

Universidad Empresarial Siglo 21
Trabajo Final de Graduación
Licenciatura en Comercialización

PLAN DE MARKETING



PLENTY®

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Alumna: Griselda María Valdez Ferreira (VMKT 378)

CAE: Bazán, Roberto - Gómez Luengo, Edgardo

Córdoba, Diciembre 2008

Índice

INTRODUCCIÓN.....	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	5
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y TEMA DEL TRABAJO.....	6
OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	7
MARCO TEÓRICO.....	8
MARCO METODOLÓGICO.....	12
ANÁLISIS.....	13
ANÁLISIS INTERNO.....	14
Historia	
Visión, Misión, Valores	
Filosofía comercial	
Estrategia actual	
Metas de la organización	
Comunicación	
Conocimiento / atributos de la marca y del producto	
Tipos de clientes identificados	
Índices y hábitos de compra	
Posicionamiento	
Distribución y canales de venta	
Fijación de precios	
Análisis de ventas	
Análisis de la demanda	
ANÁLISIS EXTERNO.....	32
Dimensión Política, Económica, Socio - Cultural, Tecnológica	
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	39
Competidores, investigación	
Proveedores	
DIAGNÓSTICO.....	45
FODA	
PLAN DE MARKETING.....	50
OBJETIVOS.....	51
Objetivos corporativos	
Objetivos cualitativos de marketing	

ESTRATEGIAS.....	54
Estrategia corporativa	
Estrategia de cartera	
Estrategias competitivas de Porter	
Estrategia de segmentación y posicionamiento	
Estrategia funcional	
PROGRAMAS.....	59
ESCENARIOS.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	80

Índice de Tablas

Tabla 1: Tipos de clientes identificados.....	25
Tabla 2: Detalle de bocas de venta y empleados.....	27
Tabla 3: Participación de los competidores.....	39
Tabla 4: Inv. de atributos de la marca y de productos frente a la competencia	41
Tabla 5: Aumento de la facturación total en los últimos años respecto al año 2004.....	51
Tabla 6: Aumento de la facturación respecto al año anterior.....	52
Tabla 7: Segmentos de Plenty.....	56
Tabla 8: Presupuesto programa 1.....	62
Tabla 9: Presupuesto programa 2.....	66
Tabla 10: Gantt programa 2	67
Tabla 11: Presupuesto programa 3.....	70
Tabla 12: Resumen escenarios.....	73
Tabla 13: Calendario y ROI.....	74

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Participación de los segmentos en el ingreso total.....	25
Gráfico 2: Contribución de las bocas de venta a la facturación total.....	30
Gráfico 3: Contribución de a la facturación según tipo de local.....	30
Gráfico 4: Matriz FODA.....	48
Gráfico 5: Estrategia de Cartera.....	54
Gráfico 6: Matriz de gestión de valor de la empresa.....	56

Introducción

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo final de graduación está referido a la realización de un Plan de Marketing para la empresa Plenty, pyme cordobesa dedicada a la producción y comercialización de colchones, sommers, sillones, ropa de cama, entre otros productos; tanto en la provincia de Córdoba como en otras provincias del interior del país.

Dicho plan se basa en la creación del concepto y programas de apoyo para un proyecto actual que presentan sus directivos “Plenty baby & kids”, con el fin de formalizar el proceso de decisión estratégica, de forma que la empresa cuente con un foro en el que se adopten este tipo de decisiones, y que permita una gestión mas rigurosa y no basada en improvisaciones. Es decir, constituir un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas en pro a los beneficios.

El trabajo contiene dos componentes principales; un análisis de la empresa y su entorno, y la elaboración de un plan de marketing con sus respectivos programas de acción.

Para esto, el trabajo se ha estructurado en cuatro partes.

La primera, presenta un análisis interno y externo de la empresa concluyendo con un diagnóstico; la segunda parte, avanza a través de las fases que componen la elaboración del plan; una tercera parte que presenta distintos escenarios posibles y su retorno a la inversión; y finalizando con conclusiones y recomendaciones para la empresa.

La información que se expone en el trabajo ha sido recopilada y actualizada hasta el mes de agosto del 2008, lo que es necesario tener en cuenta para la contextualización del mismo.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y TEMA DEL TRABAJO

Denominación: PLENTY DORMITORIOS / PLENTY HOUSE

Plenty es una Pyme radicada en la ciudad de Córdoba especializada en la producción y comercialización de colchones, almohadas y ropa de cama de alta calidad.

La empresa cuenta con una cadena de 24 locales comerciales, entre propios y franquiciados, ubicados en las provincias de Córdoba, San Luis, Santa Fe, Tucumán, San Juan y Mendoza, en los que se puede encontrar también una amplia gama de productos de decoración y accesorios para el hogar de marca propia y de diversos proveedores de renombre en sus rubros específicos.

Tema del Trabajo Final de Graduación

Desarrollo de un concepto de Plenty para niños “Plenty baby & kids”, es decir, que detalle imagen deseada, mezcla de productos, comunicación y un plan de marketing para su implementación.

Justificación y Contextualización

La empresa pretende utilizar su know how, su imagen de marca y su estructura de comercialización, para introducirse en el sector de fabricación y venta de artículos infantiles dentro del rubro en el que se especializa actualmente (muebles, blanco y artículos de decoración).

Los directivos plantean que necesitan un plan de marketing que les permita marcar el lineamiento conceptual y comercial de este proyecto, que permita describir de manera formal las etapas y pasos a seguir; dado que hasta el momento este procedimiento se ha realizado de manera informal e intuitiva, con resultados tanto favorables como desfavorables.

Presentadas las inquietudes y necesidades expresadas por la empresa, se desarrollará un Plan de Marketing que responda a las mismas y ayude a la implementación de su nuevo emprendimiento.

OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Objetivo general

Diseñar un Plan de Marketing para el desarrollo e implementación del Proyecto “Plenty baby & kids”, que permita determinar de manera sistemática y planificada el rumbo a seguir de la empresa.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la empresa, tanto interno como externo. Análisis del sector al que pertenece y su mercado.
- Elaborar un diagnóstico de la situación actual.
- Identificar estrategias actuales de la empresa.
- Proponer un plan que describa acciones a seguir para el logro de los objetivos de Plenty baby & kids.

MARCO TEÓRICO

El trabajo consiste en la elaboración de un *Plan de marketing*: “*documento escrito en el que de forma sistemática y estructurada, y previos a 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}

Antes de comenzar con el desarrollo del plan, se determinará la estructura y puntos que llevan a la elaboración del mismo.

En términos generales dicho plan debe:

- ⇒ Describir la situación actual de la empresa
- ⇒ Establecer los resultados esperados
- ⇒ Identificar los recursos que se necesitarán para la consecución de los objetivos
- ⇒ Describir las acciones necesarias para llevar a cabo el plan
- ⇒ Diseñar métodos de control y de ajustes

La tarea de planificación es compleja, ya que significa tomar decisiones hoy sobre lo que sucederá mañana. Para esto es necesario la revisión y plena conciencia de los principales aspectos y variables que interfieren en los resultados de la empresa, es decir, tanto los factores intrínsecos (como su estructura, capital y filosofía comercial), como los fenómenos externos a la empresa (entorno socio-político, económico, ambiental, tecnológico y legal, proveedores, clientes y sector competitivo). Sólo con un análisis de la información y su posterior diagnóstico, se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones y en el rumbo a seguir en el futuro.

^{*1} Sainz de Vicuña, José Ma. - "El Plan de Marketing en la Práctica". 2007 - Edit. Esic - Madrid - Pág. 79

La ventaja principal de la planificación, se encuentra en el conocimiento y en la visión completa del negocio y de su evolución, lo que implica, la creación de metas y responsabilidades que garanticen la continuidad y la prosperidad de la empresa, y al mismo tiempo la posibilidad de tomar decisiones racionales y objetivas que conduzcan a un resultado deseado. Sin planificación, la empresa simplemente reacciona de manera intuitiva ante los diferentes fenómenos que se le presentan, sin poder definir las consecuencias de sus decisiones por lo que difícilmente tiene una perspectiva clara y consciente del negocio y su crecimiento.

Inicialmente se debe encontrar el tiempo necesario para planificar, esta tarea puede resultar tediosa, pero a largo plazo simplifica el trabajo ya que una vez que los planes se conviertan en pautas operativas, los problemas cotidianos disminuyen porque se habrán previsto y las políticas a seguir se habrán convenido por anticipado.

En términos generales, para la elaboración de un plan de marketing se deben tener en cuenta las siguientes fases y etapas^{*2}:

Primera fase: Análisis y Diagnóstico de la situación

1ra etapa: Análisis de la situación.

2da etapa: Diagnóstico de la situación

Segunda fase: Decisiones estratégicas de Marketing

3ra etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.

4ta etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

Tercera fase: Decisiones operativas de marketing

5ta etapa: Acciones o planes de acción.

6ta etapa: Determinación del presupuesto de marketing y retorno del capital invertido.

^{*2} Sainz de Vicuña, José Ma. – Ocit. Pág. 85- 86.

Estas fases son las que guiarán la estructura del presente trabajo. La primera está compuesta por la búsqueda y el análisis de información necesaria para la realización del diagnóstico de de la situación, que como se describió anteriormente, es el comienzo y la base del plan de marketing. Dentro de la misma se realizarán investigaciones de mercado^{*3}, esto es el *“Proceso objetivo y sistemático que genera la información con el fin de ayudar a la toma de decisiones de mercado”*. La información resultante del diagnóstico se presenta sintéticamente en forma de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), donde se pueden observar fácilmente los aspectos críticos a tener en cuenta para elaborar los objetivos y estrategias que dan origen a la siguiente fase.

En la segunda fase de planificación se comienza la elaboración de objetivos a alcanzar y el despliegue de las estrategias más adecuadas para conseguirlos. Ésta es quizás la más compleja dado que establecen el rumbo a seguir, implica seleccionar o elaborar estrategias que optimicen los recursos de la empresa, aprovechando las oportunidades o disminuyendo las amenazas del entorno donde se desenvuelve la misma.

Para esta etapa, se toma como referencia algunas clasificaciones de estrategias de reconocidos autores de la asignatura, y otras muy utilizadas en la materia, por ajustarse adecuadamente a las necesidades del plan a desarrollar:

- Estrategia de cartera de Ansoff^{*4}, la misma utiliza dos variables básicas para describir los crecimientos posibles de una empresa: por un lado las tecnologías utilizadas para el crecimiento y por otro el mercado objetivo del crecimiento.
- Estrategia de segmentación, es una determinación conciente del cliente al cual se apunta con un producto o servicio determinado. La segmentación supone una investigación de los distintos aspectos que definen y clasifican a diferentes estratos y segmentos del mercado, luego se evalúa su demanda potencial y se selecciona posteriormente aquellos segmentos a los que se pretende satisfacer con un producto/servicio ajustado a sus necesidades.

^{*3} Zigmund, William G. - “Investigación de mercados”. 2004 – Edit. Prentice Hall, México - Pág. 724

^{*4} Kotler, Philip, “Dirección de Marketing”. 2003 – Edit Pearson- Prentice Hall, México - Pág. 75

- Estrategia de posicionamiento, es una de las más utilizadas en la planificación comercial de las empresas. El posicionamiento^{*5} “es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares”.
- Estrategia competitiva de Porter^{*6} “diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas... es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos”.

La tercera fase de la planificación es en la que se materializan los objetivos y estrategias planteadas en la etapa anterior en planes concretos de acción que incluyen metas a corto plazo, presupuestos, responsables y tiempo límite de ejecución. El control en la ejecución y la medición de los resultados luego de haber aplicado el plan son importantes para constatar la efectividad que tuvo el plan en el caso de haberse concluido el tiempo determinado. Si el mismo se realiza durante la ejecución del plan, éste puede permitir corregir las desviaciones que surjan y que nos alejen del o los objetivos deseados.

*⁵ Trout y Ries, “Posicionamiento”. 1996 – Edit. Mc Graw Hill, Madrid - Pág. 5

*⁶ Porter, Michael. “Estrategia competitiva”. 2000 – Edit. Compañía Editorial Continental – México - Pág. 12

MARCO METODOLÓGICO

Para la obtención de la información necesaria en el desarrollo del plan de marketing, fue necesario aplicar diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se ha recopilado información de diversas fuentes tanto internas como externas a la organización que se detallan a continuación.

