

Agradecimientos

Este trabajo no hubiese sido posible sin el apoyo de muchas personas que me ayudaron a lo largo de toda esta etapa.

El primer agradecimiento es para toda mi familia. Mamá con sus rezos, papá con su comprensión permanente, hermanos con mucho humor, Lore con grandes consejos, sobrinas que me llenan de amor, tíos, tías y primos con visitas, mi nona con esas cosas de abuela que nunca se olvidan y Ale, mi primo, mi concubino, un gran sostén en todos estos años. A todos gracias por estar siempre.

La segunda dedicatoria es para todas y todos mis amigos de Marcos Juárez gracias por la diversión, las charlas y momentos compartidos, en especial para Marina, Laura y Luisina que desde mi primer día en Córdoba compartieron momentos inolvidables conmigo.

En tercer lugar, gracias a Cristian Brussa, por su ayuda y aguante y a Emi mi compañero incondicional que con su amor y constancia me ayudó a hacer de esta tesis un trabajo más fácil y llevadero.

El cuarto agradecimiento es para a la UES 21 por brindarme un lugar, un hogar donde conocí muchísimas personas con grandes diferencias, pero con un mismo objetivo: socializarse y hacer amigos.

De acá me llevo excelentes compañeros y amigos como Juan, Tincho, Frasca, Rubén, Lea, Matu y otros tantos que no terminaría más de escribir. Además conocí a las personas más especiales que me llevo de esta etapa... Gracias, Pachi por convertirte en mi hermana, Sofi por ser mi amiga incondicional, Yani por tu cariño, Eli, Ale, Celi y Nati por su amistad y compañía...

Por último, quería agradecerles a todas las personas que me ayudaron a concluir con este trabajo final, amigos, compañeros y profesores, y en especial gracias a Gonzalo Roqué, Susana Daleoso y Roberto Bazán por guiarme en esta última etapa.



PRIMERA PARTE

PRESENTACIÓN DEL TRABAJO Y DIAGNÓSTICO



Capítulo 1: Presentación del Trabajo

Tema:

Plan de Marketing de productos deportivos



Resumen Ejecutivo

Rossetti Deportes es una empresa familiar dedicada a la comercialización de indumentaria deportiva multimarca.

Con más de 15 años de trayectoria en el mercado, comercializa sus productos en 21 sucursales propias y 9 franquicias, distribuidas en distintas localidades de las provincias de San Luís, Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe.

En agosto del año 2003, bajo influencias altamente emotivas, el propietario de Rossetti Deportes adquiere los derechos de la marca Sportlandia, consiguiendo de esta manera la distribución y comercialización de la misma.

Su dueño la recuerda como la marca líder de los años 60 y principalmente de los 70, que a partir de la introducción de las marcas internacionales en el país cede gran parte de su mercado.

A comienzos del 2005, Rossetti Deportes incorpora la marca Sportlandia como una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) en su estructura organizacional. A partir de ese momento, la marca comienza a diseñar productos propios, los cuales se producen en fábricas externas y son distribuidos a través de las sucursales de Rossetti y agentes de venta, permitiéndole expandir el mercado. Además, incorpora una submarca, Sportlandia Femme dedicada a la indumentaria femenina.

Los segmentos a los que atiende son el *cliente final*, hombres, mujeres y niños entre 6 y 55 años que realizan ejercicios diaria o esporádicamente y hacen uso de la indumentaria deportiva para sus actividades cotidianas; y el *cliente B to B* (minoristas), es decir, zapaterías y casas de deportes que comercializan sus productos.

Sportlandia, se convierte en un desafío para la firma, ya que no posee experiencia en fabricación o contrataciones de fábricas, distribución y vinculación a la hora de operar una marca propia.

El conocimiento de Rossetti Deportes está basado en la experiencia del mercado deportivo, no siendo suficiente debido a que Sportlandia se comercializa a la par de



las restantes marcas deportivas de la cadena que se encuentran a la venta, y por lo tanto, debe competir directamente con éstas.



Objetivos del Trabajo

El objetivo general, es desarrollar un plan de marketing por el cual se genere un reconocimiento de Sportlandia en la región donde se comercializa, y además incrementar la imagen de marca dentro de los locales de Rossetti Deportes para que le permita competir con las demás marcas que la empresa comercializa.

Los Objetivos Específicos del trabajo se dividen en dos ramas, según sea el propósito:

- **Investigación y diagnóstico:**

- Analizar el contexto externo e interno en el que se encuentra inmersa la empresa en el año 2008.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para elaborar luego un FODA comercial de la misma.

- **Plan de acción:**

- Establecer objetivos y estrategias a cumplir para marzo del 2010.
- Desarrollar programas de acción para el cumplimiento del plan de marketing propuesto.



Marco Metodológico

Para la realización del correspondiente estudio se utilizó una metodología de investigación exploratoria, con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la empresa y conocer las características del segmento al que esta sirviendo.

Los datos que se obtienen servirán para conocer y comprender el entorno y el sector en el que se sitúa la empresa, las opiniones de los clientes actuales y potenciales y del propio personal de la empresa.

Para esto, se utilizaron los siguientes recursos:

- 1. Entrevistas en Profundidad;** en este caso, se realizaron dos tipos de entrevistas.
 - Entrevistas en profundidad ejecutadas a los socios de Rossetti Deportes; con el objetivo de conocer el marco en el que se sitúa la marca Sportlandia y así poder obtener un diagnóstico de la misma.
 - Entrevistas en profundidad realizadas a clientes y no clientes de Sportlandia; para analizar las percepciones que los consumidores tienen sobre los productos deportivos, más específicamente los conocimientos y atributos del producto, los hábitos de compra y la conducta de compra. Se utilizó una guía de pautas para la recolección de datos y a través de la misma se obtuvieron conclusiones (**ANEXO 1**).
- 2. Encuestas de experiencia;** estos datos fueron proporcionados por la empresa. El cuestionario se realizó al personal de ventas de los locales Rossetti Deportes, con el objetivo de conocer las opiniones sobre los productos de Sportlandia e indagar acerca de las opiniones, quejas o sugerencias que hayan recibido de los clientes. En total fueron 12 encuestas, 6 sobre Sportlandia Femme y 6 sobre Sportlandia. El instrumento usado para la recolección de estos datos fue un cuestionario de preguntas abiertas realizado por la empresa (**ANEXO 2**).
- 3. Análisis de datos secundarios;** análisis de libros, artículos en Internet, reportes de diarios, estudios de instituciones públicas, etc. Este tipo de extracción de datos se utilizó para obtener información acerca del sector en el que opera la empresa.



- 4. Observación Directa;** se utilizó para la observación de la dirección de los flujos del tráfico, la ubicación y material POP de los exhibidores de Sportlandia dentro de los locales de Rossetti Deportes, con el objetivo de analizar la distribución y comunicación de la marca dentro de los puntos de venta para luego elaborar las estrategias pertinentes.

Para esto, se hizo un relevamiento de todos los locales de cadena multimarca, y luego se analizaron dos locales modelos, uno ubicado en la ciudad de Bell Ville, donde Sportlandia mantiene la antigua identidad de marca y una distribución inadecuada, y el segundo situado en el shopping Nuevocentro de la ciudad de Córdoba, que presenta un índice de ocupación del espacio e identidad de la marca correctos.

Esta técnica, servirá luego para la elaboración de los planes de acción.



Marco Teórico

El deporte y el marketing deportivo

El deporte es en esta época, un importante fenómeno de la sociedad argentina. Los medios de comunicación tienen en él una de los principales públicos, los dirigentes políticos lo mencionan continuamente en sus discursos electorales, y las empresas compiten por patrocinar a un campeón o a un equipo.

La cultura deportiva ha penetrado en la vida diaria siendo un punto de referencia. El deporte parece ser una fuente inagotable de símbolos y representaciones sociales.¹

En nuestros días podemos encuadrar al deporte en tres formatos:

- Deporte con objetivo de práctica, de mejora de salud, de recreación, de ejercicio físico y mantenimiento en forma, de cobertura de actividades ligadas al ocio y aprovechamiento para estar en familia y con amigos, de turismo recreativo y de esparcimiento general.
- Deporte de rendimiento: entendido como superación de marcas, de récord y resultados, se divide en dos modalidades;
 1. De iniciación al rendimiento: deporte de base.
 2. De consecución al rendimiento: deporte de alta performance.
- Deportes con objetivos de alta competencia: deporte de espectáculo.²

El marketing deportivo está compuesto por varias actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deportes a través de procesos de intercambio. Tiene dos ramas principales: el marketing de productos y servicios deportivos dirigidos a consumidores de deporte y el marketing para otros consumidores de productos o servicios industriales a través de promociones deportivas.

El término consumidores de deportes abarca muchas clases de vínculos con el deporte, incluyendo jugar, participar, presenciar, escuchar, leer, comprar y recaudar.³

¹ Desbordes, Michel; Ohl, Fabien; Tribou, Gary; Estrategias del Marketing Deportivo; Editorial Paidotribo; Barcelona; 2001

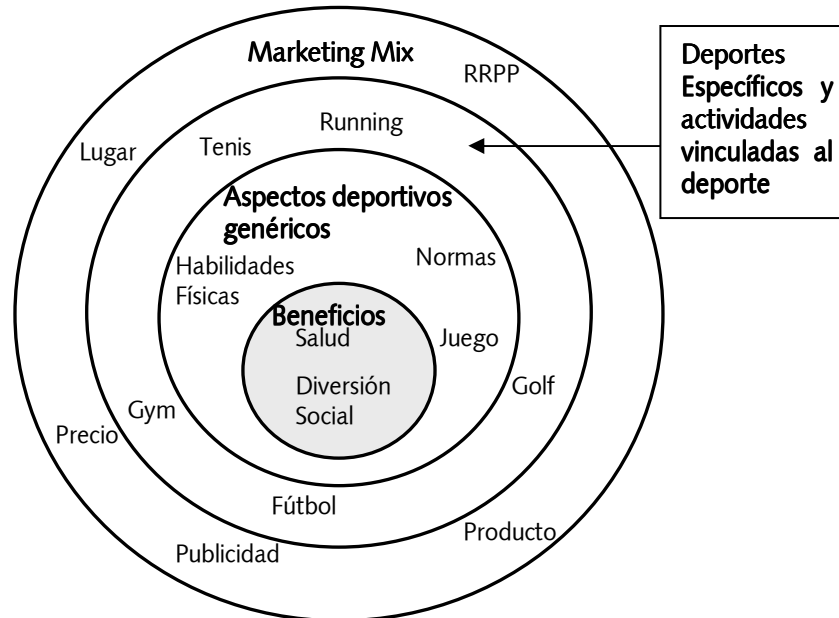
² Molina, Gerardo; El fin del deporte; Editorial Paidós; Buenos Aires; 2007

³ Mullin, Bernard; Hardy, Stephen; Sutton, William; Marketing Deportivo; Editorial Paidotribo; Barcelona; 1999



El producto deportivo tiene características que lo diferencian de cualquier otro tipo de producto, estas características se encuentran en el **Gráfico 1.1** perteneciente al "Marketing Deportivo";

Gráfico 1.1: Características del producto deportivo



Fuente: Mullin, Bernard; Hardy, Stephen; Sutton, William

Sin duda, el deporte es una de las industrias con mayor número de afiliados, cada deporte y cada equipo representa un espectáculo al que asisten miles de personas. Por lo tanto el desafío para las empresas es encontrar un factor diferenciador que las distinga del resto y posicionarse en la mente de los consumidores, atrayendo al mayor número de espectadores, afiliados, socios o clientes, para así ganar terreno en este mercado.

Pero ante todo debe conocer en que lugar de la industria esta parada, el sector al que pertenece. Gerardo Molina, en su libro "El fin del deporte", clasifica la industria deportiva en siete sectores:

1. El mercado de los productos deportivos.
2. Las organizaciones comerciales.
3. El mercado de espectadores deportivos.
4. El mercado de medios de comunicación deportivos.
5. El mercado de instalaciones deportivas.
6. Los atletas, jugadores y managers.
7. Los servicios deportivos.



Sin ir más lejos, se puede clasificar a las marcas deportivas dentro del mercado de productos deportivos, a las que su labor se refiere a la comercialización de calzados, indumentaria y artículos deportivos. A modo de aclaración, se denominan organizaciones comerciales a todos aquellos equipos u organizaciones deportivas como lo son las asociaciones deportivas y los clubes, por ejemplo Racing Club de Avellaneda.

Merchandising

El Merchandising incluye el análisis, evaluación, puesta en marcha y control de todas las acciones de comunicación e impulsión de ventas en el punto de compra-venta realizadas por los proveedores y retailers en forma individual o asociada, dirigidas a:

- Potenciar la venta de productos a través de una adecuada exhibición y presentación de los mismos.
- Optimizar la gestión del lineal.
- Optimizar el rendimiento del punto de venta en cuanto a volúmenes de ventas, rentabilidad, servicio al cliente y otros indicadores.
- Generar tráfico.
- Que el cliente compre más de lo planificado, que se sienta satisfecho y regrese.

Desde el punto de vista del proveedor, el merchandising es lograr que el producto desde su exhibidor pase de una posición pasiva a una posición activa.

La Gestión del Surtido

Define el posicionamiento en relación con la extensión de líneas a trabajar (amplitud del surtido) y con la variedad de productos dentro de cada línea (profundidad del surtido).

El surtido o gama de producto se define como el conjunto de referencias o artículos que produce o comercializa una marca.

Se dice que es *amplio* cuando posee un gran número de líneas de productos. Una línea comprende el conjunto de productos que gozan de una cierta homogeneidad que puede ser medida por sus características, su utilización, el servicio que prestan, etc.



También se puede definir como *profundo* cuando la cantidad de referencias que componen la línea es grande y no limitada.

Su clasificación puede ser por:

- *Divisiones*: son grandes agrupamientos que pueden o no existir.
- *Sectores o departamentos*: unidades de negocio administrativo-contables administradas por un jefe de sección.
- *Secciones*: subdivisiones de los departamentos.
- *Categoría de productos*: responden a necesidades similares.
- *Subcategorías*.
- *Familia de productos*: necesidades similares dentro de la categoría.
- *Subfamilias*.
- *Artículos*.
- *Marcas*.
- *Referencias (sku)*: unidad de venta final, distinguidas por marca, tamaño, precio, variedad, etc.

El Diseño del Establecimiento

Una vez definido el surtido y agrupamiento, el próximo paso es optimizar el diseño interno de la sala de ventas o lay-out del salón. Esto se utiliza para saber si una marca está ubicada correctamente dentro de la tienda.

Uno de los criterios más difundidos (basado en la naturaleza del ser humano a girar en sentido antihorario) es que la entrada debe estar sobre la derecha, donde se genera un sector de flujo natural que se denomina *zona caliente*.

Entonces, el resto de la tienda pasa a ser *zona fría*, la que debe ser estimulada e incentivada.

Para conocer en que zona se encuentra dispuesta una marca es preciso investigar el circuito de compra planificada.

Algunas investigaciones respecto a la circulación de comprador revelaron que:

- Hay resistencia a avanzar a medida que se aleja de la entrada.
- El tiempo de permanencia se acorta si hay incomodidad de circulación, mala señalización o no se encuentran los productos buscados.



- El cliente puede dar por terminado el acto de compra y dirigirse a la caja cuando encuentra todo lo que se había previsto comprar.

La Gestión del Lineal

Se denomina así a toda la superficie del establecimiento dedicada a la exhibición y venta de productos.

Desde el punto de vista del fabricante, es el campo de batalla. Es el lugar donde el producto debe pelear cada centímetro del espacio para poder ocupar un lugar en la compra del consumidor contra otros productos de las marcas competidoras que tienen la misma finalidad. Además, el fabricante, debe tener en cuenta algunas pautas básicas para determinar la ubicación más conveniente para sus productos:

- Diagramar el layout del salón; se denomina layout a la diagramación de las distintas instalaciones (caja, exhibidores, puertas, etc.) dentro del local a los efectos de establecer la circulación de público.⁴
- Investigar y diagramar la circulación de compra.
- Verificar las zonas de mayor tránsito (puntos calientes) dentro del circuito y ubicar los productos en esa zona.
- Facilitar el acceso al producto para el cliente (adecuada información de carteles, material POP, etc.).
- La elección de la zona de exhibición debe ser sobre la mano derecha teniendo en cuenta el sentido de la circulación y la implantación, antes que los productos de la competencia.
- Procurar exhibiciones secundarias: islas, punteras, etc. Preferentemente en los pasillos centrales o frente al circuito de compra planificada.

Medidas del Rendimiento del Lineal

Implica una actividad continua de investigaciones, estudios, técnicas y métodos dirigidos a la optimización en la utilización del espacio en el lugar de exhibición.

Las medidas del lineal son:

- *Lineal al piso* = longitud de la góndola o exhibidor tomada al nivel del piso.

⁴ Fresco, Juan Carlos; Marketing desde el punto de venta: Merchandising; Ediciones Macchi; Buenos Aires; 1997.



- *Lineal desarrollado* = lineal al piso * cantidad de estantes.
- *Lineal ocupado* = lineal desarrollado en metros de lineales de cualquier producto, marca, familia de productos, etc.

Índice de ocupación del espacio

Para medir el índice de ocupación del espacio es necesario determinar la relación entre el lineal ocupado por cada producto y su volumen de ventas.

La hipótesis de base plantea que el lineal ocupado por un producto debe guardar relación directa con el resultado de ventas de los productos de la sección a la que pertenece.

El índice de un producto determinado resulta de la ecuación:

$$\text{Índice del Producto } x = \frac{\frac{\text{Ventas del Producto } x}{\text{Ventas del Sector}}}{\frac{\text{Lineal ocupado por el producto } x}{\text{Lineal ocupado del sector}}}$$

El resultado da lugar a tres acciones posibles:

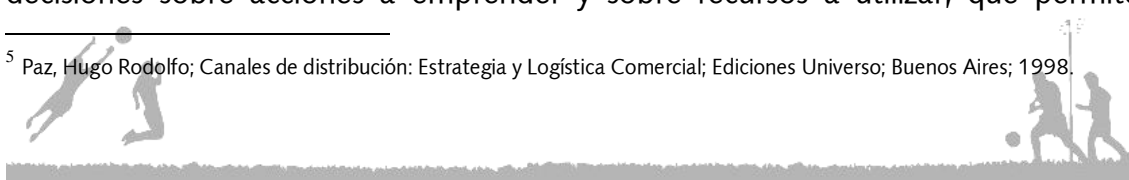
- *Índice = 1*. El producto es correcto. Se mantiene el espacio adjudicado al producto.
- *Índice > 1*. Producto subvalorado. Debería ajustarse el lineal asignándole mayor espacio.
- *Índice < 1*. Producto sobrevalorado. Corresponde reducir el lineal.⁵

Estrategia

El término "estrategia", que inicialmente se recogía casi con exclusividad dentro del lenguaje militar, ha ido adquiriendo, con el paso de los años, un sentido mucho más extenso y popular.

La *estrategia* se define como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite

⁵ Paz, Hugo Rodolfo; Canales de distribución: Estrategia y Logística Comercial; Ediciones Universo; Buenos Aires; 1998.



alcanzar los objetivos finales de una empresa o marca, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, supervisando también las variaciones externas (tecnológicas, económicas y sociales).

Niveles estratégicos

Para abarcar toda la estrategia de una empresa o marca, se deben contemplar los cinco niveles de una estrategia.

1. Estrategias Corporativas

Las estrategias corporativas suelen definir la visión, el negocio y la estrategia competitiva.

