



DOMATO, MARIA EMILIA  
TRABAJO FINAL DE GRADO  
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACION  
PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING  
*ANAM CARA*

2019

## RESUMEN EJECUTIVO

Anam Cara es una empresa dedicada al diseño, confección y venta de indumentaria femenina destinada a mujeres de 25 a 40 años de edad. Temporada a temporada sus prendas resaltan la elegancia de la mujer con el toque de tendencia. Actualmente la marca cuenta con un punto de venta al público en el barrio Cerro de las Rosas junto a otras diseñadoras que comulgan con la identidad de la marca en un showroom llamado “Casilda”.

Any Martínez, emprendedora y creadora de Anam Cara, le gustaría analizar la posibilidad de ampliar sus canales de venta actuales con mediante una tienda e-commerce y una tienda física exclusiva de la marca para implementarla al mercado local y aledaño.

Por lo cual, mediante el presente plan de marketing se busca consolidar a *Anam Cara* como una marca de indumentaria femenina reconocida en el sector del diseño de autor dentro la ciudad de Córdoba. El proyecto busca ser implementado entre mediados del 2019 al 2021.

### **Palabras Claves**

Marketing de Moda

Diseño de Autor

Indumentaria Femenina

E-commerce

Posicionamiento de Marca

## ABSTRACT

Anam Cara is a company dedicated to the design, manufacture and sale of women's clothing dedicated to dressing women from 25 to 40 years of age. Every season, she focuses on highlight the elegance of women with the touch of trend.

Nowadays, the brand has a selling point located in Cerro de las Rosas neighborhood along with other designers under a showroom called "Casilda".

Any Martínez, entrepreneur and creator of Anam Cara, would like to analyze the possibility of expanding her current sales channels through an e-commerce store and an exclusive physical store of the brand to implement it in the local and nearby market.

Therefore, through this marketing plan seeks to consolidate Anam Cara as a brand of female clothing recognized in the author design sector in the city of Cordoba. The project seeks to be implemented between the middle of 2019 to 2021.

### **Key Words**

Fashion Marketing

Local Brand

Design of Women's Clothing

E-commerce

Branding

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema</b> .....	10
Introducción.....	11
Justificación y Antecedentes.....	12
Objetivos de la Propuesta Profesional.....	13
<b>CAPÍTULO II: Marco Teórico</b> .....	14
<b>CAPÍTULO III: Marco Metodológico</b> .....	26
<b>CAPÍTULO IV: Análisis y Diagnóstico</b> .....	32
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b> .....	33
Análisis del Entorno.....	33
Conclusiones del Análisis.....	41
Análisis del Sector.....	43
Conclusiones del Análisis.....	51
Análisis del Mercado.....	52
Naturaleza del Mercado.....	52
Estructura del Mercado.....	59
Conclusiones del Análisis.....	65
Análisis Interno.....	66
Conclusiones del Análisis.....	87
<b>DIAGNÓSTICO</b> .....	88
Conclusiones Diagnósticas.....	91
<b>CAPÍTULO V: Plan de Marketing</b> .....	93
Introducción y fundamentación de la propuesta.....	94
Establecimiento de Objetivos.....	95
Establecimiento de Estrategias.....	97
Planes de Acción.....	101
Programa N°1: “Shopingueá Online con Anam Cara” .....	101
Programa N°2: “Conociéndote...” .....	104

Programa N°3: “Libera tu artista interior: Anam Cara + Arte”.....	107
Programa N°4: “Temporada de Descuentos: Celebremos juntos con Anam Cara”.....	110
Programa N°5: “Este invierno, Anam Cara te abriga”.....	113
Programa N°6: “Mi casa, tu casa”.....	117
Programa N°7: “Bienvenidos a Anam Cara”.....	121
Diagrama de Gantt.....	124
Cuadro Estratégico.....	125
Análisis Financiero.....	128
<b>CAPITULO VI: Conclusiones</b> .....	134
<b>BIBLOGRAFIA</b> .....	137
<b>ANEXOS</b> .....	140

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: El modelo de las 3i.....	15
Ilustración 2: Componentes del Análisis FODA.....	23
Ilustración 3: Matriz de Ansoff.....	24
Ilustración 4: Concentración de emprendedores por región.....	43
Ilustración 5: Prendas Clara Ibaguren.....	60
Ilustración 6: Prendas de Primavera-Verano Dacuña.....	60
Ilustración 7: Tienda Online Milaria.....	61
Ilustración 8: Prendas de Verano Carolina Olloqui.....	61
Ilustración 9: Prendas de Primavera-Verano Anna & Cherise.....	62
Ilustración 10: Isologo de Anam Cara.....	66
Ilustración 11: Colección Primavera Verano de Anam Cara.....	68
Ilustración 12: Colección Otoño Verano de Anam Cara.....	69
Ilustración 13: Sweater hilado fino y Tapado de paño Anam Cara.....	70
Ilustración 14: Prendas de tejido artesanal Anam Cara.....	70
Ilustración 15: Prendas de Anam Cara.....	71
Ilustración 16: Etiquetas en prendas Anam Cara.....	72
Ilustración 17: Packaging de Casilda – Anam Cara.....	72
Ilustración 18: Primas de Identidad de Marca Anam Cara.....	75
Ilustración 19: Interior del Showroom Casilda.....	78
Ilustración 20: Cobertura geográfica de Anam Cara en el país.....	79
Ilustración 21: Sorteo en Instagram por el día de la madre (2018).....	80
Ilustración 22: Presentación Nueva Temporada.....	81