Fuentes de Información Externas:

- Fuentes Primarias: encuestas a clientes de la marca y de los competidores, visitas a la competencia.
- Fuentes Secundarias: libros especializados de la materia, registros estadísticos gubernamentales del país, medios de prensa, etc.

Fuentes de Información Interna:

- Fuentes Primarias: entrevistas en profundidad a directivos de la empresa y vendedores.
- Fuentes Secundarias: archivos contables, estudios y encuestas realizados con anterioridad.

Análisis



El análisis de la situación requiere de un acopio y análisis de información preciso y riguroso que sirve de base para poder establecer un posterior diagnóstico.

Se dividió ésta primer etapa de análisis en dos campos: el exterior a la empresa (análisis externo) y el que se centra en la propia realidad empresarial (análisis interno).

ANÁLISIS INTERNO

En este punto se pretende realizar un estudio exhaustivo del interior de la empresa, es decir, dar a conocer todos los elementos que conforman desde diferentes aspectos de su interior.

HISTORIA

La empresa nace en el año 1975 con origen en la localidad de La Cumbre, Provincia de Córdoba, fabricando colchones de baja calidad y bajo precio, los que distribuía en comercios mayoristas de la ciudad de Córdoba.

A partir de 1980 dado el volumen de comercialización que se manejaba, se decide invertir en tecnología y se compran 2 máquinas brasileras de espumado, lo que marcó un gran avance ya que eran muy avanzadas en el mercado argentino.

En el año 1982 se establece un depósito en Villa Allende y luego otro en el barrio de Alta Córdoba, de la capital de Córdoba.

Con este crecimiento de infraestructura y la permanente demanda del mercado, se comienza a producir colchones de Línea (mejor calidad), bajo la marca FLEXIGOM.

Al inicio de la década del 90, se marca un gran salto ya que los dueños realizan viajes al exterior (EEUU, Alemania, España, etc.) con el fin de investigar y conocer el sector a nivel internacional y lo que dio como resultado la adquisición de nuevas maquinarias y relaciones con proveedores de todo el mundo, principalmente Chile, Bélgica y España.

En los años posteriores se alcanza un gran crecimiento por lo que el espacio físico resulta insuficiente y se construye una planta en la ciudad de Córdoba de aproximadamente 2.500m², inaugurada en 1994 y en la que están actualmente.



Este acontecimiento llevó a reconocerla como la fábrica dentro del rubro con mayor crecimiento en el país.

Hasta el año 2000, las ventas se concentraban principalmente en el mercado mayorista, pero dada la crisis económica que sufrió el país, se tomó la decisión de reestructurar la empresa destinando la mayor parte de sus ventas y esfuerzos ahora al consumidor final.

Es a partir de este momento que nace un nuevo concepto para el mercado: Plenty Dormitorios.

Hoy sus bocas de ventas llegan a 24 locales entre Córdoba Capital, Río IV, Villa María, Villa Mercedes, Santa Fe, San Luis, Tucumán, San Juan y Mendoza.

En el año 2003 se desarrolla un nuevo concepto de local: Plenty House, ofreciendo ahora otros productos para el hogar como sillones, bazar, regalería, etc.

Gracias al éxito obtenido con el correr de los años, los directivos deciden aprovechar su posicionamiento e imagen en el mercado, para desarrollar un sistema de franquicias que le permita crecer e instalarse en diferentes puntos del país con mayor rapidez y actuando como principal proveedor de las mismas.

Visión

“Ser el lugar de la ciudad que todos recomiendan por sus colchones, almohadas, ropa de cama, de excelente calidad y por el servicio personalizado que brinda a su gente”.

Misión

“Crear y construir relaciones a largo plazo con los clientes de nuestros locales, a través de la alegría en el trabajo, una vocación de servicio y creación de productos de excelente calidad”.

Valores

⇒ *Total orientación al cliente*

Todo lo que hacemos o decidimos debe beneficiar de manera directa o indirecta a nuestros clientes. Todo lo que no genera valor en nuestra relación con el cliente no será prioritario.

⇒ *Integridad*

Cuando los hábitos encajan con los valores, las palabras con los hechos, y las expresiones con los sentimientos, las personas son íntegras.

⇒ *Innovación*

La consigna es no matar las ideas. La brecha entre nuestros competidores y nosotros tiene que estar dada por la velocidad de cambio y la mejora continua. Se trata de detectar los errores y corregirlos, y a su vez perfeccionar lo que esta bien.

⇒ *Modelar*

Es predicar con el ejemplo. Nuestra conducta se corresponde con los valores que predicamos.

El fruto de modelar es que las personas “confían en mi” por mi carácter, mis competencias y por que hago lo que digo.

Es la mejor forma de influir en las conductas de modo que apunten a hacer las cosas correctas, a trabajar en equipo y obtener mejores resultados.

⇒ *Respeto por las personas*

Cuando los integrantes de un equipo se respetan mutuamente, sus diferencias se convierten en fortalezas, no en debilidades.

⇒ *Fomentar el trabajo en equipo*

Trabajar en equipo hace sentir a nuestra gente más identificada y comprometida, implica un reto, diversidad, nuevos puntos de vista y alegría en el trabajo diario.

⇒ *Alegría del trabajo*

Sin alegría en el trabajo difícilmente podemos alcanzar los demás valores. En PLENTY queremos que nuestra gente se sienta feliz, que esté cómoda en su función y con su equipo de trabajo.

Filosofía comercial

En sus comienzos la empresa había adoptado una filosofía en **producción**, debido a que la demanda era mucho mayor que la oferta y en la que no les importaba la calidad del producto, sólo producían porque se vendía. Era de suma importancia la **disponibilidad** y el **precio bajo**.

Actualmente, debido al crecimiento de la competencia, la oferta aumentó y por lo tanto Plenty se vio obligada a cambiar, de una filosofía basada en la producción a una basada en la idea de satisfacer necesidades del cliente y entregarle valor. De este modo el **cliente** es lo principal en su concepto.

Dentro de las ventajas de este cambio, es el nacimiento de una marca ahora reconocida, desarrollar servicios de atención al cliente y la obtención de una base de datos de algunos de sus clientes leales.

Las desventajas se encuentran en que esta elección lleva a una competencia permanente respecto a la entrega de valor al cliente. Siempre existe otra empresa que lo busca mejorar porque hoy por hoy, la que no actúa de este modo, esta fuera de competencia, y por consiguiente fuera del mercado.

Estrategia actual

Para poder operar correctamente el negocio es fundamental comprender la estrategia competitiva de PLENTY dormitorios. Dicha estrategia esta basada en la “**diferenciación**” ya que producen y comercializan productos de excelente calidad y lo realizan de una forma diferente, dada por su imagen, nivel de servicio y uniformidad de productos.

Esta estrategia es una ventaja competitiva consolidada a largo plazo, que hace que un negocio PLENTY sea rentable en el tiempo.

Metas de la organización

La principal meta de la organización es expandirse en el interior del país, creando una imagen de marca fuerte y solvencia económica, para así poder entrar en el mercado de Buenos Aires en el largo plazo.

Se pretende lograr que los locales Plenty adquieran mayor prestigio y buen posicionamiento en su mercado objetivo.

Comunicación

A pesar de la importancia de la comunicación en toda organización, no se cuenta con un responsable o área específica tanto para la comunicación interna como externa.

Cabe recordar que es una empresa familiar en la que los miembros de la misma ocupan los principales puestos directivos. No existen estrategias claramente definidas a nivel corporativo, se fijan más que nada objetivos a mediano plazo hacia los cuales dirigen sus esfuerzos y atención.

Las decisiones principalmente se toman de forma intuitiva y a medida que surgen las necesidades.

Por no contar con departamentos ni responsables de RRHH y RRPP se describe sintéticamente el proceso de comunicación resultante.

La empresa cuenta con escasas técnicas de comunicación interna, y las que tiene se pueden clasificar de rudimentarias. Esto representa una gran debilidad de la organización, acarreando numerosas fallas en el intercambio de información.

Los mandos medios y en especial los operarios y personal de venta se limitan únicamente a obedecer órdenes, por lo que se les hace demasiado rutinario. Los empleados no se identifican con los objetivos de la organización, no conocen mucho sobre la misma, simplemente se dedican a trabajar en lo que se les asigna.

Al ser una empresa de mediano porte todos los niveles de empleados se relacionan con los superiores, gracias a lo cual muchas iniciativas, sugerencias y problemas son escuchados por ellos directamente.

CONOCIMIENTO / ATRIBUTOS DE LA MARCA Y DEL PRODUCTO

Ciclo de vida de la marca: en los últimos años la marca se encuentra en una etapa de crecimiento, tanto los volúmenes de venta como la cantidad de bocas de expendio van en aumento.

Se han añadido nuevos modelos y productos flanqueadores, siendo todas estas acciones características de esta etapa en la que se encuentra.

Niveles de Producto: el análisis se acotará a colchones dado que es el producto principal de la empresa.

- **Beneficio básico:** Comodidad, satisfacción de una necesidad básica, biológica como es el descanso.
- **Producto genérico:** Colchón.
- **Producto esperado:** Un colchón confortable, con una vida útil de al menos 5 años.
- **Producto aumentado:** Garantía de 5 años. Colchones con lado de verano e invierno, diferentes capas de materiales y telas especiales.
- **Producto potencial:** Ofrecer un producto en base a un nuevo material con mejores prestaciones en cuanto confort, durabilidad y costos.

Packaging primario: se compone de un polietileno, que tiene como única función la protección del producto. No cumple la función de presentación.

Cartera de productos

Colchones, se comercializan los siguientes modelos:

Resortes:

- Flexigom
- Family
- Sevilla
- Confort
- Relax
- D´luxe
- Premium

Espuma:

- Dorado
- Real
- Familiar
- Standard
-

Medidas en centímetros: 80x190 - 90x190 - 130x190 - 140x190 - 150x190 - 160x190 - 150x200 - 160x200 - 180x200 - 200x200.

Ciclo de vida del producto: el producto se encuentra en la etapa de madurez, ya que este se caracteriza por una tasa de crecimiento de mercado que se mantiene estable, dependiendo principalmente de la tasa de crecimiento poblacional. En este producto en particular se trata de una etapa en la que se ha entrado ya hace más de dos décadas, y probablemente continúe por muchas más ya que no existe por el momento un sustituto.

Otros Productos comercializados

En todos los productos siguientes, no se detallará la profundidad de las distintas líneas, ya que las mismas no son estables y no existe una política definida respecto al manejo de las mismas.

- Sábanas, Acolchados, Cubrecamas, Mantas y Fundas Nórdicas.
- Almohadas, Almohadones, Fundas y Relleno.
- Sillones, Futones, Puff y Banquetas.
- Cortinas.
- Toallas y Toallones.
- Respaldares y Mesa de Luz.
- Artículos de regalo.

TIPOS DE CLIENTES IDENTIFICADOS

A continuación se realiza una descripción de los distintos tipos de clientes que identifica la empresa tras diversas investigaciones informales internas, que sustentan dicha clasificación.

Cientes tipo A: Grupo que compra con alta frecuencia, cercana a las 5 compras anuales. Es leal a la marca, se interesa por todos los productos de la cartera y sigue permanentemente las tendencias del mercado tanto en diseños, colores como en nuevos productos y modelos. No son sensibles al precio.

Cientes tipo B: En este caso se encuentran los que compran cuando les surge la necesidad puntual personal, principalmente buscan calidad. También en este grupo se encuentran los “compradores festivos” que compran para terceros por motivos particulares. La recencia es de 1 compra al año. Ej.: casamientos, cumpleaños, etc.

Cientes tipo C: Integran este segmento de clientes Arquitectos y Decoradores que compran para y a cuenta de un tercero que los contrata para realizar reformas y cambios en sus viviendas u oficinas.

De acuerdo al estudio de Nivel Socioeconómico publicado por la Asociación Argentina de Marketing, se identifican los 3 grupos de clientes anteriores dentro de los siguientes segmentos:

Tabla 1: Tipos de clientes identificados

Segmento	Ocupación Principal del PSH		Educación PSH
	Calificación	Descripción	
AB	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Socio/dueño de empresas medianas o grandes Directivos de grandes empresas Rentista 	<ul style="list-style-type: none"> Univ. Completa Postgrado
C1	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Directivos de pymes Directivos de 2da. línea de gran empresa Socio/dueño de empresas pequeñas Profesionales independientes con ocupación plena Profesional dependiente Rentista 	<ul style="list-style-type: none"> Univ. Completa Postgrado

Cientes tipo D: Se agrupan aquí a las parejas que están por casarse y por ello están en busca de lugares que cumplan con ciertas características, variedad de productos y beneficios para hacer su lista de regalos de casamiento. La mayor parte de sus compras son en un periodo determinado, disminuyendo a lo largo del tiempo.