Gráfico 1.2: Estrategias Corporativas

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	Estrategias de penetración x Incremento de la cuota de mercado x Aumento del uso o consumo del producto actual Aumento de la frecuencia de consumo Aumento de la cantidad usada Nuevas aplicaciones	Estrategias de desarrollo de producto x Mejoras de producto x Extensiones de línea x Nuevos productos para el mismo mercado
MERCADOS NUEVOS	Estrategias de desarrollo del mercado x Expansión de los mercados para los productos actuales Expansión geográfica Atención a nuevos segmentos	Estrategias de diversificación x Integración vertical (hacia atrás o hacia delante) x Diversificación en negocios relacionados x Diversificación en negocios no relacionados

Fuente: Ansoff (1965)

2. Estrategias de Cartera o de Negocios

En este nivel de la estrategia se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio. Es decir, que se elegirá la estrategia más adecuada para la UEN.



Gráfico 1.3: Tipología combinada de Estrategias competitivas



Fuente: Walter; Boyd; Mullins; Larrénché (1999)

3. Estrategias de Segmentación y Posicionamiento

Definen el o los segmentos estratégicos a los que se dirigirá la UEN y su posicionamiento (atributos, diferenciación, imagen deseada, etc.).

Esto supone:

- En primer lugar identificar el o los segmentos existentes en el mercado. Se denomina segmento al conjunto de clientes o potenciales clientes, que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones de valor que debe aportar un determinado producto o servicio.
- En segundo lugar se debe detectar el segmento atractivo para la empresa o marca, en el que se tiene una ventaja competitiva, es decir, el segmento estratégico.
- Finalmente se determina el posicionamiento adecuado.



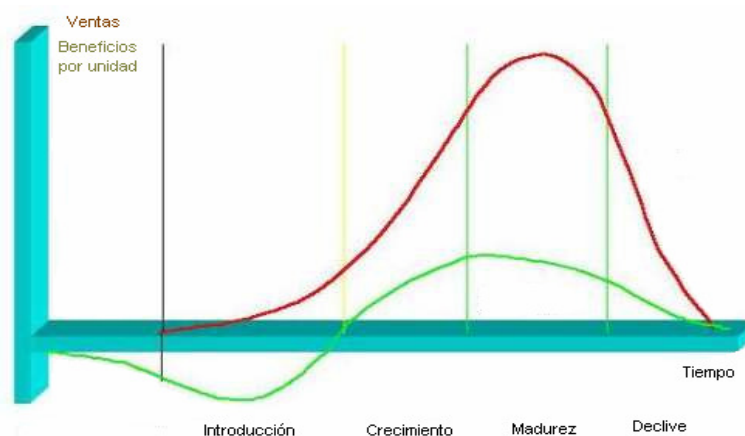
4. Estrategias Funcionales o de Marketing Mix

Este nivel de la estrategia hace referencia a la cantidad de funciones que tenga la empresa o marca, o también puede hacer referencia al Marketing Mix, es decir que pueden existir estrategias de productos, estrategias de precios, estrategias de distribución y estrategias de comunicación.⁶

5. Estrategias en función del ciclo de vida

La forma más clásica del ciclo de vida del producto es la que se recoge en el **Gráfico 1.4**, en el que se puede apreciar como en el momento inicial el producto incrementa sus ventas a unas tasas reducidas, para posteriormente aumentar su ritmo de crecimiento al ser el producto conocido por los consumidores, hasta que ese crecimiento disminuye debido a la saturación de los mercados, iniciándose, por último, una caída en las ventas, como consecuencia de la aparición de un nuevo producto que cubre de manera más satisfactoria las necesidades de los consumidores.

Gráfico 1.4 El ciclo de vida del producto



Fuente: Walter; Boyd; Mullins; Larrénché (2005)

Los planteamientos de la evolución de las ventas, la situación competitiva y las características de los consumidores a lo largo del ciclo de vida, impulsan a las empresas a desarrollar estrategias competitivas adaptadas a cada etapa.⁷

⁶ Sainz de Vicuña Ancín, José María; El Plan de Marketing en la Práctica; 4º Edición; Editorial Esic; Madrid; 1999.

⁷ Walter, Orville C.; Boyd, Harper W.; Mullins, John; Larreché, Jean-Claude; Marketing Estratégico: Enfoque de toma de decisiones; Editorial Mc Graw- Hill; 4ª edición; México; año 2005.

Capítulo 2: Revisión del Negocio

Análisis de la Situación

El análisis de la situación comprende un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa como interna de la UEN, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico.

Análisis Externo

El análisis externo se realiza con el fin de explorar el contexto en el que se encuentra inmersa la empresa. Para el correspondiente análisis se analizarán las variables más significativas dentro del macro entorno, es decir el entorno económico, político- legal y finalmente el entorno sociocultural. Además se delimitará el sector en el que se encuentra la empresa y las respectivas fuerzas competitivas que ejercen presión sobre ella.

Análisis del Macro entorno

Este análisis se refiere al estudio de las variables externas y por lo tanto no controlables que influyen o pueden influir en el desarrollo del plan.

1. Entorno Económico

Fluctuaciones en el tipo de cambio

La crisis internacional que se encuentran atravesando las grandes potencias mundiales como EEUU podría trasladarse en un problema de precios hacia la Argentina.⁸ Sin embargo, en la industria del calzado un posible aumento de la moneda extranjera repercutiría directamente sobre la suba de precios de los productos de marcas internaciones y desencadenaría en el consumo interno de marcas nacionales.

Tasa de inflación creciente

Según el Indec la inflación anual fue del 7.2% para el año 2008.⁹ Pero para los economistas del sector privado, la inflación real se ubicó en algo más del 20%¹⁰, es así que anuncian reiterados incrementos en la tasa de inflación que provocarían un aumento general en los precios de la canasta básica familiar, lo que podría

⁸ Diario Perfil; lunes 17 de marzo de 2008; www.perfil.com

⁹ INDEC; www.indec.mecon.ar ; año 2008

¹⁰ Diario Perfil; martes 13 de enero de 2009; www.perfil.com



desencadenar en la postergación del consumo deportivo a cambio de consumo presente en bienes de alta necesidad.

2. Entorno Político- Legal

Cambios en las barreras arancelarias

El arancel externo para el calzado deportivo en general es del 35%, excluyendo a las importaciones provenientes de los países del MERCOSUR que no poseen arancel¹¹. Esta tasa es el arancel más alto que se aplica actualmente en Argentina a las importaciones. De esta manera, se produce una gran ventaja para los productos deportivos nacionales generando más posibilidades para la producción y consumo interno.

Pérdida del ánimo de compra en los consumidores causada por la crisis política

La crisis política desatada a partir del conflicto entre gobierno y el campo, profundizada tras el proyecto de reforma de las AFJP, la inseguridad y los continuos enfrentamientos políticos infieren en el resultado de las ventas minoristas.

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) informó que las ventas minoristas cayeron un 14,3% en octubre del 2008 frente al mismo mes del año pasado, lo que lo convierte en el peor mes de los últimos seis años para el sector. Las caídas más fuertes se registraron en los rubros de Calzados, Joyerías, Muebles del hogar e Indumentaria.

La entidad comercial indicó en un comunicado que “la débil performance de octubre ya había quedado reflejada durante el Día de la Madre, cuando los niveles de ventas estuvieron lejos de lo esperado y dejaron en evidencia la parálisis que persiste en las decisiones de consumo de las familias”. Además, la CAME explicó que los consumidores hoy tienen “mucho precaución” a la hora de decidir sus compras y controlan más sus gastos con tarjetas.¹²

3. Entorno Sociocultural

Múltiples usos de indumentaria deportiva

La indumentaria deportiva logró un lugar considerado en el mundo de la moda. Los consumidores han optado por darle un uso adicional (no sólo deportivo) a los productos deportivos, los utilizan por ejemplo, para ir al cine, pasear o salir a bailar.

¹¹ Subsecretaría de Política y Gestión Comercial, Ministerio de Economía y Producción Argentina; www.comercio.gov.ar

¹² El Comercio Online; lunes 3 de noviembre de 2008; www.elcomercionline.com.ar



El auge de las fiestas de música electrónica, durante la década pasada, hizo de la ropa deportiva uno de los íconos de la noche. Para bailar durante cuatro horas seguidas es mejor estar bien cómodo. Las marcas de ropa advirtieron esta tendencia y comenzaron a satisfacer la necesidad de indumentaria cómoda para el movimiento, al tiempo que le fueron agregando nuevos diseños, texturas y colores.¹³

Así mismo, marcas internacionales como Nike, Adidas y Puma utilizaron alianzas con diseñadores como estrategia para imponerse en este gran mundo.

Adidas, en su línea Originals junto a la diseñadora Stella Mc Cartney expone modelos de indumentaria de uso casual para incorporarse en la moda femenina.¹⁴

Tendencia a la vida sana y deportiva

Hoy por hoy tanto hombres y mujeres se preocupan por mantener en forma su cuerpo. Realizan ejercicios diariamente, asisten a gimnasios, practican algún deporte o realizan algún otro tipo de actividad para verse confortablemente.

La Asociación Argentina de Marketing (AAM) identifica al *mito de la juventud* como una de las nuevas tendencias de consumidores, ya que hoy la población vive más años y tiene menos hijos, a la vez que las sociedades envejecen. Otra de las tendencias se la define como *Wellbeing* e implica personas más concientes sobre qué deben hacer para tener una vida saludable, son personas que se preocupan por la calidad de vida y por su propio bienestar.¹⁵

Según datos aportados por la consultora Claves, entre el año 2002 y 2006 la participación de argentinos en maratones se ha incrementado en un 1650%.

Los aficionados a maratones se multiplicaron por siete en los últimos años. El *running* es una tendencia en crecimiento a nivel mundial. En el mercado argentino, las maratones fueron creciendo de acuerdo a la demanda de estos últimos años.¹⁶

Además, en los últimos tres años la cantidad de gimnasios en el país aumentaron en un 20%.¹⁷

Supremacía del sexo femenino en el proceso de decisión y consumo de bienes

¹³ Infobae; martes 10 de abril de 2007; www.infobaeprofesional.com

¹⁴ Adidas; www.adidas.com/com/stella/

¹⁵ Infobae; miércoles 28 de mayo de 2008; www.infobaeprofesional.com

¹⁶ Diario Perfil; Edición Empresa; Domingo 12 de Agosto de 2008; www.perfil.com

¹⁷ Emprendedores News; Martes 15 de Mayo de 2007; www.emprendedoresnews.com



Ocho de cada diez compras que se realizan en los hogares son decididas por mujeres. Esta afirmación no sólo se cumple en el segmento de los alimentos, sino que se extiende a productos mucho más sofisticados y costosos.¹⁸

Según los directivos de The Gender Group, las mujeres toman decisiones sobre el gasto y ahorro familiar, además tienen una alta incidencia en la compra de artículos y servicios que antes sólo realizan los hombres, como autos, seguros, herramientas y tecnología.

Canibalización entre marcas

El negocio de la indumentaria deportiva en el país es un sector conformado por treinta etiquetas premium, como Nike, Adidas, Reebok y Puma. Y el restante 50% se divide entre las que sólo producen e importan artículos terminados y las etiquetas nacionales.¹⁹

Es así como el sector de la industria deportiva se caracteriza por un alto grado de concentración en la oferta, que se traduce en un elevado nivel de rivalidad entre los principales competidores (Nike, Adidas, Puma y Reebok)²⁰. Estas marcas poseen un alto posicionamiento mundial y un elevado poder en el mercado, ya son reconocidas y elegidas por los consumidores, esto produce una canibalización de las marcas seguidoras, las que deben competir por obtener una ventaja competitiva significativa que las distinga del resto.

Incremento de la venta de mercadería falsa e ilegal

Según un informe realizado por el gobierno norteamericano, Argentina se encuentra entre los 10 países que más falsifican en el mundo. El 66% de la población Argentina consume productos pirateados o falsificados, las zapatillas deportivas ocupan el cuarto lugar entre los productos más comprados.²¹

En el año 2007, La Unión Europea (UE) identificó a La Salada como la feria ilegal más grande de América Latina, un emblema mundial del comercio y de la producción de mercadería falsificada y pirateada.²²

¹⁸ Revista Fortuna; Lunes 23 de Enero de 2006

¹⁹ Infobae; martes 10 de abril de 2007; www.infobaeprofesional.com

²⁰ Subsecretaría de Industria, Ministerio de Economía y Producción Argentina; 2001; <http://www.industria.gov.ar/cep/industrial/2001/calzado.pdf>

²¹ Crítica de Argentina; Miércoles 30 de Abril de 2008; <http://www.criticadigital.com.ar/impres/index.php?secc=nota&nid=3641>

²² Diario La Nación; Domingo 21 de Enero de 2007; http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=877105



Análisis del Mercado

Consiste en la realización de un análisis externo, en el que se examina el contexto en el que se enmarca Sportlandia. Básicamente, tiene en cuenta dos aspectos.

El primero, es la **estructura del mercado** que hace referencia a la oferta, es decir la competencia, la situación del mercado de referencia y la evolución del sector en el que ubica el mercado relevante.

El segundo, la **naturaleza del mercado** tiene en cuenta a la demanda, es decir la situación y evolución de los segmentos del mercado, la tipología y perfil de los segmentos existentes y los hábitos de compra.

1. Estructura del mercado

Delimitación del sector

Industria del calzado deportivo. Incluye empresas productoras y comercializadoras.

Evolución del sector

El sector de calzado deportivo se encuentra dominado por empresas de gran envergadura, aunque la producción nacional es en su mayoría liderada por Pequeñas y Medianas empresas (pymes). La estructura productiva del sector esta compuesta por unas 700 empresas, en su mayoría pymes, con un nivel relativamente alto de atomización, los primeros 10 competidores capturan poco más de una cuarta parte del mercado. La atomización no resulta mayor gracias a que en los segmentos de calzado deportivo y tiempo libre operan algunas grandes empresas que, de tal modo, lideran el mercado. Ello se debe a que existen pocas empresas de calzado formal e informal que resulten de relevancia.

Tabla 2.1: Estructura del Sector de Calzado deportivo.

Nº de empresas	700
Personal ocupado	20.100
Nº promedio de empleados por empresa	29

Fuente: CLAVES, año 2004, www.claves.com.ar

Durante el año 2004, la producción del sector vendida al mercado interno, expresada en pares cubrió un 95% del consumo aparente, mientras que el 5% restante fue abastecido por las importaciones.



Por su parte, las exportaciones resultaron marginales, esto se debe a un fenómeno característico de la actividad.

La pérdida de competitividad sufrida por la mercadería importada a partir de la devaluación, junto con la migración del consumo hacia productos menos sofisticados, originaron un proceso de sustitución de importaciones. Este último proceso fue de tal magnitud que permitió que la producción local se expandiera un 19% frente al 2003.²³

A partir de la apertura económica de los 90', con la llegada de las marcas importadas y con el elevado poder de producción de los productos brasileros, se han modificado las características de los oferentes del mercado.

La industria del calzado deportivo se caracteriza por un alto grado de concentración de la oferta, que se traduce en una feroz rivalidad entre los principales competidores.²⁴

El segmento del calzado deportivo se caracteriza por ser heterogéneo ya que su producción incluye al calzado deportivo de moda, performance y tiempo libre.

Por el lado de la demanda, han aparecido fenómenos relevantes. Uno de ellos es la novedosa incorporación de la subcategoría *moda*, por preferencias y gustos de la población, ha comenzado a sustituir al calzado de vestir, en cualquiera de sus formas, el casual o el clásico.

El presidente de la Cámara de la Industria del Calzado (CIC), Héctor Sellaro adelantó que la producción del sector de calzado deportivo proyecta un crecimiento de 8,5 por ciento para este año ya que frente a los 90 millones de pares fabricados en 2007 se espera llegar a los 95 millones de pares en el año 2008.²⁵

Ciclo de vida del producto

El producto deportivo sigue la tradicional curva ventas-tiempo del ciclo de vida del producto, en la cual podemos ubicar a la industria deportiva en la fase de madurez.²⁶ El principal motivo es que la creciente integración del deporte en el

²³ CLAVES; Síntesis sectorial Calzado; 2003; www.claves.com.ar

²⁴ CEP; www.cep.gov.ar/industrial/2001/calzado

²⁵ Diario Enfoques; www.diarioenfoques.com.ar

²⁶ Mullin, Bernard; Hardy, Stephen; Sutton, William; Marketing Deportivo; Editorial Paidotribo; Barcelona; 1999



marketing mix de las empresas ha resultado en un mercado de mecenazgo caracterizado por la saturación y un rápido crecimiento mundial.

Empresas competidoras

El motivo principal por el que se divide en tres grandes grupos a los competidores se debe a que la mitad de los productos Sportlandia son ofrecidos a los clientes exclusivamente en los locales de Rossetti Deportes, donde la marca debe competir diariamente tanto con marcas nacionales e internacionales. Esta estrategia promete perdurar siguiendo con los lineamientos de la marca.

Además se tienen en cuenta a las empresas que compiten regionalmente, fuera de los locales de la cadena.

Otro de los motivos, se debe a la amplia variedad en el surtido de la marca. Sportlandia, al igual que las marcas líderes ofrece una amplia gama de productos para abastecer (a través de Sportlandia y Sportlandia Femme) a hombres, mujeres y niños.

Tabla 2.2: Empresas Competidoras

Ítems a relevar	Sportlandia	Competencia	
		Marcas Líderes	Marcas Seguidoras
Segmento(**)	Medio Típico y Bajo Superior.	Alto, medio alto y medio típico.	Medio Alto, medio típico y bajo superior.
Precio(***)	Relativamente Bajo.	Alto.	Intermedio y relativamente bajo.
Surtido de productos	Amplio y poco profundo.	Amplio y poco profundo.	Estrecho y profundo.
Calidad, Diseño y Tecnología de Productos	Baja Tecnología.	Alta Tecnología	Baja Tecnología.
Posicionamiento	Mercado Regional (*) y presencia nacional.	Mercado Nacional e Internacional.	Mercado Nacional y mercado regional.
Marcas		Nike, Adidas, Puma, Reebok, Diadora y Lotto.	Topper, Fila, Speedo, Avia y Acsis, Signia, New Balance y Ksi.

(*) Regional: se consideran dentro de esta categoría a aquellas marcas que no alcanzan la presencia nacional

(**) Ver Segmentación según NSE

(***) Alto: hasta \$1200 Intermedio: hasta \$350 Relativamente Bajo: hasta \$250

Fuente: Entrevistas en profundidad a los socios de Rossetti Deportes.



2. Naturaleza del Mercado

Segmentación del mercado

Los clientes del sector se pueden dividir en dos grandes grupos:

- Clientes indirectos: minoristas y casas de deportes que compran insumos deportivos para reventa.
- Consumidor final: compran productos deportivos para uso final.

La segmentación fundada en el consumidor final se realiza de acuerdo con las siguientes bases:

- Segmentación demográfica; mediante el Nivel Socioeconómico:

Tabla 2.3: Índice del NSE

Segmentación según NSE
Alto
Medio alto
Media Típico
Bajo Superior
Bajo Inferior
Marginal

Fuente: AAM y CCMA, www.aam-ar.com

- Segmentación conductual;

Tabla 2.4: Segmentación según el uso del producto

Segmento	Usos
Performance	Se refiere a los productos que se utilizan para la realización de deportes amateurs (tenis, fútbol, básquet, rugby, hokey, volley, entre otros).
Tiempo Libre	Dentro de este segmento se encuentran todos los productos deportivos que se utilizan para actividades de uso recreativo como por ejemplo caminatas y gimnasio.
Moda	Indumentaria de uso casual.