Ilustración 23: Evento “Noche de Mujeres”.....	82
Ilustración 24: Evento Lanzamiento de Nueva Colección en Casilda.....	82
Ilustración 25: Prototipo página web Anam Cara.....	102
Ilustración 26: Plataforma e-commerce Anam Cara.....	102
Ilustración 27: Prototipo de un sorteo en Instagram.....	105
Ilustración 28: Flyer en Instagram.....	108
Ilustración 29: Flyer en Instagram Primavera Verano .....	111
Ilustración 30: Flyer en Instagram Primavera Verano.....	111
Ilustración 31: Flyer en Instagram/ Facebook para la temporada otoño-invierno 2020.....	111
Ilustración 32: Flyer en Instagram/ Facebook para la temporada otoño-invierno 2020.....	111
Ilustración 33: Flyer en Instagram.....	114
Ilustración 34: Prototipo Cartel en la puerta de “Casilda”.....	115
Ilustración 35: Potencial Local de Anam Cara.....	118
Ilustración 36: Cartel Luminoso para el local de Anam Cara.....	118
Ilustración 37: Prototipo mostrador Anam Cara.....	119
Ilustración 38: Prototipo Flyer para Instagram/ WhatsApp inauguración.....	122

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	19
Gráfico 2: Modelo Derek F. Abell y John S. Hammond (1990).....	20
Gráfico 3: MGE Calidad Percibida y Amplitud de Línea de Productos.....	48
Gráfico 4: MGE Precio y Amplitud de Línea de Productos.....	48
Gráfico 5: Macro-segmentación del mercado de indumentaria.....	52
Gráfico 6: Mapa de los Competidores Directos de Anam Cara .....	63
Gráfico 7: Organigrama empresarial.....	67
Gráfico 8: Relación Precio/Calidad en productos Anam Cara.....	77
Gráfico 9: Prendas vendidas por Temporada desde 2012-2018.....	84
Gráfico 10: Cantidad Vendida de Prendas Temporada Otoño/Invierno.....	85
Gráfico 11: Cantidad Vendida de Prendas Temporada Verano/Primavera.....	85

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales diferencias entre diseño de autor y diseño de producto de moda.....	25
Tabla 2: Comparación Histórica entre la Inflación Real/Presupuestada/INDEC.....	36
Tabla 3: Ponderación de las 5 fuerzas de Porter.....	47
Tabla 4: Perfil de mujeres de entre 25 y 35 años.....	53
Tabla 5: Perfil de mujeres entre 35 y 40 años.....	54
Tabla 6: Perfil de mujeres mayores a 45 años.....	55
Tabla 7: Competidores directos de Anam Cara.....	62
Tabla 8: Comparación Precios Marcas similar estética a Anam Cara.....	76
Tabla 9: Mix de esfuerzos promocionales de Anam Cara.....	83
Tabla 10: FODA Ponderado.....	89
Tabla 11: Matriz de Ansoff: Anam Cara.....	97
Tabla 12: Cash Flow escenario Optimista.....	129
Tabla 13: Cash Flow escenario Probable 1.....	130
Tabla 14: Cash Flow escenario Probable 2.....	131
Tabla 15: Cash Flow escenario Pesimista.....	132
Tabla 16: Cuadro comparativo, indicadores financieros.....	133

## **CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema**

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el consumidor se mueve en un mundo bombardeado de mensajes persuasivos donde rara vez elige escuchar todas las opciones disponibles. Es por ello que las empresas luchan diariamente por la atención del mismo hacia sus productos o servicios; y es a través del Marketing, por el cual se buscan constantemente nuevas y más atractivas maneras de conseguirlo, de “sobresalir del montón”. Esto se hace más visible dentro de la industria de la indumentaria donde muy pocas marcas son las que lideran el mercado y en el cual muchas intentan mantenerse en pie.

El objeto central de la siguiente propuesta es *Anam Cara*, una marca de indumentaria femenina dedicada al diseño de autor urbano siguiendo líneas etéreas y finas, que busca resaltar la elegancia de la mujer a todo momento mezclando lo clásico con un toque de tendencia.

Durante el 2017, el E-commerce creció un 57% y facturó más de \$156.300 millones de pesos en Argentina, siendo la indumentaria la quinta categoría de lo más comprado. (CAME, 2018). Por medio del desarrollo de este Plan Estratégico de Marketing, se definieron las estrategias y acciones para el crecimiento de la marca *Anam Cara* en el sector, incrementando las ventas y ampliando sus canales de comercialización actuales. Este proyecto será implementado a partir del mes de junio del 2019 hasta mayo del 2021.

Para lo cual, primero se analizaron los diferentes elementos que conforman el entorno interno como externo de la empresa para llegar a un diagnóstico de la situación actual. Luego, se detallaron las estrategias propuestas para el caso y por último se describieron los diferentes planes de acción propuestos en base a los objetivos del proyecto planteados.

## JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES

Any, creadora y diseñadora de *Anam Cara*, le apasiona que su empresa vaya creciendo de a poco, la considera como un ser vivo en ansias de ver todo el potencial de la marca año tras año. Actualmente *Anam Cara* no cuenta con información precisa acerca de sus clientes actuales; simplemente basa sus acciones en su intuición y experiencia previa.

Se potenciará el carácter de diseñadora de autor de la marca, resaltado su impronta y dedicación en cada prenda confeccionada.

Es por lo cual, que por medio del desarrollo de este Plan Estratégico de Marketing se analizaron los componentes de *Anam Cara* para así prescribir un diagnóstico preciso acerca de la situación actual de la marca y brindar una solución a los problemas que la atañen por medio de la fijación de objetivos concretos.

