

Planeamiento Estratégico de Marketing para el Año 2005 de la Empresa Casa Giraudó

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Comercialización

Federico Giraudó

Directores:

+ Enrique Viradó

+ Andrea Varas

Universidad Empresarial Siglo 21



Córdoba, Mayo del 2005

FICHA BIBLIOTECA		
Nombre de la Empresa	Casa Giraudó	
Sector	Textil (Confecciones de Fábrica)	
Actividad	Comercio Minorista de Indumentaria Informal	
Síntesis del Diagnóstico	<p>La Empresa Casa Giraudó, ubicada en la Localidad de S. M. Laspiur, enfrenta una gran rivalidad de parte de los competidores locales, así como también de aquellos ubicados en la Ciudad de San Francisco. Esto último, hace que los ingresos de los habitantes del mencionado Pueblo (actualmente altos, por el auge del Sector Agrícola-Ganadero producto de la Devaluación) se repartan entre un gran número de participantes. Asimismo, es necesario remarcar que no existen potenciales clientes en dicho ámbito geográfico; por lo tanto, se hace necesario aplicar técnicas de Marketing que busquen incrementar la fidelidad de los clientes actuales de la Empresa.</p>	
Propuesta del Proyecto	Desarrollo de Plan de Marketing Estratégico	
Tipificación del Proyecto		Desarrollo de Nuevo Proyecto
		Posicionamiento
		Segmentación
		Producto / Servicio
		Precio
		Distribución
		Comunicación
		Operaciones
		Otros:
Datos de los Alumnos	Apellidos y Nombres	Federico Giraudó
	Fecha	06 / 05 / 2005

“El que se preocupa sólo por el futuro, es menos previsor que el que se preocupa sólo por el momento que pasa, porque no se preocupa siquiera por el momento mismo, sino sólo por su duración”.

Franz Kafka

Agradecimientos:

A mis Padres.

A mi Hermano.

A Silvia.

A todo el pueblo de S. M . Laspiur,
por su colaboración y apoyo.

A Clelia, sus palabras sirvieron
de inspiración en momentos difíciles.

Índice

Primera Parte

Introducción

Tema y Antecedentes Generales	2
Objetivos del Proyecto de Aplicación Profesional	5
Metodología	5
Marco Teórico	6

Segunda Parte

Análisis Interno

Descripción de la Empresa y sus Productos	11
Análisis de Ventas	15
Comunicación	19
Competencia	20
Fijación de Precios	23
Distribución	26
Análisis de Clientes Actuales	27
Análisis de la Demanda	40
Conclusión de Análisis Interno	43

Tercera Parte

Análisis Externo

Análisis del Entorno

Escenario Económico	46
Escenario Social	57
Escenario Cultural	61
Escenario Demográfico	62
Conclusión de Análisis del Entorno	65

Análisis del Sector

Intensidad de la Rivalidad de los Competidores Existentes	69
Poder de Negociación de los Proveedores	73
Poder de Negociación de los Compradores	76
Amenaza de Ingreso	78
Productos Sustitutos	81
Conclusión de Análisis del Sector	83

Cuarta Parte

Análisis F.O.D.A. y Diagnóstico

Análisis F.O.D.A.	86
Diagnóstico	87

Quinta Parte

Plan de Marketing

Misión	92
Lineamientos Estratégicos	93

Programas

Revista "Moda al Día"	96
"Comodidad en el Punto de Venta"	98
"Club Socios Preferenciales"	101
"Vacaciones Divertidas en Casa"	106
"Ayudándote a Ahorrar"	109
"Para vos también hay Regalos"	114
"Descuentos y Premios para nuestros Clientes"	118
Diagrama de Gantt	123
Flujos de Caja	125
Conclusiones y Recomendaciones	129

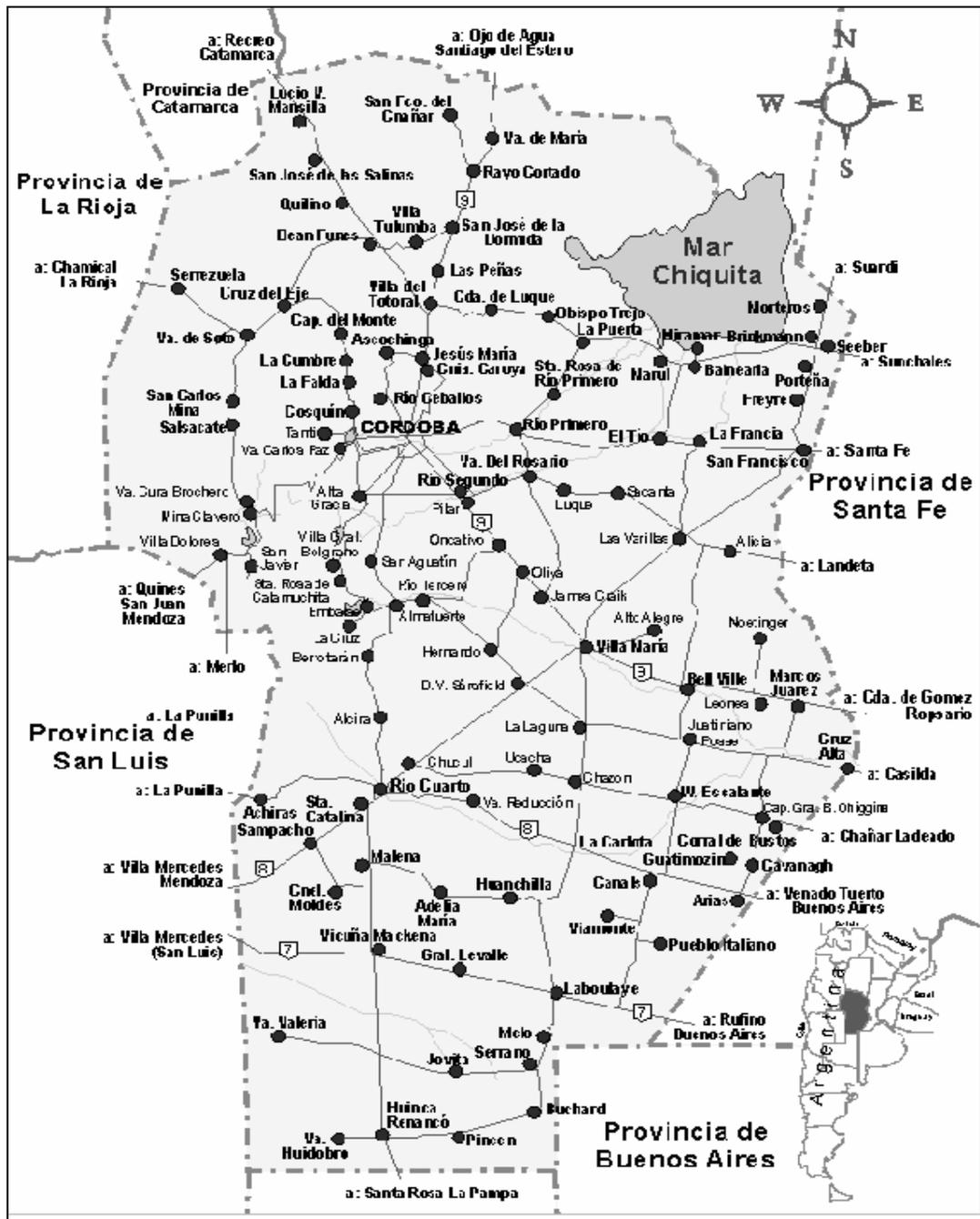
Sexta Parte

Bibliografía	131
--------------------	-----

Anexo

Diseño Metodológico de Investigación de Mercado	134
Conclusiones de Investigación de Mercado	136
Guía de Pautas	142
Cuestionario	143

Primera Parte



Introducción

Tema

“Planeamiento Estratégico de Marketing para el Año 2005 de la Empresa Casa Girau^o”

Antecedentes Generales

Introducción

Casa Girau^o es una empresa que se dedica a la comercialización minorista de artículos textiles, con una trayectoria en el rubro de 22 años. El punto de venta está ubicado en una localidad del interior de Córdoba llamada Saturnino María Laspiur (ver Diagrama N° 1), la cual cuenta con una población de, prácticamente, 3.000 habitantes. Dicho pueblo se ubica entre las ciudades de Las Varillas y San Francisco; esto último es de significativa importancia ya que en San Francisco está ubicado un hipermercado con una gran capacidad de atracción de clientes en las localidades cercanas, y S. M. Laspiur no es la excepción. Teniendo en cuenta esto, y al hecho de que el pasaje en ómnibus es bastante accesible, muchas personas que concurren al mencionado hipermercado, aprovechan el viaje para adquirir productos en las tiendas de la ciudad. Esto impacta negativamente en la empresa por el hecho de que aumenta la cantidad de competidores en el sector, que se reparten a los mismos clientes (población de S. M. Laspiur). De esta forma, resulta de vital importancia fidelizar a la clientela y así evitar que concurren a los competidores de las ciudades cercanas.

Asimismo, el hecho de que se trate de una localidad pequeña, la hace directamente dependiente de la situación presente del sector agrícola-ganadero. Como es bien sabido, a causa de la devaluación de la moneda argentina, este sector se vio favorecido para colocar sus productos en los mercados internacionales; lo cual repercute favorablemente en la economía del pueblo. Por lo tanto, es necesario el desarrollo de un plan de marketing que permita aprovechar dicha oportunidad y así obtener un crecimiento en las ventas.

Por todo lo mencionado anteriormente, se desarrollará un Planeamiento Estratégico de Marketing para la empresa, cuyo horizonte de planeación será de un año (abarcando las temporadas otoño-invierno y primavera-verano).

Diagrama N° 1: Localización Geográfica de S. M. Laspiur



Justificación

El Trabajo Final de Graduación desarrollado resulta pertinente para la Carrera (Licenciatura en Comercialización) debido a que, tanto en el caso del mercado de la localidad de S. M. Laspiur como en el caso específico de la Empresa Casa Girauo, se observa la total ausencia de aplicación de técnicas modernas de marketing. Esto, incluso, es observable en los competidores del sector ubicados en la ciudad de San Francisco. De esta forma, el desarrollo del presente Plan de Marketing encuentra una

oportunidad única derivada de la experiencia de su instrumentación en una localidad pequeña del interior provincial.

Asimismo, otro factor adicional radica en el hecho de que el actor principal del presente proyecto de aplicación profesional es una micro empresa familiar. De esta realidad se deriva una serie de factores que tienen un significativo impacto en el diseño del mencionado plan. Uno de los más importantes se refieren a las restricciones de presupuesto para las acciones de marketing a proponer. Por lo tanto, una característica básica a la que el actual proyecto deberá apelar es la “*creatividad*” para lograr sus resultados con la menor cantidad de recursos posibles.

Objetivos del Proyecto de Aplicación Profesional

El **Objetivo General** del Presente Proyecto de Aplicación Profesional es:

Desarrollar un Planeamiento Estratégico de Marketing de la Empresa Casa Giraudó para el Año 2005.

Los **Objetivos Específicos** que se derivan del anterior Objetivo General son:

- Recabar información y extraer conclusiones respecto al **Entorno** y al **Sector Competitivo** dentro del Rubro de Comercios Minoristas de Indumentaria.
- Recabar información y extraer conclusiones respecto al **Ambiente Interno** de la Empresa Casa Giraudó.
- Identificar los factores que influyen en las ventas de la Empresa dentro del **Segmento de Mercado B. to C.**
- Desarrollar el **Análisis F.O.D.A.** y **Diagnóstico** de la Empresa Casa Giraudó.
- Definir los **Objetivos Estratégicos, Metas, Programas** a instrumentar y **Mecanismos de Control** para la Empresa Casa Giraudó.

Metodología

La metodología aplicada en el desarrollo del presente Planeamiento Estratégico de Marketing para la Empresa Casa Giraudó abarca cinco áreas temáticas diferentes:

- **Análisis Interno de la Organización:** A través de entrevistas con el personal directivo y recolección de datos primarios (producto de una investigación de mercado) y secundarios se procederá a evaluar las áreas relevantes de la Empresa.
- **Análisis del Entorno:** El mismo se realizará mediante la recopilación de información primaria y secundaria para el análisis, del cual se identificarán oportunidades y amenazas que enfrentan las empresas del rubro.
- **Análisis del Sector Competitivo:** Previa definición del sector en el que compete la Empresa Casa Giraudó se recopilará y analizará información primaria y secundaria

con el fin de determinar el grado de rivalidad existente entre las empresas competidoras. Se hará lo propio con los proveedores y compradores principales del sector para determinar su poder de negociación frente a las tiendas de ropa. Además, se identificará y evaluará la amenaza de potenciales ingresantes al mercado y la existencia de productos sustitutos que compitan con la oferta de las empresas del rubro. De la misma forma que en el área temática anterior, este análisis permitirá identificar oportunidades y amenazas para los competidores existentes.

➡ **Análisis F.O.D.A. y Diagnóstico:** En virtud de los análisis desarrollados precedentemente, se identificarán las oportunidades y amenazas presentes en el Ambiente Externo y las fortalezas y debilidades existentes en la organización. Posteriormente, se vincularán cada una de ellas para definir del Diagnóstico de la Empresa y determinar el Curso de Acción General a seguir.

➡ **Plan de Marketing:** El mismo incluirá la definición de la Misión, Objetivos estratégicos, Metas, Estrategias y Programas derivados de la serie de análisis precedentes. También incluirá la proyección del costo de su implementación y el establecimiento de un sistema de monitoreo de la evolución de las acciones propuestas.

Marco Teórico

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 periodo 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*”¹. A través de esta definición se puede identificar las características fundamentales que todo plan de marketing debe reunir:

➡ *Es un documento escrito, es decir, posee una presencia física (un soporte material) que recoge todos sus contenidos desde un punto de vista formal.*

➡ *Su contenido está sistematizado y estructurado.*

➡ *Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.* Esto implicará la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar; la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la adopción de medidas correctivas cuando ocurren desviaciones.

¹ VICUÑA ANCÍN, JOSÉ MARÍA SAINZ (2001): *El Plan de Marketing en la Práctica*, Editorial ESIC. España.

Asimismo, la planeación tiene sus ventajas, ya que es válido recordar que durante varias décadas la intuición fue la encargada de tomar muchas decisiones en las empresas. Las principales **ventajas o beneficios** que todo Plan de Marketing conlleva son:

- *Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.*
- *Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.*
- *Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de marketing.*
- *Dado que el Plan de Marketing se debería actualizar anualmente, la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados. Esto garantiza a su vez una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.*

Como se definió anteriormente, el **Proceso de Planeación Estratégica de Negocios** es un proceso sistemático y estructurado, que, según Philip Kotler² consta de ocho pasos, que se enumeran a continuación:

A. Misión: En esta etapa se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. La misión para la empresa deberá generar preguntas como:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué tiene valor para el cliente?
- ¿Cuál será nuestro negocio?
- ¿Cuál debe ser nuestro negocio?

B. Análisis del Entorno Externo: La empresa debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del macro ambiente (demográficas/económicas, tecnológicas, políticas/legales y socioculturales) que pueden afectar su negocio y de los actores micro

² KOTLER, PHILIP (1996): *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control*, Editorial Prentice Hall. México.

ambientales importantes (compradores, competidores –actuales y potenciales- proveedores y productos sustitutos) que afecten su capacidad para obtener utilidades en su mercado. Dicho seguimiento tendrá como “output” la identificación y comprensión de las amenazas³ y oportunidades⁴, tanto presentes como potenciales, a los que se enfrenta la empresa.

C. Análisis del Entorno Interno: Es una observación detallada de la organización que determina los niveles de performance, puntos fuertes, puntos débiles y restricciones. Es más amplio y profundo que un análisis de la competencia, debido a su importancia estratégica y a que ofrece mucha más información.

D. Análisis F.O.D.A.: En esta etapa se debe establecer un inventario de las oportunidades y amenazas (deducidas del análisis externo), así como también de los puntos fuertes y débiles (extraídos del análisis interno).

E. Formulación de Objetivos: Una vez que la empresa ha definido su misión y examinado su entorno interno y externo está preparada para establecer sus objetivos para el periodo de planeación. Dichos objetivos deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes entre sí.

F. Formulación de Estrategias: Los objetivos indican qué pretende lograr la empresa; mientras que la estrategia ofrece la respuesta en cuanto a cómo llegar a ellas. Michael Porter, en su libro *Estrategia Competitiva*, identificó tres tipos de estrategias genéricas, las cuales son:

■ **Liderazgo Total en Costos:** Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico.

■ **Diferenciación:** Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único.

■ **Enfoque o Alta Segmentación:** Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico para desarrollar una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación.

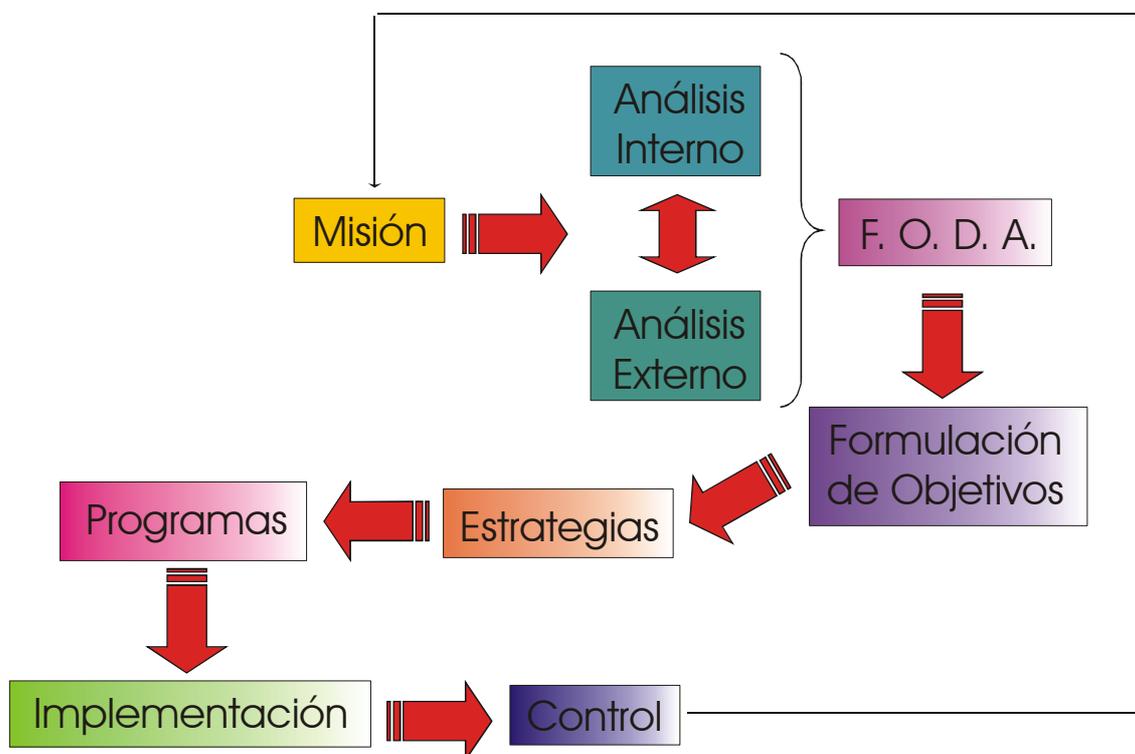
³ *Amenaza:* Es la tendencia o evento que, en ausencia de una respuesta estratégica, se traduce en una curva descendente en lo que se refiere a ventas actuales y niveles de beneficios.

⁴ *Oportunidad:* Es la tendencia o evento que puede conducir a un cambio ascendente en los niveles de las ventas y de los beneficios, siempre u cuando la respuesta estratégica sea adecuada.

G. Formulación de Programas: Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para que sea efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción enmarcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos previstos y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

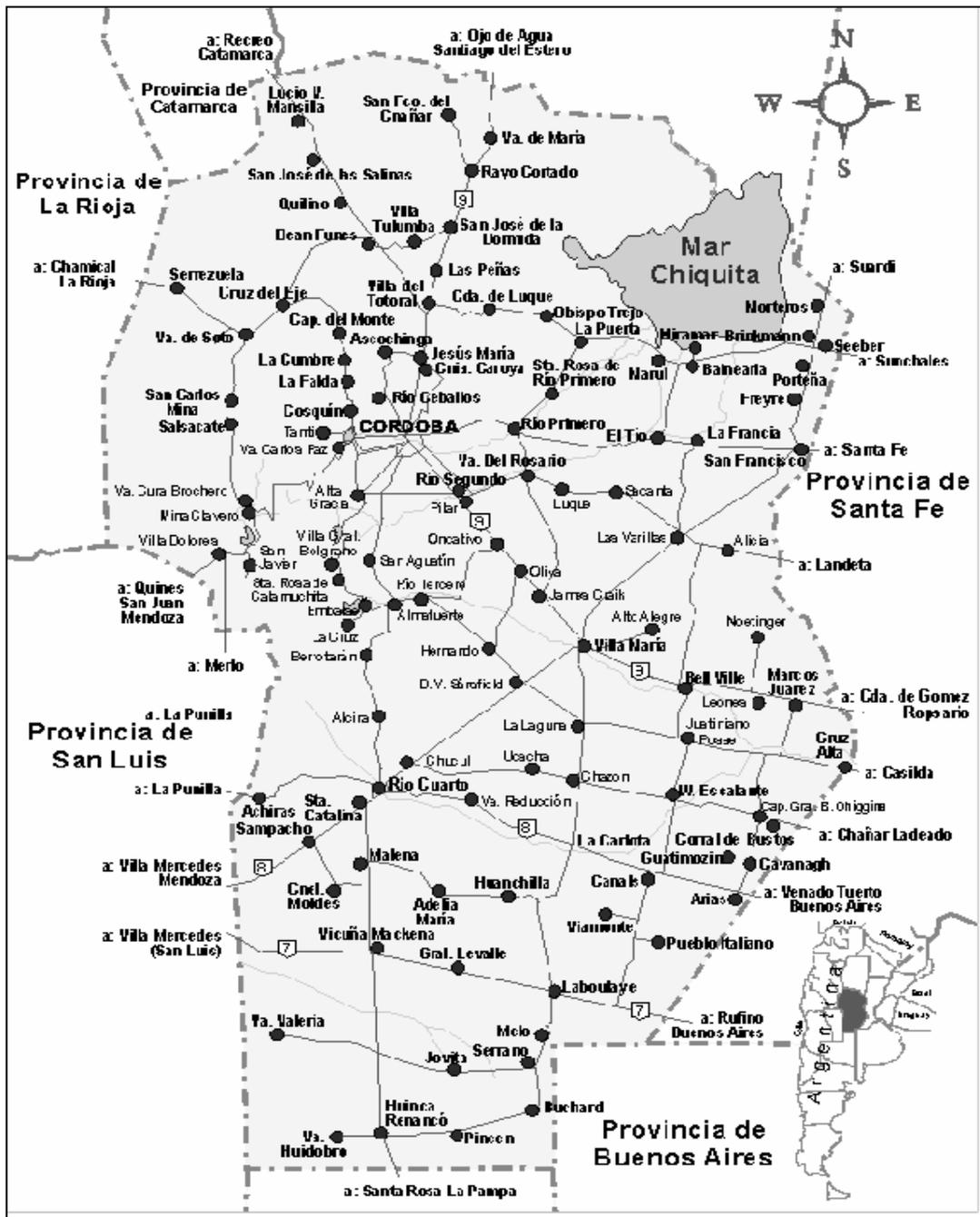
H. Retroalimentación y Control (previa instrumentación): Según se instrumente su estrategia, la empresa necesita hacer un seguimiento de sus resultados y de los nuevos desarrollos en su medio. Cuando un cambio tiene lugar, se necesita revisar su instrumentación, programas, estrategias y, a veces, hasta sus objetivos.

Diagrama N° 2: Proceso de Planeamiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Segunda Parte



Análisis Interno

Descripción de la Empresa y sus Productos

Historia General de la Empresa

La empresa comienza a funcionar el 1 de noviembre del año 1982, gracias al capital de una herencia que uno de los dueños recibió. Luego de dos mudanzas (dentro de la misma localidad de Saturnino María Laspiur), el negocio se establece definitivamente en la zona céntrica del pueblo.

En sus comienzos, Casa Giraudó se especializó en la venta de telas por metro tanto en el Rubro de Vestir, es decir, para la confección de prendas como en el Rubro Blanco, el cual incluye telas para la manufactura de cortinas, manteles, toallas, etc. Tiempo después y, con la venta de una propiedad en Arroyito se amplía el negocio, anexando los rubros de Blanco (confeccionado de fábrica), Lanas, Mercería y Lencería; además de Ropa de Trabajo (para las tareas relacionadas a la agricultura y ganadería), Zapatería y Confecciones para Niños, Damas y Caballeros.

Asimismo, vale aclarar que en sus primeros años de existencia, las ventas a los clientes eran exclusivamente de contado; situación que se revierte radicalmente en la actualidad, ya que un amplio porcentaje de las ventas se realiza a crédito. Dichas ventas son financiadas principalmente por la empresa; no obstante, también son aceptadas las tarjetas de crédito. En este sentido, desde 1996 se comenzó a vender con la tarjeta Credencial, ya que la misma era ofrecida a sus clientes, por el Banco Provincia de Córdoba (único Banco de la localidad). Sin embargo, esta relación comercial entre el Banco y la Tarjeta de Crédito finalizó en el año 2000, razón por la cual por un período de tres años (hasta el 2003) no se vendió a través de esta modalidad; hasta la reciente aparición de la Tarjeta Cordobesa.

Como se explicó anteriormente, a lo largo de la trayectoria de la empresa (22 años) se fueron anexando distintos rubros dentro de los artículos textiles; no obstante, no todos tuvieron el mismo éxito. Como ejemplo de esto último, se detallan aquellos que no funcionaron en el mercado local y sus posibles causas.

Rubros	Razones de su Fracaso
Zapatería de Dama y Caballero	Si bien se vendía, su baja rotación no justificaba la inversión en todos los talles y modelos de zapatos.
Telas	El costo de la mano de obra (para la confección de prendas) en la localidad es muy caro en comparación con el precio accesible de las prendas confeccionadas de fábrica.
Mercería	No tuvo éxito por la misma razón que la anterior (se trata de insumos en la confección de prendas de vestir)
Lanas	No existe, en la localidad, mano de obra especializada que se dedique a la confección de prendas de lana

En la actualidad, la empresa *Casa Giraucho* se especializa en la comercialización minorista de prendas confeccionadas de fábrica, ofreciendo, líneas de productos de mediana y alta calidad para llegar a todos los segmentos de mercado. Específicamente, los segmentos de mercado que atiende son dos:

◆ **Business to Business:** Compuesto por organizaciones sin fines de lucro como: Caritas, Rotary Club, Rueda de Amigos, etc.; diversas reparticiones de la Municipalidad de S. M. Laspiur y empresas radicadas en la localidad.

◆ **Business to Consumer:** Este tipo de consumidores proviene, tanto del radio urbano de S. M. Laspiur, como de la zona rural perteneciente a ésta.

Misión

Como se mencionó previamente, la misión de la empresa se establece al responder a la pregunta: *¿Cuál es el objeto de nuestra existencia?*. Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con una definición explícita de la misma, se procedió a identificarla a través de una serie de entrevistas con los dueños y se transcribe a continuación:

“Poner al alcance del consumidor final, productos textiles de calidad, al mejor precio posible e intentando que el acto de compra sea gratificante tanto para el cliente como para la empresa”

Objetivos Corporativos

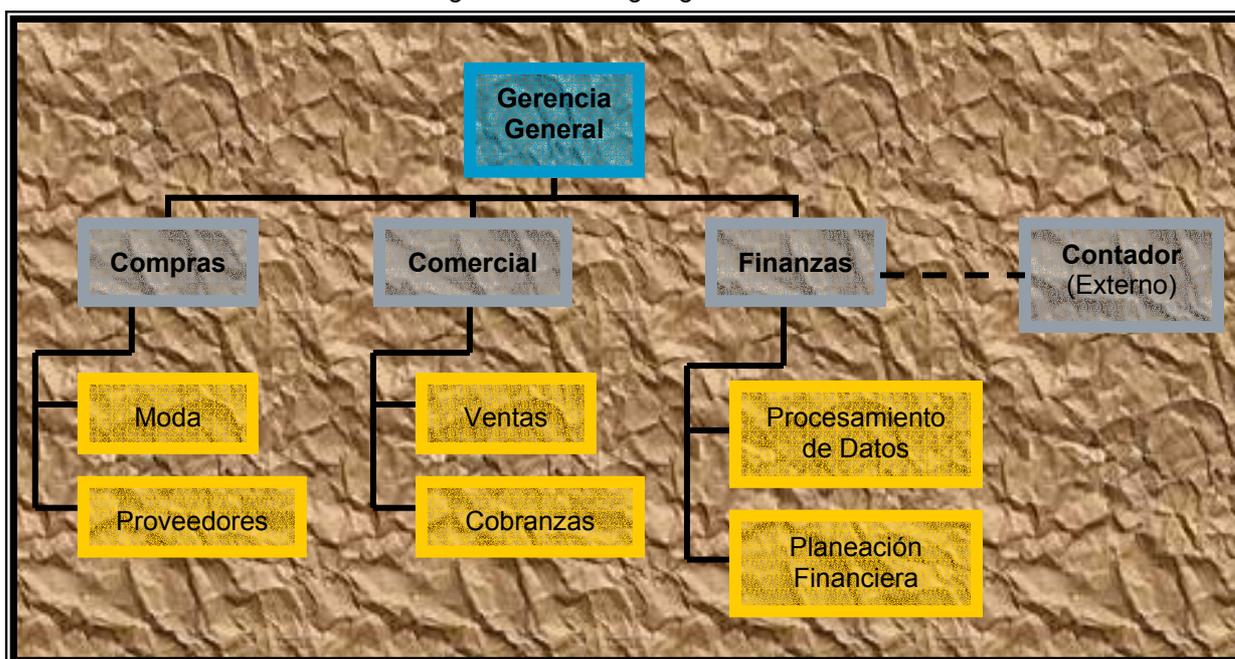
La empresa no recurre a un proceso de planeación formal a la hora de emprender sus actividades comerciales; no obstante, sí cuenta con una serie de objetivos corporativos que desea alcanzar. Específicamente, éstos son:

- Incrementar las ventas un 15% para el año 2004 y 2005¹. Esto se debe a que la empresa desea alcanzar su récord histórico de ventas (durante los años de 1994 y 1995) y sólo con esa tendencia de crecimiento a largo plazo se podrán alcanzar.
- Aumentar el importe promedio de venta a los clientes actuales.
- Generar una mayor disponibilidad de dinero en efectivo que la existente en la actualidad. La razón de este objetivo se relaciona con las políticas de los proveedores de no ofrecer financiación; por lo que el incremento del surtido de mercadería debe hacerse con pago de contado.

Organigrama

Si bien la empresa no cuenta con un organigrama definido, es posible, al analizar las distintas actividades que realiza, plasmar una aproximación al mismo; como se muestra a continuación²:

Diagrama N° 1: Organigrama



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Como se observa, el organigrama se basa en la *departamentalización por función empresarial*³, es decir, se agrupan las actividades de acuerdo con las funciones

¹ Excluyendo el nivel de inflación en el rubro textil.

² Es necesario aclarar que sólo dos personas (los dueños) son los que mantienen en funcionamiento al negocio y, además, la organización no está dividida formalmente en departamentos como se muestra en el diagrama anterior (esto tiene como implicancia que no hay un responsable exclusivo para cada área); el mismo tiene el único propósito de identificar las distintas funciones que se realizan.

³ KOONTZ, HAROLD y WEIHRICH, HEINZ (1998): *Administración. Una Perspectiva Global*, Editorial Mc Graw Hill. México.

de la empresa. En este sentido, las funciones más importantes que realiza la empresa son tres:

➤ **Compras:** En lo referente al área Compras, los dueños realizan un seguimiento de las nuevas tendencias en cuanto a la moda a través de presentaciones en televisión y por revistas; esto le permite mantenerse actualizados y con esta información acuden a los proveedores para adquirir los artículos más interesantes de sus colecciones para el mercado local.

➤ **Comercial:** En cuanto al área Comercial, los mismos dueños actúan como fuerza de ventas de la empresa, y cuando existen pedidos especiales de parte de los clientes, son también los encargados de notificar a los clientes, al momento de la recepción de los artículos encargados. Asimismo, se encargan de llevar los registros de los deudores y cuando algún cliente se atrasa en el pago de sus cuotas, se le notifica telefónicamente para que concurra al punto de venta a saldar su deuda.

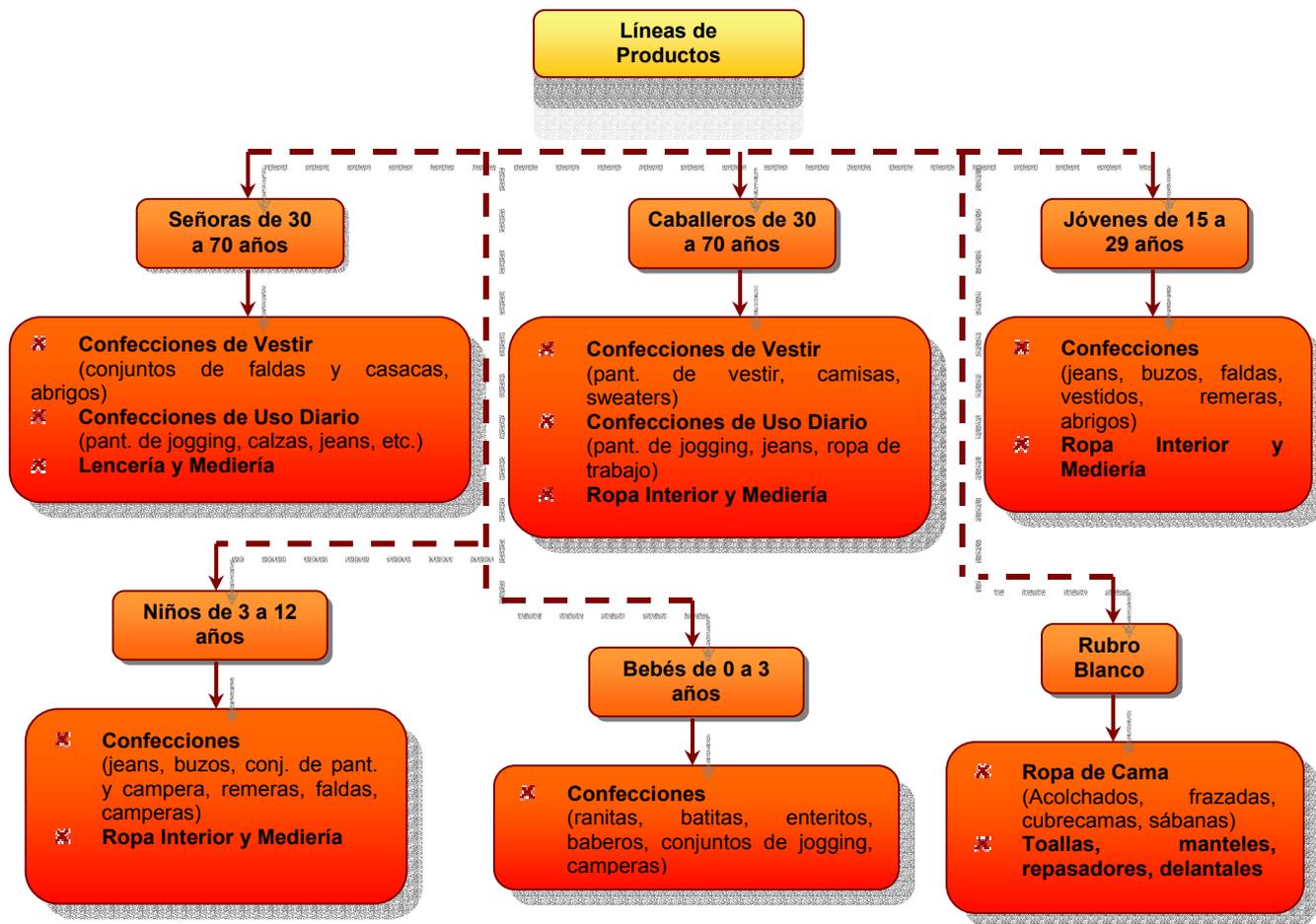
➤ **Finanzas:** En el área de Finanzas, la empresa cuenta con la asistencia de un contador externo, el cual se encarga de liquidar los impuestos que se deben pagar, y además, archivar todas las facturas de compra a los proveedores y de ventas que mes a mes se le envían. Otra de las funciones incluidas dentro de esta área, y que realizan los mismo dueños es la referente al procesamiento de las cifras de ventas mensuales (en cada una de las modalidades de pago) y el stock existente en el punto de venta. La última función se relaciona con la anterior, ya que el monto de dinero que se destinará a la compra de productos a los proveedores dependerá, en primer lugar, de las cifras de ventas del mes en curso y, en segundo lugar, de las necesidades de stock del momento.

Descripción de Productos

La empresa *Casa Giraudó* realiza ventas directas al público de productos textiles; dentro de su oferta, cuenta con productos de mediana calidad y de alta calidad. Las diferentes líneas de productos⁴ que se ofrecen al mercado local se detallan en el siguiente diagrama:

⁴ *Línea de Producto:* Grupo de productos dentro de una clase que guarda relación estrecha entre sí, debido a que funcionan en forma similar, se venden a los mismos clientes, se venden en los mismos tipos de tiendas o caen dentro de un rango específico de precios.

Diagrama N° 2: Líneas de Productos Ofrecidos



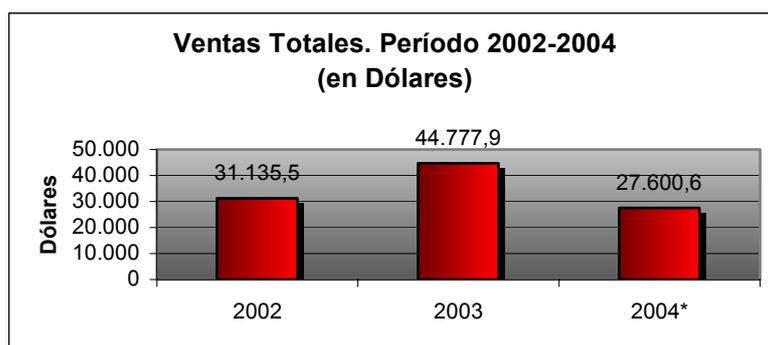
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Análisis de Ventas

Ventas Totales

El gráfico que se presenta a continuación muestra la evolución de las ventas de la Empresa desde el año 2002 hasta el 2003. Como se puede observar, las ventas se recuperaron en el 2003, y, si se lo compara con el año inmediato anterior; específicamente, éstas aumentaron prácticamente un 44% (de U\$S 31.135,48 a U\$S 44.777,92). En el 2004, la tendencia de las ventas a aumentar continúa. En particular, en el primer semestre de este año, las mismas crecieron un 29,3% comparado con igual período de 2003.

Gráfico N° 1



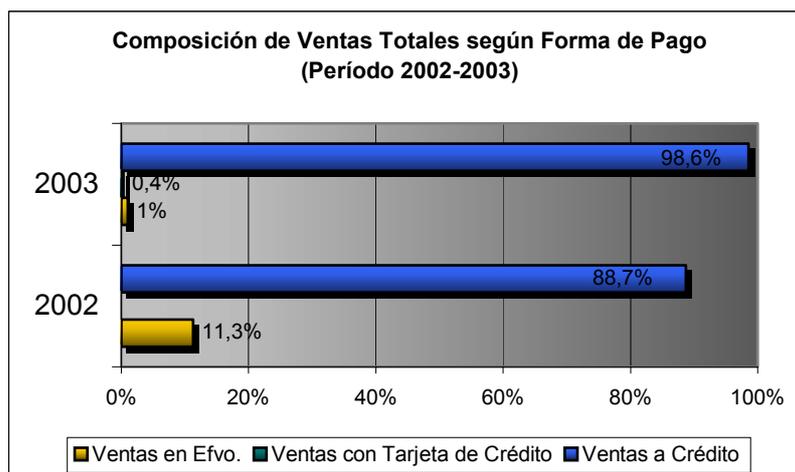
*Incluye Enero a Junio de 2004

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Ventas según Forma de Pago

En particular, las ventas se realizan mayoritariamente a crédito, como se observa en el gráfico siguiente. Durante el año 2002, las ventas de crédito representaron el 88,7%; mientras que el 11,3% correspondieron a las ventas de contado. En el 2003 las ventas de contado fueron irrelevantes; sólo el 1,4% del total facturado. Lo mismo sucedió con el uso de la tarjeta de crédito con el 0,4% de las ventas totales⁵. Una posible explicación a esto se relaciona con el contexto económico del 2002, en donde por el alza del valor del dólar, los argentinos se mostraban renuentes a adquirir productos en cuotas; dicha situación se revierte, a partir del año 2003, con la estabilización del tipo de cambio.

Gráfico N° 2



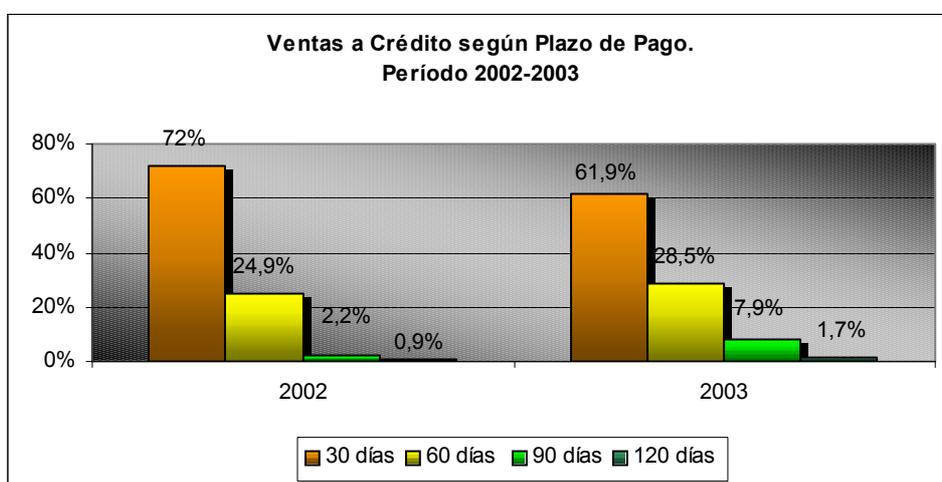
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Debido a la importancia de las ventas a crédito, se presenta el siguiente gráfico,

⁵ Vale aclarar que la empresa empezó a vender con la Tarjeta de Crédito "Cordobesa" a partir de julio de 2003. En la actualidad ésta es la única tarjeta de crédito con que opera.

el cual muestra los plazos de pago que optaron los clientes de dichas ventas, en los años 2002 y 2003. Resulta evidente que, en el período analizado, la tendencia es la ampliación de los plazos de pago en las compras. Esto puede explicarse por dos hechos diferentes. En primer lugar, la crisis económica que vivió el país a finales del 2001 y principios del 2002, motivó a la gente a manejarse con dinero en efectivo, evitando así, endeudarse demasiado en un contexto con mucha incertidumbre; lo cual cambió en el 2003 con la recuperación de la economía. El otro motivo se relaciona con la dificultad de la empresa de conseguir financiación de sus proveedores, en esos momentos de crisis; por lo que se trataba de incentivar a los consumidores a que adhirieran a un financiamiento a corto plazo.

Gráfico N° 3



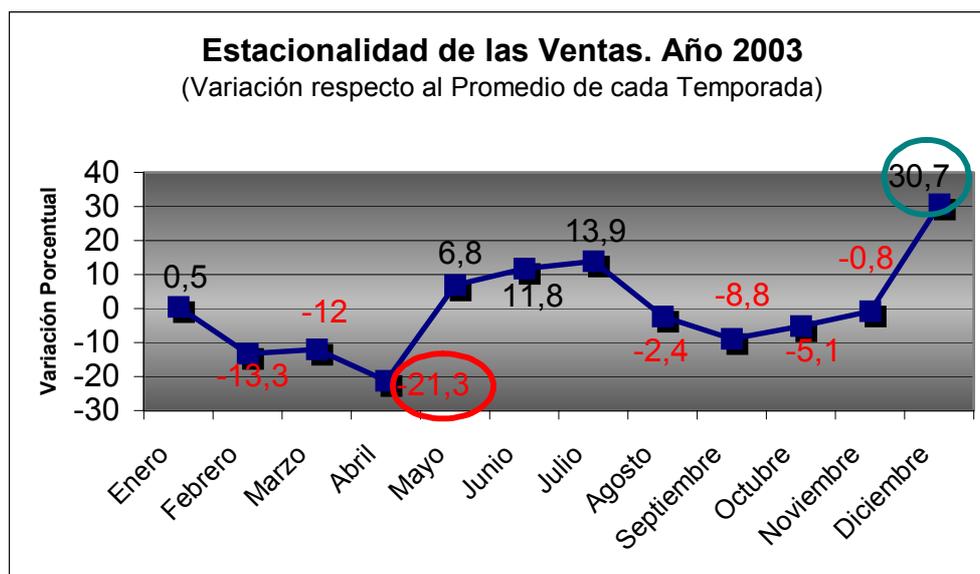
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Estacionalidad de las Ventas

El análisis de la estacionalidad de las ventas resulta útil para identificar cuáles son los meses de mayores ventas de la empresa y como contraposición, aquellos en donde las ventas suelen ser más bajas. En particular, para confeccionar el gráfico que se presenta a continuación, se determinó el promedio de ventas de cada temporada⁶, y se efectuó una comparación con las ventas mensuales para determinar la variación que se produjo entre esas dos cifras.

