



El trabajo aquí presentado trata de un estudio de las variables de marketing sobre una marca de indumentaria para niñas, Flores de Niña, que se encuentra en pleno desarrollo. Este trabajo procura ofrecer un plan de acción para los próximos 3 años, mediante el cual, la marca podrá ir creciendo tramo a tramo. Se tratará de indicar el camino para fortalecer el negocio, conocer mejor al mercado y buscar la mejora continua de su oferta comercial.

**Palabras claves: producto - marca - público**



**Plan de marketing para Flores de Niña,  
indumentaria para nenas de 2 a 8 años.**



<b>Resumen</b>	<b>2</b>
<b>Índice</b>	<b>3</b>
<b>Asunto</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos</b>	<b>6</b>
<b>Exploración, marco teórico, enfoque</b>	<b>8</b>
<b>Búsqueda y análisis de la información</b>	<b>10</b>
<b>Desarrollo</b>	<b>12</b>
Análisis de la situación macroambiental	12
Análisis de la situación interna	15
Análisis del mercado	21
Fortalezas y debilidades de Flores de Niña	32
Desempeño de Flores de Niña ante Las oportunidades y amenazas del mercado	35
Balance de fuerzas	39
Definición de nuevas estrategias	41
Conclusiones	45
Bibliografía	47



## **Plan de marketing para Flores de Niña, marca de indumentaria para nenas.**

Este tema surge del siguiente cuestionamiento: ¿cómo hago que mi negocio crezca, al mismo tiempo que sea rentable en cada etapa?

Flores de Niña es una marca de indumentaria para nenas, de 2 a 8 años. De carácter local, se ha ido desarrollando desde el interior del país, con capital y con producción propia.

El tema a abordar será plantear un camino para que la marca logre un desarrollo objetivo en el período de 3 años. Este objetivo será medido tanto en parámetros económicos y en niveles de producción, como así también, en crecimiento de su imagen de marca.



Flores de Niña es un pequeño emprendimiento local, dedicado al diseño y confección de indumentaria para niñas, de 2 a 8 años únicamente.

Nace del deseo individual de desarrollar una idea propia, que en un futuro no tan lejano, pudiese convertirse en un negocio rentable.

La idea de generar este emprendimiento, surge del gusto personal y de la inclinación individual de su creadora: el diseño. Luego de una carrera en publicidad y estudios en indumentaria, confección y moldería, es que se decide generar un espacio donde se pudiera combinar todos estos conocimientos y generar así productos de alta calidad estética, sostenidos por un concepto de base y transmitidos integralmente a sus consumidores.

Flores de Niña inicia sus actividades en el 2007, con una pequeñísima colección llamada "Llueve". Esta inicial propuesta presentaba prendas de abrigo para el invierno del mismo año. Para el 2010, Flores de Niña vendía en 11 locales, distribuidos por el país.

Por motivos personales, es que se ve interrumpida su participación en el mercado a mediados del 2010 por un año. En el 2011 se trata de retomar el negocio, pero buscando una nueva visión: una forma de trabajar de forma más profesional todavía, contemplando planes a medios y largos plazos y ordenando los recursos del emprendimiento de forma tal que se amorticen pequeñas inversiones necesarias a realizar para lograr un crecimiento sostenido.

Flores de Niña no cuenta con locales propios, sino que vende en locales multimarcas. Se trata de no centralizar la venta en algunas zonas, sino abarcar los puntos más dispersos del país que sean posibles.

La producción no es masiva. Se distingue por ser exclusiva, controlada y hasta artesanal: muchas terminaciones son realizadas a mano.

La confección de las prendas se terceriza en talleres especializados de niños, pero el control de calidad se realiza in house, para asegurar una exhaustiva revisión de los productos que salen etiquetados con la marca.

Dado a que este proyecto inicia en forma paralela a otra actividad, es que se busca la autofinanciación del mismo por medios propios y se trata que los ingresos de cada temporada sean reinvertidos en la siguiente. Esta situación se repite y permite con el tiempo aumentar el capital productivo.

Lo que no genera en todo este tiempo son utilidades ni excedentes, que puedan ser tomados como retribución económica para la creadora del proyecto.

El crecimiento de la producción de una temporada a la otra presenta diferencias según la época del año: del verano al invierno se crece un 40% en cantidad de productos, mientras que del invierno al verano se logra un 80%

Esto se debe a que las ventas aumentan considerablemente en épocas más calurosas por

motivos climáticos, anímicos y festivos.

El paso de la temporada de invierno a la de verano implica un gran esfuerzo económico, que si bien es compensado en los siguientes 6 meses, limita el manejo de los recursos y exige una delicada administración del capital.

La planificación anual del crecimiento implica contemplar contingencias y proteger parte de la recaudación del verano para apoyar el próximo paso del invierno al nuevo verano, que como se comentaba anteriormente, demanda mayor cantidad de prendas y de tipos de productos.

Esta situación se viene repitiendo año a año. Dado a que el negocio está en un proceso de constante crecimiento demanda constantemente una mayor inversión.

La falta de capacitación profesional en administración de negocios imposibilita que la marca vaya generando utilidades en forma de remuneración para la diseñadora, al mismo tiempo que crece en cantidad de productos y en recursos (económicos y materiales)

Para más información, visitar:

[www.floresdn.com.ar](http://www.floresdn.com.ar)

[www.floresdn.blogspot.com](http://www.floresdn.blogspot.com)



Al plantear un trabajo de campo como el aquí presentado, es que se deben definir objetivos a los que se aproximará la conclusión final.

Lo pretendido a lograr con este estudio sobre Flores de Niña, se puede definir en los siguientes **5 objetivos generales**:

- 1) Analizar cuál es la situación actual de la marca, dentro del mercado actual, y lograr una descripción del mismo.

- 2) Considerar las estrategias comerciales y de marketing hasta el momento realizadas e identificar oportunidades.
- 3) Trazar objetivos comerciales a lograr en los próximos 3 años.
- 4) Reformular el plan de marketing y la estrategia comercial, a partir de nuevos parámetros.
- 5) Indicar cuáles deberían ser los pasos a seguir para lograrlo.

Estos objetivos generales, se correlacionan con **otros objetivos más específicos**, que pretenden ordenar la información y dar a conocer aspectos puntuales:

- 1) Comprender las profundas características de la marca, su posición en el mercado y con respecto a su competencia.

Organizar y diseñar una representación visual del universo de competidores que tiene la marca. En dicho gráfico se mostrarán a las empresas consideradas como competencia directa, a las ubicadas en otros sectores del mercado (más altos, más bajos, en otros rubros que puedan entrar a jugar, etc), a los posibles productos sustitutos y hasta, los factibles competidores a desarrollarse en un futuro.

- 2) Desglosar el trabajo realizado hasta el momento, analizando cada parte de la estrategia de marketing. Descifrar qué elementos tienen delicada importancia y qué oportunidades se han ido presentando a través del correcto manejo de dichos componentes:

**Producto:** enumerar las características que hacen al producto distinto, definir las cualitativamente y clasificarlas según la importancia percibida para el consumidor. Dar a conocer qué aspectos del mismo podrían mejorarse y por qué debería hacerse.

**Precio:** citar algunas estrategias de precios que podrían aplicarse al caso a desarrollar. Analizar la forma en que los precios son fijados hoy en día, comprobar su efectividad y compararla con las estrategias citadas.

**Promoción:** hablar del trabajo de imagen hasta aquí llevado a cabo. Desarrollar un esquema de progresión desde el comienzo de la marca hasta la actualidad. Mencionar medios y canales usados, estilos de comunicación, piezas, periodicidad de las campañas y posible medición de resultados, en los casos en que haya podido ser realizada.

**Plaza:** presentar los canales de ventas hasta el momento trabajados. Distinguir los mejores, identificar sus fortalezas y sus debilidades. Investigar en el mercado actual, como actúan otras marcas en la generación de los canales de venta y las estrategias comerciales que fijan con ellos.

3) Fijar el objetivo que se quiere alcanzar con la marca, en un plazo medio de 3 años.

4) Formalizar un nuevo plan de marketing, identificando los nuevos parámetros para cada componente:

**Producto:** precisar qué aspectos del producto deben mejorarse, cómo puede esto llevarse a cabo, y analizar su impacto con respecto a otras variables de marketing, tales como el precio.

**Precio:** Luego de analizar las distintas estrategias, seleccionar una de ellas para aplicar y justificar su implementación. Fijar metas para lograr los objetivos económicos propuestos de forma global.

**Promoción:** Identificar los mejores canales y tipos de mensajes. Definir el estilo de comunicación.

**Plaza:** Definir una estrategia propia para tratados comerciales y plantear objetivos productivos para poder cubrir las plazas actuales y las potenciales en el plazo de los 3 años que el plan va a durar.

5) Considerando todo lo antes analizado, se deberá poder definir el plan de acción a seguir para lograr los objetivos. Establecer un esquema temporal, y definir acciones en puntos específicos del mismo. Buscar objetivos periódicos y trazar el campo de acción.



El planteo inicial de la temática de este trabajo, surge del convencimiento de que un plan de marketing es necesario para cualquier empresa. La formulación de un proyecto de marketing, proporciona una clara visión del objetivo que se pretende alcanzar con un negocio o producto, y ayuda también a encontrar el camino adecuado para lograrlo.

William A. Cohen, en su libro **“El plan de márketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica”**, asegura que entre las utilidades de un plan de marketing, podemos destacar que:

“Sirve de mapa,

**Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia,**

**Informa a los nuevos participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos,**

**Permite obtener recursos para la realización del plan,**

**Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados,**

**Ayuda a la hora de organizar y asignar responsabilidades y tareas, y definir los plazos,**

**Sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras.”** [1]

En los contextos competitivos de hoy, los gerentes y/o emprendedores deben capacitarse desde muchas perspectivas, ya que los mercados son muy cambiantes y

desafiantes. Las ideas, por más originales que sean, deben encontrar los caminos pertinentes para ser llevadas a cabo, de otra manera, podrán nunca dar a luz, o no generar los resultados esperados.

El enfoque teórico de este trabajo intenta aportar tanto conocimientos del marketing y la administración, como también, un reflejo del rubro indumentaria, para entender mejor cómo debe ser el proceso para que la marca aquí estudiada logre sus objetivos, no sólo como proyecto comercial, sino como idea y concepto dentro de un ámbito de mucha competencia y de constantes cambios.

