriores, la acción tendrá mayor importancia en los meses de lanzamiento de temporada y períodos festivos.

### **Programa número 9: “Showroom IAMA”**

◆ **Introducción:** A pesar que la fuerza de ventas de IAMA visita personalmente a sus clientes, es necesario que la empresa cuente con un showroom acorde para atender a aquellos clientes que quieran ir a comprar personalmente. De esto se trata este programa, de construir un showroom para que cualquier cliente o prospecto realice sus compras por mayor en un lugar propicio. Y además, de difundir la existencia del mismo e invitar a los clientes a conocerlo.

- ◆ **Objetivo:** Esta acción pretende que clientes o potenciales clientes (de localidades vecinas a Bell Ville) tomen la iniciativa de visitar y realizar sus compras por mayor en el showroom de la empresa. Y, de esta forma, aumentar las ventas y ahorrar recursos logísticos.

Objetivo cuantificado: 1) *Se espera que para fines del 2010, un 15% de los clientes realicen sus compras en el showroom, y un 30% lo haga para fines del 2011.* 2) *Incrementar las ventas en una proporción aproximada al 1,5% del objetivo de ventas (\$12.500), en los siguientes 24 meses.*

- ◆ **Metodología/desarrollo:** El programa consiste en construir un showroom que estará ubicado en el mismo edificio de la fábrica y será un lugar exclusivo de ventas al por mayor, donde cualquier cliente podrá hacer sus compras. En éste se exhibirán todas las prendas de la temporada y los diferentes colores y estilos, de manera que el cliente pueda elegir con exactitud lo quiere adquirir. Además tendrá la opción de llevar consigo la compra, ya que su pedido se irá preparando en tiempo real. En caso contrario, también podrá solicitar que la mercadería se envíe al domicilio que el mismo desee.

Una de las principales ventajas del showroom es que se podrá vender a aquellos clientes que quieran comprar pequeños volúmenes de mercadería, los cuales no justifican que la fuerza de ventas viaje hasta sus respectivas localidades.

Haciendo referencia a características del showroom, debe decirse que el mismo estará equipado con diferentes elementos que hagan a la comodidad de las personas que lo visiten. Tendrá sillones, mesa para tomar café o comer algo, wi-fi, etc.

Por último, el showroom tendrá un número de teléfono distinto al de la fábrica, es decir una línea propia; y además habrá un/una responsable de ventas que atenderá cualquier inquietud que los clientes puedan tener.

- ◆ **Responsables:**

- **Diseño del showroom**<sup>56</sup>: Estudio Juan Cane.
- **Ejecución del programa:** Daniel Ianni y Joaquín Ianni.
- **Monitoreo y control de programa:** Lorena Pelletti y Joaquín Ianni.

- ◆ **Control:** Se efectuará una comparación bimensual en los primeros seis meses del programa, entre las ventas que se realizan a través del showroom y las que se realizan a través de

---

<sup>56</sup> Acción tercerizada.

visitas de la fuerza de ventas, midiendo la cantidad de clientes que lo hacen de una forma y de la otra. Una vez obtenida estas proporciones, se podrá saber si la cifra se acerca al objetivo o no.

- ◆ **Costo estimado:** Infraestructura: \$20.000<sup>57</sup>.

Juego de sillones: \$5.000. Mesa ratona: \$1.000<sup>58</sup>.

Maniqués: \$1.200<sup>59</sup> (\$300 pesos cada uno por seis unidades).

Costo total: \$27.200

- ◆ **Tiempo:** Se espera que el showroom quede terminado en el mes de julio de 2010. A partir de esa fecha permanecerá abierto todos los días de semana durante, por lo menos, los dos siguientes años.

### **Programa número 10: “Google Adwords”**

- ◆ **Introducción:** La empresa nunca ha realizado publicidad masiva para contactar nuevos clientes minoristas ya que no cuenta con los recursos disponibles para pautar en estos medios de comunicación. No obstante, este programa consiste en, a través de la modalidad Adwords, publicitar en el buscador Google, debido a las facilidades que este sistema otorga.
- ◆ **Objetivo:** Lograr que, por este medio, comerciantes minoristas o distribuidores de cualquier parte del país establezcan contacto con la firma y, finalmente, se conviertan en clientes de la misma.

Objetivo cuantificado: *Lograr, para el año 2011, al menos 5 nuevos clientes minoristas y/o mayoristas a través de esta acción, contribuyendo al objetivo de ventas en aprox. un 12% (\$100.000) para fines del 2011.*

- ◆ **Metodología/desarrollo:** La firma pautará con la empresa digital Google para que los anuncios de sus marcas aparezcan a la derecha de la pantalla (anuncios pagos), cada vez que alguien ingrese en la barra de búsqueda de Google alguna de las palabras claves que IAMA haya fijado previamente. De esta manera, potenciales clientes de cualquier parte del país podrán conocer la página de cada marca, ya sea de forma voluntaria o involuntaria, e

<sup>57</sup> Presupuesto entregado por Estudio Juan Cane en marzo de 2010.

<sup>58</sup> Presupuesto entregado por Rivera Hogar en marzo de 2010.

<sup>59</sup> Presupuesto entregado por Alarcón Maniqués en marzo de 2010.



informarse sobre dichas marcas y sus productos, para luego establecer contacto en caso de existir algún tipo de interés.

La importancia de esta forma de hacer publicidad digital, es que los costos varían de acuerdo al éxito de la campaña. Ya que Google sólo cobra una tasa fija por cada clic que los usuarios hacen en el anuncio. Además, esto permite tener información en tiempo real de las personas que se interesan en ingresar a las páginas de las marcas de la firma.

◆ **Responsables:**

- **Ejecución del programa:** Joaquín Ianni.
- **Monitoreo y control del programa:** Lorena Pelletti y Joaquín Ianni.

- ◆ **Control:** Por un lado se medirá la cantidad de visitas mensuales, es decir la cantidad de clics, para controlar si la herramienta es efectiva. Y, por el otro, se comparará la cantidad de visitas mensuales a la página de cada marca, con la cantidad de contactos que se establezcan. Aquí se observará si la herramienta es realmente útil, y/o si las páginas webs de la firma está bien diseñadas como para despertar interés en los prospectos. Este tipo de control se llevará a cabo durante el año 2010. En el 2011 las mediciones serán las mismas con la excepción de que se harán cada tres meses.

- ◆ **Costo:** \$0.30 x clic<sup>60</sup>.

Costo total estimado: \$300<sup>61</sup>

- ◆ **Tiempo:** Se ejecutará este programa a partir de marzo 2010 y su duración será, en principio, hasta diciembre 2011.

---

<sup>60</sup> Presupuesto entregado por empresa Google en febrero de 2010.

<sup>61</sup> Se estima una cantidad aproximada de mil clics en el anuncio, para los dos siguientes años.

## Plan de contingencia

La necesidad de elaborar un plan de estas características tiene su razón porque en determinadas ocasiones se dificulta la ejecución de los programas contenidos en el plan de acción y, también, porque puede ocurrir que las acciones puestas en práctica no generen los resultados que se habían previsto.

Lo mencionado en el párrafo anterior suele suceder con cierta frecuencia, por lo que es importante adelantarse a los hechos y construir un plan que ayude a suplir los programas originales de la mejor manera posible, es decir que permitan llegar a un resultado similar, ya que son muchos los recursos que se ponen en juego con el fin de alcanzar los objetivos. Por este motivo deben agotarse los medios disponibles antes de aceptar un fracaso.

A continuación serán expuestos de manera individual los programas de contingencia pero, a diferencia de los originales, aquí solamente se exhibirá una idea general que explique la esencia de los mismos. El orden del plan de contingencia es idéntico al del plan de acción, lo que significa que el número de cada programa de contingencia responde al programa de acción que tenga ese mismo número.

### **Programa de contingencia número 1**

Podría suceder que *la campaña de referidos* no tenga buenos resultados, ya que es factible que los clientes no quieran aportar información sobre sus pares. En este caso el programa optativo consiste en buscar contactos a través de diferentes guías de empresas que puedan aportar datos relevantes sobre potenciales clientes. Una alternativa efectiva es utilizar las páginas amarillas on line, las cuales ofrecen una gran cantidad de información precisa de muy fácil obtención. Las mismas permiten obtener direcciones y teléfonos de clientes del rubro específico de la indumentaria informal en cualquier ciudad del país, sin costo alguno.

Este programa puede ser útil, pero sin duda no entregará información de la precisión que pudiera obtenerse de un cliente actual, ya que estos conocen perfectamente cuál es el perfil de clientes que IAMA busca. Sin embargo, es una excelente opción en caso de que lo primero no sea posible, y además sirve como un buen complemento del programa original.

*Transformando nuevos clientes* se basa principalmente en el envío de catálogos digitales con una carta de presentación de la empresa, y tiene el fin de despertar el interés de los prospectos para convertirlos en clientes.

Los problemas posibles podrían estar relacionados, en primer lugar, a que la mayoría de los potenciales clientes no tengan el hábito de utilizar internet, lo que limitaría significativamente

el impacto del programa. Ante esta contingencia, la mejor alternativa es remplazar el e-mailing por el mailing, es decir, realizar folletos en papel y enviarlos por correo a los destinatarios. Debe tenerse en cuenta que el costo del programa se incrementaría, pero aun así es una opción viable.

En segundo lugar, puede suceder que la carta de presentación de la empresa y el catálogo digital o folleto no generen un impacto suficiente como para despertar el interés de los potenciales clientes. Si esto termina ocurriendo, se llevará a cabo un llamado telefónico a cada prospecto, donde el presidente de IAMA les ofrecerá un descuento del 25% en la primera compra, con el objetivo de que adquieran la mercadería y sean los consumidores finales los que terminen impulsando a los comercios minoristas a seguir comprando las marcas de la empresa.

### **Programa de contingencia número 2**

Llevar a cabo un desfile requiere de una gran organización debido a que son varios los elementos que deben tenerse en cuenta para que el evento tenga éxito. Entre los más importantes se encuentran el salón del evento, la contratación de varios modelos, el servicio de catering, etc. Por otro lado, los costos de alquiler o contratación pueden cambiar significativamente en cortos períodos de tiempo.

Por lo dicho, ante la imposibilidad de llevar a cabo el desfile, la presentación de la temporada podría hacerse igual, prescindiendo del mismo. Esta opción es empleada por muchas marcas que, por motivos de tiempo y dinero, presentan sus colecciones de esta manera.

El programa consiste en invitar a clientes y potenciales clientes a un evento donde todas las prendas de la nueva colección serán expuestas en maniqués y estarán disponibles en todas las variedades de modelos, colores y talles. Dicho evento también será realizado en un hotel céntrico de la ciudad de Córdoba y habrá servicio de catering para los que asistan. Además, quienes concurran también tendrán la posibilidad de adelantar sus pedidos en la presentación.

En síntesis, este programa de contingencia es muy similar al original, con la salvedad de que el desfile no será realizado. Para suplantarlos, se proyectará en pantalla grande una especie de video con el “backstage” de la producción fotográfica de la nueva colección. Siempre sabiendo que el impacto no será el mismo.

Las ventajas de no llevar a cabo el desfile se relacionan al menor costo de infraestructura, a un menor costo por la no contratación de modelos, y sobre todo, a que se podrá alquilar una superficie más pequeña lo que también implica un gasto más bajo. Además, los tiempos de organización son significativamente menores.