Fuente: CLAVES, www.claves.com.ar



- Segmentación conductual; según la situación de lealtad:

Tabla 2.5: Segmentación según la lealtad de marca

Tipos de Consumidores	Características
Leales a la marca	Fidelidad absoluta a la marca. Compran la marca de la empresa en la mayor parte de sus adquisiciones.
Leales a la competencia	Compran la marca de la competencia en su mayoría.
Switchers	Es el comprador que no encuentra el producto que busca y hace un desplazamiento hacia otro que resulta sustitutivo. ²⁷
Buscadores de precio	Elijen una marca solamente por la variable precio.
No usuarios	No son leales a ninguna marca. No compran marcas de una determinada categoría.

Fuente: Entrevistas en profundidad y análisis de datos secundarios.

Situación y evolución de los segmentos de mercado

Las compras realizadas por los clientes requieren de una gran participación, esto se debe a que se preocupan mucho por la marca y su compra no es tan costosa como otros tipos de bienes, como lo son los de lujo, pero si se denomina auto expresiva.

La compra es compleja, ya que primero el cliente desarrolla creencias hacia el producto, luego desarrolla una actitud hacia este y luego toma la decisión de comprar el producto o no. En el caso del consumidor al tratarse de productos de costo medio y que se adquieren con poca frecuencia existe conciencia de que existen diferencias importantes entre las marcas, por lo que los consumidores buscan información sobre las mismas y evalúan sus características.

Hábitos de compra

A partir de las entrevistas realizadas a los clientes y no clientes de Sportlandia, considerados consumidores de productos deportivos se detectaron las siguientes conductas de compras deportivas:

²⁷ Fresco, Juan Carlos; Marketing desde el punto de venta: Merchandising; Ediciones Macchi; Buenos Aires; 1997.



- Los lugares y establecimientos donde compran son exclusivamente locales deportivos.
- En cuanto la decisión de compra, la mayoría decide la compra en el establecimiento, sin influencia en la toma de decisión y los que compran por necesidad toman la decisión en sus hogares y suele influir su familia.
- La frecuencia de compra es de uno a tres meses.
- Los motivos que inducen a la compra son los gustos hacia algún producto específico, la realización de alguna nueva actividad física o deporte y la compra por necesidad.
- La atención personalizada al cliente es considerada como muy importante en el proceso de compra, si la atención es buena, entonces el cliente vuelve a comprar en el mismo lugar.
- La compra online les genera desconfianza y prefieren la compra personalizada porque les gusta ver y probarse lo que van a comprar. Aunque les parece interesante la idea de compra online en el futuro, si es que el producto les atrae.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Se basa fundamentalmente en el modelo de Porter, que busca conocer el grado de competitividad del sector en el que se mueve la marca. Este modelo tiene en cuenta cinco fuerzas competitivas;

1. Competidores actuales o existentes
2. Nuevos competidores
3. Proveedores
4. Clientes
5. Posibles sustitutos

Este estudio se considera de vital importancia, ya que el conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas permitirá que Sportlandia defina y siga su estrategia competitiva.



Tabla 2.6: Las 5 Fuerzas de Porter

Cinco fuerzas	Calificación				Razón de ser
	F	MF	MD	D	
Intensidad de rivalidad entre los competidores existentes				X	La empresa posee muchos competidores y de gran envergadura.
Amenaza de nuevos participantes			X		La situación favorable del sector es un atractivo para nuevos ingresantes.
Poder negociador de los proveedores		X			Existe una oferta muy variada.
Poder negociador de los clientes	X				No se presentan como una barrera para el negocio.
Amenaza de sustitutos			X		Incorporación del calzado deportivo en el mundo de la moda.

F: Favorable MF: Medianamente favorable MD: Medianamente desfavorable D: Desfavorable

Fuente: Entrevistas en profundidad y análisis de datos secundarios.

Intensidad de rivalidad entre los competidores

Existe un gran número de competidores con fuerte presencia en el mercado.

Amenaza de nuevos participantes

La evolución del sector de la última década se presenta como una situación favorable para establecerse en la industria, además para poseer presencia regional no se requieren de grandes inversiones, ya que la contratación de fábricas se presenta como una gran alternativa.

Poder negociador de los proveedores

Existe una oferta muy variada de proveedores, por lo tanto ninguno de ellos se presenta como una barrera.

Poder negociador de los clientes

Actualmente, los clientes reciben información a diario sobre los temas de su interés, pero esta característica no se presenta como una barrera la continuación del negocio, ya que la predisposición de la demanda hacia los productos deportivos es favorable.



Amenaza de sustitutos

Un sustituto de este servicio, son los productos de moda, como por ejemplo las zapatillas de moda realizadas por los negocios de venta de indumentaria casual. Por lo tanto, si la tendencia es utilizar indumentaria deportiva como uso casual, en el futuro podría darse una situación contraria que desfavorezca al sector.

Análisis Interno

Este tipo de análisis de la situación pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing. Para eso, se analiza a la UEN en su interior y todo lo que está haciendo; el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación), las ventas y el merchandising dentro del punto de venta.

La Marca

1. Historia

Sportlandia era la marca líder de los años comprendidos entre la época de 1960 y 1970. Fabricaba y comercializaba artículos deportivos y se especializaba en indumentaria para fútbol.

A pesar de su éxito, a finales de la década del 80, Sportlandia comenzó a ceder porciones de mercado, particularmente a manos de Adidas, líder hasta mediados de los 90. De este modo, su éxito fue decayendo hasta perder importancia en el mercado.

Después de siete años sin presencia en el mercado, más precisamente el 19 Agosto del 2003, los derechos intelectuales de la marca Sportlandia fueron adquiridos por Rossetti Deportes, la cadena de casas deportivas multimarca. Es así como Sportlandia se convierte en una UEN de la firma.

En una primera etapa, la línea de productos (que se comercializa acompañada de un moderno logo, respetando los lineamientos generales del primero) sólo se comercializaba en las sucursales de la cadena.



A comienzos del 2005, Sportlandia comienza a comercializar sus productos fuera de las sucursales de Rossetti y para esto amplía la línea de productos e incorpora, Sportlandia Femme, una submarca dedicada a la venta de indumentaria femenina.

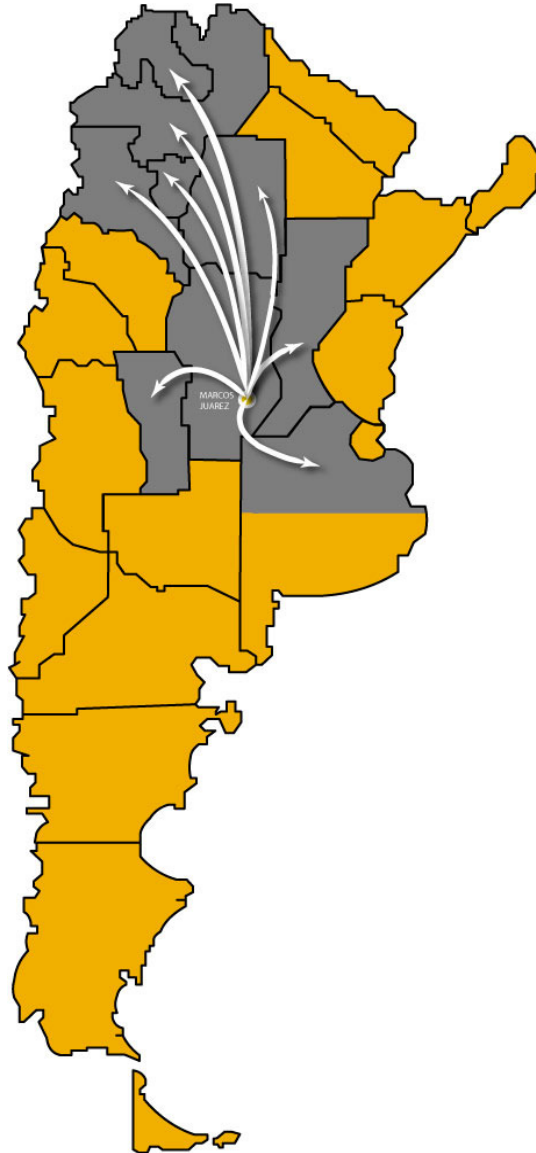
Para continuar con la estrategia de expansión de la marca, en el 2006 en la ciudad de Junín, provincia de Buenos Aires se franquicia el primer y único local exclusivo de Sportlandia dedicado a la venta de indumentaria masculina solamente.

Luego, concretando con sus estrategias de marketing comienza a esponsorizar a clubes de deportes amateurs, continuando con el patrocinio de eventos deportivos y las alianzas con gimnasios.

Actualmente, la marca se distribuye en Córdoba, Santa Fe, San Luís, Entre Ríos, Tucumán, Salta, Catamarca, Jujuy, Santiago del Estero y en algunas ciudades de la provincia de Buenos Aires.



Gráfico 2.1: Distribución de la marca Sportlandia a nivel nacional.



Fuente: Rossetti Deportes.

2. Misión, Visión y Valores de la UEN Sportlandia

La *misión* de Sportlandia es brindar a los consumidores de insumos deportivos, productos de buena calidad a un precio accesible.

La marca tiene como *visión* ser una de las segundas marcas más fuertes del mercado deportivo nacional, darle trascendencia y empuje a un sello que fue referente en el fútbol argentino.

Los *valores* de la marca son:

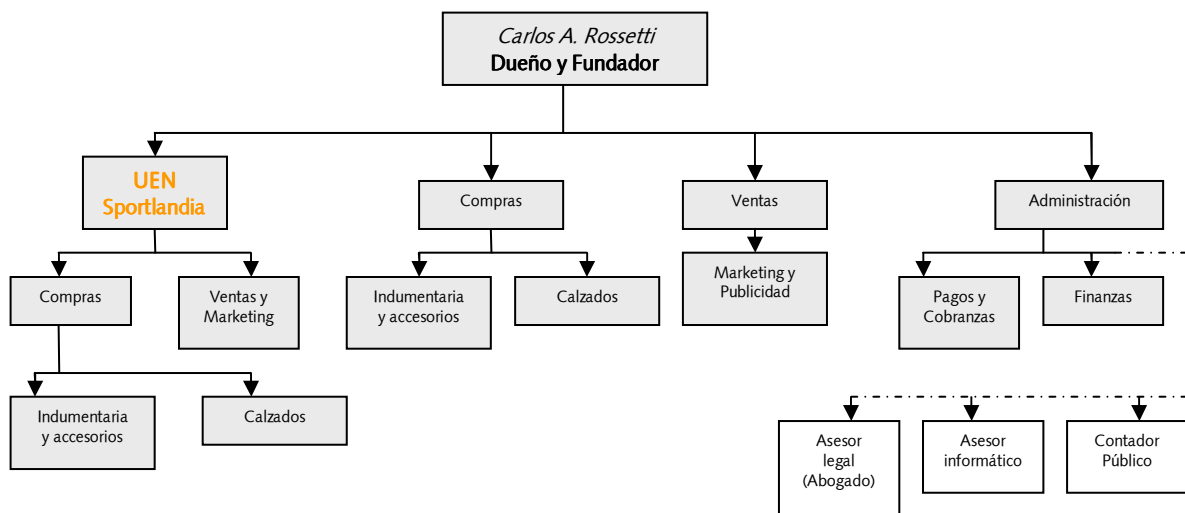
- Compromiso con la comunidad: comprometerse responsablemente con la sociedad argentina, cumpliendo con sus necesidades.



- Orientación Familiar: Mantener el tradicionalismo de una empresa familiar aportándole a la sociedad valores de familia.
- Transparencia: trabajar con responsabilidad y honestidad en las acciones emprendidas.

3. Organigrama de Rossetti Deportes

El siguiente gráfico hace referencia a la estructura organizativa de la empresa Rossetti Deportes en la cual se encuentra inmersa como una UEN la marca Sportlandia. El organigrama describe la división de la empresa mediante las funciones que se cumplen en las diferentes áreas.



4. Filosofía

La filosofía de la marca tiene como pilares los valores de familia, la tradición de una familia italiana que aún guarda sus raíces. Esta tradición familiar se observa en la centralización de funciones aunque su dueño se muestra abierto a los cambios del entorno y a la propia evolución del mundo empresarial.

5. Objetivos actuales de la UEN

- Aumentar el posicionamiento de imagen a nivel regional para finales del 2009.
- Aumentar las ventas totales en un 8%.



Merchandising- Comunicación dentro del punto de venta

La Gestión del Surtido

El surtido de Sportlandia se clasifica en secciones, categorías de productos, subcategorías, familias de productos, subfamilias, artículos, referencias y marcas.



Además se determina como *amplio* y *poco profundo*.

Amplio porque posee un gran número de líneas de productos. También se define como *poco profundo* ya que la cantidad de referencias que componen la línea es estrecha o limitada.

Por lo tanto, la longitud del surtido (*amplitud x profundidad*) es extensa, es decir que la suma de todas las referencias que componen una línea es amplia.²⁸

²⁸ Díez de Castro, Carlos Enrique; Landa Bercebal Francisco Javier; Merchandising; Ediciones Pirámide; Madrid; 1996.



Secciones	Hombre	Mujer	Niños
Marcas			
Categorías de Productos	Calzado	Indumentaria	Artículos deportivos
Subcategorías	Performance	Tiempo Libre	Moda
Familias de Productos	Fútbol	Gimnasio	Casual
	Volley	Running	
	Hockey	Yoga	
	Rubgy	Pilates	
	Padle		
	Básquet		
	Tenis		
Subfamilias	Entrenamiento		
	Oficial		
Artículos	Shorts, remeras, musculosas, pantalones, conjuntos, calzas, camperas y pecheras. Zapatillas para básquet, zapatillas para tenis, zapatillas de fútbol 5 y botines para fútbol. Muñequeras, paletas de padle, binchas, medias de dry fit, guantes de arquero, vendas y botineros.	Shorts, remeras, musculosas, pantalones, conjuntos, calzas, buzos, camperas, chalecos y corpiños deportivos. Zapatillas para running. Guantes de gym, muñequeras binchas, medias, bolsos y mochilas.	Poleras, remeras, musculosas, buzos, camperas, pantalones y chalecos. Zapatillas de moda, zapatillas de uso casual y sandalias. Llaveros, medias y mochilas.



La Gestión del Lineal

Para el análisis de la distribución de Sportlandia (SPL) dentro del punto de venta se hizo un relevamiento en todos los locales propios de Rossetti Deportes, a partir del cual se observaron algunas diferencias en la presentación de la marca.

- 1) Las marcas Nike, Adidas y Reebok seleccionan su lugar de ubicación y los metros correspondientes a la exhibición de sus productos. Escogen un lugar que se encuentre dentro del circuito de compras planificadas, indagando antes acerca del layout y los posibles desplazamientos de los consumidores dentro del punto de venta (pdv).
- 2) Layout: se observa que la marca Sportlandia no tiene una correcta ubicación en todos los locales, ya que se encuentra en las zonas frías, al fondo y del lado izquierdo de la entrada; el de menor circulación (**Gráfico 2.2**).

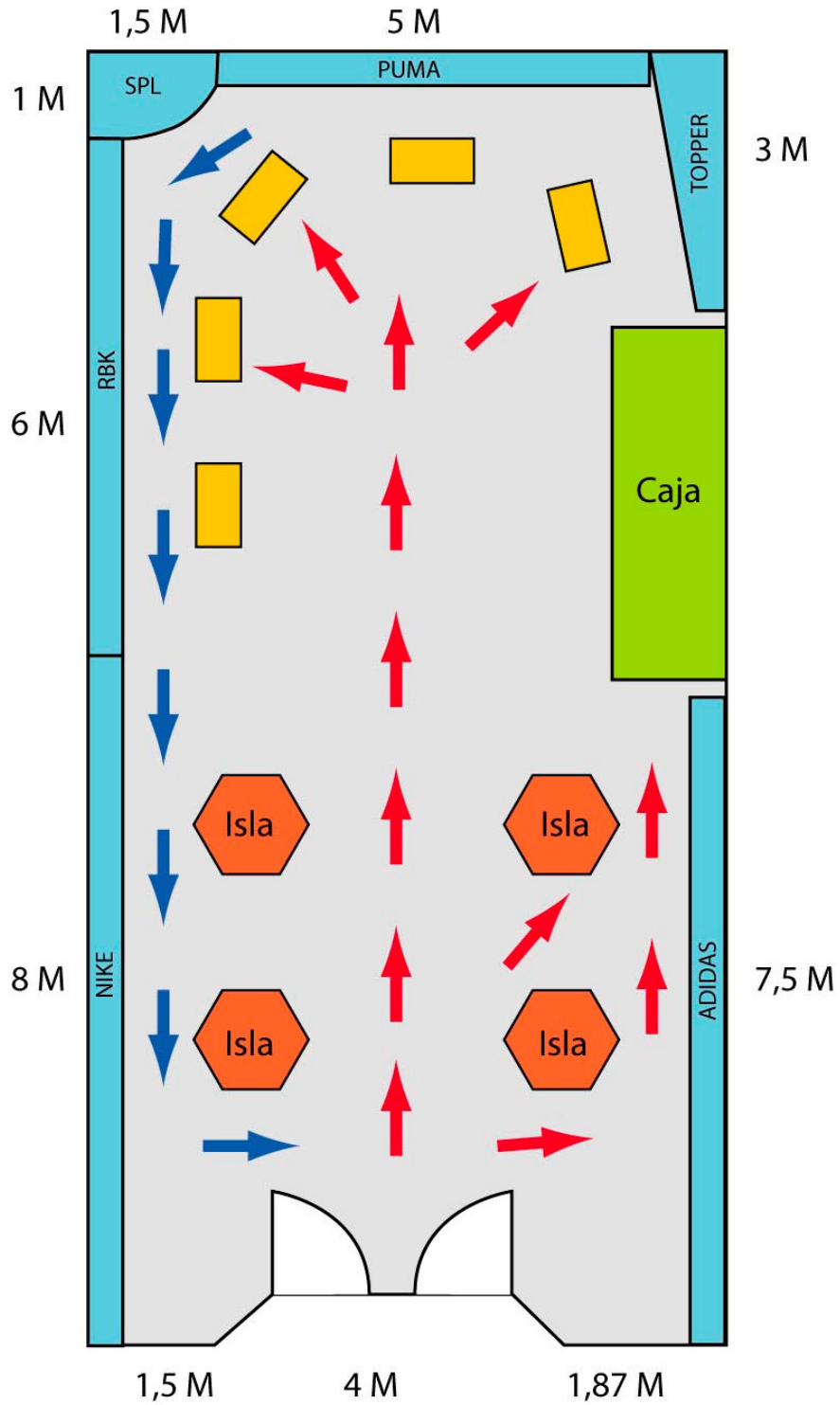
Sin embargo, cinco de los locales renovaron la identidad de marca y los productos de SPL fueron ubicados dentro del circuito de puntos calientes, del lado izquierdo de la caja o en una pared vidriada en el centro del pdv cuando la pared disponible no alcanza los 4 metros de corner para Sportlandia (**Gráfico 2.3**).

Estos pdv son los que mayor participación tienen en las ventas de Sportlandia. Dos ubicados en la ciudad de Córdoba (Cba.), uno situado en la calle Gral. Paz de Río IV, uno en la calle San Martín de Villa María y el último en Cañada de Gómez.