Al ser una micro empresa familiar sin una estructura administrativa formal, se propone expandir sus canales de distribución actuales, sumar notoriedad a su marca, ampliar su actual cartera de clientes e incrementar su nivel de ventas para el fin del periodo de implementación.

## OBJETIVOS DE LA PROPUESTA PROFESIONAL

### OBJECTIVO GENERAL

Consolidar a *Anam Cara* como una marca de indumentaria femenina reconocida en el sector del diseño de autor para el periodo junio 2019 – mayo 2021, a través de un Plan de Marketing Estratégico.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar patrones de consumo en los clientes
- Definir la posición competitiva de *Anam Cara*
- Lograr que *Anam Cara* sea percibida como una marca de diseño de indumentaria.
- Consolidar la presencia de *Anam Cara* en el mercado local y nacional

## **CAPÍTULO II: Marco Teórico**

El siguiente apartado refleja los principales conceptos teóricos utilizados a lo largo de la propuesta, que sirve como base teórica para entender los términos específicos del campo de acción.

### ***Marketing***

Partiendo de la base que la siguiente propuesta se desarrolla dentro de la disciplina del Marketing se toma como pilar fundamental el concepto de la misma:

*El marketing es la administración de relaciones redituables con el cliente (...) si el mercadólogo entiende bien las necesidades del consumidor; si desarrolla productos que ofrezcan un valor superior del cliente. Es el proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros (Kotler, 2012, p.4-35)*

Al integrar la definición anterior, se define al Marketing como el conjunto de conceptos y herramientas relacionados al cliente y su satisfacción, brindados por la empresa con el fin de obtener rentabilidad involucrando un intercambio entre las partes. Donde su enfoque ya no se encuentra en la mera satisfacción de necesidades, sino que aporte un extra con respecto a la calidad de vida que se busca.

Así como también se adopta la visión de Kotler con el Marketing 3.0 (2011), quien introduce el modelo 3i, formado por identidad, integridad e imagen donde trata la visión de las personas más allá de su consumo, sino como seres que buscan que las empresas compartan sus valores y que los integren a sus procesos.

**Ilustración 1: El modelo de las 3i**



**Fuente: Kotler, Kartajaya y Satiawan (2011, p.44)**

Dentro del campo de acción del marketing, se encuentra el **Marketing Directo** cuyo objetivo es generar una relación directa entre la empresa y el consumidor, buscando una acción medible en particular por parte de este último. A diferencia del marketing convencional, éste ayuda a construir relaciones personales y duraderas, y eliminar aquellos que no están interesados en la marca y purificar la base de datos para no desperdiciar esfuerzos en alguien que no lo valorará.

Según Kotler y Armstrong (2014) el marketing directo puede ser entendido como una forma de distribución directa, refiriéndose a un canal de distribución sin intermediarios, o como un elemento de la mezcla de comunicación para comunicarse directamente con los consumidores. Ejemplos de campañas de marketing directo son el telemarketing, consiste en llamadas telefónicas a los usuarios, e-mail marketing, videos de la marca, entre otros. Añadiendo a lo anterior, desde el marketing siempre se busca fomentar el consumo de un producto o servicio. Buscando un “call to action” como Shopinguéa o Comprá ahora.

Desde los últimos años, el concepto de marketing ha ido evolucionando a pasos agigantados, donde las empresas buscan continuamente nuevas maneras de captar la atención del consumidor, enfocándose en la venta de sus productos o servicios. Es así como las nuevas herramientas informáticas, como redes sociales, sitios web, buscadores online, correo electrónico y aplicaciones móviles, conducen a un **Marketing Digital**. Tal como menciona Coto (2008), el marketing digital no se lo debe tomar aislado del marketing tradicional sino combinar ambas herramientas para cumplir los objetivos del plan de marketing propuesto, generando el **Blended Marketing**.

Con respecto a la venta de un producto existen 2 opciones. Por una parte, el **E-commerce** (comercio electrónico) es entendido como las ventas generadas por internet, cable o tv interactiva y que incluyen pagos online. Según la community manager Cristina Rodríguez Merino (2015) a la hora de implementarlo, es muy importante tener en cuenta que no tiene fronteras ni límites, que el espacio geográfico no determina el target al cual apunta y es fundamental usar como diferenciador la creatividad y generación de valor para el paciente. Todo e-commerce se compone de 4 elementos principales: información institucional, definir el catálogo de productos o servicios, en el cual se analiza si son susceptibles de ser comercializados; sección de procesamiento de órdenes y pasarelas de pago, elemento esencial que hace al e-commerce. Agregando a lo anterior, cabe mencionar que una buena plataforma de e-commerce requiere de mantenimiento y actualización constante debido a la continua exposición de acceso a los consumidores.

Para que éste se pueda desarrollar es necesario contar con una **plataforma de E-commerce**, ya que consiste en definir la herramienta mediante la cual se presentará el catálogo

de productos, se procesarán los pagos, se trata con el cliente y se administra el stock de mercadería ofrecida. Según el especialista en Hosting, Gustavo B. (2019) al momento de elegir una plataforma de E-commerce se debe tener en cuenta: la capacidad de configurar categorías de productos, opciones de personalización de la página de producto, funcionalidad de promociones y descuentos, soporte para procesadores de pagos múltiples e información analítica de los clientes para optimizar las acciones hacia los mismos.