### **Programa de contingencia número 3**

Ya sea por la negativa de los clientes de aceptar priorizar la exposición de los productos de IAMA en sus locales, o simplemente porque la acción no generó el impacto esperado en los clientes finales, el programa podría fracasar.

Una alternativa viable para llegar al mismo objetivo de aumentar la presencia de los productos en los comercios clientes, es crear en dichos comercios, un espacio donde todos los productos de las marcas de IAMA se expongan en forma conjunta, generando un efecto de mayor presencia.

Es decir que, en simple palabras, el programa consiste en tomar un pequeño espacio dentro de la superficie de cada local, para ubicar todos los productos de “Nueva Raza” y/o “Incierto”.

Para que los clientes finales puedan identificar rápidamente el lugar, se colocarán también piezas gráficas de las marcas y un cartel firme de cada una. Vale la pena aclarar que los minoristas que comercialicen las dos marcas de la empresa tendrán un espacio distinto para cada una dentro del local, o solamente de la que más le interese vender.

### **Programa de contingencia número 4**

El programa de acción número cuatro busca la consecución de dos objetivos al mismo tiempo. Por un lado intenta aumentar las visitas a las páginas web de cada marca y, por el otro, incrementar las ventas a través de una promoción.

La necesidad de elaborar aquí un programa de contingencia, se justifica solamente en el caso de que el programa original no genere los resultados previstos, ya que su ejecución no tendría complicación alguna.

Si bien se pensaron diferentes alternativas de programas que individualmente pueden responder a los dos objetivos, todos estos tienen características sumamente similares al programa original. Lo que lleva a pensar que si este último fracasa, el de contingencia tendrá un resultado similar.

Por este motivo se confeccionaron dos opciones diferentes, las que contribuyen a la consecución de un objetivo por vez.

La primera, respondiendo al objetivo de aumentar las visitas a la página web de cada marca, consiste en anunciar por dichas páginas, la oferta de un artículo por semana. Es decir, en cada local se colocarán carteles informando a los clientes finales que pueden ingresar a la página de cada marca y conocer que producto es el que está en oferta en esa semana. Así, se estima que

los consumidores ingresarán con cierta regularidad a las páginas, ya que cada siete días habrá un nuevo artículo en oferta.

La segunda acción tiene como objetivo incrementar las ventas de los productos de IAMA en los comercios clientes. Para esto se llevará a cabo una promoción en la que los clientes finales, con la compra de cada producto de la firma, se harán dueños de un cupón para participar de un sorteo mensual por una orden de compra. En este caso, la participación en el sorteo será instantánea, es decir que el cliente no tendrá la obligación de ingresar a la página de cada marca y llenar datos, lo que muchas veces resulta tedioso y genera desconfianza.

Dicha promoción será anunciada con cartelera en cada local multimarcas que sea cliente activo de la empresa. Estos últimos serán quienes lleven a cabo el sorteo bajo los lineamientos entregados por IAMA.

### **Programa de contingencia número 5**

El programa “Cambio de look 1” podría no obtener los resultados buscados, sin embargo la publicidad gráfica es una de las formas más económicas y efectivas para provocar recordación en los consumidores finales.

Por lo tanto, el programa de contingencia consiste en continuar con esta estrategia de comunicación, pero reformulando el estilo de las gráficas. Sin embargo, para no volver a equivocarse, antes se llevará a cabo una encuesta a diferentes clientes finales y minoristas, para intentar explicar porque las piezas anteriores no tuvieron el impacto esperado, y también para determinar de manera más precisa el perfil de dichos clientes finales con la intención de crear una imagen acorde a sus expectativas.

### **Programa de contingencia número 6**

Al igual que en el programa anterior, si el diseño de los nuevos isologotipos y la incorporación de los eslóganes no contribuyen a mejorar la imagen y posicionamiento de las marcas y, por lo tanto, aumentar las ventas; será preciso averiguar las causas de este problema, por lo que se realizará una encuesta (la misma que se mencionó en el programa anterior) para entender porque falló el programa y luego tomar decisiones al respecto.

### **Programa de contingencia número 7**

Aquí también el programa original se propone contribuir con el posicionamiento de las marcas de IAMA. Ante los posibles malos resultados, la alternativa es redefinir el diseño de las bolsas y las etiquetas para intentar lograr un mayor impacto.

Para alcanzar esto será necesario obtener información relevante a través de la encuesta mencionada en los programas cinco y seis.

### **Programa de contingencia número 8**

El programa de acción número ocho consiste en vestir a los vendedores/as de los clientes minoristas con uniformes informales en los que resalten las marcas de la firma. El objetivo es reforzar la presencia de las mismas en los consumidores finales de los comercios clientes.

Ante la imposibilidad de llevar a cabo estas acciones y/o por resultados no acordes a lo esperado, el programa de contingencia consiste en pedir a los clientes minoristas que cuando realicen publicidad radial en las emisoras locales de sus ciudades o pueblos, nombren a las marcas de IAMA dentro de las que habitualmente mencionan.

Los locales multimarcas en la gran mayoría de los casos suelen señalar, en sus publicidades, algunas de las marcas que tienen en su cartera. La idea de este programa es que las de IAMA estén dentro del grupo de marcas sobre las cuales se llama la atención, con el objetivo de que esto contribuya al posicionamiento de las mismas.

### **Programa de contingencia número 9**

La construcción de un showroom sería un excelente paso para que distintos clientes realicen sus compras allí. No obstante, en caso de que esta acción no pueda llevarse a cabo, el plan de contingencia consiste en abrir un local de ventas al por mayor y por menor, donde sólo se venderán las marcas de IAMA. El local estaría ubicado en la ciudad de Córdoba en la zona de calle Corrientes e Ituzaingo.

Si bien esta alternativa implicaría una mayor inversión de la que requiere el showroom, por medio de ésta se podría lograr un aumento significativo de ventas a los pequeños clientes que viajan a esta ciudad con el fin de conseguir mercadería para sus locales multimarcas.

Sin embargo, la apertura de un nuevo local en una ciudad diferente a Bell Ville, generaría un gran desgaste de recursos de diversas índoles, por lo que la construcción del showroom es claramente la primera opción.

### **Programa de contingencia número 10**

Publicitar en avisos pagos de Google Adwords es el programa más incierto e impredecible en cuanto a sus resultados, de todos los contenidos en el plan de acción. Además, debido a su bajo y variable costo, llevarlo a cabo no significa inversión alguna para la empresa. Estos motivos, más el interés de comprobar la efectividad de esta metodología con vistas a futuro, incitaron a

tomar la decisión de utilizar el servicio de Google como programa de acción, pero asignándole un objetivo de ventas no tan ambicioso.

Por lo tanto, en el caso de que la acción nombrada no contribuya a conseguir nuevos clientes, el plan de contingencia será hacer un mayor énfasis en los programas de acción uno y dos, para lograr acercar a la empresa esos 5 clientes que habían sido asignados como objetivo para este programa.

La no realización de un programa de contingencia distinto se justifica por la necesidad de salvaguardar costos. Además se entiende que el objetivo es sumamente factible de alcanzar por medio de la forma mencionada en el párrafo anterior.

## Cuadro estratégico

**Tabla número 9.**

<i>Objetivos</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Programas</i>	<i>Público objetivo</i>	<i>Importancia</i>		
				<i>Mu.</i>	<i>Me.</i>	<i>Po.</i>
O1 O4	E1 E3 E6 E7 E8 E9	P1	Potenciales clientes minoristas y mayoristas.	x		
O1 O2 O4	E1 E3 E9	P2	Actuales y potenciales clientes minoristas, y mayoristas.	x		
O2 O3	E1 E2 E3 E8	P3	Consumidor final		x	
O2 O3	E1 E3 E8	P4	Consumidor final		x	
O2 O3	E1 E2 E3 E4 E5 E8	P5	Consumidor final	x		
O2 O3	E1 E2 E3 E4 E5 E8	P6	Consumidor final	x		
O2 O3	E1 E2 E3 E4 E5 E8	P7	Consumidor final		x	
O2 O3	E1 E2 E3 E4 E5	P8	Consumidor final		x	
O1 O4	E1 E3 E9	P9	Actuales y potenciales clientes minoristas, y mayoristas.	x		
O1 O4	E1 E3 E8	P10	Potenciales clientes minoristas y mayoristas.	x		

**Referencias:**

**Mu:** mucha. **Me:** mediana. **Po:** poca



## Referencias generales

**Tabla número 10. Cuadro de referencias generales.**

<b>Objetivos</b>	<b>O1:</b> Para el año 2011 aumentar en un 60% la cartera de clientes minoristas.	<b>O2:</b> Aumentar un 13,5% las ventas de los clientes actuales en los próximos dos años.	<b>O3:</b> Incrementar el posicionamiento de las marcas en los clientes finales de nuestros clientes minoristas en los siguientes 24 meses.	<b>O4:</b> Lograr que para el 2011 el 30% de las ventas se logren a través de una metodología "pull".						
<b>Estrategias</b>	<b>E1:</b> Estrategias de crecimiento: Penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados.	<b>E2:</b> Estrategia competitiva: Diferenciación	<b>E3:</b> Estrategia de segmentación: <i>Segmento adyacente.</i>	<b>E4:</b> Estrategia de posicionamiento: <i>Posicionamiento por asociación.</i>	<b>E5:</b> Estrategia según CVP: <i>Ataque por el flanco</i>	<b>E6:</b> Estrategia funcional: De producto.	<b>E7:</b> Estrategia funcional: De precio.	<b>E8:</b> Estrategia funcional: De promoción.	<b>E9:</b> Estrategia funcional: De distribución (plaza).	
<b>Programas de acción</b>	<b>P1:</b> <i>Sumando socios comerciales.</i>	<b>P2:</b> <i>Desfile lanzamiento de temporada.</i>	<b>P3:</b> <i>La moda al frente de tus ojos.</i>	<b>P4:</b> <i>Ganá con nuestras marcas.</i>	<b>P5:</b> <i>Cambio de look 1.</i>	<b>P6:</b> <i>Cambio de look 2.</i>	<b>P7:</b> <i>En el local, en la calle, en tu casa.</i>	<b>P8:</b> <i>Un toque de estilo IAMA.</i>	<b>P9:</b> <i>Showroom IAMA.</i>	<b>P10:</b> <i>Google Adwords.</i>

# SECCIÓN 6

## Presupuesto

## Presupuesto programas de acción

Tabla número 11. Cuadro de presupuesto y aporte al objetivo por programa.

Programas de acción	Costo por programa	Porcentaje sobre el total	Aporte al objetivo de ventas por programa	Porcentaje sobre el total
<i>P1</i>	\$1.200	1,07%	\$ 300.000	36,4%
<i>P2</i>	\$66.000	58,98%	\$ 200.000	24,2%
<i>P3</i>	\$4.200	3,75%	\$65.000	7,9%
<i>P4</i>	\$4.200	3,75%	\$ 75.000	9,1%
<i>P5</i>	\$2.000	1,79%	\$ 35.000	4,2%
<i>P6</i>	\$500	0,45%	\$ 17.500	2,1%
<i>P7</i>	\$2.800	2,50%	\$ 7.500	0,9%
<i>P8</i>	\$3.500	3,13%	\$ 12.500	1,5%
<i>P9</i>	\$27.200	24,31%	\$ 12.500	1,5%
<i>P10</i>	\$300	0,27%	\$ 100.000	12,1%
<b>Total</b>	<b>\$111.900</b>	<b>100%</b>	<b>\$825.000</b>	<b>100%</b>

### Explicaciones

El cuadro anterior presenta de manera detallada el costo que tiene cada programa de acción y el porcentaje que representa con respecto al total. Esto se observa en el primer par de columnas. Con respecto a las dos restantes, se exponen los datos numéricos y porcentuales del aporte estimado que cada programa hará al objetivo de ventas.