Segmento	Ocupación Principal del PSH		Educación PSH
	Calificación	Descripción	
C1			
C2	Técnico Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Profesional dependiente Profesionales independientes sin ocupación plena Jefes en empresas medianas y grandes Docente universitario ocupado pleno 	<ul style="list-style-type: none"> Univ. incomplete Terc. Completa

Cientes tipo E: Aquí se encuentran los que por alguna razón en particular, realizan compras de productos a medida o con características especiales, a ellos hay que brindarles los demás productos también “a su medida” (en el caso de colchones por ej: enfermos, discapacitados, ancianos, etc. que necesitan refuerzos o materiales determinados).

Estos clientes corresponden a distintas categorías de NSE, entre el segmento AB y el C2.

Cientes tipo F: En este grupo se encuentran los padres que compran varios productos para sus hijos que vienen a instalarse en la ciudad a estudiar, se caracterizan por una sola compra y generalmente buscan precio. Con estos clientes se identifican también los compradores ocasionales que buscan precio como principal atributo decisivo de compra.

Los padres son los más implicados en el proceso de compra, sin embargo los hijos actúan como influyentes en la compra.

Encontramos en este grupo diferentes clases de NSE.

Cientes tipo G: Los clientes de este grupo son de compra mayorista, encontramos aquí a los propietarios de hoteles, cabañas, hostels, etc. que están por abrir o que renuevan sus instalaciones.

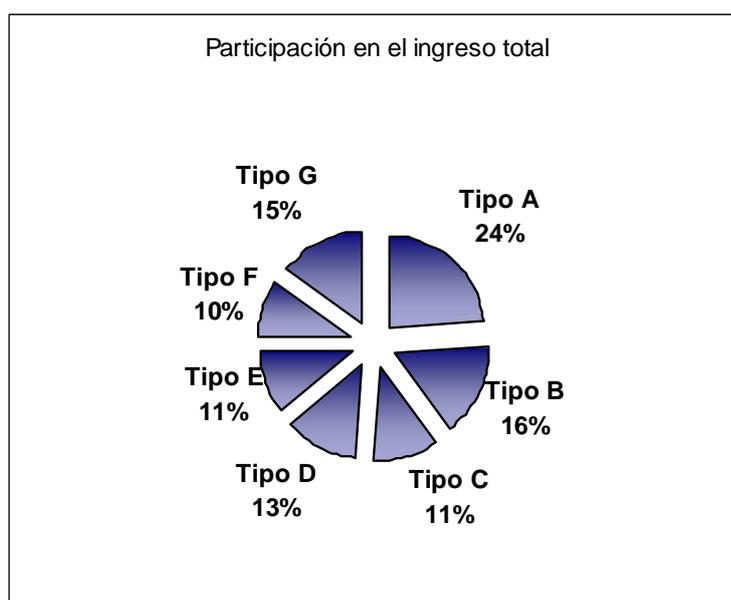


Gráfico 1: Participación de los segmentos en el ingreso total

INDICES Y HÁBITOS DE COMPRA

Papeles de compra respecto al colchón:

- **Iniciador:** cualquier individuo de la familia que sienta la necesidad de un nuevo colchón.
- **Influyente:** familiares, amigos y vendedores.
- **Decisor:** Generalmente la mujer de la familia.
- **Comprador:** Generalmente el hombre o jefe del hogar.
- **Usuario:** Cualquier integrante de la familia.

Tipo de compra: conducta de compra compleja, debido a las características del producto como el precio elevado y una baja frecuencia de compra.

POSICIONAMIENTO

La empresa posee varias marcas, las principales son:

- Flexigom: utilizada en la mayoría de líneas de productos.
- Plenty: marca exclusiva de los locales, tanto de Plenty Dormitorios como Plenty House, dirigida al consumidor final y Plenty Hoteles.
- Marcas Mayoristas: las cuales se dirigen a clientes mayoristas como por ejemplo hipermercados.
- Marcas de proveedores externos.

Tanto Flexigom como Plenty se encuentran en etapa de crecimiento, ya que los volúmenes de venta van en aumento, esto se debe en primera instancia a la continua apertura de nuevas sucursales entre propias y franquicias.

DISTRIBUCIÓN Y CANALES DE VENTA

Actualmente la empresa trabaja a través de un nivel en el canal de distribución, de esta forma actúa como fabricante y detallista. La participación de los proveedores externos en la comercialización de productos finales es mínima en comparación a los de la firma, por esto se puede afirmar que cuenta con una distribución prácticamente exclusiva.

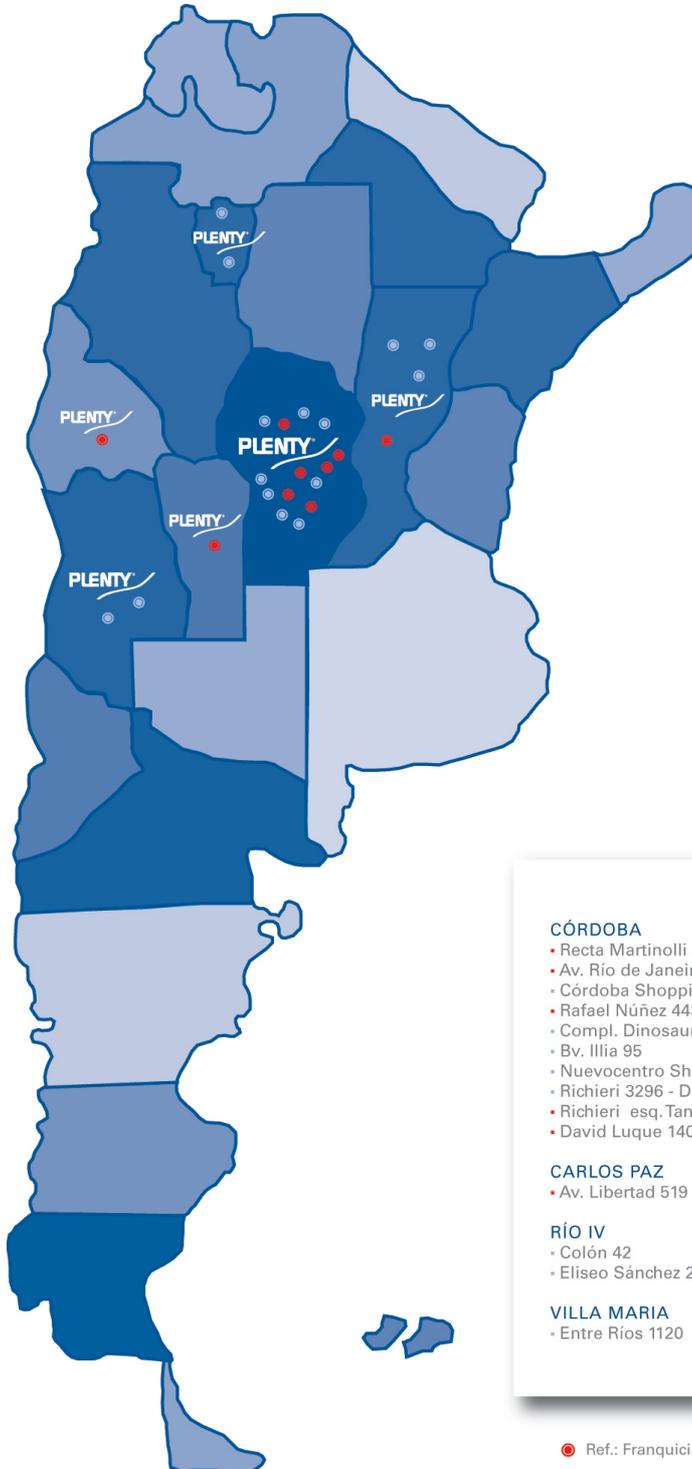
Tabla 2: Detalle de bocas de venta y empleados

Localidades			
	Nº de Empleados	Nº de Bocas	Nº de Franquicias
Cba Capital*	41	5	6
Río Cuarto*	6	2	0
San Luis	3	0	1
Mendoza*	7	2	0
San Juan	3	0	1
Tucumán	5	2	0
Villa Mariah	3	1	0
Santa Fe*	9	3	1

(* Poseen depósito.)

Agentes intermediarios: hoy la empresa no cuenta con este tipo de intermediarios.

Comerciantes intermediarios: la organización es su propio detallista (venta directa al público), debido a razones anteriormente explicadas, las ventas mayoristas son mínimas y no aportan al volumen general.



<p>CÓRDOBA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recta Martinolli 8182 Loc. 3 Argüello • Av. Río de Janeiro 1051 - Villa Allende • Córdoba Shopping Villa Cabrera Loc. 274 • Rafael Núñez 4436 • Compl. Dinosaurio - Loc. 143, 144 • Bv. Illia 95 • Nuevocentro Shopping - 1º nivel • Richieri 3296 - Disco Shop • Richieri esq. Tandil • David Luque 140 Bº Gral. Paz 	<p>SANTA FE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salta 2800 • Aristóbulo del Valle 6709 • Av. 7 de Marzo 1887 - Santo Tomé • Aarón Castellanos 1802 - Esperanza
<p>CARLOS PAZ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Av. Libertad 519 	<p>MENDOZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • San Martín 697 • Mendoza Plaza Shopping Loc. 14B
<p>RÍO IV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colón 42 • Eliseo Sánchez 200 - Loc. 27, Disco Shop 	<p>TUCUMÁN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portal Tucumán Shopping Loc. 1327 • Maipú 393
<p>VILLA MARIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre Ríos 1120 	<p>SAN LUIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • San Martín 660
	<p>SAN JUAN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gral. Acha Sur 117

- Ref.: Franquiciados
- Ref.: Locales Propios

Mapa 1: Localización de bocas de venta.

FIJACIÓN DE PRECIOS

Los precios de los productos se establecen por sobreprecio aproximadamente en un 20%, también existen otras variables determinantes como adaptación a la competencia, y ofertas existentes en el mercado.

Flexigom al no ser una marca líder de mercado ofrece una muy buena calidad a un bajo precio, estableciendo así una relación Precio-Calidad muy atractiva.

En los productos de marca Plenty se puede fijar un precio más alto dada la imagen de marca establecida en el mercado. Esto se realiza teniendo en cuenta la competencia.

Constantemente se hacen diferentes ofertas, promocionando los distintos productos, muchas son en conjunto con tarjetas de crédito que ofrecen planes de cuotas y tasas bajas de intereses.

ANÁLISIS DE VENTAS

Las ventas experimentaron un incremento del 50.8% en el primer semestre del año 2008 con respecto al año anterior, esto se debió principalmente a la apertura de nuevas bocas de venta y se ha aislado el efecto de la inflación de los precios provocada por la situación del país.

Respecto a dónde realizan las compras, podemos ver en el gráfico siguiente que las bocas de venta que captan la mayor cantidad de clientes y que a la vez son las mayores contribuidoras de ingreso son : Córdoba Shopping, Nuevocentro y Mendoza Plaza.