Es importante también entender que esta empresa es una micropyme, unipersonal, y su generadora es tanto la diseñadora, como la administradora general de la comercialización y la gestión. Es por ello que el plan está planteado a desarrollarse en 3 años, y el nivel de inversión es paulatino, escalonado y autogestionado.

**Tomando una idea gráfica del libro “Cómo iniciar y administrar una empresa de moda”[2],** se trata de lograr la comprensión y visualización de cómo se integran las áreas en una empresa de indumentaria de este tipo, tareas realizadas en su totalidad por la emprendedora:



Si bien, este gráfico no representa el orden real dentro de Flores de Niña, sirve para dar una idea conceptual del proceso productivo y comercial de una empresa de indumentaria. En el posterior desarrollo de este trabajo este gráfico será reformulado, para representar en profundidad cómo es llevado a cabo en esta empresa en particular. Este conocimiento certero, ofrecerá entender qué puntos son fuertes dentro de esta empresa y cuáles podrían ser flancos a mejorar.

En síntesis, este trabajo presentará una dualidad en su contenido teórico: mostrará la

importancia de contar con un plan estratégico, el cuál será desarrollado para que esta empresa logre sus objetivos. Además, dará a conocer la realidad del sector textil y la situación de una empresa pequeña de estas características, en el mercado competitivo en el que está actuando.



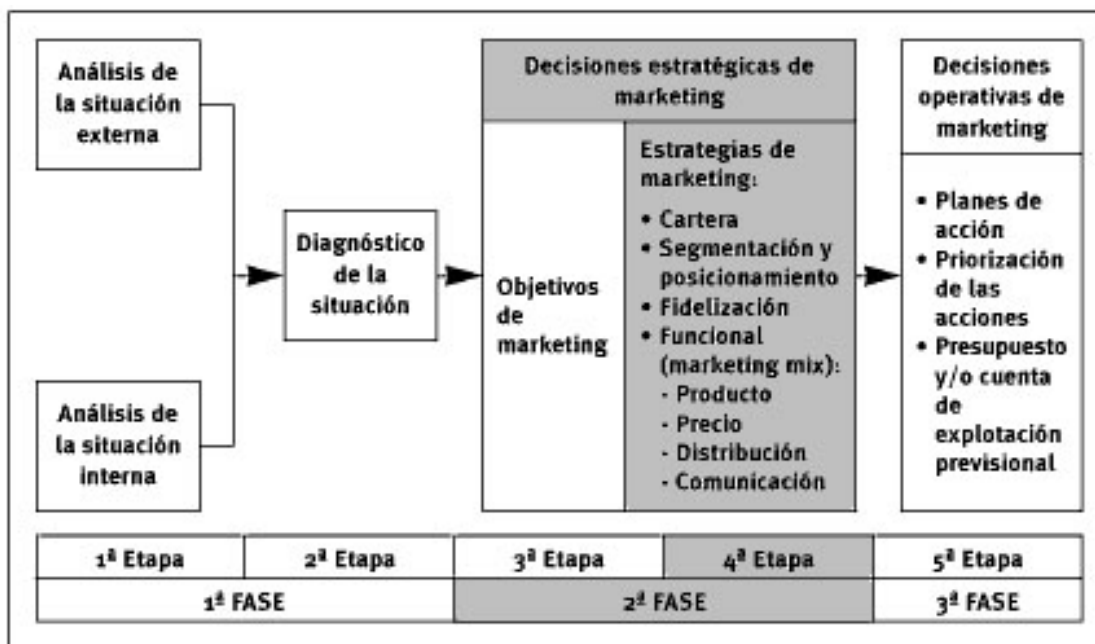
La información que será recaudada en este trabajo por medio de la exploración y la intervención directa en la empresa. Dado a que se tiene conocimiento de la plena realidad del negocio, los datos aportados serán de una veracidad absoluta.

Se podrá así dar a conocer el camino trazado por la empresa desde sus inicios, en el 2007, cómo han ido creciendo sus niveles productivos, y las direcciones tomadas en estos años.

Su análisis será de modo cualitativo, ya que se trabajará con elementos subjetivos y de imposible medición analítica, como son los conceptos de imagen y de posicionamiento, elementos de alto impacto en la industria textil.

Si bien se analizarán unidades numéricas tales como precios, y el crecimiento en producción y en canales de venta logrados, estos elementos también se ven fuertemente impactados por el prestigio que la marca ha ido adquiriendo, y su identificación conceptual dentro del público objetivo.

El proceso de investigación que se usará será el siguiente:



Al estudiar la realidad externa e interna de la empresa, será más fácil diagnosticar su verdadera situación, y a partir de allí, desarrollar estrategias que sean pertinentes para el caso.

El proceso expuesto arriba, ayuda a proyectar el camino que seguirá este trabajo y ha sido tomado desde el aporte de la bibliografía citada.[3]

Datos muy relevantes e informaciones sobre los clientes han sido recaudados de forma directa, por medio de encuestas. La lista de clientes de la marca y dichas encuestas son de carácter privado de la marca, por lo que serán expuestas en el trabajo.

## **Análisis de la situación macroambiental**

### **La industria textil infantil en Argentina: de la masividad a segmentación.**

Como ha sido mencionado anteriormente, Flores de Niña es una marca de carácter local, dedicada a la confección de prendas de vestir, para niñas únicamente.

Se puede decir, como para bocetar una primera calcificación, que la indumentaria de niños podrá ser segmentada, según la edad y el sexo. Es así, como hay marcas dedicadas a las niñas, como es el caso de Flores de Niña. Otras únicamente para varones (son las menos, por no ser tan rentable este grupo) y las destinadas a vestir a ambos sexos.

En lo que respecta a las edades, podría mencionarse 3 categorías:

Bebés – Niños – Pre Adolescentes

Si bien la categoría bebés y niños, pueden solaparse en el talle 1 y en el 2, la idea de esta separación tiene su lógica, ya que las telas a utilizarse y los diseños, son muy distintos para bebés como para niños más grandes.

Hace ya varios años, muchas empresas entendían que la rentabilidad del sector estaba garantizada al ofrecer indumentaria, accesorios y hasta zapatos, para ambos sexos y para todas las edades si era posible. Se esforzaban por tener en sus locales, toda la línea completa de vestir (desde camperas, remeras, pantalones, jeans, blusas, camisas y vestidos hasta medias y mallas, prendas que por lo general, llevan otro tipo de procesos y materiales). Es así como empresas tales como Cheeky, Mimo y las locales Ozbeck y Crayon, hasta el día de hoy, confeccionan para recién nacidos y para chicos de 14 años al mismo tiempo.

Esto implicaba una gran inversión por temporada y restringía el acceso al mercado de nuevos competidores. Pero esta situación también se veía respaldada, por la escasa existencia de locales multimarca en las grandes ciudades y centros comerciales. Entonces eran estas mismas marcas las que debían abrir sus propios locales y así ofrecerle a una mamá, todo lo que pudiera necesitar para sus hijos.

Años anteriores al 2000, la actividad industrial se vió incentivada a partir del aumento de consumo, lo que además ayudó a posibilitar la apertura a las inversiones y la incorporación de nuevas tecnologías.

Pero como comenta Isidro Adúriz en su estudio sociológico sobre la industria textil y las condiciones sociales de trabajo, luego del año 2000 ocurre en el país, una nueva apertura económica sin políticas de protección industrial. Sumado a ello, la gran devaluación de la moneda argentina ayudó también al final del período un estado inviable para el crecimiento del sector industrial en general y para el sector textil en particular.

La búsqueda de la estabilidad, lleva a las empresas a fusionarse, a aliarse estratégicamente, a introducir cambios en las tendencias de producción, a revisar los costos, y hasta buscar nuevos sistemas de comercialización hasta entonces inéditos (stands en Shoppings, Oulets, Venta Directa, Supermercados, etc.)

“En un primer momento, la convertibilidad le sentó bien a industrial textil, al mantener un equilibrio fiscal, frenar la hiperinflación y brindar a los actores industriales un horizonte económico para la toma de decisiones. Sin embargo, la apertura de la economía irrestricta y la falta de crédito y promoción a la industria, provocaron al sector un desequilibrio estructural y la consiguiente falta de competitividad frente al mercado externo.”[4]

Esta situación inestable, donde la industria textil argentina se vio sacudida por distintas crisis económicas, y también, por el libre ingreso de prendas de otros países, ocurre en realidad hasta el día de hoy.

De todas formas, con el tiempo esta situación fue cambiando, y según Isidro Adúriz, luego del 2002 comienza una etapa de recuperación, donde se superaron quiebres y despidos masivos en varias empresas.

Asegura el autor que se pueden establecer tres etapas diferenciadas en las cuales, la industria comienza a activarse y recupera el valor en la cadena de producción y comercialización. En grades rasgos, puede decirse que la primera etapa inicia en el 2002, donde el peso todavía estaba devaluado, pero con una aparente estable relación de 3 a 1. En ese momento se reactivan las fábricas, cuya capacidad industrial había quedado reducida al 35% en el pico de la crisis. Lo que no puede usarse se vende y se generan activos, para generar recursos propios que recuperan la capacidad de la producción al casi 75%.

El segundo período mencionado en el estudio, ocurre desde el 2004. La rentabilidad es afectada por la inflación, y las empresas encuentran ganancias en la generación de un cada vez mayor volumen de venta, para compensar el incremento de costos fijos de producción.

La utilización de la capacidad instalada se mantuvo estable en un promedio entre el 78 y el 80%.

En este mismo período creció el nivel del empleo a un ritmo acelerado. La justificación de este hecho puede haber sido la terciarización de procesos, aún algunos tan importantes como la confección misma de las prendas. Las empresas, para generar grandes volúmenes y no aumentar los costos fijos, deben externalizar ciertos procesos. Se proliferan por todo el país talleres especializados, en confección, terminación, preproducción (estamperías y bordadores) y hasta en servicios de planchado, lavado y control de calidad. El producto es en un casi 70% producido fuera de la empresa y por trabajadores que no le generan contratos sociales caros a largo plazo a las marcas.

En estos años, la importación comenzó a crecer: en el 2006, alcanzó los máximos

niveles de la década del noventa y en 2007 hasta los superó.

La última parte del análisis tomado, va desde el 2007 al año 2009. A partir del 2007, arranca una etapa compleja para la producción textil: el comportamiento de las diferentes ramas productivas comenzó a ser más irregular y los niveles de rentabilidad bajaron notablemente. La industria comienza una etapa de desaceleración. Esta crisis no es igual a la de los años 90 porque el sector viene de varios años de crecimiento sostenido, en el país hay solvencia financiera, capitales invertidos, acceso stocks continuados, entre otras.