⁶ Específicamente, el promedio de ventas mensual de la temporada Primavera-Verano, durante el 2003, fue de U\$S 3.800,56; mientras que durante la temporada Otoño-Invierno, dicho promedio ascendió a U\$S 3.662,42.

Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Como se observa en el gráfico anterior, los meses de Febrero y Marzo son los más bajos en cuanto a ventas en la temporada Primavera-Verano; esto es así porque las ventas más importantes de dicha temporada ocurren durante los meses de Diciembre y Enero; por lo que los consumidores no adquieren más productos en los meses posteriores. En lo que respecta a Abril, el mes de menores ventas de la temporada Otoño-Invierno (y de todo el año), se debe a que pertenece a una época del año que se denomina “**medio tiempo**”, en donde no hace tanto calor ni tanto frío, por lo que los consumidores postergan sus compras de artículos textiles.

En contraposición, son los meses de Mayo, Junio y Julio los más importantes en cuanto a volúmenes de ventas se refiere, tanto de la temporada otoño-invierno como de todo el año (exceptuando al mes de Diciembre). La razón de esto último tiene que ver con que en esa temporada, los artículos que se comercializan suelen ser más caros que los de Primavera-Verano, además de que las personas suelen usar una mayor variedad de indumentaria durante la época más fría del año.

En los tres meses siguientes (Agosto, Septiembre y Octubre) sucede lo mismo que en Abril, es decir, es la época del “**medio tiempo**”, por lo que las ventas suelen disminuir; situación que comienza a revertirse en Noviembre; alcanzando el volumen más alto en Diciembre producto de la Navidad; en donde los regalos más habituales se relacionan con la indumentaria.

Análisis de Clientes Morosos e Incobrables

La siguiente tabla muestra los importes de aquellas cuotas que los clientes no pagaron en término (*Clientes Morosos*) y, cuánto representaron en las ventas a crédito de cada año. Asimismo, se incluye los totales de ventas a crédito incobrables (*Clientes Incobrables*) y sus respectivos porcentajes con respecto a las ventas totales a crédito del período considerado. De dicha tabla se deduce que los pagos anuales atrasados representan un alto porcentaje en el total anual de ventas a crédito. No obstante, a pesar de esto, su índice de cobrabilidad de las mismas es muy alto.

Tabla N° 1: Clientes Morosos e Incobrables. Período 2001-2003

Año	Total de Pagos Atrasados (en dólares)	Porcentaje sobre el Total de las Ventas a Crédito	Total de Cuentas Incobrables (en dólares)	Porcentaje sobre el Total de las Ventas a Crédito
2001	U\$S 16.471,9	13,3%	U\$S 720,9	0,58%
2002	U\$S 5.103,1	18,5%	U\$S 16,9	0,06%
2003	U\$S 7.064,4	16%	U\$S 143	0,32%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Comunicación

En sus comienzos, la empresa *Casa Giraudó* imprimía boletines en donde se detallaban las ofertas de productos; estos folletos se repartían en los diferentes negocios de la localidad y también entre aquellos clientes más importantes en cuanto a su volumen de compra. Estos artículos estaban en promoción por una semana, y a pesar de que logró su objetivo principal, aumentar la recordación de marca, se dejó de implementar cuando la empresa optó por enfocarse en productos de mejor calidad. Sin embargo, en la actualidad, se cuenta con un sector dentro en el punto de venta destinado a aquellos saldos de temporadas pasadas que se venden con un mínimo margen de ganancia, específicamente del 20% (vale mencionar que el margen estándar para todos los productos es del 50%), con el objetivo de generar tráfico hacia el negocio.

Otra acción de comunicación que se emprendió en el pasado tiene que ver con promociones de ventas. Las mismas consistían en concursos en los que se entregaban números a los clientes y se sorteaba, a través de la lotería, juegos de sábanas y cubrecamas. También se realizó una acción de este tipo en la época de inicio de clases; ésta consistió en entregar, a todos aquellos padres que adquirieran guardapolvos para sus hijos, una cartuchera de regalo. Sin embargo, dicha acción no tuvo el efecto esperado en el Rubro Escolar.

Por último, desde sus inicios hasta el presente, Casa Giraudó imprime

almanaques (alrededor de 250) para distribuir entre los mejores clientes de la empresa. El objetivo de esta acción es aumentar la recordación de marca entre la población de la localidad; salvo esta acción, la comunicación entre la empresa y el cliente se realiza únicamente en el punto de venta. La tabla que se presenta a continuación resume todas las acciones de comunicación implementadas por la empresa, los objetivos que se pretendían alcanzar y sus resultados.

Tabla N° 2: Acciones de Comunicación de la Empresa

Acciones de Comunicación	Fecha de Implementación	Duración de la Acción	Objetivo de la Acción	Resultado
Boletines de Ofertas	Años 1982, 1983 y 1984	1 semana	Lograr Recordación de Marca	Se logró
Concurso	Enero de 1994	1 mes	Generar tráfico en el punto de venta y aumentar las ventas totales ⁷	Se logró
Promoción de Venta Escolar	Febrero de 1997	1 mes	Ídem	No se logró
Calendarios	Todos los años en el mes de diciembre	1 mes	Lograr recordación de marca	Se logró
Ofertas en el Punto de Venta	Todos los años durante el comienzo de las temporadas de otoño-invierno y primavera-verano	Toda la temporada	Generar tráfico en el punto de venta y vender artículos de temporadas pasadas	Se logró

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Competencia

Definición de Competencia

Los competidores que enfrenta la empresa “Casa Giraudó” son:

“Todos aquellos comercios de venta minorista de indumentaria informal, ubicados, tanto en la localidad de S. M. Laspiur como en la ciudad de San Francisco”

Análisis Comparativo

La tabla que se presenta a continuación muestra a los diferentes competidores dentro de la localidad de S. M. Laspiur, junto con una serie de características que permiten determinar el grado de importancia de cada uno de ellos.

⁷ Durante dicho mes, las ventas totales se incrementaron en un 5%.

Tabla N° 3: Análisis Comparativo de los Competidores (S. M. Laspiur)

Competidores	Volumen de Ventas* (Año 2003)	Trayectoria en el Rubro	Superficie del Pto. De Venta	Fuerza de Ventas
Casa Giraudó	U\$S 44.777,92	22 años	109 m ²	2 personas
Jeanería Cesso's	U\$S 47.000	55 años	100 m ²	2 personas
Creaciones Alicia	U\$S 14.000	10 años	30 m ²	2 personas
Avon (venta directa)	U\$S 17.000	20 años	-	20 personas
Boutique Lozano	U\$S 20.000	4 años	20 m ²	1 persona
Boutique Mercol	U\$S 10.000	12 años	30 m ²	1 persona

*Estimaciones de Casa Giraudó

Fuente: Datos recogidos de cada uno de los Competidores

Como bien se ha establecido previamente, la empresa no sólo compite con los comercios minoristas de la localidad; sino que también debe enfrentar a aquellos ubicados en la ciudad de San Francisco. Teniendo en cuenta esto, se presenta la siguiente tabla, en la que se analiza a dichos competidores.

Tabla N° 4: Análisis Comparativo de los Competidores (San Francisco)

Competidores	Trayectoria en el Rubro	Superficie en m ²	Fuerza de Ventas
María de Bs. As.	12 años	35 m ²	1 empleado
Estructura	5 años	50 m ²	2 empleados
AZ Jeanería	15 años	130 m ²	4 empleados
Puppos	1 año	35 m ²	2 empleados
Bajitos	12 años	60 m ²	2 empleados
Oaky	1 año	50 m ²	2 empleados
Charly	30 años	45 m ²	3 empleados
José y Mariela	15 años	70 m ²	4 empleados
Gasoleros	3 años	30 m ²	3 empleados
Valentino	25 años	70 m ²	3 empleados
Korea Lee	10 años	80 m ²	4 empleados

Fuente: Datos recogidos de cada uno de los Competidores

En el siguiente diagrama se muestra el análisis de la oferta de las distintas empresas que compiten con *Casa Giraudó*. Se trata de un cuadro de doble entrada,

cuyas dimensiones de estudio son el **Nivel de Calidad**⁸ de los productos que comercializan y las **Líneas de Productos** que ofrecen. En particular, la empresa cuenta con una gran amplitud de mezcla de producto⁹ en comparación con sus competidores. Esto se explica, en parte, por la decisión estratégica de algunos actores de enfocarse en una línea de producto en particular.

Diagrama N° 3: Análisis de la Oferta de los Competidores

		CONFEG. DE DAMA	CONFEG. DE CABALLEROS	CONFEG. DE JÓVENES	CONFEG. DE NIÑOS	CONFEG. DE BEBÉS	RUBRO BLANCO
NIVEL DE CALIDAD	ALTA CALIDAD	CASA GIRAUDO José y Mariela	CASA GIRAUDO	CASA GIRAUDO Jeanería Cesso's Jeanería AZ José y Mariela Estructura	CASA GIRAUDO Puppos Avon	CASA GIRAUDO Oakly	
		María de Bs. As.	Valentino				
	MEDIANA CALIDAD	CASA GIRAUDO Avon José y Mariela	CASA GIRAUDO Avon	CASA GIRAUDO Jeanería Cesso's José y Mariela	CASA GIRAUDO Bajitos	CASA GIRAUDO Bajitos	CASA GIRAUDO Avon
		Creaciones Alicia Boutique Mercol Charly Gasoleros Korea Lee	Creaciones Alicia Gasoleros	Jeanería Cesso's Boutique Lozano Charly	Creaciones Alicia Gasoleros Charly Korea Lee	Charly Gasoleros	Gasoleros

El gráfico siguiente es un análisis de los competidores que resulta de combinar el **Mercado Objetivo** al que se dirigen y la **Estrategia** que utilizan. Como se puede observar, la empresa *Casa Giraudd* se enfoca en “*mujeres de 35 a 60 años, casadas y con hijos, de clase media baja y alta*”; y desarrolla una estrategia de *Diferenciación* en cuanto a la calidad de los productos que ofrece. Es también evidente que son muy pocas las empresas que decidieron optar por atender a todo el mercado; ya que, en su mayoría se han enfocado en el segmento de mercado de jóvenes (de 20 a 35 años) o a ofrecer, exclusivamente, línea de productos de bebé y de niños de alta calidad.

⁸ Para determinar los niveles de calidad de los productos ofrecidos por los competidores, se tuvo en cuenta la calidad de la tela, las terminaciones y otros detalles. No se consideró la marca de dichos productos, ya que ésta no siempre es un buen indicador de la calidad de la ropa que se vende. Asimismo, los consumidores locales coinciden con esta afirmación ya que la calidad de la ropa es el segundo atributo en importancia; no obstante éstos no se visten con ropa de marca (ver Anexo, conclusiones de Investigación de Mercado).

⁹ *Mezcla de Producto*: Es el conjunto de líneas y artículos que un vendedor específico ofrece a sus compradores.

Diagrama N° 4: Análisis de Estrategia-Mercado Objetivo de los Competidores

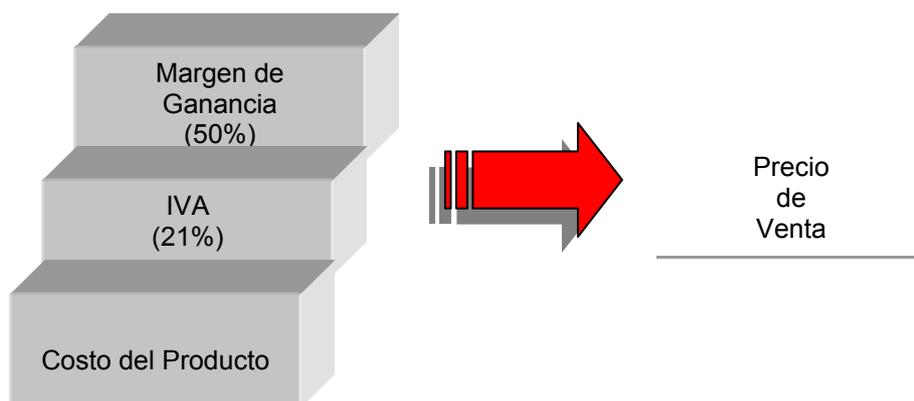
	MERCADO MASIVO		ENFOQUE	
	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
	MERCADO OBJETIVO			
Jóvenes (20 a 35 años) de Clase Baja				Boutique Lozano
Jóvenes (20 a 35 años) de Clase Media			Jeanería Cesso's AZ Jeanería José y Mariela Estructura	
Mujeres (20 a 35 años), con hijos, de Clase Baja				Korea Lee
Mujeres (20 a 35 años), con hijos, de Clase Media			Oaky Puppos José y Mariela Bajitos	
Mujeres (35 a 60 años), con hijos, de Clase Baja	CASA GIRAUDO	Creaciones Alicia Charly Gasoleros		Korea Lee Boutique Mercol
Mujeres (35 a 60 años), con hijos, de Clase Media	CASA GIRAUDO Avon		María de Bs. As.	
Hombres (35 a 60 años) de Clase Media			Valentino	

Fijación de Precios

La empresa fija los precios de los productos que comercializa a través del *Método del Precio más Alto*¹⁰, es decir, se establece un sobreprecio estándar a los costos de los productos adquiridos a los proveedores. En este sentido, el margen de ganancia que se aplica es del 50%; esto es válido para cada uno de los productos que se comercializan. Además, vale aclarar que la empresa tiene como política no trasladar los descuentos que recibe de sus proveedores (ya sea por compra de grandes cantidades o por pago de contado) al precio final de venta; los cuales van desde el 5% hasta el 10% sobre el total de la compra. El siguiente gráfico ejemplifica el proceso de formación de precios de la Empresa Casa Giraudd:

¹⁰ KOTLER, PHILIP (1996): *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control*, Editorial Prentice Hall. México.

Diagrama N° 5: Modelo de Fijación de Precios



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

La crisis que vivió el país durante el año 2001 tuvo su impacto en la empresa, específicamente en el financiamiento de las ventas a los clientes; ya que en la actualidad se ofrece como máximo tres cuotas (salvo clientes especiales, a los que se le agrega una cuota más) a la que se añade un porcentaje de interés sobre el total de la compra. Antes de la devaluación, se aplicaba un 4% de interés por cuota; en la actualidad éste es de 5% (ver tabla N° 5). La explicación de estos valores se relaciona con los porcentajes de interés que se manejan en la ciudad de San Francisco.

Tabla N° 5: Intereses Cobrados según Cantidad de Cuotas

Cantidad de Cuotas	Porcentaje de Interés	
	Previo a la Devaluación	Actualidad
30 días	4%	5%
30 y 60 días	8%	10%
30, 60 y 90 días	12%	15%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

En el caso de que el pago se realice con tarjeta de crédito, no se cobra un interés, a pesar de que los clientes acceden a un pago en tres cuotas (financiado por la tarjeta de crédito), ya que la empresa cobra a los 19 días posteriores. No obstante, vale aclarar que la tarjeta de crédito “**Cordobesa**” le descuenta, a Casa Giraudó, un 3% sobre el total de la compra.

Análisis de Precios de la Competencia

A modo de resumen se presenta la siguiente tabla, en la que se calculó la variación de precios promedio de cada uno de los competidores con respecto a la empresa *Casa Giraudó*. De los datos se observa que existen tres competidores cuyos precios, en promedio, son un 17% más baratos que los de la Empresa. De la tabla también se deduce que los precios, en promedio, de los competidores ubicados en la localidad de S. M. Laspiur son un 10% más caros; lo mismo sucede en la ciudad de San

Francisco, sólo que con un 23% más.

Tabla N° 6: Análisis de Precios de los Competidores

Competidores	Variación % de Precios Promedio respecto a la Empresa	Localidad	Variación % de Precios Promedio por Localidad respecto a la Empresa
Cesso´s Jeanería	26%	S. M. Laspiur	10%
Creaciones Alicia	-8%		
Avon	33%		
Boutique Lozano	20%		
Boutique Mercol	-20%		
María de Bs. As.	40%	San Francisco	23%
Estructura	30%		
José y Mariela	5%		
Valentino	40%		
Korea Lee	5%		
Bajitos	2%		
Oaky	23%		
Puppos	40%		
Az Jeanería	60%		
Charly	30%		
Gasoleros	-23%		

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa y de los Competidores

Situación Económica-Financiera

La siguiente tabla presenta un análisis de la situación económico-financiera de la empresa durante los años 2002 y 2003. En el último año, las ventas ascendieron a U\$S 44.777,92; mientras que los costos totales fueron de U\$S 18.340,50, lo que genera un beneficio neto de U\$S 26.437,42.

Ahora bien, el ratio beneficio-cantidad representa la proporción de las ventas disponible para cubrir los costos fijos y los beneficios, después de deducir los costos variables¹¹. En el caso del año 2003, éste fue de 0,65, lo cual significa que 0,65 centavos por cada dólar vendido contribuyen a pagar los costos fijos y proporcionar un beneficio. Por otro lado, si se divide los costos fijos del período sobre el ratio beneficio-cantidad, se obtiene el volumen de ventas para alcanzar el punto muerto, que es de U\$S 4.073,78.

¹¹ MONROE, KENT B. (1992): *Política de Precios. Para hacer más rentables las decisiones*, Editorial Mc Graw Hill. España.

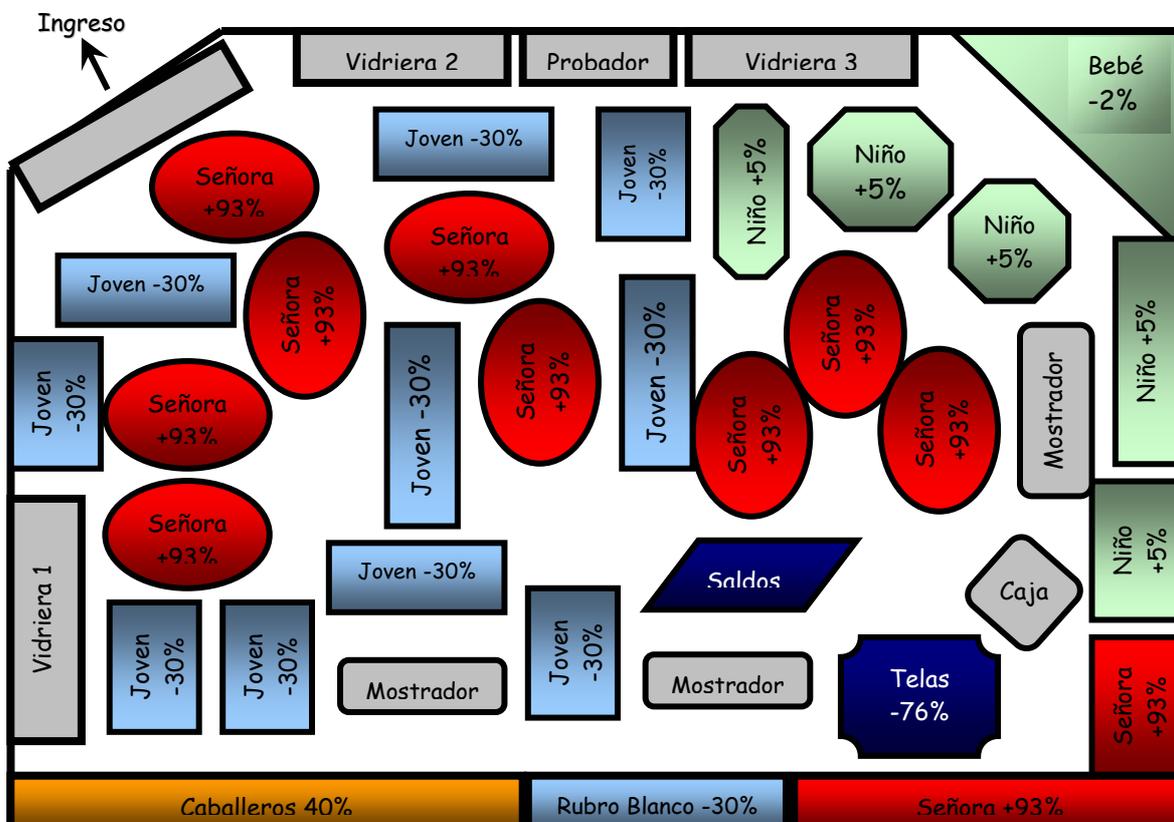
Tabla N° 7: Análisis de Situación Económica-Financiera. Años 2002 y 2003
(en dólares)

Detalle	Años		Variación % con año 2002
	2002	2003	
1. Ingresos por Ventas	31.135,48	44.777,92	43,8%
2. Costos Variables Totales	11.439,86	15.692,54	37,2%
3. Costos Fijos	2.204,99	2.647,96	20,1%
4. Costos Totales (2 + 3)	13.644,85	18.340,50	34,4%
5. Contribución Total (1 - 2)	19.695,62	29.085,38	47,7%
6. Ratio Beneficio-Cantidad (5 / 1)	0,63	0,65	-
7. Beneficio Neto (1 - 4)	17.490,63	26.437,42	51,1%
8. Ventas en el Punto Muerto (3 / 6)	3.499,98	4.073,78	16,4%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Distribución

El diagrama que se presenta a continuación muestra las diferentes líneas de productos que componen la oferta de la empresa y su localización física dentro del punto de venta, determinando las respectivas zonas calientes (aquellas áreas en donde las ventas son superiores a la media del sector) y frías (sus ventas son menores a dicha media)^{12,13}. Se observa, además, que los productos dirigidos a un segmento de mercado, en particular, no se encuentran físicamente próximos.



¹² PAZ, HUGO R. (1998): *Canales de Distribución. Estrategia y Logística Comercial*, Ediciones Universo. Argentina.

¹³ Para determinar dichas zonas, se obtuvo el promedio de ventas de la oferta de la empresa y se calculó la variación porcentual con respecto a las ventas de cada línea de producto.

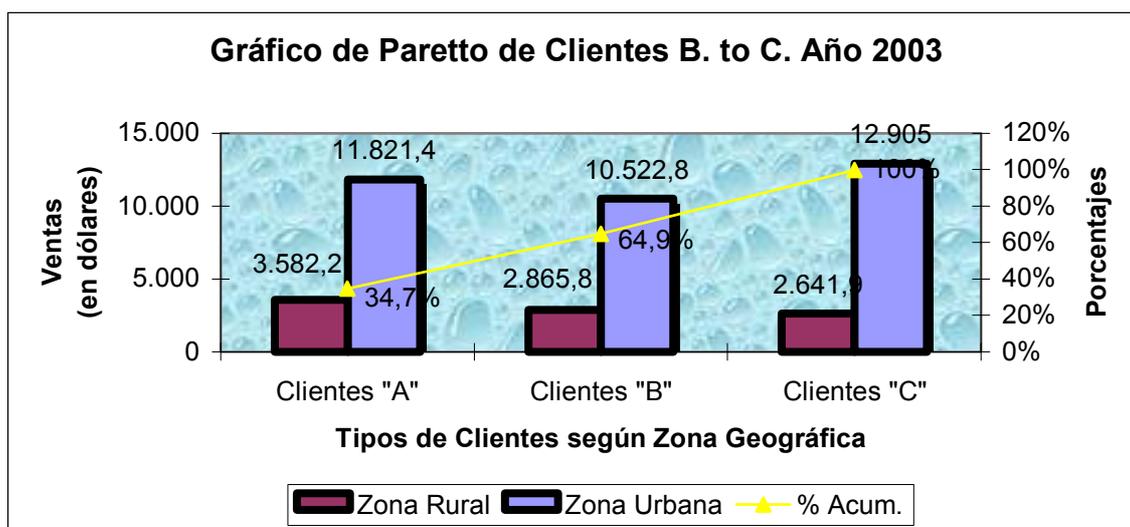


Análisis de Clientes Actuales

Hábitos de Compra

A través del análisis ABC¹⁴ de clientes se pretende categorizar a éstos en tres clases diferentes, en función de los volúmenes de compra y su frecuencia de compra anual, lo cual se detalla en el gráfico N° 5. No obstante, los volúmenes de compra de aquellos clientes pertenecientes al mercado B. to B., representaron en el año 2003 el 1% de los ingresos de la empresa; mientras que el resto perteneció al B. to C. Debido a esto se enfocó el análisis a las ventas que generaron los últimos, clasificándolos, además, por su localización geográfica (Zona Rural o Urbana).

Gráfico N° 5

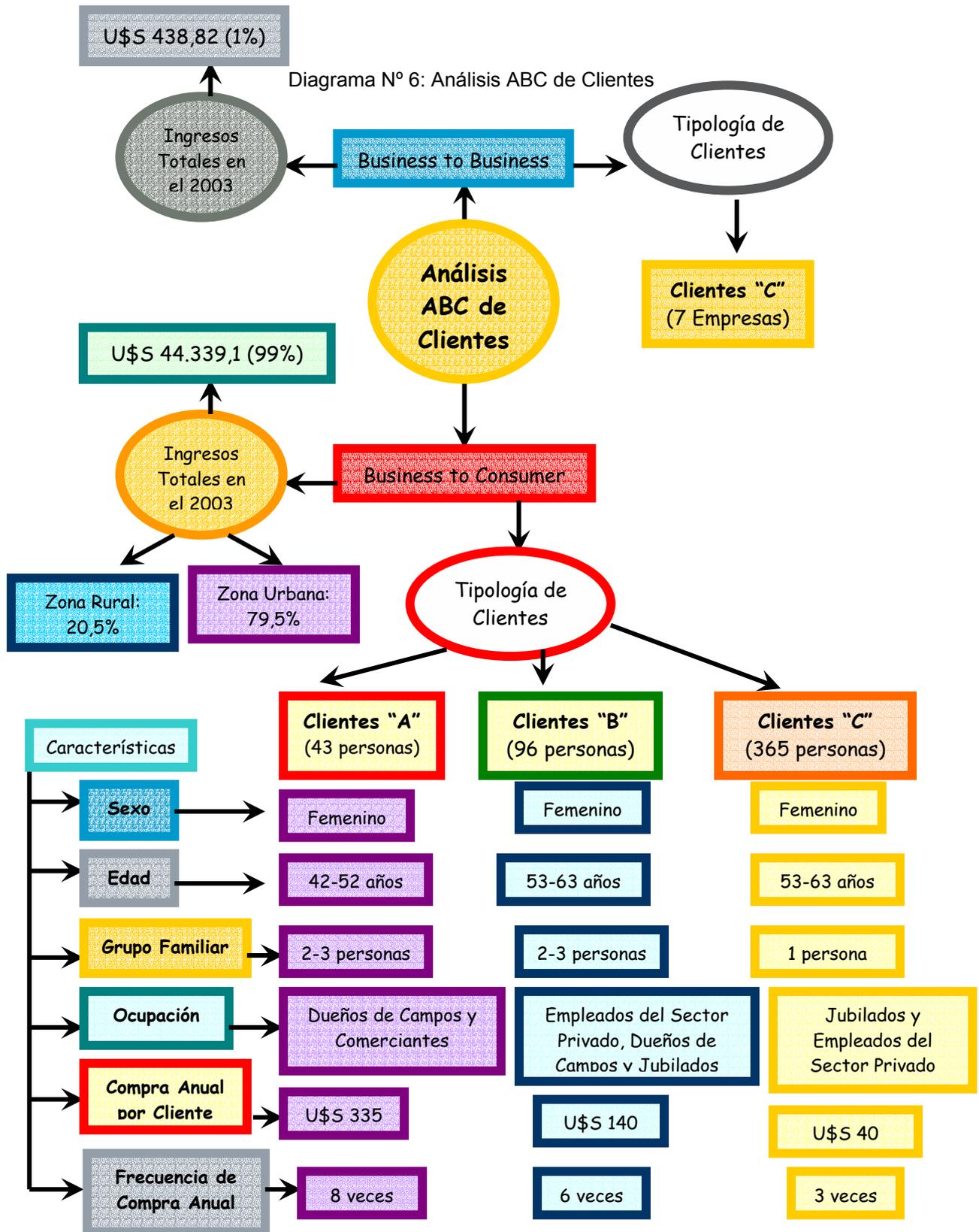


Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

En particular, el tipo de cliente más importante ("A") generó, durante el 2003, el 34,7% de los ingresos dentro del segmento de mercado B. to C (tanto de la Zona Rural como Urbana). Un aspecto importante a resaltar es que todos aquellos clientes dentro del radio urbano de la localidad generaron, en ese período, el 80% de los ingresos; mientras que el 20% restante perteneció a la zona rural. A continuación se presentan los datos demográficos y socioeconómicos de cada una de las tipologías de clientes

¹⁴ LEVY, ALBERTO R. (1981): *Planeamiento Estratégico*, Ediciones Macchi. Argentina.

previamente mencionadas¹⁵.

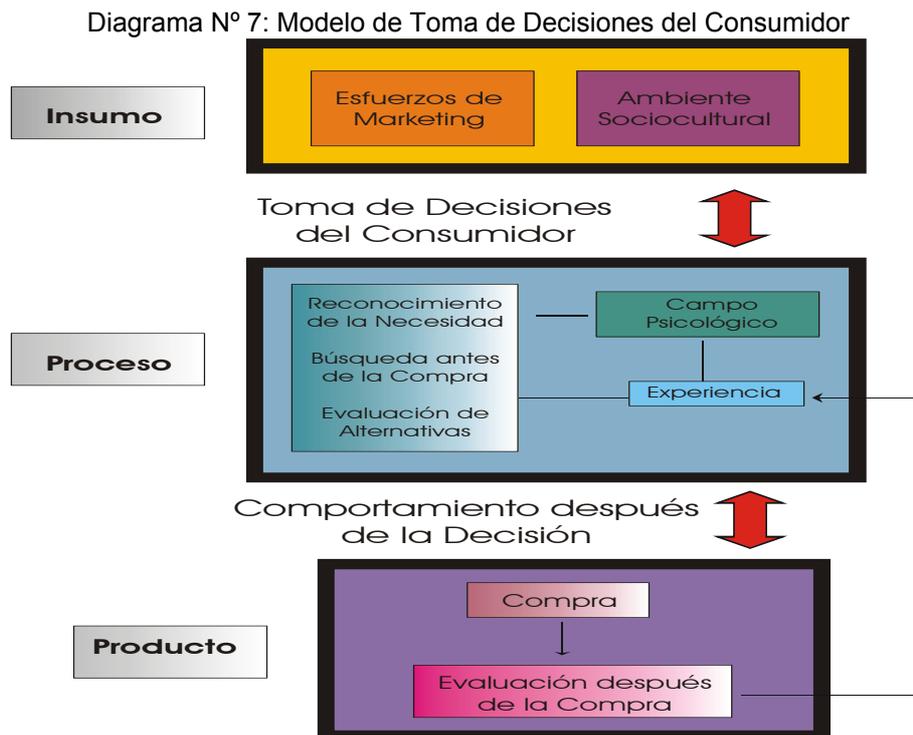


¹⁵ Estos datos no son producto de una investigación de mercado, sino que por tratarse de la población de una localidad pequeña, dicha información es conocida por los dueños de la empresa. Específicamente, a partir de las ventas facturadas se procedió a indagar las características de cada cliente en base a los conocimientos de los directivos de Casa Giraudó.

Comportamiento de Compra de Indumentaria

La construcción del Comportamiento de Compra de los Consumidores Locales se realizó en base a los resultados de la **Investigación de Mercado** instrumentada (ver Anexo, Diseño Metodológico). A continuación, se desarrolla dicho modelo.

A la hora de adquirir indumentaria, el consumidor pasa por tres etapas: *Entrada*, *Proceso* y *Salida*¹⁶.



Fuente: Elaboración propia en base a Schiffman y Kanuk

1. Entrada

Esta etapa influye en el consumidor para que reconozca que tiene necesidad de un producto y consiste en dos fuentes de información principales: los *Esfuerzos de Marketing de las Empresas* y las *Influencias Sociológicas*.

En el caso de un comprador de indumentaria en la localidad de S. M. Laspiur, los *esfuerzos de marketing* son casi inexistentes por el poco desarrollo de las técnicas de marketing entre los competidores actuales.

El segundo tipo de insumo, el *ambiente sociocultural*, consiste en una amplia gama de influencias no comerciales. En el caso específico de la compra de indumentaria, la influencia de la cultura, en particular, la moda tiene una importancia significativa en el proceso de toma de decisiones. Los datos provenientes de la

¹⁶ SCHIFFMAN, LEON G. y KANUK, LESLIE L. (2001): *Comportamiento del Consumidor*, Editorial Prentice Hall. México.

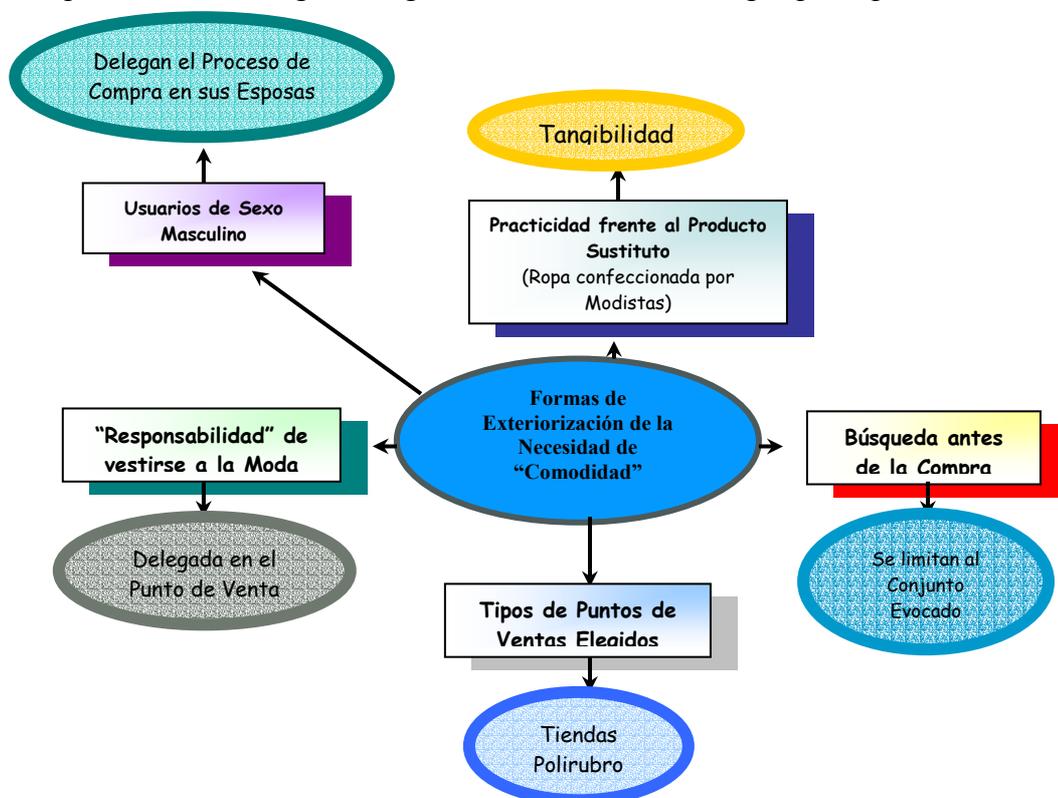
investigación de mercado¹⁷, en su etapa cualitativa, revelan una actitud claramente negativa de los entrevistados hacia la moda (ver análisis de Escenario Cultural, página 61).

2. Proceso

Este componente del modelo se refiere a la forma en que los consumidores toman decisiones. En particular, el acto por el cual toma sus decisiones un consumidor se compone de tres etapas: Reconocimiento de la Necesidad, Búsqueda antes de la Compra y Evaluación de Alternativas.

➤ Reconocimiento de la Necesidad

La primera fase del proceso de toma de decisiones es el reconocimiento de la existencia de un problema. En este mercado en particular, los individuos buscan satisfacer una necesidad que se relaciona con la “Comodidad”. La identificación de esta necesidad se realizó a través de lo que, Pere Soler Pujals¹⁸, denomina Análisis de Temas, el cual consiste en aislar aquellos temas que los entrevistados mencionan mayor cantidad de veces, considerando de qué tratan y qué importancia tienen de acuerdo a los objetivos planteados. El diagrama siguiente describe los hallazgos principales:



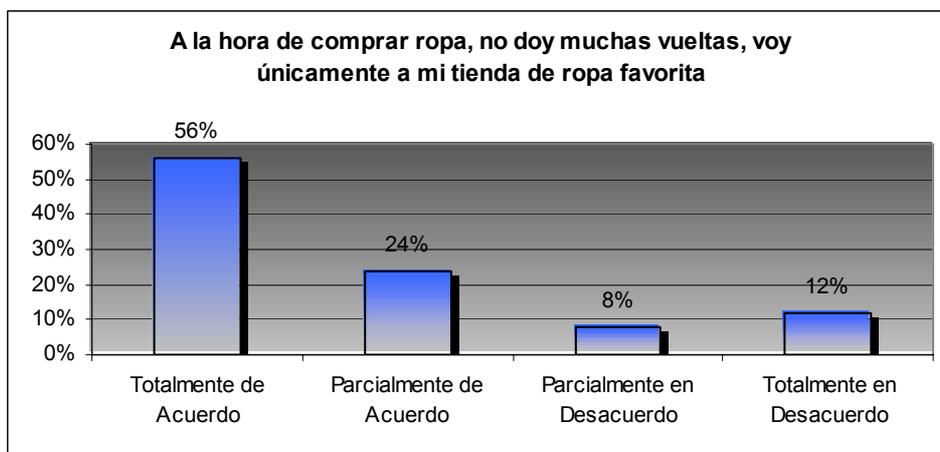
¹⁷ El diseño muestral de la Investigación de Mercado se encuentra explicado en el Anexo del presente trabajo.

¹⁸ SOLER PUJALS, PERE (1997): *La Investigación Cualitativa en Marketing y Publicidad. El Grupo de Discusión y el Análisis de Datos*. Editorial Paidós. España.

➡ Búsqueda antes de la Compra

Esta etapa comienza cuando un consumidor percibe una necesidad que puede ser satisfecha por medio de la compra y el consumo de un producto. En particular, el recuerdo de las *experiencias pasadas* puede proveer al consumidor la información adecuada para tomar la decisión presente. Esto es precisamente lo que parece suceder con los consumidores de indumentaria de la localidad, ya que la investigación de mercado demuestra que éstos, en virtud de sus experiencias, seleccionan una tienda de ropa en particular para efectuar la mayoría de sus compras (ver gráfico N° 6).

Gráfico N° 6



Fuente: Investigación de Mercado

Otra fuente de información para los consumidores, en especial en el caso de las tiendas de ropa, son las vidrieras de los puntos de venta. La investigación de mercado revela que un gran número de personas se basa únicamente en las vidrieras para determinar si hay algo de su agrado. Esto demuestra el significativo rol que desempeñan a la hora de promover las ventas dentro del local.

Gráfico N° 7



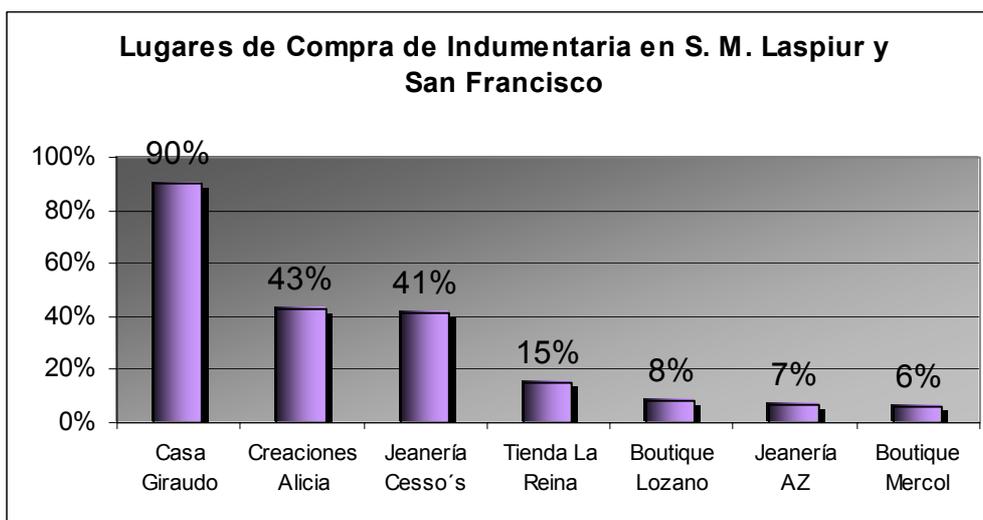
Fuente: Investigación de Mercado

➤ Evaluación de Alternativas

Al evaluar sus posibles alternativas, los consumidores tienden a emplear dos tipos de información: el *Conjunto Evocado* y los *criterios que utilizarán para evaluar cada marca*.

El *Conjunto Evocado* se refiere a las marcas específicas que un consumidor toma en cuenta al realizar una compra dentro de una categoría de productos en particular. A través de la investigación de mercado realizada, se procedió a establecer dicho conjunto. El gráfico que se presenta a continuación muestra los puntos de venta en donde los encuestados adquieren indumentaria en la localidad de S. M. Laspiur y San Francisco. Como se puede observar, el 90% de los mismos mencionaron que concurren a Casa Giraudó; asimismo, la diferencia con el resto de los competidores es significativa. Resulta necesario hacer la salvedad que una de las empresas (Tienda La Reina), abajo mencionada, no compite directamente en el rubro, ya que se dedica, exclusivamente, a la comercialización de telas.

Gráfico N° 8



Fuente: Investigación de Mercado

Por otro lado, los criterios que utilizan los consumidores para evaluar las marcas que forman parte de sus conjuntos evocados son los que siguen (según el orden de importancia que le asignaron los encuestados):



Fuente: Investigación de Mercado

No obstante, es necesario aclarar que, si bien los encuestados ubican a la financiación en último lugar, esto no se relaciona con la realidad, ya que el pago financiado es la primera opción para los clientes de la localidad. Probablemente, esto se deba a que consideran a la financiación como un atributo básico dentro de la oferta de los competidores

3. Producto o Datos de Salida

La porción del modelo de toma de decisiones del consumidor que corresponde al producto se refiere a dos tipos de actividades que se realizan después de la decisión y están estrechamente relacionadas entre sí: el *Comportamiento de Compra* (es decir, la adquisición del producto o servicio) y la *Evaluación después de la Compra*.

En lo referente a la Evaluación después de la Compra, los datos de la investigación de mercado revelan que Casa Giraudd tiene altas calificaciones en cada uno de los atributos percibidos según los encuestados (ver Matriz de Desempeño / Importancia, página 36).

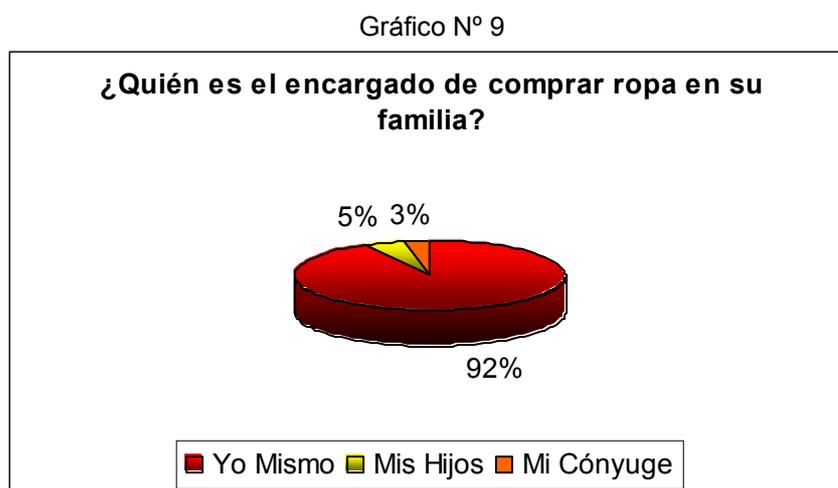
Roles en el Proceso de Compra del Consumidor

Si se analiza los diferentes roles en el proceso de compra del consumidor¹⁹ en el caso específico de la indumentaria, tenemos:

¹⁹ KOTLER, PHILIP (1996): *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*, Editorial Prentice Hall. México.