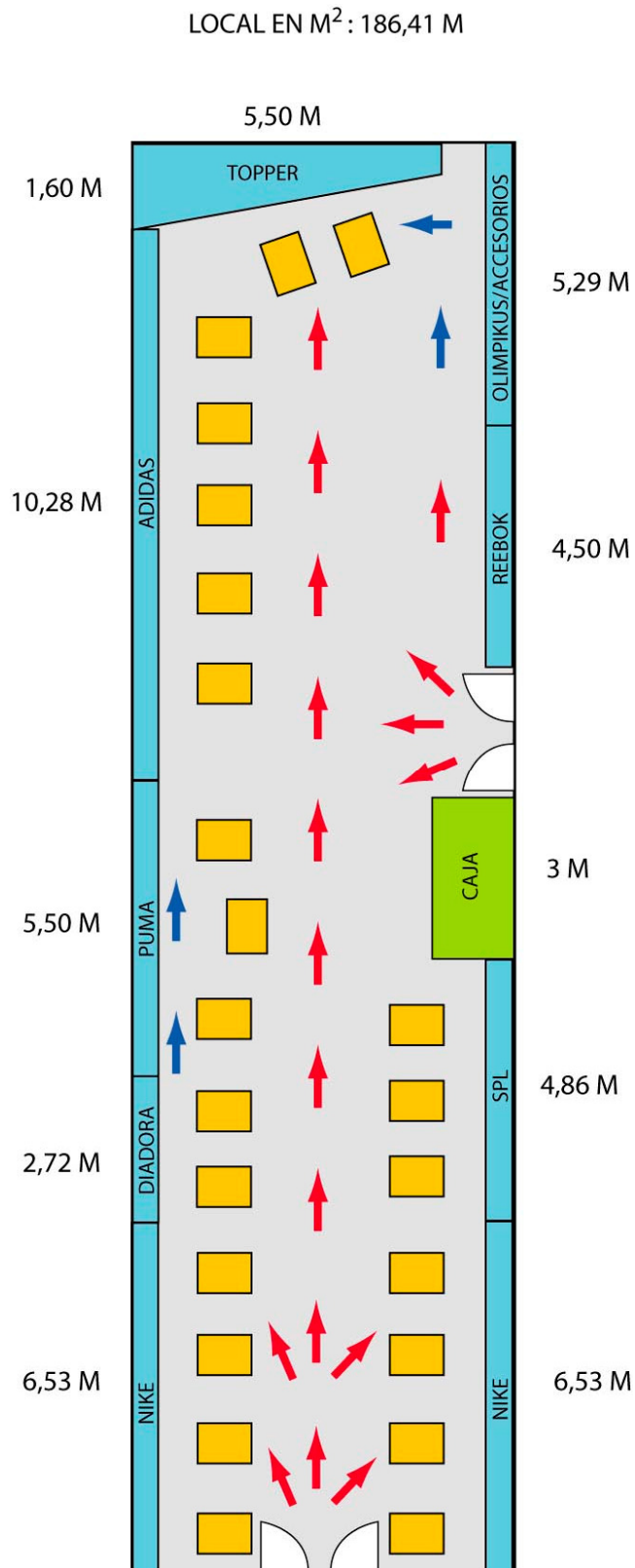
Gráfico 2.2 Layout local Bell Ville.

LOCAL EN M²: 110,55 M



Fuente: Observación directa.

Gráfico 2.3 Layout local Nuevocentro (Córdoba).



Fuente: Observación directa.



- 3) En los pdv con la antigua distribución, los productos de Sportlandia se encuentran amontonados y Sportlandia Femme no se expone sobre la pared, la indumentaria se exhibe en islas (**Gráfico 2.4**).

Gráfico 2.4 Pdv con antigua distribución.



Fuente: Observación directa.

- 4) Algunos de los artículos deportivos de Sportlandia se exhiben detrás de la caja (chek out stand) de todos los puntos de venta, lo cual presenta una ventaja para la marca ya que es el lugar donde se adquieren los productos de compra por impulso (**Gráfico 2.5** y **Gráfico 2.6**).

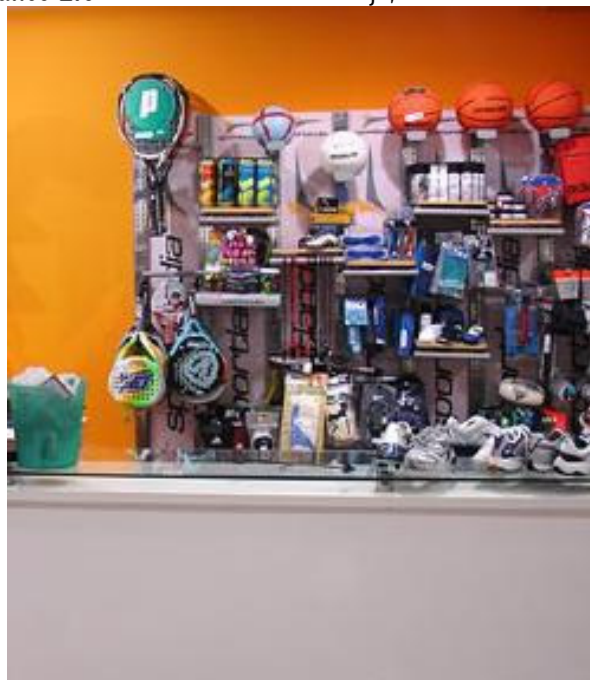


Gráfico 2.5 Artículos en Check out stand, local Nuevocentro Shopping (Cba.).



Fuente: Observación directa.

Gráfico 2.6 Artículos detrás de la caja, local Villa Carlos Paz.

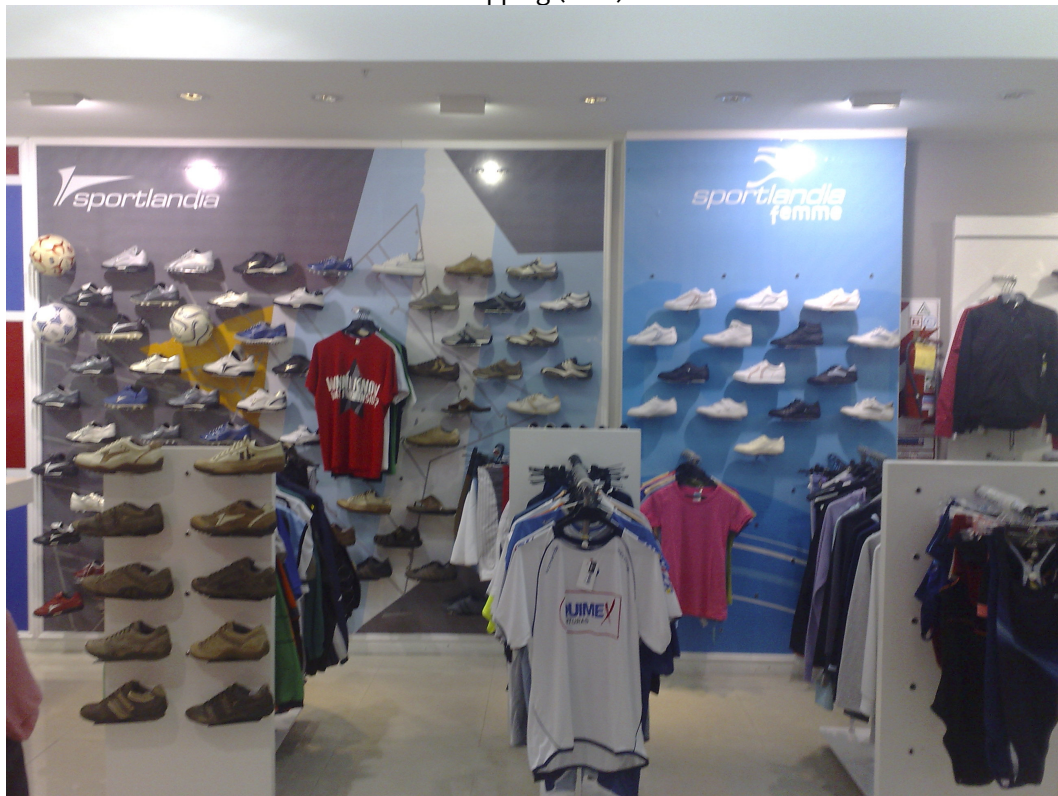


Fuente: Observación directa.

- 5) El material POP (principal identificador de la ubicación de los productos) en los negocios renovados presenta la nueva identidad de la marca con un espacio específico para Sportlandia y Sportlandia Femme (**Gráfico 2.7** y **Gráfico 2.8**), y en los restantes mantiene la antigua identidad de la marca (**Gráfico 2.9**).



Gráfico 2.7 Local Nuevocentro Shopping (Cba.) con nueva Identidad de marca.



Fuente: Observación Directa.

Gráfico 2.8 Local 9 de julio 276 (Cba.) con nueva identidad de marca.



Fuente: Observación Directa.



Gráfico 2.9 Local Villa Carlos Paz con antigua Identidad de marca



Fuente: Observación Directa.

Rendimiento del Lineal

Para obtener el rendimiento del lineal, se hizo una adaptación del índice de ocupación del espacio de un producto x representado en el Capítulo 1 (Marco Teórico) para obtener el índice de ocupación de la marca Sportlandia. A través del cual, se plantea una nueva hipótesis: el lineal ocupado por una marca (lineal desarrollado en metros cuadrados de una marca) debe guardar relación directa con el resultado de ventas de una marca dentro del local o punto de venta (pdv).

$$\text{Índice de ocupación de Sportlandia dentro del pdv} = \frac{\frac{\text{Ventas Anuales de Sportlandia en el pdv en pesos}}{\text{Ventas Anuales del pdv en pesos}}}{\frac{\text{Lineal ocupado (m}^2\text{) por Sportlandia dentro del pdv}}{\text{Lineal ocupado (m}^2\text{) del pdv}}}$$

Por lo tanto, el resultado puede implicar tres acciones posibles:

- *Índice = 1*. El producto es correcto. Se mantiene el espacio adjudicado al producto.



- *Índice > 1*. Producto subvalorado. Debería ajustarse el lineal asignándole mayor espacio.
- *Índice < 1*. Producto sobrevalorado. Corresponde reducir el lineal.²⁹

$$\text{Índice de ocupación de Sportlandia en el local de Bell Ville} = \frac{\frac{\$96031.42}{\$2627447}}{\frac{1,5 \text{ m}^2}{110,55 \text{ m}^2}} = 2.69$$

De acuerdo con este índice por volúmenes de ventas habría que aumentar el lineal del local de Bell Ville, ya que Sportlandia se encuentra subvalorada, por lo tanto debería ajustarse el lineal asignándole mayor espacio.

$$\text{Índice de ocupación de Sportlandia en el local de Nuevocentro Shopping, Córdoba} = \frac{\frac{\$430967,81}{\$15570524}}{\frac{4.86 \text{ m}^2}{186,41 \text{ m}^2}} = 1.06$$

Un índice igual a 1.06 indica que la marca se encuentra casi en su justa medida, consecuentemente el lineal adjudicado es correcto y habría que mantener el espacio ya adjudicado mediante las reformas del local Nuevocentro Shopping (Cba).

Comunicación fuera del punto de venta

La estrategia de posicionamiento de la empresa esta orientada hacia el estilo de vida de los clientes. Sportlandia, pretende posicionarse como una marca dirigida hacia el público masivo o popular reflejado en el slogan "Descubrí tu talento", que deja de lado el deporte a nivel profesional e invita a cualquier persona que desea salir de su rutina de trabajo y monotonía a generar su propio camino, en definitiva buscar aquel talento nunca desarrollado, cualquiera sea este.

La submarca Sportlandia Femme, siguiendo con los lineamientos generales de la marca, hace referencia al estilo de vida de sus consumidoras en su slogan "Tu forma

²⁹ Paz, Hugo Rodolfo; Canales de distribución: Estrategia y Logística Comercial; Ediciones Universo; Buenos Aires; 1998.



de estar”, haciendo hincapié en la manera en que cada mujer desea expresarse, entretenerse y mantenerse en forma.

Para comunicar el posicionamiento, la marca utiliza los siguientes medios de comunicación, cubriendo casi la totalidad del mercado en el que opera.

Tabla 2.7: Medios de Comunicación utilizados por Sportlandia

Localidades en la que comunica	Medios Utilizados
Marcos Juárez	Radio/ TV/ Gráfica en Diarios y Revistas/Web
Bell Ville	Radio/Gráfica en Diarios
Villa María	Radio/Gráfica en Revistas
Río Cuarto	Radio/TV/Revistas
San Luís	Radio/TV
Córdoba	Radio/Web
Cañada de Gómez	Radio
Junín	Radio/TV/Web

Fuente: Entrevistas en profundidad realizadas a los socios.

Además de la comunicación masiva, realiza actividades de sponsoreo. Estas actividades de sponsorship son en realidad acuerdos de licensing que se definen como la adquisición de una serie de derechos unidos o asociados a un producto, evento o marca con el fin de obtener unos beneficios derivados de esta unión o asociación.³⁰

Los asociados son clubes, gimnasios y atletas regionales con los que se realiza acuerdos donde los mismos utilizan la imagen de la marca en sus instalaciones e indumentaria a cambio de dinero en efectivo o canje de indumentaria.

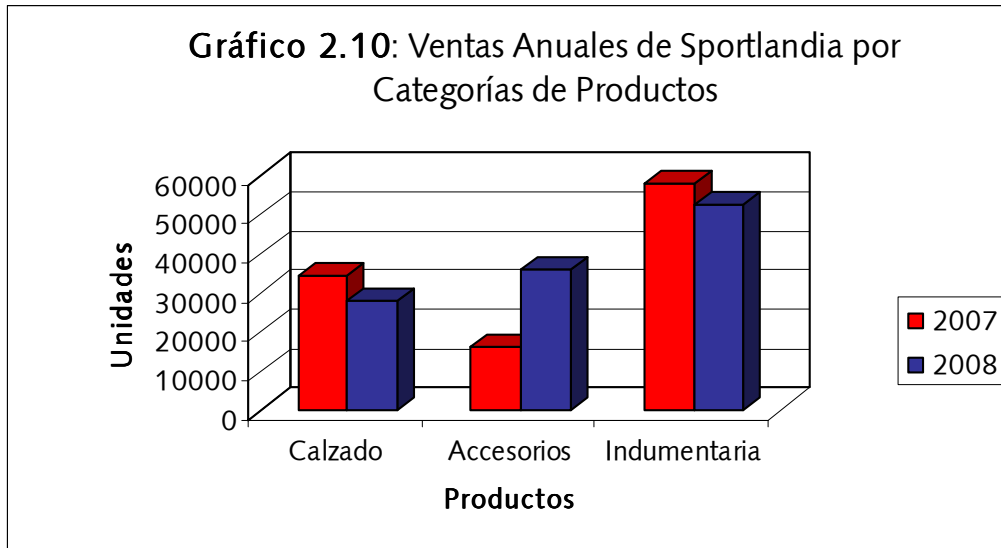
Análisis de Ventas

Para estimar los valores comparativos de las ventas de Sportlandia entre el año 2008 y 2009, se realizó un análisis de ventas en el período que comprende 2007-2008.

Antes de analizar las ventas totales, se debe comprender el comportamiento de las ventas por categorías de productos para poder sacar conclusiones (**Gráfico 2.10**).

³⁰ Mullin, Bernard; Hardy, Stephen; Sutton, William; Marketing Deportivo; Editorial Paidotribo; Barcelona; 1999





Fuente: Registro de las ventas de Sportlandia proporcionado por Rossetti Deportes.

Uno de los ítems a comprender es que la marca sufrió una reestructuración en la línea de productos en el año 2008.

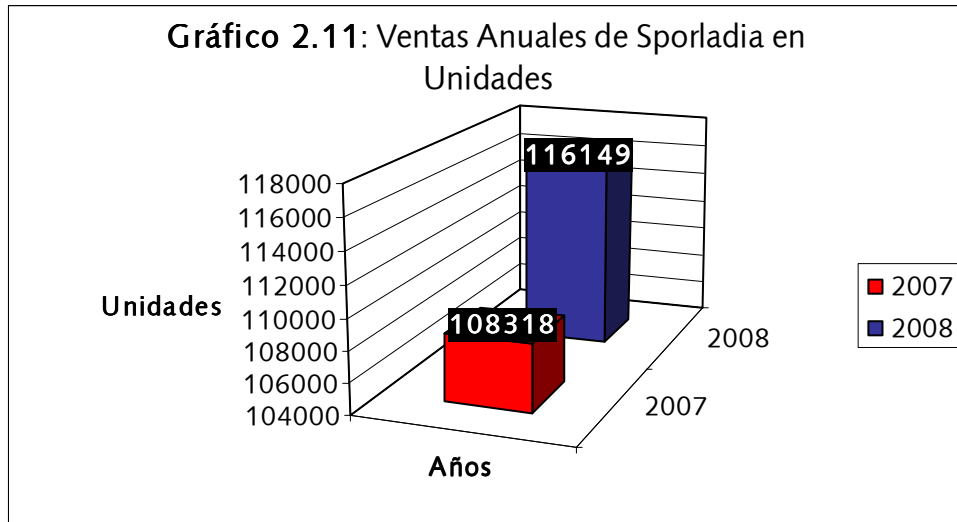
Durante el año 2007 se vendían 6761 pares de zapatillas y botines más que el año 2008, esto se debe a que se comercializaban 5 líneas más de botines de fútbol que dejaron de producirse para el año 2008 y comenzaron a producirse zapatillas de moda y tiempo libre, restándole importancia al calzado de performance.

Esto se debió a dos motivos principales, uno de ellos fueron los aranceles y trabas aduaneras impuestos a los botines importados de Brasil, y la segunda situación dada para el caso del calzado de moda y tiempo libre, fueron los cambios producidos en la demanda. Los consumidores demandaron la incorporación de moda a toda la línea de productos. Es por esto, que en noviembre de 2008, se comienza a comercializar Sportlandia Femme, incorporando más artículos deportivos a la línea de accesorios e indumentaria.

Luego de examinar el comportamiento de las ventas por productos, se observa que el crecimiento de las ventas totales de Sportlandia en el 2008 con respecto al 2007 fue de un 7.23% (**Gráfico 2.11**).

Los motivos principales del crecimiento en las ventas fueron, la incorporación de accesorios e indumentaria a la línea de productos, la experiencia adquirida en la compra a proveedores externos y el afianzamiento de la marca en el mercado.





Fuente: Registro de las ventas de Sportlandia proporcionado por Rossetti Deportes.

En el **Gráfico 2.12** se pueden observar las estacionalidades de ventas para la UEN Sportlandia.

Los primeros meses del año son los que presentan el índice más bajo en ventas debido a la época de vacaciones de verano, donde los consumidores viajan y dejan su lugar de origen, donde la marca tiene presencia.

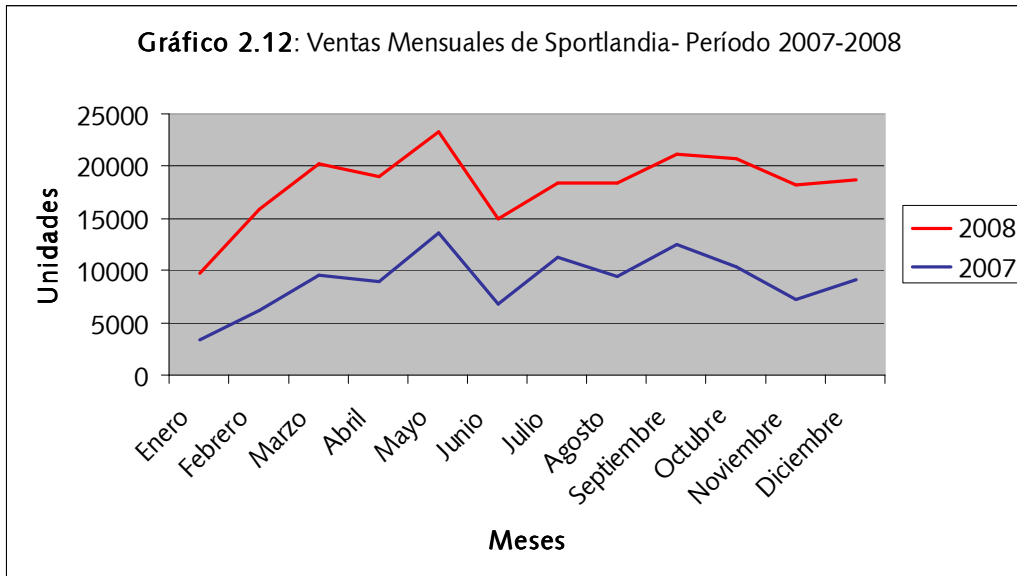
En marzo se observa un moderado crecimiento que se debe particularmente al inicio de clases, mes en que los chicos vuelven al colegio.