A lo largo de estos años, se fue profesionalizando el sector y se vio la necesidad de brindar capacitaciones: desde enseñar a confeccionar prendas, hasta darle un marco más académico al rubro, dado a que los jóvenes estaban comenzando a sentir un gran interés por esta actividad y no tenían donde estudiar diseño de indumentaria. Muchas universidades advierten lo que ocurría y comienzan a lanzar cursos, hasta que algunas instituciones del país desarrollan la carrera universitaria.

Todo lo mencionado anteriormente, origina una situación donde, hay más capacidad, hay más motivación y hay más ideas, pero no hay presupuesto. Todos estos nuevos profesionales del diseño no tienen la posibilidad de desarrollar proyectos ambiciosos, de gran inversión.

Esta situación los lleva a optimizar sus ideas, enfocarse en el desarrollo de productos innovadores y comienza a hablarse de la segmentación. Se comienzan a ver marcas de ropa super selectivas, de poca amplitud de línea, pero profundas en el desarrollo de quizás un sólo producto.

Buenos Aires, siempre pionero en la generación de tendencias toma la punta: salen a la luz diseñadores "independientes" que quizás en su cartera de productos tienen sólo 3, pero los desarrollan en distintos materiales, texturas y tamaños. Surge la especialización como paso inicial para lanzarse al mercado. Y funciona. La gente, cansada de los productos masificados, comienza a notar esta "movida", sale a comprar estos nuevos productos, pagando muchas veces por ellos, el mismo precio que pagaba a marcas reconocidas, pero con esta posibilidad de diferenciarse. Y ser "trendy", "cool" y estar a la vanguardia.

En el interior del país el movimiento repercute, surgen también diseñadores del mismo estilo, que buscan segmentar su oferta, por los mismos motivos: la imposibilidad de invertir grandes sumas de dinero en este proceso de "experimentación" inicial. Había que probar el producto, en este nuevo mercado.

Los diseñadores del interior, encuentran 2 desventajas con respecto a los de capital federal: debían viajar para acceder a los materiales para fabricar sus productos, y además, la difusión de los mismos estaba mucho más limitada.

Con el tiempo esta situación crece y crece. Si bien la entrada a los locales comerciales estaba un poco limitada para muchos de estos nuevos jugadores, se originan otros espacios de venta, tales como ferias y páginas web que ayudan a difundir los productos



nuevos de todos los puntos de país.

### **Análisis de la situación interna.**

#### **Flores de Niña, indumentaria para nenas de 2 a 8 años.**

Flores de Niña se origina en el proceso enunciado anteriormente. De carácter independiente, surge con la idea de generar un proyecto propio que se convirtiera en un negocio rentable a futuro. Dada la limitada capacidad de inversión es que se busca una fuerte definición para la marca, que guiara su producción a largo plazo. Es así como se define el sexo, nenas únicamente, y se segmenta fuertemente la edad a trabajar: de 2 a 8 años.

Flores de Niña decide canalizar su comunicación por medio de internet, porque no disponía de una estructura física fuerte como para ofrecer un showroom ni tenía fábrica propia. Se desarrollaba desde un espacio usado como depósito de telas y prendas al mismo tiempo, que era el taller de moldería de la diseñadora. Un lugar pensado como la “cocina” y no como el “salón”, haciendo una analogía con el rubro gastronómico.

En el primer año, se asiste a ferias locales de Córdoba Capital, pero con el tiempo se decide dejar de hacerlo, y comienza a vender en locales. Se trata de que la marca sea vista como de “diseño” y que pueda competir con otras más reconocidas. Y así es como hasta el momento, ha compartido estanterías con marcas de mayor trayectoria y algunas carácter independiente también, pero de alta calidad.

En lo que respecta a las acciones de marketing llevadas a cabo hasta el momento, se ha trabajado fuertemente la imagen y el concepto de la marca.

En el siguiente cuadro se expone a modo de síntesis el objetivo inicial fijado y luego, el análisis de las acciones hasta el momento realizadas, según la visión de las 4P del marketing:

Estrategia de marketing de Flores de Niña
Objetivo: Posicionar a Flores de Niña como una marca exclusiva y femenina de indumentaria para nenas.
Concepto de la marca: realzar la frescura e inocencia de las nenas, contribuyendo a que su infancia sea de lo más feliz.

## Producto:

Al hablar de producto, dentro de la óptica del marketing se habla de dos conceptos distintos:

El primero ve al “producto como un todo, con sus atributos correspondientes incluidas las otras 3P del mix de marketing”[5]. Es decir, que se refiere a un concepto amplio, donde el producto no existe sin un precio, sin ser comunicado, y sin estar al alcance de ser localizado en un lugar.

Por otro lado, existe otra manera de considerar al producto, que es identificando las características físicas que lo hacen factible de satisfacer una necesidad. Roberto Dvoskin en su libro “Fundamentos del Marketing” cita a Theodore Levitt al afirmar que los clientes no compran productos, sino, lo que hacen es adquirir satisfactores de necesidades.

Conocer el producto profundamente en sus características técnicas, permite optimizar los esfuerzos de comunicación para que sea correctamente comprendido y hasta posicionado en la mente del consumidor. Colabora en la correcta elección de los canales de venta y distribución. También permite fijar su precio en base a sus costos, usos, y demás características propias.

Las prendas de la marca aquí analizada, se caracterizan por ser de calidad. Si bien este atributo puede considerarse como subjetivo, existe como parámetro en la mente de las madres que adquieren prendas para sus hijos.

Para desarrollar una producción se pueden contemplar distintas estrategias de producto[6]:

- *Un producto para todo el mercado*
- *Varios productos dirigidos a distintos segmentos*
- *Varios productos dirigidos a un mismo segmento*
- *Un producto para cada segmento*

Por el momento, Flores de Niña utiliza la estrategia de *varios productos dirigidos a un mismo segmento*. Ya que ofrece distintas prendas de vestir, para niñas de 2 a 8 años. Si bien no se contempla la ampliación del segmento bajo la misma marca, si se analiza, la posibilidad de ir incluyendo más productos a la línea, pero siempre destinados a la misma porción de mercado.

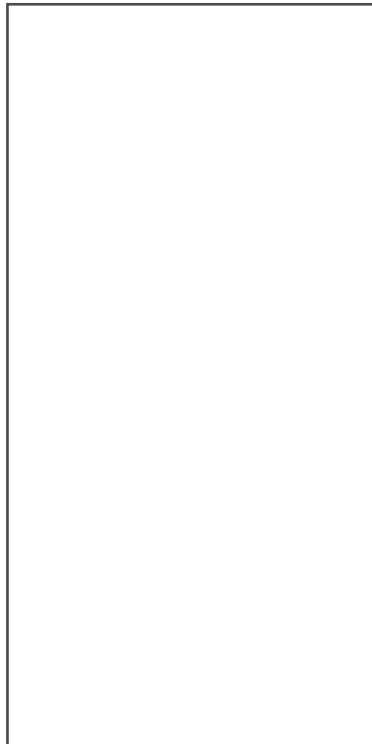
Las posibles aperturas a nuevos mercados, o a grupos de éste implicaría un nuevo modelo de negocio: dedicarse al diseño y confección de prendas para varones, o para adolescentes por ejemplo, no se realizaría bajo la misma marca. De ocurrir estas suposiciones, se desarrollarían otras marcas.

## Plaza:

Los canales muestran el movimiento de un producto, desde su fabricación en adelante, es decir, desde el productor al consumidor.

Flores de Niña comenzó vendiendo en forma directa a sus clientes, como prueba del producto. Pero a medida que comenzó a crecer, fue entrando en locales comerciales multimarca, quienes comenzaron a demandar mayor cantidad de prendas.

Tomando el estudio de los canales que realiza Philip Kotler en su libro Dirección de Marketing, se puede asegurar que Flores de Niña, ha encontrado que su canal de comercialización es de un nivel, según muestra en siguiente gráfico:



Este tipo de canal corto presenta varios beneficios para la situación de la marca, entre ellos:

1. Ahorra costos de mantenimiento de un espacio para la venta al público.
2. No genera presiones por mantener un stock permanente para abastecer locales propios.
3. Permite vender en distintos lugares del país y generar así puntos de contactos esparcidos en el espacio.
4. Facilita un rápido feedback sobre la respuesta de la gente.
5. No genera excesivos sobrepuestos para el cliente, ya que los precios recargados por los minoristas, suelen ser muy aproximados entre sí.

Para la elección del número de intermediarios, se puede clasificar al accionar de la marca, como ejecutante de una “distribución selectiva”.

Kotler[7] distingue 2 tipos de distribuciones posibles:

- **Distribución exclusiva:** gran limitación de la cantidad de intermediarios. Ocurre por lo general en casos donde el fabricante los quiere controlar y medirlos.
- **Distribución selectiva:** como el caso de Flores de Niña, se utilizan más de un intermediario, pero no se abre el trato con muchos a la vez. Puede ocurrir en casos de empresas consolidadas que buscan contratos importantes con algunos distribuidores, o con empresas que inician sus actividades y tratan de cubrir distintos puntos del mercado, sin llegar a ser masivos.

Para Flores de Niña, este tipo de distribución le garantiza estar en distintos lugares, esparcidos en distintos puntos del país (y seleccionados con dicho objetivo). Al mismo tiempo, le facilita el mantenimiento de relaciones estrechas con los intermediarios. Ya que no son muchos los comerciantes con los que se trata (11), se puede llevar un seguimiento cercano e ir midiendo el resultado de las ventas en cada lugar.

- **Distribución intensiva:** trabaja con tantos puntos de venta como sean posibles. Utilizada en empresas de consumo masivo por lo general.

### **Promoción:**

Al inicio del desarrollo de este proyecto, se consideró la posibilidad de utilizar el know how de la diseñadora en lo que respecta a publicidad y así optimizar los recursos económicos.

Es por ello, que se canalizó en un 100%, la comunicación vía internet.

Además de contar con la capacidad creativa y los recursos técnicos para embarcarse en dicho medio, internet ofrecía una gran ventaja: su bajo costo y alta difusión.

Se diseñó un website de muestra y de contacto, y se publicó en distintos medios online, que con el paso de los meses, fueron atrayendo contactos a la marca.

La marca considera como un *must*, cuidar su imagen y controlar todas las comunicaciones que se emiten desde ella.