➤ Decisor

Es la persona que determina alguna parte de la decisión de compra: si se compra, qué se compra, cómo se compra o dónde se compra. El gráfico siguiente revela que, en la mayoría de los casos, existe una única persona que se encarga de la decisión de compra de indumentaria.



Fuente: Investigación de Mercado

Como se observa en la siguiente tabla, los decisores en la compra de indumentaria son principalmente mujeres, de 49 a 59 años, pertenecientes al nivel socioeconómico Bajo Superior y cuyo grupo familiar está compuesto por 3 a 4 personas.

Tabla N° 8: Datos Demográficos de los Decisores en el Comportamiento de Compra

Sexo		Intervalos de Edad		Nivel Socioeconómico	
Femenino	93,5%	16-26	12%	Alta	0%
Masculino	6,5%	27-37	15,3%	Media Alta	10,9%
Composición de la Familia		38-48	22,8%	Media Típica	21,7%
1-2	33,7%	49-59	29,3%	Media Baja	30,4%
3-4	51,1%	60-70	16,3%	Baja Superior	31,5%
5 ó más	15,2%	71-81	4,3%	Baja Inferior	5,5%
		82 ó más	0%	Marginal	0%

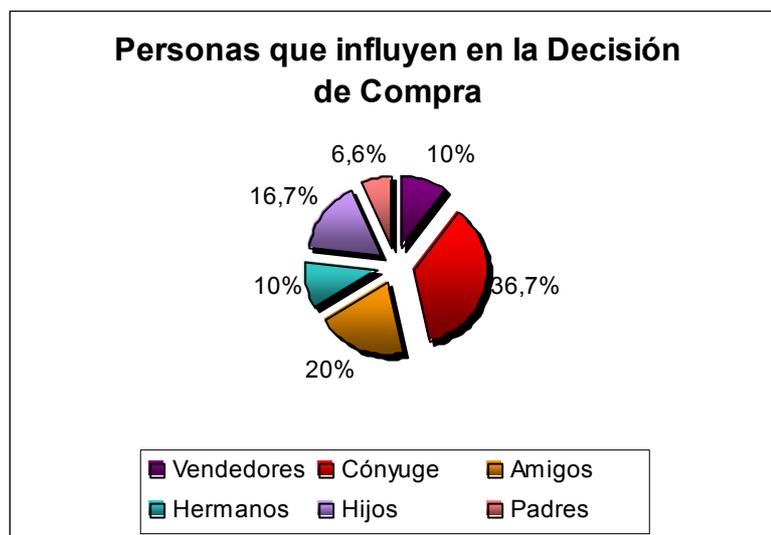
Fuente: Investigación de Mercado

➤ Influyente

Es la persona cuyos puntos de vista o sugerencias tienen algún peso en la decisión final. La investigación de mercado revela que, para la mayoría de los consumidores intervinientes en la muestra, no existe otra persona que influya en su decisión de compra (62% de los encuestados, ver Estudio de Mercado Meta de

Consumidores, página 38). No obstante, en el caso de aquellos que afirmaron que sí existe una persona que influya en su decisión (30% de los casos), resulta interesante identificar quiénes son. El gráfico N° 10 muestra que son los cónyuges de aquellas personas que toman la decisión de compra quienes actúan como influenciadores (36,7%), seguidos por los amigos más cercanos (20%).

Gráfico N° 10



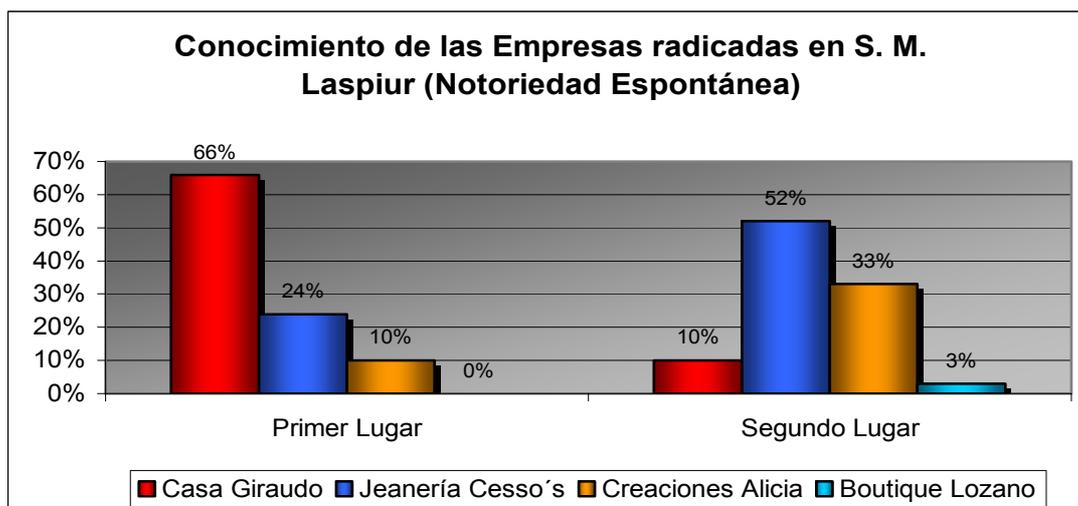
Fuente: Investigación de Mercado

Recordación de Marca de las Empresas Existentes

El siguiente gráfico muestra la cantidad de veces que fueron nombradas (por los individuos pertenecientes a la muestra), en primer y segundo lugar, las tiendas de ropa ubicadas en la localidad de S. M. Laspiur. Como se puede observar, Casa Giraudó fue la empresa nombrada un mayor número de veces en primer lugar (66%)²⁰ por parte de la muestra. También resulta notable la diferencia con respecto a las demás empresas nombradas en primer lugar. En lo que respecta a las menciones en segundo lugar, Jeanería Cesso's fue nombrada mayor número de veces (52%); en donde también resulta notable la diferencia con respecto a las demás.

²⁰ Vale aclarar que los resultados son producto de la *notoriedad espontánea*, es decir, se solicitó a los encuestados que mencionaran las empresas que conocen en el rubro, sin ayuda por parte del encuestador.

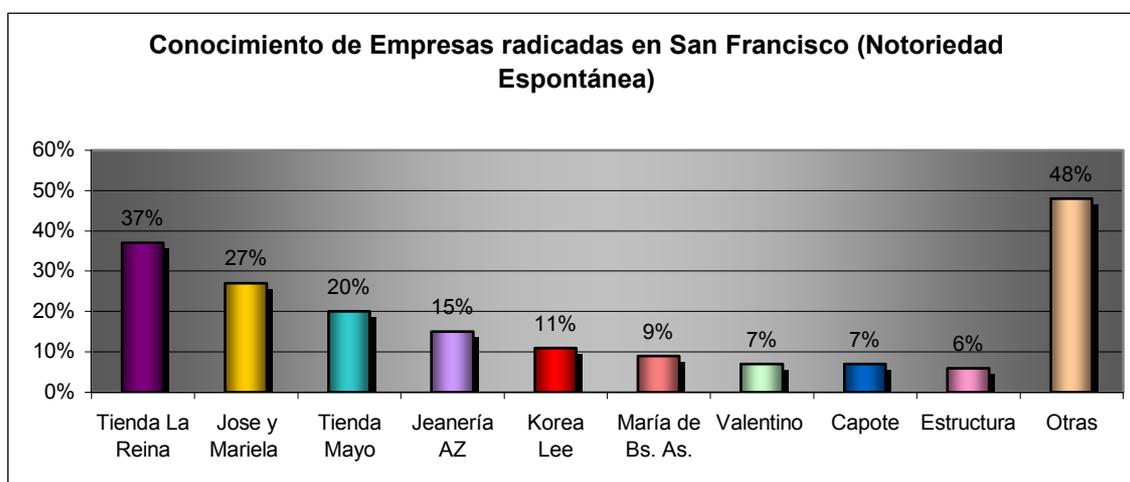
Gráfico N° 11



Fuente: Investigación de Mercado

Por otro lado, el gráfico N° 12 presenta la recordación de marca, por notoriedad espontánea, de las tiendas de ropa localizadas en la ciudad de San Francisco. En particular, Tienda La Reina con el 37% (vale aclarar que esta Empresa no compite directamente en el Sector) y José y Mariela con el 27% se perfilan como las empresas más conocidas por parte de la muestra seleccionada en la localidad de S. M. Laspiur.

Gráfico N° 12



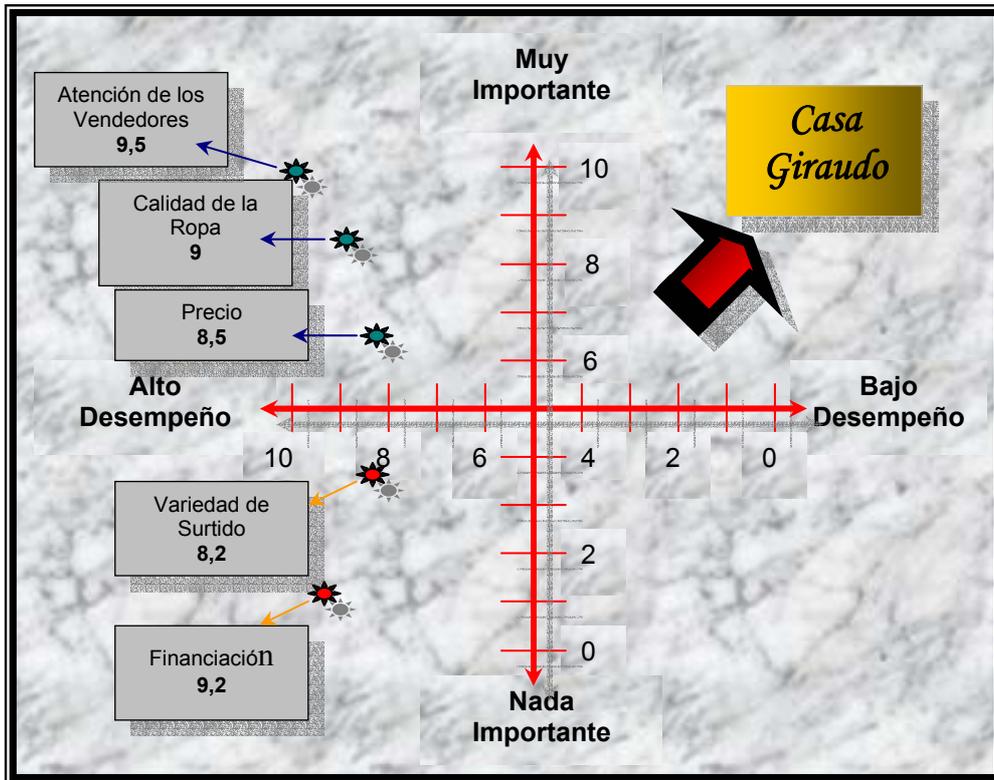
Fuente: Investigación de Mercado

Matriz Desempeño / Importancia

La siguiente matriz relaciona el desempeño de la empresa (según los consumidores encuestados) y la importancia de los atributos que influyen en la elección de una tienda de ropa. Como se observa, Casa Giraudd mantiene un elevado desempeño en cada uno de los atributos; pero, especialmente, en aquellos que son muy valorados

por los consumidores.

Diagrama N° 9: Matriz Desempeño / Importancia

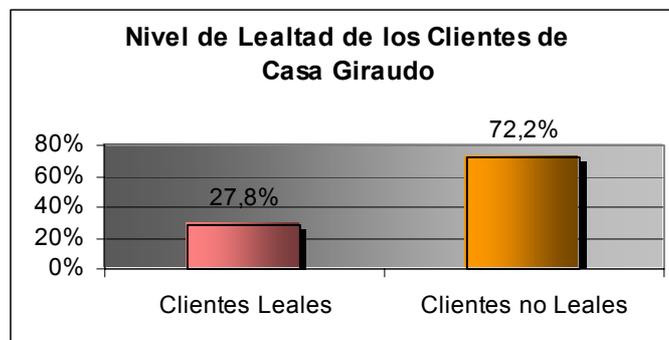


Fuente: Elaboración propia en base a Investigación de Mercado

Nivel de Lealtad

Los resultados relevados a través de la investigación de mercado confirman que la mayor parte de los consumidores de la empresa Casa Giraudó carecen de lealtad a la misma. En particular, del total de 100 encuestados, el 90% manifestó que realiza sus compras en la empresa; no obstante, de ese porcentaje, sólo el 27,8% afirmó que adquiriría indumentaria, únicamente, en dicho punto de venta.

Gráfico N° 13



Fuente: Investigación de Mercado

Estudio del Mercado Meta de Consumidores

Los estudios de segmentación tienen la finalidad de descubrir las necesidades y deseos de grupos específicos de consumidores, a fin de poder desarrollar y promover bienes y servicios especializados para satisfacer las necesidades de cada grupo.

En particular, los consumidores de indumentaria, dentro del mercado B. to C.²¹, de la localidad de S. M. Laspiur se categorizaron en base a la Segmentación Psicográfica.

Segmentación Psicográfica

Esta base para la segmentación supone dividir a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, características de personalidad o ambos. En particular, se ha optado por analizar el estilo de vida de los consumidores de indumentaria ya que generalmente, este influencia el grado de interés que puedan exhibir en productos o puntos de ventas específicos. Bajo esta forma de segmentación, se identifican dos tipos de consumidores básicos de indumentaria en la localidad de S. M. Laspiur: “*Consumidores Activos*” y “*Consumidores Pasivos*”.

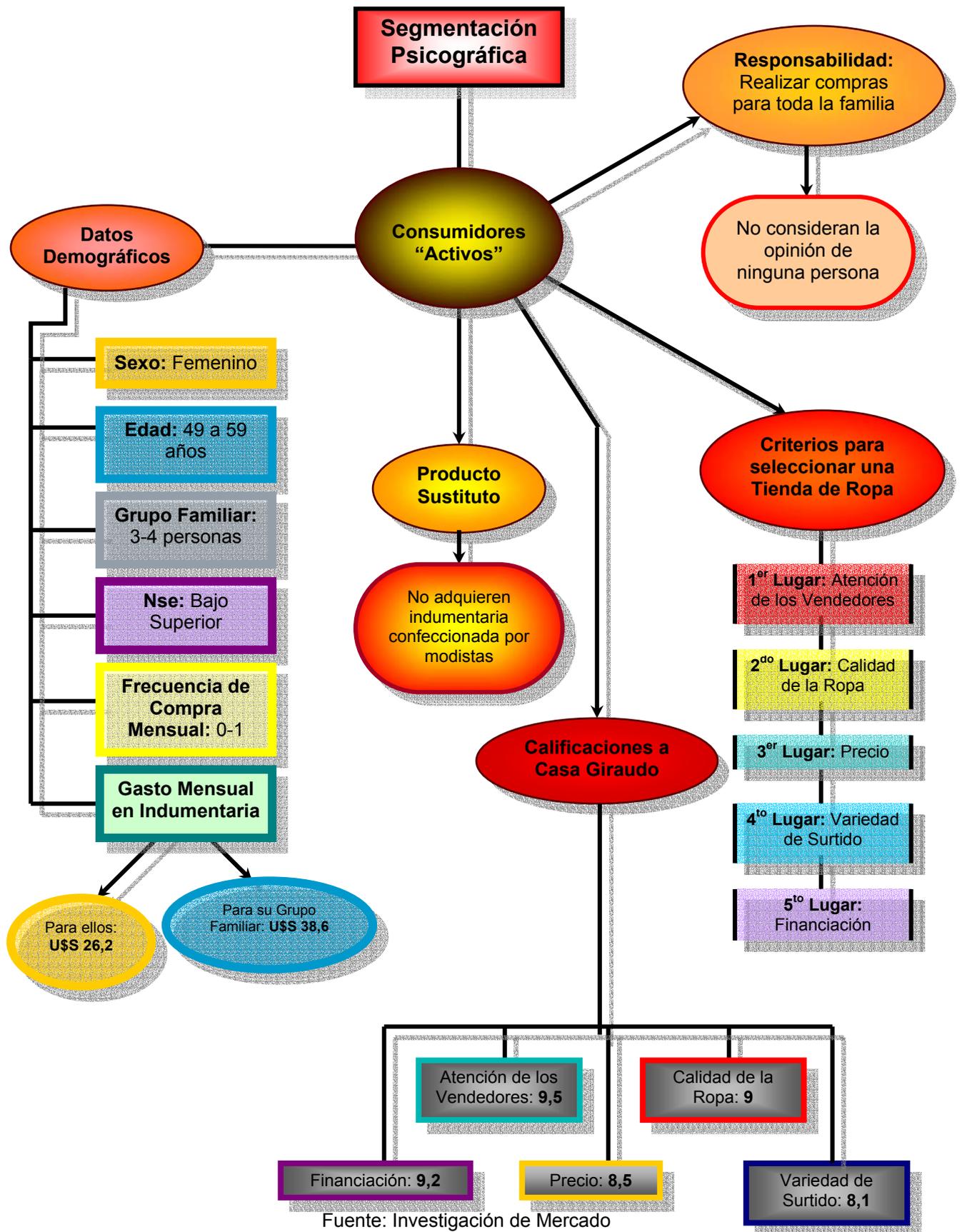
➤ **Consumidores Activos**

La razón de la denominación de este tipo de consumidores radica en que, es en éstas personas en quienes recae la responsabilidad de adquirir indumentaria; no sólo para ellos mismos, sino también para cada uno de los miembros de su familia²². El diagrama que se presenta, a continuación, muestra las principales características que exhibe esta tipología de consumidor.

²¹ Se enfocó la investigación de mercado a estos consumidores debido a la importancia que tiene en la obtención de ingresos por parte de la empresa, a diferencia de aquellos pertenecientes al segmento Business to Business.

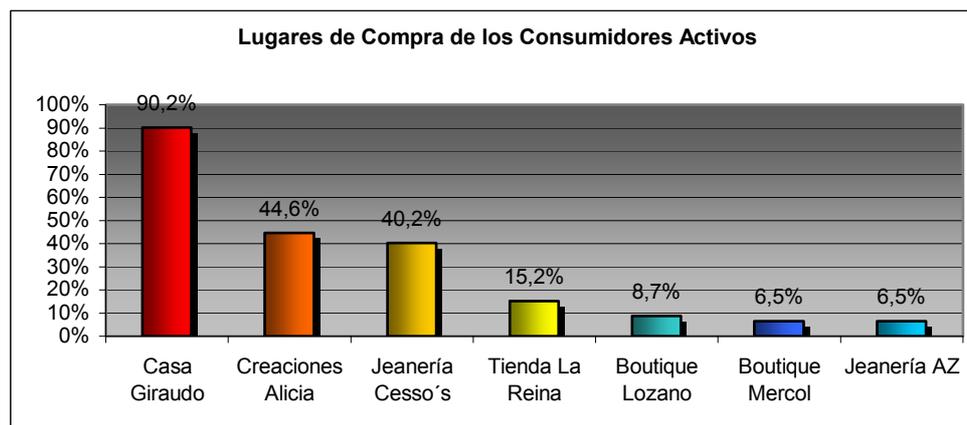
²² Es necesario aclarar que el 92% de los encuestados pertenece a esta tipología de consumidor; no obstante, al tratarse de una investigación de mercado con un *muestreo no probabilístico*, imposibilita determinar el tamaño de dicho segmento de mercado en el conjunto de la población. A pesar de esto, es válido remarcar que las experiencias de los dueños de la empresa confirman dichos hallazgos, en lo que se refiere a la participación preponderante de la mujer de la familia en la compra de indumentaria.

Diagrama N° 10: Características Básicas de los Consumidores Activos



Asimismo, un aspecto interesante a identificar es el tipo de locales comerciales a los que estos consumidores concurren. Específicamente, excluyendo a Casa Giraudó, los puntos de venta donde adquieren indumentaria son: Creaciones Alicia, enfocada en el segmento de damas (de 30 a 70 años), Jeanería Cesso's, especializada en las confecciones para jóvenes (de 15 a 29 años) y Tienda La Reina (ubicada en la ciudad de San Francisco), la cual no es una participante del sector analizado.

Gráfico N° 14



Fuente: Investigación de Mercados

➡ Consumidores Pasivos

Como contraposición a los anteriores, existen los consumidores pasivos; típicamente hombres casados, los cuales delegan las tareas relacionadas con la compra de indumentaria a sus esposas. Estos consumidores son la personificación de la necesidad básica que satisfacen las tiendas de ropa: la **“necesidad de Comodidad”**. Como se dijo anteriormente, son sus esposas quienes tienen un rol activo en la compra de ropa. Son ellas quienes actúan como iniciadoras y decisoras en el proceso de toma de decisiones.

Análisis de la Demanda

Demanda de Mercado

Ésta se define como la demanda actual de un sector en función de niveles de esfuerzos en marketing de las empresas participantes y un determinado entorno que se supone. La tabla siguiente muestra el cálculo del **Potencial del Mercado** de S. M.

Laspiur a través del **Método de Desplazamiento** (Enfoque Indirecto)²³. Como se observa, el total de dicho mercado ascendió, aproximadamente, a U\$S 153.000²⁴. Asimismo, si se compara la facturación de la Empresa durante el 2003, se evidencia que los ingresos provenientes de los habitantes de zona urbana son un 3% menor que el potencial del mercado (es decir, la empresa opera por debajo de la media del mercado). En lo que respecta a los habitantes dentro de la zona rural, la Casa Giraucho facturó un 15% más que el potencial del mercado calculado.

Tabla N° 9: Estimación del Potencial del Mercado

Zona	Población	Índice Potencial de Mercado	Potencial del Mercado	Potencial de Ventas de la Empresa ¹
Rural	340	0,180851064	U\$S 27.670,21	U\$S 8.024,36
Urbana	1.540	0,819148936	U\$S 125.329,79	U\$S 36.345,64
Total	1.880	1	U\$S 153.000	U\$S 44.370

¹ Para su cálculo se utilizó la Participación de Mercado de Casa Giraucho (29%)

Referencias:

Datos Secundarios

Pronóstico de Ventas de la Empresa (Forecasting)

El gráfico N° 15 muestra el pronóstico de ventas de la empresa para el segundo semestre del año 2004 y todo el año 2005, a través del “**Método de Series de Tiempo**”^{25, 26} (Método Cuantitativo) y la “**Opinión Experta**” (Método Cualitativo) de los dueños de la empresa. Asimismo, se obtuvo el promedio de las ventas totales proyectadas con ambos métodos; lo cual se presenta a continuación:

²³ KINNEAR, THOMAS C. y TAYLOR, JAMES R. (1998): *Investigación de Mercados*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

²⁴ Es necesario advertir que dicho Potencial de Mercado se calculó sobre la base del Total de Ventas Estimadas de las Empresas radicadas en la localidad, excluyendo el total de compras de los consumidores locales a las tiendas de ropa de San Francisco. Por lo que es de esperarse que el Potencial del Mercado sea aún mayor que el calculado.

²⁵ BERENSON, MARK L. y LEVINE, DAVID M. (1996): *Estadística Básica en Administración. Conceptos y Aplicaciones*. Editorial Prentice Hall. México.

²⁶ La suposición básica que subyace en el análisis de series temporales es que los factores que han ocasionado patrones de actividad en el pasado y en el presente continuarán haciéndolo, más o menos, de la misma forma, en el futuro. Por consiguiente, los principales objetivos de este tipo de análisis consisten en identificar y aislar tales factores de influencia con propósitos de hacer predicciones (pronósticos), así como para efectuar una planeación y un control administrativo.

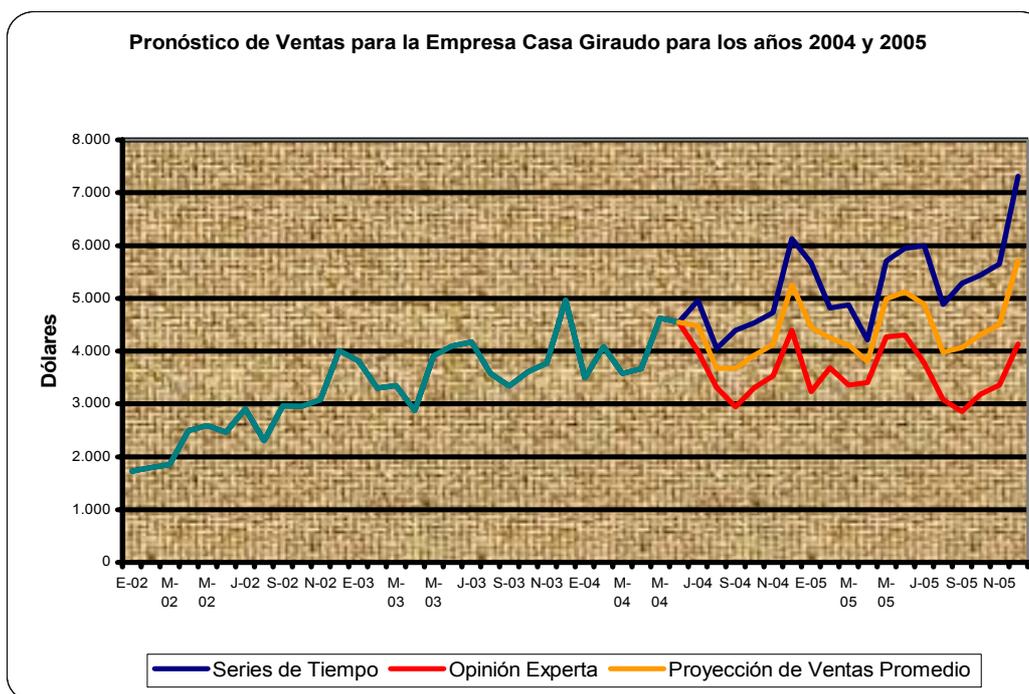
Tabla N° 10: Proyección de Ventas Totales de Casa Girauo para el 2004 y 2005

Métodos de Proyección de Ventas	2003	2004*	Var. % con Año Anterior	2005*	Var. % con Año Anterior
Serie de Tiempo	U\$S 44.777,92	U\$S 52.797,22	17,9%	U\$S 65.791,52	24,6%
Opinión Experta	U\$S 44.777,92	U\$S 45.462,07	1,5%	U\$S 42.648,07	-1,8%
Proyección de Ventas Promedio	U\$S 44.777,92	U\$S 49.129,64	9,7%	U\$S 54.219,8	10,4%

* Ventas Totales Proyectadas

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Gráfico N° 15



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Debido a la importancia que tienen los pagos atrasados de los Clientes en la capacidad financiera de la Empresa, se presenta, a continuación, la proyección de dicha variable para el año 2004 (segundo semestre del año) y 2005.

Tabla N° 11: Proyección de Pagos Atrasados de los Clientes de Casa Girauo para el año 2004 y 2005

Método de Proyección de Pagos Atrasados	2003	2004*	Var. % con Año Anterior	2005*	Var. % con Año Anterior
Serie de Tiempo	U\$S 7.064,44	U\$S 9.008,06	27,5%	U\$S 14.404,61	59,9%

* Pagos Atrasados Proyectados

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Empresa

Conclusión de Análisis Interno

Una vez concluido el análisis interno de la empresa Casa Giraudó, es posible identificar una serie de **debilidades** con un grado diferente de impacto en la competitividad de la misma. En particular, se observa lo siguiente:

- **Un bajo Nivel de Lealtad de los Clientes Actuales** de la Empresa. Esta realidad tiene un significativo impacto en las posibilidades de fortalecer su posición competitiva en el mercado; por lo que resulta imperativo eliminarla para asegurar un crecimiento futuro.
- **Tendencia de los Clientes a abonar sus cuotas fuera de término.** Su impacto en el negocio es significativo, ya que afecta la liquidez necesaria para renovar el stock de productos y aprovechar los descuentos por cantidad ofrecidos por los Proveedores.
- **Pocos Canales de Comunicación con los Clientes.** A diferencia de las anteriores, esta debilidad no posee un impacto significativo en el negocio; debido a que la Empresa cuenta con un medio de comunicación (el punto de venta) que ha demostrado su efectividad en acciones pasadas. Sin embargo, es necesario otros vínculos con los clientes con el fin de maximizar la efectividad de las técnicas de marketing modernas.
- **Inadecuada Disposición de los Productos en el Punto de Venta.** Esta debilidad afecta el libre desplazamiento de los clientes dentro del punto de venta (lo cual no estimula el autoservicio) y tampoco alienta las ventas cruzadas debido a que los productos para un segmento de mercado en particular no están físicamente próximos.

La otra cara de la moneda, la constituyen las **fortalezas** que se observan en la Empresa; las cuales son:

- **Altas calificaciones en los Atributos del Producto más valorados por los Consumidores.** Si bien esta fortaleza hace pensar que es más probable que los clientes realicen sus compras en Casa Giraudó; es necesario evidenciar, como se dijo previamente, que el nivel de lealtad de sus clientes es bajo, por lo que es posible pensar que existen otros factores, externos a los atributos del producto, que influyen en la elección del lugar de compra. Por lo tanto, la misma no tiene una importancia significativa para los consumidores locales.
- **Altos niveles de Recordación de Marca.** Si bien esta fortaleza es importante, ya que permite afirmar que Casa Giraudó es una de las opciones que los consumidores locales analizan para elegir a su proveedor de ropa; es necesario considerar que, el hecho de encontrarse ubicada en una localidad pequeña hace que sea esperable que sus

niveles de recordación de marca sean altos.

➤ **Nivel de Precios más Bajos.** Su importancia no es significativa ya que según los resultados de la investigación de mercado, los clientes ubican este atributo en tercer lugar. Asimismo, esta fortaleza, tampoco, parece reducir el bajo nivel de lealtad que exhiben los consumidores locales.

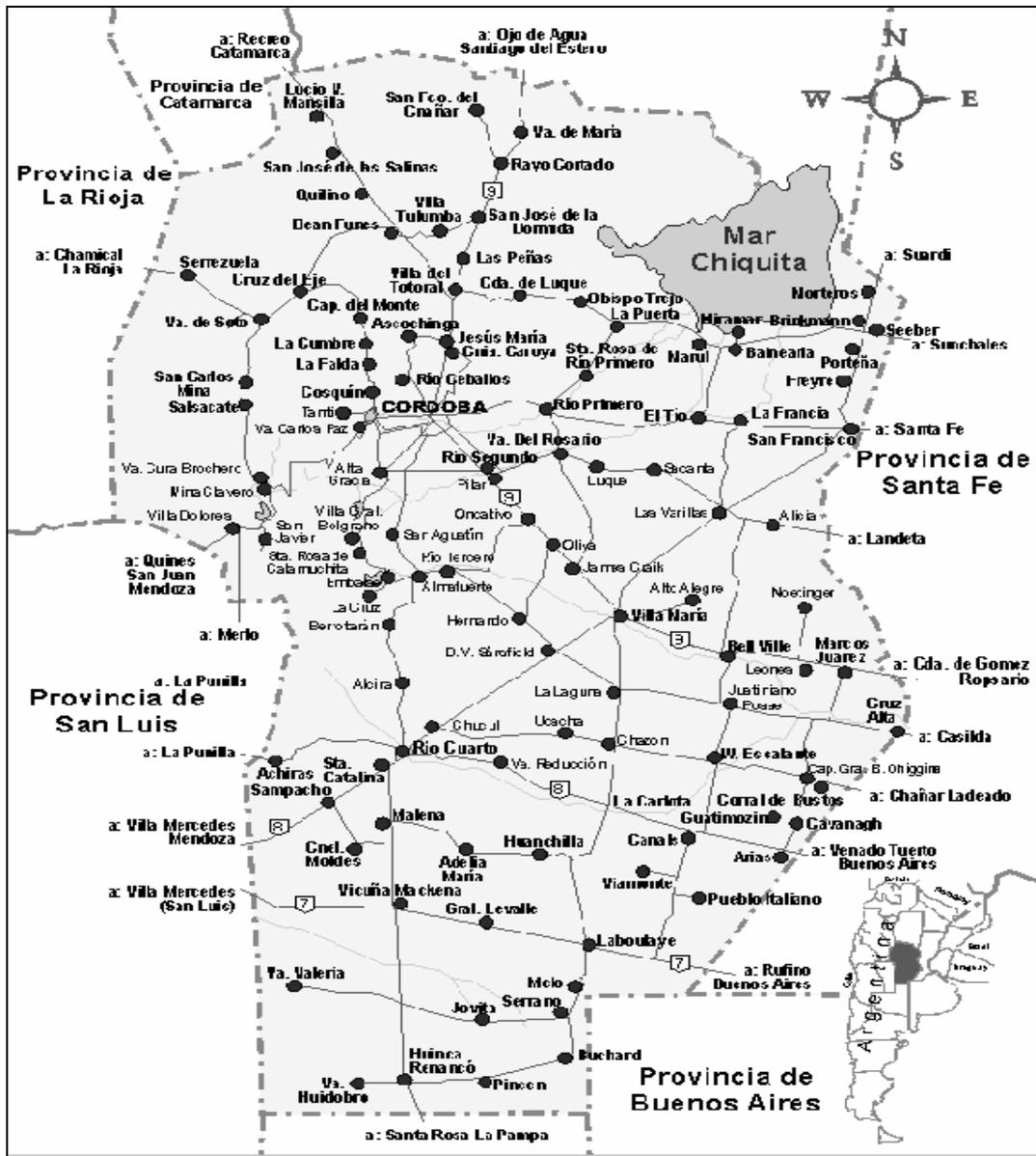
➤ **Segundo Oferente en importancia en el Mercado Local.** Esta fortaleza es de suma importancia, ya que permite a la Empresa soportar el financiamiento propio de las compras de sus clientes (considerando que esa es la opción de pago preferida por ellos).

➤ **Bajos niveles de Incobrabilidad.** De la misma forma, esta fortaleza es muy significativa, sobre todo si se tiene en cuenta que las ventas de la Empresa se realizan, en su mayoría, a crédito y por la tendencia de los clientes a pagar fuera de término.

Ítems	Fortalezas		0	Debilidades	
	++	+		-	--
Altos Niveles de Recordación de Marca en el Mercado Local					
Altas Calificaciones en aquellos Atributos del Producto más valorados por los Consumidores Locales					
Segundo Oferente en Importancia en el Mercado Local					
Mínimo Porcentaje de Cuentas Incobrables sobre el Total de Ventas a Crédito					
Nivel de Precios Promedio más Baratos que la Competencia					
Bajo Nivel de Lealtad de los Clientes para con la Empresa					
Pocos Canales de Comunicación con los Clientes					
Elevado Nivel de Cuotas Atrasadas sobre el Total de Ventas a Crédito de la Empresa					
Inadecuada Disposición de las Secciones que componen la Oferta de la Empresa en el Punto de Venta					

Fuente: Elaboración propia

Tercera Parte



Ambiente Externo

Análisis del Entorno

Análisis del Entorno

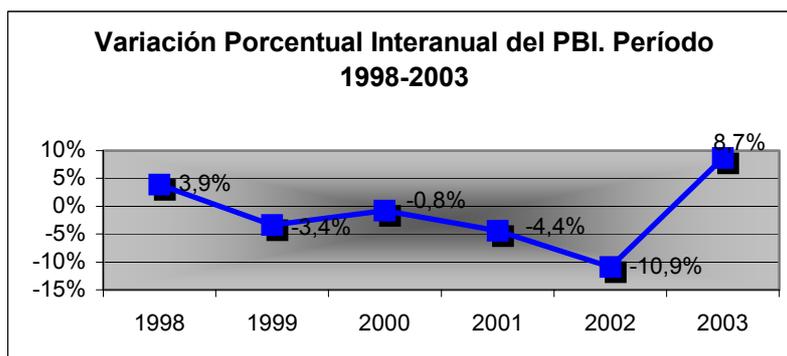
El análisis externo se refiere a la identificación de **Oportunidades y Amenazas** que afectarán los factores claves de éxito o que tendrán un impacto en la estrategia¹. En este tipo de análisis, la atención se centra en el entorno, es decir, en las tendencias y acontecimientos con un potencial para afectar la estrategia que seguirá la empresa. Este análisis se divide en diferentes áreas; las cuales se presentan a continuación:

Escenario Económico

Evolución de la Economía Argentina

La economía argentina comenzó a transitar una etapa recesiva hacia el tercer trimestre de 1998, agudizando los problemas en el mercado laboral, que ya habían caracterizado a la primera mitad de los noventa. Para el tercer trimestre del año 2001, la recesión económica empezó a agravarse, generando un clima de desconfianza, en particular, dentro de Argentina, que concluyó en una corrida bancaria (y posteriormente, el “Corralito”). Ya en el 2002, y con el gobierno de transición de Duhalde, la actividad económica sufrió una de las mayores caídas en los últimos tiempos (ver gráfico N° 1). Durante el 2003, la evolución de la economía reflejó avances considerables que permitieron superar la inestabilidad macroeconómica asociada con la crisis (específicamente, el PBI² creció un 8,7% comparado con el año anterior).

Gráfico N° 1



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec

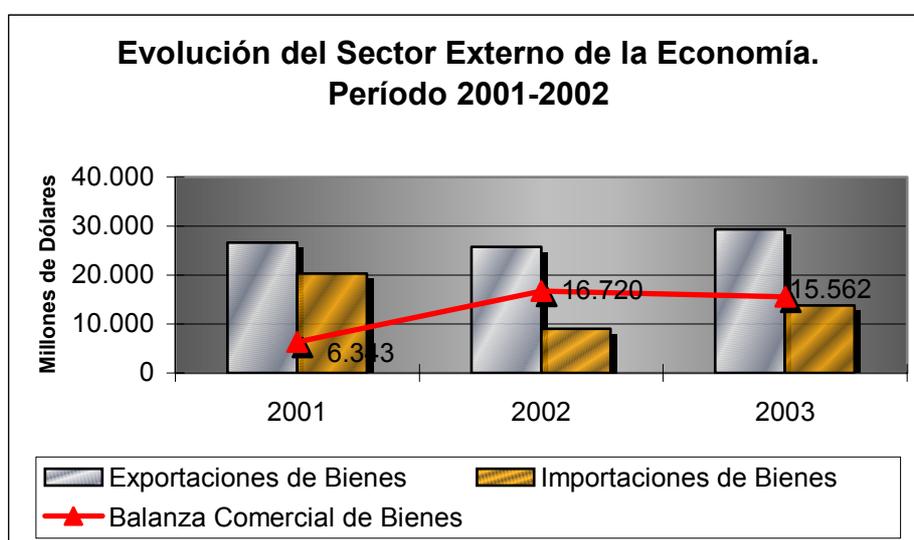
En materia de comercio exterior, la evolución del intercambio comercial durante

¹ AAKER, DAVID A. (1992): *Management Estratégico del Mercado*, Editorial Hispano Europea S. A. España.

² *Producto Bruto Interno*: Mide la producción de bienes finales y servicios producidos por un país en un año.

el 2003 se caracterizó por un abultado resultado superavitario que poco se distanció del observado durante el año previo, cuando la balanza comercial había arrojado una cifra que fue récord histórico. La buena performance de las exportaciones, estimuladas principalmente por el avance de las exportaciones del agro, permitieron delinear un saldo comercial de US\$ 15.562 millones, pese a la notoria recuperación de las importaciones. Tanto por el mayor crecimiento proyectado para los principales mercado para los productos argentinos (especialmente Brasil y países asiáticos), como por la elevada competitividad de la producción local (producto del tipo de cambio) y las buenas perspectivas para los precios internacionales de *comodities*, se prevé para el año 2004, la consolidación de este buen desempeño³.

Gráfico N° 2



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec

En definitiva, se puede afirmar que la economía del país muestra una notable recuperación, luego de la crisis del año 2002; no obstante, es necesario aclarar que este desempeño de la economía está muy relacionado con las exportaciones agrarias (en especial, la soja). Esto es importante porque, en la actualidad, el principal comprador de soja, China, está presionando para que la cotización⁴ de este “comoditie” disminuya, lo que puede repercutir negativamente en el país.

Evolución del Sector Textil en la Argentina

En los primeros años de la década de los '90 se acentúa el proceso de desindustrialización iniciado en gobiernos anteriores (específicamente, las políticas

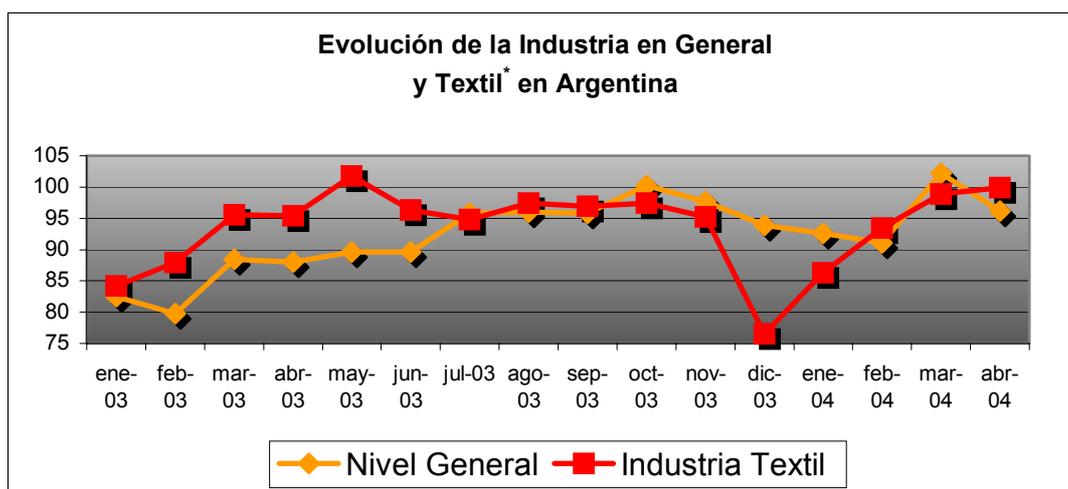
³ INDEC (2004): *La Economía Argentina durante 2003 y Evolución Reciente*. Argentina.

⁴ Diario La Voz del Interior, Miércoles 30 de Marzo de 2005.

económicas adoptadas con posterioridad al golpe de estado de 1976). A este proceso contribuyó, casi en su totalidad, la puesta en marcha del Plan de Convertibilidad bajo el gobierno de Carlos Menem. En este contexto, el rubro textil fue uno de los sectores más perjudicados. A esto hay que añadir las políticas arancelarias aplicadas, ya que se pasó de un proteccionismo a una libertad total del mercado a la importación. De esta manera, el mercado argentino quedó expuesto indiscriminadamente a la importación, especialmente a los grandes productores asiáticos, con salarios que no tienen ninguna relación con las economías occidentales. No obstante, el proceso de sustitución de importaciones que produjo la devaluación hizo que esta industria se viera beneficiada y recuperara gran parte del mercado interno que había perdido en la época de la Convertibilidad.

Como se observa en el gráfico N° 3, la industria textil tuvo un fuerte incremento durante el primer trimestre del año 2003, llegando al tope en el mes de mayo. Luego de esto, el crecimiento disminuyó y tendió a estabilizarse hasta el mes de diciembre, cuando el nivel de actividad disminuyó un 18,7%. Los referentes del sector señalan que esto fue producto a que las importaciones textiles volvieron a ganar terreno, principalmente las originarias de Brasil. A partir de ese mes, la industria textil no paró de crecer (aumentó un 4,2% en el primer cuatrimestre del 2004 comparado con igual período del año anterior).

Gráfico N° 3



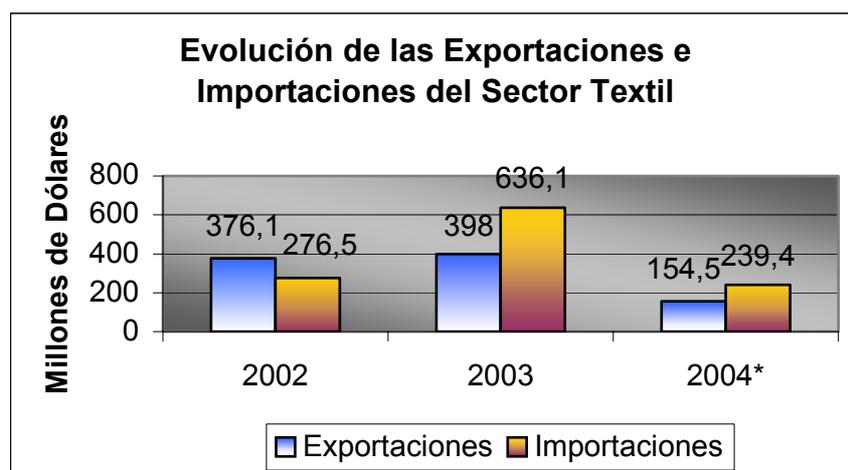
* Gráfico confeccionado a través de datos del EMI⁵

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec

⁵ *Estimador Mensual Industrial (EMI)*: Mide el desempeño del sector manufacturero sobre la base de información proporcionada por empresas líderes, cámaras empresarias y organismos públicos que informan sobre productos e insumos representativos.