Como se mencionó la tabla solamente presenta datos cuantitativos, lo que no permite entender el verdadero aporte que cada programa realiza para el cumplimiento del objetivo. Ya que cada acción fue diseñada con el fin de contribuir en forma cuantitativa (ventas) y cualitativa (imagen y posicionamiento), pero esta última no está reflejada. Es decir, existen programas (por ejemplo

*el P1) que tienen un costo bajo y generan un gran ingreso de dinero, pero no contribuyen demasiado a la imagen de las marcas. Al contrario, otros (por ejemplo el P2) tienen un costo alto, pero son fundamentales para la imagen de la empresa y además producen ingresos significativos. Sin embargo, la lectura de la tabla sola no permite hacer este análisis.*

*Por otro lado, los programas de acción que tienen como propósito contribuir a incrementar las ventas a través del aumento del posicionamiento y de la creación de imagen en la marcas (P5, P6, P7 Y P8), son acciones interrelacionadas que generan efectos positivos por su puesta en práctica en conjunto, por lo que el aporte individual al objetivo de ventas de cada una fue expuesto en la tabla simplemente para completar la misma.*

## Presupuesto con Honorarios

Tabla número 12. *Presupuesto total con honorarios incluidos.*

	Presupuesto preliminar	Honorarios	Presupuesto final
<b>Totales</b>	<b>\$111.900</b>	<b>\$20.000</b>	<b>\$131.900</b>

### Explicaciones

*Con el objetivo de comparar el costo de cada programa, con el aporte al objetivo de ventas que cada uno realiza en forma individual; se incluyeron los honorarios en un cuadro de presupuesto aparte, ya que se entiende que no tienen un aporte concreto al objetivo de ventas.*

# *Sección 7*

## *Diagrama de Gantt*

## Diagrama de Gantt

**Tabla número 13. Cronograma de actividades y puntos de control.**

Programas de acción	Año 2010											Año 2011											
	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
P1: Sumando socios comerciales.				x			x			x			x			x			x			x	
P2: Desfile lanzamiento de temporada.							x	x					x	x					x	x			
P3: La moda al frente de tus ojos		x												x									
P4: Ganá con nuestras marcas				x			x			x			x			x			x			x	
P5: Cambio de look 1.				x			x			x			x			x			x			x	
P6: Cambio de look 2.				x			x			x			x			x			x			x	
P7: En el local, en la calle, en tu casa.				x			x			x			x			x			x			x	
P8: Un toque de estilo IAMA.				x			x			x			x			x			x			x	
P9: Showroom IAMA.						x	x			x			x										
P10: Google Adwords.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x			x			x			x

**Explicaciones**

*La intensidad de los colores en algunos programas de acción, son usados para resaltar los períodos en los que la ejecución de dichos programas se considera fundamental. Es decir, mientras más fuerte es el color, más importante es que se lleve a cabo el programa en esos meses.*

*Por otro lado, las cruces representan los momentos de tiempo donde se efectuarán los controles de cada programa, ya sea para verificar su ejecución o para medir la eficacia de los mismos.*



# *SECCIÓN 8*

## *ANÁLISIS DE RECUPERACIÓN*

## Flujo de fondos

Programas de acción	Tiempo										Totales
	2010										
	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
<i>P1</i>	\$300						\$300				\$600
<i>P2</i>							\$22.000				\$22.000
<i>P3</i>	\$600	\$750						\$750			\$2.100
<i>P4</i>	\$1.050	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$2.400
<i>P5</i>	\$500						\$500				\$1.000
<i>P6</i>	\$500										\$500
<i>P7</i>	\$1.400										\$1.400
<i>P8</i>	\$1.750										\$1.750
<i>P9</i>	\$5.000			\$22.200							\$27.200
<i>P10</i>										\$150	\$150
<i>P11</i>											\$0
<i>Honorarios prof.</i>				\$5.000						\$5.000	\$10.00
<b>Total costos</b>	<b>\$11.100</b>	<b>\$900</b>	<b>\$150</b>	<b>\$27.350</b>	<b>\$150</b>	<b>\$150</b>	<b>\$22.950</b>	<b>\$900</b>	<b>\$150</b>	<b>\$5.300</b>	<b>\$ 69.100</b>
<b>Ingresos est. Sit. Normal</b>		\$ 151.800						\$ 178.200			<b>\$ 330.000</b>
<b>Resultado 1</b>	-11.100	+150.900	-150	-27.350	-150	-150	-22.950	+177.300	-150	-5.300	<b>\$ 260.900</b>
<b>Ingreso est. Sit. Favorable</b>		\$ 197.340						\$ 231.660			<b>\$ 429.000</b>
<b>Resultado 2</b>	-11.100	+196.440	-150	-27.350	-150	-150	-22.950	+230.760	-150	-5.300	<b>\$ 359.900</b>
<b>Ingreso est. Sit. Desfavorable</b>		\$ 144.210						\$ 169.290			<b>\$ 313.500</b>
<b>Resultado 3</b>	-11.100	+143.310	-150	-27.350	-150	-150	-22.950	+168.390	-150	-5.300	<b>\$ 244.400</b>

Programas de acción	Tiempo												Totales
	2011												
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
P1			\$300						\$300				\$600
P2			\$22.000						\$22000				\$44.000
P3			\$600	\$750						\$750			\$2.100
P4	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1.800
P5			\$500						\$500				\$1.000
P6													\$0
P7	\$1.400												\$1.400
P8	\$1.750												\$1.750
P9													\$0
P10												\$150	\$150
Honorarios prof.						\$5.000						\$5.000	\$10.00
<b>Total costos</b>	<b>\$3.300</b>	<b>\$150</b>	<b>\$23.550</b>	<b>\$900</b>	<b>\$150</b>	<b>\$5.150</b>	<b>\$150</b>	<b>\$150</b>	<b>\$22.950</b>	<b>\$900</b>	<b>\$150</b>	<b>\$5.300</b>	<b>\$62.800</b>
<b>Ingresos est. Sit. Normal</b>				\$ 227.700						\$ 267.300			\$ 495.000
<b>Resultado 1</b>	-3.300	-150	-23.550	+226.800	-150	-5.150	-150	-150	-22.950	+266.400	-150	-5.300	\$ 432.200
<b>Ingreso est. Sit. Favorable</b>				\$ 296.010						\$ 347.490			\$ 643.500
<b>Resultado 2</b>	-3.300	-150	-23.550	+295.110	-150	-5.150	-150	-150	-22.950	+346.590	-150	-5.300	\$ 580.700
<b>Ingreso est. Sit. Desfavorable</b>				\$ 216.315						\$ 253.935			\$ 470.250
<b>Resultado 3</b>	-3.300	-150	-23.550	+215.415	-150	-5.150	-150	-150	-22.950	+253.035	-150	-5.300	\$ 407.450

Explicaciones:

La división de los ingresos anuales corresponde a la tendencia de ventas por temporada en la empresa (ver gráfico número 1, pág. 43).

## Resultados finales

Tabla número 14. *Cuadro de resultados finales.*

	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Total</b>
<b>Ingreso est. Sit. Normal</b>	\$330.000	\$495.000	<b>\$825.000</b>
<b>Costos 1</b>	\$69.100	\$62.800	<b>\$131.900</b>
<b>Resultado 1</b>	<b>\$260.900</b>	<b>\$432.200</b>	<b>\$693.100</b>
<b>Ingreso est. Sit. Favorable</b>	\$429.000	\$643.500	<b>\$1.072.500</b>
<b>Costos 2</b>	\$69.100	\$62.800	<b>\$131.900</b>
<b>Resultado 2</b>	<b>\$359.900</b>	<b>\$580.700</b>	<b>\$940.600</b>
<b>Ingreso est. Sit. Desfavorable</b>	\$313.500	\$470.250	<b>\$783.750</b>
<b>Costos 3</b>	\$69.100	\$62.800	<b>\$131.900</b>
<b>Resultado 3</b>	<b>\$244.400</b>	<b>\$407.450</b>	<b>\$651.850</b>

## **Cálculo del retorno sobre la inversión (R.O.I.)**

Este índice expresa la cantidad de dinero que se recuperará por cada peso invertido en el plan de marketing. El cálculo matemático que permite obtener este número es el siguiente: **(Utilidades – Inversión) / Inversión.**

El retorno sobre la inversión es calculado con los valores estimados en situación normal:

$$\times \text{ROI : (resultado 1 – costo 1) / costo 1 = (693.100 – 131.900) / 131.900 = 4,25\%}$$

La interpretación de este cálculo, cómo se dijo, es que cada \$1 invertido en el plan de marketing, se recuperará \$4,25.

Por otro lado, se exhibirán también los valores del ROI para las demás posibles situaciones:

$$\times \text{ROI Sit. Favorable: (resultado 2 – costo 2) / costo 2 = (940.600 – 131.900) / 131.900 = 6,13\%}$$

$$\times \text{ROI Sit. Desfavorable: (resultado 3 – costo 3) / costo 3 = (651.850 – 131.900) / 131.900 = 3,94\%}$$

*Sección 9*  
*Conclusión Final*

## Conclusión

IAMA es una empresa que tiene claro sus objetivos y sabe que debe cambiar si pretende alcanzarlos. Sin embargo, no todo tiene que modificarse.

Los productos de esta empresa gozan de una amplia aceptabilidad en sus clientes, y no solamente en los que son fieles a la firma, sino en todos aquellos que cada año comienzan a comprar en la misma. No obstante, al ser del interior del país, IAMA corre con una clara desventaja en relación a sus competidores en lo que a costos se refiere. Y aquí es donde se presenta el problema, porque en su afán de ser competitiva debe colocar sus precios por debajo de la media que cobran las marcas posicionadas, y para no ser considerada como de segunda, debe mostrar calidad, diseño e imagen y así poder distinguirse. Recuérdese que los productos de esta empresa son comercializados en locales multimarcas, en los que conviven varias marcas de diferentes características.

La situación descrita anteriormente lleva a que la firma deba sacrificar utilidades para poder sobrevivir en el mercado. Dicha situación no sería del todo mala si la empresa tuviese un gran volumen de ventas, ya que sacrificaría márgenes pero tendría un elevado nivel de rotación. Y mejor aún, si las marcas estuviesen posicionadas, IAMA ahorraría recursos y vendería una cantidad óptima que le permitiría seguir invirtiendo en comunicación para cuidar su imagen y, continuar creciendo y obteniendo beneficios. Sin embargo, para posicionar una marca de ropa desde cero, es necesaria una gran inversión en publicidad masiva, y esta organización no está en condiciones de hacer esto todavía.