Por otra parte, el **Marketing en el Punto de Venta** consiste en aquellas actividades de movilidad de producto en el lugar donde se efectúa la venta, transacción y pago del mismo, buscando proyectar la esencia de la marca. Éstas abarcan desde la ubicación del producto en la góndola hasta todos aquellos elementos que hacen visible al mismo como carteles y stands especiales, buscando siempre la interacción con el consumidor y que el mismo elija una marca determinada. Cabe mencionar que la creatividad y la innovación constante resultan factores clave de éxito de la campaña. Dentro del mismo, Kotler (2012) define al **Visual Merchandising** como el conjunto de actividades realizadas a nivel detallista con el objetivo de captar la atención, interesar al cliente. despertar deseo y accionar la compra.

### *Plan de Marketing*

Se presenta la propuesta profesional dentro de una estructura predeterminada, denominada Plan de Marketing; en el cual se siguen un conjunto de pasos consecutivos, que orientan el logro de los objetivos propuestos por la empresa, aplicados específicamente a la problemática de la misma.

#### **2.1- Estructura del plan de Marketing**

Con la finalidad de servirse de una estructura generalizada que contenga la propuesta profesional, se utiliza la definición por Cohen (2007), quien define que todo plan de marketing debe contar con una estructura que impida la omisión de información importante y asegure que la información se expone de manera lógica.

##### 2.1.4- Análisis de la situación:

Resulta de suma importancia poder analizar el contexto donde se encuentra inmerso nuestro plan de marketing, para lo cual se comienza con un análisis completo de la situación en la que está la empresa. Según Kotler (2012) es donde se describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño de producto, de la competencia y de la distribución.

##### 2.1.4.1 – Análisis Externo

*La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar y debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa.”*  
(Sainz de Vicuña, 2017, p.104)

El mismo está compuesto por:

**Análisis del Entorno:** Hoyos define su composición como “*una serie de variables no controlables que influyen de manera directa o indirecta en el desempeño de una marca.*” (Hoyos, p.62).

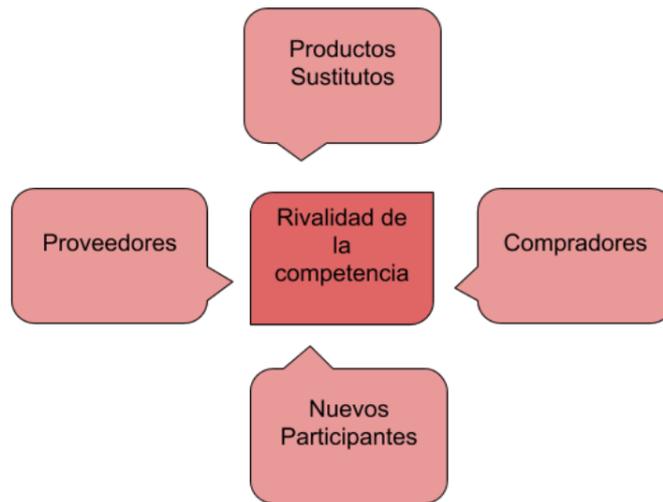
Liam Fahey y V. K. Narayanan (1968) proponen el uso de la **Matriz PESTEL**, la cual es una herramienta que se encarga de analizar aquellas variables políticas, económicas, sociales y culturales que afectan en la actividad diaria de la empresa. También se caracteriza por ser una herramienta flexible y dinámico que optimiza el trabajo de la parte directiva.

**Análisis del Sector:** Sainz de Vicuña (2017) citando a Kotler sugiere que este análisis del entorno suele ser conveniente completarlo con el análisis de las fuerzas competitivas de Porter para conocer el grado de competitividad del sector en el que nos movemos. A diferencia de lo expuesto por Hoyos (2013), menciona que en fin, lo que se pretende en este punto es tener una panorámica no de las marcas y de los productos de la competencia, sino de la compañía en general.

Así es como Holguín (2012) destaca que el empresario debe conocer muy bien quiénes son sus competidores, cuáles sus fortalezas y debilidades, su participación en el mercado, sus ventas.

Una de las herramientas más utilizadas a la hora de conocer el grado de competitividad de un sector es el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual plantea que coexisten 5 fuerzas que afectan a las empresas basadas en 2 ejes: la competencia con sus barreras de entrada, rivalidad entre los competidores y productos sustitutos; por otro lado, se encuentra el poder de negociación tanto de los compradores o clientes, o sea quien adquiere el producto, como de los Proveedores, de quienes nos proveen los materiales para fabricarlo. De esta manera, obtenemos un panorama de donde se ubica la empresa respecto de estas fuerzas previamente mencionadas para luego tomar acción sobre las mismas.

**Gráfico 1: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter**



**Fuente: Porter**

Otra herramienta fundamental para el análisis del sector es el **Mapa de Grupos Estratégicos** desarrollada por Michael Porter. Se basa en la premisa que se pueden agrupar las empresas participantes de un determinado sector según características similares, en base a 2 variables comunes a elección; permitiendo analizar a los competidores con mayor detenimiento. Dentro de las variables más comunes elegidas para la construcción del Mapa se encuentran: Amplitud de gama de productos, Canales de distribución utilizados, Cobertura geográfica, Grado de integración vertical, Calidad percibida por el consumidor y Precio.

Por último, los **Factores Claves de Éxito** son los indicadores del desempeño de una empresa en base a sus objetivos económicos y comerciales, y sirven como comparativo contra el resto de las empresas del sector. Para determinarlos, se necesita que la empresa realice un trabajo de introspección y las herramientas que se utilizan son el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter y Análisis FODA.