El gráfico N° 4, muestra la evolución del sector externo de la economía dentro del rubro Textil (el cual incluye materias textiles y sus manufacturas –lana, algodón, alfombras, tejidos, telas y prendas-). Es evidente, que la devaluación de la moneda argentina tuvo un importante efecto en la comercialización internacional de estos productos. En particular, es notable lo bajo de las importaciones, ya que luego, en el año 2003 cuando la economía se estabilizó, se produjo una avalancha de productos importados por casi U\$S 636 millones. Si bien los datos del 2004 sólo reflejan el primer cuatrimestre del año, ya se observa que las importaciones de artículos textiles son un 35,5% mayor que las exportaciones. Esto permite afirmar que el sector textil enfrenta una gran competencia de productos originarios de otros países, principalmente, debido a que la evolución del tipo de cambio es descendente. Por lo tanto, es previsible que esta competencia entre la producción nacional y los productos importados se traduzca en una disminución en los precios mayoristas de indumentaria.

Gráfico N° 4



* Incluye los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec

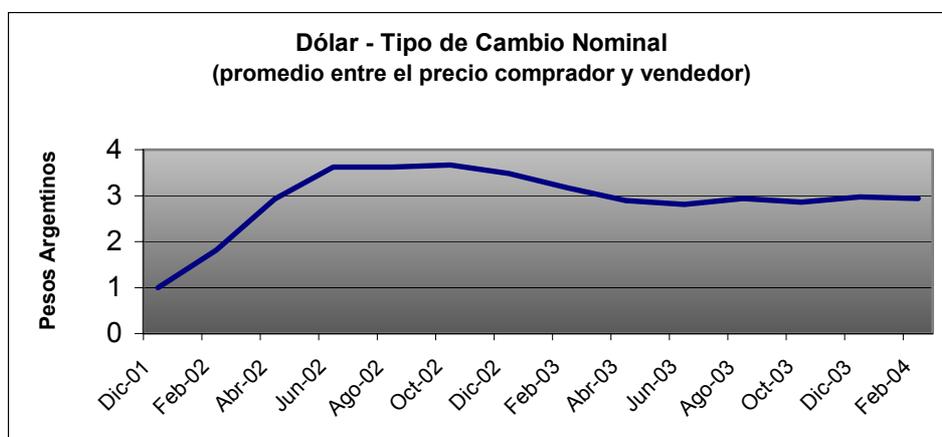
Dólar – Tipo de Cambio Nominal

El **tipo de cambio nominal**⁶ es aquel que se expresa a *valores corrientes* y resulta de las transacciones que se verifican en el mercado cambiario. Esta variable es de significativa importancia para el rubro textil (ya que dependiendo de su nivel, puede estimular o no la entrada de importaciones); pero también para el mercado local debido a que la economía de S. M. Laspiur depende, mayoritariamente, del sector agrícola-

⁶ LUNA, MANUEL (1997): *Estructura Económica Argentina*, Editorial Eudecor. Argentina.

ganadero; es por esto que se presenta el siguiente gráfico, que muestra la evolución del dólar con respecto al peso argentino.

Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec

Como se observa en el gráfico anterior, la devaluación del peso ocurrió en el primer mes del año 2002, cuando el Gobierno fijó un tipo de cambio de \$1,40 para operaciones de comercio exterior. Este fue el comienzo de la época de bonanza del sector agrícola-ganadero ya que la nueva situación cambiaría mejoraba las posibilidades de colocar sus productos en los mercados internacionales.

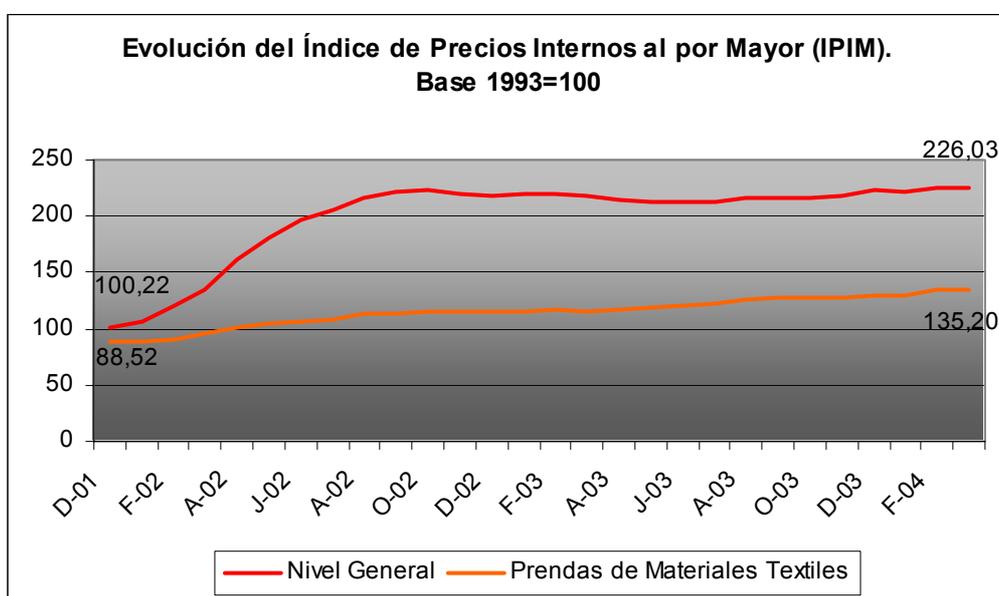
Durante el primer semestre del año 2002, el tipo de cambio nominal tuvo un fuerte crecimiento; específicamente, en el mes de Junio, éste fue de \$3,621⁷ por cada dólar. A partir de ese mes se estabilizó; lo cual no impidió que alcanzara su nivel más alto (en el periodo considerado) en el mes de Octubre de 2002, con 3,659 pesos argentinos por dólar. A principios del 2003, mostró una tendencia a la baja que sorprendió, incluso, a los economistas más optimistas que pronosticaban un tipo de cambio, a finales de 2002, cercano a \$4. Ya a finales del 2003 y principios del 2004, el dólar se estabilizó aproximadamente en \$2,9 por dólar. Todo lo mencionado permite afirmar que el sector agropecuario es el más beneficiado, ya que el tipo de cambio a estos niveles, le permite obtener mayores ingresos por la exportación de sus productos. Sin embargo, la estabilización de esta variable perjudica al proceso de sustitución de importaciones por parte del sector textil, luego de la devaluación. Esto claramente se evidenció en el aumento de las importaciones textiles en el 2003, a consecuencia de la estabilización del tipo de cambio.

⁷ Es el promedio entre el precio comprador y vendedor.

Inflación

En el transcurso del 2003 continuó disminuyendo la inflación en Argentina (tras la fuerte escalada de precios que tuvo lugar en el 2002), hasta lograrse cierta estabilidad de precios hacia el final de año. No obstante, si se analiza el *Índice de Precios Internos al por Mayor (IPIM)*⁸, en su nivel general, se observa que desde el comienzo de la crisis hasta el mes de marzo del 2004, un aumento del 125,5% (comparado con diciembre del 2001); no obstante, la situación es diferente si se analiza el rubro de prendas confeccionadas específicamente. Durante el mismo período, el rubro prendas de materiales textiles, sólo aumentó un 52,7%; como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico N° 6



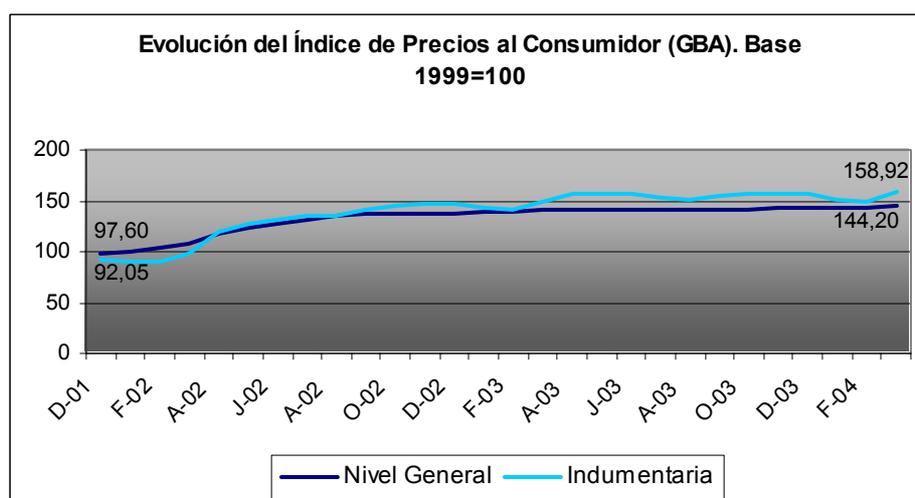
Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec

Por otro lado, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el Gran Buenos Aires⁹, revela que, en el período diciembre del 2001 a marzo del 2004, el nivel general aumentó un 47,7%; sin embargo, los precios relacionados a la indumentaria tuvieron un aumento mayor, del 72,6% (en igual período).

⁸ *Índice de Precios Internos al por Mayor (IPIM)*: Mide la evolución de los precios de los productos de origen nacional e importados, ofrecidos en el mercado interno. Los precios observados incluyen el IVA, los impuestos internos y otros gravámenes contenidos en el precio.

⁹ *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*: Mide las variaciones de precios para el aglomerado urbano Gran Buenos Aires en un conjunto determinado de bienes y servicios que representan el consumo de la población.

Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec

Evolución de los Salarios

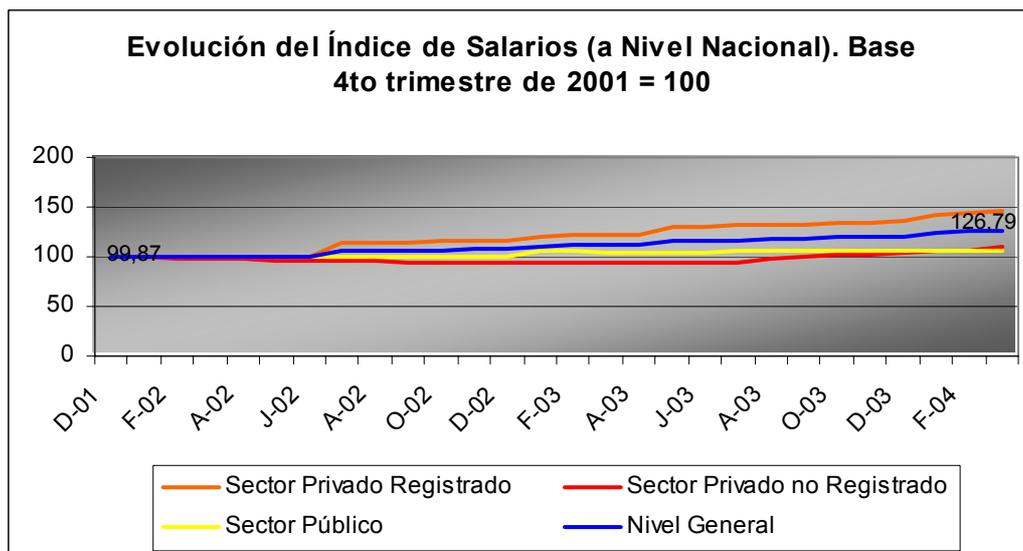
Según los analistas todavía puede esperarse una mayor recuperación del nivel salarial. No sólo por la presión de los segmentos que no mejoraron sus ingresos (específicamente, los empleados estatales), sino también en las actividades más dinámicas, en las cuales hay mayor demanda de trabajadores¹⁰. En particular, durante el período Diciembre del 2001 a Marzo del 2004, los salarios a nivel nacional sólo aumentaron un 26,9% (cuando los precios al consumidor aumentaron un 47,7% en igual período); por lo que los salarios deberían continuar aumentando.

El gráfico que sigue muestra la evolución del *Índice de Salarios*¹¹ del Indec a partir de Diciembre del 2001 en el Sector Privado (Registrado y no Registrado), el Sector Público y el Nivel General. Claramente se observa que el Sector Privado Registrado es quien encabeza la recuperación de los salarios, ya que desde Diciembre del 2001 a Marzo del 2004, aumentó un 31,4%. Por su parte, el Sector Público se encuentra visiblemente postergado en la recuperación; ya que en igual período sólo aumento un 6,17%.

¹⁰ Diario La Voz del Interior, Domingo 25 de abril de 2004.

¹¹ *Índice de Salarios*: se estima a partir de la comparación, en meses sucesivos, las variaciones de los salarios tanto del Sector Público como del Privado en cada mes. Para la obtención de los salarios se efectúa una encuesta de periodicidad mensual a las empresas del Sector Privado (la muestra de empresas es de carácter nacional proveniente de un diseño muestral estratificado y tiene un tamaño aproximado de 2.200 empresas) y se recaba información mediante los circuitos administrativos correspondientes del Sector Público. Respecto del Sector Privado no Registrado, se realiza una estimación de la evolución de sus salarios sobre la base de la información obtenida mediante la Encuesta Permanente de Hogares (EPH).

Gráfico N° 8

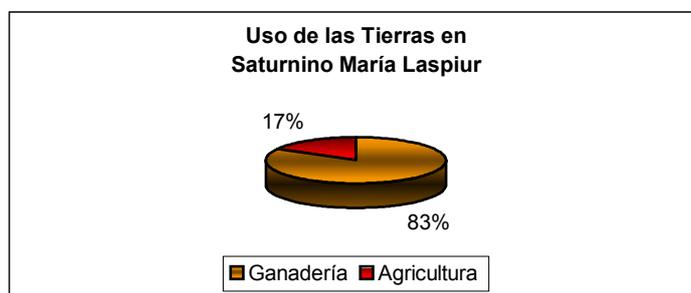


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec

Situación Actual de las Industrias radicadas en la Localidad de S. M. Laspiur

La base de la actividad económica de la localidad de Saturnino María Laspiur es principalmente agrícola-ganadera, ya que las industrias establecidas están relacionadas a este sector. Como ejemplo, es válido citar a la Industria Frigorífica Trocecor S.R.L., numerosas queserías y tambos, etc. Con una superficie total de 46.748 ha., el 83% está destinado a la ganadería y sólo el 17% restante a la agricultura¹². Esto se debe a la frecuente escasez de lluvias en invierno y principios de primavera; lo que genera serias adversidades en la producción, pero sobretodo por la cercanía con la Provincia de Santa Fe, en donde predominan las grandes plantas lácteas de la región.

Gráfico N° 9



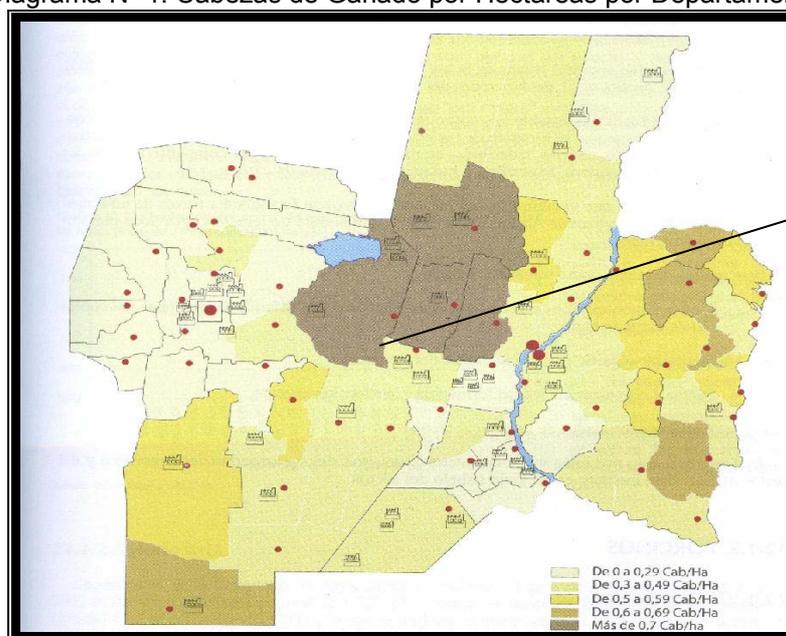
Fuente: Municipalidad de S. M. Laspiur

¹² Si bien el suelo que predomina en la zona rural de la localidad no es apto para el cultivo de la soja, durante el 2002, muchos agricultores se dedicaron a la siembra de esta planta leguminosa, dada su alta rentabilidad. Las primeras cosechas dieron un buen rinde (de 17 a 18 tn. por hectárea), debido a que acompañó la lluvia. No obstante, en el 2003, la situación cambió, ya que sólo se cosechó entre 4 a 5 toneladas por hectárea debido a que los propietarios no hicieron la necesaria rotación de cultivos.

► Sector Frigorífico-Ganadero

En el mapa que sigue se puede observar la densidad de existencias vacunas en cada departamento de las Provincias de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos. En el mismo se aprecia la existencia de una zona netamente ganadera, que incluye al Departamento San Justo (en donde se ubica la localidad de S. M. Laspiur)¹³.

Diagrama N° 1: Cabezas de Ganado por Hectáreas por Departamento



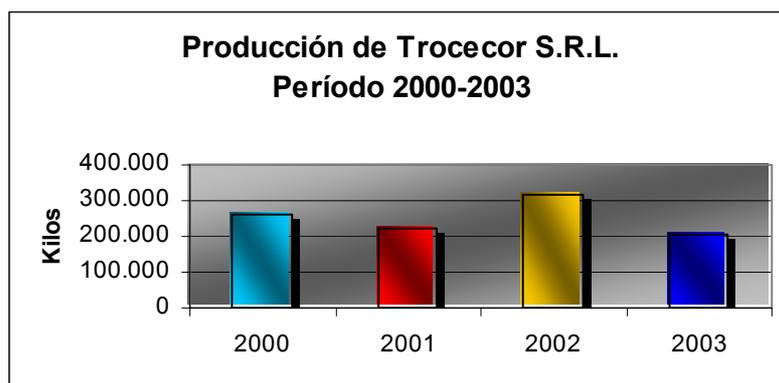
Fuente: Instituto de Investigaciones Económicas

En la Provincia de Córdoba existían, a fines de 2002, 41 frigoríficos. En cuanto a su nivel de actividad, en los primeros cinco meses del año 2003 se faenaron 80.000 cabezas aproximadamente; es decir, un 6,9% menos que en el año 2002.

En el ámbito local, S. M. Laspiur cuenta con un único establecimiento frigorífico, el cual pertenece a la empresa Trocecor S.R.L. Esta empresa es la más importante de la localidad (su producción se destina a los mercados de toda la Provincia de Córdoba) y cuenta con una plantilla permanente de 15 empleados. Durante el año 2003, Trocecor facturó U\$S 523.743,46, un 55,2% menos que el año anterior; sin embargo, sus niveles de ingresos continúan generando importantes recursos para la economía del pueblo. De la misma forma que a nivel provincial, la empresa disminuyó su producción en el 2003, como se observa en el gráfico que se presenta a continuación (55,2% menos que en el 2002).

¹³ INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS (2003): *El Balance de la Economía Argentina 2002*. Argentina.

Gráfico N° 10

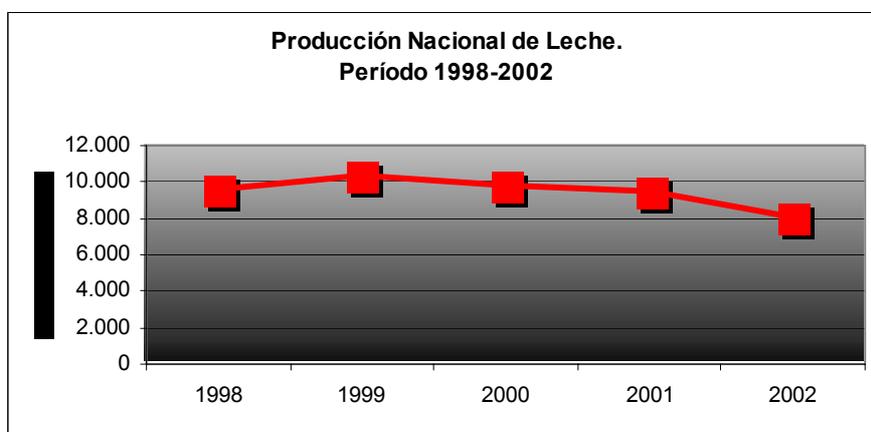


Fuente: Empresa Trocecor S. R. L.

► Sector Lácteo

La producción láctea de la Argentina se concentra en las provincias de: Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Tucumán. En el gráfico que sigue se observa la evolución de la producción de leche del país. Resulta evidente que mantiene una tendencia a la baja, y alcanzó el nivel de producción más bajo en los últimos cinco años en el 2002¹⁴, cuando la soja se transformó en la más rentable de todas las actividades agropecuarias.

Gráfico N° 11

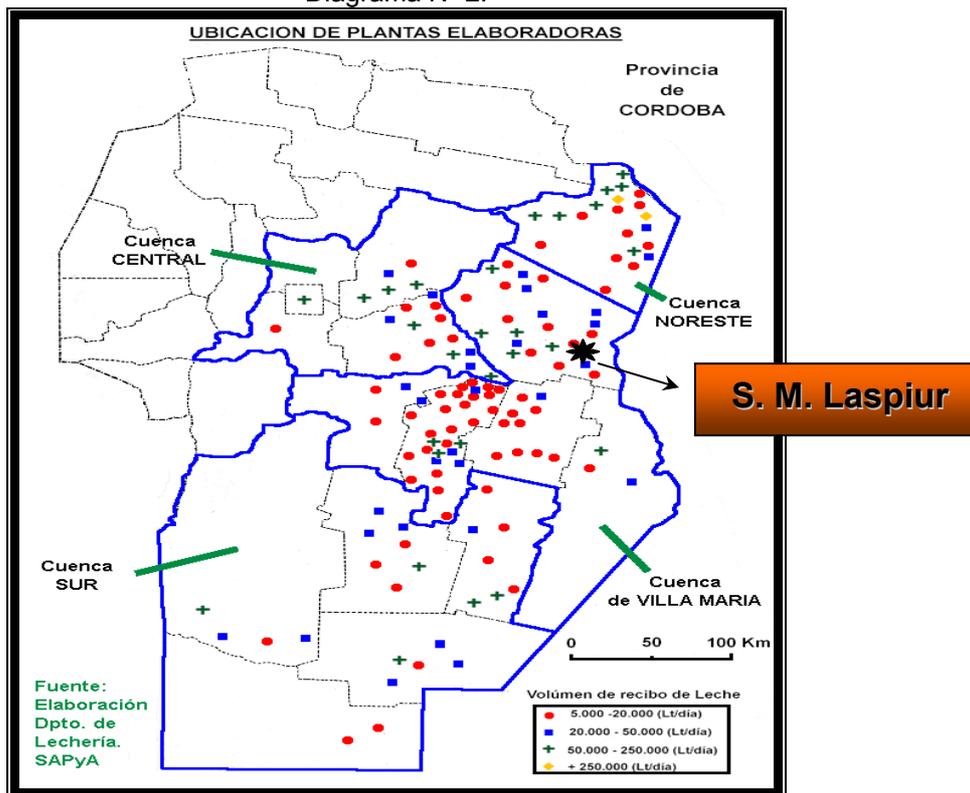


Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ministerio de Producción

Específicamente, la Provincia de Córdoba es la segunda provincia lechera del país (detrás de Santa Fe). Dentro de las cuencas con que cuenta la provincia, la de mayor importancia es la de Villa María (donde está ubicada S. M. Laspiur) que aporta el 50% de la producción. El diagrama que sigue, muestra, como se dijo anteriormente, que la zona que rodea a la localidad de S. M. Laspiur es típicamente ganadera, cuyas existencias bovinas se emplean para la producción de leche.

¹⁴ En ese año la producción nacional de leche fue de 8.110 millones de litros, un 16,8% menos que en el 2001.

Diagrama N° 2:



Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos

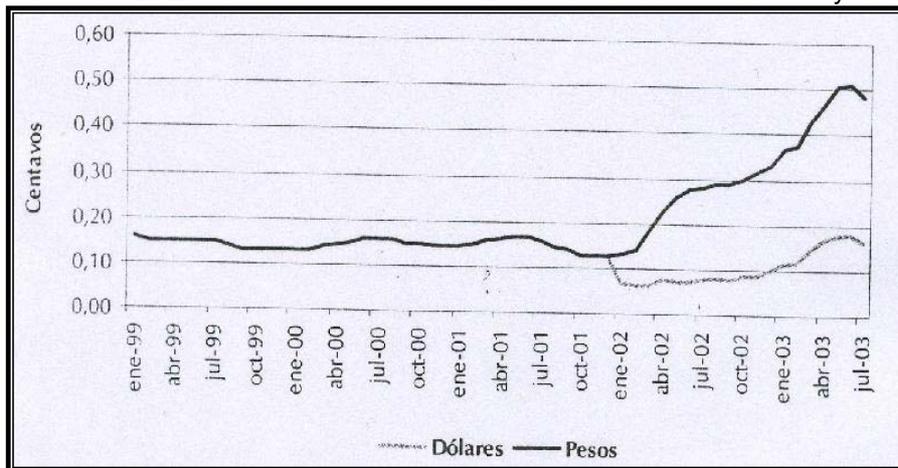
No obstante, no todas son malas noticias para el sector lácteo, ya que el aumento de precios para los productos lácteos que se observa en las góndolas se trasladó a la materia prima. Se estima que en promedio, el mismo ronda los 45-50 cvs./lt¹⁵. Es de esperarse que el precio de la leche se mantenga estable debido a la menor cantidad de establecimientos productores, a pesar de que la cotización de la soja bajó¹⁶ por presión del gobierno de China¹⁷ (ver Gráfico N° 13). En este sentido, es necesario aclarar que el precio que obtienen los productores por la leche está ampliamente influenciado por el valor de la soja. Esto es así debido a que la cotización de este cultivo, en la actualidad, es mucho más alta que el precio de la leche al productor por lo que los propietarios de campos dejan de producir leche para reemplazarla por la siembra de soja. De esta manera, al disminuir la producción de leche, por la acción de la oferta y la demanda, su precio aumenta.

¹⁵ INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS (2003): *El Balance de la Economía Argentina 2002*. Argentina.

¹⁶ Diario Clarín, martes 25 de mayo de 2004.

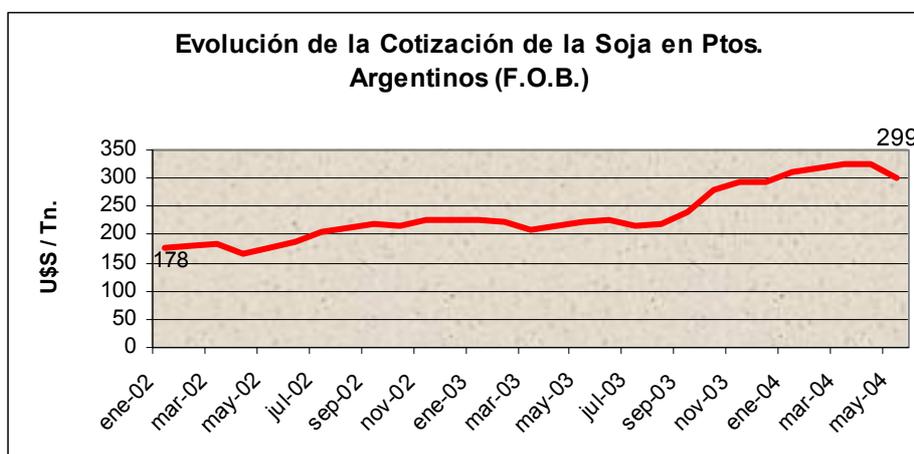
¹⁷ Es el mayor importador mundial de este cultivo.

Gráfico N° 12: Evolución del Precio de la Leche al Productor en Pesos y en Dólares



Fuente: Instituto de Investigaciones Económicas

Gráfico N° 13



Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos

En cuanto a la localidad de S. M. Laspiur, existen, actualmente, alrededor de 60 tambos, los cuales producen 90.000 litros diarios. Sin embargo, desde el año 2001 el número de tambos se redujo un 70%, debido a la baja del consumo interno. A partir del 2002, aquellos tambos que continuaron en actividad aumentaron su producción en un 15%, situación que se repitió en el 2003, salvo que el aumento fue, esta vez, de un 10%¹⁸.

Escenario Social

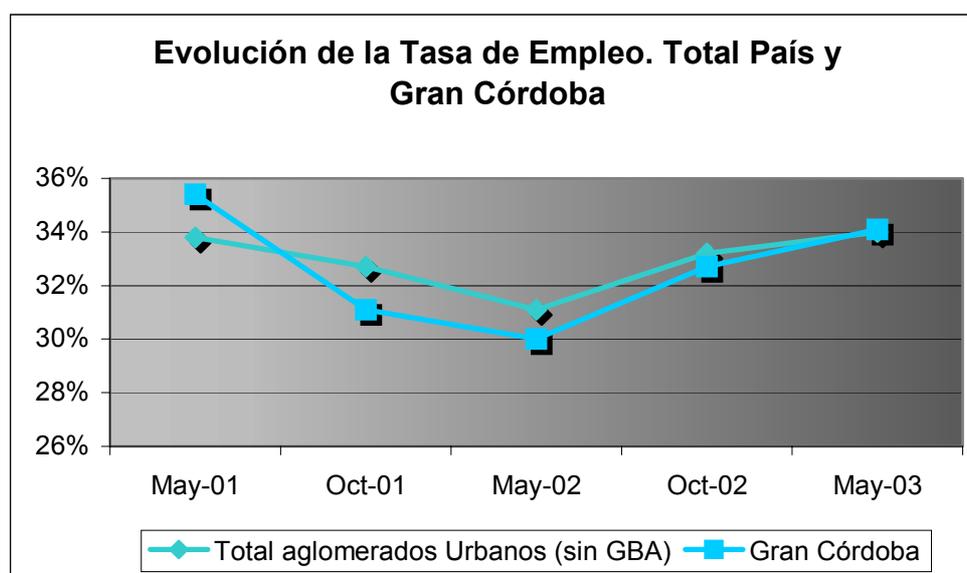
Niveles de Empleo y Desempleo

El panorama del mercado laboral en el país, durante el período mayo del 2001 a mayo del 2002, estuvo caracterizado por la agudización del desempleo y el deterioro de las condiciones laborales; situación que se revirtió desde la segunda mitad del año 2002.

¹⁸ Estimaciones provistas por ex gerente de la sucursal de Sancor de la localidad.

En particular, la Encuesta Permanente de Hogares¹⁹ correspondiente a Mayo del 2003 revela que la **tasa de empleo**²⁰ en aglomerados urbanos de todo el país (sin Gran Buenos Aires) era de 34%; es decir, de cada 100 argentinos, 34 tienen al menos una ocupación. La situación en el aglomerado del Gran Córdoba no es muy diferente. Esa misma medición mostró que la tasa de empleo era del 34,1%.

Gráfico N° 14



Fuente: Elaboración propia en base a datos de EPH

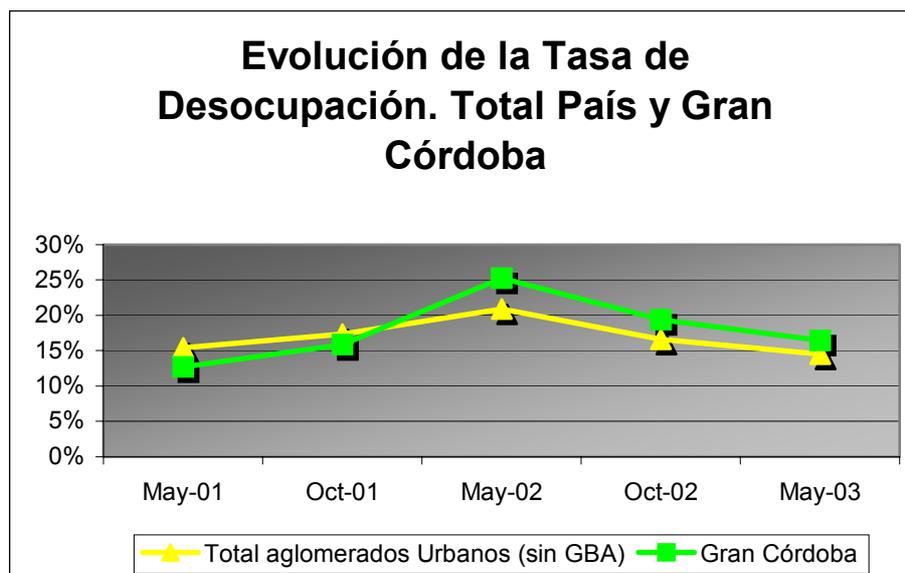
En lo que respecta a la **tasa de desocupación** a nivel nacional²¹, ésta alcanzó en mayo del 2003, un 14,5% de la población económicamente activa, lo cual implica que cerca de 1,6 millones de argentinos no encuentra trabajo. Por otro lado, en el Gran Córdoba, el escenario es aún peor. Para mayo del 2003, la tasa de desocupación superaba el promedio nacional con el 16,5% (cerca de 96.000 cordobeses). No obstante, si se analiza la evolución de esta variable durante el período mayo del 2001 a mayo del 2003, se puede observar que desde mediados del 2002, tanto a nivel nacional como en el ámbito local, tiende a disminuir.

¹⁹ La EPH se basa en una muestra probabilística, estratificada, que comprende 27.400 viviendas en áreas urbanas de todo el país.

²⁰ La *tasa de empleo* se calcula como el porcentaje entre la población ocupada (conjunto de personas que tienen por lo menos una ocupación) y la población total.

²¹ La *tasa de desocupación* se calcula como el porcentaje entre la población desocupada (aquellas personas que, no teniendo ocupación, están buscando activamente trabajo) y la población económicamente activa (la integran las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la están buscando activamente, es decir, está compuesta por la población ocupada más la población desocupada).

Gráfico N° 15



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de EPH

Niveles de Pobreza e Indigencia

La **pobreza** es uno de los problemas sociales más relevantes para los argentinos. Los datos provenientes de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) revelan que en mayo del 2003, el 42,6% de los hogares, a nivel nacional, estaban por debajo de la línea de la pobreza²². No obstante, la información existente permite ser optimista, ya que la cantidad de hogares pobres no sólo dejó de crecer, sino que (en la medición de mayo del 2003) disminuyó un 7%.

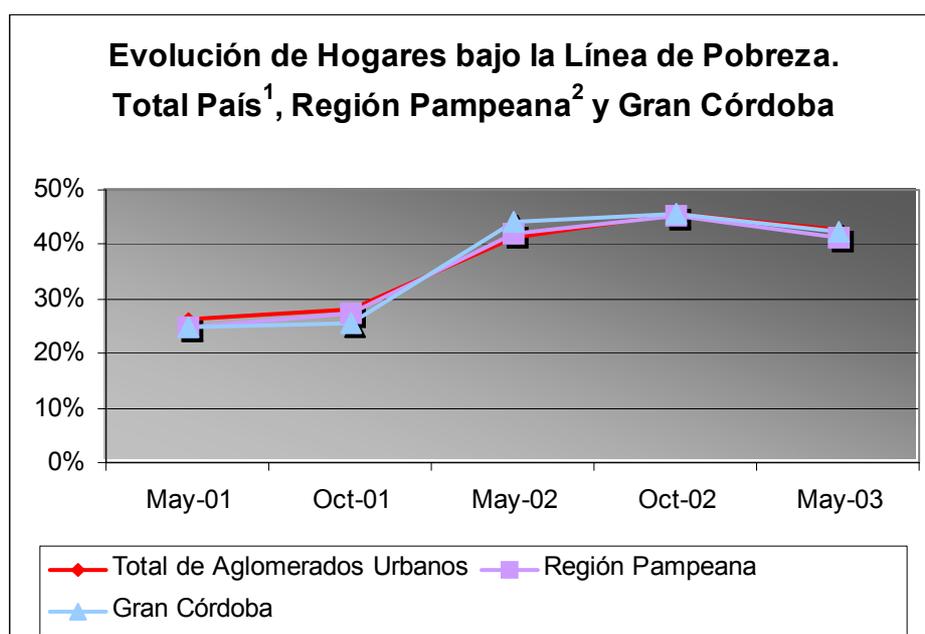
En el ámbito de la Región Pampeana, la cantidad de hogares pobres acompañó la tendencia del total de aglomerados urbanos del país. Específicamente, este indicador (en mayo del 2003) fue un 9% menor con respecto a octubre del 2002. Similar situación sucedió en el aglomerado del Gran Córdoba (un 7,9% menos comparado con la medición de octubre del 2002).

En la localidad de S. M. Laspiur, de acuerdo con la medición del Siempro²³, a finales del año 2003, existían 400 familias bajo la línea de la pobreza, lo que significa 880 pobres (el 31,2% sobre el total de la población de la localidad).

²² Su medición se realiza con el método de la "Línea de Pobreza" que consiste en establecer, a partir de los ingresos de los hogares, si éstos tienen capacidad de satisfacer un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias, consideradas esenciales. Con este fin se utiliza el valor de la Canasta Básica Total (CBT) que incluye, además de los gastos en alimentación, la vestimenta, el transporte, educación, salud, etc.

²³ Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales.

Gráfico N° 16



¹Incluye las Regiones de Cuyo, Gran Buenos Aires, Noreste, Noroeste, Pampeana y Patagonia.

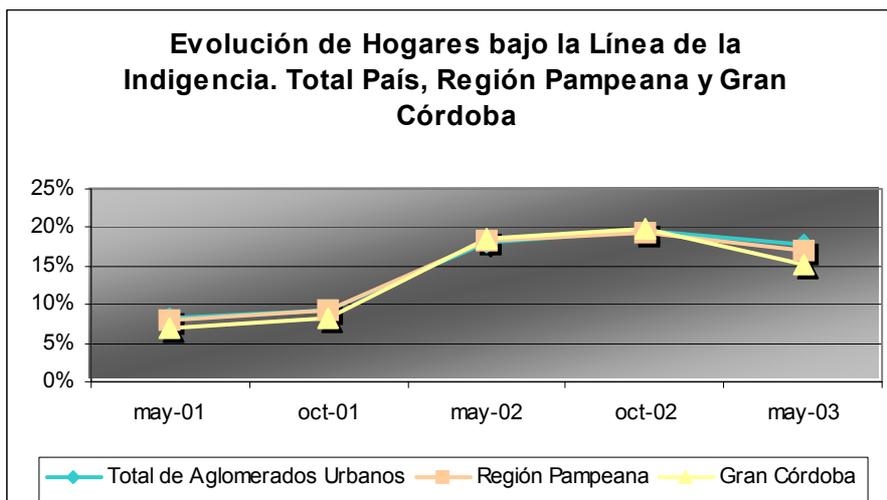
²Incluye Bahía Blanca, Concordia, Gran Córdoba, Gran La Plata, Mar del Plata, Gran Paraná, Río Cuarto, Gran Rosario, San Nicolás, Gran Santa Fe y Santa Rosa.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de EPH

Otro fenómeno preocupante es la evolución de la **indigencia**²⁴, que a nivel nacional representó (en la medición de mayo del 2003) el 17,9% de los hogares. En cuanto a la Región Pampeana, el número de hogares bajo la línea de la indigencia fue del 17,1%; mientras que en el aglomerado del Gran Córdoba fue del 15,2%. No obstante, y al igual que en la pobreza, el porcentaje de familias indigentes disminuyó tanto a nivel nacional (un 8,9%), en la Región Pampeana (13,4%) y en el Gran Córdoba (30,9%). Por otro lado, en el ámbito de la localidad de S. M. Laspiur, existían 20 familias bajo la línea de la indigencia a finales del 2003, lo cual representaba un total de 60 personas, o el 2,1% del total de la población.

²⁴ Su medición se realiza con el método de la "Línea de Indigencia" que procura establecer si los hogares cuentan con ingresos suficientes como para cubrir una canasta de alimentos capaz de satisfacer un umbral mínimo de necesidades energéticas y proteicas (a través de la Canasta Básica de Alimentos de costo mínimo -CBA-). De esta manera, los hogares que no superan ese umbral o línea son considerados indigentes.

Gráfico N° 17



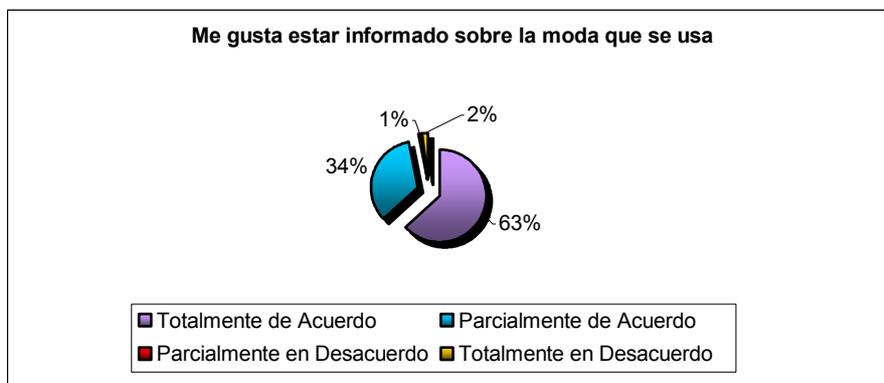
Fuente: Elaboración propia en base a datos de EPH

Escenario Cultural

Actitudes respecto a la Moda en Indumentaria

De los resultados de la Etapa Cuantitativa de la Investigación de Mercados, se deduce que existe un significativo interés por parte de los encuestados respecto a la moda. En particular, sólo el 3% de los mismos no manifestaron ningún interés sobre qué se usa en la actualidad, como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N° 18



Fuente: Investigación de Mercado

No obstante, uno de los temas que más llama la atención por el tipo de discurso de los entrevistados en la Etapa Cualitativa es la actitud negativa a las nuevas tendencias en indumentaria. La razón de esto, probablemente se deba al tipo de población objeto de estudio: los habitantes de una localidad pequeña. Esta actitud no sólo es propiedad de los consumidores de mayor edad, sino, lo que es sorprendente, también se encuentra en la juventud. En este sentido, los entrevistados se categorizaban como consumidores

“clásicos” a la hora de adquirir indumentaria. De esta forma, estas personas establecen límites al tipo de ropa que están dispuestos a usar. Específicamente, conciben a las nuevas tendencias como algo raro, demasiado innovador, que amenaza su “estabilidad”.

El origen de esta actitud negativa puede encontrarse en los desfiles de moda, tan difundidos por la televisión en la actualidad (de aquellas personas que manifestaron su interés en saber qué es lo que se usa, todos mencionaron a dicho medio de comunicación como su fuente de información al respecto). Esto es así porque, el tipo de indumentaria que suele aparecer en dichos desfiles tiende a ser demasiado “extravagante” para el público tradicional.

Asimismo, esta actitud negativa, presente (como era de esperarse) en los entrevistados de mayor edad, se fundamenta por la creencia errónea de que la moda está destinada, únicamente, a físicos privilegiados. Sin embargo, esto no es más que un estereotipo, ya que la moda es también aplicable a la gente que no es delgada; en particular, si se considera aquellos colores que se usan, el tipo de tela para hacer las confecciones, etc. A continuación se transcribe una frase que se relaciona con lo mencionado precedentemente: “*Me gusta saber que se usa, aunque a lo mejor después no compre exactamente eso, porque voy buscando de acuerdo a la edad y el cuerpo de uno...*”.

Escenario Demográfico

Indicadores Demográficos de la Localidad de S. M. Laspiur

Los datos del Censo del año 2001 muestran que el total de la población de la localidad asciende a 2.820 habitantes²⁵, con una superficie total de 468 km² (incluye la zona rural y urbana) lo que significa que la **densidad de población**^{26,27} es de 6,02 hab/km². A continuación, se presentan datos más específicos.