Teniendo en cuenta lo explicado, el plan de marketing se propone dejar a la empresa en condiciones óptimas para dar el gran salto. Es por eso que en este proyecto fueron propuestas acciones que buscarán ayudar a la firma a incrementar su facturación en un monto suficiente que le permita tener las utilidades necesarias para comenzar a invertir en programas de marketing y comunicación, con el fin último de posicionar sus marcas en la mente del consumidor final. Ya que para las expectativas de crecimiento que tiene esta empresa, la mejor alternativa es la de publicitar a nivel masivo. Si bien existen otras opciones, éstas (incluyendo la actual modalidad de ventas) implicarían el sacrificio de innecesarios recursos y, además, la fuerza de ventas quedaría desbordada.

Se considera que IAMA tiene la principal arma que se necesita para ser fuerte en el mercado, que es el agrado que los clientes tienen para con sus productos. Por lo tanto, sólo necesita desarrollar una estrategia de ventas que le permita crecer a gran proporción, porque con la actual esto se hace imposible. No tiene sentido seguir pensando que con dos personas que salen a vender con una valija se puede llegar tan lejos. A pesar de que con este método se

consiguieron grandes progresos, vender a nivel nacional requiere de otra estrategia. Entonces, si IAMA logra incorporar nuevas alternativas de ventas y que las mismas sean eficaces, podrá obtener un rápido crecimiento.

Por otro lado, por más que la firma integre a su cartera un gran número de nuevos clientes, sería imposible atenderlos a todos de la manera correcta, en el corto plazo, debido a que es una empresa pequeña. Por eso existe la propuesta de aumentar las ventas en los locales de los clientes actuales de la firma. Esto ayudaría a cumplir con el objetivo de facturación, sin tener que recurrir solamente a nuevos clientes.

Ya sea para ganar clientes o para aumentar las ventas en los actuales, es fundamental la elaboración de una estrategia de comunicación a largo plazo. Y, también, el convencimiento por parte de los miembros de IAMA, de la importancia que dicha estrategia tiene para conseguir buenos resultados. No puede seguir gastándose dinero en hacer gráficas sólo porque otros lo hacen. La imagen de una empresa se construye con el tiempo, por lo que la estrategia de comunicación deberá seguir una determinada línea durante un lapso prolongado, si pretende ser eficaz.

Así, para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo correspondientes al plan, se eligieron principalmente acciones de marketing directo para conseguir nuevos clientes, y publicidad no tradicional (PNT) para incrementar las ventas en clientes actuales; ya que estas acciones no requieren de grandes inversiones para ser efectivas. Sin embargo, la estrategia de comunicación consiste en utilizar estas formas de comunicar y hacer publicidad en los primeros años y luego, a medida que la facturación de la empresa vaya incrementándose, comenzar a complementar estas técnicas con publicidad masiva, hasta alcanzar una comunicación óptima que le permita a las marcas de IAMA posicionarse definitivamente en el consumidor final.

Por esto, la estrategia de PNT no tiene solamente el objetivo de aumentar las ventas, sino también de empezar a posicionar las marcas en un número reducido de personas, lo que permitirá controlar si la imagen pretendida por la empresa tiene un impacto positivo en los clientes y así seguir perfeccionando las acciones de comunicación para futuros períodos.

Se sostiene que la compañía está en condiciones de aplicar todo lo que se mencionó en los párrafos anteriores, siempre que entienda cuál es la importancia de pensar estratégicamente y a largo plazo. De ser así, puede concluirse que IAMA tiene un futuro prometedor. No sólo goza de tener en su haber un producto sumamente demandado con la capacidad probada de satisfacer a sus clientes, sino que también tiene una cartera extensa de clientes fieles a la empresa y una fuerza de ventas altamente eficiente. Lo que resta es animarse a dar un paso



más, a intentar llegar a los clientes por otros medios y comenzar a apostar al marketing y la comunicación, que será lo que sin duda marque la diferencia para que la firma de el gran salto.

Y dar el gran salto significa, llegar directamente al consumidor final, con el fin último de que sean éstos los que, por iniciativa propia, demanden los productos de IAMA, y ésta última pueda gozar del “pull” que ejerzan clientes de todo el país.

# *SECCIÓN 10*

## *Fuentes Bibliográficas*

## Bibliografía

- APRILE, Orlando (2003). *La publicidad puesta al día*. La Crujía ediciones. Buenos Aires.
- BEST, Roger J. (2007). *Marketing estratégico*. Ed. Pearson Educación. Madrid.
- BILLOROU, Oscar Pedro (1992). *Las comunicaciones de marketing*. Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
- CASTELLBLANQUE, Mariano (2001). *La estructura de la actividad publicitaria*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- HIEBING, Roman G. y COOPER, Scott W. (1992). *Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- JEAN; JACQUES Y LAMBIN (1995). *Marketing estratégico*. Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- KOTLER, Philip (2001). *Dirección de marketing*. Ed. Pearson Education. México.
- MASLOW (1975). *Motivación y personalidad*. Ed. Sagitario. Barcelona.
- MINTZBERG, Henry (1997). *El proceso estratégico*. Ed. Prentice Hall. México.
- REY, Juan (1996). *Palabras para vender, palabras para soñar*. Ed. Paidós. Barcelona.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José M. (1999). *El plan de marketing en la práctica*. Ed. ESIC. Madrid.
- VON REIBNITZ (1988). *Scenario Techniques*. Ed. Mc Graw Hill. Berlín.
- WALKER, Orville C.; BOYD, Harper W.; MULLINS, John; LARRÉCHÉ, Jean-Claude (2005) *Marketing estratégico*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- WILENSKY, Alberto L. (2005). *La promesa de la marca*. Ed. Temas group. Buenos Aires.

## **Fuentes digitales**

- [www.agenda.rieles.com](http://www.agenda.rieles.com)
- [www.agrositio.com](http://www.agrositio.com)
- [www.argentinaxplora.com](http://www.argentinaxplora.com)
- [www.fundacionprotejer.org](http://www.fundacionprotejer.org)
- [www.ciaindumentaria.com.ar](http://www.ciaindumentaria.com.ar)
- [www.consejo.org.ar](http://www.consejo.org.ar)
- [www.elargentino.com.ar](http://www.elargentino.com.ar)
- [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)
- [www.infobrand.com.ar](http://www.infobrand.com.ar)
- [www.publicaronline.com.ar](http://www.publicaronline.com.ar)
- [www.preduccion.com.ar](http://www.preduccion.com.ar)
- [www.nrcd.org](http://www.nrcd.org)

# *SECCIÓN II*

## *ANEXOS*

## **Anexo número 1: Investigación de información interna**

### **Entrevista a Daniel Ianni. Presidente y fuerza de ventas de IAMA S.A.**

#### ***Guía de pautas:***

- Preguntar al entrevistado si piensa que la empresa está atravesando su mejor momento en el presente.
- Pedir que mencione cuáles son los principales objetivos que se propone para su empresa en el futuro.
- Preguntar si la empresa sigue una determinada estrategia de comunicación. En caso de no tener una estrategia definida, averiguar si se realiza algún tipo de acción comunicacional. Si la respuesta es afirmativa, entrar en detalle sobre el tema.
- Indagar sobre la política de distribución que emplea la firma.
- Pedir al entrevistado que mencione en que elementos se basa para fijar los precios de sus productos. Si dentro de estos elementos es mencionada la competencia, preguntar el peso relativo que tiene la misma para este tipo de decisión.
- Preguntar cuáles piensa que son sus principales competidores y por qué.
- Pedir al entrevistado que diga en qué situación competitiva cree que ésta su empresa con relación a sus principales competidores.
- Preguntar cuáles considera que son sus armas más importantes para enfrentar a la competencia.
- Indagar sobre cómo es la relación del entrevistado con sus clientes minoristas. Así como también, cuál de las partes tiene, a su entender, mayor poder de negociación.
- Hacer una pregunta similar, pero con respecto a los proveedores.
- Solicitar que mencione, de manera general, como son los hábitos de compra de sus clientes minoristas.
- Averiguar cuáles son los atributos más valorados, según el entrevistado, por parte de sus clientes minoristas.
- Preguntar si cree que en los últimos años hubo cambios significativos en el segmento con respecto a las variables mencionadas en las últimas dos preguntas.

- Pedirle que exprese su opinión sobre si existe alguna otra variable más en la que el segmento haya cambiado de manera notable. Por ejemplo, si la reacción de la demanda ante las modificación en los precios es similar a años anteriores.
- Solicitar al interpelado que diga si piensa que sus productos cuentan con los atributos que, según él, valoran los integrantes del segmento al cual se dirige.
- Por último, preguntar cuánto espera vender, monetariamente hablando, en los próximos dos años.
- Agradecer por su buena disposición y tiempo otorgado.

### Respuestas de entrevista en profundidad a Daniel Ianni

*A continuación se exhiben, de manera resumida, las ideas e información más importantes, extraídas de las respuestas dadas por el entrevistado Daniel Ianni:*

Según el propietario de la firma, IAMA es una empresa que no tiene techo, pero que todavía está lejos de alcanzar su potencial. A pesar de que cada año la facturación aumenta y el mercado se amplía, Daniel se muestra con cierta disconformidad en lo que a utilidades se refiere. Sin embargo, no tiene dudas de que IAMA está atravesando su mejor momento desde que fue fundada.

Si bien el objetivo principal es que la firma continúe incrementando su facturación, el presidente reitera en varias ocasiones la necesidad de que la empresa aumente el volumen de sus ventas sin sacrificar tantos recursos. Él pretende que la demanda busque sus productos y no lo contrario.

Cuando se le pregunta sobre si la empresa tiene una estrategia de comunicación, la respuesta es negativa. A pesar de que menciona las acciones de comunicación que la firma realiza (gráficas y página web), la idea de estrategia bien definida es inexistente.

La política de distribución es, según Daniel, fundamental para el éxito de la empresa, ya que no existen casos en que los propios dueños de las fábricas visiten personalmente a los clientes. En IAMA, la fuerza de ventas se traslada al menos una vez por temporada hasta los locales de sus clientes y ahí realizan las transacciones, acuerdan la forma de pago y discuten sobre los medios más idóneos para el envío de la mercadería. Por otro lado, también considera que esta política provoca que la empresa sacrifique, en ocasiones, más recursos de los que debería.

Para fijar los precios de los productos se agrega un margen que ronda entre el 70 y el 100%. Esta variación se hace en función de los precios de los competidores. Se busca que cada producto de la empresa tenga un precio inferior al de las marcas de primer nivel y ligeramente superior al de las marcas no posicionadas o de segunda. El presidente dice que sus precios son competitivos.

A la hora de hablar de la competencia, Daniel sabe que sus marcas compiten con una gran variedad de marcas con diferentes características entre sí. En los comercios donde IAMA vende pueden encontrarse algunas de primer nivel y otras de segunda. Él sostiene que su empresa es insignificante a comparación a las grandes marcas de ropa, pero que sus productos son ampliamente superiores a los de las marcas de segunda. También, considera que la principal virtud de la empresa es ofrecer productos que combinan calidad, diseño y precio en forma sumamente equilibrada, y que además la relación con sus clientes minoristas es excelente.



A pesar de la excelente relación con los clientes, el propietario de IAMA afirma que las negociaciones por plazos de pago, descuentos, devoluciones de mercadería, etc. son elevadas y muchas veces se llega a acuerdos en los que la firma tiene que ceder recursos para poder mantener conforme a la clientela. En el caso de los proveedores, son ellos quienes exigen condiciones. En ocasiones, con viejos clientes los proveedores suelen ser flexibles en las formas de pago, pero no más de eso.