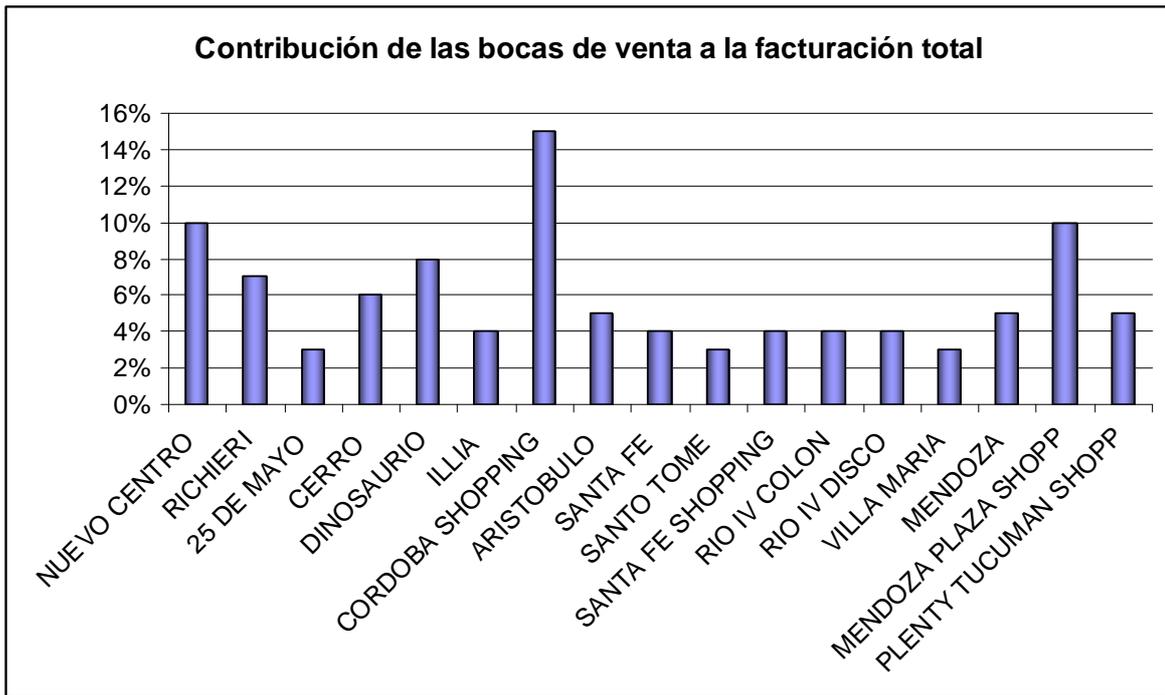


Gráfico 2: Contribución de las bocas de venta a la facturación total

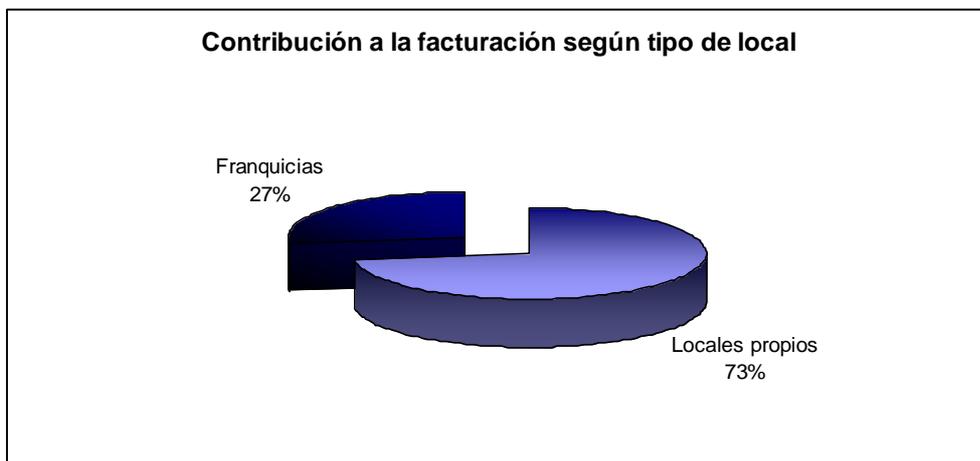


Gráfico 3: Contribución a la facturación según el tipo de local

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Al dirigirse al mercado del consumidor final, el poder de negociación de los mismos es alto ya que existe gran cantidad de competidores.

A causa de la devaluación del año 2000, la demanda cayó drásticamente hasta niveles alarmantes, pero luego el sector experimentó un crecimiento sostenido a la par de la reactivación económica impulsado en cierta medida por la construcción. Otro factor que impulsa el crecimiento de la demanda, es el hecho de que la gente durante los períodos de crisis ha relegado la compra de este tipo de bienes produciendo un mayor desgaste de los mismos.

La demanda se caracteriza por ser elástica en el corto plazo pero inelástica en el largo plazo ya que estamos hablando de un bien durable. Esto es así, ya que por ejemplo, si aumenta el precio de estos productos la demanda de los mismos caerá drásticamente, hasta que se agote la vida útil de los productos, y la gente necesite renovar el lote de colchones.

Si bien la inestabilidad político-económica del país es alarmante e incierta, los directivos de la empresa estiman que las ventas aumentarán aproximadamente un 15 % en el segundo semestre del 2008 respecto al período anterior, lo que llevaría a un total de 37% más de facturación respecto al año 2007. (Los datos han sido calculados aislando el efecto inflacionario de los últimos meses)

ANÁLISIS EXTERNO

Tanto la empresa como sus proveedores, intermediarios, clientes, competidores y públicos, operan en un macro ambiente de fuerzas que dan origen a oportunidades y riesgos. El estudio y análisis de estas fuerzas (escenarios) brindan los cambios, las tendencias y las variables que hay que tener en cuenta en el momento de planificar.

Por lo tanto, la empresa debe:

- Detectarlos.
- Comprenderlos.
- Adecuarse a ellos.

Para llevar a cabo el estudio de los escenarios, la empresa debe analizar “que hay afuera de la empresa”, lo que esta supeditado a cuatro fuerzas principales:

DIMENSIÓN POLÍTICA

La Nación Argentina esta liderada desde Diciembre del año 2007 por la Dra. Cristina Fernández de Kirchner. Al asumir como Presidenta, en su discurso desde una visión latinoamericana de la pobreza y la exclusión, reflexionó sobre los cuatro pilares fundamentales que tiene en las instituciones, en la sociedad, en un modelo económico de acumulación con matriz diversificada e inclusión social y en la inserción en el mundo, sus pilares.

Menciona que en la víspera se firma el acta fundacional del Banco del Sur que tiene como objetivo financiar el desarrollo económico y social de los países en forma equilibrada y estable, fomentando la equitativa distribución de las inversiones entre los socios de la entidad. Los países firmantes, Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Venezuela, abogan también por la creación de una moneda única para el Mercosur.

En lo que va del mandato de la actual presidenta se han producido varios conflictos en la nación; uno de los más importantes es el que se dio entre el gobierno y el sector agrario argentino, cuando se anunció en marzo del corriente un esquema de retenciones móviles a los principales cereales exportables del país, con el fin de impedir que el aumento de estos productos en los mercados internacionales se trasladan a los precios internos.

Se produjeron diferentes consecuencias a raíz de esta iniciativa como paros, cortes de rutas, la más importante fue el desabastecimiento de carnes, lácteos, frutas, verduras, pollos y huevos en los centros urbanos; como así también hubo un fuerte desabastecimiento en cuanto a la nafta en el mes de junio. El Mercado Central, de frutas y verduras, trabajó al 40% de su capacidad. Los precios de productos agropecuarios aumentaron más de 40% por la escasez.

Tuvieron lugar diversos cacerolazos promovidos por los ciudadanos afectados en el conflicto que buscaban, entre otras cuestiones, que se generara un diálogo entre el gobierno y el campo ya que los huelguistas amenazaban con un mayor desabastecimiento y alza de precios.

Dicha ley perdió vigencia tras la publicación de su derogación en el Boletín Oficial.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

Canasta básica y desocupación

Los valores de la Canasta Básica Alimentaria (CBA) y de la Canasta Básica Total (CBT), que determinan respectivamente las líneas de indigencia y de pobreza, alcanzan a 147,11 y 319,86 pesos, según datos del Indec publicados en Junio del corriente año, donde se observa un incremento del 5,83 y 7,06% respecto al mismo mes del año anterior.

La inflación de Junio del 2008 fue del 0,6 % las mayores subas se registraron en educación, alquileres y atención médica.

Por su parte, el desempleo en Argentina alcanzó el 8,5% durante el segundo trimestre del año desde el 9,8% registrado en el anterior. Esta cifra considera como ocupadas a aquellas personas que reciben un plan de asistencia del Estado. Si el plan no es tenido en cuenta, entonces el desempleo trepa al 9,5%.

Actividad Económica*7

Durante el quinto mes del año, la economía argentina creció 8.0%, en términos interanuales, según el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) que elabora el INDEC, resultando 1.2 puntos porcentuales por debajo del registro de igual mes de 2007.

El dinamismo de la actividad económica durante los primeros cinco meses del año, responde principalmente al crecimiento del consumo, principal motor del crecimiento (actualmente representa más del 77% del PBI).

Merece destacarse que los **volúmenes de ventas** en supermercados crecieron un 29.2% en términos interanuales, en el acumulado Enero-Mayo de 2008, mientras que los volúmenes comercializados en shoppings registraron un incremento del 25.8% interanual.

Por su parte, la expansión de la **industria manufacturera** durante los primeros cinco meses del año es del 7.1%.

La performance del sector manufacturero durante los primeros cinco meses del año estuvo impulsada por los siguientes bloques:

- automotrices (28.1%),
- industria metalúrgica (13.6%), producción
- tabacalera (8.6%)
- caucho y plástico (7.7%)
- materiales de construcción (7.5%).

Por otro lado, de acuerdo al Indicador Sintético de **Actividad de la Construcción** (ISAC), el nivel de actividad del sector creció un 12.1% en los primeros cinco meses del año, impulsado principalmente por la construcción de viviendas (13.6%) y otros edificios (12.3%).

*7 IEICO – Clarín Newsletter 16/07/08

Proyección de crecimiento para todo el 2008

Antes del recrudecimiento de la crisis del campo, la estimación de crecimiento para este año se ubicaba en torno al 8.5%. Sin embargo, hoy creemos que puede estar algo por debajo del 8.0% anual, dado que hay muchas decisiones de inversión paralizadas y los actuales niveles de inflación actúan como el principal factor de "enfriamiento" de la economía. A pesar del clima de incertidumbre, que seguramente nos acompañará algún tiempo más y, teniendo en cuenta el arrastre del último trimestre' 07 y del primer trimestre' 08 (muchos sectores adelantaron producción por temor a la falta de energía durante el invierno), difícilmente se termine el año con un crecimiento por debajo del 7%.

Importación y exportación

Las exportaciones de bienes aumentaron en el primer trimestre del 2008 un 42% respecto de igual trimestre del año anterior y las importaciones un 39%. El aumento del superávit de la cuenta bienes es el determinante de la evolución del superávit en cuenta corriente.

Los precios explican 31 puntos del aumento de las exportaciones y las cantidades 8 puntos. Mientras que en el caso de las importaciones, los precios y las cantidades explican 11 y 26 puntos del incremento, respectivamente.

Las importaciones de bienes de capital crecieron 50%, las de bienes de consumo incluidos automotores de pasajeros 42%, las de bienes intermedios 39%, las de piezas y accesorios para bienes de capital 31% y las de combustibles y lubricantes 26%. Las variaciones respondieron principalmente a cambios en las cantidades, salvo en el caso de combustibles y bienes intermedios, donde se produjeron fuertes aumentos de precios.

La elasticidad de las importaciones, en cantidad, respecto de las variaciones de PIB se mantiene relativamente constante en los últimos trimestres.

DIMENSIÓN SOCIO - CULTURAL

Argentina es el segundo país más grande de Latinoamérica, no solo en dimensión geográfica, sino también demográfica. Tiene una población aproximada de 39.144.753 habitantes.

Con respecto a los aspectos Social y Cultural en Argentina, podemos mencionar varios puntos que nos brindan un panorama general de nuestro país.

Brecha entre Ricos y Pobres

Si bien se puede observar una gran diferencia entre ricos y pobres a lo largo de todo el mundo, vamos a puntualizar esta discrepancia en la Argentina, en donde la diferencia entre ricos y pobres, es de 35 a 1 en lo que respecta del año 2007, según la asamblea del Consejo Internacional de Amnistía. Si bien no se profundizó tanto como a nivel internacional, la diferencia sigue siendo tan amplia como en la década del 90, cuando alcanzó esta enorme brecha, que no ha podido reducirse. Según la base de datos de la última Encuesta Permanente de Hogares (EPH), durante el primer trimestre de este año, el grupo más acomodado ganó 29,2 veces más que el grupo más desfavorecido.

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Debido a que la adquisición de nuevas tecnologías está condicionada por el poder económico del país, no se puede hablar de Argentina como vanguardista en este aspecto. Los números de la economía indican que el país tiende a recuperarse (tras la crisis sostenida a partir del 2001). La base educativa que aún quedaba, sumada a la inventiva nacida de la necesidad, fueron dando lugar a emprendimientos novedosos y a una reactivación de las economías regionales, verdadero motor de la recuperación. Cosechas récord ligadas a tecnología propia en maquinaria agrícola, técnicas de mejoramiento del suelo y desarrollos en biotecnología e ingeniería genética, la exportación de software y la creación de núcleos de desarrollo tecnológico en distintas regiones del país o el auge del diseño local en los mercados internacionales son sólo muestras del potencial que aún tiene la Argentina.