➡ Población Urbana

El gráfico que sigue muestra la variación del total de la población urbana de acuerdo con los relevamientos censales de 1980, 1991 y 2001. Los datos muestran que la población está aumentando; ya que en 1991, ésta creció un 17,9% con respecto a

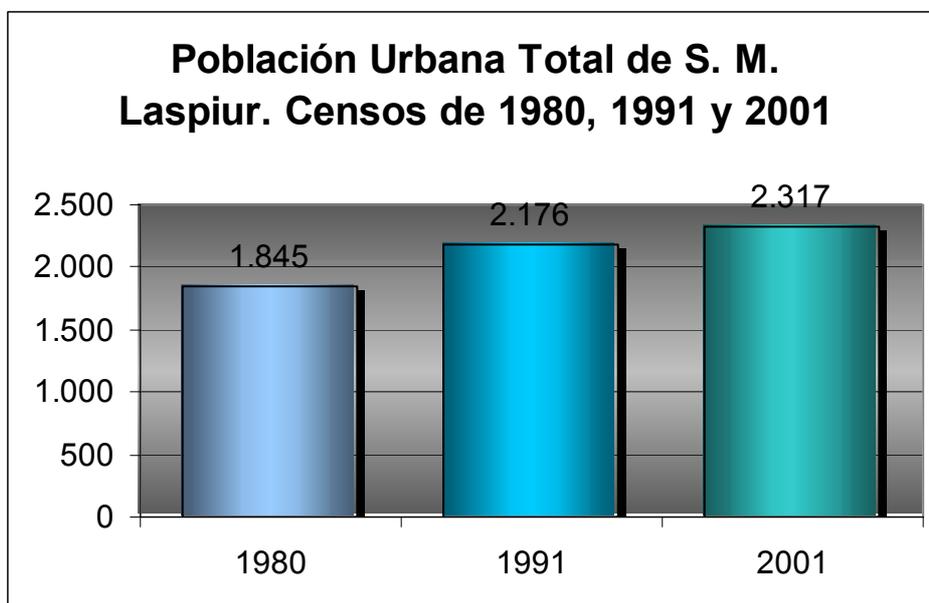
²⁵ Incluye población urbana y rural de la localidad de S. M. Laspiur.

²⁶ ENKERLIN HOEFLICH, ERNESTO C. y otros (1999): *Ciencia Ambiental y Desarrollo Sostenible*, Editorial International Thomson Publishing Company. México.

²⁷ *Densidad de Población*: Es el cociente resultante de relacionar el total de la población para un año dado, con la superficie territorial ocupada en kilómetros cuadrados.

1980, mientras que en el 2001, el crecimiento fue menor, aumentó un 6,5% comparado con el relevamiento anterior. Específicamente, los datos del Indec revelan que la **tasa anual media de crecimiento**²⁸ de la localidad es de 6 ‰.

Gráfico N° 19



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Municipalidad de S. M. Laspiur

Ahora bien, del total de 2.317 habitantes, el 48,5% son hombres y el 51,5% restantes son mujeres; por lo tanto, el **índice de masculinidad**²⁹ es de 94,7%, lo que significa que existen 95 hombres por cada 100 mujeres.

► Distribución Geográfica de la Población

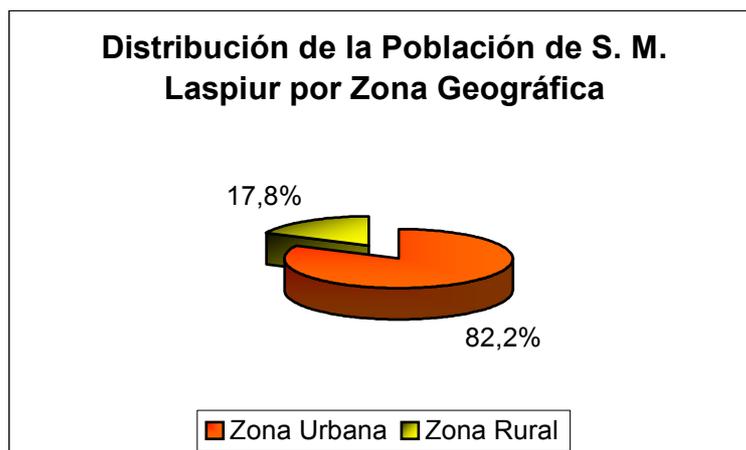
En cuanto a la **distribución de la población por zona geográfica**, a través de la medición del Censo Nacional del año 2001, se observa que del total de 2.820³⁰ habitantes, el 82,2% pertenece al radio urbano de la localidad, mientras que el 17,8% restante corresponde a la zona rural.

²⁸ *Tasa Anual Media de Crecimiento*: Expresa el ritmo de crecimiento de una población, es decir, cuánto aumenta o disminuye en promedio anualmente por cada 1.000 habitantes, durante un determinado período.

²⁹ *Índice de Masculinidad*: Es un número de hombres con respecto a un número determinado de mujeres y se expresa como el cociente de la población total masculina sobre la población total femenina multiplicado por 100.

³⁰ Incluye habitantes del radio urbano y zona rural de la localidad de S. M. Laspiur.

Gráfico N° 20



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Municipalidad de S. M. Laspiur

La tabla siguiente muestra las variaciones de la población urbana y rural de la localidad según los datos de los Censos de 1991, 1996 y 2001. En ella se observa que la población fuera del radio urbano tendió a disminuir durante los años noventa, que se explica por la mala situación económica que atravesó el sector agrícola-ganadero en esos años. No obstante, esta situación se revierte, al menos levemente, en la última medición del Censo Nacional (dicha población aumento un 23,3%). En contraposición, la población dentro del radio urbano aumentó, desde 1991 hasta 1996, un 12,8%; lo cual explica en parte a dónde emigró la población rural en esos años. No obstante, y a diferencia de la población rural, el número de habitantes dentro del radio urbano disminuye, con la medición del año 2001, en un 5,6%. Esto es de significativa importancia para la empresa, ya que la población rural no podría acceder al financiamiento que ofrecen los competidores en la ciudad de San Francisco (únicamente a través de tarjetas de crédito); por lo que se trata de una clientela cautiva para los comercios de la localidad de S. M. Laspiur.

Tabla N° 1: Evolución de la Población Urbana y Rural de la Localidad de S. M. Laspiur

Población según Zona Geográfica	1991*	1996*	Variación de la Población respecto a 1991	2001*	Variación de la Población respecto a 1996
Población Rural	908	408	-55,1%	503	23,3%
Población Urbana	2.176	2.454	12,8%	2.317	-5,6%

*Datos recolectados de los Censos Nacionales, excepto el Censo de 1996 que fue encargado expresamente por la Municipalidad de S. M. Laspiur.

Fuente: Municipalidad de S. M. Laspiur

Conclusión del Análisis del Entorno

Las variables analizadas en el Entorno permiten afirmar que existe una **progresiva reactivación de la actividad económica del país**, luego de la devaluación del peso argentino. En particular, esto se materializa en:

- El crecimiento del PBI durante el año 2003 (8,7% comparado con el año 2002).
- El crecimiento de la Producción de la Industria Textil a partir de finales del año 2003 (tuvo un incremento del 4,2% en el primer cuatrimestre del 2004 comparado con igual período del año anterior).
- La estabilización del Tipo de Cambio Nominal a partir de finales del 2003.
- El incremento de la Tasa de Empleo y la reducción de la Tasa de Desocupación a partir de la segunda mitad del 2002.

Sin embargo, es necesario evidenciar que estas variables tienen un impacto indirecto en el mercado de la localidad de S. M. Laspiur; lo cual impide su aprovechamiento en el corto plazo, a diferencia de las que se detallan a continuación:

Es posible identificar, además, una **progresiva recuperación del poder adquisitivo de los habitantes de la zona urbana de S. M. Laspiur**; lo cual se manifiesta por:

- Aumento de los Salarios a nivel nacional luego de la Devaluación (de Diciembre del 2001 a Marzo del 2004, los salarios a nivel nacional aumentaron un 26,9%).
- La Estabilización del Índice de Precios al Consumidor a partir de Enero del año 2003.

Esta variable (el poder adquisitivo de los consumidores) tiene un impacto directo en el negocio; sobre todo si se tiene en cuenta que estos clientes generaron el 80% de los ingresos de Casa Giraudó durante el 2003.

- En tercer lugar, el escenario demográfico revela un **aumento de la población rural de la localidad** en el 2001 (del 23,3% comparado con 1996). Ahora bien, una serie de variables del escenario económico permite afirmar que dicho sector de la población cuenta con un alto poder adquisitivo. Específicamente, la estabilización del tipo de cambio nominal, la alta cotización de la soja en los mercados internacionales y su consecuencia directa, el alto precio de la leche al productor confirman dicha afirmación.
- Sin embargo, existen, a su vez, factores externos con un impacto negativo en el negocio. En primer lugar, se evidencia **un gran sector de la población de la localidad**

sin los recursos suficientes para adquirir productos a las empresas del sector (el 31,2% del total de habitantes es pobre).

➡ Finalmente, se confirma claramente, la existencia de una **actitud negativa de los consumidores locales hacia las nuevas tendencias en indumentaria**. No obstante, su impacto no resulta significativo debido a que esta actitud se fundamenta en creencias erróneas que pueden ser modificadas si se informa correctamente al mercado meta.

Tabla Nº 2: Matriz de Impacto

Ítems	Impacto		0	Impacto	
	++	+		-	--
Progresiva Reactivación de la Actividad Económica del País					
Progresiva Recuperación del Poder Adquisitivo de los Habitantes de la Zona Urbana de la Localidad de S. M. L.					
Aumento de la Población con Alto Nivel Adquisitivo pertenecientes a la Zona Rural de la Localidad de S. M. L.					
Altos Niveles de Pobreza en el Mercado de la Localidad de S. M. L.					
Actitud Negativa en los Consumidores Locales hacia las Nuevas Tendencias en Indumentaria					

Fuente: Elaboración propia

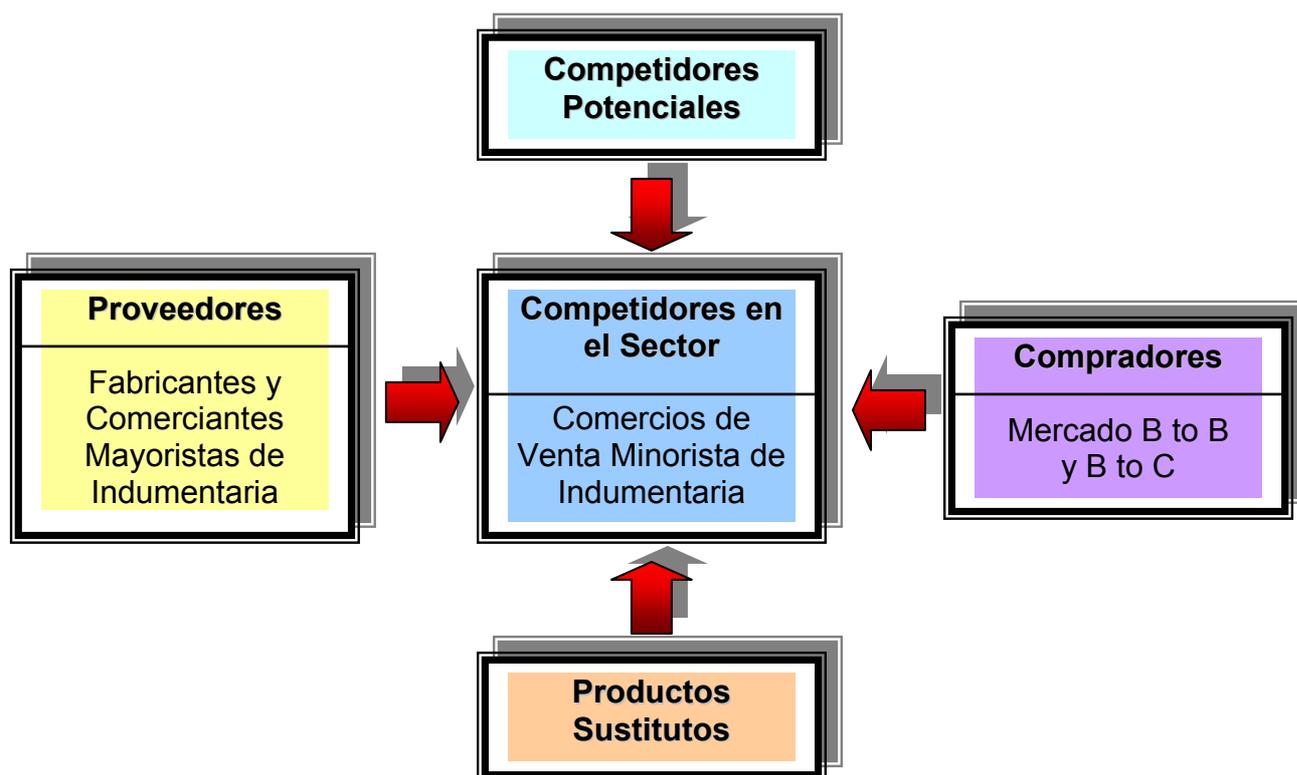
Análisis del Sector

Michael E. Porter en su libro “Estrategia Competitiva”¹, afirma que “*la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente. De este medio ambiente, el aspecto clave a analizar es el sector² o sectores en los cuales compete*”. Específicamente, en el caso de la empresa Casa Giraudó, el sector en el que compete se define de la siguiente manera:

“Comercios de Venta Minorista de Indumentaria Informal en la Localidad de S. M. Laspiur y en la ciudad de San Francisco”

Ahora bien, la situación de la competencia en este sector depende, siguiendo a Porter, de cinco fuerzas competitivas básicas, cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial del mismo. Dichas fuerzas se ilustran en el siguiente diagrama:

Diagrama N° 1: Fuerzas Competitivas del Sector



Fuente: Elaboración propia

¹ PORTER, MICHAEL E. (1982): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Editorial CECSA. México.

² Sector: Grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí.

1. Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes

Esta rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Las acciones que emprendan para aprovechar dicha oportunidad generarán represalias de parte de los restantes competidores; por lo que ésta cadena de hechos puede o no dejar en mejor posición al sector en general. Básicamente, la intensidad de la rivalidad es el resultado de la interacción de diferentes factores, que se presentan a continuación:

➤ Número de Competidores del Sector

Este factor contribuye a **aumentar la rivalidad competitiva**, si la cantidad de participantes del sector es numerosa ya que las acciones que cada uno de ellos pueden pasar desapercibidas para los demás competidores y por lo tanto, no serán objeto de represalias. Este es el caso del sector analizado ya que existe una gran cantidad de oferentes, especialmente en la ciudad de San Francisco.

➤ Equilibrio de Recursos de los Competidores Actuales

Si los participantes del sector que se analiza están más o menos equilibrados en cuanto a tamaño y recursos, la intensidad de la rivalidad tiende a aumentar; ya que están en condiciones de generar represalias ante los ataques de otro competidor. En particular, si se considera las empresas ubicadas en la localidad de S. M. Laspiur, es fácil deducir que son sólo dos las de significativa importancia, Casa Giraudó y Cesso's Jeanería. Similar situación ocurre en San Francisco, en donde basta analizar la superficie de cada punto de venta para descubrir que los principales competidores son la Jeanería AZ y Korea Lee. Por lo tanto, se puede afirmar que este factor **disminuye la intensidad de la rivalidad del sector**.

➤ Diferenciación de los Productos ofrecidos por el Sector

Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencias, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio y da como resultado una intensa competencia en esos aspectos. Este es el caso del sector de indumentaria; lo cual puede ser fácilmente entendido si se analizan los grupos estratégicos³ que operan en él. En particular, es posible distinguir cinco grupos estratégicos diferentes. Las dimensiones estratégicas para definirlos son:

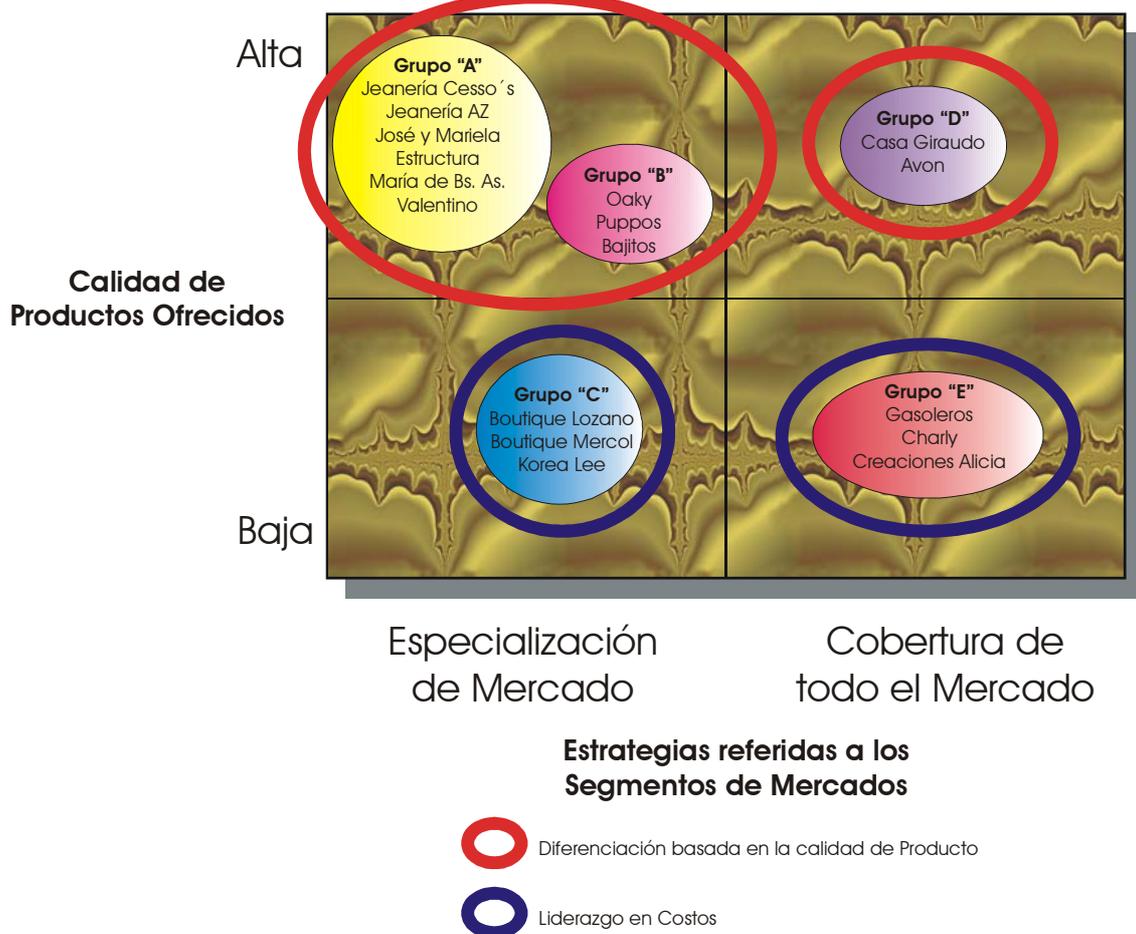
³ *Grupo Estratégico*: Es un conjunto de empresas que persiguen estrategias competitivas similares y con características parecidas.

■ **Calidad de Productos Ofrecidos:** Por un lado, existen empresas que ofrecen productos de alta calidad, lo que conlleva, generalmente, a precios altos (es el caso de Casa Giraudó, Jeanería Cesso's, Jeanería AZ, José y Mariela, María de Bs. As., Valentino, Estructura, Avon, Oaky, Puppos y Bajitos); en contraposición con otras que ofrecen productos de baja calidad, relacionado con una estrategia de liderazgo en costos (los ejemplos de este tipo son: Creaciones Alicia, Boutique Lozano, Boutique Mercol, Korea Lee, Gasoleros y Charly).

■ **Estrategias referidas a los Segmentos de Mercado:** En esta dimensión estratégica tenemos empresas con una cobertura amplia del mercado, es decir, intentan servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que pudieran necesitar; este es el caso de Casa Giraudó, Avon, Creaciones Alicia, Charly y Gasoleros. En el otro extremo, existen empresas que realizan una especialización del mercado, es decir, se concentran en servir muchas necesidades de un grupo específico de clientes. Los ejemplos de este tipo son: Jeanería Cesso's, Jeanería AZ, José y Mariela, Valentino, María de Bs. As., Estructura, Boutique Lozano, Boutique Mercol, Korea Lee, Bajitos, Okay y Puppos.

Ahora bien, del cruce de las dos dimensiones estratégicas identificadas precedentemente, se obtienen los cinco grupos estratégicos que se muestran en el diagrama N° 2.

Diagrama N° 2: Mapa de Grupos Estratégicos



Por lo tanto, si se analiza la primera dimensión estratégica, la calidad de los productos y dentro de ella a aquellas empresas que ofrecen productos de alta calidad; resulta evidente que la fuente de diferenciación de cada una de ellas es la misma. Esto significa que dentro de esos grupos estratégicos, no existe diferenciación, todas las empresas ofrecen lo mismo al mercado (productos de alta calidad). Lo mismo sucede si se centra la atención en aquellos competidores que ofrecen productos de baja calidad. Dentro de este grupo estratégico, todas las empresas ofrecen productos de bajo costo.

En síntesis, se puede afirmar que este factor **incrementa la rivalidad competitiva**, ya que dentro de cada grupo, la diferenciación no existe (sus estrategias son las mismas).

➡ Barreras de Salida

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que retienen a las empresas compitiendo en el sector, aún cuando no estén generando utilidades. Dichos factores elevarán la rivalidad del sector ya que los participantes

optarán por cualquier estrategia que les permita mejorar su posición, al verse imposibilitados de abandonar el mercado. Este no es el caso del sector que se analiza ya que no es posible identificar barreras de salida de ningún tipo (por lo que la **rivalidad competitiva disminuye**).

➤ **Etapa de Crecimiento del Sector**

Si el sector que se analiza está en la etapa de madurez⁴, generalmente significa que la **rivalidad competitiva aumenta** debido a que aquellas empresas que deseen crecer lo deben hacer a costa de la participación de mercado de los demás competidores. Este es el caso del sector objeto de estudio ya que para las empresas participantes, la única forma de crecer es venderle más a sus propios clientes o robar aquellos de la competencia (algo que se observa, particularmente, en la localidad de S. M. Laspiur).

➤ **Costo por Cambio de Proveedor por parte de los Compradores**

Este factor se refiere a aquellos costos que tiene que afrontar el comprador al cambiar de un proveedor a otro, los cuales pueden ser económicos o incluso psíquicos. Si estos costos existen, reducen la rivalidad del sector ya que a una empresa no le resultará fácil captar clientes de los demás competidores. En el caso del sector que se analiza, dichos costos son inexistentes, tanto para el mercado *Business to Business* como para el *Business to Consumer*, debido a que no se han implantado ningún tipo de programa de fidelización por parte de los competidores existentes (es decir, la **rivalidad competitiva aumenta**).

La tabla que se presenta, a continuación, resume los conceptos mencionados anteriormente con el objetivo de determinar el grado de **Rivalidad** existente en el sector. En base a los resultados, se puede concluir que la rivalidad de los competidores actuales del sector es alta debido a las características mencionadas precedentemente.

⁴ *Etapa de Madurez*: Período de reducción en el crecimiento de las ventas, debido a que el producto ya alcanzó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o reducen por el aumento en los programas de mercadotecnia para defender al producto en contra de la competencia.

Tabla N° 1: Evaluación de la Rivalidad Competitiva del Sector

Características	Respuestas	
	Sí	No
¿Existe un gran número de competidores en el sector?		
¿Están equilibrados en cuanto a sus recursos?		
¿Existe diferenciación en los productos ofrecidos por el sector?		
¿Existen fuertes barreras de salida del sector para los actuales competidores?		
El sector, ¿Está en la etapa de madurez?		
Los costos que deben enfrentar los compradores del sector al cambiar de empresa proveedora, ¿Son bajos?		

Intensidad de la Rivalidad Competitiva	Alta	
	Media	
	Baja	

2. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación que puedan ostentar los proveedores del sector les permite amenazar con elevar los precios o reducir la calidad de los productos que ofrecen. De esta forma, reducen los beneficios que genera el mencionado sector. En el caso del sector que se analiza, los únicos proveedores relevantes son los fabricantes y comerciantes mayoristas de indumentaria. En particular, los factores que influyen en el poder de negociación de estos proveedores son los siguientes:

➤ Grado de Concentración del Mercado Proveedor

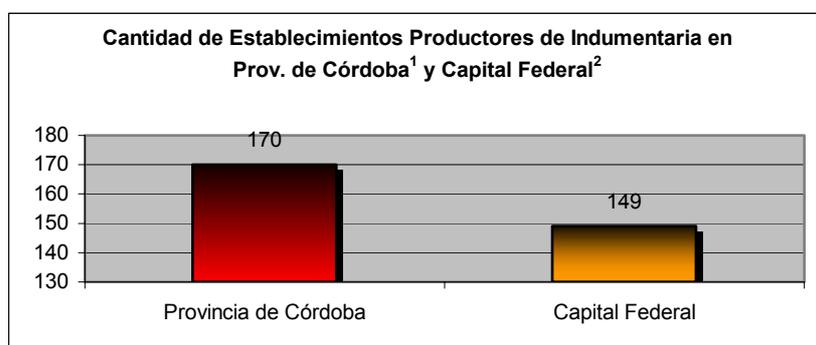
Si el mercado proveedor está más concentrado que el sector que se analiza, por lo general, éstos podrán ejercer una influencia considerable en los precios, en calidad y en las condiciones de pago.

Los datos relevados permiten confirmar dicha aseveración para el sector bajo estudio. Básicamente, los comerciantes minoristas ubicados dentro de la Provincia de Córdoba cuentan con dos mercados geográficos para abastecerse de productos; uno es Capital Federal y el otro es la ciudad de Córdoba. Con respecto a Buenos Aires, existían, en el año 2001, 149 fabricantes de indumentaria y otros artículos de vestir⁵. En el caso de Córdoba, el Registro Industrial de la Provincia de Córdoba, revela que la cantidad de fabricantes de prendas de vestir, para el año 2002, fue de 170 establecimientos. Todo lo mencionado anteriormente, permite afirmar este factor **aumenta el poder de negociación de los proveedores**. Esto no resulta sorprendente dadas las características tecnológicas de la mayoría de las actividades de este rubro,

⁵ MINISTERIO DE ECONOMÍA DE LA PCIA. DE BS. AS. (2001): *Clusters Productivos en la Provincia de Buenos Aires*. Argentina.

donde es común que esté conformada por un importante número de firmas, en general de tamaño mediano y pequeño.

Gráfico N° 1



¹Año 2002; ²Año 2001

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Registros Industriales Provinciales

➤ Competencia con Productos Sustitutos

El poder de negociación de los proveedores de un sector se puede ver ampliamente reducido si deben competir con un producto sustituto. En lo que respecta al sector analizado, los proveedores no compiten, en la actualidad, con ningún producto sustituto; por lo tanto, este factor contribuye a **augmentar su poder de negociación**.

➤ Importancia de las Compras del Sector al Grupo Proveedor

Si los proveedores venden a diferentes sectores, y un sector en particular, no representa un porcentaje importante de las ventas, éstos estarán más inclinados a ejercer su poder. Este es el caso del sector que se analiza ya que existen mercados geográficos más importantes que el que conforman S. M. Laspiur y San Francisco en términos de potenciales clientes (como por ejemplo, Villa María y Río Cuarto); por lo que este factor contribuye a **augmentar su poder de negociación**.

➤ Diferenciación de los Productos de los Proveedores

Si existe diferenciación en los productos que ofrecen los proveedores, disminuye la posibilidad que tienen los compradores (en este caso, los comerciantes minoristas de indumentaria) de enfrentar a un proveedor contra otro, y así, reducir sus precios. En particular, en el mercado de los proveedores de indumentaria sí existe diferenciación, la cual se traduce en mejor calidad de productos, rapidez en el despacho de mercaderías, facilidades de pago, etc. Por lo tanto, este factor contribuye a **augmentar el poder de negociación de los proveedores**.

➡ Costos por Cambio de Proveedor para las Empresas del Sector

De la misma forma que en el ítem anterior, la existencia de costos (ya sean económicos o de otro tipo) para cambiar de proveedor por parte de las empresas del sector aumenta el poder negociador de los proveedores. En el sector que se analiza, estos costos se traducen en la serie de descuentos por volumen de compra y por pronto pago que ofrecen los proveedores. Sin embargo, y teniendo en cuenta que todos los proveedores utilizan políticas de precios de este tipo, dichos costos no existen, por lo que este factor **no contribuye a aumentar su poder de negociación**.

➡ Amenaza de Integración Vertical hacia Delante^{6,7} por parte de los Proveedores

Si esta amenaza es real y creíble, el poder de negociación de los proveedores aumenta ya que estas empresas dejan de depender de sus compradores para subsistir, y pasan a ser sus competidores directos. Si bien esta estrategia es muy practicada por los fabricantes de indumentaria, especialmente aquellos que hacen énfasis en una marca reconocida por el público en general, es muy difícil pensar que alguna de estas empresas deseen entrar al mercado de la ciudad de San Francisco y mucho menos a la localidad de S. M. Laspiur. Por lo que este factor **no contribuye a aumentar su poder de negociación**.

La tabla siguiente muestra el resultado de la evaluación del poder negociador de los **Proveedores**. De ella se deduce que estas empresas cuentan con un poder de negociación alto frente a las empresas del sector.

Tabla N° 2: Evaluación del Poder de Negociación de los Proveedores

Características	Respuestas	
	Sí	No
¿Se encuentra concentrado el mercado proveedor?		
¿Están libres de la competencia de productos sustitutos?		
¿Son relevantes las compras del sector al grupo proveedor?		
¿Están diferenciados los productos que se adquieren?		
¿Hay costos para las empresas del sector al cambiar de proveedor?		
¿Existe una amenaza real de integración vertical hacia delante por parte de los proveedores?		

⁶ *Integración Vertical hacia Delante*: Ocurre cuando una empresa se mueve corriente abajo respecto al flujo del producto. Ejemplo: Un fabricante que compre una cadena de tiendas.

⁷ AAKER, DAVID A. (1992): *Management Estratégico del Mercado*, Editorial Hispano Europea S. A. España.

Poder de Negociación de los Proveedores	Alto	
	Medio	
	Bajo	

3. Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores compiten forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas del sector compitan entre ellas. Como se mencionó en el Análisis Interno, los compradores son de dos clases diferentes: el mercado **B. to B.** y el **B. to C.** y su poder de negociación, ante las empresas del sector, depende de varios factores, que se enumeran a continuación:

➤ Grado de Concentración del Mercado Comprador

De la misma manera que el mercado proveedor, si el grupo comprador está más concentrado que el sector que se analiza, su poder de negociación aumenta. En el caso del sector de indumentaria, el grado de concentración de los compradores varía en función de las dos clases de clientes que existen, los mercados *B. to B.* y *B. to C.* Con respecto a los primeros, éstos están más concentrados que el sector analizado (debido a que existen pocas industrias establecidas en la localidad); por lo que su poder de negociación aumenta. Por otro lado, en el mercado *B. to C.*, no existe concentración; por lo tanto, este factor no aumenta su poder negociador.

➤ Importancia del Volumen adquirido por los Compradores

Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador determinado, esto eleva la importancia de éste en los resultados de la empresa, y por ende, su poder de negociación aumenta. En particular, en el sector analizado, el mercado *B. to B.* se encuentra muy concentrado; pero su volumen de compra no es relevante, por lo que su poder de negociación disminuye. En el caso del mercado *B. to C.*, este grupo comprador no está concentrado y las compras de cada uno de ellos, individualmente, no son relevantes; por lo tanto, su poder negociador aumenta.

➤ Diferenciación de los Productos Ofrecidos por el Sector

Si los productos que ofrece el sector no están diferenciados, es decir, son “*comodities*”, los compradores podrán adquirir dichos productos de cualquier proveedor; por lo tanto su poder de negociación aumenta. Esto es el caso del sector objeto de estudio, ya que no existe diferenciación en la oferta de cada uno de los competidores.

► **Costos por Cambio de Empresa por parte de los Compradores**

Los costos cambiantes, que se definieron anteriormente, retienen al comprador con un proveedor en particular; reduciendo así su poder de negociación. En el caso del sector que se analiza, ninguno de los dos tipos de compradores enfrenta costos por cambio de proveedor, debido a que no se han implantado ningún tipo de programa de fidelización por parte de los competidores; lo cual aumenta su poder de negociación.

► **Situación Económica de los Compradores**

Si la situación económica de los compradores no es óptima, estarán más incentivados para presionar por una reducción en los costos de compra. En particular, se demostró en el análisis del entorno que el mercado B. to C. está recuperando su poder adquisitivo perdido con la devaluación; por lo que estarán menos propensos a presionar por una reducción de costos. Por su parte, el mercado B. to B., sobre todo el sector lácteo de la localidad, también muestra una relativa recuperación a diferencia de lo que sucede a nivel nacional. En resumen, se puede afirmar que la situación económica de los compradores no es un factor que presione a la reducción de los costos de compra.

► **Amenaza de Integración Vertical hacia Atrás^{8,9} por parte de los Compradores**

Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. En el sector que se analiza, sólo los compradores del mercado *Business to Consumer* podrían plantear una amenaza de integración vertical, que como se verá más adelante, no es muy probable (ver amenaza de potencial ingresante, página 78).

► **Importancia de la calidad de los productos adquiridos en el sector por parte de los compradores**

Cuando la calidad de los productos de los compradores está muy afectada por el producto del sector analizado, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios. Si bien, en el sector analizado, ninguno de los compradores utiliza los productos como insumo para su producción, la importancia de la calidad de los mismos es alta, debido a que, la mayoría de las veces, los consumidores se inclinan por

⁸ *Integración Vertical hacia Atrás*: Consiste en moverse hacia arriba como ocurre cuando un fabricante invierte en una fuente de materias primas.

⁹ AAKER, DAVID A. (1992): *Management Estratégico del Mercado*, Editorial Hispano Europea S. A. España.

indumentaria de buena calidad por su mayor durabilidad con el paso de los años. En particular, la investigación de mercado revela que la calidad de la ropa es el segundo atributo en importancia por parte de los consumidores, a la hora de elegir una tienda de ropa.

La siguiente tabla resume los conceptos mencionados anteriormente, con el objetivo de identificar la capacidad de negociación de los **Compradores** del sector. De ella se puede concluir que el poder negociador de los dos tipos de compradores, *Business to Business* y *Business to Consumer*, es bajo.

Tabla N° 3: Evaluación del Poder de Negociación de los Compradores

Características	Mercado B. to B.		Mercado B. to C.	
	Respuestas		Respuestas	
	Sí	No	Sí	No
¿Se encuentra concentrado el mercado comprador?				
¿Compran grandes cantidades de productos?				
Los productos que se venden a los compradores, ¿Están diferenciados?				
Los compradores, ¿Enfrentan costos por cambiar de proveedor?				
¿Están atravesando una mala situación económica?				
¿Plantean una seria amenaza de integración vertical hacia atrás?				
La calidad de los productos del sector, ¿Es importante para los compradores?				

Poder de Negociación de los Compradores B. to B.	Alto		Poder de Negociación de los Compradores B. to C.	Alto	
	Medio			Medio	
	Bajo			Bajo	

4. Amenaza de Ingreso

La entrada de nuevas empresas al sector aporta capacidad de producción adicional, el deseo de obtener participación de mercado (a menudo a costa de los competidores existentes) y, con frecuencia, recursos sustanciales. La amenaza de ingreso, es decir, cuán probable es que un nuevo competidor entre al mercado depende de las *barreras de ingreso* y la **reacción que espera, el nuevo ingresante, de parte de los competidores actuales.**

Barreras de Ingreso

Existen cuatro factores principales que actúan como barreras de ingreso; los cuales se detallan a continuación:

➡ **Economías de Escala**

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de

un producto (u operación o función incluida en la elaboración de un producto) a medida que aumenta el volumen absoluto por período. Este tipo de barreras frena el ingreso ya que obliga, al que pretende hacerlo, a producir en gran escala, corriendo el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes¹⁰, o tiene que entrar en una escala más pequeña y aceptar una desventaja en costos.

En el sector de venta minorista de indumentaria, las economías de escala se logran al aprovechar los descuentos por cantidad que ofrecen los proveedores. No obstante, dichas economías de escala se alcanzan al adquirir grandes cantidades de mercadería; por lo tanto, ésta es una **barrera importante para ingresar al sector** (específicamente, los descuentos por cantidad rondan el 10% del total de la compra).

➡ **Diferenciación de Producto**

La diferenciación del producto se refiere a que las empresas del sector tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector. Esta diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que quieran ingresar en él a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Como se dijo anteriormente, en el sector de indumentaria no existe diferenciación, por lo que **no se convierte en una barrera a salvar** por parte del nuevo ingresante.

➡ **Requisitos de Capital**

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir en un sector en particular crea una barrera de ingreso muy difícil de superar. Este capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones de producción sino también para cosas como crédito al cliente (de significativa importancia en el mercado de S. M. Laspiur), inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales producto del ingreso al sector.

Específicamente, si se desea abrir un negocio en la ciudad de San Francisco o en la localidad de S. M. Laspiur, los requisitos de capital varían de acuerdo al tipo de negocio de que se trate. Si es el caso de una tienda de ropa polirubro (en donde se comercializa indumentaria para todos los segmentos de mercado), el capital inicial que se necesita es de aproximadamente U\$S 25.000¹¹; mientras que si se opta por un

¹⁰ Esto es así porque un nuevo competidor añade capacidad instalada al sector, el cual corre el peligro de tener un mercado sobre ofertado cuya consecuencia inmediata sería una reducción de precios.

¹¹ Estimaciones de Casa Giraudó.

negocio más pequeño, enfocado a un segmento en particular, el capital necesario es de cerca de U\$S 10.000¹². A esto hay que añadirle los recursos necesarios para proveer financiación a los clientes y para aprovechar las economías de escala antes mencionadas. Por lo tanto, se puede afirmar que ésta es una **barrera de ingreso significativa**.

➡ **Costos por Cambio de Proveedor de Indumentaria para los Compradores**

Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor. Si estos costos son elevados, entonces los nuevos ingresantes al sector deberán ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño, para que el comprador cambie de proveedor. Como se mencionó en el análisis de los compradores, éstos no enfrentan ningún tipo de costo por cambiar de proveedor por lo que este factor **aumenta la amenaza de un nuevo ingresante**.

Reacción Esperada

Las expectativas de las empresas de nuevo ingreso respecto a la reacción de los competidores existentes, también influirá en la probabilidad de que estas empresas entren al sector. Si se espera que los competidores existentes respondan enérgicamente para hacer difícil al que ingresa su permanencia en el sector, entonces el de nuevo ingreso bien puede ser disuadido. En el caso del sector de indumentaria, la **reacción esperada es alta**, por las siguientes razones:

➡ En el mercado de S. M. Laspiur, existen **dos oferentes que poseen recursos suficientes para defenderse** (Casa Giraudó y Jeanería Cesso's); mientras que en San Francisco, si bien hay dos grandes participantes (la Jeanería AZ y José y Mariela), sus estrategias están enfocadas a un segmento de mercado en particular, los jóvenes, lo cual permite que un nuevo ingresante acceda fácilmente al sector, si se enfoca en cualquiera de los otros segmentos de mercado.

➡ Otro elemento que contribuye a la reacción de los competidores a un nuevo participante, es el **gran compromiso de las empresas con el mercado en el que actúan**. Este compromiso con el sector no se relaciona con activos físicos muy especializados, sino que su subsistencia depende exclusivamente del rubro de venta minorista de indumentaria.

¹² Estimaciones de Casa Giraudó.

➡ No obstante, el factor más relevante es la **situación actual del sector**. Específicamente, el mercado de S. M. Laspiur se encuentra, actualmente, sobre ofertado por lo que un nuevo ingresante sería una amenaza muy grave a la rentabilidad de los participantes. No sucede lo mismo en la ciudad de San Francisco, ya que con una población total de 58.588 habitantes¹³; su mercado permite la existencia de otros competidores adicionales.

La tabla que sigue resume la probabilidad que existe, actualmente, de que **ingrese un nuevo competidor al mercado** de la localidad de S. M. Laspiur y de la ciudad de San Francisco. Como se puede observar, la posibilidad de que haya un nuevo competidor en el sector es baja. No obstante, a pesar de que es algo poco probable que suceda, el mercado de San Francisco no cuenta con demasiados competidores y los que existen se especializan en un segmento de mercado específico, por lo que es posible pensar que ingrese un competidor que se enfoque en aquellos en donde existe poca o ninguna oferta.

Tabla N° 4: Evaluación de la Amenaza de Potenciales Ingresantes

Características		S. M. Laspiur		San Francisco	
		Respuestas		Respuestas	
		Sí	No	Sí	No
Barreras de Ingreso	¿Existen economías de escala en el sector?				
	¿Están diferenciados los productos que ofrece el sector?				
	¿Se requieren importantes recursos para competir en el sector?				
	Los compradores, ¿enfrentan costos por cambiar de proveedor?				
Reacción Esperada	Las empresas que compiten en el sector, ¿cuentan con recursos suficientes para defenderse?				
	Las empresas establecidas, ¿tienen un gran compromiso con el sector?				
	¿Existe mercado para competidores adicionales?				

Probabilidad de Nuevo Ingresante al Mercado de S. M. Laspiur	Alta		Probabilidad de Nuevo Ingresante al Mercado de San Francisco	Alta	
	Media			Media	
	Baja			Baja	

5. Productos Sustitutos

Todas las empresas de un sector están compitiendo, en un sentido general, con otras que producen artículos sustitutos. Éstos limitan los rendimientos potenciales de un

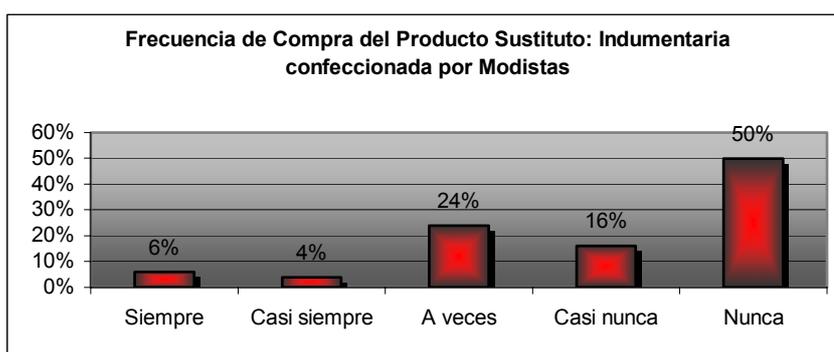
¹³ Censo del año 2001.

sector al colocar un tope sobre los precios que las empresas del sector pueden establecer. Obviamente, cuanto más atractivo sea el desempeño de los precios alternativos ofrecidos por los productos sustitutos, más afectará las utilidades del sector.

En particular, en el sector de indumentaria confeccionada de fábrica, los productos sustitutos están representados por **la confección de indumentaria por parte de modistas**. Específicamente, estos productos sustitutos, en la actualidad, no representan una amenaza importante para el sector analizado. Esto se debe a que no existe mano de obra especializada que se dedique a esta actividad (sólo 4 personas en la localidad de S. M. Laspiur) y al hecho de que el costo de una prenda manufacturada de fábrica suele ser un 40% menor¹⁴ que el producto sustituto terminado.

Otro dato que confirma la afirmación de que estos productos no son una seria amenaza proviene de la investigación de mercado realizada. Específicamente, el 50% de los encuestados manifestó que no adquiere este tipo de indumentaria (ver gráfico N° 2).

Gráfico N° 2



Fuente: Investigación de Mercado

¹⁴ Estimaciones a partir de datos provistos por modistas locales.