### **Precio:**

Sin haber sido muy teóricas al respecto, al momento de fijar los precios, la diseñadora de Flores de Niña, tuvo que considerar varios aspectos:

- Los costos fijos.
- Los costos variables.

- Cómo amortizar los costos de inversión, como por ejemplo, el registro de la marca.
- El hecho que la marca era nueva en el mercado y desconocida.
- El posicionamiento como marca al que se pretendía llegar.

Simplemente, se trató de cubrir los costos fijos, abarcar algunos variables y generar utilidades (“diferencia entre ingresos totales y costos totales”[8]), que es tomada como ganancia pura.

Los precios son temporales, es decir, pertinentes a una temporada (primavera / verano, otoño / invierno) de 4 a 6 meses.

En el libro “Fundamentos de marketing”, Roberto Dvoskin expone algunos objetivos que guían la fijación de precios en una empresa:

1. Sobrevivir, que se cubran los costos relacionados a la fabricación del producto o prestación del servicio.
2. Garantiza la supervivencia, es decir, busca un alto retorno sobre la inversión en algunos casos,
3. puede pretender una alta participación en las ventas, quizás fijando precios bajos,
4. también podría buscarse una rentabilidad a largo plazo y usar precios bajos al principio con una tendencia a elevarlos en el tiempo,
5. crecer, también en precios
6. desarrollar una imagen de marca a través de los precios (altos, bajos, medios o estrategias combinadas en el tiempo), entre otros.

Para marcar una diferencia desde este trabajo en adelante, es que se toma el aporte de este autor y se sugiere comenzar a comprender los pasos a seguir en una correcta fijación de precios:



Este simple y explicativo gráfico, pone a la vista qué elementos deben ser analizados por separado y luego cómo deben combinarse, para permitir una amplia consideración de todos los componentes que influyen en los precios de los productos.

Muchas empresas cometen el error de analizar únicamente los factores internos, como los costos fijos y variables, la situación financiera, etc. Pero hay otros factores, externos a la empresa que la sitúan en comparación con otras y las ubican en el mapa competitivo del mercado.

El profundo estudio de todos estos elementos, permitirá aplicar una política de precios pertinente a la situación del producto.

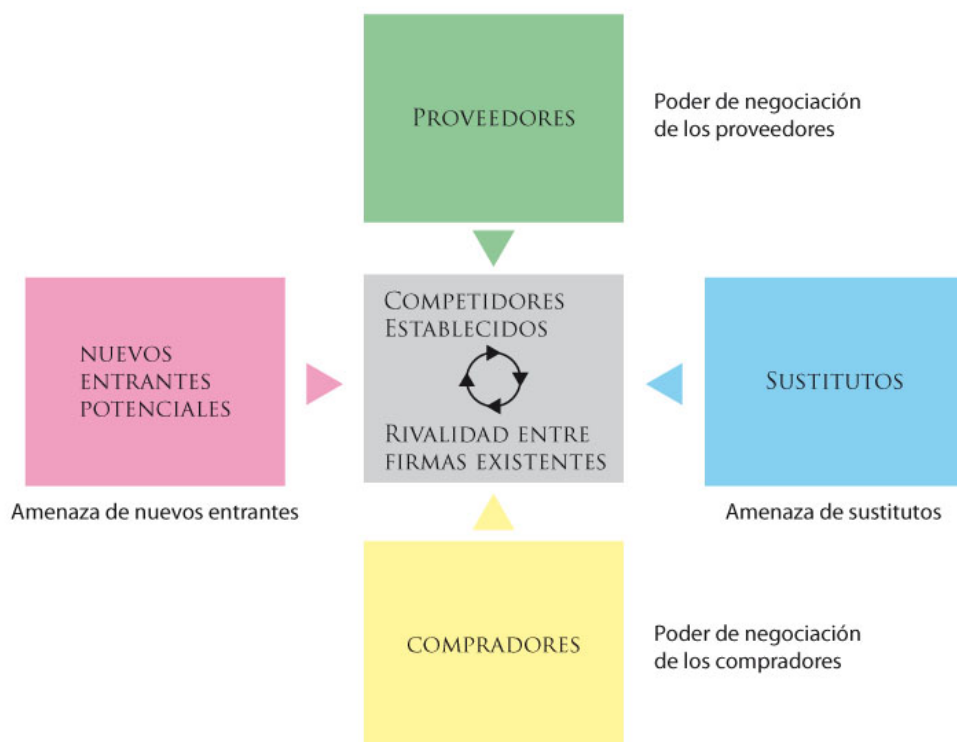
## Análisis del mercado.

### ¿Cómo se compone el mercado textil argentino?

Para describir en forma general el mercado donde opera Flores de Niña, se ha elegido el modelo de las 5 fuerzas competitivas de M. Porter.

Este esquema ha sido elegido por representar un orden y permitir visualizar en un mapa mental cómo interactúan estos elementos. Pero cada apartado, se irán enriqueciendo con el aporte de datos, explicaciones y otros contenidos que se consideren pertinentes.

## LAS 5 FUERAS COMPETITIVAS DE UNA INDUSTRIA



### Proveedores

Dice Porter, que en este punto debemos analizar el poder real de cualquier empresa, y ello depende de:

- *Facilidades para el cambio de proveedores:*

Flores de Niña es una pequeña empresa, pero ha sabido elegir proveedores de alta calidad, atributo que quiere tomar como propio ante los consumidores. Es por ello, que no se consideran grandes cambios de proveedores constantemente. Las

telas son traídas de Buenos Aires, casi siempre de los mismos comerciantes. Si bien siempre se buscan nuevos materiales y texturas, se busca calidad.

En lo que esta marca si encuentra problemas muchas veces, es en conseguir talleres de confección, que cumplan varios requisitos: ser puntuales en la entrega, manejar pequeñas cantidades de prendas a confeccionar y por sobre todo, mantener un estándar de calidad alto.

- *Diferenciación de los productos del proveedor:*

La moda, al ser tan tendenciosa hace que tanto productores como proveedores, busquen temporada tras temporada tener en su catálogo de productos lo que “se usa”. Y por esta característica tan típica del sector, es que muchas veces se encuentran en distintos proveedores, los mismos materiales y hasta los mismos dibujos, por ejemplo en el caso de la indumentaria infantil.

Esto facilita la negociación de todos los fabricantes: se encuentra lo mismo en distintos comercios.

En el caso del estándar de calidad que quiere mantener Flores de Niña, la diseñadora está al conocimiento de los materiales y en cierto punto, el poco poder de negociación que la marca tiene aquí le juega a favor: no tiene compromisos comerciales con nadie, por lo que es libre de elegir telas, precios y colores según su conveniencia.

- *Presencia de productos sustitutos:*

Los materiales en indumentaria pueden variar y complementarse, pero no existen muchos sustitutos a las telas.

- *Concentración de proveedores:*

En lo que respecta a materiales para fabricar, estar en el interior de Córdoba presenta muchas desventajas, ya que la gran concentración de proveedores está en capital federal:

1. Concurrir allí genera costos extras, de viaje, alojamiento y hay que buscar un tiempo para ir y aprovechar al máximo el tiempo.
2. Todo lo elegido, comprado o reservado debe ser luego enviado, lo que también agrega costos a la producción de las prendas.
3. Todo cambio, reformulación o nuevos pedidos que haya que realizar no sólo impactan en los precios de producción como se menciona anteriormente, sino además, en el tiempo. Siempre ocurren demoras mientras el proveedor confirma disponibilidad, pago y entrega, pueden pasar 10 días hábiles.
4. Mantenerse informados sobre las novedades, implica un esfuerzo constante.

La mano de obra está distribuida en todo el país y en este punto, es más



conveniente contactar proveedores locales y hasta en zonas territoriales no tan alejadas.

- *Amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores:*  
Si bien es factible, no es una característica del mercado y los casos existentes son escasos. Ocurría años atrás en compañías de muy grandes dimensiones, que vendían telas por mayor, y al mismo tiempo, desarrollaban sus propias marcas. Pero en la actualidad, al atravesar tantas crisis las empresas han visto a la especialización como una herramienta de negocio.
- *Amenaza de integración hacia atrás de los competidores:*  
Esta situación existe con mayor frecuencia, no tanto en situaciones donde competidores se conviertan en proveedores de materiales, pero si de servicios. Es decir, que desarrollan actividades de confección, lavado, control de calidad, planchado, estampado y hasta bordado internamente. Muchas empresas descubren cuál de estos procesos son indispensables para su producción y que al integrarlos pueden hacer sus costos más competitivos y deciden hacerlo.

## Cientes

Los factores que Porter sugiere analizar sobre los clientes son varios, aquí tomaremos los más importantes para la empresa Flores de Niña.

- *Posibilidad de negociación con clientes, especialmente en industrias de muchos costos fijos:*  
Flores de Niña, como tantas otras empresas del sector, tiene una escasa capacidad de negociación con clientes. No son comunes los descuentos por parte de la marca, y esto se debe a dos inconvenientes:
  1. Altos y varios costos de producción fijos: todo lo que hace a una prenda, desde el botón y la aplicación de dicho botón, la tela, la mano de obra, la etiqueta y la bolsa, son costos fijos que debe cobrarse en cada ítem. Si ello no es así administrado, se transforma en gastos que la marca absorbe generando pérdidas.
  2. En el caso de Flores de Niña, la producción es limitada y exclusiva. No es posible ir ajustando descuentos a clientes en base a excedentes que van generando producciones grandes, porque cada colección es planificada, vendida y terminada, en lo que respecta a la cantidad de prendas.
- *Volumen del comprador:*  
Si bien la marca en el 2010 contaba con 11 locales de venta al público, existía un gran cliente, que podría decirse que era el “cliente estrella” y un grupo de otros 4, que en total generaban la mitad de las ventas de la temporada. Se trabajaba de

forma especial con ellos, y si bien no se les podía ofrecer descuentos, se generó un vínculo distinto.

Se considera necesario tener un trato excelente con todos los contactos, para incentivar las ventas y generar relaciones a largo plazo.

- *Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa:*

Los locales multimarca donde se vende Flores de Niña, se caracterizan como cualquier otro, por estar a la constante búsqueda de novedades. Muchas veces ocurre que una clienta va al local pidiendo una marca y/o producto específico y el comerciante la busca dentro de mercado.

Por lo que le es muy fácil cambiar de empresas, o ir probando “cosas nuevas”. Son escasas las marcas que exigen a sus clientes firmar pactos de exclusividad y condiciones especiales.