**Análisis del Mercado:** Según Cohen (2007) el mercado objetivo debe describirse con exactitud cómo son nuestros clientes y qué, dónde, cuándo, por qué, cuánto y con qué frecuencia compran. También hay que indicar por qué el mercado-objetivo seleccionado está más dispuesto a comprar que otros. Luego de su correspondiente análisis nos ayudará a entender el target de la empresa.

**Análisis de Segmentación:** Hoyos diferencia al consumidor del cliente, definiendo al primero como:

*la esencia de toda acción de marketing, por tanto, este análisis es uno de los más importantes. (...) es necesario hablar tanto de los consumidores actuales como de*

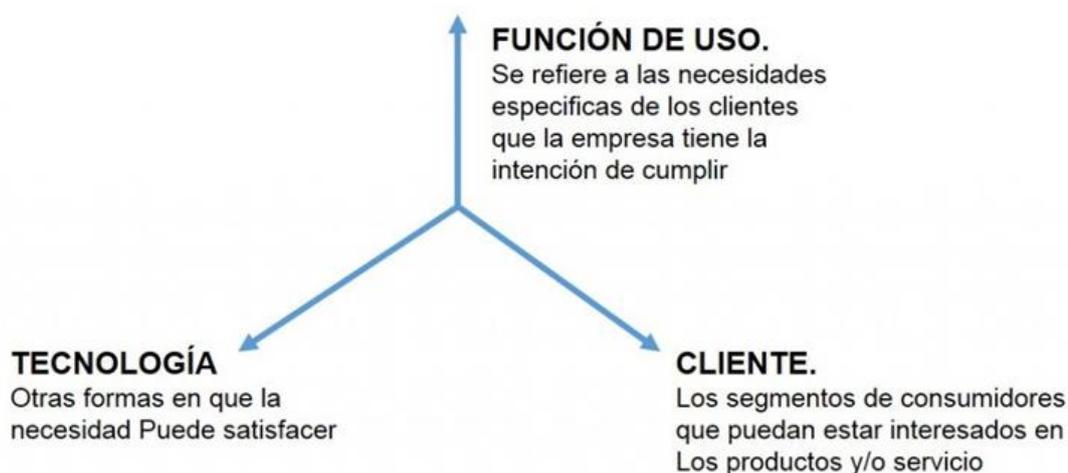
*los potenciales, aquellos que podrían llegar a comprarle a una compañía pero que por alguna razón aún no lo hacen. (...) En cuanto a clientes actuales se debe saber, en primera medida, cuántos clientes se tienen y cómo están segmentados estos en términos demográficos y psicográficos. (Hoyos, 2013, p.60)*

Así también Kerin, Hartley y Rudelius (2009) destacan la importancia de la misma al expresar que las empresas segmentan sus mercados para responder con mayor eficacia las necesidades de los grupos de compradores potenciales y, de este modo, aumentar sus ventas y utilidades.

El **Modelo de Abell** consiste en un gráfico tridimensional que permite segmentar el mercado de una empresa para poder identificar su mercado de referencia. Está compuesto por 3 eje donde las variables son: necesidades/deseos de los clientes, grupos de clientes y competencias distintivas (tecnologías). En el modelo, un mercado se define por todas las tecnologías que satisfacen todas las necesidades o deseos de un solo grupo de compradores. En cambio, una industria se define cuando una determinada solución (tecnología) satisface todas las necesidades/deseos básicos de todos los grupos de compradores. Por último, producto-mercado corresponde a cada intersección de valores de los tres ejes y expresa un grupo de compradores con una necesidad o deseo, que se satisface a través de una determinada solución (tecnología). El alcance está definido como el ámbito donde opera una empresa dentro del modelo; mientras que dominio es el espacio que abarcan todas las tecnologías, grupo de consumidores y necesidades satisfechas del modelo.

**Gráfico 2: Modelo Derek F. Abell y John S. Hammond (1990)**

Definición del negocio mediante tres dimensiones



Fuente: <https://bit.ly/2GrsT5L>

Todo el análisis del mercado permite armar un perfil del consumidor llamado **Buyer Persona**. El mismo se basa en características demográficas y conductuales creando un personaje ficticio” representando al cliente ideal de un producto o servicio y de este modo, poder segmentar y conocer mejor a la audiencia de un producto. Se diferencia del Target ya que se lo humaniza, como si estuvieras hablando de una persona que conoces, no generalizado. Esta información resulta muy valiosa al momento de generar contenido “personalizado” y poder definir las estrategias adecuadas de comunicación con el cliente. Tal como menciona Siquiera André (2018) la creación de Buyer Personas se ve como un paso fundamental dentro de una estrategia de Marketing Digital.

Para finalizar, según Kotler (2012) el posicionamiento consiste en la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. Una de las herramientas fundamentales que ayuda a evaluar el lugar que ocupa una marca dentro de la mente del consumidor es el **Mapa de Posicionamiento**. El mismo consiste en un gráfico donde sus ejes representan variables comparativas (como precio, calidad, diseño, cuán fiable es el producto o servicio) entre las empresas de un sector y se mide en términos de la competencia. Su optimización dependerá de la exactitud de los datos de se utilicen como fuente para el armado del mapa para saber el lugar actual que ocupa la empresa en la mente del consumidor.

#### **2.1.4.2- Análisis Interno**

Hoyos (2013) lo define como tradicionalmente se ha hablado de microentorno como las variables semi controlables; se llaman así porque de alguna manera una empresa puede hacer algo para modificar lo que sucede en los diferentes componentes de este.