Conclusión del Análisis del Sector

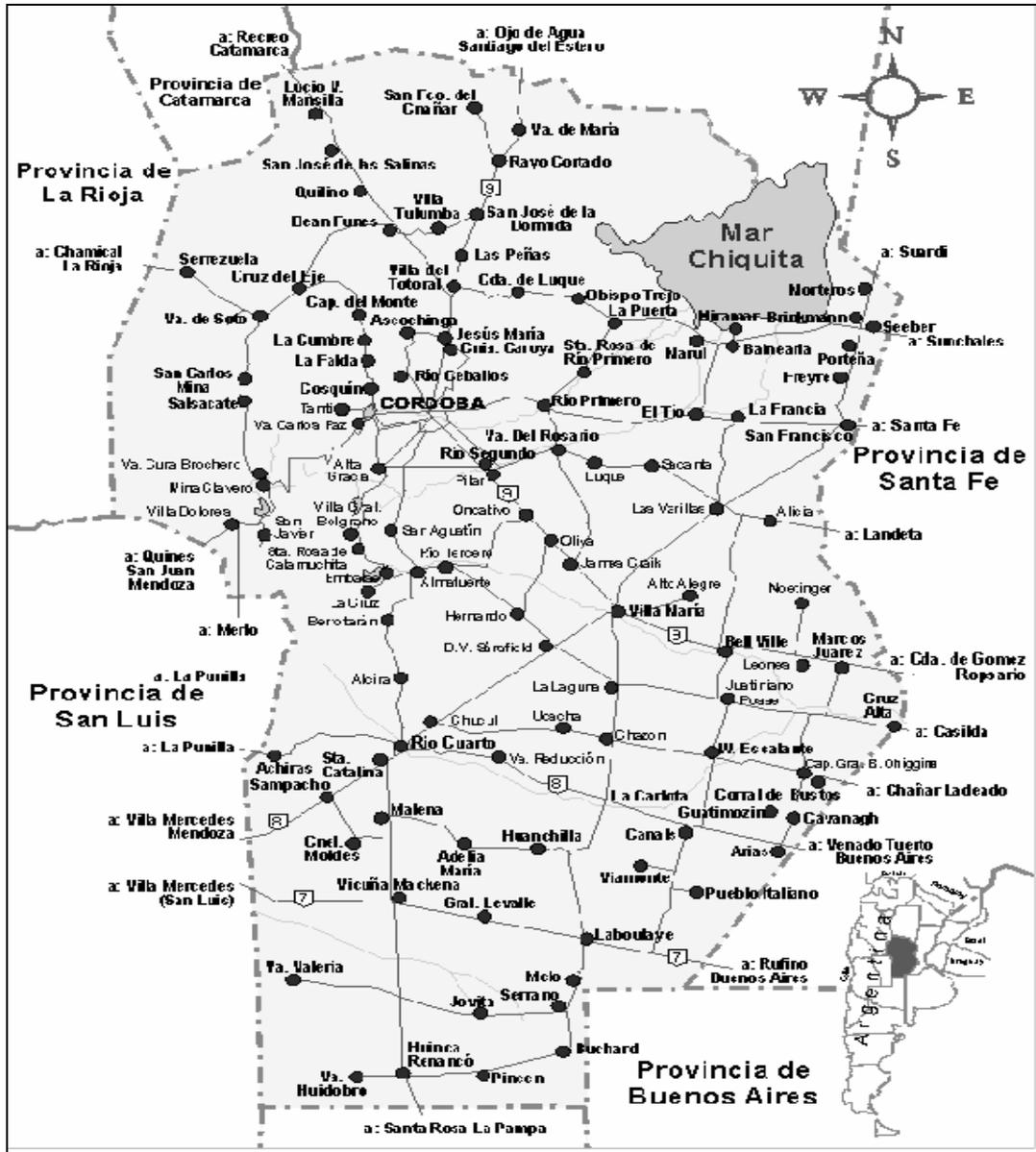
A través del Análisis del Sector desarrollado, es posible determinar la importancia de cada una de las fuerzas que operan en él y, lo que es más importante, las causas que determinan su poder para afectar las utilidades de los competidores existentes. Específicamente:

- Se evidencia una elevada Intensidad de la Rivalidad en el Sector, cuya causa principal es la **falta de diferenciación de las ofertas de las empresas que actúan en cada Grupo Estratégico**. Indiscutiblemente, este factor tiene un significativo impacto negativo, ya que ubica al precio como principal variable a considerar por parte de los consumidores, lo cual podría traer aparejado una guerra de precios en el futuro.
- De lo anterior, se evidencia la oportunidad de **diferenciar la oferta de la Empresa satisfaciendo la necesidad de “Comodidad”** (identificada en la investigación de mercado), no aprovechada por ninguno de los Competidores del Sector.
- Se confirma también, la **tendencia de los Consumidores del Mercado Local a adquirir indumentaria en la ciudad de San Francisco**; lo cual afecta significativamente las posibilidades de crecimiento de las empresas radicadas en S. M. Laspiur.
- Se observa un **elevado Poder de Negociación de parte del Grupo Proveedor**, lo cual se materializa en escasas posibilidades de financiamiento para las empresas del Sector. De esta forma, las tiendas de ropa deben contar con la suficiente liquidez para renovar su stock de productos.
- Existe, además, un **bajo Poder de Negociación de parte de los Segmentos de Mercado B. to B. y B. to C.**; haciendo factible la aplicación de técnicas modernas de marketing y, por ende, su efectividad aumenta.
- En lo referente a la **Amenaza de un Potencial Ingresante al Sector**, el análisis llevado a cabo revela que su probabilidad de ocurrencia es baja; por lo que esta fuerza competitiva carece de efectos en el negocio.
- Finalmente, el **Producto Sustituto** identificado carece de atractivo para el mercado meta; sin embargo, no afecta positivamente en el negocio, debido a que su ausencia como fuerza competitiva en el sector no necesariamente repercute, actualmente, en las ventas de los competidores existentes.

Ítems	Impacto		0	Impacto	
	++	+		-	--
Necesidad de "Comodidad" en los Consumidores no satisfecha por los Competidores Actuales					
Bajo Poder de Negociación de los Compradores del Mercado B. to C. y B. to B.					
Baja Probabilidad de un nuevo Ingresante al Sector					
Producto Sustituto poco atractivo para el Mercado Local					
Tendencia de los Consumidores Locales a adquirir Indumentaria en la Ciudad de San Francisco					
Falta de Diferenciación del Grupo Estratégico en el que actúa Casa Giraudó					
Alto Poder de Negociación de los Proveedores del Sector					

Fuente: Elaboración Propia

Cuarta Parte



Análisis F.O.D.A. y Diagnóstico

Análisis F.O.D.A.

Oportunidades

- Necesidad de "Comodidad" en los Consumidores no Satisfecha por los Competidores Actuales (pág. 30)
- Aumento de la Población con Alto Nivel Adquisitivo pertenecientes a la Zona Rural de la Localidad de S. M. Laspiur (pág. 63)
- Progresiva Recuperación del Poder Adquisitivo de los Habitantes de la Zona Urbana de la Localidad de S. M. Laspiur (pág. 52)
- Bajo Poder de Negociación de los Compradores del Mercado B. to B. y B. to C. (pág. 76)
- Progresiva Reactivación de la Actividad Económica del País (pág. 46)

Amenazas

- ✘ Falta de Diferenciación del Grupo Estratégico en el que actúa Casa Giraudó (pág. 69)
- ✘ Tendencia de los Consumidores Locales a adquirir Indumentaria en la Ciudad de San Francisco (pág. 32)
- ✘ Alto Poder de Negociación de los Proveedores del Sector (pág. 73)
- ✘ Actitud Negativa hacia las Nuevas Tendencias en Indumentaria de parte de los Consumidores Locales (pág. 61)
- ✘ Altos Niveles de Pobreza en el Mercado de la Localidad de S. M. Laspiur (pág. 59)

Fortalezas

- Segundo Oferente en Importancia en el Mercado Local (pág. 20)
- Altas Calificaciones en aquellos Atributos del Producto más Valorados por los Consumidores Locales (pág. 36)
- Altos Niveles de Recordación de Marca en el Mercado Local (pág. 35)
- Nivel de Precios Promedio más Baratos que la Competencia (pág. 24)
- Mínimo Porcentaje de Cuentas Incobrables sobre el Total de Ventas a Crédito (pág. 19)

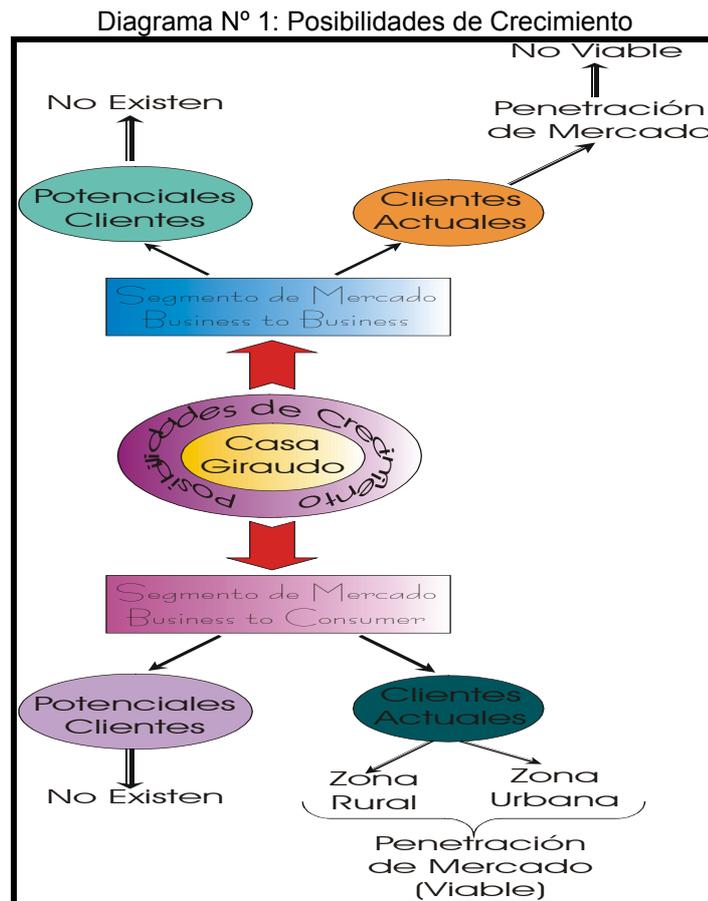
Debilidades

- ✘ Bajo Nivel de Lealtad de los Clientes para con la Empresa Casa Giraudó (pág. 37)
- ✘ Inadecuada Disposición de las Secciones que componen la Oferta de la Empresa en el Punto de Venta (pág. 26)
- ✘ Elevado Nivel de Cuotas Atrasadas sobre el Total de Ventas a Crédito de la Empresa (pág. 19)
- ✘ Pocos Canales de Comunicación con los Clientes Actuales (pág. 19)

Diagnóstico

La empresa Casa Giraudd compite en el **Sector de Comercios de Venta Minorista de Indumentaria informal en la localidad de S. M. Laspiur y en la ciudad de San Francisco**. Solamente el mercado de S. M. Laspiur facturó unos US\$ 153.000 durante el 2003, que se repartieron, principalmente, entre los dos competidores más importantes de la localidad (Casa Giraudd y Jeanería Cesso's, que generaron el 60% de los ingresos durante el 2003). Asimismo, dicho sector se caracteriza por la elevada intensidad de la rivalidad de los competidores existentes. En particular, su origen se debe, principalmente, a la falta de diferenciación que se observa en las ofertas de las empresas que actúan en cada uno de los grupos estratégicos. Es por esto, que es necesario que la empresa diferencie su oferta, utilizando como eje la necesidad de **“Comodidad”** evidenciada en la investigación de mercado. Si la implementación de dicha estrategia resulta exitosa, se lograría fidelizar y, por lo tanto, retener a los clientes a largo plazo.

Por su parte, es necesario evidenciar que, a pesar de que existe una progresiva reactivación de la actividad económica del país, las posibilidades de crecimiento de la empresa son limitadas. En este sentido, el total de la población (**Segmento de Mercado B. to C.**) de S. M. Laspiur con recursos suficientes para adquirir indumentaria es de 1.880 habitantes (luego de eliminar el sector de magros ingresos) y si se hace el simple ejercicio de dividir el total de la población con poder adquisitivo por tres (considerando una familia tipo de tres personas), el total hogares disponibles es de 630 grupos familiares. Ahora bien, si la cartera de clientes de la empresa Casa Giraudd está compuesta por 511 personas, se deduce que los potenciales clientes no son demasiados. Además, el otro tipo de clientes que atiende la empresa, el **Segmento de Mercado B. to B.** carece de importancia, ya que durante el 2003, sólo generaron el 1% de los ingresos y no muestra una visible oportunidad de incrementar sus compras.



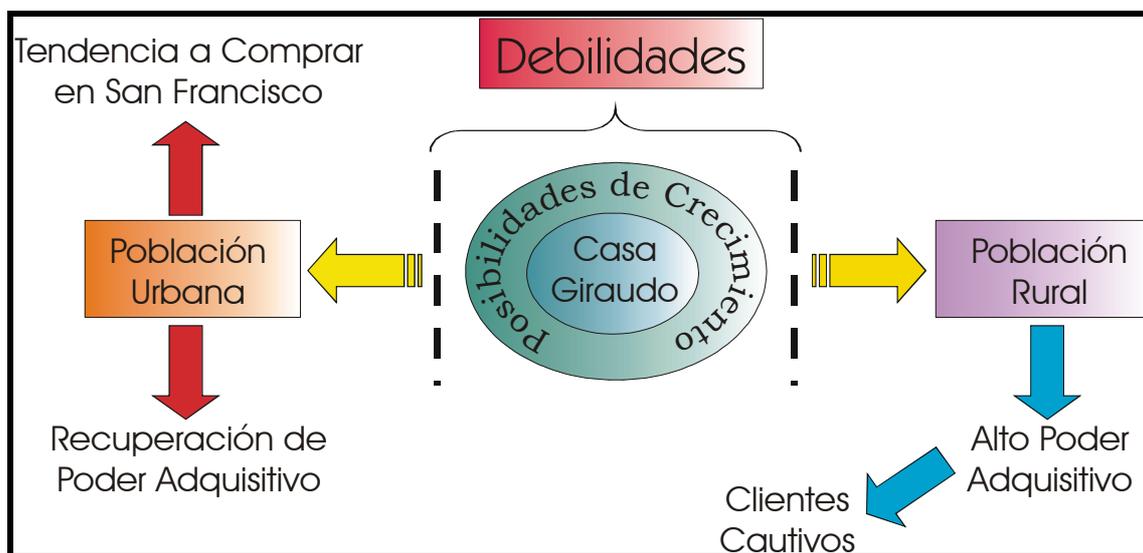
No obstante, existe una oportunidad significativa en el ambiente externo. Dicha oportunidad se relaciona con el alto poder adquisitivo de la **población rural**, en la actualidad. Además, es esperable que el nivel de ingresos de estos consumidores sea sostenible en el largo plazo, debido a la estabilización del tipo de cambio. Ahora bien, es posible identificar en la Empresa, una serie de fortalezas (sus precios, en promedio, más baratos que la competencia y sus altas calificaciones en los atributos del producto valorados por los consumidores) que la harían más probable de ser elegida. No obstante, los datos referentes a la lealtad de los consumidores revelan que estas características no son suficientes para los clientes locales. Adicionalmente, dos factores diferentes afectan la capacidad de la Empresa de aprovechar esta oportunidad: los pocos canales de comunicación y la inadecuada disposición de los productos en el punto de venta; cuya consecuencia evidente es el bajo nivel de lealtad que exhiben los consumidores. No obstante, es necesario considerar que, por lo general, dicho sector de la población, no cuenta con tarjetas de crédito; por lo que se convierten en una suerte de público cautivo para las empresas de la localidad (debido a que no pueden acceder al financiamiento de los competidores localizados en la ciudad de San Francisco).

Por otro lado, en el caso de los **clientes dentro del radio urbano**, las mediciones, aunque a nivel nacional, revelan una marcada recuperación después de la crisis económica. Todo esto está, obviamente, apuntalado por el crecimiento del sector agrícola-ganadero; lo cual es más notorio en economías tan dependientes de dicho rubro, como lo es la localidad de S. M. Laspiur. A pesar de todo, una seria amenaza que enfrentan los competidores de la localidad es la tendencia, más evidente que nunca, de estos consumidores a adquirir indumentaria en la ciudad de San Francisco.

No obstante, y de la misma manera que en el segmento de mercado anterior, las debilidades de la empresa afectan de manera significativa sus posibilidades de obtener mayores ingresos de estos consumidores. En este sentido, el bajo nivel de lealtad, la falta de canales de comunicación y la inadecuada disposición de los productos en el punto de venta demuestran la falta de aplicación de herramientas de marketing modernas. Es, por lo tanto, necesario resolver dichas debilidades si la empresa pretende mantener su tendencia de crecimiento en un futuro cercano.

Existe, además, una amenaza que afecta a ambos segmentos de mercado; las actitudes negativas existentes en los consumidores hacia la moda en indumentaria. Esto es así ya que, de no ser modificada, la aceptación de nuevos productos, lanzados por los proveedores, por parte del mercado se verá comprometida.

Diagrama N° 2: Posibilidades de Crecimiento en el Mercado B. to C.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, es posible identificar una última amenaza en el sector con serias implicaciones estratégicas: El alto poder de negociación de los proveedores del sector. Dicha amenaza se manifiesta en las restricciones al financiamiento que ofrecen dichos

actores y si se tiene en cuenta que la Empresa opera con un elevado nivel de cuotas atrasadas, cuya proyección demuestra una clara tendencia de crecimiento, resulta evidente que se verá afectada, en un futuro no muy lejano, su cadena de pagos. De producirse esta consecuencia, Casa Giraudó se vería impedida de renovar su stock y sus ventas se verían afectadas (sería incapaz de aprovechar las oportunidades existentes en el ambiente externo).

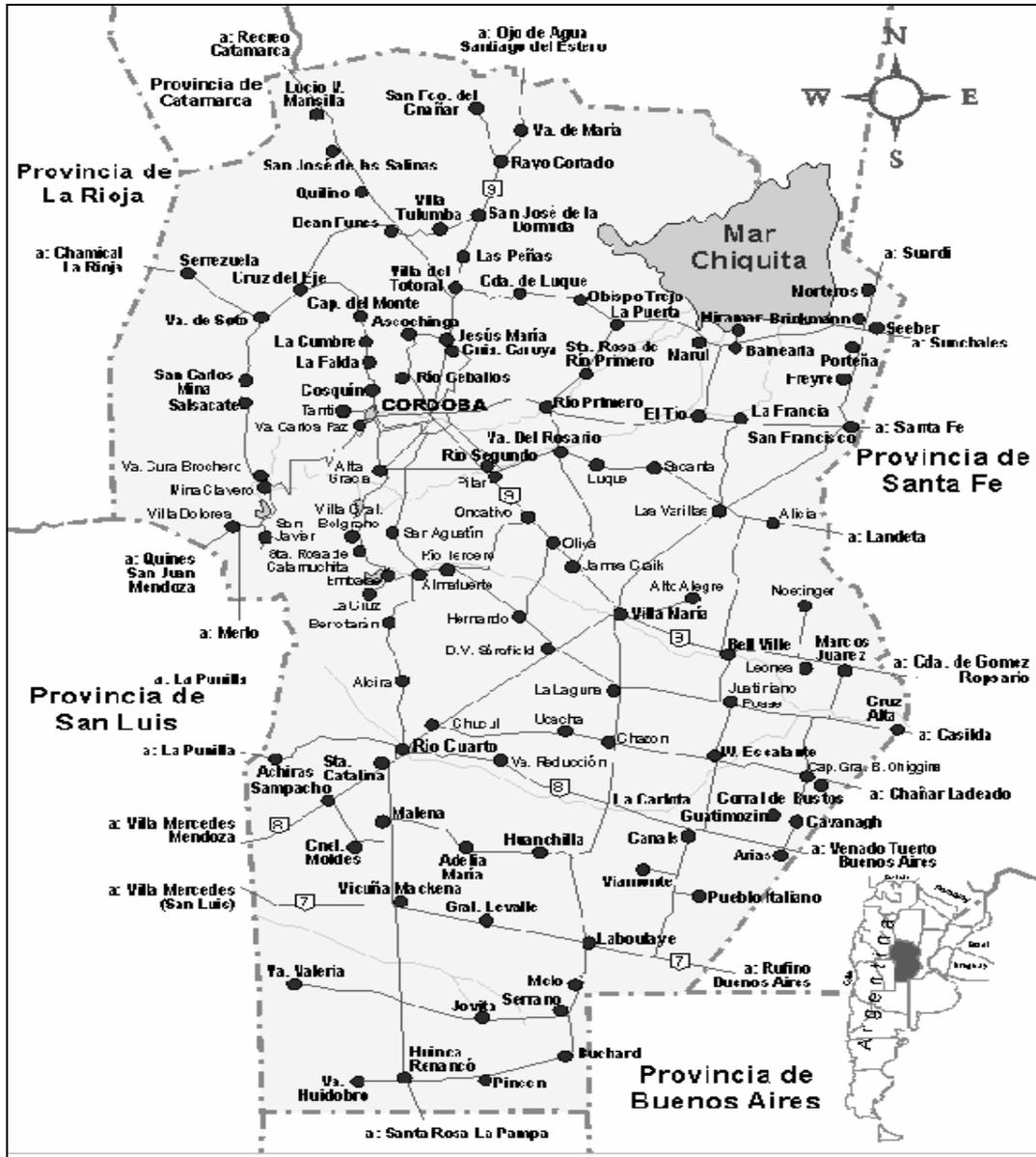
Lo descrito precedentemente permite afirmar que las opciones de crecimiento de la Empresa se limitan a incrementar los volúmenes de compra de los clientes actuales, buscando incentivarlos a que destinen mayor cantidad de sus ingresos a Casa Giraudó y no a sus competidores. Frente a este contexto, la empresa Casa Giraudó debe **fortalecer su posición en el Sector**, enfocándose en el segmento de mercado B. to C.

Diagrama N° 3: Opciones Estratégicas



Fuente: Elaboración propia

Quinta Parte



Plan de Marketing

Plan de Marketing

Misión

La misión actual de la Empresa Casa Giraudó es la siguiente:

“Poner al alcance del consumidor final, productos textiles de calidad, al mejor precio posible e intentando que el acto de compra sea gratificante tanto para el cliente como para la Empresa”

Esta definición de la misión de la empresa hace énfasis en los atributos más valorados por los consumidores, la atención de los vendedores, la calidad de la ropa y el precio de la misma. Asimismo, también evidencia el lineamiento estratégico que la Empresa deberá seguir en la actualidad. En particular, a través de la investigación de mercado realizada se evidenció que la razón que motiva a las personas a adquirir indumentaria es la búsqueda de un cierto estado de **“Comodidad”**. Por lo tanto, añadir nuevos servicios que satisfagan de una mejor manera dicha necesidad, se constituye en la vía para diferenciar la oferta de la Empresa Casa Giraudó.

No obstante, es necesario evidenciar que la Ventaja Competitiva de la Empresa no radica en la satisfacción de una necesidad, en particular; ya que esto no es sostenible en el largo plazo (es fácilmente imitable por los competidores del sector). Específicamente, la **Ventaja Competitiva** desarrollada en el presente Plan de Marketing consiste en la identificación de necesidades en los consumidores locales y, la consecuente adición de servicios que contribuyan a su satisfacción. De esta manera, la Empresa Casa Giraudó siempre estará un paso delante de sus competidores, evitando que las ofertas de cada uno de los competidores sean percibidas como *“Comodities”* por el mercado.

Lineamientos Estratégicos

La tabla siguiente presenta los Lineamientos Estratégicos propuestos para Casa Giraucho en el período de planeación de un año.

Cuadro Estratégico

Objetivo Estratégico	Metas	Estrategias	Programas	Acciones
Fortalecer la Posición Actual de la Empresa Casa Giraucho en el Segmento de Mercado B, to C, en la Localidad de S. M. Laspiur para el Año 2005 (Clientes de Zona Urbana y Rural).	1. Implementar un nuevo Canal de Comunicación con los Clientes que pertenecen a las categorías "A" y "B" de la Cartera de la Empresa para el Año 2005.	Diferenciación	"Revista Moda al Día"	Revista de Edición Mensual
	2. Rediseñar el Lay-Out del Punto de Venta de la Empresa Casa Giraucho para el Año 2005.	Diferenciación	"Comodidad en el Punto de Venta"	Acciones de Merchandising en el Punto de Venta
	3. Incrementar un 10% las Ventas Totales del Año 2005 sobre el Total de Ventas Proyectadas para dicho Año. Esto significa que el incremento marginal de Ingresos por Ventas deberán ascender a U\$S 5.514,68.	Penetración de Mercado	"Club Socios Preferenciales" "Vacaciones Divertidas en Casa" y "Ayudándote a Ahorrar"	Programa de Fidelización y Promoción de Ventas
	4. Reducir en un 21,5% el Importe Total de Pagos Atrasados para el Año 2005 sobre el Total de dicha Variable Proyectada para el mismo Año. Esto significa que los Pagos Atrasados no deben superar los U\$S 9.859,86.	Gestión de Fuentes de Financiamiento	"Descuentos y Premios para nuestros Clientes"	Acciones de Promoción de Ventas

Justificación de los Objetivos del Plan de Marketing propuesto¹

➡ Meta N° 3

A partir de la metodología para el establecimiento de objetivos de ventas definido por los autores Hiebing Jr. y Cooper² se procedió a definir la meta N° 3 para la empresa Casa Giraucho. En particular, se empleó el **Método basado en el ambiente Micro Interno** por carecer de la información necesaria para emplear los dos procedimientos restantes (Ambiente Externo e Inclusión de Gastos). Básicamente, consiste en proyectar (a través del **Método de Series de Tiempo**) las ventas totales de la Empresa para el período considerado (un año). Ahora bien, con el fin de realizar un pronóstico de mayor exactitud, se empleó, también, el método de **Opinión Experta** para identificar la predicción de los dueños de Casa Giraucho. Esto se justifica por la vasta experiencia de los directivos (22 años) al frente de una de las empresas más

¹ Las justificaciones del resto de las metas se encuentran explicadas en el ítem finalidad del programa de cada plan de acción propuesto.

² HIEBING JR., ROMAN G. y COOPER, SCOTT W. (1992): *Cómo preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia*, Editorial McGraw-Hill. México.

importantes del Sector. Con estos pronósticos provenientes de diversas fuentes, se procedió a calcular el promedio de ambos; el cual se muestra en la página N° 41, del análisis interno.

En virtud de este pronóstico se logra aproximar, con un grado de riesgo involucrado, el total de ingresos por ventas que la Empresa percibiría durante el período en cuestión. Ahora bien, el incremento marginal en el total de ventas para el año 2005, producto de la instrumentación de los Programas “**Club Socios Preferenciales**”, “**Vacaciones Divertidas en Casa**” y “**Ayudándote a Ahorrar**”, se determinó a través del planteamiento de tres escenarios diferentes para cada uno de ellos³ (Escenario Optimista, Escenario Pesimista y Escenario Pesimista). La razón que justifica este procedimiento radica en la falta de experiencia en la aplicación de las técnicas de marketing propuestas, tanto en la Empresa como en el mercado local. Es por esto que, en la definición del objetivo de ventas se consideraron los escenarios predecibles de ambos programas. No obstante, a modo de mecanismo de seguridad, se incluyó un Plan de Contingencia con el fin de atenuar los costos involucrados en la implementación del Plan de Marketing, en el caso de materializarse los escenarios pesimistas predichos.

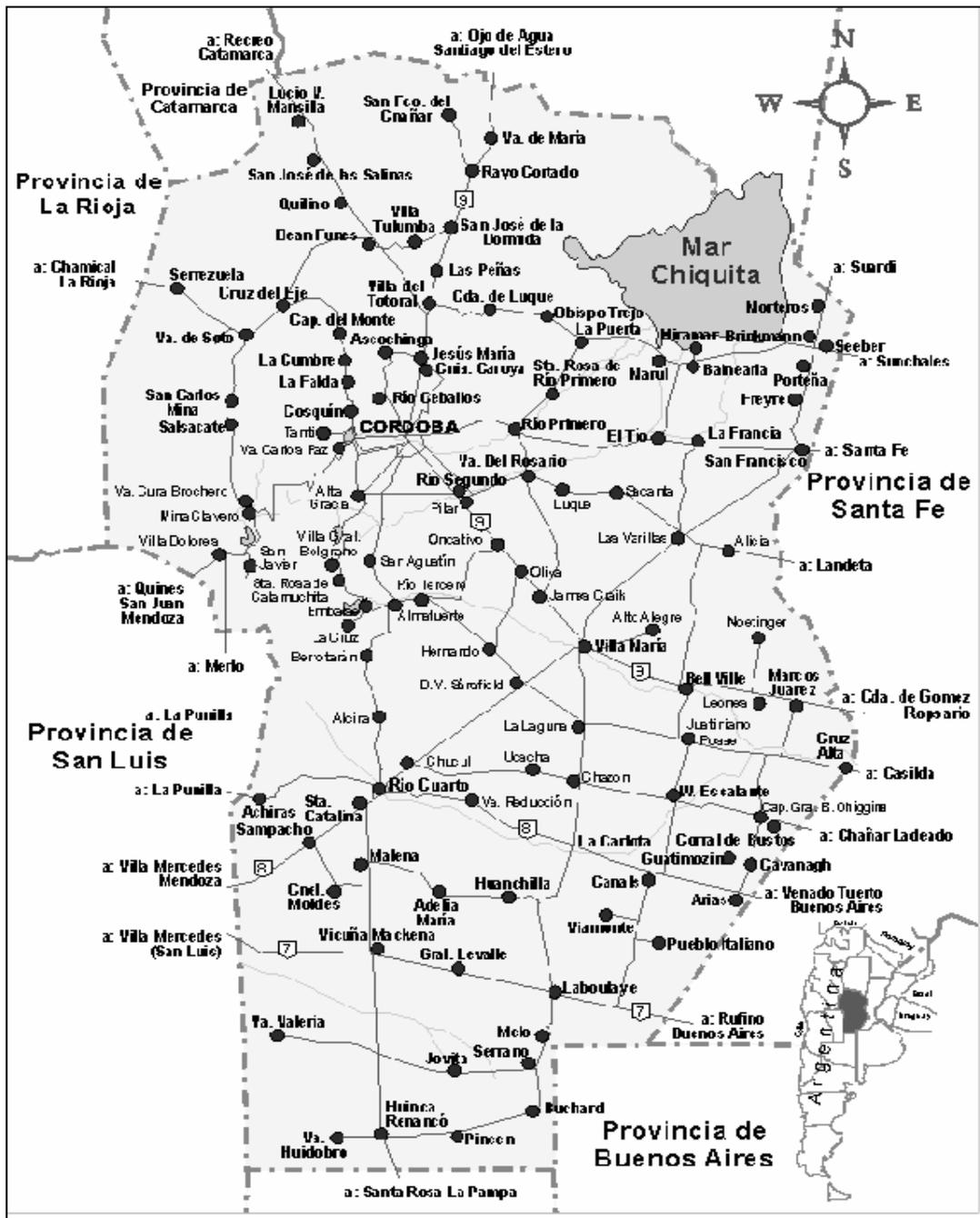
➡ **Meta N° 4**

El procedimiento para definir esta meta es similar al anterior, excepto que sólo se empleó un método de predicción, la **Proyección en base a Series de Tiempo**. A partir de éste se determinó que el pronóstico de dicha variable para todo el año 2005 totaliza los U\$S 14.404,61. Ahora bien, para lograr reducir los pagos atrasados se diseñaron dos programas que atacan este problema desde dos frentes diferentes. Por un lado, se pretende incrementar las ventas de contado ofreciendo un descuento de caja; mientras que el restante consiste en ofrecer un incentivo para que los clientes abonen las cuotas de sus compras en los plazos pactados. De la misma forma que en la anterior meta, se establecieron tres escenarios diferentes para cada uno de los programas, por la imposibilidad de determinar fehacientemente sus impactos en el mercado local. Finalmente, para precisar el objetivo de reducción de pagos atrasados, se consideró los escenarios predecibles pronosticados⁴.

³ Ver análisis de recuperación de los Programas “*Club Socios Preferenciales*”, “*Vacaciones Divertidas en Casa*” y “*Ayudándote a Ahorrar*” (página 103, 108, 110 y 111).

⁴ Ver análisis de recuperación del Programa “*Descuentos y Premios para nuestros Clientes*” (página 119 y 120).

Quinta Parte



Programas

Programa: Revista “Moda al Día”

Objetivo Estratégico: Fortalecer la Posición Actual de la Empresa Casa Giraudó en el Segmento de Mercado B. to C. en la Localidad de S. M. Laspiur para el Año 2006.

Meta: Implementar un nuevo Canal de Comunicación con los Clientes que pertenecen a las categorías “A” y “B” de la Cartera de la Empresa para el año 2005.

Finalidad del Programa

Este programa consiste en una acción de comunicación dirigida a los clientes más rentables de la Empresa; la cual servirá de base para informarles acerca de la instrumentación de promociones de ventas, incrementando su efectividad. Asimismo, y lo que es más importante, contribuirá a modificar las actitudes negativas identificadas por la investigación de mercados, en los consumidores (referidas a las nuevas tendencias de indumentaria). Otro aporte adicional de este programa es contribuir a satisfacer la necesidad de “**Comodidad**”, al mantener informado al público-objetivo respecto de las nuevas tendencias en indumentaria.

Acción de Comunicación en Medios Gráficos

La misma consistirá en la edición y publicación de una revista, de aparición mensual, dirigida al segmento de mercado B to C, compuesto por los **Clientes “A” y “B”** de la cartera de la Empresa. Dicho target totaliza 139 personas y teniendo en cuenta que son aquellos clientes que más ingresos generan; no es ilógico pensar que serán más receptivos a las acciones de promoción de ventas comunicadas a través de dicho medio.

Específicamente, la revista incluirá artículos referentes a las **nuevas tendencias sobre moda**, haciendo especial hincapié en los segmentos de mercado de Damas (de 30 a 70 años), Caballeros (de 30 a 70 años) y Jóvenes (de 15 a 29 años). Asimismo, teniendo en cuenta el público-objetivo de esta acción de comunicación (específicamente, mujeres de 40 a 60 años con un grupo familiar compuesto por 2 ó 3 personas) se incluirán artículos con **consejos prácticos de lavado de ropa, de belleza, recetas de cocina y otras áreas temáticas de su interés** (que se identificarán en las preguntas acerca del estilo de vida, incluidas en la solicitud de inscripción del Programa “*Club Socios Preferenciales*”).

Para los primeros números editados (durante el año 2005), su volumen no superará las dos hojas de tamaño A4 y su impresión será en Blanco y Negro (en las dos caras de cada hoja) para permitir su fotocopiado (reduciendo así el costo total de la

implementación del programa).

Implementación: Enero de 2005 (continuará durante todo el año 2005).

Responsable: Cristina de Giraudó

Mecanismo de Control

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de este programa es maximizar la efectividad de las acciones promocionales (Programas “**Club Socios Preferenciales**”, “**Vacaciones Divertidas en Casa**” y “**Ayudándote a Ahorrar**”) que se implementarán, se deberá controlar su éxito para decidir si se continuará editando la revista (ver mecanismos de control de páginas 104, 109 y 113).

Costos del Programa

Acciones	Insumos	Costo Mensual	Costo Anual
Acciones de Comunicación	139 impresiones de la Revista ¹ (4 fotocopias por cada juego)	U\$S 11,12	U\$S 133,44
Total		U\$S 11,12	U\$S 133,44

¹ El Costo Unitario de cada Revista es de U\$S 0,08

Programa: “Comodidad en el Punto de Venta”

Objetivo Estratégico: Fortalecer la Posición Actual de la Empresa Casa Girauo en el Segmento de Mercado B. to C. en la Localidad de S. M. Laspiur para el Año 2006.

Meta: Rediseñar el Lay-Out del Punto de Venta de la Empresa Casa Girauo para el Año 2005.

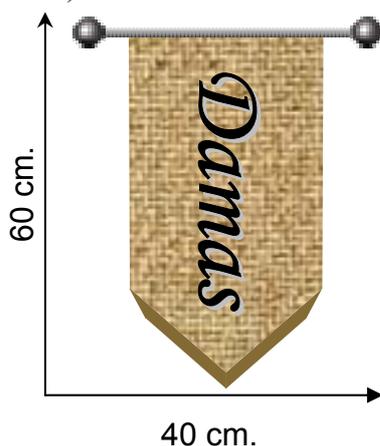
Finalidad del Programa

Este programa pretende contribuir a la comunicación del Posicionamiento de la Empresa. En particular, la investigación de mercado reveló que una de las necesidades que los consumidores buscan satisfacer en una tienda de ropa se relaciona con la “Comodidad”. Ahora bien, teniendo en cuenta que el punto de venta es el principal medio de comunicación de Casa Girauo con sus clientes, será por lo tanto, el instrumento indicado para posicionar a la Empresa en la mente del consumidor de la localidad.

Acción 1: Acciones de Merchandising en el Punto de Venta (Permanentes)¹

Directrices de Rediseño del Lay-Out

✚ **Señalizaciones:** Se establecerán carteles que indiquen la ubicación de cada una de las secciones en que se divide la oferta de la Empresa (Damas, Caballeros, Jóvenes, Niños, Bebés y Rubro Blanco). Sus medidas serán:



✚ **Disposición de los Productos:** El punto de venta se dividirá en seis áreas con el objetivo de agrupar cada una de las secciones, antes mencionadas. De esta forma, se contribuirá a satisfacer la necesidad de “Comodidad”, ya que facilitará la ubicación de las líneas de productos por parte del consumidor. Otro beneficio adicional radica en que

¹ DIAMOND, J. y DIAMOND, E. (1999): *Merchandising Visual*, Editorial Prentice Hall. México.

los productos complementarios (para un mismo segmento de mercado) estarán físicamente próximos²; contribuyendo así a estimular el autoservicio y a generar ventas cruzadas.

La tabla siguiente presenta el análisis del rendimiento del espacio ocupado por cada línea de producto³. En particular, la columna **Rendimiento de Espacio Ocupado**⁴ revela el aporte de cada línea de productos (en dólares) por cada m² ocupado; lo que permite afirmar que los rubros Caballeros y Niños y Bebés son los que más ingresos generan a la Empresa por m². Por otro lado, el **Índice de Ocupación del Espacio**⁵ permite determinar el grado de eficiencia en la asignación de los m² a cada rubro. Como se observa, son las líneas de productos de Jóvenes, Niños y Bebés y Blanco las que deberán ser ajustadas (si este indicador es diferente de 1, la asignación del espacio es incorrecta). Específicamente, los m² de espacio ideal para cada rubro se detallan en la última columna (**Espacio Ocupado Ideal**⁶).

Medidas de Rendimiento del Espacio Ocupado. Año 2003

Líneas de Productos	Espacio Ocupado (en m ²)	Rendimiento de Espacio Ocupado	Índice de Ocupación del Espacio	Espacio Adjudicado a Líneas de Productos	Espacio Ocupado Ideal (en m ²)
Damas	32 m ²	U\$S 385,5 el m ²	0,97	Correcto	32 m ²
Caballeros	22 m ²	U\$S 407,1 el m ²	1,03	Correcto	22 m ²
Jóvenes	18 m ²	U\$S 248,8 el m ²	0,63	Incorrecto (Productos Sobrevalorados)	11 m ²
Niños y Bebés	17 m ²	U\$S 763,4 el m ²	1,93	Incorrecto (Productos Subvalorados)	33 m ²
Rubro Blanco	20 m ²	U\$S 223,9 el m ²	0,56	Incorrecto (Productos Sobrevalorados)	11 m ²

² Vale aclarar que la disposición física actual de los productos en el punto de venta sigue el criterio de agruparlos en base a la clase de indumentaria (ejemplo: la ropa interior para hombres está próxima a la de damas) que se trate y no al tipo de clientes a los que están dirigidos.

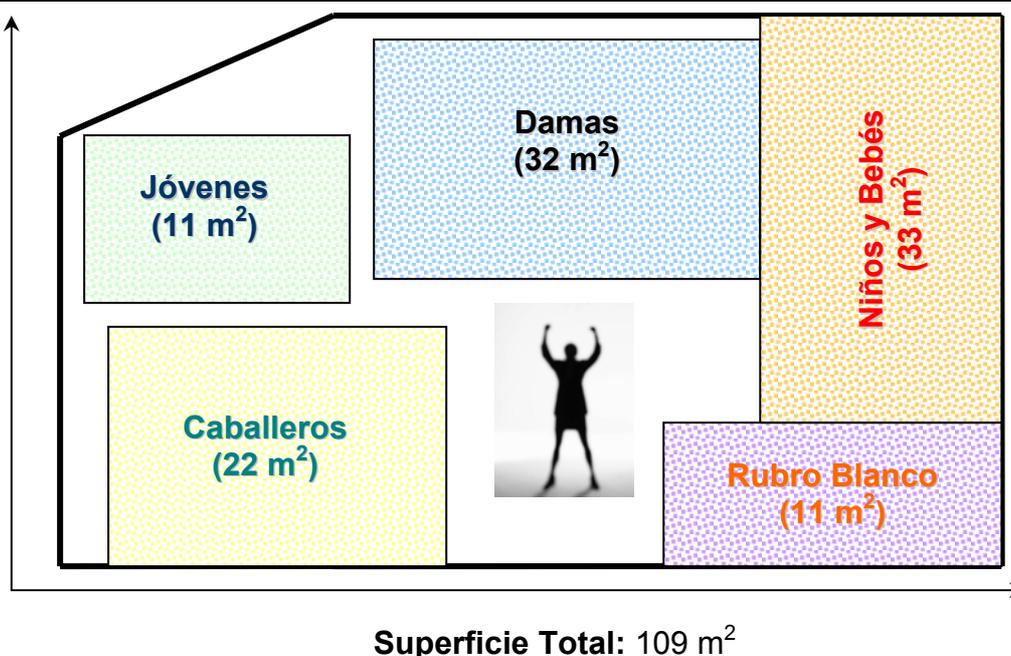
³ DÍEZ DE CASTRO, E. y LANDA BERCEBAL, F. (1999): *Merchandising Visual*, Ediciones Pirámide. España.

⁴ Dicho Índice se calcula de la siguiente manera: $REO = \frac{\text{Ventas del Rubro}}{\text{m}^2 \text{ ocupados}}$

⁵ El mismo se calcula de la siguiente manera:

$$IOE = \frac{(\text{Ventas del Rubro}) \cdot (\text{m}^2 \text{ ocupados por Rubro})}{(\text{Ventas Totales}) \cdot (\text{m}^2 \text{ Totales})}$$

⁶ Se obtiene de la siguiente manera: $EOI = (\text{Ventas del Rubro} \cdot \text{m}^2 \text{ Totales}) \div (\text{Ventas Totales})$



✚ **Estimuladores de Ventas Cruzadas⁷:** Se instalarán maniqués en el centro de cada uno de los espacios asignados a las diferentes secciones, los cuales tendrán como finalidad poner a la vista combinaciones completas de indumentarias para cada segmento de mercado. En el caso del Rubro Blanco se emplearán exhibidores especiales, buscando, también, exponer productos complementarios (ejemplo: fundas para colchón, juegos de sábanas, etc.).

Implementación: Enero de 2005

Responsable: Oscar Girauo

Costos del Programa

Acciones	Insumos	Costo Unitario	Costo Total
Acciones de Merchandising	Impresión de Carteles Señaladores de Sección (cinco)	U\$S 1,58	U\$S 7,90
Total		-	U\$S 7,90

⁷ Los costos de los maniqués y exhibidores no se incluyen ya que la Empresa cuenta con la cantidad suficiente de cada uno de ellos.

Programa: “Club Socios Preferenciales”

Objetivo Estratégico: Fortalecer la Posición Actual de la Empresa Casa Giraudó en el Segmento de Mercado B. to C. en la Localidad de S. M. Laspiur para el Año 2006.

Meta: Incrementar un 10% las Ventas Totales del Año 2005 sobre el Total de Ventas Proyectadas para dicho Año.

Finalidad del Programa

Este programa buscará incrementar el volumen de compra anual de los clientes más rentables, aquellos que integran las **categorías “A” y “B”** de la cartera de la empresa. Para lograr esto, se procederá a fidelizarlos al brindarles un motivo adicional para que sus compras en indumentaria las realicen en el punto de venta. Específicamente, los potenciales socios del programa son 139 clientes que gastan U\$S 335 anuales, en el caso de los Clientes “A”, y U\$S 140 anuales, en el caso de los Clientes “B”.

Acción: Programa de Fidelización

Dichos socios serán invitados a participar del programa a través de un mailing personalizado; el cual detallará la metodología para participar y hará, especial hincapié, en la pirámide de premios a los que se podrá acceder.

Asimismo, el mailing incluirá una solicitud de inscripción en la que se les pedirá a los potenciales socios, datos demográficos básicos, información para determinar su nivel socioeconómico (lo que ayudará a estimar su potencial de compra) y actividades que realizan en su tiempo libre (para incorporar premios en el programa más atractivos para los socios). Finalmente, se les invitará a que lleven dicha solicitud al punto de venta para acceder a estos beneficios.

Una vez que concurrieron al punto de venta con la solicitud de participación, se les otorgará una tarjeta de identificación; la cual tendrá impresa el logotipo de la empresa, el nombre del beneficiario y su código de cliente.

Pirámide de Premios

El catálogo de premios a los que podrán acceder los participantes será el siguiente:

Cantidad	Premios	Precio Unitario	Total
1	Radiograbador "Durabrand" con CD y Casetera	U\$S 53,72	U\$S 53,72
1	Ventilador "Bluesky" de 12"	U\$S 14,98	U\$S 14,98
1	Estufa "Koala" a Cuarzo Vertical	U\$S 7,90	U\$S 7,90
2	Aspiradora "Petrus" para Auto	U\$S 6,87	U\$S 13,74
2	Radio Portátil "Jwin" AM/FM con auriculares	U\$S 6,54	U\$S 13,08
4	Maceta Cónica Patinada	U\$S 2,92	U\$S 11,68
6	Termo Irrompible	U\$S 2,06	U\$S 12,36
10	Libros (Autores Varios)	U\$S 1,72	U\$S 17,20
10	Banqueta Plástica	U\$S 1,70	U\$S 17
10	Bandeja para Desayuno	U\$S 1,37	U\$S 13,70
10	Jarra "Ritmo" de Vidrio	U\$S 1,37	U\$S 13,70
10	Cenicero de Vidrio Artesanal	U\$S 1,03	U\$S 10,30
10	Vela Aromática	U\$S 0,68	U\$S 6,80
Total		-	U\$S 206,16

Validez de los Puntos

En primer lugar, se les otorgará a cada participante del programa de fidelización un total de 10 puntos por cada U\$S 1,7 (5 pesos) de compra. Dichos puntos tendrán una validez de 3 años a partir de la primera compra del socio. Por lo que 1 mes antes de que se venzan sus puntos acumulados, se notificará al beneficiario por teléfono o personalmente (en aquellos casos que no cuenten con ese medio de comunicación).