Pero por otra parte, en beneficio de las marcas se puede decir, que si una propuesta es aceptada por la clientela de un local comercial, por más que la competencia ofrezca nuevas propuestas los comerciantes son fieles y no las cambian.

- *Existencia de sustitutos:*

La indumentaria puede analizarse como producto de primera necesidad (de abrigo y contención del cuerpo), o también como producto de consumo y de satisfacción de la autoestima.

Tomando el primer concepto, la indumentaria tiene pocos productos sustitutos comerciales. Puede discutirse qué es mejor entre un piloto o un paraguas, pero es necesario cubrirse de alguna forma.

En el caso de la autoestima, la indumentaria representa para las personas una declaración del ser. Es un elemento que habla de quien lo lleva puesto, independientemente de la marca que lo fabrique, aunque esto lo eleva aún más. Analizando sustitutos para la ropa bajo esta óptica, se puede decir que hay millones de sustitutos. Y en el caso de los niños, por ejemplo ante un cumpleaños o alguna celebración, siempre hay muchas opciones a “regalar”, lista en la cual la ropa entra en consideración con otros productos como juguetes, zapatos, libros, cds, películas, días de paseo, etc.

- *Sensibilidad del comprador al precio:*

Existe una relación que determina en un consumidor cuan elevada es su sensibilidad al precio: marca – tipo de prenda – calidad percibida.

Los consumidores de indumentaria, parecen realizar esta ecuación a diario. Tanto los dueños de locales comerciales como sus clientes, asocian la marca (y por ende, la calidad atribuida a dicha marca), al tipo de prenda que se trate (no es lo mismo lo que se espera o se permite pagar por un pantalón que por una calza deportiva) y obviamente, al precio.

- *Ventaja diferencial del producto:*

En relación al punto anterior, la ventaja diferencial de un producto sea cual sea mientras que sea percibida por el cliente, posiciona a la propuesta de forma favorable. Y los clientes son capaces de pagar una diferencia por esta ventaja.

Al inicio de la actividad comercial de Flores de Niña, se trató de “segmentar” el mercado al que estaba dirigida. Esta segmentación no fue realizada quizás de forma consciente, sino automática. Se expresaba muy fuertemente la propuesta a través de diferentes medios (desde el precio, la comunicación y el producto) y sólo el mercado fue delineando sus propias características. Dicha afirmación parece carecer de un serio sentido profesional, pero así podría ser descrito por la diseñadora.

Una vez que se generó consciencia certera de qué tipo de negocio se estaba gestando y sobre qué productos se elaborarían a continuación, es que se inició el proceso de reconocimiento de los clientes, de los consumidores y finalmente de los usuarios.

Tomando las bases para la segmentación de los mercados de consumo de Philip Kotler[9], se podría en este punto reconocer qué tipo de semejanzas presentan los consumidores de Flores de Niña.

Es importante distinguir 3 grupos de consumo antes de comenzar dicho análisis:

- Para Flores de Niña, los **clientes mayoristas son sus clientes directos.**

La meta comercial de la marca está fijada en aumentar su volumen de venta por medio de locales comerciales multimarca. Destinados a este grupo están todas las acciones comerciales y el esfuerzo de contacto.

- Por medio de los comercios mayoristas, es que se llega a los **consumidores.** Es decir, a las personas, en su mayoría mujeres, que compran ropa para las niñas (sobrinas, hijas, hijas de amigas, primas, etc)

- Y dichos consumidores, son los que acercan las prendas a las **usuarias: niñas de 2 a 8 años.**

Es un largo camino, y un esfuerzo muy grande, el que debe hacer una marca de indumentaria para ir transmitiendo a cada parte la misma imagen de marca e ir satisfaciendo las distintas expectativas que tienen estos 3 grupos de consumo sobre el producto.

Para segmentar los mercados, los especialistas en marketing utilizan variables de distintos tipos. Kotler expresa la necesidad de distinguir entre “variables geográficas,

demográficas y psicográficas relacionadas con las características de los consumidores”[10] de las “variables conductuales relacionadas con las respuestas de los consumidores”[11].

**La segmentación geográfica** trata de dividir el mercado en unidades representativas y visibles.

**La segmentación demográfica**, organiza a los grupos bajo características como el sexo, la edad, estado civil, grado de estudios, etc.

**Y la segmentación psicográfica**, propone dar cuenta qué rasgos de la personalidad, estilo de vida, valores, clase social comparten muchas personas para conformar un grupo. Este análisis aporta mucho valor a los estudios de los consumidores, ya que facilita la comprensión de cómo ese grupo de personas interactúa con el entorno. Se podría decir que genera un conocimiento más profundo y que facilita la vinculación con el público estudiado.

Por otra parte, la segmentación conductual, habla de reconocer cuáles son las actitudes del consumidor respecto al producto, beneficio que se busca, nivel de uso o contacto con el producto, etc. este tipo de segmentación se basa en la forma en la que el consumidor utiliza el producto y en los hábitos asociados a él.

El cuadro a continuación describe a los grupos de consumo de Flores de Niña, aportando características desde estos 5 ejes de segmentación.

Sería limitante cerrar el análisis a sólo una clase de criterios para segmentar, ya que entre ellos se pueden complementar y posibilitan un mejor conocimiento del consumidor.

Debido a que esta información ha sido recaudada por medio del contacto y observación directa del mercado, es que el cuadro de “clientes”, es decir, el referido a los locales multimarca, tiene información más profunda.

Ya que se trata directamente con ellos, es que se los conoce en forma interpersonal y se conocen datos de las composiciones de sus familias, los lugares donde viven y sus preferencias como personas individuales.

Grupo de consumo	Clientes	Consumidores	Usuarios
VARIABLES DE SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	Están ubicados en el interior del país, o fuera de Capital Federal.	Por lo general, viven en las plazas donde adquieren la ropa, es decir, son también del interior o del conurbano bonaerense.	Pueden estar localizadas en cualquier parte del país. Si bien en la mayoría de los casos, están cerca de los consumidores que adquieren los

			<p>productos, ocurre también que muchas veces no viven en la misma plaza. Llegan a estar en contacto con las prendas por medio del envío de las mismas.</p>
Demográfica	<p>Por lo general mujeres, casadas o en pareja. Con hijos pequeños. Tienen entre 35 y 55 años.</p>	<p>También en su mayoría mujeres. Madres, esposas, tías, hermanas o amigas de las madres. Tienen entre 25 y 60 años.</p>	<p>Tienen entre 1 y 10 años. Si bien la marca está dirigida a nena de 2 a 8, algunas que todavía no llegan y otras que exceden en antes mencionado rango etario, la visten.</p>
Psicográfica	<p>De vida social activa, son conocidas en las ciudades o pueblos donde viven. Saben generar contactos y aprovecharlos. Llevan vidas tranquilas, acompañan su actividad comercial con la crianza de sus hijos. En muchas oportunidades, abren este tipo de negocios como salida laboral pero también, para tener la posibilidad de ser independientes y poder seguir el crecimiento de sus hijos. Están "a la moda", viajan a ciudades como Córdoba, Buenos Aires y/o Rosario</p>	<p>Son mujeres que están en la moda, les gusta estar informadas y tener novedades. Tienen debilidad por los niños y son muy afectuosas. Son o serán madres, pero la maternidad está definitivamente en sus vidas.</p>	<p>Aunque sean niñas, saben bien lo que quieren y tienen claras preferencias sobre productos de consumo, programas de televisión, juguetes, etc. Son más independientes de sus madres y familiares ya que desde temprana edad ingresan a instituciones educativas. Se identifican con las mujeres mayores casi inmediatamente e imitan sus formas, actitudes y hasta gestos.</p>

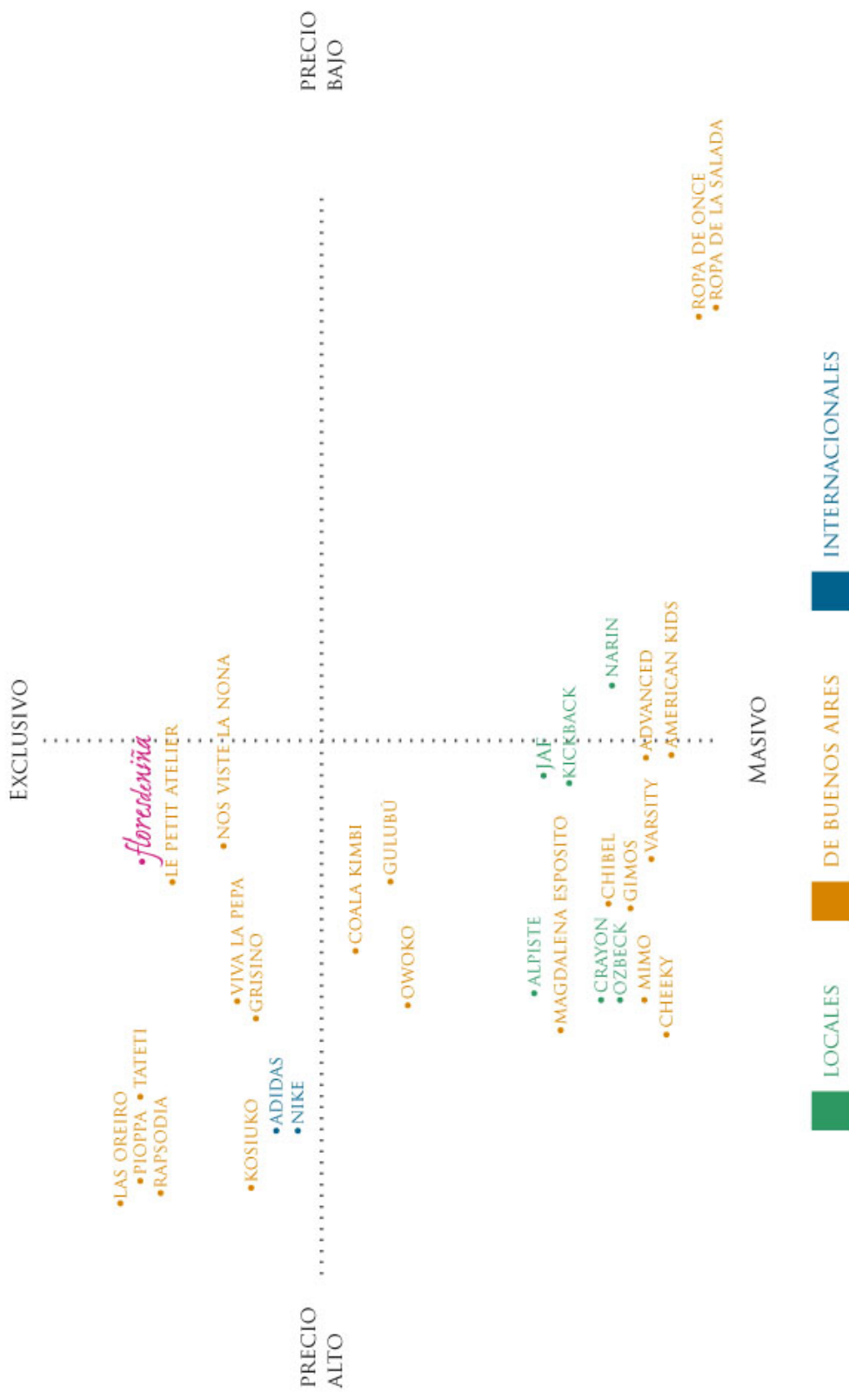
	<p>para conocer marcas y productos nuevos.</p> <p>Pasan mucho tiempo conectadas a internet y usan las redes sociales de una forma muy abierta. Por lo general mezclan su vida personal con las novedades de sus negocios en facebook.</p> <p>Atienen ellas los locales con ayuda de alguna empleada. Pero quieren estar presentes y que sus clientas las conozcan.</p> <p>Su poder de negociación con marcas reconocidas es limitado. Pero son honestas y responsables con sus acciones comerciales.</p>		
Conductual	<p>Son comprometidas con las compras que hacen.</p> <p>Buscan información de los productos, les interesa viajar si es necesario para estar seguras de sus compras.</p> <p>Luego se comprometen con lo que venden en sus locales y ayudan a tener un rápido feedback de lo que necesitan o piensan las personas que</p>	<p>Pueden comprar por necesidad o placer. Si bien están siempre en busca de cosas nuevas, cuando logran identificarse con la marca, asisten al local en búsqueda directa de productos nuevos de Flores de Niña.</p>	<p>Como pequeñas mujeres que son, se "enamoran" de los vestidos, sus favoritos.</p> <p>Eligen ellas mismas sus prendas y tienen claras preferencias por algunos colores y dibujos.</p>