Cuando se le indaga sobre los hábitos de compra de los clientes minoristas, Daniel afirma que estos repiten año a año las maneras de efectuar las compras. A principio de temporada se realiza la operación más grande, ya que adquieren la mercadería para el resto de la temporada. Sin embargo, en el período de seis meses que es lo que dura la temporada, existen sub temporadas en las cuales los clientes vuelven a comprar. Generalmente en este lapso de tiempo los clientes llegan a adquirir mercadería entre tres y siete veces.

Con respecto a los atributos que los clientes más valoran de los productos de IAMA, él sostiene que la calidad y los diseños de sus productos son sumamente apreciados. Con respecto al precio, a pesar de no ser elevado, los clientes suelen cuestionarlo cuando los productos son ofrecidos, ya que las marcas de la empresa no están posicionadas. Sin embargo, una vez que comprueban que la mercadería es demandada por el consumidor final, el precio termina siendo aceptado.

En función a los cambios en el segmento o en la demanda, Daniel expresa que las modificaciones surgen en las épocas en que el país atraviesa algún tipo de crisis. Por ejemplo, en el año 2002 las modificaciones en los precios contraían fuertemente al sector demandante. Él entiende que no debe compararse el momento actual con años anteriores, sino con períodos similares en lo que a estabilidad política y económica se refiere, ya que Argentina es un país sumamente cambiante y de un año a otro pueden pasar muchas cosas.

Por último, el presidente de IAMA manifiesta que su empresa tiene que vender una cifra cercana a los dos millones de pesos en los próximos años, para continuar con la tendencia de crecimiento que viene mostrando los últimos.

## **Anexo número 2: Investigación de información de sector**

**Entrevista a Gabriel Simes. Productor textil.**

### ***Guía de pautas:***

- Pedir al entrevistado que diga, según su opinión, aproximadamente de cuántos rubros se compone la industria de la indumentaria.
- Averiguar cuál es el segmento etario mas demandante de la industria.
- Preguntar cuál de estos rubros dentro de la industria es el que tiene más importancia en lo que a volumen de producción y ventas se refiere.
- Solicitar al entrevistado que explique el por qué de las diferencias entre los costos de producir en Capital Federal y los costos de producir en Córdoba.
- Agradecer por su buena disposición y tiempo otorgado.

### Respuestas de entrevista en profundidad a Gabriel Simes

*A continuación se exhiben, de manera resumida, las ideas e información más importantes, extraídas de las respuestas dadas por el entrevistado Gabriel Simes:*

Según el productor textil Gabriel Simes, la industria de la indumentaria se compone de varios rubros. El rubro predominante claramente es el de indumentaria informal, lo cual, dice Gabriel, puede comprobarse solamente observando la cantidad de locales y comercios que venden este tipo de mercadería en cualquier centro de consumo de cualquier ciudad. Es decir, ya sea en un shopping, peatonal, avenida o barrio, siempre la mayoría de locales serán de ropa informal y, entre estos, más de la mitad venderá seguramente ropa femenina.

Dentro del mercado demandante, los jóvenes y jóvenes-adultos son los principales compradores. Cada año ingresan nuevas marcas que dirigen sus ventas a estos segmentos, por lo que el mercado continúa en crecimiento. Gabriel estima que dentro de la industria de la indumentaria, las marcas de ropa informal representan aproximadamente un 80% de la misma, y que los segmentos mencionados alcanzan hasta el 60% de las ventas.

Según Gabriel existe una gran diferencia entre producir en Córdoba con respecto a Capital Federal. En primer lugar la mayoría de los proveedores textiles están ubicados en capital. Si bien en Córdoba pueden conseguirse variedades de telas y avíos, existen telas específicas que sólo pueden adquirirse en Buenos Aires, y esto significa costos logísticos. Sin embargo, este no es el principal problema. La principal desventaja de Córdoba con respecto a Buenos Aires, es la gran cantidad de competencia que existe en este último lugar. La cantidad de marcas, fábricas y talleres crean una gran competencia que los obliga a incorporar nuevas tecnologías, perfeccionar técnicas, evitar fallas, reducir costos, etc. lo que termina repercutiendo en el precio final de la mercadería. Entonces, una prenda exactamente igual en diseño y calidad, seguramente tendrá un precio inferior en Capital.

## **Anexo número 3: Investigación de mercado**

### **Propuesta de investigación**

#### **Problema de decisión**

- *¿Debe redefinirse/modificarse en algún punto las estrategias de ventas y de marketing de la empresa?*

#### **Objetivos de la investigación**

- *Conocer los atributos más valorados por los clientes finales a la hora de comprar una prenda de ropa.*
- *Conocer que hábitos ponen en práctica los clientes finales cuando compran una prenda de ropa.*

#### **Metodología**

- **Población:**
  - *Consumidores finales hombres y mujeres residentes en distintas ciudades de Argentina, que tengan entre 17 y 30 años, y pertenezcan a un nivel socioeconómico “c amplio”.*
- **Tipo de investigación:**
  - *Exploratoria: 30% (hombres y mujeres)*
    - *Entrevistas en profundidad*
  - *Descriptiva: 70% (mujeres)*
    - *Encuesta autoadministrada*
    - *Semi estructurada*
    - *No probabilístico accidental*
    - *Tamaño de la muestra: 40 casos*

#### **Aclaraciones**

*Las entrevistas en profundidad tienen principalmente el fin de recopilar información que responda a los objetivos de la investigación, sin embargo las entrevistas que se realizarán a mujeres también cumplen el propósito de extraer variables para el armado del cuestionario que será usado en la investigación descriptiva.*

## Entrevista en profundidad a consumidores finales

### **Guía de pautas:**

- Preguntar al entrevistado/a, cuáles son los atributos que valora de una prenda de ropa a la hora de comprar.
- Si entre los atributos valorados el entrevistado/a menciona a *la marca*, preguntarle porque la considera como un factor importante en la decisión de compra. Si, por el contrario, el cliente no la menciona; preguntar qué importancia le otorga a *la marca* de una prenda de ropa.
- Una vez finalizadas las preguntas sobre atributos, indagar en el entrevistado/a acerca de cómo este/a escoge el local en el cual realizar su compra. Es decir, pedirle que relate el proceso de compra desde que siente la necesidad de comprar hasta que adquiere la prenda.
- Solicitar que mencione que personas lo/a ayudan generalmente a tomar una decisión de compra, en caso de no decidir solo/a.
- Pedir al entrevistado/a que exprese si es fiel a alguna marca y/o local de ropa en particular y preguntar el porqué.
- Preguntar acerca de la frecuencia de compra de dicho/a entrevistado/a, y las razones de la misma.
- Indagar sobre el máximo de dinero que el entrevistado/a gastaría en una prenda de ropa, por ejemplo: una remera y un pantalón de jean. Invitar a que explique los motivos de su respuesta.
- Por último, pedir al entrevistado/a, que mencione cuales son los motivos que lo/a empujan a comprar ropa.
- Agradecer por su buena disposición y tiempo otorgado.

### Respuestas de entrevistas en profundidad a consumidores finales hombres

*A continuación se exhiben, de manera resumida, las ideas e información más importantes, extraídas de las respuestas dadas por los entrevistados Walter Dutto (26), Miguel Ángel Vargas (22) y Pablo Valenti (23):*

Los atributos más valorados por los entrevistados son diseño, calidad y precio de la prenda. Todos coinciden en que a la hora de comprar ropa lo primero a lo que prestan atención es al diseño y luego el precio. Y, a pesar de no poder distinguirla desde el principio, consideran también que la calidad es importante.

Con respecto a la marca, a pesar de no ser un atributo que integre el grupo de los valorados, los entrevistados opinan que prefieren comprar prendas de marca, siempre que éstas se encuentren dentro de sus posibilidades, económicamente hablando. Sin embargo, este atributo no tiene el peso de ser considerado fundamental para definir una compra, como si lo son el diseño y el precio. No obstante, en una situación hipotética en la que el diseño y precio de una prenda de marca conocida y no conocida sean similares, los entrevistados, en este caso, dicen inclinarse por la prenda de marca conocida.

A la hora de relatar sus hábitos y procesos de compra, las respuestas son altamente similares. Cuando se dan cuenta que necesitan comprarse una o varias prendas específicas, seleccionan en función de sus necesidades un pequeño número de locales y marcas para hacer su compra. Generalmente no visitan más de tres locales. En cuanto a preferencia, eligen locales multimarca donde exista variedad para elegir la prenda.

Uno de los entrevistados dice comprarse, en reiteradas ocasiones, una prenda que no le agrada del todo para no seguir buscando.

Con respecto a los influenciadores, los entrevistados mencionan a varios actores capaces de cumplir esta función, entre ellos: amigos/as, hermanos/as, novia y madre.

Ninguno dice ser fiel a una marca en particular, pero si mencionan un grupo de estas que generalmente consideran en principio a la hora de comprar. Pero puede afirmarse que la fidelidad exclusiva es sumamente difícil de encontrar en estas personas.

Los tres entrevistados expresan no tener una frecuencia de compra definida. Coinciden en que sus compras son ocasionales. Sin embargo, en una temporada, algunos adquieren mayor cantidad de ropa que otros, variando entre cinco y doce compras por período.

Con respecto al máximo de dinero que los entrevistados gastarían en una compra, se encuentran opiniones diferentes. Por ejemplo, para la compra de un jean las respuestas varían

entre \$250 y \$320. Y para la compra de una remera entre \$110 y \$180. A pesar de que este tipo de respuesta es personal, si se tiene en cuenta el rango de precios de las marcas que apuntan a este segmento, puede decirse que la mayoría de las respuestas de los integrantes de dicho segmento oscilarían entre estos valores.

Por último, los motivos de compra que nombran los entrevistados son similares. En primer lugar dicen salir de compras cuando se dan cuenta de que hace tiempo que no adquieren una prenda nueva. Por otro lado, las ocasiones especiales como fiestas en general son también un motivo válido. Finalmente, el comienzo de una temporada es otro motivo que los empuja a adquirir nuevas prendas de ropa, así como también suelen aprovechar los finales de temporada para adquirir las prendas a precios inferiores.

### **Respuestas de entrevistas en profundidad a clientes finales mujeres**

*A continuación se exhiben, de manera resumida, las ideas e información más importantes, extraídas de las respuestas dadas por las entrevistadas Julia Bertoldi (22), María Ángeles Manavella (24) y Elisa Galletto (30):*

Cuando se pregunta a las entrevistadas sobre los atributos más valorados en las prendas de ropa en general, ellas nombran en forma unánime al diseño en primer lugar, y luego calidad y precio. Además, aparecen otros atributos que son más o menos valorados dependiendo de la prenda específica que se trate. Por ejemplo el calce en un jean, los colores cuando la prenda es una remera y la calidad de la tela y de la confección cuando es un vestido.

Con respecto a la marca, la opinión de las entrevistadas es que no es un atributo fundamental que determine la elección de la prenda. Solamente una de las tres mujeres dice preferir comprar ropa de marca, pero esto para nada es una restricción a la hora de hacer esta actividad. Significa que si la prenda que le gusta es de una marca conocida, mejor. Las otras dos muestran indiferencia hacia este atributo.