Entre mayo y junio se presenta el pico más alto en ventas de ambos años, el motivo es el inicio de la temporada de otoño-invierno. Es la única temporada en la cual las fábricas externas llegan a cumplir estrictamente con los plazos de entrega de la mercadería.

Los meses subsiguientes no sufren grandes modificaciones, la demanda se comporta regularmente.

Para finalizar, los últimos meses del año las ventas retoman, ya que se comienzan a producir las compras de regalos navideños.





Fuente: Registro de las ventas de Sportlandia proporcionado por Rossetti Deportes.

La **Tabla 2.8** resume la participación de ventas que tiene cada comercio en las ventas totales de Sportlandia. Las franquicias de la cadena Rossetti Deportes y otros minoristas concentran un 59% de las ventas, mientras que las demás unidades se reparten entre todas las sucursales propias de la cadena multimarca.

Como se observa, las localidades con mayor número de habitantes, como lo son Córdoba, Río IV y Villa María reúnen el mayor porcentaje de las ventas.



Tabla 2.8: Participación en ventas por comercios

Puntos de Venta	Unidades	Participación
Franquicias y otros minoristas	69004	59%
SUCU39 (Shopping- Córdoba)	8701	7%
SUCU20(Gral Paz- Río IV)	8045	7%
SUCU33 (9 de Julio-Córdoba.)	4010	3%
SUCU12(San Martín- Villa María)	3689	3%
SUCU23(Cañada de Gómez)	2680	3%
SUCU21(San Martín-Río IV)	2562	2%
SUCU28(Rivadavia 30-Río IV)	2482	2%
SUCU41(Junín)	2390	2%
SUCU22(Corrientes- Villa María)	2295	2%
SUCU17(Alem- Marcos Juárez)	2267	2%
SUCU43(Carlos Paz)	2165	2%
SUCU16(San Martín y 9 de Julio- Marcos Juárez)	2079	2%
SUCU18(Córdoba- Bell Ville)	1843	2%
SUCU19(Pio Ángulo- Bell Ville)	1694	1%
SUCU47(Shopping- Río Cuarto)	1630	1%
SUCU49(Rivadavia 162- Río IV)	88	0%
Total	117624	100%

Fuente: Entrevistas en profundidad realizadas a los socios.

Canales de Distribución

Según un informe realizado en el año 2000 por la Universidad de San Andrés (UDESA), el rubro textil, indumentaria y calzados utiliza en su mayor parte el canal minorista produciendo un abastecimiento directo al consumidor. Además, destaca que dentro de este rubro, casi la totalidad del canal minorista se concentra dentro de la industria del calzado.³¹

Los Canales de Distribución que utiliza Sportlandia son básicamente de tres tipos:

- **Sistema Coordinado de Distribución:** La coordinación se produce por las políticas y objetivos comunes compartidos por los miembros del canal, mediante la asignación de roles y funciones. La venta directa al consumidor

³¹ Universidad de San Andrés; www.udesa.edu.ar/files/img/Administracion/DTN05.PDF ; año 2000



final se realiza a través de la cadena de comercios minoristas Rossetti Deportes, que concentra el 80% de las ventas de Sportlandia.

Ventajas:

- Control directo sobre el producto en todo el canal (lugar y tiempo).
 - Conocimiento del canal en el que opera, cada miembro genera valor agregado al sistema.
 - Reducción de costos; utiliza el mismo sistema de transporte de mercaderías que Rossetti usa para transportar las demás marcas.
- **Sistema Contractual o comercio asociado mediante Franquicias:** La empresa incrementa su capacidad de influir sobre los miembros del canal a través del uso de un acuerdo con las franquicias de la cadena Rossetti Deportes.

Ventajas:

- Acceso a nuevos mercados geográficos.
- Clientela fija y estable.
- Reducción de costos de transporte.

Desventaja:

- Distorsión de la información al mezclarse con la mercadería de Rossetti.

Dentro de esta categoría, también se encuentra una franquicia otorgada por Sportlandia en la ciudad de Junín, provincia de Buenos Aires que opera de la misma forma.

- **Canal Indirecto Corto:** Venta a comercios minoristas: zapaterías, casas de artículos deportivos a través de agentes de ventas propios.³²

La ventaja que presenta este canal son los agentes de venta propios y la principal desventaja son los costos de transporte que absorbe la empresa.

Estrategia de Precios

El precio se considera como una de las variables más significativas dentro del marketing mix siempre y cuando la empresa sepa utilizarlo y comunicarlo.

³² Paz, Hugo Rodolfo; Canales de Distribución, Estrategia y logística comercial; Ediciones Universo; Buenos Aires, Argentina; 1998.



El sector deportivo posee dos situaciones particulares. La primera, es el caso de las grandes marcas con presencia internacional que poseen poder sobre el mercado ya que son reconocidas y aceptadas mundialmente. Esta ventaja les permite actuar como *líderes* en la fijación de precios, ofreciendo productos de alta gama a precios altos. Por lo tanto, el público demandante de estas marcas está dispuesto a pagar precios muy elevados para obtener sus productos. Esta condición vuelve a la demanda inelástica, es decir que por más de que los precios aumenten, los consumidores van a seguir eligiendo estas marcas, y de esta manera los líderes actuarán como en un oligopolio. Las características claves son:

- Pueden ofrecer productos homogéneos o diferenciados (fácilmente sustituibles). Del éxito en la diferenciación en el producto depende el grado de poder de monopolio (capacidad que tiene el vendedor u oferente de influir en el precio de un bien).
- Existen barreras de entrada, que pueden ser *naturales* como el reconocimiento de marca y *estratégicas* para inundar el mercado y/o controlar la entrada de empresas.
- Los líderes para fijar su precio y sus niveles de producción deben considerar la reacción de las demás empresas competidoras que operan en el mercado.

La segunda condición esta dada para las pymes y empresas más pequeñas con presencia nacional y regional donde se constituyen como *precio aceptante*, es decir que toman como referencia el precio fijado por las empresas líderes para fijar los suyos, actuando como seguidoras. En este caso, la demanda se considera elástica, es decir que ante un cambio porcentual en el precio, la cantidad demandada cambia más que el precio. Los consumidores se vuelven más sensibles al precio, buscando precios más bajos o descuentos.³³

Sportlandia utiliza la segunda condición como referencia, es decir que la estrategia es la fijación de precios en base a los de la competencia. De esta manera, se considera como precio aceptante de los líderes y como par de los seguidores.

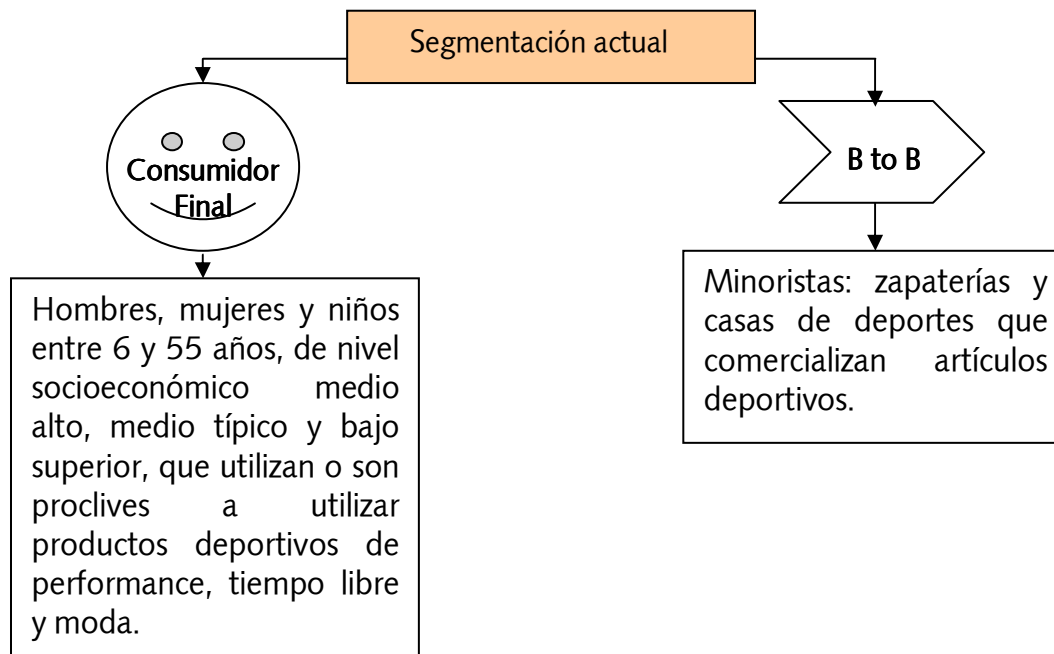
³³ Pindyck, Robert S.; Rubinfeld, Daniel L.; Beber, Victor A.; Microeconomía; Prentice Hall; 1995.



Estudio del mercado meta de los consumidores

Este análisis pretende conocer exhaustivamente él o los segmentos que está atacando Sportlandia en relación a una serie de aspectos tales como el sexo, edad, nivel socioeconómico, estilo de vida, uso del producto, etc. Para luego, decir cual o cuales son los segmentos en los que se enfocará.

Segmentos



La UEN no pretende incorporar más clientes B to B, ya que no posee experiencia en producción a gran escala y temen no poder abastecerlos completamente.

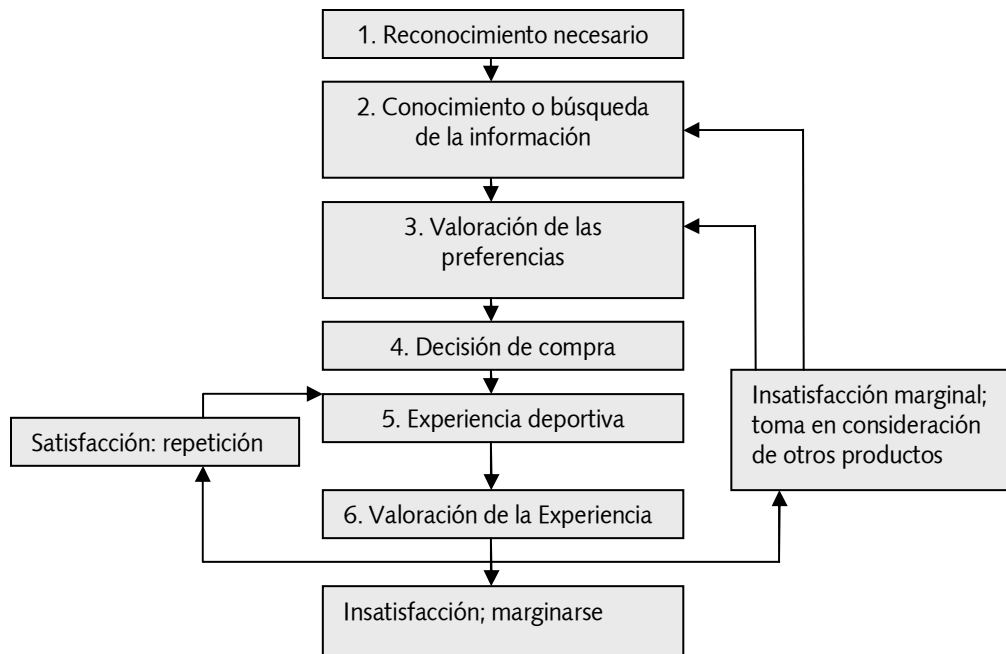
Proceso de decisión de la compra deportiva y participantes del proceso

Proceso de decisión de compra

Tanto los factores individuales como ambientales influyen en la relación del consumidor con los innumerables productos que lo rodean diariamente. Este proceso muestra una serie de pasos que generalmente están relacionados con las decisiones adoptadas por el consumidor. Estas conclusiones se extrajeron a partir de las entrevistas realizadas a los clientes/ no clientes de la marca Sportlandia.



Gráfico 2.13: Proceso de decisión de compra de productos deportivos



Fuente: Mullin, Bernard; Hardy, Stephen; Sutton, William; Marketing Deportivo; Paidotribo 2ª Edición; Barcelona; 1999

1. Reconocimiento necesario: el consumidor de indumentaria deportiva mediante diferentes vías, ya sea por su propio estímulo en el local de compra, los medios de comunicación, Internet, o a través de los iniciadores (pueden ser usuarios, miembros de la familia o amigos que solicitan que se compre algo) podrán provocar la necesidad de compra.

2. Conocimiento o búsqueda de la información: El consumidor puede tener conocimientos prioritarios ya inmersos en él o puede buscar información de productos que satisfagan sus necesidades existentes. En el caso de los productos deportivos se debe a la publicidad, por recomendación de personas influenciadoras (amigos, familia y/o profesores o instructores de algún deporte) o a través de la propia experiencia del cliente en el local.

3. Evaluación de las preferencias: Philip Kotler enumera 5 niveles a los que se enfrentan los consumidores para evaluar sus preferencias;

- a) Familias de productos: Dentro de la industria del deporte y de la actividad recreativa se encuentran los consumidores que optan por productos para la realización de deportes amateurs y no amateurs, y productos deportivos de moda.



- b) Clases de productos: en la familia del deporte hay productos para correr, caminar, realizar algún tipo de deporte.
- c) Tipo de Productos: Dentro de las clases de deportes hay productos para los deportes que utilizan raquetas, paletas y los que utilizan pelotas.
- d) Marcas de productos: Dentro de la clase de *padle* existen muchas marcas de paletas y pelotas, una de ellas puede ser Sportlandia.

4. Decisión de compra: El momento en el que el comprador decide su compra puede ser luego de todo este proceso o de manera impulsiva, una vez dentro del local. En esta etapa también influyen los aprobadores, es decir algún familiar, amigo o personal de ventas que autoriza las acciones propuestas por los compradores (puede ser el usuario mismo u otra persona que realiza la compra).

5. Experiencia Deportiva: Esta experiencia se da en el momento de la compra en el local al probárselo o cuando ya lo probó realizando la actividad deportiva, recreativa o de moda, según haya sido su motivación.

6. Valoración de la experiencia: La valoración depende de la siguiente ecuación;

Satisfacción	=	Beneficio	-	Coste
Si es positivo, aumenta la probabilidad de volver a comprar.		Debe ser superior al coste para estar satisfecho.		Incluye el precio adquisitivo y otros costos (tiempo, dinero en viajes, esfuerzo)

Sportlandia puede maximizar la satisfacción del consumidor, para que repita su compra de dos formas. Primero, puede manipular las variables del marketing mix representando para la empresa un incremento en los costos. Segundo, puede bajar los costos al consumidor mediante la utilización de descuentos, bonos u obsequios.

6. Comportamiento post evaluatorio: El cliente tiene tres elecciones;

- a) Si queda satisfecho, repite la compra.
- b) Si no queda satisfecho, se olvida de esta actividad.
- c) Si esta satisfecho a medias, valora nuevamente la información y las preferencias del producto siguiendo varios niveles (familia, clase, línea, tipo y marca).



Participantes en el proceso de compra

- **Iniciador:** persona que sugiere la idea de comprar el producto. En el caso de Sportlandia puede ser la persona que adquiere la necesidad, su familia o sus amigos.
- **Influenciador:** persona cuya opinión o consejo influye en la decisión. En Sportlandia son la familia, los amigos, el vendedor y los medios de comunicación.
- **Decisor:** persona que decide si comprar o no, que comprar, como comprar o donde comprar. En Sportlandia es el cliente final.
- **Comprador:** persona que efectúa la compra propiamente dicha. En SPL es el consumidor final o alguna persona que éste haya enviado a adquirir el producto.
- **Usuario:** persona que consume o usa el producto. En este caso, sería el cliente final o alguna persona a la que le haga un obsequio o por la que realice la compra.³⁴

Conocimiento y Atributos del producto

Conocimiento de Sportlandia y sus productos

La mayoría de las personas entrevistadas tienen noción de la marca, ya que la conocían o la habían escuchado nombrar. La perciben como una marca de precios bajos, que comercializa productos de buena calidad a precios accesibles. Los clientes de la marca se sienten atraídos por la amplia gama de productos, ya sea por la gran variedad de modelos, diseños y colores, y/o por el confort que le brindan las prendas.

Entre los no clientes se produjeron otros tipos de connotaciones respecto de la marca, consideran a Sportlandia Femme como una marca diseñada para mujeres jóvenes y a Sportlandia como una marca con escasa imagen de marca.

El personal de ventas sugirió que para darle empuje a Sportlandia era necesaria la utilización de más comunicación externa y la confección de todos aquellos productos que los competidores líderes no están comercializando.

³⁴ Kotler, Philip; Dirección de marketing; Edición del Milenio; Pearson Educación; México; 2001.



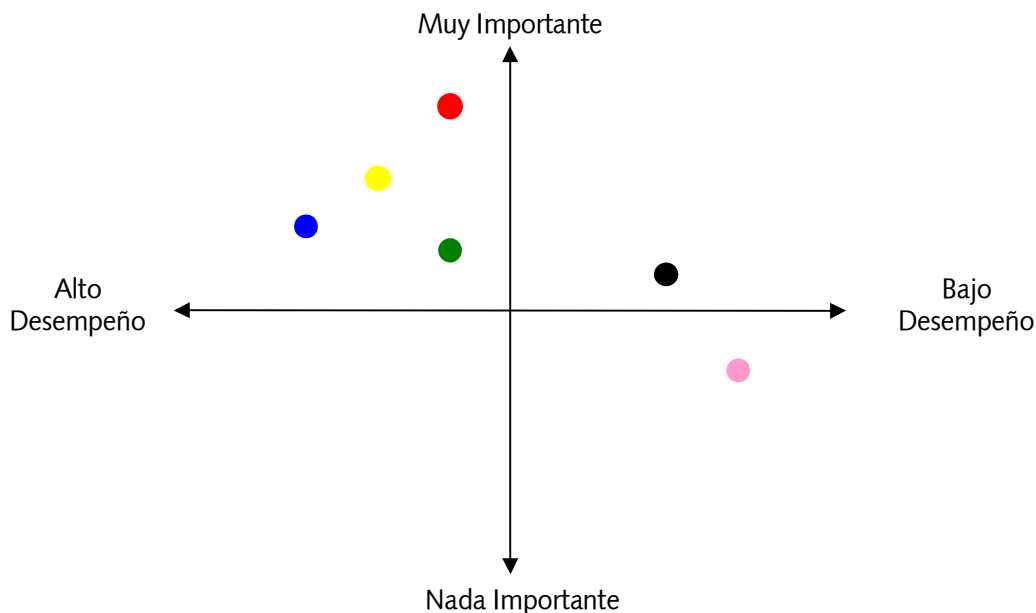
Atributos/Beneficios Percibidos

Los atributos percibidos por los clientes en el momento de seleccionar un producto deportivo son los siguientes:

- Calidad
- Precio
- Diseño
- Confort
- Tecnología en diseño
- Marca

Matriz Desempeño/Importancia

Gráfico 2.14 Matriz Desempeño/Importancia de los productos deportivos



Fuente: Entrevistas en profundidad realizadas a clientes y no clientes de Sportlandia.

El resultante de esta matriz indica que calidad y precio se perciben como los atributos más significativos para los consumidores de productos deportivos. En este sentido y de acuerdo con las entrevistas realizadas a los clientes de Sportlandia, la marca ofrece una buena relación calidad- precio. Por lo tanto, la marca se encuentra en buenas condiciones para suplir estos atributos.