| consume la marca. | | |

**Nuevos competidores (y competidores actuales):**

Para darle una dimensión aproximada el universo de competidores de Flores de Niña se ha elaborado el siguiente mapa:

# UNIVERSO COMPETIDORES DE FLORES DE NIÑA





Tomando como ejes el precio y la masividad, es que se ha marcado el lugar que tienen los diferentes competidores actuales. También puede verse que se han considerado marcas locales, de capital federal y del exterior, todas accesibles al mercado argentino.

La exclusividad aquí es tomada como la escasa accesibilidad al producto. Ya sea por su reducida producción, o por los limitados locales donde se pueden conseguir los productos.

La masividad por el contrario, habla de marcas que se venden en todo el país, y en muchos locales en las mismas ciudades. Son marcas que definitivamente hacen la rentabilidad del volumen de venta, cuando las exclusivas lo generan desde el diferencial del producto.

La otra variable, precio alto o precio bajo, sitúa a cada empresa en otra dimensión, que podría hablar también de su calidad. Por lo menos así lo entiende el mercado argentino.

Si bien el mapa anterior puede parecer acotado a la realidad de la indumentaria del país, en este punto se han considerado marcas con las que Flores de Niña ha compartido estanterías y vidrieras. Y algunas aspiracionales.

El objetivo de la explicación anterior, encuentra validez en la misma situación actual de la marca estudiada: en este preciso momento, necesita analizarse en comparación de ellas, para ver de forma ordenada, qué atributos la posicionan en dicho lugar, cuáles deben mejorarse y hacia qué lugar del mismo mapa quiere moverse.

La industria textil argentina está en constante movimiento, expansión y ataque: es un rubro donde grandes competidores pueden caerse rápidamente por la misma característica volátil del sector. Nuevas ideas se introducen constantemente, nuevos diseñadores, procesos y materiales.

Pero además se trata de un rubro donde la imitación y la falsificación están a la orden del día. A lo que se puede agregar que las condiciones y controles no se pueden garantizar: el precio bajo de muchos fabricantes, que acceden a materiales robados y esclavizan a sus trabajadores, perjudica directamente a las empresas que tienen asumidos otros costos de producción.

Es por ello, que el sector si bien es rentable, es muy cambiante y riesgoso en un país donde la regulación no abarca todos los aspectos del mismo y el control de dichas reglas no es llevado a cabo.

Este panorama inicial del mercado donde Flores de niña actúa hoy en día, ayuda a comprender la posibilidad de acceso de nuevos competidores, según algunos ítems que se toman de los estudios de Philip Kotler:

- *Requisitos de capital:*

Es una barrera de entrada que puede ser muy importante. Al iniciarse en el rubro textil debe tenerse en cuenta, que las primeras inversiones pueden retornar en temporadas posteriores. Muchos de los costos iniciales seguramente se dividen entre los propios de la producción de las prendas y otros que hablan de la

iniciación en el negocio, como puede ser, el registro de la marca y la compra de máquinas.

Para empresas pequeñas como Flores de Niña, entrar en un sector de estas características no es fácil y es por ello que a lo largo de los años se han conocido muchas marcas que han quedado en el camino, al no poder recuperar la inversión que realizaron en el comienzo.

- *Valores independientes al tamaño de la compañía:*

El valor de la marca, ideas y sentimientos que transmite generan con los clientes una identificación fuerte con la que es muy difícil competir.

Varios parámetros que no tienen relación directa con el tamaño de la empresa, como por ejemplo, el desarrollo de un know how fuerte y responsable, son atributos que nos pueden parar firmemente ante una competencia ingresante alta.

## **Sustitutos**

Como se mencionó anteriormente, la indumentaria puede considerar la aparición constante de productos sustitutos, para cada una de sus prendas.

Pero muchos de estos productos, podrían comercializarse con la misma marca y ser incluidas en la cartera de productos.

O hasta realizar asociaciones comerciales con marcas que no compiten directamente con la empresa. Como se explicaba el caso de los regalos de cumpleaños de los niños.

Claro que siempre se debe estar atento y llevar un abierto análisis de las tendencias y movimientos del mercado, para estar a la vanguardia y ser receptivos a nuevas ideas.

## Fortalezas y debilidades de Flores de Niña

Una vez presentado el panorama del mercado de la indumentaria en Argentina, resulta conveniente comenzar a delinear qué aspectos de la marca Flores de Niña son vistos cómo fortalezas y cuáles representan debilidades.

Las fortalezas y debilidades se analizarán punto por punto, desde los 4 elementos del marketing: producto, plaza, promoción y precio.

Elementos de marketing Para Flores de Niña	Fortalezas	Debilidades
Producto / servicios ofrecidos	<p>Exclusividad</p> <p>Diseño</p> <p>Calidad de materiales</p> <p>Calidad de confección</p> <p>Detalles especiales en prendas</p> <p>Desarrollo de productos a medida para ocasiones especiales</p> <p>Know how</p> <p>Dedicada atención a clientes</p> <p>Respeto a pedidos y necesidades puntuales de los clientes</p> <p>Especialización de línea</p>	<p>Marca nueva</p> <p>Producción limitada</p> <p>Baja capacidad de reposición en una misma temporada</p> <p>Dificultad para conseguir talleres por bajos niveles de producción comparados con otras marcas locales.</p>
Plaza	<p>Localidad</p> <p>Rápida llegada al interior del país</p> <p>Atención a locales pequeños y a sus necesidades puntuales</p> <p>Puntos de venta distribuidos en el interior del país</p> <p>Distribución a cargo del cliente.</p>	<p>Dificultad para negociar con representantes comerciales</p> <p>Difícil acceso a Capital Federal</p> <p>Sin distribución propia, hay que terciarizarla.</p> <p>Pequeñas cargas, que muchas empresas de logística no quieren llevar.</p> <p>Por estar tan distribuida en el país, no se puede negociar repartos ni precios especiales con ninguna empresa de logística: algunas cargas las buscan comisionistas, otras se despachan desde la terminal, y</p>

		otras se mandan por medio de empresas especializadas. No se puede favorecer a los clientes de esta manera, aunque el envío lo paguen ellos.
Promoción	Manejo de la comunicación via web, desde el comienzo de la marca, Internet ha sido un recurso de gran ayuda para el manejo de la comunicación y el contacto con clientes Imagen de marca muy integrada al producto.  Grandes posibilidades de lograr eficaz segmentación por la misma propuesta de marca Know how en comunicación, lo que ha logrado una imagen muy lograda sin haber generado altos costos	Pocos recursos para invertir en medios de comunicación Falta de tiempo para un mejor manejo de las redes sociales Poca capacidad para ayudar a los locales en acciones que llevan a cabo y/o para proveerlos de comunicaciones de la marca.
Precio	Precio bajo para calidad percibida Alto control en costos, y rendimientos de los materiales Escasos costos fijos, por no tener oficina ni local propio, y por ser su mayor canal de venta, Internet Rendimiento de temporada cada 6 meses, permite ver el flujo de la caja rápido.	Limitaciones para subir el precio, hasta que la marca logre más participación en el mercado Nula capacidad de negociación con proveedores por pequeña capacidad de compra, lo que imposibilita poder ofrecer descuentos a clientes. Rendimiento de temporada cada 6 meses, pequeño tiempo para recuperar la inversión (contemplando que de los 6 meses, se vende sólo en 3)

Como breve síntesis, se pretende reforzar la idea de que esta marca, de pocos años de participación en el mercado, tiene como fortalezas, la segmentación, el control de sus prendas, la calidad con las que las confecciona y la imagen que creó y mantiene para sus consumidores y clientes.

Es decir, lleva a cabo un trabajo minucioso que cuida cada detalle del producto y de la presentación del mismo.

Ha también transformado una debilidad inicial, la de ser del interior, en una ventaja, demostrándole a sus clientes respeto por sus pedidos, compromiso en su atención y les ha dado la posibilidad de experimentar fácil acceso a esta parte del país. Estar situada en Córdoba posibilita a los comerciantes llegar fácilmente a la propuesta. En dicha ciudad existen otras marcas que permiten al viajero organizar un verdadero tour de compras. Es muy cómo para algunos comerciantes del país visitar Córdoba y poder esquivar el caos que es Buenos Aires.