Para la economía de un país, el proceso de innovación tecnológica*⁸ implica combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas que permiten el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o procesos.

La innovación tecnológica está basada en el talento para crear y para transferir estas innovaciones a la sociedad. La Argentina cuenta con la ventaja de poseer reservorios científicos destacados que se detectan en todo el mundo. En los últimos años el país ha gastado muy pocos recursos en investigación y desarrollo. Además, gran parte de la inversión nacional en ciencia, tecnología e innovación proviene del sector público (alrededor del 70%)*⁹. Esto explica, entre otros factores, que la Argentina tenga una estructura de producción primaria y no aproveche mejor sus recursos naturales y humanos.

En los siguientes apartados se tratarán aquellos avances tecnológicos que han tenido mayor impacto en los últimos años*¹⁰.

*⁸ Entendida como el paso desde la idea al desarrollo de un producto o servicio aceptado por el mercado.

*⁹ Naranjo, María: *Rumbos*, agosto 2007, n° 209, pág. 24.

*¹⁰ *Ibíd.*, pág. 26.

ANÁLISIS DEL SECTOR

El ambiente relevante para la empresa es muy amplio, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compite. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a las que puede tener acceso la empresa.

Plenty puede ser analizado desde diferentes sectores ya que pertenece a los siguientes:

- Industria del plástico: a través de su materia prima, el poliuretano.
- Industria textil: en lo que se refiere a la confección de ropa de cama, toallas, etc.
- Industria comercial: con sus locales de venta.

Con el fin de realizar un análisis apropiado de la competencia y dado que no existe ninguna cámara que englobe los diferentes rubros, se ha basado el mismo en los productores y comercializadores de su producto principal, el colchón.

COMPETIDORES

Principales Marcas y su Participación en el Mercado

Para el desarrollo de este punto se ha tomado de referencia el último registro publicado en el informe anual del IADER (Instituto Argentino de estudio del Reposo) entidad que ha dejado de funcionar en el 2000, el cuál ha sido actualizado por los directivos de la empresa.

Las marcas que se destacan en el mercado de colchones de espuma y su participación en unidades físicas fueron los siguientes:

GRANDES PRODUCTORES (máquina continúa)

Tabla 3: Participación de los competidores

NOMBRE	CANTIDAD ANUAL	%
BELMO	506.880	19 %
PIERO	411.840	15 %
SUAVESTAR	396.000	14 %
INDUCOL	269.280	12 %
SUBTOTAL	1.584.000	60 %

PRODUCTORES MEDIANOS (con máquina discontinua)

8 productores	762.000	30%
---------------	---------	-----

(FLEXIGOM -PLENTY-, MEYER, SUEÑO ESTELAR, SCHENEIDER, FASAC, TORRES, LA CARDEUS, SUTIL)

PRODUCTORES PEQUEÑOS (con máquina discontinua y sin planta propia)

APROX.20 PRODUCTORES	264.000	10%
----------------------	---------	-----

Lo que hace un total de: 2.640.000 unidades físicas, lo que conforma a un total de 100% del mercado.

Como se observa el mercado de colchones de espuma está concentrado (60%) en cuatro grandes productores que cuenta con una importante capacidad tecnológica y una red de distribución en todo el país, siendo éstas las únicas empresas que invierten en publicidad a nivel nacional.

Los productores medianos, tienen incidencia en la colocación de productos a nivel regional, no logrando imagen de marca a nivel nacional, sin embargo cuentan con una infraestructura tecnológica que les permite con pocas inversiones aumentar fuertemente sus actuales producciones.

La incidencia de los pequeños productores es mínima, no cuentan con tecnología y por lo general sus instalaciones no son propias y con muy limitada capacidad financiera.

Investigación de atributos de la marca y de productos frente a la competencia

Con el fin de realizar un análisis más exhaustivo de la marca y los productos se analizan atributos de los productos de la empresa y de los principales competidores de acuerdo a un estudio realizado a mediados del 2007 por empleados de la organización. (Ver ficha técnica y cuestionario- Anexos n° 1 y 2)

A fines de completar y actualizar la investigación se realizaron 38 encuestas más con el mismo cuestionario durante el mes de septiembre del 2008, teniendo así un total de 78 casos.

Tabla 4: Investigación de atributos de la marca y de productos frente a la competencia

Atributos	Importancia	Plenty		Exposueño		La Cardeus		Textil Hogar	
		Desempeño	IxD	Desempeño	IxD	Desempeño	IxD	Desempeño	IxD
Cercanía	1,87	8,13	15,2	7,3	13,65	7,6	14,21	8,1	15,15
Aspecto del local	2,53	7,27	18,39	6,3	15,94	6,9	17,46	6,5	16,45
Servicios Adicionales	2,83	8,2	23,21	8,1	22,92	8	22,64	7,2	20,38
Variedad de los productos	3,08	8,27	25,47	6,5	20,02	6,7	20,64	7,9	24,33
Trato de los vendedores	3,42	8,27	28,28	7,8	26,68	8,2	28,04	7,1	24,28
Facilidades de pago	3,52	8,37	29,46	8,2	28,86	8,5	29,92	7,3	25,7
Calidad de los productos	3,67	8,43	30,94	8,5	31,2	8,6	31,56	8,4	30,83
Precio de los productos	3,87	6,97	26,97	6,8	26,32	7,5	29,03	6,4	24,77
TOTALES			197,9		185,59		193,5		181,89

(La tabla está ordenada según importancia del atributo.)



A través de los resultados obtenidos, se observa que Plenty posee una posición competitiva levemente superior en prácticamente todos los atributos analizados. Sin embargo el principal competidor que arroja la investigación es “La Cardeus” cuyo desempeño es muy similar al de Plenty obteniendo calificaciones levemente más altas en los tres atributos que más valorados por los consumidores (precio, calidad de los productos y facilidades de pago).

Respecto a la “variedad de productos”, Plenty se encuentra en una mejor posición que sus competidores.

El ser productores a la vez que comercializadores, permite a la empresa mayor conocimiento, y por ende, un mejor asesoramiento a sus clientes, siendo este, posiblemente, un atributo muy valorado por los clientes, ya que el producto del cual estamos hablando se caracteriza por un proceso de compra planificada (se necesita gran cantidad de información).



PROVEEDORES

En los últimos años la estructura de los proveedores se ha modificado producto de los acontecimientos a nivel macroeconómico que han sucedido en el país, por lo cual se ha tenido que sustituir algunos importantes proveedores por el tipo de cambio, plazos de financiación, formas de pago y costos de transporte, en detrimento de la calidad de los insumos.

La Empresa se vio obligada a pasar de proveedores internacionales que ofrecían mayor calidad y menores precios a proveedores locales, que en su mayoría no están capacitados para dar abastecimiento a la industria debido a que no tienen la infraestructura ni medios adecuados para hacerlo. De igual forma están haciendo los esfuerzos necesarios para reestructurarse.

Encontramos también proveedores que pasan a ser líderes regionales de algunos insumos, principalmente químicos que antes se exportaban en su mayoría, como el caso de Petroquímica de Río III. Aquí surge el problema que a su vez este proveedor es dueño de Piero uno de los principales competidores en el mercado, por lo que se corre con una gran desventaja competitiva dado que no se puede competir en costos.

Respecto a la parte textil, nos encontramos con un gran monopolio dado por Sueño Fuego que produce más del 60% del mercado argentino.

Los resortes que eran traídos de España, en este momento son remplazados por abastecimiento local que lamentablemente ofrecen menor calidad.

Principales proveedores

Dölher: empresa brasilera proveedora de elementos textiles, tanto insumos como productos terminados.

Leigh: empresa Americana que despacha desde Taiwán proveedora de fibra.

Pimo: empresa argentina proveedora de parrillas.

Resikem: empresa argentina proveedora de químicos.



Petroquímica Río III.

Corlortex/Caratex: empresas proveedoras de telas.

Honeker: empresa proveedora de telas.

Alcano: proveedor de químicos.

Mhering y Arnodo: proveedores de madera terminada.

Diagnóstico

FODA

En esta etapa se utilizó la herramienta FODA para establecer un inventario de las oportunidades y amenazas, deducidas del análisis externo de la siguiente forma: si el factor al que se refiere es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos éste será una oportunidad, en caso contrario será una amenaza; así como de los puntos fuertes y débiles, extraídos del análisis de la situación interna con el siguiente criterio: si el punto en cuestión es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos será un punto fuerte, en caso contrario será un punto débil.

Se presentan los puntos más relevantes para los fines del trabajo, sin perder de vista los restantes que serán tenidos en cuenta en las recomendaciones finales.

FORTALEZAS:	<i>Posibilidad</i>	<i>Importancia</i>
<ul style="list-style-type: none"> Amplia cartera de productos con fuerte sinergia de producto, tecnología, marketing y canal. 	2	2
<ul style="list-style-type: none"> Gran cantidad de bocas de venta directa al consumidor final en importantes centros de consumo del interior del país 	2	2
<ul style="list-style-type: none"> Importante reconocimiento de la marca, en los mercados que atiende con buena relación precio – calidad. 	2	3
<ul style="list-style-type: none"> Maquinaria con tecnología avanzada. 	2	3
<ul style="list-style-type: none"> Alto poder de negociación con los proveedores (por el volumen de compra) y entidades financieras (como tarjeta naranja y cordobesa). 	3	3

DEBLIDADES:	<i>Posibilidad</i>	<i>Gravedad</i>
• Falta de recursos financieros para abrir nuevos locales de venta propios.	2	2
• Desabastecimiento de productos en los locales actuales.	2	3
• Área de marketing poco desarrollada.	2	3
• Capacidad de producción ociosa, que le permite responder a un futuro incremento en la demanda.	2	2
• No existe una política de financiación según el tipo de cliente.	1	2
• No hay una buena utilización de la información que se tiene del cliente.	2	3

OPORTUNIDADES:	Posibilidad	Importancia
• Reducción de las importaciones de productos extranjeros.	2	2
• Tendencia de reactivación del país y del sector Industrial.	2	3
• Atractivos mercados de consumo sin presencia de la empresa.	2	3
• Acelerada tendencia de envejecimiento de la población que puede traducirse en un nicho atractivo.	1	1
• Los hoteles se han convertido en un interesante medio de comunicación, gracias al auge del turismo interno.	1	1
• Crecimiento poblacional en el Sur Argentino, lo cual es un nicho potencial atractivo.	3	2

AMENAZAS:	<i>Posibilidad</i>	<i>Gravedad</i>
• Tasa de crecimiento poblacional decreciente.	1	1
• Grandes firmas instalan depósitos en la ciudad de Córdoba.	1	2
• Disolución de cámaras especializadas que regulan la competencia en el sector.	1	1
• Posible desabastecimiento de energía eléctrica.	2	2
• Disminución del PBI en el sector industrial.	1	1
• Problemas políticos – económicos que afecta la disponibilidad de créditos tanto para consumidores como para el sector industrial.	2	3
• La reducción de las importaciones de los insumos afecta la calidad de los productos.	3	3

MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1 Crecimiento poblacional en el Sur Argentino, lo cual es un nicho potencial atractivo.</p> <p>2 Reducción de las importaciones de productos extranjeros.</p> <p>3 Tendencia de reactivación del País y del sector Industrial.</p> <p>4 Atractivos mercados de consumo sin presencia de la empresa.</p> <p>5 Los hoteles se han convertido en un interesante medio de comunicación, gracias al auge del turismo interno.</p> <p>6 Emergente tendencia de un envejecimiento de la población que puede traducirse en un nicho atractivo</p>	<p>1 La reducción de las importaciones de los insumos afecta la calidad de los productos.</p> <p>2 Disminución del PBI en el sector industrial.</p> <p>3 Tasa de crecimiento poblacional decreciente.</p> <p>4 Grandes firmas han instalado depósitos en la ciudad de Córdoba.</p> <p>5 Disolución de cámaras especializadas que regulen la competencia en el sector.</p> <p>6 Posible desabastecimiento de energía eléctrica.</p>
<p>1 Falta de recursos para abrir nuevos locales de venta.</p> <p>2 Área de marketing poco desarrollada.</p> <p>3 No hay una buena utilización de la información que se tiene del cliente.</p> <p>4 Desabastecimiento de productos de los locales actuales.</p> <p>5 Faltan canales de comunicación interna dentro de la empresa</p>	<p>1. Gran cantidad de bocas de venta directa al consumidor final en importantes centros de consumo del interior del país</p> <p>2 Alto poder de negociación con los proveedores (por el volumen de compra) y entidades financieras (como tarjeta naranja y cordobesa).</p> <p>3 Importante reconocimiento de la marca, en los mercados que atiende con buena relación precio – calidad.</p> <p>4 Amplia cartera de productos con fuerte sinergia de producto, tecnología, marketing y canal.</p>
DEBILIDADES	FORTALEZAS

Gráfico 4: Gráfico Cruz FODA



DIAGNÓSTICO

De acuerdo al análisis FODA, se puede decir que la empresa se encuentra en un mercado maduro, esto significa que no existen grandes Oportunidades ni Amenazas. A su vez, todas las empresas competidoras poseen características similares, lo que indica que han alcanzado un nivel de servicio mínimo de alto desempeño. Esto también funciona como una importante barrera de ingreso para nuevos competidores.