Después de tener en cuenta calidad y precio, los consumidores buscan el confort y el diseño en la indumentaria deportiva. En cuanto a estos atributos, Sportlandia ofrece productos confortables y diseños no tan innovadores como las marcas internacionales, pero atractivos según la apreciación de sus clientes.



Por último, los consumidores tienen en cuenta la tecnología en diseño y la imagen de marca a la hora de seleccionar entre uno u otro producto deportivo. En este sentido la empresa posee un bajo desempeño, ya que sólo una pequeña parte de sus productos utilizan tecnología en el diseño, y en referencia a la imagen de marca, la mayor parte de las personas encuestadas y entrevistadas coincidieron en que Sportlandia es una marca con escasa presencia en el mercado.

Medición y Pronóstico de la Demanda

Market Share de presencia de marcas

Para realizar el correspondiente análisis, se obtendrá el market share de la presencia de marcas en los locales deportivos con más sucursales en el país. Por lo tanto, se definirá un porcentaje estimativo de la cuota del mercado que posee cada marca mediante la presencia de las mismas en los puntos de ventas deportivos.

Primero, se realiza un listado de las cadenas deportivas con más sucursales en el país y la cantidad de locales que tiene cada una.

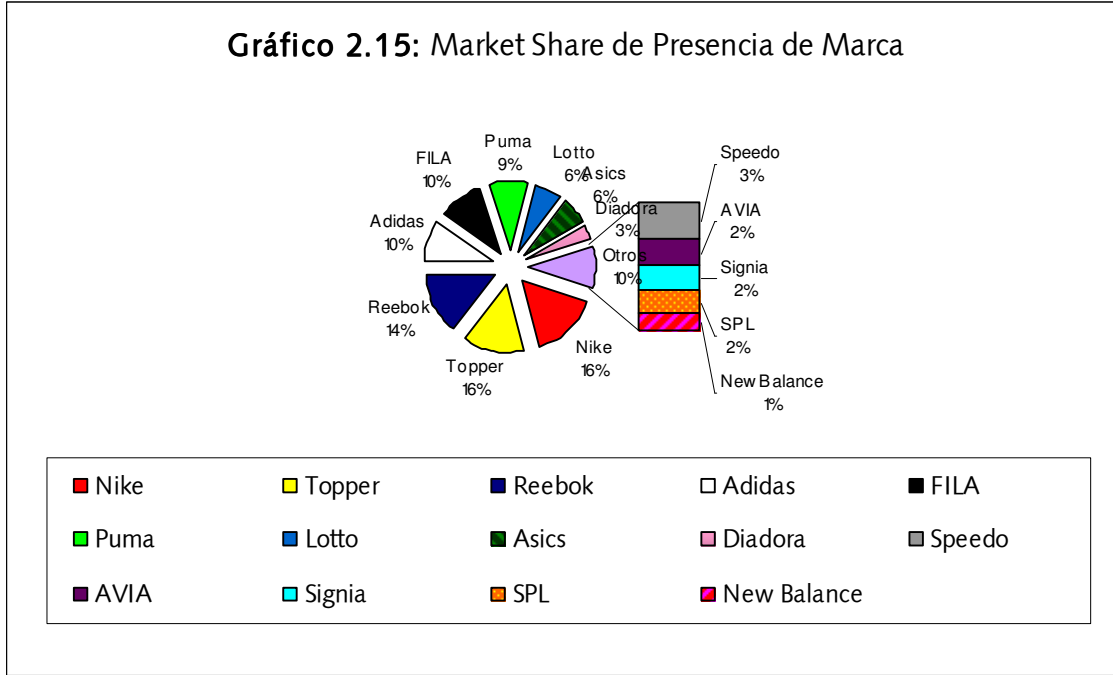
Luego, a partir de este listado, se revela la cantidad de locales en que cada marca tiene presencia y a partir de estos se obtiene un total de locales deportivos en Argentina.

A partir de esto, se calcula el market share, es decir el porcentaje de presencia que tiene cada marca en la totalidad de locales deportivos en el país (**ANEXO 3**).

Finalmente, se obtiene el **Gráfico 2.15** que indica el porcentaje de presencia que tiene cada marca en la Argentina. En el que se puede observar que las marcas internacionales abastecen al 90% del mercado, relegando sólo el 10% restante a las marcas nacionales y regionales. Sportlandia se encuentra dentro de este porcentaje ocupando un 2% del total del mercado.



Gráfico 2.15: Market Share de Presencia de Marca



Fuente: Análisis de datos secundarios extraídos a través de páginas Web.

Pronóstico de la Demanda

Para estimar la demanda del año 2009 de los productos comercializados por SPL, se utilizó el registro de las ventas totales en pesos del año 2008 mes a mes y se recurrió a la previsión realizada por el presidente de la Cámara de la Industria del Calzado (CIC), de que el mercado de calzado deportivo crecerá a un 8.5%.

Cabe aclarar que los datos utilizados para la realización de este análisis son escasos y no suelen ser el mejor pronóstico. Esto se debe a que la marca hace pocos años que opera en el mercado y no posee registros de ventas de años anteriores.

De esta manera, se proyectaron las ventas del año 2009, suponiendo que crecerán conforme el aumento progresivo de la tasa de crecimiento de la industria (Tabla 2.9).

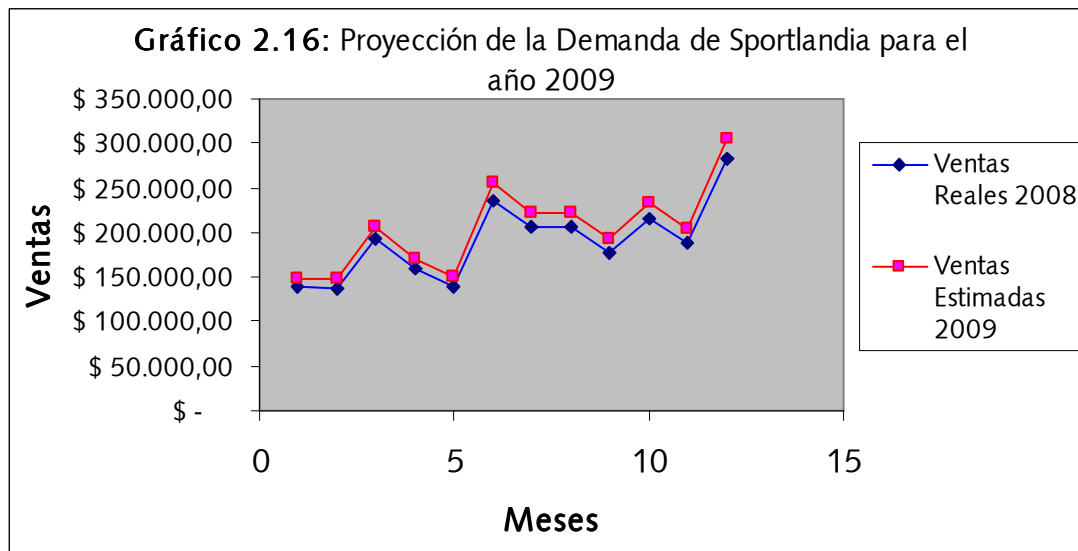


Tabla 2.9: Proyección de la demanda futura

Mes	Ventas Reales 2008	Crecimiento mensual	Ventas Estimadas 2009
1	\$ 138.188,08	7,2300%	\$ 148.179,08
2	\$ 137.637,91	7,3500%	\$ 147.754,30
3	\$ 192.672,40	7,4700%	\$ 207.065,03
4	\$ 158.296,72	7,5900%	\$ 170.311,44
5	\$ 139.994,45	7,7100%	\$ 150.788,02
6	\$ 236.448,12	7,8300%	\$ 254.962,01
7	\$ 205.857,36	7,9500%	\$ 222.223,02
8	\$ 206.261,25	8,0700%	\$ 222.906,53
9	\$ 178.212,87	8,1900%	\$ 192.808,50
10	\$ 214.400,18	8,3100%	\$ 232.216,83
11	\$ 187.709,67	8,4300%	\$ 203.533,60
12	\$ 281.930,49	8,5000%	\$ 305.894,58
TOTAL	\$ 2.277.609,50		\$ 2.458.642,94

Fuente: Registro de las ventas de Sportlandia y estimación del crecimiento del sector.

El **Gráfico 2.16** muestra la proyección de la demanda de Sportlandia mediante la comparación del rendimiento esperado en las ventas para el año 2009 con respecto a las ventas reales del año 2008.



Fuente: Registro de las ventas de Sportlandia y estimación del crecimiento del sector.

Capítulo 3: Diagnóstico de la Situación

El diagnóstico es consecuencia y síntesis del análisis interno y externo realizado previamente, a partir del cual se identificarán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y aquellos puntos en los que la UEN se encuentra fuerte o débil respecto a sus competidores.

Análisis FODA de la UEN

Este análisis ofrecerá los factores claves para el éxito y el perfil de la marca, que luego servirán para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar los objetivos propuestos.

OPORTUNIDADES (Factores externos a la marca que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos a proponer)	AMENAZAS (Factores no controlables que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la UEN)
1) Potencial crecimiento del consumo de productos nacionales. 2) Hábitos de vida sana y deportiva. 3) Tendencias de nuevos usos en productos deportivos. 4) Incidencia del papel de la mujer en la decisión de compra.	1) Consumidores con menos ánimo de compra. 2) Incremento del consumo de productos falsos e ilegales. 3) Posible postergación del consumo de productos deportivos por consumo presente de bienes de primera necesidad.
FORTALEZAS (Factores internos de la marca que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos)	DEBILIDADES (Factores propios de SPL que afectan o pueden afectar al cumplimiento de los objetivos de la marca)
1) Gran conocimiento de las necesidades del cliente final. 2) Precios Accesibles. 3) Amplia gama de productos. 4) Capacidad de adaptación a los cambios del entorno	1) Menor margen de rentabilidad que la competencia. 2) Bajo poder de competencia entre los seguidores para con las marcas líderes. 3) Falta de comunicación e imagen de marca dentro y fuera de los puntos de ventas.



OPORTUNIDADES

1) Potencial crecimiento del consumo de productos deportivos nacionales

El arancel a las importaciones de calzado deportivo en general es del 35%, incrementando el precio de venta de los productos importados y generando una ventaja en el precio de los nacionales. Además, crea oportunidades para la producción y consumo interno.

2) Hábitos de vida sana y deportiva

Problemas como la obesidad, la hipertensión y el sedentarismo son algunas de las causas por las que las personas han optado por realizar ejercicios en forma diaria. Según un estudio del comportamiento del segmento más influyente de la sociedad realizado por la Asociación Argentina de Marketing (AAM), las personas invierten más mental y económicamente en el cuidado del look personal. Se preocupan por la salud y realizan ejercicios semanalmente.³⁵

3) Tendencias de nuevos usos en productos deportivos

Hoy en día, los consumidores utilizan los productos deportivos para realizar todo tipo de actividades, no sólo deportivas, sino para salir a pasear, bailar, etc. Las marcas líderes han adoptado estrategias para imponerse en el mundo de la moda, desde asociaciones con prestigiosos diseñadores hasta modelos en sus campañas publicitarias.

4) Incidencia del papel de la mujer en la decisión de compra

Las mujeres toman decisiones sobre el gasto y ahorro familiar. Además tienen una alta incidencia en la compra de artículos y servicios que antes sólo realizan los hombres.

AMENAZAS

1) Consumidores con menos ánimo de compra

La situación económica y política que se encuentra atravesando el país, los cortes de ruta, la falta de combustible, la escasez de bienes, los enfrentamientos políticos, la inseguridad y el desequilibrio en varios factores de la economía, generan

³⁵ AAM, Asociación Argentina de Marketing; <http://www.aam-ar.com/publicaciones/presentaciones.asp>; jueves 22 de Julio de 2004.



desconfianza y falta de ánimo en el consumidor, repercutiendo directamente sobre las ventas minoristas.

2) Incremento del consumo de productos falsos e ilegales

Grandes conglomerados de tiendas de venta ilegal, tales como La Salada, son opciones de compra para más de la mitad de los argentinos que consumen las primeras marcas falsificadas o provenientes de destinos desconocidos a precios más bajos. Las zapatillas deportivas son uno de los productos más elegidos por los clientes.

3) Posible postergación del consumo de productos deportivos por consumo presente de bienes de primera necesidad

La tasa de inflación anual registrada por el Indec para el año 2008 fue del 7.2%³⁶, pero los analistas económicos coinciden que estos datos no se ajustan a la realidad, ya que la inflación oficial es al menos un tercio de la publicada por los estudios privados. Por este motivo, se prevén reiterados incrementos en la tasa que repercutirían en un aumento general de los precios de la canasta básica familiar, provocando la postergación del consumo deportivo a cambio de consumo presente en bienes de alta necesidad.

FORTALEZAS

1) Gran conocimiento de las necesidades del consumidor final

Sportlandia es una UEN subordinada a la marca corporativa Rossetti Deportes, la cual posee experiencia y gran conocimiento de la forma de operar en el mercado minorista deportivo. Además, a través del personal conoce las necesidades de los clientes de todas las marcas en general.

2) Precios accesibles

Las entrevistas personales revelaron que la relación precio- calidad es percibida como una variable atractiva a la hora de captar y retener clientes, ya que los mismos valoran estos atributos como los más preponderantes a la hora de elegir un producto deportivo.

³⁶ INDEC: www.indec.mecon.ar



3) Amplia gama de productos

La empresa posee una amplia gama de familias y categorías de productos. Sportlandia es la marca en general dedicada al segmento hombres, Sportlandia Femme es exclusiva para mujeres y Sportlandia Fun Kids para niños. Además se dividen en categorías según la familia a la cual pertenezcan. Las categorías más amplias son fútbol y moda.

4) Capacidad de adaptación a los cambios del entorno

La filosofía de la empresa demuestra que a pesar de mantener los valores de una empresa familiar, sus dueños se encuentran propensos a los cambios del entorno, mostrando apertura hacia la incorporación de nuevas ideas de negocio.

DEBILIDADES

1) Menor margen de rentabilidad que la competencia

La empresa posee bajos volúmenes de producción por que no logra economías de escala que optimicen su margen de rentabilidad. En cambio los líderes del mercado pueden disminuir el precio sin tener que resignar amplios márgenes de ganancia.

2) Bajo poder de competencia entre seguidores para con las marcas líderes.

Las marcas internacionales son líderes en el mercado, reconocidas y elegidas mundialmente por los consumidores, pero las marcas seguidoras deben competir ferozmente para obtener una ventaja significativa que las distinga del resto.

4) Falta de comunicación e imagen de marca dentro y fuera de los puntos de ventas.

Sportlandia realiza escasa comunicación interna y externa. El personal de ventas no se encuentra informado acerca de la visión de la marca, los objetivos, los nuevos lanzamientos y esto provoca un desentendimiento general entre supervisores-empleados-clientes. Además la falta de comunicación externa lleva aparejada el debilitamiento y la falta de imagen de marca.

Otro inconveniente se plantea dentro de algunas sucursales de Rossetti Deportes, donde el merchandising dispuesto por la marca no es el adecuado. Sportlandia no tiene una correcta ubicación, el material POP es poco atractivo y la marca se encuentra subvalorada.



Matriz Balance de Fuerzas

La matriz balance de fuerzas es el resultado de cruzar los factores externos con los factores internos que pueden favorecer o perjudicar a SPL.

	O	A
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendencias de nuevos usos de los productos deportivos/ ➤ Amplia gama de productos ➤ Hábitos de vida sana y deportiva/ Gran conocimiento de las necesidades del cliente final. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posible postergación del consumo de productos deportivos/ Precios Accesibles ➤ Consumidores con menos ánimo de compra/ Capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potencial crecimiento del consumo de productos nacionales/ Bajo poder de competencia entre los seguidores para con las marcas líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posible postergación del consumo de productos deportivos/ Menor margen de rentabilidad que la competencia.

Luego de exponer la matriz, se pueden extraer algunas conclusiones:

Oportunidades y Fortalezas

- La empresa cuenta con una amplia gama de productos y categorías, dentro de las más preponderantes se encuentra la categoría moda con la que es capaz de satisfacer las necesidades de nuevos usos de los productos deportivos.
- A través de la fuerza de ventas de Rossetti Deportes se pueden monitorear los cambios que van surgiendo en el entorno social propio de los consumidores.

Fortalezas vs. Amenazas

- Los pronósticos acerca de posibles incrementos en la tasa de interés hacen suponer que la gente postergará el consumo de productos de mayor valor para



consumir bienes de primera necesidad. Pero ante esta amenaza, Sportlandia puede ofrecer productos de buena calidad a un precio relativamente más bajo.

➤ La situación de recaída en el ánimo de los consumidores se presenta como una grave amenaza para las ventas minoristas, pero cada empresa debe ser capaz de reaccionar frente a estas dificultades, y esta justamente es una posibilidad que tiene Sportlandia para atravesar los cambios en su entorno.

Oportunidades vs. Debilidades

➤ El incremento del arancel a las importaciones del calzado deportivo genera una oportunidad para las empresas productivas nacionales, pero a su vez la intensa rivalidad entre seguidores es tan ardua que la empresa debería emprender acciones para distinguirse del resto.

Amenazas y Debilidades

➤ La posibilidad de disminuir el precio a volúmenes más bajos que la competencia no es posible ya que la empresa posee baja escala de producción, por lo tanto debería encontrar otra forma de responder a potenciales postergaciones del consumo de productos deportivos.

Diagnóstico

A partir del análisis expuesto anteriormente, se extrajeron algunas conclusiones;

- 1) La UEN presenta dificultades en el posicionamiento de la imagen de marca dentro y fuera de los pdv de Rossetti Deportes. Para esto, debe lograr que todos los empleados conozcan los propósitos de la organización y que a partir de esto, comprendan el funcionamiento de cada uno de sus productos. Además, debería incorporar acciones comunicacionales para incrementar la imagen de marca a nivel nacional.
- 2) Otro de los problemas que se le presentan es la continua competencia que existe en el sector por intentar ocupar un lugar por debajo de las marcas líderes.
- 3) A pesar de la actual crisis financiera mundial, y de los problemas que trae aparejada la misma para el país (desempleos, incremento en los precios, etc.), el elevado arancel a las importaciones de calzado deportivo se presenta como una ventaja para las marcas nacionales.



En momentos de crisis, donde los precios de los bienes y servicios aumentan constantemente, los consumidores tienden a buscar marcas que contribuyan a reducir sus gastos. En este sentido, SPL es una marca nacional de precios accesibles que ofrece una amplia gama de productos, con los cuales podría suplir las necesidades que corren por estos tiempos.

- 4) Por último, otra de las virtudes de la marca, es que se caracteriza por la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, como lo son los nuevos hábitos y tendencias en los consumidores. Por este motivo, se le propone reflexionar acerca de nuevas estrategias que incorporen estos cambios.



SEGUNDA PARTE

PLAN DE ACCIÓN



Capítulo 4: Objetivos del Plan

Los objetivos constituyen el punto central del plan de marketing, ya que toda la información que los precede conduce al establecimiento de los mismos, y todo lo que continua constituye al logro de ellos.

En un plan de marketing existen dos tipos de objetivos; **de ventas y de marketing o motores**.

El **objetivo de ventas** determina numéricamente una meta precisa que la UEN quiere alcanzar en un plazo determinado. Indica los niveles proyectados de bienes o servicios que se venderán.

Los **objetivos de marketing o motores** deben ser coherentes con el objetivo de ventas y siempre deben estar supeditados a los objetivos corporativos.

Objetivo de ventas

- Incrementar en un 8,5% las ventas anuales de Sportlandia en el período comprendido entre enero del año 2009 y marzo del 2010.