Como fuerte debilidad, se marca la escasa capacidad de inversión, ya que se busca la autofinanciación hasta que la marca se asiente un poco más y se pueda acceder a un crédito. Esto repercute en su escaso poder de negociación con proveedores y las nulas facilidades de pago a las que se consigue acceder.

Pero también limita la aparición de la empresa en medios de comunicación pagos.

## Desempeño de Flores de Niña ante las oportunidades y amenazas del mercado.

Todos los negocios, cualquiera que sea su tamaño o el momento en el ciclo de vida en que se encuentre, tiene oportunidades que tomar en el mercado, y amenazas que debe prever con tiempo, para lograr controlarlas en el momento indicado.

Se han aquí considerado únicamente las de relevancia alta y media.

### Oportunidades

Impacto	Probabilidad	Corto Plazo	Mediano y largo plazo
Alto	Alta	Demanda de línea adolescente	Demanda de productos de diseño argentino en el exterior
		Demanda de transparencia, seriedad y pronta respuesta por parte de clientes	Nuevos canales de comunicación
Alto	Alta	Demanda de exclusividad y diseño innovador	Nuevos clientes que inicien sus actividades sin local comercial, pero luego los abran
		Demanda de equidad en precio y calidad, los clientes no compran cualquier prenda	
		Demanda de pequeños locales del interior que buscan atención personalizada y acorde a sus necesidades.	
Alto	Media	Mantenimiento de costos fijos bajos	Créditos a Pymes
			Nuevas políticas comerciales y de financiamiento para emprendedores
			Conciencia social sobre desechos que generan las grandes empresas

			Venta directa por Internet (desde nuestro propio site) al consumidor final
Medio	Alta		
	Media		Demanda de productos alternativos o de segunda marca

La marca cree que la oportunidad más fuerte está en el interior del país y en la forma más comprometida que tienen de negociar. Los comerciantes del interior, exigen respeto y valoran la buena atención, el trato honesto, y si es posible, hablar directamente con el dueño.

Una vez que se consigue demostrar dichas actitudes, se puede decir que el trato es leal, y se fideliza a los clientes, siempre y cuando los productos tengan rápida salida o den gran satisfacción a los clientes de los locales.

Con el tiempo, un local que comienza a vender una marca y ve que sus clientes quedan felices, va repitiendo y ampliando sus compras, solicitando a los fabricantes otro tipo de prendas y hasta productos para complementarlas. Es por ello que se habla de una fidelización del comerciante y se va generando un vínculo de amistad.

Claro que en este caso, se trata en su mayoría mujeres, de la misma edad o de un par de años más que la diseñadora y el vínculo en realidad se va transformando en una amistad.

La capacidad de generar confianza y de desarrollar buenas relaciones interpersonales puede ser considerada también como una fortaleza, ya no tanto claro de la marca en sí.

## Amenazas

Impacto	Probabilidad	Corto Plazo	Mediano y largo plazo
Alto	Alta	Impuestos excesivos o nuevos	Localización de oficina propia para la venta, que implicaría nuevos costos fijos
		Inflación	
		Controles a talleres terciarizados	Nuevas marcas que imiten o copien el concepto de la marca
		Compra por Internet desde Argentina de productos del exterior	
		Viajes de compras a Miami y otros destinos	
		Nuevos competidores agresivos	
		Sobre oferta	Problemas legales y económicos por talleres externos
Medio	Alta	Poca penetración en Buenos Aires	Falta de tecnología y proveedores al nivel de las prendas que se realizan en el exterior
	Media		Limitaciones para exportar
		País muy diverso en climas, lo que hace que se limite el campo de acción por los requerimientos en ciertas	Conciencia social extrema por los materiales reciclados, las telas orgánicas y el comercio justo



Al contemplar las amenazas de un negocio, es mejor ser precavido y analizar varios factores, afecten o no directamente en el momento del análisis.

Evidentemente el contexto donde la marca opera, presenta constantes cambios del tipo económicos, regulatorios y legales. Pero también la característica intrínseca del sector, la “tendencia a la moda”, siempre va a demandar a este tipo de empresas productos nuevos e innovadores. Hasta podría exigirle el cambio de marca e identidad si el mercado dejara de considerarlas atractivas.

## Balance de Fuerzas

El siguiente cuadro expone de forma cruzada, cómo las fortalezas y debilidades de la marca, se cruzan con los núcleos de oportunidades, para aprovechar los recursos y lograr los objetivos a alcanzar.

De aquí en más, con la lograda definición de objetivos se podrán trazar nuevas estراتيجias.

Núcleos de oportunidades	Cruce de fortalezas y debilidades	Objetivos
Locales el interior Nuevos representantes comerciales	For tal eza s	Aumentar la llegada al interior, con nuevos puntos de ventas, por más que sean pequeños
	Exclusividad Diseño Calidad de materiales Calidad de confección Detalles especiales en prendas Dedicada atención a clientes Respeto a pedidos y necesidades puntuales de los clientes Localidad Atención a locales pequeños y a sus necesidades puntuales Manejo de la comunicación via web	
Imagen diferencia y acorde al producto Buena percepción de la identidad	Deb ili dad es	Desarrollar un fuerte posicionamiento marcando el concepto de la marca, su uso y su público objetivo
	For tal eza s	Marca nueva (aquí sirve como oportunidad) Exclusividad Diseño Desarrollo de

		<p>productos a medida para ocasiones especiales</p> <p>Especialización de línea</p> <p>Imagen de marca muy integrada al producto.</p> <p>Know how en comunicación, lo que ha logrado una imagen muy lograda sin haber generado altos costos</p>	
	Debilidades	<p>Pocos recursos para invertir en medios de comunicación masivos</p> <p>Poca capacidad para ayudar a los locales en acciones que llevan a cabo y/o para proveerlos de comunicaciones de la marca.</p> <p>Limitaciones para subir el precio, hasta que la marca logre más participación en el mercado</p>	
Apertura de nuevas posibilidades para emprendedores	Fortalezas	<p>Exclusividad</p> <p>Diseño</p> <p>Proyecto rentable</p> <p>Calidad de materiales</p> <p>Calidad de confección</p> <p>Localidad</p>	Desarrollo de la capacidad emprendedora, adquisición de nuevos conocimientos y búsqueda de ayuda a pymes como base de un crecimiento sustentado a largo plazo
Microcréditos para pymes	Debilidades	<p>Marca nueva</p> <p>Producción limitada</p> <p>Pocos recursos para invertir</p>	

## Definición de nuevas estrategias

Así, es como es necesario planear para cada objetivo, una estrategia y su plan de acción para llevarla a cabo.

Se distinguen dos estrategias a desarrollar:

**1) Creación de una posición reconocida dentro del universo de ropa infantil, como marca del interior para el interior.**

(Dicha estrategia nuclea 2 oportunidades antes identificadas, de desarrollo de un fuerte posicionamiento y de penetración en el mercado del interior del país, dejando de lado por ahora, Buenos Aires)

**2) Ordenar y proyectar un crecimiento sostenido con un apoyo económico importante**

Una estrategia debe verse reflejada en acciones concretas, para llegar a ser efectiva y lograr sus cometidos.

Es por ello, que también se pueden definir algunas acciones, para comenzar a trabajar el camino trazado por las estrategias.

**1) Para lograr una posición reconocida y un posicionamiento que le de valor a la marca, se consideran necesarios desarrollar 2 caminos**

- *Desde la comunicación:*

Parece correcto el uso hasta aquí de internet como medio de comunicación principal. Es efectivo y de bajo costo para la marca. Tiene los recursos necesarios para llevarla a cabo, por lo que su continuo aprendizaje en las nuevas tecnologías es importante.

Será por lo tanto, de suma relevancia incentivar la participación de la marca en las redes sociales y en tener siempre una nueva propuesta en lo que respecta a su sitio web.

Las redes sociales son hoy en día, el medio más directo, inmediato y de fácil acceso para alcanzar a los clientes, porque al mismo tiempo posibilita la segmentación.

El sitio web propio, por otro lado, debe ser trabajado como un catálogo virtual. Ya que la marca no cuenta con local propio, que pueda transmitir de puertas a la calle el estilo, el gusto y la estética de Flores de Niña, la web debe tratar de lograr dicho objetivo.

También deben irse incorporando a la comunicación, otras piezas y medios.

La marca debe exponerse en medios masivos que le den prestigio y que tengan alcance nacional.

Dado a que esta acción podría traer consigo un gasto considerable, debe analizarse cada medio según su alcance, estilo periodístico o de contenidos y su tirada. Si bien nada asegura la llegada a nuevos contactos, medios como Para ti mamá ayudan a generar presencia e identidad de marca.

- *Desde los canales de venta:*

o Para conseguir mayores ventas, las marcas de indumentaria abren el camino de 2 maneras: incentivando el volumen de compra de cada cliente o generando nuevos contactos.

Dado a que el objetivo de la marca es alcanzar distintos puntos del país y evitar la concentración, sería positivo conseguir representantes comerciales que visiten locales y exhiban los productos.

Esta acción modificaría los niveles del canal de venta, que hasta el momento había sido caracterizado como de 1 nivel.

Agregar un nuevo intermediario reduciría las utilidades de la marca por prenda, pero ayudaría a la rentabilidad a largo plazo, ya que le permitiría ir creciendo y moverse en distintos puntos del país, ampliando la demanda.

o Marketing relacional con los comerciantes: es necesarios que sientan como accionistas de Flores de Niña.

Dada la buena y cercana relación que se ha establecido con algunos comerciantes, se debería tomar como ventaja y vincularlos emocionalmente con la marca.

Muchos locales suelen pedir ayuda económica, y/o con prendas por canje, para poder participar en eventos donde concurre mucha gente, hacer apariciones en publicaciones de la zona, etc.

Poder apoyarlos en sus peticiones, los hace sentir acompañados en sus proyectos comerciales, y pueden sentir la necesidad de retribuir dicha ayuda.