La elección del local donde realizar la compra, según las entrevistadas, se da en función de que en ese local se encuentre la prenda que ellas quieren. Es decir, que recorren varios locales hasta encontrar finalmente la mejor opción y ahí realizan su compra. Por otro lado, la elección del conjunto de locales a recorrer depende del tipo de ropa que estos venden, de la variedad de marcas, de la vidriera, de las opciones de pago, de la estética del local y de la atención de sus empleadas, según las respuestas recogidas.

Por otro lado, a la hora de contar cómo es el proceso o hábito de compra, las entrevistadas dicen que la planificación es mínima en la mayoría de los casos. Es decir, por ejemplo, solamente saben que necesitan una remera y comienzan el recorrido para comprarla. Otras

veces, según una de las entrevistadas, ni siquiera son conscientes de la prenda que van a comprar. También, el proceso de compra puede iniciarse para adquirir una prenda que combine con otra que ya tienen en su haber, o para buscar una que vieron casualmente en una vidriera, marquesina o publicidad.

Los influenciadores para las entrevistadas, al momento de tomar una decisión de compra, son principalmente las amigas. También pueden ser hermanas, madre o primas. Por otro lado, dos de las mujeres dicen habituar salir de compras con sus novios, pero solamente cuando están muy seguras de la prenda que les gusta. En casos de indecisión, las opiniones más valederas son siempre de personas cercanas del mismo sexo.

Ninguna dice ser fiel a una marca en particular. Sólo una de las mujeres afirma preferir comprar dentro de un grupo reducido de cuatro marcas siempre que sea posible. La explicación de las entrevistadas es que las colecciones de las marcas varían todos los años y ellas adquieren la ropa que más le agrade dentro de las diferentes colecciones. También aseguran en que es imposible ser fiel a una sola marca, ya que les interesa la variedad de diseños y estilos.

Cuando se pregunta sobre la frecuencia de compra, la respuesta de cada entrevistada es diferente. Variando desde la que realiza compras semanales, hasta la que solamente adquiere una prenda ocasionalmente y en comienzos de temporada. Las explicaciones entregadas se relacionan principalmente a la disponibilidad de tiempo y dinero.

Haciendo referencia al máximo de dinero que las entrevistadas pueden llegar a pagar por una prenda específica, dos de ellas dicen que no pagarían más de \$260 por un jean, salvo que tenga algún elemento especial que ellas valoren. La entrevistada restante tiene como máximo a pagar un valor de \$280. En el caso de una remera las cifras máximas fueron \$120, \$170 y \$200.

Por último, cuando se indaga acerca de los motivos que empujan a las entrevistadas a comprarse ropa, aparecen los siguientes: Fiestas, ver una prenda que les guste mucho, festejar algún logro, el paso del tiempo, para levantar el ánimo, comenzar a hacer gimnasia y mantenerse a la moda. Los dos motivos que se mencionan en forma unánime son fiestas y el paso del tiempo.



## Encuesta a consumidores finales mujeres

### **Cuestionario semi estructurado:**

El siguiente cuestionario forma parte de una investigación de mercados para la elaboración del trabajo final de graduación de Joaquín Ianni, alumno de la Universidad Empresarial Siglo 21. El propósito de la misma es conocer opiniones y hábitos de los consumidores a la hora de comprar ropa. Tomará solo 5 minutos contestar dicho cuestionario, el cual brindará una valiosa información. Esta última será confidencial. Desde ya muchas gracias por participar.

Nombre.....

Edad .....

1. Distribuya el total de 100 puntos a los siguientes atributos, en función de la importancia que Ud. le otorgue a cada uno, cuando realiza la compra de una prenda de ropa.

- Diseño .....
- Precio .....
- Calidad .....
- Marca .....
- Total 100 puntos

2. ¿Qué atributos son por Ud. más valorados a la hora de comprar un jean? (marque como máximo dos opciones)

- 1. Calidad de la confección
- 2. Diseño
- 3. Calidad de la tela
- 4. Calce
- 6. Marca
- 7. Precio
- 5. Otros ¿Cuáles?.....

3. ¿Qué atributos son por Ud. más valorados a la hora de comprar una remera? (marque como máximo dos opciones)
- 1. Calidad de la confección
  - 2. Diseño
  - 3. Calidad de la tela
  - 4. Colores y otros aspectos relacionados a la moda
  - 6. Marca
  - 7. Precio
  - 5. Otros ¿Cuáles?.....
4. ¿Qué atributos son por Ud. más valorados a la hora de comprar un vestido? (marque como máximo dos opciones)
- 1. Calidad de la confección
  - 2. Diseño
  - 3. Calidad de la tela
  - 4. Colores y otros aspectos relacionados a la moda
  - 6. Marca
  - 7. Precio
  - 5. Otros ¿Cuáles?.....
5. De las siguientes opciones, marque cuáles son los atributos que Ud. considera más importante a la hora de seleccionar un local de ropa donde comprar. (puede marcar más de una opción)
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Tipo de ropa que vende   | <input type="checkbox"/> 7. Calidad de atención                   |
| <input type="checkbox"/> 2. Estética del local       | <input type="checkbox"/> 8. Posibilidad de abrir cuenta corriente |
| <input type="checkbox"/> 3. Nivel general de precios | <input type="checkbox"/> 9. Vidriera vistosa                      |
| <input type="checkbox"/> 4. Variedad de marcas       | <input type="checkbox"/> 5. Otros ¿Cuáles?                        |
| <input type="checkbox"/> 6. Exclusividad del local   |   |

6. Lea las siguientes afirmaciones y, por favor, indique con una cruz la respuesta que mejor exprese el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de dichas afirmaciones. Recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas, solamente nos interesa su opinión. (marque sólo una opción por fila)

Afirmaciones	1.Definitivamente de acuerdo	2.Medianamente de acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.Medianamente en desacuerdo	5.Definitivamente en desacuerdo
1. "La marca no me interesa mientras la prenda me guste."					
2. "Cuando compro ropa prefiero que sea de marca."					
3. "Jamás me compraría una prenda que sea de una marca que nadie conoce."					

7. ¿Es Ud. fiel a alguna marca en particular?

- 1. Si
- 2. No
- 3. ¿Cuál? (en caso de haber respondido que si).....
- 4. ¿Por qué? (en caso de haber respondido que no).....

8. Lea las siguientes afirmaciones y, por favor, indique con una cruz la respuesta que mejor exprese el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de dichas afirmaciones. Recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas, solamente nos interesa su opinión. (marque sólo una opción por fila)

Afirmaciones	1.Definitivamente de acuerdo	2.Medianamente de acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.Medianamente en desacuerdo	5.Definitivamente en desacuerdo
1.“Si tengo que comprarme ropa para algún acontecimiento importante, prefiero hacerlo en un ciudad grande como Córdoba”					
2.“En las grandes ciudades hay mucha más variedad de ropa que en las pequeñas”					
3.“ Cuando te compras algo en una ciudad pequeña corres el riesgo de encontrar luego a alguien vestido igual que vos”					

9. Indique, por favor, cada cuánto tiempo compra Ud. una prenda de ropa (de cualquier tipo). (marque solo una opción)

- 1. Una vez por semana
- 2. Una vez cada 15 días
- 3. Una vez por mes
- 4. Ocasionalmente
- 6. Sólo en comienzos y/o fines de temporada
- 5. Otros ¿Cuáles?

10. Indique cuál de las siguientes opciones son motivos que pueden incentivarlo a comprar una prenda de ropa. (puede marcar más de una opción)

- 1. Ocasiones especiales (fiestas, aniversarios, cenas, etc.)
- 2. Festejo de algún logro personal
- 3. Mucho tiempo sin comprar ropa nueva
- 4. Comenzar a hacer una actividad específica (Ej.: gimnasio)
- 6. Tener un sobrante de dinero
- 7. Mantenerse a la moda
- 8. Ver una prenda que te agrada mucho a un precio bajo
- 5. Otros ¿Cuáles?

11. Lea las siguientes afirmaciones y, por favor, indique con una cruz la respuesta que mejor exprese el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de dichas afirmaciones. Recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas, solamente nos interesa su opinión. (marque sólo una opción por fila)

Afirmaciones	1.Definitivamente de acuerdo	2.Medianamente de acuerdo	3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.Medianamente en desacuerdo	5.Definitivamente en desacuerdo
1.“Siempre que salgo de compras es porque vi una prenda que me gustó y me interesa tener”					
2.“Cuando salgo de compras recorro varios lugares hasta encontrar algo que me guste”					
3.“Muchas veces salgo a comprar una prenda que me combine con otra que ya tengo”					
4.“Disfruto muchísimo de salir de compras”					

### Resultados de encuestas por cuestionario

A continuación se presentan los gráficos que reflejan los resultados recabados por las encuestas realizadas al segmento de mujeres entre 17 y 30 años, de un nivel socioeconómico tipo “C amplio”. Además, se expone una breve conclusión acerca de los datos obtenidos.

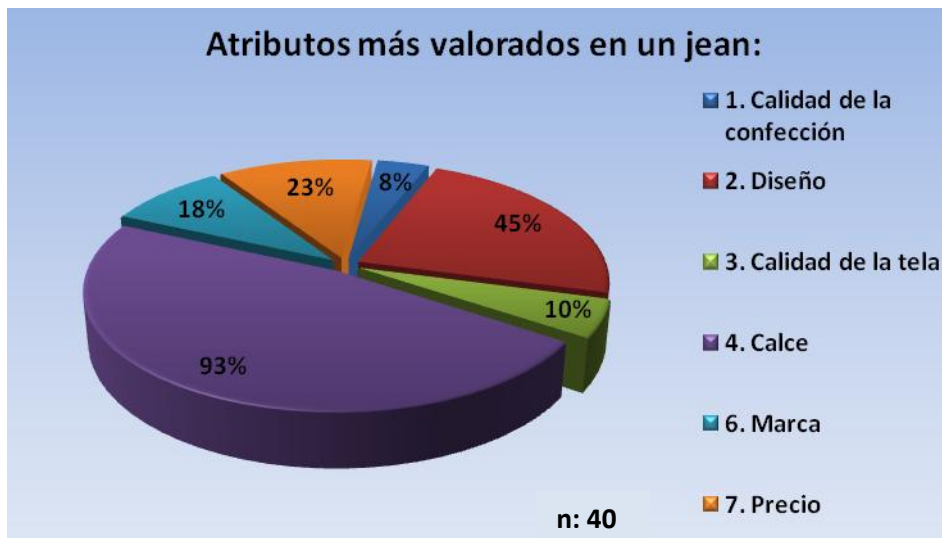
✓ **Gráfico pregunta número 1:**



Aquí se solicitó a cada encuestada que distribuya un total de 100 puntos sobre los cuatro atributos (diseño, precio, calidad y marca), en función de la importancia que ellas les otorgan. Teniendo en cuenta que la muestra está integrada por 40 mujeres, se deduce que fueron repartidos 4000 puntos en total. De estos, el 35% fueron asignados a la opción *diseño*, evidenciando que es el principal atributo que las integrantes de la muestra tienen en cuenta a la hora de comprar ropa. La *calidad* continúa en orden de importancia con el 28% de los puntos repartidos. Luego sigue el *precio* con el 22%. Y, por último, el 16% de los puntos son los que obtuvo la opción *marca*, por lo que puede decirse que es el atributo con menor importancia en una compra de indumentaria, según las respuestas recogidas en las mujeres encuestadas.