La tabla que se presenta a continuación muestra puntos necesarios que deben conseguir los socios para ser beneficiarios de cada premio (columna 3), el volumen de compra que deben realizar para obtener dichos puntos (columna 4), el porcentaje que representa el costo de cada premio en el margen de ganancia sobre la compra necesaria (columna 5) y el tiempo que necesitan los clientes "A" y "B" para obtener los puntos que necesitan (en base a sus compras promedio) (columna 6 y 7).

Premios	Precio Unitario	Puntos Necesarios	Compra Necesaria (en U\$S)	% sobre Margen de Ganancia	Tiempo de Redención de Clientes "A" ⁸	Tiempo de Redención de Clientes "B" ⁶
Radiograbador "Durabrand" con CD y Casetera	U\$S 53,72	4.650 puntos	U\$S 800	13,4%	2 años y 11 meses	5 años
Ventilador "Bluesky" de 12"	U\$S 14,98	3.490 puntos	U\$S 600	5%	1 año y 6 meses	3 años y 11 meses
Estufa "Koala" a Cuarzo Vertical	U\$S 7,90	2.300 puntos	U\$S 395	4%	1 año y 1 meses	2 años y 6 meses
Aspiradora "Petrus" para Auto	U\$S 6,87	2.095 puntos	U\$S 360	4%	1 año	2 años y 4 meses
Radio Portátil "Jwin" AM/FM con auriculares	U\$S 6,54	1.920 puntos	U\$S 330	4%	11 meses	2 años y 2 meses

⁸ Calculado en base al Escenario Predecible incluido en el Análisis de Recuperación de la página 103.

Libros (Autores Varios)	U\$S 1,72	905 puntos	U\$S 155	2%	5 meses	1 año
Banqueta Plástica	U\$S 1,70	905 puntos	U\$S 155	2%	5 meses	1 año
Maceta Cónica Patinada	U\$S 2,92	850 puntos	U\$S 146	4%	5 meses	1 año
Bandeja para Desayuno	U\$S 1,37	730 puntos	U\$S 125	2%	4 meses	10 meses
Jarra "Ritmo" de Vidrio	U\$S 1,37	730 puntos	U\$S 125	2%	4 meses	10 meses
Termo Irrompible	U\$S 2,06	610 puntos	U\$S 105	4%	4 meses	9 meses
Cenicero de Vidrio Artesanal	U\$S 1,03	552 puntos	U\$S 95	2%	3 meses	8 meses
Vela Aromática	U\$S 0,68	380 puntos	U\$S 65	2%	3 meses	6 meses

Acciones de Comunicación Complementarias

La comunicación referente a la implementación del programa de fidelización se realizará en el primer número de la revista "Moda al Día" (Enero del 2005). Además, se instalará material POP dentro del punto de venta (Enero del 2005) que complementarán dicha acción.

Costos del Programa

Acciones	Insumos	Costo Unitario	Costo Total
Programa de Fidelización	Premios	-	U\$S 206,16
Acciones de Comunicación	Impresión de material POP	U\$S 1,27	U\$S 1,27
	Impresión de Mailings	U\$S 0,035	U\$S 4,8
	Impresión de Tarjetas de Identificación	U\$S 0,06	U\$S 8,3
Total		-	U\$S 220,53

Análisis de Recuperación

La siguiente tabla presenta el análisis de recuperación de las distintas acciones involucradas en el programa de fidelización en base a tres escenarios posibles.

Ventas Totales Proyectadas durante el 2005 (sin Implementación del Plan de Marketing – No incluye el mes de Enero)	U\$S 49.766,50
--	-----------------------

Escenario Optimista

Supuestos:

- Todos los Clientes "A" y "B" se asocian al Club.

Ventas Estimadas durante el 2005 con la Implementación del Programa			
Tipo de Cliente	Cantidad de Clientes	Δ Marginal en Compra Promedio Anual (por Cliente)	Δ Ventas Totales Anuales por tipo de Cliente
- Clientes "A"	43	Δ 20% (Δ U\$S 66,96)	U\$S 2.879,28

- Clientes "B"	96	Δ 15% (Δ U\$S 21,13)	U\$S 2.028,48
Total	139	-	U\$S 4.907,76 (Δ 9,9%)

Costos Totales del Programa (Premios y Acciones Comunicacionales)	U\$S 220,53
Δ Costos Variables Totales	U\$S 2.453,88
Contribución a los Costos Fijos y Beneficios	U\$S 2.233,35

Escenario Predecible**Supuestos:**

- Todos los Clientes "A" y "B" se asocian al Club.

Ventas Estimadas durante el 2005 con la Implementación del Programa			
Tipo de Cliente	Cantidad de Clientes	Δ Marginal en Compra Promedio Anual (por Cliente)	Δ Ventas Totales Anuales por tipo de Cliente
- Clientes "A"	43	Δ 15% (Δ U\$S 50,22)	U\$S 2.159,46
- Clientes "B"	96	Δ 10% (Δ U\$S 14,09)	U\$S 1.352,64
Total	139	-	U\$S 3.512,10 (Δ 7,06%)

Costos Totales del Programa (Premios y Acciones Comunicacionales)	U\$S 220,53
Δ Costos Variables Totales	U\$S 1.756,05
Contribución a los Costos Fijos y Beneficios	U\$S 1.535,52

Escenario Pesimista**Supuestos:**

- Todos los Clientes "A" y "B" se asocian al Club.

Ventas Estimadas durante el 2005 con la Implementación del Programa			
Tipo de Cliente	Cantidad de Clientes	Δ Marginal en Compra Promedio Anual (por Cliente)	Δ Ventas Totales Anuales por tipo de Cliente
- Clientes "A"	43	Δ 10% (Δ U\$S 33,48)	U\$S 1.439,64
- Clientes "B"	96	Δ 5% (Δ U\$S 7,04)	U\$S 675,84
Total	139	-	U\$S 2.115,48 (Δ 4,2%)

Costos Totales del Programa (Premios y Acciones Comunicacionales)	U\$S 220,53
Δ Costos Variables Totales	U\$S 1.057,74
Contribución a los Costos Fijos y Beneficios	U\$S 837,21

Implementación: Febrero a Diciembre de 2005

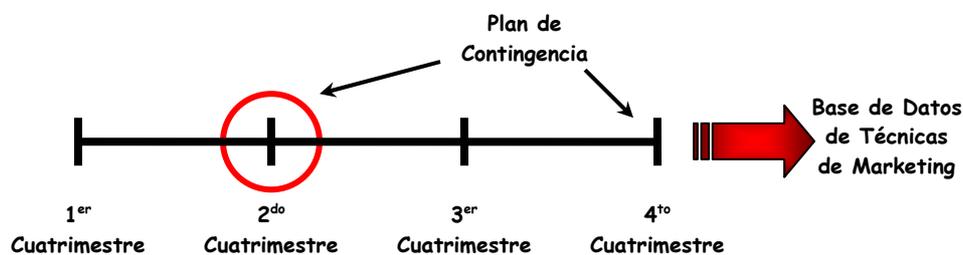
Responsable: Oscar y Cristina Giraudó

Mecanismo de Control

Para determinar el impacto de este programa en las ventas de la Empresa, se dividirá el año 2005 en cuatro trimestres (Enero-Marzo, Abril-Junio, Julio-Septiembre y Octubre-Diciembre). En cada uno de dichos períodos se analizará la evolución de las ventas totales y por tipo de cliente del programa de fidelización. Con el objetivo de instrumentar este mecanismo de control, se emplearán fichas de cada uno de los clientes, participantes del programa, para determinar su impacto en los ingresos de la

Empresa durante el año 2005 por tipo de cliente e individualmente a cada uno de ellos. De esta forma, se podrá identificar a cuáles clientes afectó más y menos esta técnica de marketing, lo cual retroalimentará una base de datos de cada una de las técnicas empleadas en la cartera de clientes (Base de Datos de Técnicas de Marketing). Asimismo, la evaluación del desempeño de este programa es sumamente importante, ya que de ella dependerá la continuación de la Revista “**Moda al Día**”.

Ahora bien, si antes de la finalización del 2^{do} trimestre (Abril-Junio), se observa que no se logró incrementar las ventas promedio de los **Cientes “A” y “B”** de acuerdo al escenario predecible (detalladas en el análisis de recuperación del presente programa), se deberá implementar el Programa de Contingencia de la página N° 114.



Programas de Reducción de Estacionalidad

Objetivo Estratégico: Fortalecer la Posición Actual de la Empresa Casa Girauo en el Segmento de Mercado B. to C. en la Localidad de S. M. Laspiur para el Año 2006.

Meta: Incrementar un 10% las Ventas Totales del Año 2005 sobre el Total de Ventas Proyectadas para dicho Año.

Finalidad de los Programas

Los programas que se desarrollan a continuación tienen como finalidad influir en los meses de baja demanda, de tal forma que no existan los característicos altibajos en las ventas del rubro indumentaria durante el año. Para ello, se diseñaron 2 programas diferentes. El primero, denominado “*Vacaciones Divertidas en Casa*” se implementará durante el período Enero a Febrero del 2005. En segundo lugar, el Programa “*Ayudándote a Ahorrar*” será instrumentado durante el mes de Abril y en el período Agosto-Noviembre del mismo año.

Programa: “Vacaciones Divertidas en Casa”

Acción: Promoción de Ventas

Estará dirigido a la cartera de clientes actual de la Empresa Casa Girauo, la cual totaliza 504 personas. Específicamente, el premio de esta acción consistirá en lo que se denominará como “**Kit de Vacaciones en Casa**”, el cual incluirá los siguientes premios:

Cantidad	Premios	Precio Unitario	Total
1	Mesa Plástica Redonda de 90 cm. + Sillas Plásticas (4)	U\$S 20,6	U\$S 20,6
1	Sombrilla de Madera	U\$S 9,6	U\$S 9,6
1	Parrilla modelo "Cordillera"	U\$S 12	U\$S 12
Total		-	U\$S 42,2

Concepto de la Promoción

El concepto de la acción de promoción de ventas será brindar una recompensa a todos aquellos que no tuvieron vacaciones y que realizaron compras durante el verano. La misma consistirá en una mezcla entre una **Competencia**, en donde se requerirá conocimientos específicos acerca de la historia de la localidad y un **Concurso**, en donde el ganador se definirá por intermedio del azar. En particular, estará dividida en dos

etapas:

1^{era} Etapa: Competencia

Se entregará a todos aquellos clientes que realicen una compra cuyo monto sea, como mínimo, de U\$S 1,72 (5 pesos) un álbum para completar, el cual incluirá cuatro preguntas (con diferentes opciones de respuesta) acerca de la historia de la localidad de S. M. Laspiur, con motivo de sus 100 años de fundación. En particular, el participante deberá conseguir cuatro “estampillas”, las que lo habilitarán para responder cada una de las preguntas y completar el mencionado álbum. Para lograr esto último, deberá realizar cuatro compras de U\$S 1,72 (5 pesos), o una única compra de U\$S 8,61 (25 pesos). Una vez que el cliente completó esta etapa, deberá entregar el álbum en el punto de venta, en donde se controlará que las respuestas sean correctas (requisito para participar de la siguiente etapa) y se entregará un cupón para participar del concurso final.

2^{da} Etapa: Concurso

En la etapa final, todos aquellos que llenaron el cupón (luego de haber completado el “álbum”) participarán en el concurso por el “**Kit de Vacaciones en Casa**” cuyo ganador se determinará por azar, en base al primer número sorteado por la Lotería de la Provincia de Córdoba. El sorteo se realizará el 1 de Marzo del 2005.

Acciones de Comunicación Complementarias

Se imprimirá material de comunicación POP, el cual se establecerá dentro del punto de venta, con el objetivo de informar a los clientes acerca de la promoción, metodología de participación y los premios que obtendrá el ganador. Un cartel adicional se instalará con las bases para participar en la promoción de venta. Adicionalmente, y para aumentar la efectividad de esta acción, se comunicará la existencia de la misma a través del primer número de la revista.

Costos del Programa

Acciones	Insumos	Costo Unitario	Costo Total
1era Etapa: Competencia	250 impresiones de álbum (2 unidades por cada hoja)	U\$S 0,01	U\$S 4,3
2da Etapa: Concurso	50 impresiones de cupones (6 unidades por cada hoja) Premios	U\$S 0,02 -	U\$S 0,86 U\$S 42,2
Acciones de Comunicación	Impresión de material POP (2 unidades)	U\$S 1,23	U\$S 2,46
Total		-	U\$S 49,8

Análisis del Punto de Equilibrio

La tabla siguiente presenta el análisis del Punto de Equilibrio del Programa.

Análisis del Punto de Equilibrio	
Monto de Compra Total por Cliente (para participar)	U\$S 8,61
Costos Variables	U\$S 4,3
Costos Fijos (Costo Total de la Promoción)	U\$S 49,8
Margen Bruto-Cantidad	0,5
Cantidad de Ventas en el Punto Muerto⁹	12
Ingresos por Ventas en el Punto Muerto¹⁰	U\$S 99,6

Análisis de Recuperación

La tabla siguiente muestra el análisis de recuperación de la acción de promoción de ventas en base a tres escenarios posibles.

Ventas Totales Proyectadas durante el Período (Enero a Febrero del 2005) (sin Implementación del Plan de Marketing)	U\$S 8.705,45
---	----------------------

Escenario Optimista

Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Programa)	Δ 12% (U\$S 1.044,65)
Cantidad de Participantes Necesarios para lograr el Objetivo	122 participantes
Δ Costos Variables Totales	U\$S 522,32
Costos Totales del Programa	U\$S 49,8
Contribución a los Costos Fijos y Beneficios	U\$S 472,53

Escenario Predecible

Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Programa)	Δ 7% (U\$S 609,38)
Cantidad de Participantes Necesarios para lograr el Objetivo	71 participantes
Δ Costos Variables Totales	U\$S 304,69
Costos Totales del Programa	U\$S 49,8
Contribución a los Costos Fijos y Beneficios	U\$S 254,89

Escenario Pesimista

Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Programa)	Δ 2% (U\$S 174,11)
--	-------------------------------------

⁹ La fórmula para su cálculo es: $CVPM = \frac{CF}{(P - CV)}$

¹⁰ Su cálculo es: $IVPM = \frac{CF}{MB}$ MB=(P-CV)/P

Cantidad de Participantes Necesarios para lograr el Objetivo	21 participantes
Δ Costos Variables Totales	U\$S 87,05
Costos Totales del Programa	U\$S 49,8
Contribución a los Costos Fijos y Beneficios	U\$S 37,26

Implementación: Enero a Febrero de 2005

Responsable: Oscar Giraudó

Mecanismo de Control

En una planilla se anotarán los nombres de todos aquellos que recibieron álbumes para completar; también será importante identificar (en la misma planilla) quiénes pasaron a la segunda etapa. De esta forma, se podrá determinar el grado de efectividad que tuvo la acción de promoción de ventas en el público objetivo, durante el período de implementación y retroalimentar la Base de Datos de Técnicas de Marketing. No obstante, la evaluación global de la acción de promoción de ventas se logrará comparando las ventas totales estimadas en el Escenario Predecible, para los meses involucrados, con las ventas logradas en dicho período. En el caso de producirse el escenario pesimista previsto, se instrumentará el Plan de Contingencia de la página 114. Asimismo, la evaluación del presente plan de acción, de la misma forma que en el programa anterior, contribuirá a definir la continuidad de la Revista “**Moda al Día**”.

Programa: “Ayudándote a Ahorrar”

Acción 1: Cupones de Descuento en Ventas Cruzadas (Rubro Blanco)

Esta acción de promoción de ventas estará dirigida a toda la cartera de clientes de la Empresa (504 personas). Específicamente, la misma consistirá en otorgar un descuento del 20% a todos aquellos que acrediten una prueba de compra de U\$S 7 (20 pesos –no acumulables-) en una línea de producto específica de la oferta de la Empresa (el descuento se asignará a compras futuras). Dicho descuento será aplicable, únicamente, a los Productos del **Rubro Blanco**¹¹, y sólo a un determinado grupo de ellos por un período de tiempo establecido. En particular, se dividirá el mes en cuatro períodos, a los que se le asignará un producto específico para la aplicación del descuento, como se observa en la siguiente tabla:

¹¹ La elección de estos productos para ser objeto de promoción radica en que los mismos no resultan tan afectados por la estacionalidad característica de otros artículos textiles.

Período		Producto Promocionado (20% de descuento)
1 ^{era} Semana	1 al 9 de Abril	Juegos de Toallas y Toallón - Cortinas de Baño
2 ^{da} Semana	11 al 16 de Abril	Manteles – Cortinas
3 ^{era} Semana	18 al 23 de Abril	Juegos de Sábanas – Cubrecamas
4 ^{ta} Semana	25 al 30 de Abril	Frazadas – Acolchados

Análisis de Recuperación

La tabla siguiente muestra el análisis de recuperación de la acción de promoción de ventas N° 1 en base a tres escenarios posibles.

Ventas Totales Proyectadas durante el Mes de Abril de 2005 (sin Implementación del Plan de Marketing)	U\$S 3.808,65
---	----------------------

Supuestos:

- Se venden los Productos más Económicos del Rubro Blanco (Juegos de Toallas y Toallón) promocionados durante la vigencia del Programa.

Escenario Optimista

Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Plan de Marketing)	Δ 15% U\$S 571,30
Cantidad de Participantes Necesarios para lograr el Objetivo	103 participantes
Δ Costos Variables Totales	U\$S 285,65
Costos Totales del Programa	U\$S 1,53
Contribución a los Costos Fijos e Ingresos	U\$S 284,12

Escenario Predecible

Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Plan de Marketing)	Δ 10% U\$S 380,86
Cantidad de Participantes Necesarios para lograr el Objetivo	69 participantes
Δ Costos Variables Totales	U\$S 190,43
Costos Totales del Programa	U\$S 1,53
Contribución a los Costos Fijos e Ingresos	U\$S 188,90

Escenario Pesimista

Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Plan de Marketing)	Δ 5% U\$S 190,43
Cantidad de Participantes Necesarios para lograr el Objetivo	35 participantes
Δ Costos Variables Totales	U\$S 95,21
Costos Totales del Programa	U\$S 1,53
Contribución a los Costos Fijos e Ingresos	U\$S 93,69

Implementación: Abril del 2005

Responsable: Oscar Giraudó

Acción 2: Cupones de Descuentos en Ventas Cruzadas (Otras Líneas de Productos)

De la misma forma que en la acción anterior, esta promoción de ventas estará dirigido a toda la cartera de clientes de la Empresa (504 personas). Específicamente, a todos aquellos consumidores que realicen una compra de U\$S 7 (20 pesos –no acumulables-) se les otorgará un descuento del 20% en futuras compras en determinadas líneas de productos. En particular, en el período de 4 meses (Agosto a Noviembre), una línea de productos específica será promocionada por mes, como se observa en la siguiente tabla¹²:

Período	Líneas de Productos Promocionadas (20% de Descuento)
Agosto	Niños y Bebés
Septiembre	Jóvenes
Octubre	Damas
Noviembre	Caballeros

Es necesario aclarar que dicho descuento será válido para las confecciones de vestir y de uso diario de cada línea de producto promocionada, excluyendo así, las familias de productos de ropa interior y mediería (debido a su bajo precio final).

Análisis de Recuperación

La tabla siguiente muestra el análisis de recuperación de la acción de promoción de ventas N° 2 en base a tres escenarios posibles.

Ventas Totales Proyectadas durante el Período (Agosto a Noviembre) (sin Implementación del Plan de Marketing)		U\$S 16.869,44
Escenario Optimista		
Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Programa)		U\$S 1.780,23 (Δ 10,5%)
Mes	Ventas Proyectadas para el Mes considerado del Año 2005	Δ% de Ventas para el Mes considerado del Año 2005
Agosto	U\$S 3.982,21	Δ 15%
Septiembre	U\$S 4.071,48	Δ 8%
Octubre	U\$S 3.313,05	Δ 15%
Noviembre	U\$S 4.502,7	Δ 8%
Δ Costos Variables Totales		U\$S 890,11
Costos Totales del Programa		U\$S 5,29
Contribución a los Costos Fijos e Ingresos		U\$S 884,83

¹² La razón que explica la asignación de cada Línea de Producto a un mes en particular, se relaciona con que en dichos meses, sus niveles de ventas son los más altos del año.

Escenario Predecible

Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Programa)			U\$S 1.012,34 (Δ 6%)
Mes	Ventas Proyectadas para el Mes considerado del Año 2005	Δ% de Ventas para el Mes considerado del Año 2005	Δ de Ventas para el Mes considerado del Año 2005 (en U\$S)
Agosto	U\$S 3.982,21	Δ 8%	U\$S 318,60
Septiembre	U\$S 4.071,48	Δ 5%	U\$S 203,57
Octubre	U\$S 3.313,05	Δ 8%	U\$S 265,04
Noviembre	U\$S 4.502,7	Δ 5%	U\$S 225,13
Δ Costos Variables Totales			U\$S 506,17
Costos Totales del Programa			U\$S 5,29
Contribución a los Costos Fijos e Ingresos			U\$S 500,88

Escenario Pesimista

Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Programa)			U\$S 450,50 (Δ 2,7%)
Mes	Ventas Proyectadas para el Mes considerado del Año 2005	Δ% de Ventas para el Mes considerado del Año 2005	Δ de Ventas para el Mes considerado del Año 2005 (en U\$S)
Agosto	U\$S 3.982,21	Δ 5%	U\$S 199,11
Septiembre	U\$S 4.071,48	Δ 1%	U\$S 40,71
Octubre	U\$S 3.313,05	Δ 5%	U\$S 165,65
Noviembre	U\$S 4.502,7	Δ 1%	U\$S 45,03
Δ Costos Variables Totales			U\$S 225,25
Costos Totales del Programa			U\$S 5,29
Contribución a los Costos Fijos e Ingresos			U\$S 219,96

Costos de los Programas (para ambas acciones)

Acciones	Insumos	Costo Unitario	Costo Total
Acción de Comunicación	90 Impresiones de cupones (6 unidades por cada hoja)	U\$S 0,02	U\$S 1,60
	Impresión de material POP	U\$S 1,23	U\$S 3,69
Total		-	U\$S 5,29

Implementación: Agosto a Noviembre del 2005

Responsable: Cristina de Giraudó

Acciones de Comunicación Complementarias (para ambas acciones)

La difusión de las dos acciones promocionales, descritas anteriormente, se realizará, en primer lugar, a través de la Revista “*Moda al Día*” (durante los meses de vigencia de dichas acciones), en la que se incluirá, también, cupones de descuento para participar de la promoción (sólo serán válidos cuando acrediten el importe de compra mínimo y en compras futuras). De esta forma, se contribuirá a generar interés en los

lectores de la misma. Adicionalmente, se instalará material POP dentro del punto de venta, haciendo especial hincapié en los plazos de vencimiento de los productos promocionados en cada uno de los meses que integran el período de vigencia de promoción.

Mecanismo de Control (para ambas acciones)

Para determinar el grado de efectividad de las dos acciones de promoción de ventas se comparará los niveles de ventas proyectadas para cada uno de los meses involucrados con los ingresos reales generados durante ese período. Asimismo, para retroalimentar la Base de Datos de Técnicas de Marketing, los cupones deberán incluir los nombres de los beneficiarios del descuento ofrecido, así como también, el producto promocionado adquirido. Esto permitirá identificar, individualmente, a aquellos consumidores que reaccionaron positivamente a los descuentos en las líneas de productos.

Programa de Contingencia para Objetivo Específico N° 3

Este Plan de Contingencia se implementará en el caso de que ocurran los escenarios pesimistas previstos en los Programas “Club Socios Preferenciales”, “Vacaciones Divertidas en Casa” y “Ayudándote a Ahorrar”.

Programa: “Para vos, también hay regalos”

Acción 1: Campaña de Marketing Directo (Día del Padre)

La misma estará dirigida a las esposas pertenecientes a la categoría de **clientes “A” y “B”** de la cartera de la Empresa, buscando comunicar diferentes opciones de regalos para el día del Padre (para dos tipos distintos presupuestos –el de los clientes “A” y el de los clientes “B”-). Específicamente, comenzará el 13 de Junio (6 días antes del día del Padre) con el envío de un mailing personalizado a los 95 clientes que pertenecen al target de la campaña (personas casadas y con hijos).

Incentivo

El incentivo, a las esposas dentro de la categoría de clientes elegida, para regalar los productos ofrecidos en el mailing consistirá en un “**Set de Cocción Casero**” compuesto por 5 piezas de Teflón cuyo valor es de U\$S 27,5. Específicamente, todas aquellas personas que efectúen una compra de U\$S 6,90 (20 pesos) o más, recibirán un cupón para participar en el sorteo (el ganador se determinará por azar) por el premio mencionado, el cual se realizará el lunes 20 de Junio.

Costo de la Campaña del Día de Padre

Acciones	Insumos	Costo Unitario	Costo Total
Campaña de Marketing Directo (Día del Padre)	Impresión de Mailings (95 unidades)	U\$S 0,034	U\$S 3,23
Concurso	17 impresiones de cupones (6 unidades por cada hoja)	U\$S 0,01	U\$S 0,17
	Premio	-	U\$S 27,5
Total		-	U\$S 30,9

Acción 2: Campaña de Marketing Directo (Día de la Madre)

De la misma forma que la anterior, esta campaña estará dirigida a esposos pertenecientes a la categoría de **clientes “A” y “B”** de la Empresa. Teniendo en cuenta que este segmento de mercado (sexo masculino) se caracteriza por la mínima frecuencia de visita al punto de venta, se constituyen en el target ideal para la técnica de marketing

directo (satisfaciendo, de esta forma, la **necesidad de “Comodidad”** previamente identificada). Otro aspecto que hace que dicha técnica sea exitosa se deriva del total desconocimiento de la oferta de la Empresa por parte del target (ya que concurren pocas veces al punto de venta); por lo que se ofrecerán, también, regalos para dos tipos de presupuestos diferentes (de la misma manera que la campaña anterior).

Incentivo

Todos aquellos esposos que elijan comprar el regalo para el Día de la Madre en el punto de venta de la Empresa y su compra sea de U\$S 6,90 (20 pesos) o más, recibirán un cupón para participar en el sorteo de un **“Kit para amantes del buen beber”**, el cual consiste en un bodega construida en madera para 4 botellas y 2 botellas de vino “Suá” (blanco dulce y tinto dulce) cuyo costo total es de U\$S 12,36. El sorteo se realizará el día 17 de Octubre del 2005.

Costo de la Campaña del Día de la Madre

Acciones	Insumos	Costo Unitario	Costo Total
Campaña de Marketing Directo (Día del Madre)	Impresión de Mailings (95 unidades)	U\$S 0,034	U\$S 3,23
Concurso	50 impresiones de cupones (6 unidades por cada hoja)	U\$S 0,01	U\$S 0,86
	Premio	-	U\$S 12,36
Total		-	U\$S 16,45

Concepto de ambas Campañas

En particular, las campañas harán énfasis en la idea de aquellos que elijan a la Empresa para comprar los regalos del día del Padre y de la Madre podrán ser beneficiarios de premios para ellos mismos. Es por eso, que el slogan de la campaña será: *“Para vos también hay regalos”*.

Análisis del Punto de Equilibrio

La tabla que se presenta a continuación, muestra el análisis del punto de equilibrio para las campañas de marketing directo del Día del Padre y de la Madre.

Campaña de MKT Directo (día del Padre)		Campaña de MKT Directo (día del Madre)	
Monto de Compra Total por Cliente (para participar)	U\$S 6,90	Monto de Compra Total por Cliente (para participar)	U\$S 6,90
Costos Variables	U\$S 3,45	Costos Variables	U\$S 3,45
Costos Fijos (Costo Total de la Campaña)	U\$S 30,9	Costos Fijos (Costo Total de la Campaña)	U\$S 16,45
Margen Bruto-Cantidad	0,5	Margen Bruto-Cantidad	0,5

Cantidad de Ventas en el Punto Muerto	9
Ingresos por Ventas en el Punto Muerto	U\$S 61,8

Cantidad de Ventas en el Punto Muerto	5
Ingresos por Ventas en el Punto Muerto	U\$S 32,9

Análisis de Recuperación

La tabla siguiente presenta el análisis de recuperación para las Campañas de Marketing Directo del Día del Padre y de la Madre en base a tres escenarios posibles.

Ventas Totales Proyectadas durante el Período (Junio y Octubre del 2005) (sin Implementación del Plan de Marketing)	U\$S 9.439,47
---	----------------------

Escenario Optimista

Supuestos:

- 70% del target (67 personas) realiza una compra de U\$S 6,90 en la Campaña para el Día del Padre.
- 70% del target (67 personas) realiza una compra de U\$S 6,90 en la Campaña para el Día del Madre.

Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Programa)	U\$S 924,30 (Δ 9,8%)
Δ Costos Variables Totales	U\$S 462,15
Costos Totales del Programa	U\$S 47,35
Contribución a los Costos Fijos y Beneficios	U\$S 414,80

Escenario Predecible

Supuestos:

- 60% del target (57 personas) realiza una compra de U\$S 6,90 en la Campaña para el Día del Padre.
- 60% del target (57 personas) realiza una compra de U\$S 6,90 en la Campaña para el Día del Madre.

Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Programa)	U\$S 786,60 (Δ 8,3%)
Δ Costos Variables Totales	U\$S 393,30
Costos Totales del Programa	U\$S 47,35
Contribución a los Costos Fijos y Beneficios	U\$S 345,95

Escenario Pesimista

Supuestos:

- 50% del target (48 personas) realiza una compra de U\$S 6,90 en la Campaña para el Día del Padre.
- 50% del target (48 personas) realiza una compra de U\$S 6,90 en la Campaña para el Día del Madre.

Δ Ventas Estimadas durante el Período (con la Implementación del Programa)	U\$S 662,4 (Δ 7,02%)
Δ Costos Variables Totales	U\$S 331,20
Costos Totales del Programa	U\$S 47,35
Contribución a los Costos Fijos y Beneficios	U\$S 283,85

Implementación: Junio y Octubre de 2005

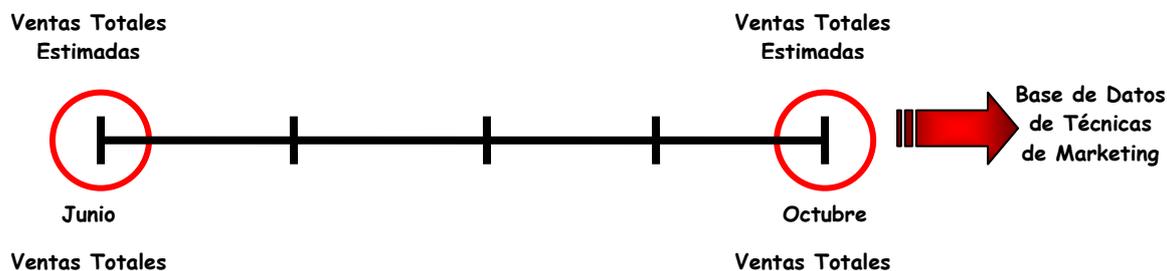
Responsable: Cristina de Giraudó

Acciones de Comunicación Complementarias (para ambas Campañas)

Con la finalidad de contribuir a la efectividad en la comunicación al target elegido de ambas Campañas de Marketing Directo, se incluirán avisos, al respecto, en los números de Junio y Octubre de la Revista “*Moda al Día*”.

Mecanismo de Control

Se empleará una planilla con los nombres de cada una de las personas a las que está dirigida la campaña de marketing directo (para el Día del Padre y de la Madre), en la que se anotará a todos aquellos que respondieron positivamente a la misma y los montos de compra que destinaron como regalo (para retroalimentar la Base de Datos de Técnicas de Marketing). Esta acción deberá realizarse al finalizar cada una de las dos campañas. Sin embargo, será necesario comparar las ventas totales estimadas en el Escenario Predecible, para los meses en cuestión, con el total de ventas reales, logrando así determinar la efectividad del curso de acción.



Programa: “Descuentos y premios para nuestros Clientes”

Objetivo Estratégico: Fortalecer la Posición Actual de la Empresa Casa Giraudó en el Segmento de Mercado B. to C. en la Localidad de S. M. Laspiur para el Año 2006.

Meta: Reducir un 21,5% el Importe Total de Pagos Atrasados para el Año 2005 sobre el Total de dicha variable Proyectada para el mismo Año.

Finalidad del Programa

La primera acción de este programa tiene por finalidad incrementar las ventas de la empresa bajo la modalidad de pago de contado. Esto se logrará al ofrecer a los clientes dos incentivos positivos para que éstos abonen sus compras antes de los 15 días posteriores a la fecha de compra. Por otro lado, la segunda acción está dirigida a aquellos clientes más importantes para la empresa (en términos de ventas); los cuales no se verán motivados a abonar sus compras de contado, por lo que se implementarán acciones que buscan premiar (por el pago en término) a los socios participantes del club de fidelización. La importancia que reviste este programa radica en el hecho de que la empresa debe contar con liquidez para adquirir los productos que comercializan sus proveedores.

Acción 1: Promoción de Ventas (Descuento de Caja)

Dicha acción consiste en el ofrecimiento de un *descuento de caja*, es decir, brindar una recompensa por el pago de una factura o cuenta en un determinado período de tiempo.

Específicamente, se ofrecerá un **2,5%** de descuento a todas aquellas personas que realicen una compra, cuyo pago se realice en un plazo de 7 días. Este porcentaje de descuento surge del porcentaje de interés (3%) que la tarjeta de crédito “*Cordobesa*” cobra por el pago de las compras de sus asociados dentro de los 19 días posteriores a dicha compra. En particular, tomar como punto de comparación el interés de la tarjeta de crédito, es relevante, ya que esa es una de las alternativas (aunque no la ideal) que tiene la empresa para reducir las cuotas atrasadas de los clientes.

El segundo incentivo consistirá en un descuento del **1%** sobre el total facturado, a todos aquellos clientes que abonen sus compras en el período de 8 a 15 días posteriores a la fecha de la factura. De esta manera, se estaría brindando dos incentivos para que los consumidores abonen sus compras antes de los 15 días.

No obstante, es necesario aclarar que este programa no tendrá un significativo

impacto en aquellas compras de montos importantes. Es por eso, que se deberá implementar, simultáneamente, la acción N° 2 (ver página 120).

Análisis de Recuperación

A continuación se presenta el análisis de recuperación para Acción N° 1. Dicho análisis muestra tres escenarios diferentes de acuerdo al grado de éxito en el público objetivo.

Ventas Atrasadas Proyectadas durante el 2005 (sin Implementación del Plan de Marketing)	U\$S 14.404,61
---	-----------------------

Escenario Optimista

Supuestos:

- 20% de los Clientes "C" abonan de Contado (73 clientes)
- El pago se realiza dentro de los 7 días (descuento de 2,5%)

Ventas totales Anuales de Clientes "C" (en promedio)	U\$S 2.946,28
Beneficios Anuales	U\$S 1.473,14
Beneficio Anual Ajustado¹³	U\$S 1.399,48
Costo Anual del Descuento (2,5%)¹⁴	U\$S 73,66
Disminución en Ventas Totales Atrasadas en 2005	-20%

Escenario Predecible

Supuestos:

- 10% de los Clientes "C" abonan de Contado (36 clientes)
- El pago se realiza dentro de los 7 días (descuento de 2,5%)

Ventas totales Anuales de Clientes "C" (en promedio)	U\$S 1.452,96
Beneficios Anuales	U\$S 726,48
Beneficio Anual Ajustado¹	U\$S 690,16
Costo Anual del Descuento (2,5%)²	U\$S 36,32
Disminución en Ventas Totales Atrasadas en 2005	-10%

Escenario Pesimista

Supuestos:

- 5% de los Clientes "C" abonan de Contado (20 clientes)
- El pago se realiza dentro de los 7 días (descuento de 2,5%)

Ventas totales Anuales de Clientes "C" (en promedio)	U\$S 807,20
Beneficios Anuales	U\$S 403,6
Beneficio Anual Ajustado¹	U\$S 383,42
Costo Anual del Descuento (2,5%)²	U\$S 20,18
Disminución en Ventas Totales Atrasadas en 2005	-6%

Implementación: Enero a Diciembre de 2005

¹³ El Beneficio Ajustado se obtuvo a partir de la siguiente fórmula: $BA = (1 - \text{descuento}) \cdot IT - CVT$. El mismo representa los beneficios reales que la Empresa obtendrá luego de deducir el costo del descuento.

¹⁴ Este ítem se calculó a través de la diferencia entre los Beneficios Anuales (es decir, las utilidades que realmente se obtendrían de no implementar el programa) y el Beneficio Anual Ajustado. Esta diferencia representa el costo que la empresa incurrirá durante el año para lograr reducir los pagos atrasados.

Responsable: Oscar Giraudó

Acción 2: Incentivos para los socios del Club de Fidelización

Esta acción complementará al programa de fidelización, anteriormente descrito; no obstante, su objetivo es contribuir a reducir el nivel de ventas atrasadas (de los clientes A y B). Específicamente, el incentivo se materializará en **cinco puntos adicionales** a aquellos socios del club por cada cuota abonada en término; los que serán añadidos automáticamente a la cuenta del cliente.

Análisis de Recuperación

La siguiente tabla presenta el análisis de recuperación de la Acción N° 2 en base a tres escenarios posibles.

Ventas Atrasadas Proyectadas durante el 2005 (Sin implementación del Plan de Marketing - No incluye el mes de Enero)	U\$S 12.732,45
--	-----------------------

Escenario Optimista

Supuestos:

- 15% de los Clientes A y B abonan en término sus cuotas (21 clientes)
- Dichos Clientes optan por 3 cuotas mensuales

Ventas totales Anuales de Clientes "A" y "B" (en promedio)	U\$S 4.994,43
Costos Variables Totales (Anual)	U\$S 2.497,21
Costo Anual del Incentivo	U\$S 53,55
Disminución en Ventas Totales Atrasadas en el 2005	-39,2%

Escenario Predecible

Supuestos:

- 10% de los clientes "A" y "B" abonan en término sus cuotas (13 clientes)
- Dichos Clientes optan por 3 cuotas mensuales

Ventas totales Anuales de Clientes "A" y "B" (en promedio)	U\$S 3.091,79
Costos Variables Totales (Anual)	U\$S 1.545,89
Costo Anual del Incentivo	U\$S 33,15
Disminución en Ventas Totales Atrasadas en el 2005	-24%

Escenario Pesimista

Supuestos:

- 5% de los clientes "A" y "B" abonan en término sus cuotas (6 clientes)
- Dichos Clientes optan por 3 cuotas mensuales

Ventas totales Anuales de Clientes "A" y "B" (en promedio)	U\$S 1.426,98
Costos Variables Totales (Anual)	U\$S 713,49
Costo Anual del Incentivo	U\$S 15,3
Disminución en Ventas Totales Atrasadas en el 2005	-11%

Implementación: Febrero a Diciembre de 2005

Responsable: Cristina de Giraudó

Mecanismo de Control (para ambas acciones)

Se dividirá el año 2005 en cuatro períodos de tres meses cada uno (Enero-Marzo, Abril-Junio, Julio-Septiembre y Octubre-Diciembre) y se comparará la evolución de los pagos atrasados reales, con los niveles de ventas estimadas en el Escenario Predecible de este curso de acción. En particular, se deberá analizar el impacto en la reducción de los pagos atrasados de los dos programas (“**Descuento de Caja**” e “**Incentivos para los Socios del Programa de Fidelización**”) individualmente.

Acciones de Comunicación Complementarias (para ambas acciones)

Se diseñarán 2 materiales POP para su instalación dentro del punto de venta. Uno de ellos hará énfasis en los descuentos ofrecidos por el pago de contado; mientras que el restante se centrará en los puntos adicionales que los socios del programa de fidelización obtendrán por el pago en término de sus cuotas. Esta acción de comunicación se complementará con un espacio en el 1^{er} número de la revista dirigida a los clientes “A” y “B”.

Costos del Programa

Acciones	Insumos	Costo Mensual	Costo Anual
Descuento de Caja	-	U\$S 3,03 ¹	U\$S 36,32
Acciones de Comunicación	Diseño e impresión de material POP	U\$S 2,54 ²	-
Total		-	U\$S 36,32

¹ Promedio estimado mensual.

² Se incurrirá en este costo por única vez.

Quinta Parte

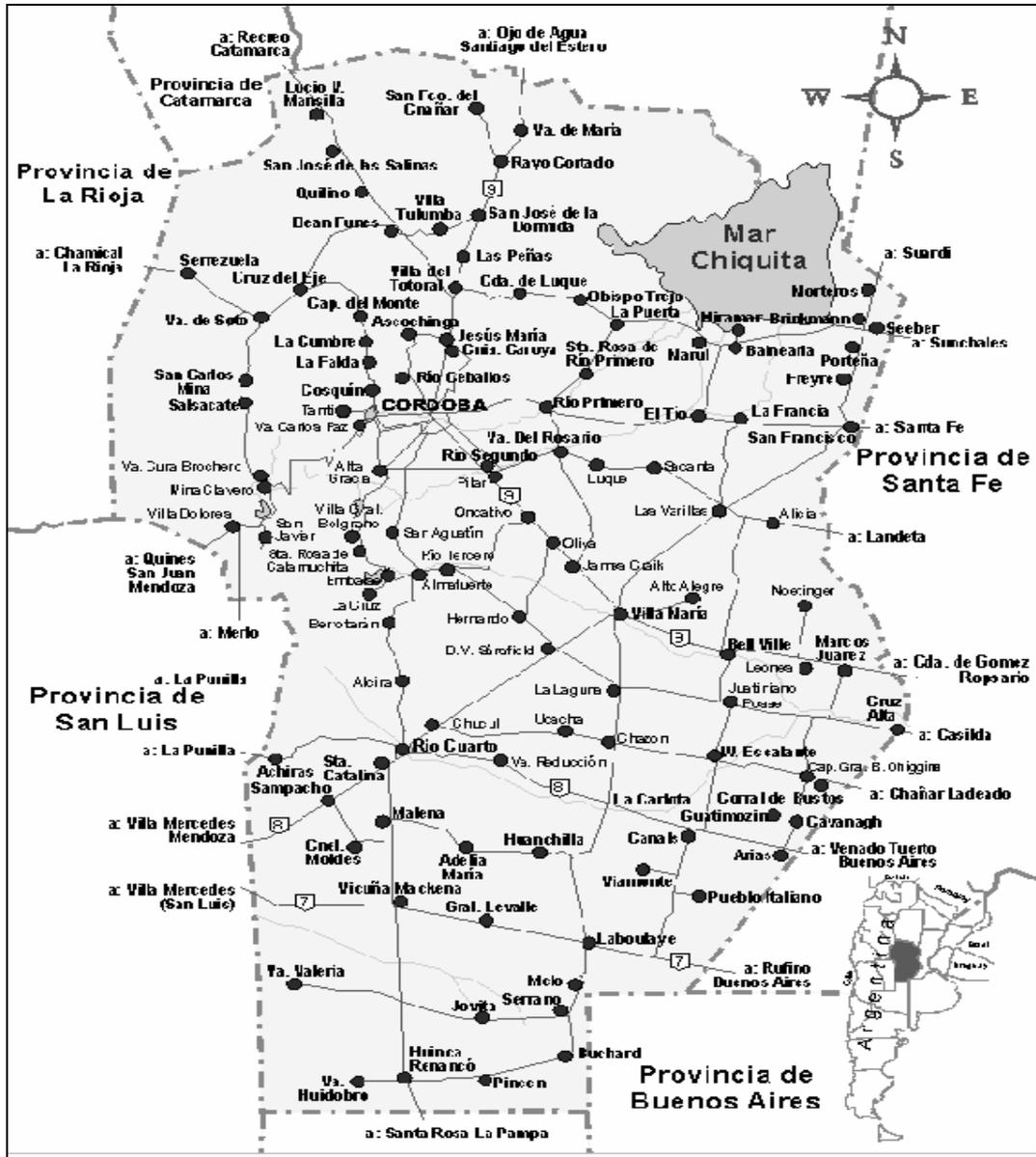


Diagrama de Gantt y Flujos de Caja

Diagrama de GANTT

Año		2004	2005											
Acciones	Mes	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Programa: "Revista Moda al Día"														
Diseño y Edición de Revista														
Impresión de la Revista														
Envío de la Revista														
Programa: "Comodidad en el Punto de Venta"														
Diseño e Impresión de Carteles														
Instalación de Carteles indicadores de Sección														
Reorganización de Secciones en el Punto de Venta														
Instalación de Maniqués en cada Sección														
Programa: "Vacaciones Divertidas en Casa"														
Diseño e Impresión de Álbums y Cupones														
Diseño e Impresión de Material POP														
Sorteo														
Control														
Programa: "Club Socios Preferenciales"														
Diseño e Impresión de Mailings														
Diseño e Impresión de Material POP														
Diseño del Aviso en la Revista														
Envío de Mailings														
Inicio del Programa de Fidelización														
Control														

Diagrama de GANTT

Año		2004	2005											
Acciones	Mes	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Programa: "Ayudándote a Ahorrar"														
Diseño e Impresión de Material POP y Cupones					■				■					
Diseño de los Avisos en la Revista				■					■					
Instalación de Material POP					■					■				
Control							■							■
Programa: "Descuentos y Premios para nuestros Clientes"														
Diseño e Impresión de Material POP			■											
Diseño del Aviso en la Revista			■											
Instalación del Material POP			■	■										
Control					■			■			■			■
Programas de Contingencia														
Programa: "Para Vos también Hay Regalos"														
Diseño e Impresión de Mailings y Cupones								■				■		
Envío de Mailings								■				■		
Sorteo								■				■		
Control								■				■		

Flujo de Caja - Escenario Optimista (en Dólares)

Año		2005											Totales	
Detalle	Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D
Δ Ingresos por Ventas¹		522,32	968,48	446,16	1.017,46	446,16	446,16	446,16	1.043,49	771,88	943,12	806,38	446,16	8.303,93
Δ Costos Variables Totales		-261,16	-484,24	-223,08	-508,73	-223,08	-223,08	-223,08	-521,74	-385,94	-471,56	-403,19	-223,08	-4.151,96
Costos Fijos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Δ Gastos de Marketing		-291,89	-11,12	-11,12	-16,41	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-419,50
Δ Costos Totales		-553,05	-495,36	-234,20	-525,14	-234,20	-234,20	-234,20	-532,86	-397,06	-482,68	-414,31	-234,20	-4.571
Flujo de Caja		-30,73	473,12	211,96	492,32	211,96	211,96	211,96	510,63	374,82	460,44	392,07	211,96	3.732,47

¹ Los Ingresos por Ventas Estimados provienen de los Escenarios Predecibles de los Programas "Club Socios Preferenciales", "Vacaciones Divertidas en Casa" y "Ayudándote a Ahorrar".