Algunas otras acciones que deben comenzar a ser trabajadas para los comercios multimarca son:

Sponsoreo de	Obsequio de	Regalo de	
eventos y otras	prendas para	merchandising y	

actividades en sus ciudades, donde el comercio decida participar	realizar sorteos en fechas especiales: día del niño, desfiles, navidad, etc.	cartelería para los locales: banners de pared, gráficas, tarjetitas y bolsas son algunas de las piezas que deberían entregarse a los locales, para que ellos a su vez se los den a los clientes cada vez que retitan una prenda de la marca
--	--	---

Constante exposición de los locales donde se vende la marca, a través de las redes sociales y de la web. Para que posibles clientes encuentren su local más cercano.	Concursos desde la página de facebook de la marca. Deben tener como objetivo llevar a los clientes al local cercano a retirar el premio. Y desde luego, a conocer el local donde se vende Flores de Niña
--	--

Invitarlas a conocer Córdoba, llevarlas a tomar un té y darles la posibilidad de que se acerquen a la marca. Esto puede llevarse a cabo al inicio de cada temporada, con la excusa de que se acerquen a conocer las nuevas prendas.	Llevar un registro de sus cumpleaños, nacimientos de sus niños, partos y cualquier otro evento personal que permita un acercamiento personal, y con el que Flores de Niña podría enviar un regalo, o por lo menos, una tarjeta de felicitaciones.	Realizar encuestas periódicas de satisfacción. Donde no sólo se les consulte por las prendas y las ventas de la temporada, sino también, sobre sus gustos personales y con respecto a la satisfacción del trato con la marca.
---	---	---

A medida que el presupuesto lo permita, otorgarles beneficios en sus compras, según antigüedad y volumen. Se debe manejar con una clara política, pero también podría ser bien selectiva, o promocional. Por ejemplo descuentos especiales en navidad, dado a la limitada producción, en reiterados casos ha necesitado cerrar las ventas en dicha época para recuperar el dinero que volverá a invertir y separar las ganancias.

## 2) Ordenar y proyectar un crecimiento sostenido con un apoyo económico importante.

Desde la marca se ha reconocido, que si bien el know how en la parte técnica y publicitaria estaría capacitado, es necesario la profesionalización del negocio. Dado a que la orientación de la dueña es de la corriente del diseño, en muchas ocasiones se han tenido dudas sobre decisiones de carácter comercial.

La situación ha sido más estresante cuando las decisiones a tomar representaban también una inversión económica relevante. Se deben tomar medidas que garanticen la estabilidad financiera, sin que esto implique un gran endeudamiento.

Por lo antes mencionado, es que se consideran las siguientes acciones:

*. Buscar capacitación profesional: educación universitaria o de grado actualizada en comercialización, marketing y/o ventas*

Inicio de un posgrado en una universidad	Generación de nuevos contactos con otros profesionales, que aporten sus conocimientos y se generen relaciones de confianza.
Lectura periódica de publicaciones relevantes para la industria. Suscripciones a medios de objetivos e importantes.	Participación de eventos y/o congresos de moda. Asistencia a cursos, charlas, demostraciones, ferias, aún como visitante.

*. Iniciar la vinculación con organizaciones destinadas a la moda:*

Existen en el país la Cámara Argentina de la moda, y la Cámara Argentina de indumentaria para bebés y niños. Si bien ambas están localizadas en Capital federal, mantienen informados a sus socios con las novedades de la industria.

Además dichas asociaciones facilitan información sobre créditos y ayudas financieras que proporcionan tanto entidades públicas como privadas a proyectos nuevos, o generados por emprendedores.

*. Análisis de las posibilidades de tomar créditos y de la participación en programas para emprendedores.*

Algunas organizaciones como Junior Achievement, Emprendedor XXI o fundaciones de fondos privados, otorgan ayudas económicas a proyectos de emprendedores. Financian los gastos y en algunos casos, el pago de los intereses y las cuotas se reduce si se participa de otros programas, como por ejemplo, si se ayuda a generar fuentes de trabajo para otros.

Puede ser de gran utilidad para que la marca se vuelva a afianzar en el mercado y generar sólidos vínculos con proveedores.



Por medio del inicial planteo de situación de la marca, se ha podido reconocer cuál es su realidad desde una perspectiva comercial. Desde allí se ha marcado el punto de partida para ir delineando el camino que se debe tomar para dirigirla a un crecimiento sostenido.

Los 3 núcleos de oportunidades que por medio de este trabajo se dieron a conocer, representan verdaderas posibilidades de crecimiento. Un análisis de los mismos, y su combinación con las fortalezas de Flores de Niña, generó así la definición de los nuevos objetivos:

- **Aumentar la llegada al interior, con nuevos puntos de ventas, por más que sean pequeños:** si bien la marca ha ido creciendo en ventas paulatinamente, no se había reparado tanto en el hecho que muchos de los clientes presentan las mismas características. Son locales ubicados en pequeñas ciudades del país, o capitales de provincias. Por lo general, trabajan con marcas de Buenos Aires, con todos los problemas que ello representa: demora en los pedidos, falta de atención, poco interés en recibir reclamos, envíos caros y escaso compromiso en mantener los pedidos tal cual los clientes los han realizado.  
**En contraparte, estar ubicados en Córdoba capital es una verdadera oportunidad.** En esta ciudad hay marcas reconocidas y convocan a muchos



dueños de locales del interior a concurrir a dicha ciudad. En ese recorrido incluyen la visita a Flores de Niña también como una prioridad.

Al enviar la mercadería, los costos de transporte no son elevados, y desde muchos lugares, pueden retirarlos ellos mismos, efectuar el pago y conocer a la dueña.

- **Desarrollar un fuerte posicionamiento marcando el concepto de la marca, su uso y su público objetivo.**

La marca tiene un fuerte concepto, que se ha ido manifestando en sus colecciones y también en su comunicación.

La idea que conduce a Flores de Niña, es la de generar prendas de vestir exclusivas para niñas de 2 a 8 años, una línea fina, moderna pero bien femenina.

Aparentemente este concepto es bien percibido por sus consumidoras, y las compradoras (madres, abuelas, tías, etc) Reforzarlo parece ser el camino indicado. Muchas otras marcas, han ido cambiando el estilo de sus prendas, por seguir quizás “la moda del momento”.

Tomando ese tipo de decisiones, es que al día de hoy, parecen marcas genéricas que no tienen un concepto real por detrás.

Es por todo lo mencionado anteriormente, que se cree que Flores de Niña ha sabido identificar un objetivo de imagen fuerte, claro y que su percepción por parte del público objetivo (intermediarios, compradores, usuarios) ha sido muy positiva en estos años.

- **Desarrollo de la capacidad emprendedora, adquisición de nuevos conocimientos y búsqueda de ayuda a pymes como base de un crecimiento sustentado a largo plazo.**

Definitivamente, la creación de Flores de Niña, ha venido de la mano de un deseo propio de generar un espacio de trabajo independiente, que pudiera a largo plazo, transformarse en un negocio rentable y del cual se puedan generar otros en el futuro. Pero debe reconocerse, que viene con un fuerte enfoque desde las ciencias sociales y no de las administrativas.

Uno de los puntos fuertes de Flores de Niña, es tener el know how, en lo que respecta a la creación del producto (moldería, diseño, confección y comunicación). Pero ha sido un interesante aprendizaje el desarrollo del aspecto administrativo del negocio. Es por ello, que es importante crecer en todo sentido: como empresa, pero también, como profesionales y emprendedores para llegar al objetivo de tener una mirada empresarial sobre el negocio, calificada, competitiva y pertinente.

La constante capacitación, el contacto con empresarios y la participación de eventos del rubro o del tipo comercial, son acciones que enriquecen el conocimiento de las personas, al mismo tiempo que enfocan las acciones del negocio.

Todo esfuerzo de marketing que se realice, debe ser analizado y contemplado dentro de la realidad de la empresa que se trate de liderar, o emprendimiento que quiera llevarse adelante, como en este caso.

Es por ello que en el 2011, se decidió ser parte del posgrado en Marketing y Dirección

Comercial dictado por la Universidad Siglo 21.

Capacitación que ha sido muy provechosa y que ha marcado el comienzo de un genuino interés en el tema.

En lo que respecta una cuantificación del crecimiento económico, la meta está determinada en seguir reinvertiendo el 80% de las ganancias (contabilizadas por temporada de 6 meses) y además, lograr establecer un monto fijo por mes, o cada 6 meses, que pueda ser considerado como “sueldo” a retirar por la diseñadora. Esta retribución iría garantizando la rentabilidad del negocio, al mismo tiempo que se sigue contribuyendo al incremento del capital productivo.

El crecimiento esperado sería el aumento de la producción temporada tras temporada, superando el ritmo que se venía logrando: es así que el objetivo es superarse en el primer año, en un 50% en cada temporada con respecto a la anterior.

Logrando a partir del segundo, un 100%. Del mismo modo, para el segundo año la retribución económica debería estar ya compuesta por un sueldo fijo + un monto proporcional a las utilidades generadas, percibiendo diferencias según las ventas de la colección.

**El plan de marketing en la práctica,**  
escrito por Jose Maria Sainz De Vicuña.

**Métricas del Marketing,**  
escrito por Alejandro Domínguez Doncel y Silvia Hermo Gutierrez.

**El plan de márketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica,**  
escrito por William A. Cohen.

**Dirección de Marketing,**  
escrito por Philip Kotler, Kevin Lane Keller.

**Fundamentos de Marketing**  
Escrito por Roberto Dvoskin

**Plan de Marketing en la PYME(2a ED),**  
escrito por Jose Maria Sainz De Vicuña.

**Cómo iniciar y administrar una empresa de moda,**  
escrito por Mercedes Cardenal y Elena Salcedo.

***Papers y trabajos de otros autores leídos:***

**La Industria Textil en Argentina.**

Su evolución y sus condiciones de trabajo,  
Escrito por Isidro Adúriz

Sociólogo UBA. Investigador y Colaborador de FOCO (Foro Ciudadano de Participación por la Justicia y los Derechos Humanos, Buenos Aires)

---

[1] El plan de márketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica, William A. Cohen, pag 10.

[2] Cómo iniciar y administrar una empresa de moda, Mercedes Cardenal y Elena Salcedo, pag 27

[3] PLAN DE MARKETING EN LA PYME, Jose María Sainz De Vicuña, pag. 110

[4] **La Industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo**, por Isidro Adúriz, pag 7.

[5] Fundamentos del Marketing, Roberto Dvoskin, pág 212.

[6] Fundamentos del Marketing, Roberto Dvoskin, pág 225.

[7] En su libro "Dirección de Marketing"

[8] Fundamentos del Marketing, Roberto Dvoskin, pág 259.

[9] Dirección de Marketing, Philip kotler.

[10] Dirección de Marketing, Philip kotler, pag. 148.

[11] Dirección de Marketing, Philip kotler, pag. 148.