## ✓ Gráfico pregunta número 2:



En la pregunta número dos, se solicitó a las encuestadas que seleccionen el o los atributos (pudiendo marcar hasta dos opciones) que consideren más importantes en el momento de decidir la compra de un jean. La suma de los porcentajes contenidos en el gráfico, arrojan un total de 195%. Esto significa que en promedio se escogieron 1,95 opciones (también puede entenderse cómo que la mayor parte de las mujeres eligió un par de atributos, a excepción de dos de ellas).

Interpretando los resultados, debe decirse que del total de mujeres encuestadas, el 93% dice que el *calce* es un atributo que valoran a la hora de comprar un jean. Este porcentaje es altamente superior a los demás, evidenciando que la mayoría de las mujeres coinciden en la importancia del mismo. En segundo lugar se encuentra el *diseño*, ya que el 45% (casi la mitad) de las integrantes de la muestra lo elige como fundamental en esta prenda de ropa. Siguen en importancia el *precio*, la *marca*, la *calidad de la tela* y, por último, la *calidad en la confección*.

## ✓ Gráfico pregunta número 3:



Esta pregunta es similar a la anterior, pero con respecto a la remera. Aquí también se pidió a las integrantes de la muestra que seleccionen como máximo dos opciones dentro de las siete posibles. Si se suman los porcentajes del gráfico el resultado es 200%, lo cual se traduce en que cada una de las encuestadas optó por marcar un par de opciones.

El análisis del gráfico evidencia que el atributo más valorado en esta prenda es el *diseño*, ya que del total de encuestadas, el 68% lo elige entre las opciones. La segunda alternativa con mayor porcentaje es la de *colores y otros aspectos relacionados a la moda* con el 48%, es decir que casi la mitad de las mujeres integrantes de la muestra consideran importante al mencionado atributo. De aquí puede extraerse, también, la conclusión de que la parte estética es fundamental para decidir que remera comprar.

*Calidad de la tela* y *precio* son los que siguen en importancia con porcentajes similares, y por último, más abajo, están los atributos *calidad de la confección* y *marca*, que son valorados por un pequeño número de mujeres.

## ✓ Gráfico pregunta número 4:



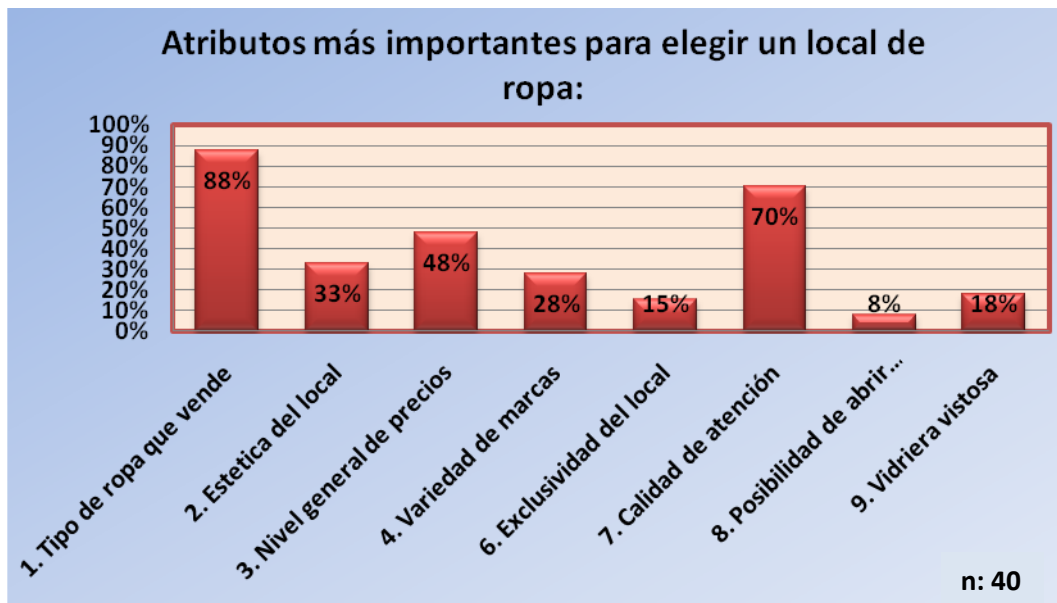
Como lo expresa el título del gráfico, en este caso la prenda en consideración es el vestido. Al igual que en las dos preguntas anteriores, se les pidió a las mujeres encuestadas que seleccionen como máximo un par de opciones dentro de las siete posibles. La suma de los valores arroja un resultado de 188%. Es decir que en promedio cada participante de la muestra marcó 1,88 opciones.

Del total de mujeres encuestadas, el 80% selecciona al *diseño* como uno de los atributos fundamentales a tener en cuenta en la compra de un vestido. Analizando las tres preguntas sobre prendas específicas en forma conjunta, puede verse que dicho atributo obtuvo un gran porcentaje de votos en todas éstas, lo que coincide con los resultados de la pregunta número 1, que muestra a este atributo como el más importante para las mujeres, en la ropa como producto genérico.

Por otro lado, aquí también se evidencia la preferencia de las encuestadas por el rasgo estético, ya que otra vez en segundo lugar está presente el atributo *colores y aspectos relacionados a la moda* con un valor del 43%. Además, en forma similar al gráfico anterior, se nota como el atributo *calidad de la tela* adquiere una significativa importancia. Con una menor proporción se encuentra el *precio* y, por último, con tan solo un voto el atributo *marca*.

Haciendo una lectura general puede afirmarse que la tendencia expresada en los tres gráficos con respecto a la valoración de atributos, concuerda con los resultados obtenidos en la primera pregunta del cuestionario.

## ✓ Gráfico pregunta número 5:



Aquí se exponen los atributos más valorados por las integrantes de la muestra, cuando deben elegir un local de ropa donde realizar sus compras. En esta pregunta, a diferencia de las tres anteriores, no existe límite de selección de opciones. La suma de los porcentajes de cada barra da como resultado 305%, que significa que en promedio fueron seleccionadas 3,05 opciones de las nueve posibles.

Como puede verse, el atributo de mayor importancia para las encuestadas, a la hora de seleccionar un local donde comprar, es el *tipo de ropa que vende* el local, ya que fue escogido por el 88% de un total de cuarenta mujeres. Esta elección puede explicarse porque cada comercio, ya sea exclusivo o multimarcas, guarda una coherencia con respecto al estilo de ropa y marcas que vende, y es esto lo que seduce a las mujeres a inclinarse por uno u otro, dependiendo de sus preferencias individuales. *Calidad de atención* es el segundo atributo más valorado por las participantes de la muestra, y luego sigue el *nivel general de precios*, con un 70% y 48% respectivamente. El primero está relacionado a la experiencia de compra, evidenciando que si una cliente no es bien atendida, probablemente no regrese a ese local. En cambio, el segundo se refiere a las posibilidades económicas de las encuestadas quienes generalmente no ingresarían a un local que perciben como de precios elevados. De los restantes, es interesante destacar que un 28% de las mujeres valoran que un local tenga *variedad de marcas*, lo cual indica que prefieren comprar en locales multimarcas antes que en locales exclusivos.

✓ **Gráficos pregunta número 6:**

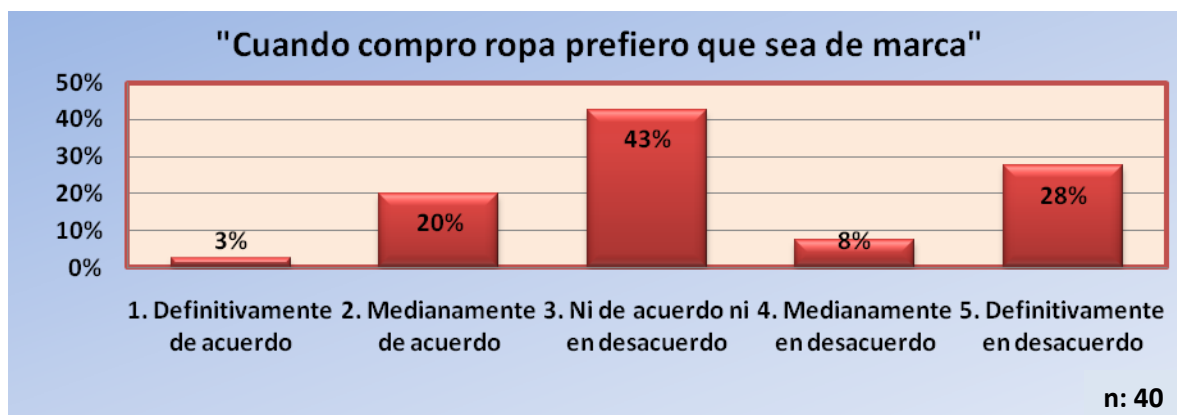
Esta pregunta consiste en dar respuesta, a través de la escala de Likert, a tres afirmaciones relacionadas con hábitos y comportamientos de compra. Es decir, cada entrevistada debe expresar en qué grado está de acuerdo o desacuerdo con respecto a cada afirmación.

✖ **Gráfico afirmación número 1:**



Analizando el gráfico puede evidenciarse que la mayoría de las mujeres encuestadas están de acuerdo con esta afirmación. Del total de ellas, el 73% se expresa *definitivamente de acuerdo* y el 23% *medianamente de acuerdo*. Esto refuerza la tendencia de que para las integrantes de la muestra la marca no es un atributo fundamental en la decisión de compra.

✖ **Gráfico afirmación número 2:**



Cuando se indaga sobre preferencias, el 43% de las encuestadas se muestra indiferente hacia la afirmación que aparece en el gráfico. Por otro lado, un dato llamativo es que un 28% del total encuestado afirma estar *definitivamente en desacuerdo* con preferir comprar una prenda de marca.

✘ **Gráfico afirmación número 3:**



La mayoría de las mujeres encuestadas dice estar *definitivamente en desacuerdo* con la tercera afirmación. El 80% del total de encuestadas da esta respuesta, lo cual confirma que para una buena parte del segmento la marca es un atributo secundario.

✓ **Gráfico pregunta número 7:**



Este gráfico indica que de un total de cuarenta mujeres encuestadas, el 83% de ellas no es fiel a ninguna marca en particular. Por otro lado, el 17% restante representa a las mujeres que afirman tener preferencia exclusiva por una marca de ropa.

✓ **Gráficos pregunta número 8:**

Esta pregunta consiste en dar respuesta, a través de la escala de Likert, a tres afirmaciones relacionadas con hábitos y comportamientos de compra. Es decir, cada entrevistada debe expresar en qué grado está de acuerdo o desacuerdo con respecto a cada afirmación.