Plenty se caracteriza por ser la única empresa radicada en la ciudad de Córdoba, dedicada a la producción y comercialización de colchones, ya que sus competidores sólo comercializan este tipo de bienes, adquiriéndolos de diferentes productores en cada caso. El ser productores a la vez que comercializadores, permite a la empresa mayor conocimiento, y por ende, un mejor asesoramiento a sus clientes, siendo este, posiblemente, un atributo muy valorado por los clientes, ya que el producto del cual estamos hablando se caracteriza por un proceso de compra planificada (se necesita gran cantidad de información).

Se observa que muchas de sus fortalezas no están siendo aprovechadas, una buena administración de éstas podría significar grandes ventajas competitivas para la empresa, situándola en favorables condiciones para hacer frente a sus amenazas y sacar provecho de las oportunidades que ofrece el mercado.

También se detectaron algunas falencias en el proceso de tomar decisiones estratégicas:

- No identifican el valor en el cliente, ni se detectan por tanto áreas generadoras de valor.
- No se establecen vínculos con los clientes importantes o estratégicos, por lo que no se fomenta una relación a largo plazo.
- Se otorga importancia a lo cuantitativo frente a lo cualitativo.
- Ignoran los intangibles y su gestión.

Plan de Marketing

OBJETIVOS

Una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, se formulan los objetivos de la empresa.

En caso contrario difícilmente se podrá saber si la estrategia que están adoptando es la correcta: “si no sabemos dónde vamos, mal podemos saber si el camino que estamos siguiendo es el adecuado”.^{*11}

Estos objetivos de marketing deben estar supeditados a los objetivos corporativos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (según la dimensión de la empresa)

Objetivos corporativos:

- 1º Consolidación.
- 2º Crecimiento alto hasta alcanzar la masa crítica.
- 3º Rentabilidad a corto plazo.

La empresa aspira ser alguien en el sector, por lo tanto precisa una fuerte consolidación para así pasar a una etapa de crecimiento sacrificando la rentabilidad a corto plazo.

Estos objetivos no están explícitamente planteados mas bien se dan de manera innata.

Tabla 5: Aumento de la facturación total de la empresa en los últimos años respecto al año 2004*

2005	2006	2007
34,60%	76%	113,00%

^{*11} Sainz de Vicuña, José Ma. – Ocit. Pág. 94.

Tabla 6: Aumento de la facturación respecto al año anterior*

2005	2006	2007	1°sem 2008
34,60%	31%	21,10%	10,10%

*los porcentajes expuestos contemplan la inflación de precios de los años considerados, se debe tener en cuenta que se abrieron 5 bocas de venta nuevas.

Los datos expuestos fueron provistos por los directivos de la empresa, los mismos corresponden a todo el territorio argentino donde poseen bocas de venta. Los mismos estiman que se deberían triplicar la facturación para alcanzar la masa crítica del sector en el interior del país principalmente en las zonas donde ya está instalada la firma, es por esto que se plantea como objetivo de marketing:

- *Aumentar la facturación total de la empresa un 200% en los próximos 2 años.*

Dado que con la estructura empresarial de PLENTY alcanzaría en el 2012 la masa crítica en el interior del país, y que éste debía de ser el objetivo primordial en esta fase de su vida (en lugar de rentabilidad a corto), para asegurarse de que se conseguiría en el citado año se marco el objetivo.

Superado el listón de la masa crítica, la empresa debería contentarse en tasas de crecimiento de la facturación próximas a las que ofrezca el mercado, es decir, rondando el 20% o lo que pensemos que el mercado va a dar de sí en cada caso. Será entonces cuando se deba dar mayor prioridad como objetivo de marketing y corporativo a la rentabilidad.

Como se ha podido deducir del análisis de la situación, vemos que se posee capacidad ociosa y actualmente se está negociando una serie de créditos por parte del gobierno de fomento industrial en diversas provincias, por lo que los altos porcentajes planteados no parecen ser descabellados.



OBJETIVOS CUALITATIVOS DE MARKETING

a) Conseguir suficiente notoriedad e imagen

En aquellas zonas donde la firma es suficientemente conocida, el objetivo será mejorar la imagen.

En el resto del territorio, nuestro objetivo será conseguir suficiente notoriedad como para construir sobre ella la imagen deseada.

b) Convencer a los potenciales Franquiciados que Plenty es una buena opción para invertir, ofreciendo diferentes alternativas.

Para ello se utilizarán los argumentos que el análisis interno nos ha proporcionado: aquellos puntos fuertes que sean relevantes para el público objetivo, al tiempo que eliminaremos aquellos puntos débiles más notorios.

Este segundo objetivo supone abordar los siguientes subobjetivos:

1. Despertar el interés de los inversores argentinos por Plenty, facilitando el conocimiento de la economía de la empresa, tratando de dar a conocer los principales puntos fuertes.
2. Difundir en el interior la imagen de Plenty y sus atractivos como lugar adecuado para la inversión.
3. Establecer diferentes alternativas del negocio.

c) Apoyo a la gestión comercial mediante campañas publicitarias y mejoras del servicio al cliente.



ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA CORPORATIVA (se expuso al comienzo del trabajo)

Visión

“Ser el lugar de la ciudad que todos recomiendan por sus colchones, almohadas, ropa de cama, de excelente calidad y por el servicio personalizado que brinda a su gente”.

Misión

“Crear y construir relaciones a largo plazo con los clientes de nuestros locales, a través de la alegría en el trabajo, una vocación de servicio y creación de productos de excelente calidad”.

Dicha estrategia esta basada en la “diferenciación” ya que producen y comercializan productos de excelente calidad y lo realizan de una forma diferente, dada por su imagen, nivel de servicio y uniformidad de productos.

Esta estrategia es una ventaja competitiva consolidada a largo plazo, que hace que un negocio PLENTY sea rentable en el tiempo.

ESTRATEGIA DE CARTERA

Productos \ Mercados	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Gráfico 5: Estrategia de Cartera



Basándose en la Matriz de Crecimiento de Ansoff se propone seguir una estrategia de *desarrollo de nuevos mercados* a través de la expansión geográfica y buscando nuevos segmentos. También se quiere seguir una estrategia de *penetración de mercados*, esto se debe al hecho de que buscamos consolidarnos en el mercado que trabajamos actualmente, buscando solidez en primera instancia, y crecimiento posteriormente.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas.

Identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias genéricas son:

- El liderazgo en costos totales bajos
- **La diferenciación**
- El enfoque

En este caso se seguirá una estrategia de diferenciación, creando un concepto de “Plenty baby & kids” que sea percibido en el mercado como único, haciendo hincapié en la fantasía, la magia y sobre todo la calidad que se va a transmitir y comercializar. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Sin embargo, se pretende trabajar con precios comparables a los de la competencia.

BISUTERIA: línea blanco	JOYAS DE LA CORONA: todas las líneas de colchones
	PLATA DE FAMILIA: Artículos de Regalería

Gráfico 6: Matriz de gestión de valor de la empresa

ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Tabla 7: Segmentos de Plenty

Segmentos	% del Mercado	Tendencia	Escala de valores a la hora de elegir un establecimiento	Estrategia de segmentación recomendable
A	24%	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen del establecimiento. ▪ Calidad de servicio. ▪ Proximidad 	▪ Segmento estratégico concentrado
B	16%	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximidad ▪ Imagen ▪ Precio 	▪ Segmento estratégico concentrado
C	11%	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen ▪ Calidad de servicio. ▪ Proximidad 	▪ Segmentos estratégicos
D	13%	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de servicio. ▪ Precio / Imagen 	▪ Segmentos estratégicos
E	11%	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de servicio ▪ Imagen ▪ Precio 	▪ Segmentos estratégicos
F	10%	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio ▪ Ofertas 	▪ Segmentos estratégicos
G	15%	Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de servicio ▪ Precio 	▪ Segmentos estratégicos



Ver descripción y participación en los ingresos de cada en segmento nombrado en las Pág. 23, 24 y 25.

Plenty: esta marca pretende posicionarse como proveedora de calidad, haciendo hincapié en la durabilidad, estatus y confort, de esta forma la empresa tiene que invertir en su imagen para jerarquizarla.

La empresa esta en condiciones de aprovechar su potencial de diferenciación, que tiene en Córdoba como consecuencia de ser los únicos productores del rubro en esta provincia.

Los planes que se desarrollarán se dirigen principalmente a los segmentos A, B, C según la tipología que se realizó anteriormente, esto es así dado que poseen características y cualidades que los definen como objetivo, es un grupo numeroso con el que ya se tiene contacto, por lo que se considera un segmento estratégico y accesible.

ESTRATEGIA FUNCIONAL

Producto: se propone desarrollar una familia de productos para bebés y niños tanto en mobiliario como artículos de decoración, es decir, ampliar la gama de lo que se está comercializando en los locales con estas características, incorporando nuevas líneas, productos y marcas reconocidas en el rubro como Chicco.

En algunos casos se pretende comprar más surtido a los proveedores actuales de la empresa que ofrecen más artículos de la línea.

Los productos estarán etiquetados bajo la marca Plenty, la que deberá figurar en la mayoría de los mismos, salvo que sus marcas sean reconocidas en el sector.



Plaza: se pretende potenciar al máximo la infraestructura comercial, lo que se traduce a:

- abrir nuevas bocas de venta exclusivas para niños.
- desarrollar espacios dentro de las otras tipologías (Dormitorios y House) como corners con productos infantiles.
- desarrollar franquicias exclusivas para este público meta.

Precio: seguir con la el binomio buen precio / alta calidad con el que se esta trabajando.

Promoción: se deberán desarrollar diversas acciones en este punto, capacitar a la fuerza de venta y comunicación dirigida al segmento meta con la intención de crear notoriedad posicionar el nuevo concepto e impulsar la compra.

PROGRAMAS

1) Programa de acción. Desarrollo de nuevo concepto de negocio: **Plenty baby & kids**

Introducción:

Este programa apunta a extender la marca Plenty a un espacio dedicado a los más pequeños, dentro del rubro con el que se trabaja actualmente, haciendo hincapié principalmente en la decoración y productos del rubro exclusivos.

Objetivo: Crear un concepto nuevo que aglutine la fantasía, los valores de juego, beneficio emocional y exclusivo.

Metodología

El programa de nuevo concepto se contemplará desde las siguientes dimensiones operativas para su desarrollo.

Primera etapa: Creación de concepto.

1. Realizar una lluvia de ideas para detectar posibles nombres.
2. Selección de algunas alternativas, visualización y aplicaciones de diseños.
3. Diseño de logotipo e isologotipo de identidad institucional, incluyendo especificaciones de marca. (Ver anexo 3)
4. Registración.



Los responsables de esta etapa será un grupo constituido por gerentes, empleados, diseñador, etc. siempre relacionados al conocimiento del proyecto y grado de creatividad que posea la persona.

Segunda etapa: Desarrollo de cartera de productos

1. Analizar la línea de productos de los proveedores y de la competencia.
2. Definir los stocks mínimos necesarios.
3. Explorar los clientes potenciales.
4. Analizar tarifas de los competidores.
5. Establecer una lista de precios para los nuevos productos.
6. Desarrollo de cash flow proyectado.

De esta etapa se harán cargo los encargados de compra, de diseño, departamento contable y el gerente comercial.

Tercer etapa: Distribución y ventas

- 1- Definir el potencial de compra por las zonas y redefinirlas.
- 2- Potenciar la presencia del nuevo concepto para niños en otras zonas.
- 3- Diseño de imagen del punto de venta: corners especiales en las bocas actuales, lay out y prototipo de bocas exclusivas.