El motivo de la elección de este porcentaje se debe básicamente a que luego de realizar el correspondiente análisis de las ventas de Sportlandia en el período 2007-2008 se obtuvo un incremento total del 7,23% y la tasa de crecimiento del sector de calzado deportivo proyectada para el año 2008 es de un 8,5%, según la Cámara de la Industria del Calzado (CIC). Es por esto que el objetivo que se plantea es crecer en el mismo porcentaje que la industria.

Objetivos Motores

El plazo para el cumplimiento de estos objetivos es marzo del 2010;

1. Aumentar la imagen de marca en el mercado nacional.
2. Incrementar la cartera de clientes finales.
3. Potenciar la venta de los productos Sportlandia en los puntos de ventas.



Capítulo 5: Estrategias

La estrategia consiste sencillamente en adecuar los factores internos a los factores externos de la UEN con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

Estrategias Corporativas

Las estrategias a desarrollarse son:

- **Estrategia de Penetración en el mercado:** incrementar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales mediante el incremento de la cuota de mercado y el aumento del uso o consumo del producto actual.
- **Estrategia de desarrollo de mercado:** desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la marca en nuevos segmentos de usuarios.

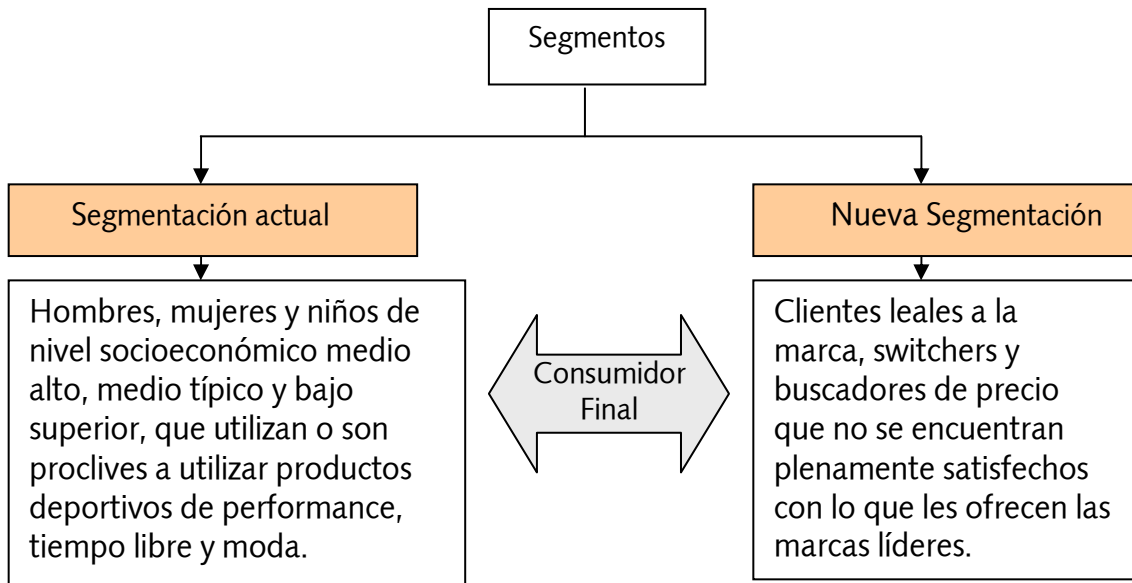
Estrategia de Negocios

- **Estrategia Analizador en diferenciación:** dirigida a segmentos de clientes actuales para mantener una posición fuerte en el mercado actual y enfocada también en uno o más segmentos potenciales que pueden estar subdesarrollados, mediante el uso de ofertas diferenciadas y de bajo costo.

Estrategias de Segmentación y Posicionamiento

- **Estrategia de Segmentación:** Se basará en la asociación de la actual estrategia de segmentación que apunta a los consumidores finales y la propuesta de un nuevo segmento de clientes.





- **Estrategia de Posicionamiento:**

Objetivo	Tipos de posicionamiento
Alcanzar <i>notoriedad de marca</i> para retener clientes actuales y captar potenciales clientes mediante la vinculación de la marca con el producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Por categoría: "Sportlandia. Indumentaria Deportiva" • <i>Por asociación:</i> "Exclusivamente en Rossetti Deportes"

Estrategias en función del ciclo de vida

Sportlandia se encuentra en la etapa de crecimiento/ madurez y para aumentar su participación en el mercado, debe adoptar las siguientes estrategias;

- **Estrategia de Envolvimiento:** Consiste en concentrarse en el segmento de clientes leales a la marca, switchers y buscadores de precio, ofreciéndoles todas aquellas líneas de productos y servicios que las marcas líderes no les brindan.
- **Ataque de Guerrilla:** Se basa en la utilización de promociones de ventas relámpago, campañas de publicidad y sponsoreo, reducciones de precio esporádicas y otros tipos de ataques para retener clientes actuales y atraer clientes potenciales.



Estrategias de Marketing Mix

Esta estrategia pondrá en combinación los diferentes medios e instrumentos del marketing mix que dispondrá la UEN para alcanzar sus objetivos de marketing.

- **Estrategia de Producto:** Para el desarrollo de la misma, se propone una modernización de la línea, incorporando todos aquellos productos que satisfagan al remanente de clientes de las marcas líderes, utilizando la estrategia empresa & individual, es decir, asignando nombres diferentes a cada familia y/o categoría de productos bajo la marca Sportlandia.
- **Estrategia de Precio:** Según la relación precio/ calidad la marca debe plantearse una estrategia de buen valor, brindando productos de calidad media a un precio relativamente bajo. Además, se propone una estrategia de maximización de las ventas actuales para incrementar sus ventas a corto y mediano plazo basándose en los precios de la competencia.

PRECIO CALIDAD	Alto	Medio	Bajo
Alta	Superior	Valor Alto	Supervalor
Media	Sobrecobro	Valor Medio	Buen Valor
Baja	Imitación	Economía Falsa	Economía

- **Estrategia de los Canales de Distribución:** Se formula una estrategia selectiva a través de canales indirectos mediante el uso de un sistema vertical, actuando como un sistema unificado, cooperando fabricante (Sportlandia) con minoristas. La estrategia de comunicación frente a los intermediarios será de presión (push) por medio de fuerza de ventas para que estos promocionen el producto a los clientes finales.



- **Estrategia de Comunicación:** Para crear notoriedad de marca y estimular la intención de compra, se establece una estrategia de comunicación integrada.



Este concepto reconoce el valor agregado de un plan integral que evalúa los roles estratégicos de una variedad de disciplinas, entre ellas la publicidad y las relaciones públicas para la construcción de la *imagen de marca*, y las promociones de ventas, la fuerza de ventas y el merchandising para las *comunicaciones de venta*.

Este tipo de estrategia plantea establecer planes de acción que integren diversas disciplinas.



Capítulo 6: Síntesis Estratégica

En este capítulo se comienzan a encadenar cada una de las etapas del plan de marketing para así poder establecer las conexiones entre cada una de ellas.

Cuadro Estratégico

Para comprender la lógica del plan de marketing propuesto, es necesaria la realización de un cuadro estratégico. Una vez expuesto el análisis FODA, los objetivos del plan y las estrategias, se ejecuta un cuadro estratégico que resume todas estas actividades y las enlaza para que se pueda vislumbrar la coherencia del plan (Gráfico 6.1).

Referencias del Gráfico 6.1

O+ = Oportunidades

A- = Amenazas

F+ = Fortalezas

D- = Debilidades



Gráfico 6.1 Cuadro Estratégico

FODA	Objetivos	Estrategias	Programas
<p>*O+ Hábitos de vida sana y deportiva.</p> <p>*D- Falta de comunicación e imagen de marca dentro y fuera de los pdv.</p>	<p>1. Aumentar la imagen de marca en el mercado nacional.</p>	<p>➤ Estrategias de Segmentación y posicionamiento.</p> <p>➤ Estrategia de Marketing mix:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De comunicación. 	<p>*Verano a puro ritmo</p>
<p>*O+ Hábitos de vida sana y deportiva.</p> <p>*F+ Precios accesibles.</p> <p>*F+ Amplia gama de productos.</p>	<p>2. Incrementar la cartera de clientes finales.</p>	<p>➤ Estrategia Corporativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración en el mercado. • Desarrollo de mercado. <p>➤ Estrategia de Ciclo de Vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ataque de guerrilla. 	<p>*Verano a puro ritmo</p> <p>*Circuito Sportlandia</p>
<p>*O+ Potencial crecimiento del consumo de productos deportivos nacionales.</p> <p>*A- Consumidores con menos ánimo de compra.</p> <p>*F+ Precios accesibles.</p> <p>*D- Falta de comunicación e imagen de marca dentro y fuera del pdv.</p>	<p>3. Potenciar la venta de los productos Sportlandia en el punto de venta.</p>	<p>➤ Estrategia de Negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizador en diferenciación. <p>➤ Estrategia de Ciclo de Vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envolvimiento. <p>➤ Estrategias de Marketing mix:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De producto. • Canales de distribución. 	<p>*A renovarse</p> <p>*Coaching</p>

Fuente: Diagnóstico de la Situación y Plan de Acción.



Capítulo 7: Programas de Acción

Los programas de acción describen las acciones concretas que van a desarrollarse para cumplir con los objetivos planteados.

A cada una de estas acciones se les asignará uno o más responsables que supervisen y ejecuten los planes de acción en los plazos estipulados y además se le asignaran los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su ejecución.

Programa N° 1

Título: "A renovarse"

Introducción: Es una acción básicamente de merchandising, en la que se propone una unificación de la imagen de marca y ubicación de Sportlandia dentro de los locales de Rossetti Deportes. Lo que se plantea, básicamente, es que bajo algunas directrices Sportlandia se exhiba de igual manera en todos los pdv para transmitir un mismo mensaje a los consumidores, renovando los locales que mantienen la antigua identidad.

Objetivos:

- Incrementar la imagen de marca dentro de los locales.
- Obtener un índice de ocupación del espacio igual a 1 incrementando el lineal ocupado por la marca.
- Fomentar las compras por impulso mediante la adaptación de la marca dentro del circuito de compra planificado.
- Captar el remanente de clientes de las marcas líderes.

Metodología: Las directrices a seguir en los locales que mantienen la antigua identidad de marca son:

- Reubicar el corner de la marca preferentemente a la izquierda de la caja al lado de las marcas internacionales y si el lugar disponible para la misma no es de al menos 4 metros, instalar una pared vidriada en el centro del local, si es posible.
- Instalar al menos dos islas para la exhibición de indumentaria y una para accesorios.



- Renovar el material POP con la nueva identidad de marca, presentando los productos de Sportlandia y Sportlandia Femme como una línea de la marca.

Responsables:

- Arquitecto
- Encargado de diseño gráfico

Control: Cálculo de los índices de rendimiento del lineal de cada pdv a comienzos del año 2010.

Presupuesto: \$200.000 en 16 obras que se estiman realizar durante todo el año 2009.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
\$10000	\$10000	\$10000	\$10000	\$20000	\$20000
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
\$15000	\$30000	\$30000	\$15000	\$15000	\$15000

En la primera parte del año se comienza con las obras en los pdv con una superficie menor a 110 m² (8 locales) el costo estimado de obra por cada local es de \$10000, incluyendo el material POP.

En una segunda etapa, se realizan las obras en los locales que poseen una superficie mayor a 110 m² (8 locales) con un costo de \$15000 cada uno.

Programa N° 2

Título: "Verano a puro ritmo"

Introducción: Es una acción de intervención en la ciudad de Villa Carlos Paz, que consistirá en el uso de vehículos plateados, promotoras y merchandising de la marca en la que se realizarán juegos en lugares públicos concurridos, que se aprovecharán para difundir la marca.

Objetivos:

- Lograr conciencia y aceptación de marca.
- Captar al menos un 50% del público adepto a los juegos.



Metodología: Se realizarán viajes a la ciudad de Villa Carlos Paz todos los fines de semana de enero y febrero para capturar a clientes potenciales y crear imagen de marca entre los turistas. Se utilizarán camionetas plateadas con la marca Sportlandia y Sportlandia Femme con promotoras, las mismas intervendrán en lugares céntricos, en la salida de paradores y boliches.

Cuando la acción se realice durante el día, se utilizará un juego, donde primero se instalarán vallas para separar a un competidor de otro y luego los jugadores deben competir caminando a paso marcha como el deporte olímpico hasta llegar a la meta, el jugador que llegue primero se ganará un set de merchandising de Sportlandia o Sportlandia Femme, según sea hombre o mujer y además obtendrá un bono descuento del 5% en la compra de productos Sportlandia.

Si la acción se realiza durante la noche, las camionetas recorrerán las salidas de los boliches y pubs de la ciudad entregando calcomanías de la empresa. Además, mediante la asociación con algunos boliches, se les entregarán remeras con la insignia del boliche más el logo de Sportlandia para todos sus empleados, y los mismos serán los encargados de colocar las calcomanías en los automóviles de sus clientes.

Se aprovechará cada intervención para congregarse en el lugar la mayor cantidad de personas, famosos que estén relacionados al deporte o a alguna actividad deportiva, música y promotoras con obsequios de merchandising.

Responsables:

- Encargado de Publicidad y diseño gráfico.
- Encargado de Marketing.

Control: El control se medirá a través de la suma total de bonos de descuentos especiales de juegos.

Costo: \$8.900

Tiempo: El tiempo estimado son dos meses (Enero y Febrero). Temporada de verano 2009-2010.



Programa N° 3

Título: "Coaching"

Introducción: Consiste en la enseñanza y entrenamiento de técnicas de ventas de los productos Sportlandia a los empleados de Rossetti Deportes y la fuerza de ventas, es decir los viajantes de Sportlandia.

Objetivos:

- Incrementar la imagen de marca entre la fuerza de ventas.
- Aumentar la participación de marca en los locales de Rossetti Deportes.

Metodología: Se organizarán reuniones en salas de convenciones o clubes con cada inicio de temporada agrupando a los encargados por cercanía de ciudades, más específicamente se realizará de la siguiente manera:

Lugar	Otoño-Invierno	Primavera-Verano
1. Marcos Juárez (Club)	Villa María- Bell Ville- Marcos Juárez- Cañada de Gómez	Villa María- Bell Ville- Marcos Juárez- Cañada de Gómez
2. Córdoba(Centro de convenciones de un hotel)	Córdoba- Carlos Paz	Córdoba- Carlos Paz
3. Río Cuarto (Local Rossetti Deportes Gral. Paz)	Río Cuarto	Río Cuarto

A cada reunión asistirán los encargados de todos los locales de Rossetti Deportes y los 7 viajantes de Sportlandia que se encargan de la distribución y venta fuera de los puntos de venta. Además, la encargada de compras en indumentaria y accesorios y el encargado de compras de calzado serán los disertantes, mostrando a través de presentaciones power point y charlas los beneficios de cada prenda y calzados.

Responsables:

- Encargado de Compras de Calzado.
- Encargada de Compras de Indumentaria y accesorios.



Control: Cada ticket de compra de los locales deportivos imprime debajo el nombre del vendedor de la prenda, el vendedor que más compras en ticket haya realizado en tres meses en su sucursal de venta recibirá cenas de regalo.

Costo y Tiempo: \$11.690 anuales en dos temporadas, otoño-invierno 2009 y primavera 2009- verano 2010.

Presupuesto:

Gastos	Otoño-Invierno	Primavera-Verano
1. Marcos Juárez (Club)	\$300 salón y Catering	\$345 salón y Catering
2. Córdoba(Centro de convenciones de un hotel)	\$800 salón y Catering	\$860 salón y Catering
3. Río Cuarto (Local Rossetti Deportes Gral. Paz)	\$150 Catering	\$180 Catering
4. Disertantes y traslados	\$4000	\$4600
5. Material de estudio	\$220	\$235
TOTAL	\$5.470	\$6.220

Programa N° 4

Título: "Circuito Sportlandia"

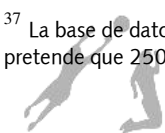
Introducción: Este programa se basa en la asociación con una empresa dedicada a organización de maratones, donde Sportlandia auspiciará las maratones de montaña que esta empresa realice.

Objetivos:

- Incrementar la imagen de marca.
- Captar al menos un 5% más de la base de clientes de Rossetti Deportes para convertirlos en clientes de Sportlandia.³⁷


Metodología: Misión dxt es una empresa encargada de organizar maratones de montaña, estos eventos se realizarán cada tres meses aproximadamente en las

³⁷ La base de datos actual de la tarjeta Club Amigos es de aproximadamente 5000 clientes. Por la tanto, con esta acción se pretende que 250 de los clientes nuevos de Rossetti Deportes sean de Sportlandia.



sierras cordobesas. Por lo tanto, Sportlandia mediante la asociación con esta empresa les otorgará las remeras para todo el año (siempre serán las mismas, cada corredor deberá guardarla y utilizarla para la próxima) y premios para el final de cada maratón, que consistirán en merchandising promocional de la marca. A cambio, las maratones se llamarán "Circuito Sportlandia" y en cada predio donde se realicen se utilizarán banderas y pendones promocionales.

Responsables:

 Encargado de Marketing.

Control: A cada participante se le otorgará una tarjeta personal de "Club de Amigos de Rossetti Deportes" con la que obtendrán un 15% de descuento en productos Sportlandia. Mediante esta nueva base de datos se podrá controlar cuantos clientes nuevos se obtuvieron por este programa.

Costo: \$5.500

Tiempo: Anual con participaciones trimestrales. Comienzo estimado, Marzo del 2009.



Capítulo 8: Presupuesto y Cronograma de Acciones

El *presupuesto* determina los costos estimados asociados a cada herramienta que se emplea en el plan y el *cronograma de acciones* describe todas las acciones a realizarse en el tiempo indicado.

Presupuesto

El método que se utiliza para calcularlo es el *método de tareas* que consiste en observar las tareas que implica cada programa de acción y calcular su costo.

El presupuesto que se desarrolla a continuación es acotado ya que en cada programa de acción se detallaron los presupuestos de cada tarea, por lo tanto este cuadro sintetiza el costo total de la implementación del plan.

Programas de Acción	Costos
1. " A renovarse"	\$200.000
2. "Verano a puro ritmo"	\$8.900
3. "Coaching"	\$11.690
4. "Circuito Sportlandia"	\$5.500
5. Honorarios	\$10.800
TOTAL	\$236.890

Cronograma de Acciones

El cronograma de acciones es un resumen visual de todas las acciones o programas a realizar y el tiempo estimado para su ejecución.

El plazo general para la ejecución de todo el plan es de 14 meses.

En 09'	Feb 09'	Mar 09'	Ab 09'	May 09'	Jun 09'	Jul 09'	Ago 09'	Sep 09'	Oct 09'	Nov 09'	Dic 09'	Ene-10	Feb-10
A renovarse													
												A puro ritmo	
	Coaching						Coaching						
		Cir. SPL				Cir. SPL				Cir. SPL			



Capítulo 9: Beneficios del Plan de Marketing

Este capítulo nos permitirá observar los resultados que se obtendrán a partir de la implementación del plan de marketing, mediante el estado de resultados aportado por la empresa y el análisis financiero de los flujos de caja.

Estado de Resultados

Luego de exponer los planes de marketing previstos a realizar durante todo el año 2009 e inicio del 2010, se efectúa el correspondiente estado de resultados para visualizar los efectos de los mismos sobre las ventas netas de Sportlandia.