El **Marketing Mix** se usa con la finalidad de poder analizar los diferentes componentes de la empresa para diseñar las estrategias adecuadas a cumplir los objetivos. Rodríguez Ardua, Ammetller Montes y López Prieto (2006, p.71) lo definen como “(...) *el conjunto de herramientas controlables e interrelacionadas de que disponen los responsables de marketing para satisfacer las necesidades del mercado y, a la vez, conseguir los objetivos de la organización*”. Está formado por las 4 Ps: Precio, Plaza, Promoción y Producto.

Uno de los elementos que ayudan al análisis interno consiste en el Análisis de Marca. David Aaker (1996) propone un **Modelo de Análisis de Marca** el cual parte de la definición de la identidad de marca como elemento fundamental para establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión.

También se lo puede complementar utilizando el **Prisma de Identidad de Marca** de Jean-Noel Kapferer, el cual consiste en una herramienta que sirve para presentar un resumen de una marca con palabras simples y concisas acerca de los diferentes aspectos que conforman la misma. Ellos son Personalidad, Cultura, Auto-Imagen, Reflejo, Relaciones y Aspecto Físico.

Para finalizar, si lo que se busca con el Plan de Marketing es referido a incrementar los canales de ventas, es fundamental averiguar su **Índice de Productividad**. El mismo es el cociente entre la cantidad o volumen de producción sobre la cantidad de insumos utilizados para la misma. Puede ser total o parcial dependiendo del volumen que se analice. A su vez, sirve para saber si una empresa está siendo eficiente a la hora de optimizar el uso de sus recursos.

En base al análisis interno y externo de una empresa se confecciona un **Diagnóstico** de la misma. Cohen (2007) menciona que es la parte donde se detectan y exponen los principales problemas y oportunidades de la empresa diciendo que es en realidad un resumen que subraya los principales puntos ya tratados en las secciones precedentes.

El Análisis FODA representa la principal herramienta de diagnóstico usada. Principalmente se refiere a la herramienta que permite exponer y combinar factores internos y externos, fruto del análisis de situación de una empresa, para delimitar sus fortalezas y debilidades, y sus principales oportunidades y amenazas, siempre relacionadas estas con los objetivos planteados por la misma.

Siguiendo lo expuesto por Kotler (2003), dentro de los factores internos de la empresa encontramos las Fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Mientras que las Debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían inferir con el desempeño de la misma.

Por otro lado, referido a los factores externos Kotler (2003) define a las Oportunidades, definidas como factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las Amenazas, referidas a factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño.

## Ilustración 2: Componentes del Análisis FODA



Fuente: Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. (2012, p.54)

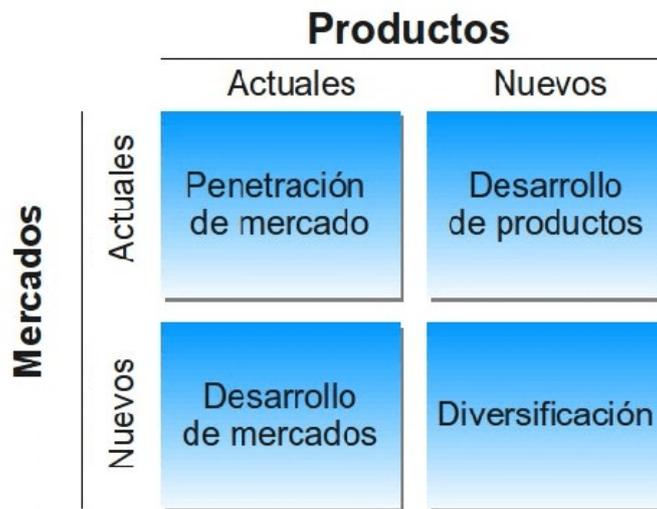
A su vez, como complemento a la herramienta anterior se confecciona un **FODA Ponderado**, el cual consiste en analizar el conjunto de las variables previamente discriminadas y jerarquizarlas por orden de importancia y probabilidad de ocurrencia asignándole un número del 1 a 3. Con el mismo, se tiene una visión más específica de cuáles son las variables de mayor importancia para un correcto diagnóstico de la situación en la cual está inmersa la empresa.

Luego de obtener un diagnóstico lo más preciso acerca de la situación actual de la empresa se definen los **Objetivos de Marketing**, que según Cohen (2007) son aquellos que se alcanzan con la ayuda del plan de marketing. Es de suma importancia documentarlos con precisión y que sean compatibles con las metas. Tomado lo dicho por Kotler (2016) los objetivos deben definirse en términos específicos para que la dirección pueda medir el progreso y aplicar medidas correctivas para mantener el rumbo. Éstos ayudan tanto al diseñador del plan de marketing a definir el rumbo hacia donde llegar como al director para corroborar y entender el propósito de las acciones.

Una vez definidos los objetivos, se procede a determinar las **Estrategias de Marketing**. Cohen (2007) menciona que en esta sección se describe lo que debe hacerse para lograr las metas y los objetivos propuestos, indica lo que hay que hacer.

Una de las herramientas estratégicas y de marketing de mucha ayuda a la hora de definir la Estrategia de Cartera de una empresa es la **Matriz de Ansoff**, cuyo objetivo principal es identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa, relacionando productos y mercados con si son actuales o nuevos. Las intersecciones de la matriz conforman 4 cuadrantes con diferentes estrategias de crecimiento: para productos existentes, existe penetración del mercado y desarrollo de mercados o diversificación; mientras que, para productos nuevos, se puede desarrollar productos o diversificarse.