Estará en manos del gerente comercial, departamento de marketing y diseñador.



Cuarta etapa: Planificación del lanzamiento - comunicación

1- Desarrollo de catálogo de productos principales para los locales y material POP.

Para ayudar a financiar este paso, se realizarán acuerdos con los proveedores reconocidos por el consumidor final para realizar comunicación conjunta.

2- Marketing directo a actuales clientes.

3- Contactar diferentes medios de prensa.

4- Diseño de avisos, flyers, etc. (Ver anexo 4)

Los responsables serán el departamento de marketing y diseño en conjunto con el director general y el gerente comercial.

Tiempo: el programa tendrá como duración 2 meses (septiembre y octubre del 2008).

Presupuesto

Tabla 8: Presupuesto Programa 1

CLIENTE: Plenty				
Producto: baby & kids				
Acción: Desarrollo de nuevo concepto de negocio				
Fecha presupuestación: Septiembre 2008				
Inicio Previsto: Octubre 2008				
Período: 2 meses				
Lugar: Interno				
Plaza: Córdoba				
Responsable: Gerente Comercial / Encargado de Marketing				
PRESUPUESTO- Ítems	Cantidades	Días / Períodos	Importe unitario	Importe Total
Diseño de logotipo e isologotipo de identidad institucional	1	1		\$ 0,00
Resgistro de marca y logo en la categoría	1	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Sueldo de empleado de medio día contratado para dar apoyo a las investigaciones internas a realizar en las diferentes áreas en concepto mensual	1	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Impresión de catálogo de productos	50	1	\$ 11,19	\$ 559,50
Producción de banners de lona impresa a 4 colores (sin porta banner)	40	1	\$ 85,00	\$ 3.400,00
Impresión de flyer frente y dorso a 4 colores de 90 gr con laca UV	5.000	1	\$ 0,19	\$ 950,00
Impresión de gacetilla de prensa (2 hojas A 4 a color + sobre)	45	1	\$ 0,50	\$ 22,50
Distribución de gacetilla	45	1	\$ 0,42	\$ 18,90
Pauta de aviso media pagina en La Voz del Interior a color	1	3	\$ 3.750,00	\$ 11.250,00
Contratación e impresión de sextuples zonales con reposición x 15 días	3	1	\$ 420,00	\$ 1.260,00
Honorarios	1	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Sub Totales				\$ 20.260,90
Total de la acción				\$ 20.260,90

LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA, SADAIC, AADICAPIF, LOTERÍA, TASAS MUNICIPALES Y CANONES DE ESPACIOS PRIVADOS.



2) Programa de acción BTL Plenty baby & kids

Introducción:

Este plan se enfoca principalmente en los niños dado que son considerados “Mercado de Influencia” y “usuarios”, éstos manifiestan a los padres sus preferencias con respecto a muchos de los insumos de la unidad familiar. La influencia que éstos ejercen sobre las compras que realizan los padres es muy amplia y abarca principalmente el rubro para niños (juguetes, golosinas, ropa y artículos de entretenimiento), el rubro para la casa (rodados, muebles, electrónica, comestibles, bebidas y hasta artículos de limpieza) y rubros no domésticos (vacaciones, ropa, restaurantes, recreación, etc.).

Objetivos

- Notoriedad de marca. Conseguir que el niño demande la compra.
- Posicionar el producto en el punto de venta.
- Generar rotación de producto en puntos de venta.
- Incentivar una relación con el segmento y su entorno.
- Desarrollo de base de datos.

Metodología

- **Cobranding:** se desarrollarán acciones compartidas con marcas de renombre del mercado infantil, como casas de ropa para niños, jugueterías y centros de entretenimiento.

La idea principal es conseguir aliados estratégicos con los cuales realizar comunicación y acciones conjuntas para reducir los costos y potenciar la comunicación.



Mecánica: con el ticket de compra acceder a premios instantáneos, descuentos especiales en otros comercios o participar de importantes sorteos por productos de alto precio o entradas a espectáculos asociados.

Pasos:

- 1) Realizar convenios con diferentes marcas de otros rubros que atienden al segmento.
- 2) Establecer los diferentes beneficios.
- 3) Diseñar el material de soporte y comunicación.

De esta forma se pretende dar un beneficio adicional a los clientes de acuerdo a su monto de compra para estimular la venta.

- **Zamplimg:** se propone realizar merchandising exclusivo para niños como así también productos comercializados en tamaño miniatura con la aplicación del logo de la marca los cuales se van a distribuir en lugares de gran afluencia de niños pertenecientes a nuestro segmento, como funciones de Espectáculos, vía pública, puertas de colegios, plazas, etc.

Pasos:

- 1- Seleccionar merchandising.
- 2- Definir plazas de distribución.
- 3- Coordinar activación.

- **Día Plenty baby & Kids:** se trata de realizar eventos para los más chicos con diferentes animaciones, proyectar películas u organizar juegos para que participen los niños a los que les han comprado algún producto de la firma o que los padres sean consumidores frecuentes de otras líneas.

La idea bajo esta acción es acercar a la familia a la marca y generar cierta complicidad. Se puede realizar en lugares que se dedican a estos eventos, montarlos en centros comerciales o en las bocas de mayor superficie.



Comunicación: se realizará principalmente en los puntos de venta y con acciones de marketing directo a la base de datos con que cuenta la empresa.

- Todas estas acciones se planean bajo un mismo paraguá conceptual centrado en crear expectativa, mantener marca en la mente del consumidor, con un toque de fantasía, magia, que sea cercano al target infantil sin desvincularse del target adulto y reforzando el objetivo comercial.

Comunicación

Público objetivo: la comunicación será dirigida a la familia con especial atención a los más chicos hasta 12 años.

Eje de la comunicación: fantasía, magia, etc., sin perder de vista la relación precio-calidad que se ofrece y el giro comercial.

Medios: vía pública, diarios regionales, revistas especializadas, spots radiales, buzoneo.

Como primera medida se aprovechará la infraestructura que nos proporcionan las entidades financieras como las tarjetas de crédito con las que es factible realizar comunicación conjunta a bajo precio y con alta distribución en los segmentos que nos interesan. (Ver anexo 5)

Tiempo: la implementación del plan se llevará a cabo en 2 años.

Presupuesto

Tabla 9: Presupuesto Programa 2

CLIENTE: Plenty				
Producto: baby & kids				
Acción: Programa de acción BTL Plenty baby & kids				
Fecha presupuestación: Septiembre 2008				
Inicio Previsto: Noviembre 2008				
Período: 1 año				
Lugar: A definir				
Plaza: Córdoba				
Responsable: Gerente Comercial / Encargado de Marketing				
PRESUPUESTO- Ítems	Cantidades	Días / Períodos	Importe unitario	Importe Total
COBRANDING				
Impresión de voucher 12 x 6 cm. 100 gr a 4 colores (numerados)	1.500	1	\$ 0,37	\$ 555,00
Impresión de gigantografías 73 x 118 cm a 4 colores - 120 gr (12 diseños diferentes)	480	1	\$ 0,82	\$ 393,60
Impresión de flyer frente y dorso a 4 colores de 90 gr (6 diseños diferentes)	10.000	1	\$ 0,17	\$ 1.700,00
Pauta de aviso media pagina par en La Voz del Interior a color	1	18	\$ 3.750,00	\$ 67.500,00
Contratación, impresión de carapantallas con reposición x 10 días	1.000	1	\$ 14,00	\$ 14.000,00
Producción de spot de 20"	6	1	\$ 230,00	\$ 1.380,00
Pauta mensual radio shopping 4 salidas por día	6	1	\$ 2.800,00	\$ 16.800,00
Distribución de flyer a través de revista coterránea (tirada por 3000 ejemplares)	2	1	\$ 2.800,00	\$ 5.600,00
Porcentaje de participación de las 2 marcas en alianza (20 % cada una)				-\$ 43.171,44
ZAMPLING				
Por equipo de 2 promotoras por 4 hs de trabajo	1	6	\$ 210,00	\$ 1.260,00
Producción de banners 90 x 190 m de lona impresa a 4 colores (con porta banner)	2	1	\$ 112,50	\$ 225,00
DÍA PLENTY BABY & KIDS				
Alquiler de salón infantil por 3 hs	1	3	\$ 730,00	\$ 2.190,00
Contratación de coordinadora y personal especializado en niños	1	3	\$ 625,00	\$ 1.875,00
Alquiler de pantalla y proyector	1	3	\$ 550,00	\$ 1.650,00
Merchandising surtido con aplicación de logo	4.000	1	\$ 3,22	\$ 12.880,00
Impresión de invitación frente y dorso a 4 colores de 120 gr con laca UV con sobre	150	1	\$ 1,75	\$ 262,50
SUBTOTAL				\$ 85.099,66
Honorarios	1	1	\$ 9.500,00	\$ 9.500,00
Total de la acción				\$ 94.599,66
LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA, SADAIC, AADICAPIF, LOTERÍA, TASAS MUNICIPALES Y CANONES DE ESPACIOS PRIVADOS.				



Gantt

Tabla 10: Gantt Programa 2

BTL																												
	2008				2009												2010											
	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago				
COBRANDING																												
Desarr. Convenios y benef																												
Distribución - Coterranea																												
Radio																												
Carapantallas x 100																												
Aviso La Voz																												
Diseños																												
ZAMPLING (Activación)																												
DÍA PLENTY B & K																												

Las fechas de implementación se establecieron cuidadosamente junto a los directivos teniendo en cuenta las efemérides correspondientes a cada mes, ciclo educativo lectivo y principal destino de los ingresos comunes de la población en cada período.



3) Desarrollo de plan incentivo y capacitación para los empleados.

Introducción:

La fuerza de venta es un elemento crucial en el desarrollo de todo negocio. Es por ello de suma importancia hacerlos participe de las acciones y proyectos que se emprenden ya que de estos depende en gran medida el éxito o fracaso de la compañía.

Objetivo: generar un vínculo estrecho con el público interno de la organización desde diferentes ámbitos para apoyar la gestión comercial e incrementar el valor al cliente.

Metodología

Primera etapa: Capacitación de la fuerza de venta y de empleados involucrados en la gestión.

1. Realizar manuales de productos y sus líneas.
2. Confeccionar manuales operativos tanto de las distintas áreas interesadas.
3. Organizar seminarios de capacitación continua.

Los responsables de esta etapa serán: gerente comercial, encargados de compras, de locales y marketing.



Segunda etapa: Establecimiento de plan de comisiones por ventas.

1. Análisis de costos y precios de venta.
2. Determinación de coeficiente de comisión.
3. Comunicación a los vendedores.

De esta etapa se harán cargo el departamento contable, el gerente comercial y encargado de empleados.

Tercer etapa: Desarrollo de plan incentivo.

1. Búsqueda de beneficios a ofrecer.
2. Establecimiento de metas.
3. Comunicación.

Estará en manos del gerente comercial, departamento de marketing y encargado de locales.

Tiempo: el programa tendrá como duración 2 años.



Presupuesto

Tabla 11: Presupuesto Programa 3

CLIENTE: Plenty				
Producto: baby & kids				
Acción: Desarrollo de plan incentivo y capacitación para los empleados				
Fecha presupuestación: Septiembre 2008				
Inicio Previsto: Octubre 2008				
Período: 15 días con refuerzo 1 vez al mes				
Lugar: Interno				
Plaza: Córdoba				
Responsable: Gerente Comercial / Encargado de locales				
PRESUPUESTO- Ítems	Cantidades	Días / Periodos	Importe unitario	Importe Total
Producción de manuales anuales de productos con especificaciones técnicas (20 hojas A4)	80	1	\$ 2,70	\$ 216,00
Cenas para 2 personas en restaurantes 4*	24	1	\$ 140,00	\$ 3.360,00
Entradas para cines Hoyts para 2 personas	120	1	\$ 4,15	\$ 498,00
Voucher de compra en diferentes locales x \$100 por convenios	24	1	\$ 75,00	\$ 1.800,00
Productos obsequiados por proveedores	25	1		\$ 0,00
Day Spa en La Posada del Quenty para 2 personas	6	1	\$ 250,00	\$ 1.500,00
Sub Totales				\$ 7.374,00
Honorarios	1	1	\$ 690,00	\$ 690,00
Total de la acción				\$ 8.064,00

ESCENARIOS POSIBLES

Una vez planteados los programas a ejecutar, obtenidos sus respectivos presupuestos y definido el cronograma; se plantean diferentes escenarios que permiten observar posibles reacciones ante el plan que se quiere llevar a cabo. Los resultados a obtener serán de gran utilidad para evaluar la efectividad de la implementación, detectar desviaciones y así poder tomar acciones correctivas en caso que fueran necesarias.