Valor Actual Neto²	U\$S 1.414,26
Tasa Interna de Retorno	1490%

² Calculado en base a la tasa de interés anual de Plazo Fijo (2,5%) del Banco Provincia de Córdoba, sucursal S. M. Laspiur (07-02-05).

Flujo de Caja - Escenario Predecible (en Dólares)

Año		2005											Totales	
Detalle	Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D
Δ Ingresos por Ventas¹		304,69	623,99	319,30	700,16	319,3	319,3	319,3	637,9	522,87	584,34	544,43	319,3	5.514,88
Δ Costos Variables Totales		-152,34	-311,99	-159,65	-350,08	-159,65	-159,65	-159,65	-318,95	-261,43	-292,17	-272,21	-159,65	-2.757,42
Costos Fijos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Δ Gastos de Marketing		-291,89	-11,12	-11,12	-16,41	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-419,50
Δ Costos Totales		-444,23	-323,11	-170,77	-366,49	-170,77	-170,77	-170,77	-330,07	-272,55	-303,29	-283,33	-170,77	-3.177
Flujo de Caja		-139,54	300,88	148,53	333,67	148,53	148,53	148,53	307,83	250,32	281,05	261,10	148,53	2.337,96

¹ Los Ingresos por Ventas Estimados provienen de los Escenarios Predecibles de los Programas "Club Socios Preferenciales", "Vacaciones Divertidas en Casa" y "Ayudándote a Ahorrar".

Valor Actual Neto²	U\$S 815,94
Tasa Interna de Retorno	188%

² Calculado en base a la tasa de interés anual de Plazo Fijo (2,5%) del Banco Provincia de Córdoba, sucursal S. M. Laspiur (07-02-05).

Determinación de Honorarios ¹			
Costos Totales	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cartucho de Impresora Negro	1	U\$S 4,13	U\$S 4,13
Cartucho de Impresora Color	1	U\$S 6,2	U\$S 6,2
Resma de Hojas A4	1	U\$S 2,75	U\$S 2,75
Internet	10 horas	U\$S 0,34	U\$S 3,4
Cuestionarios	100	U\$S 0,07	U\$S 7
Electricidad	-	-	U\$S 4,48
Horas Trabajadas ²	320 horas	U\$S 1,63	U\$S 520
Total			U\$S 547,96

¹ El objetivo para el establecimiento de los honorarios es de Penetración de Mercado y el Método para su cálculo es el Orientado al Costo.

² El cálculo se realizó bajo el supuesto de que el trabajo se realizó en un período de 2 meses.

Flujo de Caja - Escenario Pesimista (en Dólares)

Año		2005											Totales	
Detalle	Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D
Δ Ingresos por Ventas¹		87,05	279,37	192,32	382,75	192,32	585,62	192,32	391,43	233,03	751,27	237,35	192,32	3.717,15
Δ Costos Variables Totales		-43,52	-139,68	-96,16	-191,37	-96,16	-292,81	-96,16	-195,71	-116,51	-375,63	-118,67	-96,16	-1.858,54
Costos Fijos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Δ Gastos de Marketing		-291,89	-11,12	-11,12	-16,41	-11,12	-27,57	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-11,12	-435,95
Δ Costos Totales		-335,41	-150,80	-107,28	-207,78	-107,28	-320,38	-107,28	-206,83	-127,63	-386,75	-129,79	-107,28	-2.294
Flujo de Caja		-248,36	128,57	85,04	174,97	85,04	265,24	85,04	184,60	105,40	364,52	107,56	85,04	1.422,66

¹ Los Ingresos por Ventas Estimados provienen de los Escenarios Predecibles de los Programas "Club Socios Preferenciales", "Vacaciones Divertidas en Casa" y "Ayudándote a Ahorrar".

Valor Actual Neto²	U\$S 347
Tasa Interna de Retorno	53%

² Calculado en base a la tasa de interés anual de Plazo Fijo (2,5%) del Banco Provincia de Córdoba, sucursal S. M. Laspiur (07-02-05).

Conclusiones y Recomendaciones

Este Plan de Mercadotecnia pretende ser una primera aproximaci \acute{o} n de la Empresa Casa Girau \acute{o} a las herramientas modernas de marketing. No obstante, esta situaci \acute{o} n no es exclusiva de la Empresa; ya que tanto en el mercado de la localidad de S. M. Laspiur como en la ciudad de San Francisco se observa una ausencia casi total de dichas herramientas, o se aplican en un nivel bastante primitivo. Por ende, es una excelente oportunidad para implementar un Plan de Marketing Estrat \acute{e} gico y observar sus resultados.

En particular, a trav \acute{e} s del proceso de investigaci \acute{o} n llevado a cabo, se logr \acute{o} identificar una oportunidad de significativa importancia estrat \acute{e} gica; la cual se constituye en el eje para diferenciar la oferta de la Empresa. La misma radica, como se observ \acute{o} en p \acute{a} ginas anteriores, en la necesidad definida como “**Comodidad**”. Espec \acute{i} ficamente, se han propuesto dos programas cuya intenci \acute{o} n es la de contribuir a dicha v \acute{i} a de diferenciaci \acute{o} n; uno de ellos se enfoca en mejorar el desempe \acute{n} o de un canal de comunicaci \acute{o} n existente con los clientes (Programa “**Comodidad en el Punto de Venta**”), mientras que el otro consiste en crear un nuevo canal de comunicaci \acute{o} n (Programa “**Revista Moda al D \acute{i} a**”). Sin embargo, es necesario aclarar que estas acciones no son suficientes para satisfacer, completamente, la necesidad identificada. Se hace necesario, por lo tanto, la inclusi \acute{o} n de otros servicios adicionales, que contribuyan en ese sentido, en la oferta de la Empresa. De cumplimentar satisfactoriamente este requisito, se podr \acute{a} incrementar el nivel de lealtad que exhiben los clientes actuales y, de esta manera, aumentar el “**share of wallet**” de cada uno de ellos a largo plazo.

Otro punto a tener en cuenta, es la tendencia de los clientes de Casa Girau \acute{o} a abonar sus cuotas fuera de los plazos convenidos, lo cual se convierte en una debilidad de efectos nefastos en la capacidad de ofrecer nuevos cr \acute{e} ditos y de renovar el stock; impidiendo as \acute{i} la consecuci \acute{o} n de nuevas ventas. De esta forma, la Empresa se inserta en un c \acute{i} rculo vicioso que hace peligrar su situaci \acute{o} n econ \acute{o} mico-financiera. Es por esto, que se propusieron dos programas diferentes para hacer frente a dicha debilidad; no obstante, se hace necesario un cuidadoso seguimiento de sus desempe \acute{n} os y el impacto en la forma de comportarse del mercado local (la cual data de largo tiempo).

Bibliografía

- **VICUÑA ANCÍN, JOSE MARÍA SAINZ DE** (2001): *El Plan de Marketing en la Práctica*, Editorial ESIC. España.
- **KOONTZ, HAROLD y WEIHRICH, HEINZ** (1998): *Administración. Una Perspectiva Global*, Editorial Mc Graw Hill. México.
- **KOTLER, PHILIP** (1996): *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control*, Editorial Prentice Hall. México.
- **LUNA, MANUEL** (1997): *Estructura Económica Argentina*, Editorial Eudecor. Argentina.
- **MONROE, KENT B.** (1992): *Política de Precios. Para hacer más rentables las Decisiones*, Editorial Mc Graw Hill. España.
- **LEVY, ALBERTO R.** (1981): *Planeamiento Estratégico*, Ediciones Macchi. Argentina.
- **PAZ, HUGO R.** (1998): *Canales de Distribución. Estrategia y Logística Comercial*, Ediciones Universo. Argentina.
- **SCHIFFMAN, LEON G. y KANUK, LESLIE L.** (2001): *Comportamiento del Consumidor*, Editorial Prentice Hall. México.
- **SOLER PUJALS, PERE** (1997): *La Investigación Cualitativa en Marketing y Publicidad. El Grupo de Discusión y el Análisis de Datos*, Editorial Paidós. España.
- **KINNEAR, THOMAS C. y TAYLOR, JAMES R.** (1998): *Investigación de Mercados*, Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- **BERENSON, MARK L. y LEVINE, DAVID M.** (1996): *Estadística Básica en Administración. Conceptos y Aplicaciones*, Editorial Prentice Hall. México.
- **DIAMOND, J. y DIAMOND, E.** (1999): *Merchandising Visual*, Editorial Prentice Hall. México.
- **DÍEZ DE CASTRO, E. y LANDA BERCEBAL, F.** (1999): *Merchandising*, Ediciones Pirámide. España.
- **AAKER, DAVID A.** (1992): *Management Estratégico del Mercado*, Editorial Hispano Europea S. A. España.
- **HIEBING, R. y COOPER, S.** (1992): *Cómo Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia*, Editorial McGraw-Hill. México.
- **ENKERLIN HOEFLICH, ERNESTO C. y otros** (1999): *Ciencia Ambiental y*

Desarrollo Sostenible, Editorial International Thomson Publishing Company. México.

➤ **PORTER, MICHAEL E.** (1982): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, Editorial CECSA. México.

➤ **KOTLER, PHILIP** (2001): *Marketing de Servicios Profesionales*, Editorial Prentice Hall. México.

➤ **MINISTERIO DE ECONOMÍA DE LA PCIA. DE BS. AS.** (2001): *Clusters Productivos en la Provincia de Buenos Aires*. Argentina.

➤ **INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS** (2003): *El Balance de la Economía Argentina 2002*. Argentina.

➤ **INDEC** (2004): *La Economía Argentina durante 2003 y Evolución Reciente*. Argentina.

➤ **DIARIO LA VOZ DEL INTERIOR**, miércoles 30 de marzo de 2005.

➤ **DIARIO CLARÍN**, martes 25 de mayo de 2004.

➤ **DIARIO LA VOZ DEL INTERIOR**, domingo 25 de abril de 2004.

➤ **DIARIO LA VOZ DEL INTERIOR**, domingo 21 de marzo de 2004.

➤ WWW.SAGPYA.MECON.GOV.AR

➤ WWW.MECON.GOV.AR

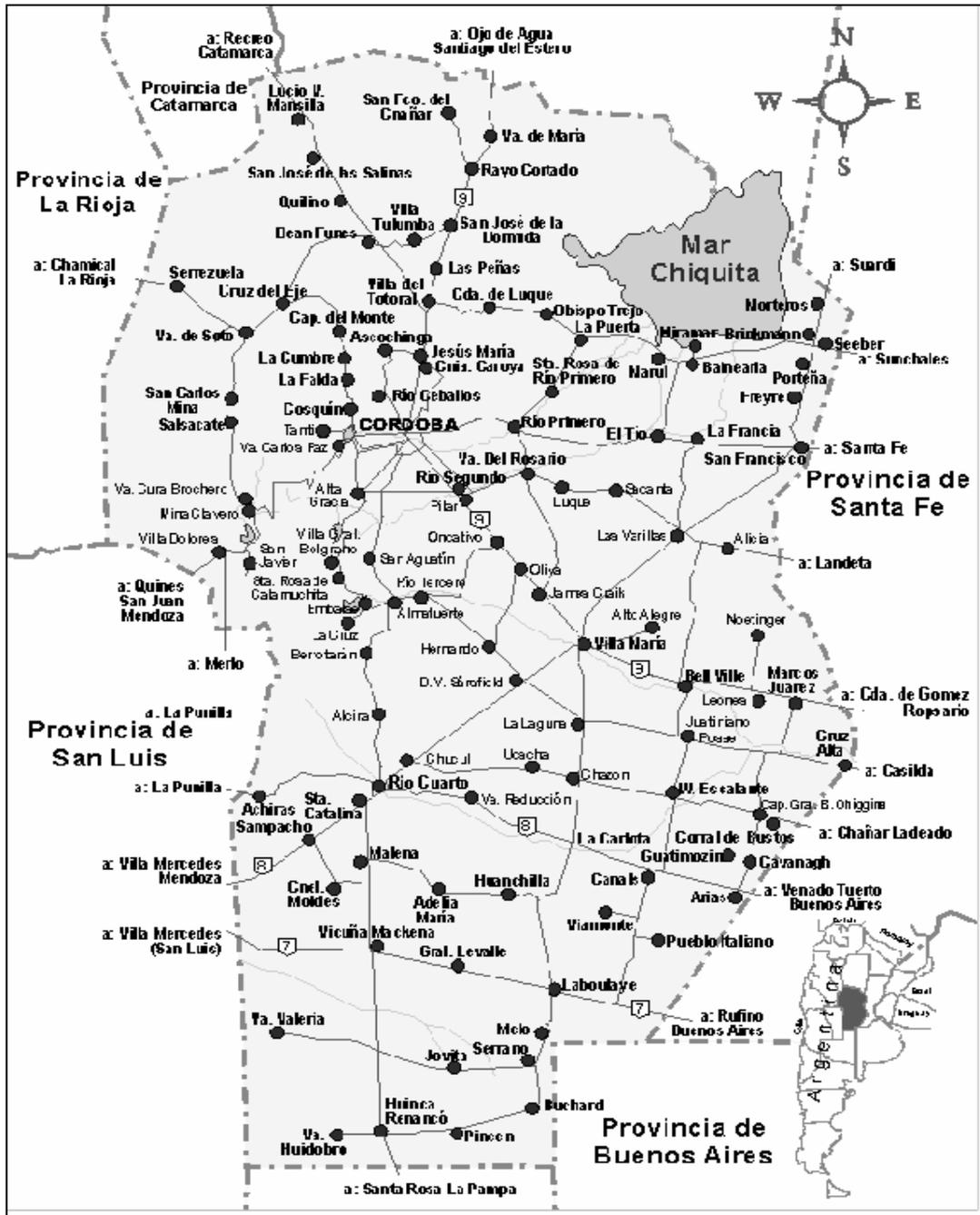
➤ WWW.INDEC.GOV.AR

➤ WWW.SIEMPRO.GOV.AR

➤ **MUNICIPALIDAD DE S. M. LASPIUR**

➤ **EMPRESA TROCECOR S.R.L.**

Sexta Parte



Anexo

Diseño Metodológico de Investigación de Mercado

Tema: Factores que influyen en las ventas de la Empresa Casa Giraudó dentro del Segmento de Mercado B. to C.

Problema de Investigación: ¿Cuáles son los factores que influyen en las ventas de la Empresa Casa Giraudó en el Segmento de Mercado B. to C.?

Objetivos Generales:

1. Indagar acerca de la percepción de las personas de S. M. Laspiur respecto a la indumentaria confeccionada de fábrica.
2. Conocer el perfil de los compradores de indumentaria confeccionada de fábrica de la localidad de S. M. Laspiur.
3. Identificar los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de los compradores de indumentaria confeccionada de fábrica de la localidad de S. M. Laspiur.

Objetivos Específicos:

De acuerdo al Objetivo General N° 1:

- Indagar las actitudes de las personas hacia la indumentaria confeccionada de fábrica.
- Indagar las actitudes de las personas hacia las prendas confeccionadas por modistas.

De acuerdo al Objetivo General N° 2:

- Conocer los hábitos de consumo de los compradores de indumentaria confeccionada de fábrica en la localidad de S. M. Laspiur.
- Conocer el perfil demográfico y psicográfico de los compradores de indumentaria confeccionada de fábrica en la localidad de S. M. Laspiur.

De acuerdo al Objetivo General N° 3:

- Indagar acerca de:
 - ▣ Circunstancia en las que reconocen la necesidad de adquirir indumentaria confeccionada de fábrica.
 - ▣ Cómo y dónde buscan información previa a la adquisición de indumentaria confeccionada de fábrica.
 - ▣ Atributos que tienen en cuenta a la hora de elegir a una tienda de ropa.
 - ▣ Calificación de los atributos anteriores con respecto a los competidores conocidos.

Metodología de la Investigación:**1. Etapa Cualitativa**

- **Diseño:** Exploratorio
- **Procedimiento de Muestreo:** Muestreo no Probabilístico por Cuotas
- **Población:** Habitantes de la localidad de S. M. Laspiur que pertenezcan al nivel socioeconómico “C” amplio y que sean mayores de 15 años.
- **Tamaño:**

Población Urbana			Población Rural		
	Masculino	Femenino		Masculino	Femenino
De 30 a 65 años	1	1	De 30 a 60 años	1	1
De 15 a 29 años	1	1			

- **Técnica de Recolección de datos:** Entrevistas en Profundidad

2. Etapa Cuantitativa

- **Diseño:** Descriptivo
- **Procedimiento de Muestreo:** Muestreo no Probabilístico por Cuotas
- **Población:** Habitantes de la localidad de S. M. Laspiur que pertenezcan al nivel socioeconómico “C” amplio y que sean mayores de 15 años
- **Tamaño:** 100 personas (70% correspondiente a Zona Urbana y 30% a Zona Rural)
- **Técnica de Recolección de Datos:** Encuestas Personales

Conclusiones de Investigación de Mercado

Las conclusiones que se presentan a continuación, se derivan de los resultados obtenidos de la investigación de mercado realizada, cuya metodología fue detallada previamente. Resulta necesario aclarar que algunos de los objetivos establecidos en el estudio de mercado no serán expuestos en las páginas que siguen debido a que los mismos han sido desarrollados en el cuerpo principal de este Trabajo Final de Graduación. Específicamente, el análisis, aquí desplegado, pretende contribuir a conocer las características particulares de los consumidores de indumentaria en la localidad de S. M. Laspiur¹.

Perfil Demográfico y Socioeconómico de los Consumidores Locales de Indumentaria (Etapa Cualitativa)

La tabla siguiente muestra los datos demográfico y socioeconómicos de las personas que intervinieron en la muestra durante la **Etapa Cualitativa**.

Tabla Nº 1: Perfil Demográfico y Socioeconómico de los Entrevistados intervinientes en la Muestra (Etapa Cualitativa)

Datos \ Entrevistado	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Sexo	Femenino	Masculino	Femenino
Edad	18 años	41 años	64 años
Nivel de Estudios	Universitario Incompleto (terminando la Carrera)	Terciario Completo	Terciario Completo
Composición Familiar	5 personas	1 persona	2 personas
Ocupación	Estudiante	Vicedirector de Escuela Privada	Jubilada Provincial (Ocup. Anterior: Maestra)
Zona Geográfica	Zona Urbana	Zona Urbana	Zona Urbana
Datos \ Entrevistado	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Sexo	Masculino	Femenino	Masculino
Edad	29 años	38 años	65 años
Nivel de Estudios	Universitario Incompleto	Primario Completo	Secundario Incompleto
Composición Familiar	2 personas	4 personas	2 personas
Ocupación	Empleado sin Jerarquía Privado	Ama de Casa (Esposo: Dueño de Campo)	Dueño de Campo
Zona Geográfica	Zona Urbana	Zona Rural	Zona Rural

Fuente: Investigación de Mercado

¹ Vale aclarar que los resultados aquí descriptos no difieren significativamente por la zona geográfica que habita el encuestado (Zona Rural o Urbana).

Percepciones de los Consumidores Locales con respecto a la Indumentaria (Etapa Cualitativa)

Los resultados de la **Etapa Cualitativa** revelan que los consumidores locales han adoptado los patrones de comportamiento de habitantes de grandes ciudades, al optar por indumentaria confeccionada de fábrica en detrimento de las confecciones de modistas. Los orígenes de esta tendencia pueden rastrearse a la década de los '90, durante la “*Convertibilidad*”, época en que las importaciones de estos productos lograron que los productores nacionales disminuyeran sus precios (haciendo más conveniente, económicamente, las confecciones de fábrica). Sin embargo, la devaluación de la moneda argentina, a comienzos del 2002, no ha revertido dicha tendencia; lo cual se explica por los aspectos positivos y negativos de la indumentaria de fábrica frente a su producto sustituto.

Tabla N° 2: Aspectos Positivos y Negativos de los Tipos de Indumentaria

Indumentaria confeccionada de Fábrica	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Tangibilidad</i> (el Producto está presente ante los sentidos previo a la compra) ➤ <i>Alta calidad de la Confección</i> ➤ <i>Variedad de Modelos para Elegir</i> ➤ <i>Economía</i> ➤ <i>Comodidad</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ <i>Dificultad de conseguir indumentaria para complexión física promedio de los usuarios</i> ✘ <i>Dificultad de conseguir indumentaria para complexión física que no responde al promedio de los usuarios</i>
Indumentaria confeccionada por Modistas	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Confección a la Medida de la Constitución Física del Usuario</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ <i>Pérdida de Tiempo producto del período necesario para finalizar la Indumentaria</i> ✘ <i>Intangibilidad</i> (el Producto no está presente ante los sentidos previo a la Compra)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Investigación de Mercado

Asimismo, vale recordar que sólo el 10% de los encuestados afirmó que utilizaba los servicios de modistas con mucha asiduidad. Es posible concluir, por lo tanto, que este producto sustituto no afecta significativamente las ventas de Casa Giraudó.

Necesidad Subyacente en los Consumidores Locales (Etapa Cualitativa)

La **Etapa Cualitativa** de la Investigación de Mercado permitió identificar la necesidad básica que los entrevistados pretenden satisfacer al concurrir a los locales

minoristas de ventas de indumentaria. A continuación se transcribe el análisis realizado.

Tema: “Comodidad”

➤ Este concepto apareció, fundamentalmente, cuando se los consultó sobre las ventajas que tiene la ropa confeccionada de fábrica frente a su producto sustituto, las prendas confeccionadas por modistas. En particular, mencionaron la “**practicidad**” de este tipo de producto que se deriva de la **tangibilidad**² de los distintos tipos de ropa listos para probarse y elegir; en contraposición, al encargar ropa a una modista, uno mismo tiene que actuar, en una suerte de diseñador de modas y pensar qué es lo que le va a gustar (“... *no soy de hacerme ropa, o sea, soy muy clásica en cuanto a la ropa; pero siempre la compré y me parece lo mejor, voy y elijo lo que quiero y listo*” – **Entrevistado N° 1-**).

➤ Se repite, también, cuando se les indagó sobre las fuentes de información que empleaban para saber qué es lo que se usa, cuáles son las nuevas tendencias. Específicamente, un entrevistado mencionó que, además de ver la televisión (para estar al tanto de la moda), mira las vidrieras de las tiendas de ropa. Es así como, esta persona está delegando la “**responsabilidad**” de vestirse a la moda en los puntos de venta donde adquiere estos productos, y de esta forma, manifiesta esta necesidad de Comodidad (**Entrevistado N° 2**).

➤ También se menciona cuando se los consultó acerca de los pasos que siguen a la hora de adquirir indumentaria. En especial, manifestaron que tienen una serie de tiendas de ropa, en donde saben que muy probablemente conseguirán lo que buscan (su **Conjunto Evocado**³) y de esta forma evitan tener que “investigar” en muchos locales (“*yo tengo mis lugares clave, o sea, donde suelo conseguir ropa que me gusta; no soy de dar vueltas*” – **Entrevistado N° 3**).

➤ Este concepto también aparece al mencionar el tipo de tiendas de ropa en donde compran. Uno de los entrevistados (vale aclarar que provenía del área rural de la localidad) indicó lo que sigue: “... *tiendas de tipo general, la verdad que sí, entonces uno ahí ve qué es lo que hace falta, y está todo ahí...*” (**Entrevistado N° 5**). De esta forma, manifiesta que el tipo de tiendas de ropa polirubro es la más conveniente porque puede encontrar todo lo que necesita, en indumentaria, para su familia.

² Se refiere a que la ropa en las tiendas está disponible a los sentidos del comprador; mientras que, en el caso de una modista, el modelo no está presente para el comprador, el mismo tiene que crearlo.

³ *Conjunto Evocado*: Se refiere a las marcas específicas que un consumidor toma en cuenta al realizar una compra dentro de una categoría de productos en particular.

➤ Vuelve a ser mencionado, en particular, en los entrevistados de sexo femenino⁴, quienes mantienen un rol muy activo en la compra de indumentaria, no sólo para ellas, sino, sobre todo, para sus esposos e hijos (“... *mi marido para nada, yo le compro, le llevo y se mide; pero no, él no es de comprarse ropa*” “... *sí, yo opino a veces, le llevo y opino... es muy dócil en esa forma, de manejarle la ropa*” –Entrevistado N° 5).

Luego de analizar lo desarrollado precedentemente, es posible concluir que la inclusión de servicios adicionales que pretendan contribuir a la satisfacción de este tipo de necesidad repercutirá positivamente en las ventas de la Empresa Casa Giraudo en el mercado local.

Perfil Psicográfico y Demográfico de los Consumidores Locales de Indumentaria (Etapa Cuantitativa)

Los resultados de la **Etapa Cuantitativa** exhiben algunas características bastante peculiares de la población bajo estudio con respecto a la indumentaria (Ver tabla N° 3 y N° 4). En particular:

➤ Se evidencia un marcado interés de parte de los encuestados hacia el seguimiento de las nuevas tendencias en indumentaria (sólo el 3% de ellos afirmó lo contrario), cuya causa probable radica en que casi la totalidad de ellos pertenecían al sexo femenino. Sin embargo, dicha avidez por información parece no repercutir en sus patrones de consumo (el 99% de los encuestados indicó que el tipo de vestimenta que usan no está influenciada por la moda). Esta aparente contradicción puede explicarse, en parte, por la existencia de una actitud negativa hacia la moda producto, como se mencionó anteriormente, de la exposición a las “*extravagantes*” colecciones de los diseñadores de modas. Se evidencia, también, la concepción de los encuestados acerca de que “*vestirse a la moda*” está relegado, únicamente, a la juventud (el 58% de los mismos afirmó lo anterior). De esta manera, se confirma la existencia de dicha actitud negativa basada en creencias erróneas de un mercado meta compuesto, mayoritariamente, por personas de 49 a 59 años (ver tabla N°1).

➤ Asimismo, se observa que los encuestados parecen no concebir que exista una relación directa entre el grado de reconocimiento de la marca del fabricante y la calidad de sus productos. Esto se infiere sobre la base de la jerarquización de los atributos del producto que hicieron los consumidores intervinientes en la muestra, en donde, la

⁴ Aparece, también, en los entrevistados de sexo masculino, quienes confirman el rol activo de sus esposas en la compra de indumentaria (Entrevistado N° 6).

calidad de la ropa se ubicó en 2^{do} lugar en importancia (ver **Comportamiento de Compra de Indumentaria**, página 29). No obstante, la “ropa de marca” no forma parte de su guardarropa habitual. Específicamente, el 65% de los encuestados aseveró que no se viste únicamente con ropa de marcas reconocidas. Probablemente, esto se relacione con su nivel socioeconómico, ya que la mayoría de ellos pertenece a la clase media.

➤ Finalmente, los Grupos de Pertenencia de los encuestados no parecen tener ningún tipo de influencia respecto al tipo de indumentaria que usan (el 60% de los mismos afirmó que no reparaba en la clase de ropa que usan sus conocidos). Adicionalmente, dichos grupos tampoco influyen en las empresas que los encuestados ubican dentro de su **Conjunto Evocado** (el 87% de ellos afirmó que no reparaban en la opinión de sus conocidos para elegir su proveedor de ropa). Todo esto permite inferir que los consumidores locales son relativamente independientes ya que su modo de vestir se ve poco influido por su entorno.

Tabla N° 3: Perfil Psicográfico de los Encuestados intervinientes en la Muestra (Etapa Cuantitativa)

Preguntas \ Respuestas	Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Me gusta estar informado sobre la moda que se usa	63%	34%	1%	2%
Independientemente de lo que se usa, me visto como quiero	64%	35%	1%	0%
Sólo los jóvenes se viste a la moda	29%	29%	11%	31%
Sólo me visto con ropa de marca	12%	23%	12%	53%
Me fijo mucho en la ropa que usan mis conocidos	20%	20%	5%	55%
Voy únicamente a las tiendas de ropa que me recomiendan mis conocidos	8%	5%	8%	79%

Fuente: Investigación de Mercado

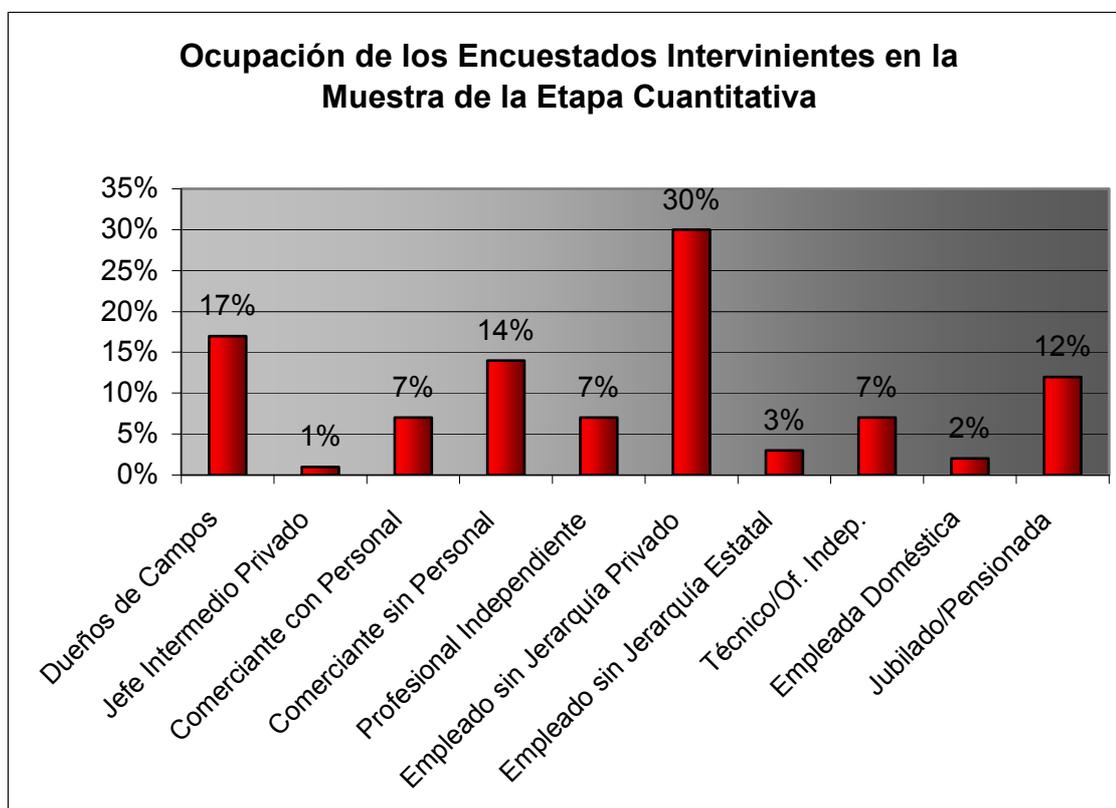
Tabla N° 4: Perfil Demográfico y Socioeconómico de los Encuestados intervinientes en la Muestra (Etapa Cuantitativa)

Sexo		Intervalos de Edad		Nivel Socioeconómico	
Femenino	89%	16 a 26 años	11%	Alto	13%
Masculino	11%	27 a 37 años	16%	Medio Típico	20%
		38 a 48 años	23%	Medio Bajo	31%
		49 a 59 años	28%	Bajo Superior	30%
		60 a 70 años	17%	Bajo Inferior	6%
		71 a 81 años	5%	Marginal	0%
		82 ó más	0%		

Composición de la Familia		Nivel de Estudios		Zona Geográfica	
1-2 personas	34%	Sin Estudios	1%	Zona Urbana	70%
3-4 personas	51%	Primario Incompleto	7%	Zona Rural	30%
5 ó más	15%	Primario Completo	40%		
		Secundario Incompleto	4%		
		Secundario Completo	29%		
		Terciario Incompleto	0%		
		Terciario Completo	6%		
		Universitario Incompleto	2%		
		Universitario Completo	11%		
		Posgrado	0%		

Fuente: Investigación de Mercado

Gráfico N° 1



Guía de Pautas

Área Temática N° 1: Perfil de los Consumidores

- 1.1. Composición de la familia
- 1.2. Estudios
- 1.3. Ocupación

Área Temática N° 2: Percepción respecto a la indumentaria confeccionada de fábrica

- 2.1. Actitud hacia la ropa confeccionada de fábrica
 - 2.1.1. Opinión sobre la ropa confeccionada de fábrica
 - 2.1.2. Aspectos positivos percibidos de la ropa confeccionada de fábrica frente a las prendas confeccionadas por modistas
 - 2.1.3. Aspectos negativos percibidos de la ropa confeccionada de fábrica frente a prendas confeccionadas por modistas

Área Temática N° 3: Hábitos de Consumo

- 3.1. Grupos de referencia en cuanto a la moda
- 3.2. Tipo de compra: Planificada o impulsiva
- 3.3. Lugar de compra, frecuencia de compra y volumen de compra

Área Temática N° 4: Proceso de Toma de Decisiones

- 4.1. Razones para comprar indumentaria confeccionada de fábrica
- 4.2. Personas que participan en la decisión de compra (influenciador, decisor, usuario)
- 4.3. Tiendas de ropa conocidas en S. M. Laspiur y San Francisco.
- 4.4. Pasos que seguiría al comprar indumentaria confeccionada de fábrica
- 4.5. Atributos que consideraría para seleccionar una tienda de ropa
- 4.6. Calificación de las tiendas de ropa que conoce con respecto a los atributos que considera

Questionario

Buenos días / tardes / noches. Mi nombre es, soy alumno de la Universidad Siglo 21. Estamos realizando encuestas para conocer la opinión de la gente sobre las tiendas de ropa de la región. Le agradecería si me pudiera dar unos minutos para responder algunas preguntas ya que su opinión es muy valiosa.

(Si el encuestado se niega a realizar la encuesta, agradecerle por su tiempo y seguir con el próximo encuestado).

1. Mencioneme los nombres de las tiendas de ropa que Ud. conoce en S. M. Laspiur. **(No leer opciones) (Opciones no excluyentes) (Anotar el orden en que las nombra)**

- 1.1 () Casa Giraudó
 1.2 () Jeanería Cesso's
 1.3 () Creaciones Alicia
 1.4 () Avon
 1.5 () Otra ¿Cuál?

2. Mencioneme los nombres de las tiendas de ropa que Ud. conoce en San Francisco. **(Anotar el orden en que las nombra)**

.....

3. Con respecto a las siguientes frases descriptivas, exprese su grado de acuerdo / desacuerdo.

		1	2	3	4	9
		<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente de Acuerdo</i>	<i>Parcialmente en Desacuerdo</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>	<i>Ns/Nc (No se lee)</i>
3.1	Me gusta estar informado sobre la moda que se usa					
3.2	Independientemente de lo que se usa, me visto como quiero					
3.3	Sólo los jóvenes se visten a la moda					
3.4	Sólo me visto con ropa de marca					
3.5	Me fijo mucho en la ropa que usan mis conocidos					

4. ¿Posee tarjeta de crédito?

- 4.1 () Sí . ¿Cuál?

4.2 () No

4.9 () Ns/Nc

5. ¿Cuántas veces fue a comprar ropa en el último mes?

5.1 () 0-1 veces

5.2 () 2-3 veces

5.3 () 4-5 veces

5.4 () 6 o más

5.9 () Ns/Nc

6. ¿Cuán a menudo suele Ud. encargar ropa a modistas?

6.1 () Siempre

6.2 () Casi siempre

6.3 () A veces

6.4 () Casi nunca

6.5 () Nunca

6.9 () Ns/Nc

7. Con respecto a las siguientes frases descriptivas exprese su grado de acuerdo / desacuerdo.

		1	2	3	4	9
		Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	Parcialmente en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Ns/Nc (No se lee)
7.1	A la hora de comprar ropa, compro únicamente lo que necesito					
7.2	Cuando voy a tiendas de ropa, si veo algo que me gusta, me lo compro					
7.3	A la hora de comprar ropa, no doy muchas vueltas, voy únicamente a mi tienda de ropa favorita					
7.4	Prefiero ir a muchas tiendas de ropa para tener una mayor variedad para elegir					
7.5	Miro únicamente las vidrieras; porque con eso me basta para saber si hay algo que me gusta					
7.6	Voy únicamente a las tiendas de ropa que me recomiendan mis conocidos					

8. ¿Quién es el encargado de comprar ropa en su familia?

8.1 () Yo mismo **(pasar a la pregunta 9)**

8.2 () Mi cónyuge **(pasar a la pregunta 10)**

8.3 () Mis hijos **(pasar a la pregunta 10)**

8.4 () Otro. ¿Quién?:..... **(pasar a la pregunta 10)**

8.9 () Ns/Nc **(pasar a la pregunta 10)**

9. A la hora de comprar ropa, ¿tiene en cuenta la opinión de otras personas?

9.1 () Sí. ¿Quién?

9.2 () No

9.9 () Ns/Nc

10. Mencíoneme los nombres de las tiendas de ropa en las que Ud. suele comprar en Laspiur y en San Francisco

.....

11. ¿En cuál de ellas suele hacer la mayoría de sus compras?

.....

12. En el último mes, ¿Cuánto dinero destinó a la compra de ropa para Ud. solo/a?

.....

13. En el último mes, ¿Cuánto dinero destinó a la compra de ropa para todo su grupo familiar?

.....

14. Ordene del 1 al 6 según su importancia los siguientes atributos que tiene en cuenta para seleccionar a una tienda de ropa como su proveedor habitual

14.1 () Precio

14.2 () Surtido para elegir

14.3 () Atención de los vendedores

14.4 () Calidad de la ropa

14.5 () Financiación

14.9 () Ns/Nc

15. Califique del 1 al 10 a su tienda de ropa favorita en base a los siguientes atributos.
- 15.1 Precio
(Muy malo) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Excelente) 15.1.9 Ns/Nc
- 15.2 Surtido para elegir
(Muy malo) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Excelente) 15.2.9 Ns/Nc
- 15.3 Atención de los vendedores
(Muy mala) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Excelente) 15.3.9 Ns/Nc
- 15.4 Calidad de la ropa
(Muy mala) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Excelente) 15.4.9 Ns/Nc
- 15.5 Financiación
(Nada Conveniente) 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (Muy conveniente) 15.5.9 Ns/Nc
16. Si tuvieras que comprar ropa ¿Volverías a comprar en esa tienda de ropa?
- 16.1 () Sí
16.2 () No
16.9 () Ns/Nc
17. ¿Recomendarías a esa tienda de ropa a amigos y/o familiares?
- 17.1 () Sí
17.2 () No
17.9 () Ns/Nc
18. ¿Considera seriamente comprar en otra tienda de ropa aparte de la que lo hace habitualmente?
- 18.1 () Sí
18.2 () No
18.9 () Ns/Nc

Datos Demográficos

Las siguientes preguntas son sólo para propósitos estadísticos. Son únicamente para ayudar a analizar los datos de la encuesta. En ningún caso Ud. será identificado con sus respuestas.

19. ¿Qué edad tiene?
- 19.1 () 16 a 26
19.2 () 27 a 37
19.3 () 38 a 48
19.4 () 49 a 59
19.5 () 60 a 70
19.6 () 71 a 81
19.7 () 81 y más
19.9 () Ns/Nc
20. ¿Cuántas personas viven en su hogar?
- 20.1 () 1-2 personas
20.2 () 3-4 personas
20.3 () 5 o más personas
20.9 () Ns/Nc
21. Sexo
- 21.1 () Femenino
21.2 () Masculino
22. ¿Dónde vive Ud.?
- 22.1 () Zona Urbana
22.2 () Zona Rural
22.9 () Ns/Nc

23. ¿Qué nivel de estudios tiene el principal sostén del hogar? ¿Completó ese nivel?

Nivel de Estudios	Puntaje
Sin estudios	0
Primario incompleto	5
Primario completo	9
Secundario incompleto	13
Secundario completo	17
Terciario incompleto	19
Terciario completo	27
Universitario incompleto	22
Universitario completo	31
Postgrado	32

24. ¿Cuál es la ocupación actual del principal sostén del hogar? Descripción de tarea y cargo (si es desempleado citar antigua ocupación). Si el sostén del hogar es desocupado, jubilado, pensionado se asigna 2/3 del puntaje de la última ocupación.

No Trabaja	Jubilado/pensionado	2/3	
	Desocupado	2/3	
	Rentista	20	
Sí Trabaja	TRABAJA POR CUENTA PROPIA		
	No tiene empleados remunerados (Autónomo)	Changas/trabajos temporarios	4
		Otros trabajos no especializados	11
		Comerciante sin personal	18
		Técnico/Oficios indep./Trabajo especializ.	24
		Profesionales Independientes	30
		Otros autónomos	17
	Sí tiene empleados remunerados	1 a 5 empleados	30
		de 6 a 20 empleados	36
		21 + empleados	40
	TRABAJA EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA		
	Empleada doméstica		7
	Trab. Familiar sin remuneración fija		13
	Obrero no calificado (Peón maestranza)		9
	Obrero calificado		17
	Técnico/Capataz		23
	Empleado sin jerarquía	Estatal	12
		Privado	17
	Jefe intermedio	Estatal	19
		Privado	24
Gerencia	Estatal	26	
	Privado	30	
Si tiene empleados remunerados	Estatal	28	
	Privado	37	

25. ¿Posee alguno de los siguientes bienes?

Bienes	Respuestas	
	Sí	No
Videgrabadora		
Tv Color c/Control Remoto		
Frezzer Independiente		
Lavarropa Progr. Automático		
Secarropa		
Acondicionador de Aire		
Computadora Personal		
Teléfono		
Tarjeta de Crédito		

26. ¿Posee auto? Indique antigüedad y modelo.

Antigüedad	Modelo				
	Inferior	Med. Bajo	Med. Med.	Med. Grande	Superior
15 y más	1	1	1	1	1
10-14	2	2	3	4	5
6-9	3	4	6	6	7
5-3	5	6	7	8	9
ult. 2 años	6	7	8	9	10

Subtotal de Puntos	Puntaje de Corte		
Estudios	25.1	Alto	63-100
Ocupación	25.2	Medio Típico	48-62
Bienes	25.3	Medio Bajo	35-47
Total	25.4	Bajo Superior	27-34
	25.5	Bajo Inferior	14-26
	25.6	Marginal	1-13

Encuesta N°:.....

Encuestador:.....

Encuestado:.....