Ilustración 3: Matriz de Ansoff



Fuente: <https://bit.ly/2SLWtsJ>

Una vez definidas las Estrategias de Marketing se procede a definir los **Planes de Acción** para alcanzar los objetivos propuestos. Se determinan las acciones de marketing que concretan las estrategias propuestas dentro del marco de los objetivos. Según Sainz da Vicuña (2000) es la etapa de mayor dinamismo del plan de Marketing e involucra no sólo las acciones en sí sino el responsable que supervise su ejecución y ejecute los planes de acción dentro de los plazos establecidos, asignar los recursos necesarios para su cumplimiento y jerarquizar la atención y dedicación en función de su urgencia e importancia. El **Diagrama de Gantt** es una herramienta de planificación que permite representar de manera gráfica el tiempo de dedicación de una actividad dentro de un período de tiempo estipulado, de manera de tener un resumen visual.

Una vez definidas las acciones que se llevarán a cabo, se ejecuta un **Análisis Financiero** el cual consiste en la expresión numérica de los posibles resultados de las acciones propuestas, en base a los objetivos planteados. En el mismo se plantean 3 escenarios potenciales: optimista, esperado y pesimista, en base a los resultados financieros esperados.

### *Diseño de Autor en la Indumentaria Femenina*

El **Diseño de Autor** es una filosofía en la confección de productos o servicios que abarca diferentes sectores. En la industria textil, comprende el arte y la dedicación del diseñador en la confección de prendas, en el cual el diseñador no sigue tendencia ni tampoco las impone; sino que extrapola su visión en las mismas, desatacándose su creatividad. Se diferencia del diseño de moda comercial en varios aspectos. Tal como se aprecia en la siguiente tabla, principalmente distan en el objetivo que persiguen. Mientras el diseño de autor busca abordar la vestimenta de

manera diferencial destinado a personas que valoren el arte del diseño, el otro lo hace siguiendo las “reglas” de los grandes diseñadores del momento, destinadas a personas que se visten a la moda de manera pasajera. También, la cantidad de prendas producidas difieren uno de otro haciendo que el primero se enfoque en pocas prendas creando colecciones “capsula”; mientras que el segundo produce a gran escala.

**Tabla 1: Principales diferencias entre diseño de autor y diseño de producto de moda**

		- Diseño de autor - de pasarela - de indumentaria	- Diseño de producto - de mercado - de moda
<b>Problema</b>	Crear una colección		
<b>SubProblema</b>	Producto diferencial	Bajo precio	
<b>Destinatario</b>	Personas que valoren el diseño	Personas que se quieren vestir a la moda	
<b>Mano de obra</b>	Especializada, artesanal	Se busca la mano de obra mas económica.	
<b>Diseño</b>	Busca innovaciones siguiendo los lineamientos de las tendencias	Respetando las tendencias, lo que se encuentra dentro de las posibilidades técnicas y de costos.	
<b>Creatividad</b>	En el diseño	En conseguir menores precios para la producción de la colección	
<b>Solución</b>	Poca cantidad de prendas a un precio elevado, con un gran valor agregado	Gran cantidad de prendas, a un precio menor.	
<b>Para obtener igual ganancia</b>	Menor cantidad de prendas	Mas cantidad de prendas	

Fuente: <https://bit.ly/2SOLfU3>

Dentro de la industria de indumentaria femenina constantemente surgen nuevas tendencias y los consumidores no dudan en adoptarlas. Desde los 2000’s, el concepto “DIY” en inglés Do It Yourself o hágalo usted mismo ha cobrado mayor protagonismo. El mismo consisten en seguir tutoriales de cómo realizar algo, ya sea una prenda o un mueble, generalmente a un menor precio y reciclando objetos que uno tiene acceso. También, el **Slow Fashion** comienza a ser tendencia con proyectos de Reciclar, Reutilizar y Revender prendas en ferias u online, promueven el uso concientizado de prendas buscando eliminar el consumo masivo. Tal es el caso del **Proyecto 333**, en el cual se intenta vivir con 33 prendas únicamente durante 3 meses bajo el lema “Retos de vivir con menos”. Según su creadora Valentina Thörner (2018), se presenta como una oportunidad para conocerse uno mismo y explorar la creatividad al buscar combinar sólo esas 33 prendas elegidas previamente, para liberarse de la dictadura de la fast fashion y liberar el tiempo que la mujer tiene que gastar en escoger qué ponerte hoy. Una regla fundamental es que no se puede cambiar ninguna prenda y las mismas deben usarse durante una temporada, para diferentes clases de eventos y climas; así como también no incluye ropa interior o ropa deportiva.

### **CAPÍTULO III: Marco Metodológico**

En el siguiente apartado se aborda los procedimientos de recolección de datos empleados para relevar el ambiente interno y externo de la empresa.

La investigación se plantea en base a dos momentos diferentes. En primer lugar, situar a *Anam Cara* dentro del contexto actual y en segundo, estudiar a los consumidores actuales de la marca. A continuación, se despliega dichas propuestas:

### **Propuesta de Investigación N°1**

- **Objetivos de Investigación**

#### **Objetivo General:**

*Determinar la situación actual del entorno de Anam Cara*

#### **Objetivos Específicos:**

- Identificar el entorno macroeconómico de Anam Cara
- Determinar las principales fuerzas competitivas del sector
- Establecer el ambiente interno de Anam Cara

- **Fuente de datos**

#### *Datos secundarios*

- *Fuente interna*

Por una parte, se recolectaron datos provenientes de la propia empresa como reportes de ventas, que ayudaron como parte del análisis interno; datos de los clientes, como frecuencia y monto de compra promedio para analizar el consumo actual de sus clientes.