✖ **Gráfico afirmación número 1:**



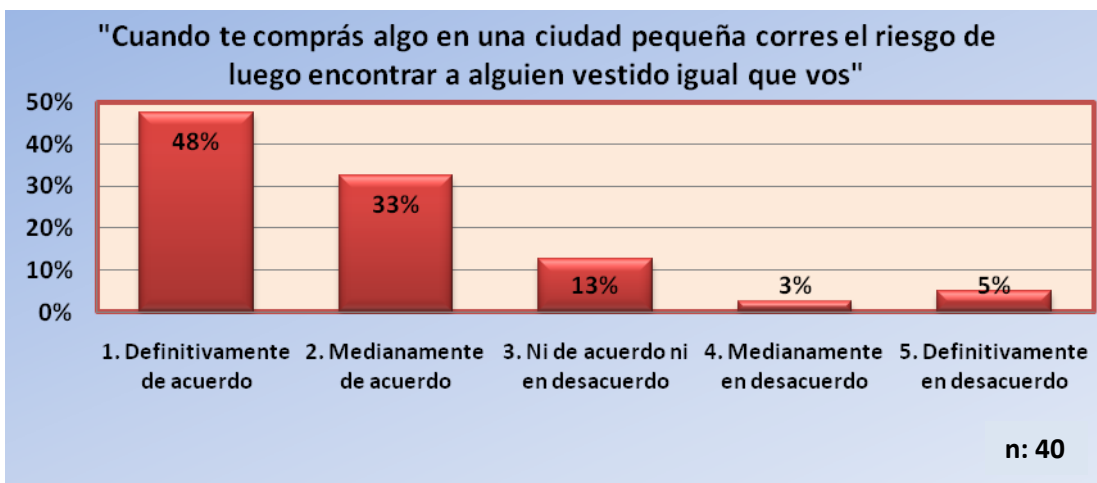
Como puede verse, casi la mitad de las integrantes de la muestra dicen estar en algún grado de acuerdo con la primera afirmación. Por otro lado, el 23% de las encuestadas manifiestan indiferencia para con dicha afirmación, mientras que el 31% restante se muestra en desacuerdo.

✖ **Gráfico afirmación número 2:**



El análisis de este gráfico evidencia que más del 80% de las mujeres encuestadas expresan estar de acuerdo con esta afirmación, siendo mayoría las que tienen una postura definida en esta respuesta.

✘ **Gráfico afirmación número 3:**



Analizando el gráfico puede extraerse la conclusión de que en un total de cuarenta encuestadas, casi la mitad de ellas dice estar *definitivamente de acuerdo* para con esta afirmación. Además, existe un 33% que se manifiesta *medianamente de acuerdo*, evidenciando que la gran mayoría de las mujeres encuestadas muestra algún grado de acuerdo con el título del gráfico.

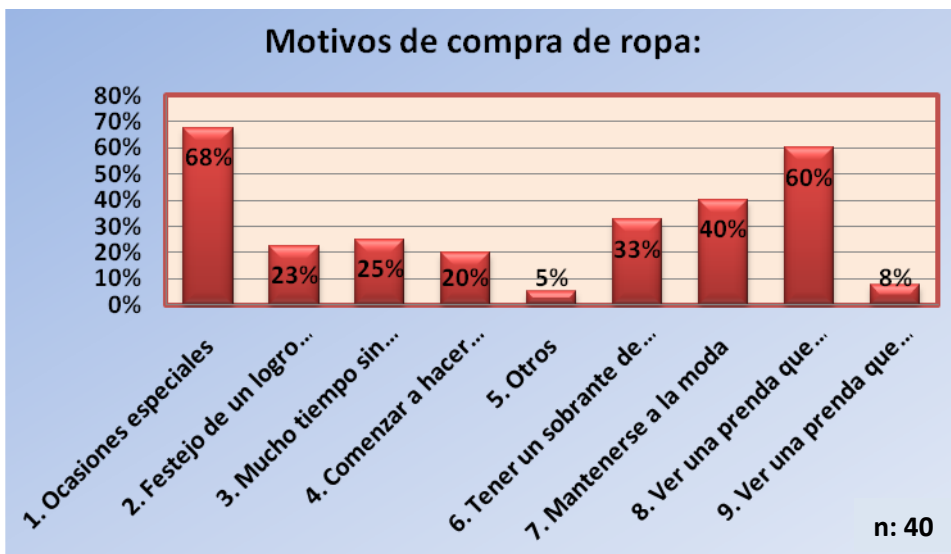
✓ **Gráfico pregunta número 9:**



En esta pregunta se solicitó a las encuestadas que marquen la opción que mejor representa su frecuencia de compra. Como puede observarse las respuestas están repartidas entre las seis opciones. Del total de encuestadas, el 35% dice realizar esta actividad en forma *ocasional*, siendo este el mayor porcentaje. Por otro lado, es similar la cantidad de mujeres que compra *una vez por mes*, con las que lo hacen *quincenalmente*.



## ✓ Gráfico pregunta número 10:



En esta pregunta se solicitó a las encuestadas que seleccionen los motivos que las impulsan a comprar ropa. En este caso, cada mujer tuvo la libertad de marcar más de una opción. El resultado de la suma de los totales de cada barra da un valor de 280%, que significa que en promedio se escogieron 2,8 opciones de las nueve posibles.

Analizando el gráfico puede verse que son muchos los motivos de compra. Sin embargo, entre los principales, el más elegido por las integrantes de la muestra es el de *ocasiones especiales*, las que hacen referencia a fiestas, cenas importantes, eventos, etc. Otro de los motivos seleccionados por muchas mujeres es *ver una prenda que les guste a un precio bajo*. Y, en tercer lugar, con una buena cantidad de votos aparece el motivo *mantenerse a la moda*. Además de los motivos más elegidos, vale la pena tener en cuenta los restantes ya que también tienen porcentajes importantes. Entre ellos, llama la atención que muchas de las encuestadas consideran al *festejo de un logro personal* como una buena excusa para comprarse una prenda.

## ✓ Gráficos pregunta número 11:

Esta pregunta consiste en dar respuesta, a través de la escala de Likert, a cuatro afirmaciones relacionadas con hábitos y comportamientos de compra. Es decir, cada entrevistada debe expresar en qué grado está de acuerdo o desacuerdo con respecto a cada afirmación.

✘ **Gráfico afirmación número 1:**



Analizando el gráfico puede extraerse la conclusión de que el 48% del total de encuestadas manifiesta estar en algún grado de acuerdo con la afirmación. Sin embargo, de este 48% de mujeres tan sólo el 18% muestra firmeza, mientras que el resto no tiene un fuerte convencimiento. Esto último puede entenderse como que sólo en algunas ocasiones las mujeres adoptan este comportamiento de compra. Una lectura similar puede hacerse con el 35% que manifiesta estar *ni de acuerdo ni en desacuerdo*, evidenciando que si bien pueden llevar a cabo este comportamiento, no lo hacen siempre.

✘ **Gráfico afirmación número 2:**



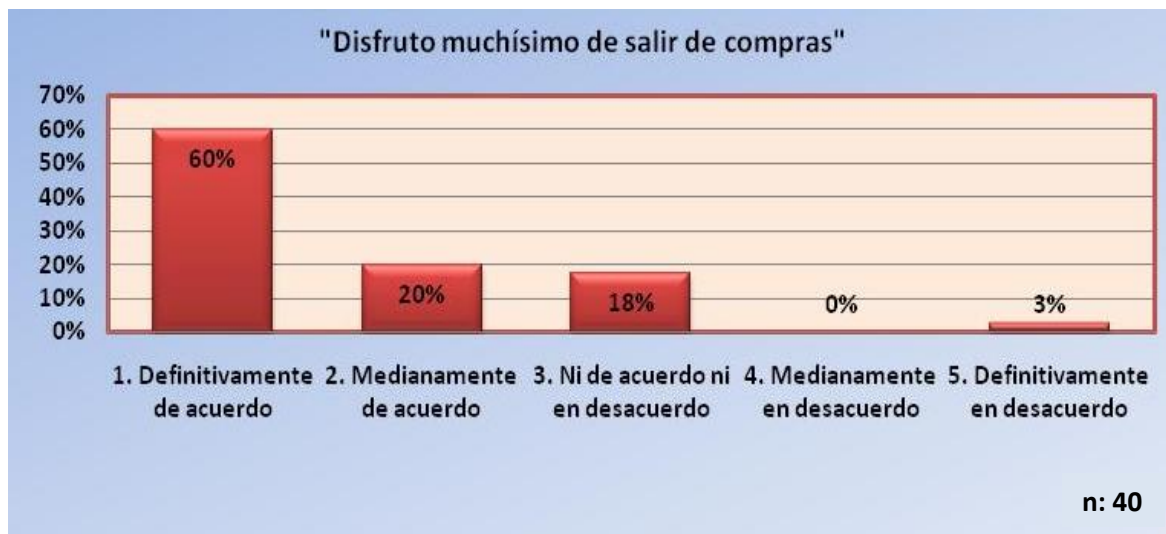
Como puede verse, más de la mitad de las mujeres encuestadas manifiestan estar *definitivamente de acuerdo* con esta afirmación. Esto indica que salir a recorrer locales para ver que comprar es el hábito más común para ellas. Además un 23% se expresa *mediamente de acuerdo*, evidenciando que lo dicho en la afirmación es un comportamiento familiar para este

grupo de mujeres. Algo similar sucede con las que se expresan indiferentes, quienes no descartan llevar a cabo este hábito de compra, a pesar de que no sea el más frecuente.

✱ **Gráfico afirmación número 3:**



Con respecto a esta afirmación, es evidente que la mayoría de las mujeres encuestadas están en algún grado de acuerdo con la misma. Del total, un 43% se expresa fuertemente de acuerdo con que este hábito es frecuente cuando compran ropa. Por otro lado, hay un idéntico porcentaje de mujeres que está *medianamente de acuerdo*, lo cual puede interpretarse como que este comportamiento de compra es normal para dichas encuestadas, aunque no sea el más repetido. Por último, un dato llamativo en este gráfico es la inexistencia de mujeres que muestren desacuerdo para con la afirmación.

\* **Grafico afirmación número 4:**

Las conclusiones que pueden extraerse de este gráfico son que, en primer lugar, un gran porcentaje de mujeres se manifiesta *definitivamente de acuerdo* con la afirmación, es decir que comprar ropa es una actividad que realmente les agrada. Por otro lado, un 20% del total encuestado se expresa *medianamente de acuerdo*, lo que puede entenderse como que disfrutan de la actividad, pero no de manera exagerada. Del resto, un 18% muestra indiferencia para con la afirmación, mientras que tan solo una mujer (3%) parece no gozar de comprar ropa.

### Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del Autor:

<b><u>Apellido y Nombre del Autor</u></b>	<i>Joaquín Ianni</i>
<b><u>E-Mail</u></b>	<a href="mailto:joa_ianni@hotmail.com">joa_ianni@hotmail.com</a>
<b><u>Título de grado que obtiene</u></b>	<i>Licenciatura en Comercialización (Marketing)</i>

Identificación del Trabajo Final de Graduación:

<b><u>Título del TFG en Español</u></b>	<i>Plan de Marketing para IAMA S.A.</i>
<b><u>Título del TFG en Inglés</u></b>	<i>Marketing Plan for IAMA S.A.</i>
<b><u>Integrantes de la CAE</u></b>	<i>Carlos Savi</i> <i>Oswaldo Salas</i>
<b><u>Fecha del Último Coloquio con la CAE</u></b>	<i>5 de julio de 2010</i>
<b><u>Versión digital del TFG: Contenido y Tipo de Archivo en el que fue guardado</u></b>	<i>TFG Joaquín Ianni. Extensión PDF</i>

Autorización de publicación en formato electrónico:

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

\_\_\_\_\_ Publicación Electrónica

\_\_\_\_\_ Después de... meses

Firma del alumno

JOAQUÍN IANNI