La **Tabla 9.1** muestra el estado de resultados proyectado por el plan a través de los siguientes datos:

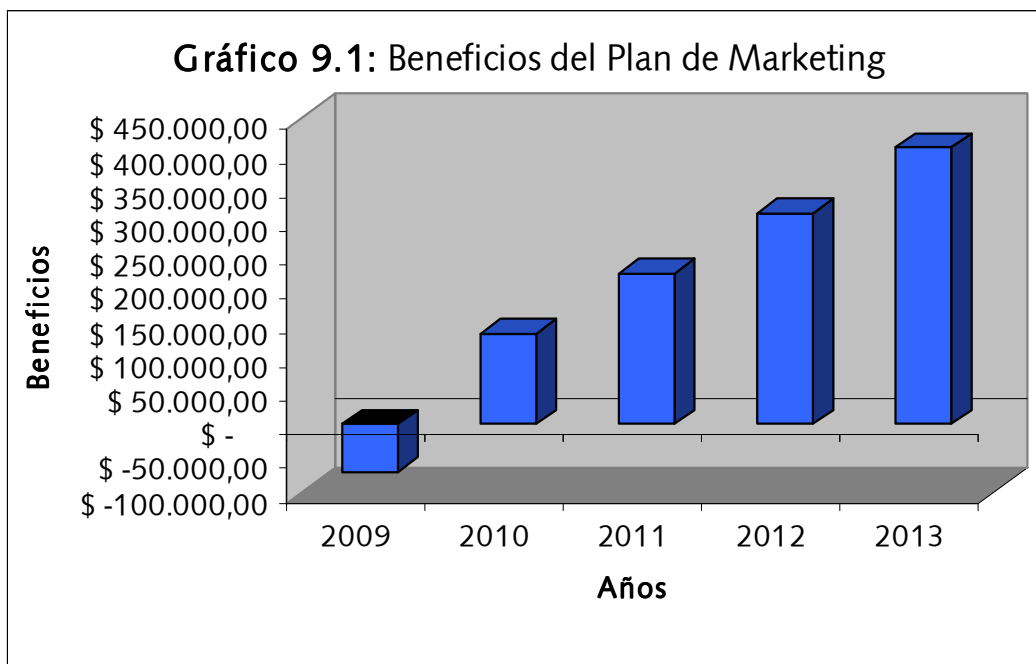
- Ventas totales de Mercadería.
- Costos Variables.
- Costos Fijos incluida la inversión realizada por el Plan de Marketing.
- Impuesto a las ganancias.

A través de los datos del año 2008 aportados por la marca, se obtienen los resultados finales estimados de los años subsiguientes. A partir de allí se desprenden algunas conclusiones:

- Los costos fijos se mantienen constantes en todos los años, exceptuando la inversión en publicidad y marketing, ya que en el año 2009 se produce el pico más alto debido a los planes propuestos para el correspondiente año. Es por este motivo que el resultado final del año 2009 es menor en comparación con el año 2008. Además, el crecimiento en las ventas entre un año y otro es del 7,9%.
- En el año 2009 se realiza una inversión de \$ 286.890 (\$236.890 de planes de acción + \$50.000 en marketing y publicidad fijos) y a partir de la misma, en el 2010 se ganan \$133.843 más de beneficios a partir de la implementación de los planes de marketing propuestos para el mismo año.
- En el año 2010 las ventas crecen en un 8,5% conforme a lo estipulado en el objetivo de ventas.



➤ Por último, en el **Gráfico 9.1** se pueden observar los beneficios obtenidos año a año por la implementación del plan de marketing. Los mismos comienzan a crecer en el 2010 hasta el horizonte estimado del año 2013. Para obtener estos datos, se tomó como base el resultado final (\$ 712.888,61) del año 2008 y luego mediante una resta del mismo con cada resultado final de los años subsiguientes se obtuvieron los valores respectivos.



Fuente: Estado de Resultados otorgado por la UEN.



Tabla 9.1 Estado de Resultados

Fuente: Rossetti Deportes



Proyecciones VAN y TIR

En un proyecto empresarial es muy importante analizar la posible rentabilidad del proyecto y sobretodo si es viable o no. En este caso, lo que se intenta comprobar es la viabilidad de los planes, es decir, si la rentabilidad del proyecto alcanzará para cubrir la inversión y además seguir obteniendo beneficios.

Para calcular la viabilidad del proyecto propuesto se utilizan dos parámetros: El **VAN** (Valor Actual Neto) y el **TIR** (Tasa Interna de Retorno). Ambos conceptos se basan en lo mismo, y es la estimación de los flujos de caja que tenga la empresa (simplificando, ingresos menos gastos netos).

Mediante una inversión de \$ 236.890, se generan los siguientes flujos de caja a lo largo de 5 años. Pero, si en lugar de invertir el dinero en este proyecto se lo hubiese invertido en otro proyecto financiero, también se tendría un retorno de dicha inversión. Por lo tanto a los flujos de caja se les recorta una tasa de interés del 15% que se podría haber obtenido, es decir, se actualizan los ingresos futuros a la fecha actual. A este valor se le descuenta la inversión inicial para obtener el Valor Actual Neto del proyecto.

PROYECCIONES VAN Y TIR - SPORTLANDIA

Tasa	15%
------	-----

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-\$ 236.890,00	-\$ 69.622,35	\$ 133.843,62	\$ 222.235,83	\$ 311.641,37	\$ 409.198,89

VAN	\$ 331.523,63
TIR	43%

A través de los resultados obtenidos se desprenden las siguientes conclusiones:

- El proyecto es rentable porque el VAN es superior a cero, esto significa que se recuperará la inversión inicial y se obtendrán \$331.523.63 más de capital que si se hubiese puesto el dinero invertido en un plazo fijo.



- El TIR también señala que el proyecto es rentable. Un TIR del 43% supone un retorno de la inversión equiparable a unos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.



Capítulo 10: Conclusiones y Recomendaciones

En este apartado se observará el análisis de todos los estudios realizados anteriormente en el plan de marketing propuesto para SPL. A partir del mismo, se extraerán algunas conclusiones y recomendaciones acerca de la marca.

Conclusiones y Recomendaciones

Una de las conclusiones a las que se llega luego de revisar este trabajo, es que se obtienen los beneficios deseados, ya que a partir de una inversión de \$ 236.890 en la implementación del plan en el 2009, se observa que el objetivo de ventas propuesto para el año 2010 se cumple. Las ventas crecen un 8.5% más en promedio que en el año 2009 y continúan creciendo en el mismo porcentaje en los años subsiguientes.

Además, el proyecto propuesto es viable financieramente, esto significa que se recupera la inversión de los planes y resulta más conveniente para la marca invertir el dinero en este proyecto y no en otros.

Con respecto a las conclusiones obtenidas a partir del diagnóstico, la UEN presenta una gran ventaja competitiva a la hora de operar. Sus precios son accesibles y ofrece a los consumidores una amplia gama de productos con una buena relación entre precio y calidad. Este punto adquiere importancia ya que el país se encuentra atravesando una crisis, donde los precios de los bienes suben constantemente y los consumidores deben acotar sus presupuestos optando por marcas que satisfagan sus necesidades.

Por otro lado, no debe perder de vista la rivalidad competitiva del mercado en el que se encuentra y para solucionarlo debería incorporar técnicas de comunicación a la fuerza de ventas e inversión publicitaria o comunicativa fuera de los puntos de ventas para lograr reconocimiento e imagen de marca a nivel nacional. Es por esto que se recomienda continuar con el posicionamiento de la marca en el mercado nacional, poniéndole énfasis a la trayectoria de la marca en el pasado.

En una segunda etapa, luego de haber alcanzado el posicionamiento nacional de la marca, debería comenzar a expandir sus productos a lo largo de todo el país, incorporando personal capacitado para descentralizar la toma de decisiones.



Por último, se propone realizar un programa de fidelización de clientes B to B para retenerlos y así continuar creciendo rentablemente.



ANEXO 1

Guía de Pautas

Presentación

Buenos días, mi nombre es Mariana Rossetti, alumna de la Universidad Siglo 21 y estoy realizando mi trabajo final de tesis, que consiste en un estudio de mercado para el desarrollo de una marca deportiva. El objeto de la visita es el de desarrollar una entrevista abierta, en la que trataremos distintos temas solicitándole su opinión sobre los mismos. La misma nos demandará aproximadamente 15min., desde ya agradezco su colaboración y la disposición para atenderme.

Área 1: Generalidades

1. Datos personales del entrevistado
 - 1.1. Edad
 - 1.2. Nivel de educación
 - 1.3. Ocupación
2. Actividades y deportes que realiza

Área 2: Usos de los artículos deportivos

1. Uso de artículos, calzados e indumentaria deportiva
 - 1.1. Si usa indumentaria deportiva
 - 1.2. Usos que hace de la indumentaria deportiva
 - 1.3. Frecuencia de uso

Área 3: Atributos del producto deportivo

1. Atributos considerados importantes en los productos deportivos
2. Consideraciones acerca de cada atributo

Área 4: Marcas Deportivas

1. Preferencia de marcas



- 1.1. Lealtad o no hacia alguna marca deportiva
- 1.2. Marcas preferidas
- 1.3. Disposición a cambiar de marca

Área 5: Comportamiento de compra

1. Decisión de Compra
 - 1.1. Lugar de decisión y compra
 - 1.2. Influencia en la decisión
2. Frecuencia de Compra
3. Motivos que inducen a la compra
4. Incidencia del servicio de atención al cliente
5. Opinión acerca de la compra vía Internet

Área 6: Imagen de Sportlandia

1. Conocimiento y atributos de marca



2. Conclusiones sobre las entrevistas en profundidad a clientes

Para la obtención de datos sobre las opiniones acerca del producto deportivo y la marca, se realizaron 6 entrevistas en profundidad, que tuvieron como base los siguientes entrevistados:

Cientes / No clientes	Hombres	Mujeres
2 clientes finales	X	X
2 clientes B to B	X	X
2 no clientes de Sportlandia	X	X

Las edades de las personas entrevistadas varían entre 22 y 50 años. En cuanto al nivel de educación tienen estudios que alcanzan el nivel de escuela primaria y secundaria. La ocupación es muy diversa, estudiantes, empleados de comercio, comerciantes y doctores.

La totalidad de los entrevistados realiza algún tipo de actividad física, entre ellas pilates, running, caminatas, musculación, natación, tenis, fútbol y básquet.

Las entrevistas realizadas revelaron que el uso de indumentaria deportiva en la mayoría de los casos es diaria o semanalmente, se la utiliza para realizar deportes, realizar otros tipos de actividades saludables como son caminatas y running, para ir al gimnasio, para pasear, para salir a bailar y para uso diario dentro de casa.

Los atributos considerados como importantes para la selección de un producto deportivo son, en orden de importancia, calidad, precio, confort, diseño, imagen de marca y tecnología en diseño.

La lealtad hacia alguna marca deportiva no es un rasgo preponderante entre los entrevistados, ya que muy pocos de ellos consideraron ser leales hacia alguna marca. Entre las marcas más preferidas se encuentran Nike y Adidas, siguiéndolas Reebok y Puma.

La disposición a cambiar de marca es alta, si no encuentran lo que buscaban en su marca preferida o si les ofrecen mejor o igual calidad a un precio más bajo,..." La marca que me ofrezca la mejor relación calidad- precio es la que elijo"... {Pablo, 22 años, estudiante}.



En cuanto al comportamiento de compra, la mayoría decide su compra en el local y toman la decisión en base a sus gustos y preferencias, aunque algunos de ellos se dejan influenciar por las opiniones y sugerencias de familiares, amigos, la publicidad e Internet. Otro de los factores que influyen y tienen muy en cuenta a la hora de comprar es la atención personalizada en el local,..." para mi la atención al cliente es lo más importante, si entro a un local y me atienden mal, no voy más, es lo principal, si me atienden mal, no compro" ... {Paola, 26 años, empleada de comercio}.

La frecuencia de compra varía entre 1 y tres meses. Los motivos que inducen a la compra son los gustos hacia algún producto específico, la realización de alguna nueva actividad física o deporte, la compra por necesidad y la comodidad que le otorga el uso de productos deportivos.

La compra online genera desconfianza entre los entrevistados y prefieren la compra personalizada porque les gusta probarse lo que van a comprar. Aunque les parece interesante la idea de compra online en el futuro, si les ofrecieran algún producto que les resultase útil y atractivo.

De acuerdo con Sportlandia, todos argumentaron conocerla por ser una marca de precios bajos y piensan que es una marca poco conocida por llevar relativamente corto tiempo en el mercado. Entre los clientes, opinaron que los productos tienen buena calidad y se venden a un precio accesible, la oferta de productos es amplia con varios modelos y colores. Los clientes B to B dijeron que sus clientes eligen la marca por la relación precio- calidad y que una vez que la recomiendan, los clientes vuelven a comprarla.



ANEXO 2

Cuestionario

Pedimos que contesten este cuestionario los encargados del local conjunto a las opiniones de sus compañeros, a conciencia ya que queremos mejorar todo lo relacionado con la indumentaria e imagen de Sportlandia, al final del mismo pueden agregar todas las sugerencias que crean necesarias. Valoramos su opinión y la de sus compañeros, desde ya ¡muchas gracias!

1. ¿Qué tipo de prenda creen que les gusta más a sus clientes y porque?
2. ¿Qué consideraciones tienen acerca de la marca?
3. ¿Qué opinan acerca de la calidad?
4. ¿Qué opinan acerca del precio?
5. ¿Cuál es su opinión acerca de la variedad de productos?
6. ¿Han recibido quejas de clientes? ¿cuáles?
7. Sugerencias



1. Conclusiones acerca de las encuestas sobre experiencias

Como muestra se tomaron a los encargados de los todos locales de Rossetti Deportes que reportaron mayores ventas durante el ciclo del 2007. Se definió este universo de personas porque tienen conocimientos sobre todas las marcas, ya que realizan clínicas deportivas donde les enseñan las características de cada producto y además están más cerca de los clientes, por lo tanto conocen las necesidades y preferencias de los mismos.

Los resultados de los cuestionarios fueron proporcionados por la empresa.

Primero, se extrajeron conclusiones acerca de Sportlandia hombre que se detallan a continuación.

La relación precio- calidad se señaló como el motivo principal de ventas de la marca, otros de los motivos identificados, en orden de importancia, fueron el diseño, la amplia gama de productos y el confort de las prendas.

En cuanto a la calidad de los productos, la mayoría acordó en que es buena, aunque detectaron algunas fallas en las costuras.

La opinión de acuerdo a los precios fue generalizada, ya que todos piensan que son accesibles.

El surtido en general es amplio, aunque creen que se deberían incorporar artículos de natación y golf.

Las quejas recibidas por los clientes rodearon los siguientes ítems; consideran que los talles son chicos, observaron fallas en algunas costuras y la combinación de colores en algunos productos no son las más adecuadas.

Las sugerencias propuestas por el personal fueron, la incorporación de una línea específica de productos para niños, achicar la insignia del logotipo en las prendas y realizar más publicidad para aumentar la imagen de marca.

En lo que respecta a Sportlandia Femme, las conclusiones son las siguientes;

Al igual de lo que sucede con Sportlandia Hombre, la relación precio- calidad se establece como el principal motivo de ventas, seguido del confort de las prendas, los colores, el diseño y la adecuación de la indumentaria para mujeres de más de 40 años.



La calidad es percibida como buena y los precios como muy accesibles respecto a la competencia.

En cuanto a la línea de productos, sugieren que se incorporen más conjuntos, bolsos y carteras, chalecos, gorras, indumentaria de natación y polleras de tenis, para ampliar el surtido de la línea.

Las quejas que recibieron de los clientes se debieron a fallas en las costuras de algunas prendas y a la falta del talle XXL.

Las sugerencias de los encargados fueron el mejoramiento en la confección de algunas prendas, la incorporación de talles más grandes y la confección de productos que las marcas líderes no realizan, en cuanto a este punto se cita el siguiente comentario,... "Me parece que sería muy bueno llegar a esos clientes que no encuentran lo que necesitan, por ejemplo talles más grandes, colores clásicos para las señoras mayores, conjuntos de algodón y camperas" ... {Víctor, sucursal 33, Río Cuarto}.



ANEXO 3

1. Listado de Cadenas deportivas

Cadenas Deportivas	Cantidad de Sucursales
Dexter Shops	83
Mega Sports	34
Rossetti Deportes	29
Stock Center	23
Solo Deportes	21
Sportline	21
Sporting	20
Nike Shops	24
Puma Exclusivo	36
Reebok Exclusivo	1
Adidas Exclusivo	20
Topper Exclusivo	13

2. Presencia de Marcas en Locales Deportivos

Negocios Deportivos	MARCAS													
	Nike	Topper	Reebok	Adidas	Fila	Puma	Lotto	Asics	Diadora	Speedo	Avia	Signia	SPL	New Balance
Dexter Shops	X	X	X		X		X	X						
Mega Sports	X	X	X	X	X						X	X		
Rossetti Deportes	X	X	X	X	X	X			X	X			X	
Stock Center	X	X	X	X		X	X	X						X
Solo Deportes	X	X	X	X	X	X			X					
Sportline	X	X	X	X		X				X				
Sporting	X	X	X	X		X								
Nike Shops	X													
Puma						X								
Reebok			X											
Adidas				X										
Topper		X												
Q PDV: 1648	255	244	232	168	167	150	106	106	50	50	34	34	29	23

REFERENCIA	
SPL	Sportlandia



3. Market Share de Presencia de Marca

Marcas Deportivas	% de Presencia
Nike	15,47%
Topper	14,81%
Reebok	14,08%
Adidas	10,19%
FILA	10,13%
Puma	9,10%
Lotto	6,43%
Asics	6,43%
Diadora	3,03%
Speedo	3,03%
AVIA	2,06%
Signia	2,06%
Sportlandia	1,76%
New Balance	1,40%



Bibliografía

- Desbordes, Michel; Ohl, Fabien; Tribou, Gary; Estrategias del Marketing Deportivo; Editorial Paidotribo; Barcelona; 2001.
- Diario Clarín.
- Díez de Castro, Carlos Enrique; Landa Bercebal Francisco Javier; Merchandising; Ediciones Pirámide; Madrid; 1996.
- Fresco, Juan Carlos; Marketing desde el punto de venta: Merchandising; Ediciones Macchi; Buenos Aires; 1997.
- Kotler, Philip; Dirección de marketing; Edición del Milenio; Pearson Educación; México; 2001.
- Molina, Gerardo; El Fin del Deporte; 1º Edición; Paidós; Buenos Aires; 2007.
- Mullin, Bernard; Hardy, Stephen; Sutton, William; Marketing Deportivo; Editorial Paidotribo; Barcelona; 1999.
- Paz, Hugo Rodolfo; Canales de Distribución, Estrategia y logística comercial; Editorial Ediciones Universo; Buenos Aires; 1998.
- Pindyck, Robert S.; Rubinfeld, Daniel L.; Beber, Victor A.; Microeconomía; Prentice Hall; 1995.
- Revista Fortuna.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María; El Plan de Marketing en la Práctica; 4º Edición; Editorial Esic; Madrid; 1999.
- Walter, Orville C.; Boyd, Harper W.; Mullins, John; Larreché, Jean-Claude; Marketing Estratégico: Enfoque de toma de decisiones; Editorial Mc Graw-Hill; 4ª edición; México; año 2005.

Páginas Web consultadas

- <http://www.aam-ar.com>
- <http://www.adidas.com/com/stella>
- <http://www.cep.gov.ar>
- <http://www.claves.com.ar>
- <http://www.comercio.gov.ar>
- <http://www.diarioenfoques.com.ar>



- <http://www.elcomercioonline.com.ar>
- <http://www.emprendedoresnews.com>
- <http://www.indec.mecon.ar>
- <http://www.industria.gov.ar>
- www.infobaeprofesional.com
- <http://www.lanacion.com.ar>
- <http://www.perfil.com>
- <http://www.udesa.edu.ar>
- <http://www.voie.com.ar>