Para el desarrollo de este punto se ha partido de la facturación total de la empresa del año 2007, descontando:

- Costo de la mercadería (incluidos gastos administrativos)
- IVA 21%
- Comisión por ventas: 1%
- Comercio e Industria 0,5%
- Ingresos Brutos: 3.5%
- Impuesto a las ganancias: 35%

De lo antes mencionado, obtenemos como resultado la utilidad neta de la firma, la que se utiliza para calcular el ROI (retorno sobre la inversión).

A continuación, se plantean 3 escenarios posibles, es decir, distintas situaciones que se pueden presentar de acuerdo a diferentes resultados que se obtienen en cada caso. (Ver tablas 13 y 14)



1- Escenario OPTIMISTA

Para el cálculo del mismo se parte de que el objetivo planteado, en el desarrollo del plan, se cumple y la facturación total de la empresa aumenta un 200% en 2 años.

De esta forma se obtiene por cada \$1 invertido en los programas, un aumento en la facturación de \$8,7, reportando una utilidad neta de \$1,958, lo que se traduce en grandes beneficios para la compañía, es la situación ideal a la que se pretende llegar con la implementación.

2- Escenario NEUTRAL

Bajo este contexto se aspira a un aumento en la facturación del 103% en los 2 años que se tienen en consideración. Para este porcentaje se siguió la tendencia de las ventas registrada entre los años 2005 y 2007 respecto al 2004 que se expuso anteriormente.

Los resultados obtenidos por cada \$1 invertido, son de un incremento en las ventas de \$ 5,61 y un retorno en la utilidad neta de \$1. Esto quiere decir que además de recuperar lo invertido se gana otro peso más, lo que es una situación positiva también para la empresa.

3- Escenario PESIMISTA

Aquí se expone la respuesta mas débil que se podría obtener, en la que se tiene como referencia la tendencia observada de los años 2006 y 2007, es decir, un aumento en la facturación total aproximadamente del 53,8%.



Bajo este panorama por cada peso invertido, la misma aumenta \$1,52 y la utilidad neta es de \$ 0,20, lo cual se traduce también en beneficios, pero esta vez menores a los planteados en las otras dos situaciones anteriores.

Tabla 12: Resumen escenarios

	Inversión total en Plan de Marketing	Aumento en la facturación	Retorno en la facturación	Retorno en la utilidad neta
Escenario optimista	\$122924,56	200%	\$ 8,70	\$ 1,96
Escenario neutral		103%	\$ 5,61	\$ 1
Escenario pesimista		53%	\$ 1,52	\$ 0,20



Tabla 13: Calendario y ROI

	2008				2009												2010								
	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	
Programa 1: Desarrollo de nuevo concepto de negocio	\$ 10.130,5	\$ 10.130,5																							
Programa 2: BTL	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6	\$ 3.941,6
Programa 3: Desarrollo de plan incentivo y capacitación para los empleados	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0	\$ 336,0
Total Costos	\$ 14.408,1	\$ 14.408,1	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6	\$ 4.277,6
	\$ 37.371,40				\$ 51.331,20												\$ 34.220,80								
Aumento de ventas en % situación A	22,00%				105,00%												73,00%								
ROI OPTIMISTA	\$ 1,96																								
Aumento de ventas en % situación B	14,00%				52,00%												37,00%								
ROI NEUTRAL	\$ 1																								
Aumento de ventas en % situación C	3,80%				33,00%												17,00%								
ROI PESIMISTA	\$ 0,20																								

Conclusiones & Recomendaciones

CONCLUSIONES

Esta tesis, aporta a la empresa una planificación para el crecimiento de la firma a través de un esquema científico metodológico, es decir, un plan de marketing para el desarrollo y despliegue de una nueva unidad de negocios “Plenty baby & kids” para Plenty Dormitorios.

Se parte del diagnóstico de situación de la firma, en el cual se observan importantes fortalezas destacando, la cantidad de bocas de venta directas al consumidor final y el reconocimiento de la marca. Éstas se pretenden potenciar en el plan desarrollado, para así aprovechar las oportunidades que presenta el mercado, como los atractivos nichos todavía inexplorados por la empresa y de esta forma obtener importantes ventajas competitivas.

Bajo este contexto se propone a la empresa planificar sobre una alternativa diferente de crecimiento, creando un nuevo concepto sin separarse de su negocio actual, es decir, utilizando principalmente los recursos que posee, a través de la penetración y el desarrollo de nuevos mercados para lograr el objetivo deseado.

Los programas presentados apuntan principalmente a apoyar y dar un marco ordenado de planificación, que reporte beneficios visibles en el plazo de dos años, los que, de acuerdo al objetivo estratégico, arrojan resultados meramente rentables. Para ello se llevaron a cabo distintos escenarios en los que la empresa obtiene beneficios en las tres situaciones que puedan llegar a ocurrir dadas las tendencias que se vienen observando respecto a la facturación de la misma.

La empresa se encuentra actualmente sin un horizonte definido a largo plazo, se poseen ciertas metas y objetivos que se desean cumplir con el correr de los años, pero los mismos no han sido analizados minuciosamente, ni relacionados con las variables micro y macro que los pudieran afectar. Es una tenencia que se observa de años anteriores, y ha arrojado resultados tanto positivos como negativos cómo así también disparidades de costos respecto a lo considerado.

RECOMENDACIONES

Como primer medida se recomienda a la empresa realizar una planificación integrada de sus objetivos y metas, tanto a nivel comercial como de las otras áreas pertenecientes a la misma, para así lograr una visión global y de esta forma poder dirigir sus esfuerzos de manera sistemática y no intuitiva o azarosa hacia un objetivo común e integrado.

Dado el entorno cambiante en el que vivimos, resulta necesario monitorear y analizar constantemente las variables que influyen en el negocio, esto permitirá poder actuar según lo planificado y poder ajustarse a tiempo ante cualquier contingencia que pudiere ocurrir.

Resulta de gran importancia crear un área de RRHH que atienda a las necesidades tanto de los empleados como de los directivos respecto a los mismos. Un empleado contento y motivado contribuye en mayor grado al logro de los objetivos, facilita las tareas operativas y en algunas situaciones es la cara visible, el reflejo de la empresa ante el público, lo que lo hace un integrante clave en la imagen que se quiere proyectar.

Es necesario destacar que las inversiones en la promoción y posicionamiento tanto de la empresa como de su sistema de franquicias es esencial, no solo para el crecimiento del negocio, lo es también para la supervivencia en un sector que en el que la comunicación se hace cada vez con mayor frecuencia.

Se sugiere a la empresa también, como soporte a lo planificado, reorganizar y hacer efectiva la comunicación interna entre sus miembros, dado que la misma, es una pieza fundamental para el éxito de cualquier meta que se anhele lograr y con lo que se puede fortalecer a toda organización dado el compromiso que genera.

Bibliografía

- Sainz de Vicuña, José Ma. - "El Plan de Marketing en la Práctica". 2007 - Edit. Esic- Madrid.
- Zigmund, William G- "Investigación de mercados". 2004 - Edit. Prentice Hall - México.
- Kotler, Philip - "Dirección de Marketing". 2003 - Edit. Pearson- Prentice Hall - México.
- Trout y Ries - "Posicionamiento". 1996 - Edit. Mc Graw Hill - Madrid.
- Porter, Michael - "Estrategia competitiva". 2000 - Compañía Editorial Continental - México.
- Naranjo, María: *Rumbos*, agosto 2007, nº 209
- Ibíd.

Anexos 

Anexo N° 1: Investigación de atributos de la marca y de productos frente a la competencia -

Ficha técnica

OBJETIVOS:

Generales

- 1.- Conocer las áreas de servicio relevantes.
- 2.- Medir la importancia relativa de las áreas de servicio relevantes.
- 3.- Evaluar el desempeño de Plenty y sus principales competidores en las áreas de servicio relevantes.

METODOLOGÍA

POBLACIÓN:

Personas que han visitado o realizado una compra recientemente en los locales de Plenty y sus principales competidores en el centro de la ciudad de Córdoba.

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Medio: Personal

Procedimiento de muestreo: No probabilístico por cuotas.

Tamaño de la muestra: 40 casos.

A fines de completar y actualizar la investigación se realizaron 38 encuestas más con el mismo cuestionario durante el mes de septiembre del 2008, teniendo así un total de 78 casos.

Procedimiento de muestreo: No probabilístico por cuotas, tomando como variables de corte para establecer las cuotas a los que efectúan una compra y los visitantes de los locales de la ciudad de Córdoba.

Tamaño de la muestra: 38 casos.



Tabla: Detalle de cuotas

BOCAS	CONSUMIDOR	VISITANTE
NUEVO CENTRO	3	3
RICHERI	2	2
25 DE MAYO	2	2
CERRO	3	3
DINOSAURIO	3	3
ILLIA	2	2
CORDOBA SHOPPING	4	4
TOTAL		38

Anexo N° 2: Investigación de atributos de la marca y de productos de la competencia - Cuestionario

Cuestionario N°:

Encuestador:

Fecha: ___/___/___

Empresa:

CUESTIONARIO

Buenos/as días/tardes... ¿dispone de unos minutos para hacer una encuesta en relación a

Podría calificar del uno al diez las siguientes características que le voy a mencionar. Tenga en cuenta que 10 es un "desempeño excelente" y 1 es un "pésimo desempeño".

- 1. Aspecto del local _____
- 2. Cercanía _____
- 3. Facilidades de pago _____
- 4. Servicios adicionales _____
- 5. Calidad de productos _____
- 6. Variedad de productos _____
- 7. Precio de los productos _____
- 8. Trato de los vendedores _____

Ahora ¿me podría decir que tan importante es para usted cada una de esas características a la hora de comprar este tipo de productos?

1. Aspecto del local

Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada importante	Ns/Nc
4	3	2	1	99
<input type="checkbox"/>				

2. Cercanía

Muy importante	Algo importante	Poco importante	Nada importante	Ns/Nc
4	3	2	1	99
<input type="checkbox"/>				

3. Facilidades de pago

Muy importante 4	Algo importante 3	Poco importante 2	Nada importante 1	Ns/Nc 99
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Servicios adicionales

Muy importante 4	Algo importante 3	Poco importante 2	Nada importante 1	Ns/Nc 99
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Calidad de productos

Muy importante 4	Algo importante 3	Poco importante 2	Nada importante 1	Ns/Nc 99
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Variedad de los productos

Muy importante 4	Algo importante 3	Poco importante 2	Nada importante 1	Ns/Nc 99
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Precio de los productos

Muy importante 4	Algo importante 3	Poco importante 2	Nada importante 1	Ns/Nc 99
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Trato de los vendedores.

Muy importante 4	Algo importante 3	Poco importante 2	Nada importante 1	Ns/Nc 99
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Anexo N°3: Programa de acción. Desarrollo de nuevo concepto de negocio: Plenty baby & kids - Primera etapa: Creación de concepto. Opciones.



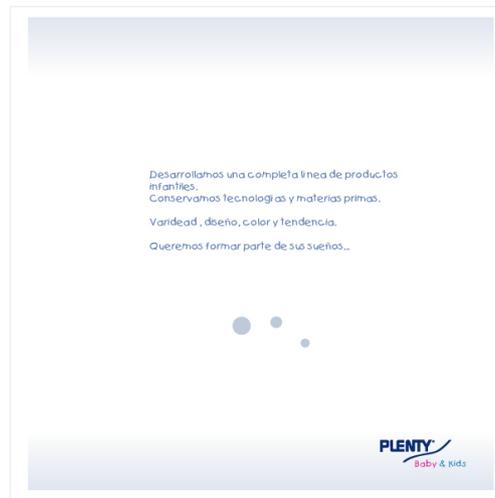


Anexo N° 4: Programa de acción. Desarrollo de nuevo concepto de negocio: Plenty baby & kids - Cuarta etapa: Planificación del lanzamiento - comunicación

Desarrollo de catálogo de productos principales para los locales y material POP.



catálogo





Marketing directo a actuales clientes - Diseño de avisos, flyers, etc.



Flyer lanzamiento



Sextuple





Anexo N° 5: Programa de acción BTL Plenty baby & kids

- Cobranding: material de soporte y comunicación.



Carapantalla



- Día Plenty baby & Kids:

Invitación