- *Fuente externa*

Por otra parte, se hizo uso de reportes de la Cámara de Comercio Argentina para cuantificar el consumo general de la población con respecto a la indumentaria femenina en el país; reporte ENDIA de la situación actual del diseño de autor en Argentina y su progreso durante los últimos años y noticias de los diarios locales y nacionales, como soporte al comportamiento principalmente de las variables macroeconómicas.

- **Diseño de la Investigación**

Se comienza planteando una investigación del tipo **exploratoria** para comprender el panorama global de la situación donde se encuentra inmersa Anam Cara, involucrando los antecedentes de la misma y su entorno. La metodología empleada será el **desk research**.

## Pertinencia de las Fuentes Secundarias

Los datos secundarios se recolectarán y se validarán bajo los siguientes criterios: *validez*, relacionada con la fiabilidad de la fuente usada, buscando datos provenientes de organismos oficiales; *coherencia* con el entorno en la fundamentación de la aplicación para el caso de estudio elegido y que sean *no tendenciosos*.

- **Ficha Técnica**

Tipo	Exploratoria
Metodología	Desk Research

### *Datos primarios*

Con respecto a la recolección de datos primarios, se mantuvo entrevistas con la dueña de Anam Cara en tres oportunidades con el objetivo de analizar las variables del entorno interno de la empresa. La primera consistió en comprender el panorama global de la empresa desde el punto de vista de la dueña y las dos restantes sirvieron para indagar sobre aspectos más específicos como el perfil de los consumidores y proyección de crecimiento de *Anam Cara*.

- **Diseño de la Investigación**

Se comienza planteando una investigación del tipo **exploratoria** para definir la situación en la cual se encuentra la empresa. Al cumplir el objetivo de obtener información proveniente de fuentes primarias, se usará la metodología **cuantitativa**.

La técnica a utilizar será la **entrevista en profundidad** a la creadora de *Anam Cara* con el objetivo de conseguir información detallada en primera persona acerca de la marca dentro de su contexto y visión de la misma. El instrumento a usar será la **guía de pautas**, ya que consiste en una serie de preguntas a modo de guía para obtener la información que se desea.

El procedimiento de muestreo será **no probabilístico por conveniencia** ya que se conoce a la persona a entrevistar con certeza. Por último, el tamaño de la muestra consistirá en una persona ya que se entrevistará solamente a la directora de *Anam Cara*, Any Martínez considerada como quien maneja la totalidad de la empresa actualmente.

- **Ficha Técnica**

Tipo	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista en Profundidad
Instrumentos	Guía de Pautas
Procedimientos de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Población	Directora de la Empresa
Tamaño de la muestra	1

## Propuesta de Investigación N°2

- Objetivos de Investigación

### **Objetivo General:**

*Describir el perfil del consumidor actual de Anam Cara.*

### **Objetivos Específicos:**

- Determinar las características demográficas del mercado actual de Anam Cara.
- Describir y jerarquizar los atributos de mayor importancia para los clientes.

- Diseño de la Investigación

En segunda instancia, se desarrolla una investigación del tipo **descriptiva** para obtener las principales características del mercado para poder evaluar la posibilidad de expansión de los canales de distribución actuales. De esta manera, se conocerá los principales atributos que buscan las personas a la hora de efectuar la compra y su preferencia del lugar.

La metodología usada es la **cuantitativa** ya que se busca conseguir una respuesta dentro de un conjunto de alternativas previamente diseñadas y la repetición de respuestas entre los encuestados.

Con respecto a la técnica utilizada será la **encuesta** online utilizando la herramienta de Google Encuesta por mayor comodidad para recopilar información. El instrumento a utilizar será el **cuestionario online** el cual estará compuesto por preguntas tanto abiertas como cerradas, así como también el uso de técnicas como escala de Likert, usando la herramienta de Google Encuesta.

El procedimiento de muestreo será **no probabilístico por conveniencia** a los clientes reales de *Anam Cara*. El tamaño de la muestra será de 25 personas, ya que representa el total de los clientes con los la dueña mantiene comunicación vía WhatsApp. Se los contactará por este medio compartiendo un enlace al cuestionario propuesto.

- **Ficha Técnica**

Tipo	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumentos	Cuestionario Online
Procedimientos de muestreo	No probabilístico, por conveniencia
Población	Clientes de Anam Cara
Tamaño de la muestra	25

## **CAPÍTULO IV: Análisis y Diagnóstico**

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

### Análisis del Entorno

A continuación, por medio del análisis P.E.S.T.E.L, se analiza las principales fuerzas que condicionan el desarrollo de la empresa:

- **Entorno Político- Legal**

En Argentina, la industria textil se ha visto involucrada en batallas donde la competencia internacional sale victoriosa en más de una oportunidad. Lo que complica más aún a empresas locales que buscan competir con los costos de las reconocidas marcas internacionales. Como respuesta a ello, el gobierno ha brindado apoyo a las empresas nacionales con diversos programas.

Tal es el caso del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), con su departamento de Compromiso Social ha desarrollado el programa “*Vestir Con.Ciencia*” el cual consta de una propuesta conceptual que abarca las principales problemáticas de la industria textil como la ilegalidad de talleres clandestinos y derechos de los trabajadores, destinado a prestar asistencia a Empresas, Talleres y Trabajadores de indumentaria en búsqueda de una articulación que permita la participación de otros actores (Estado, Sindicatos, Consumidores, ONGs, etc.) que contribuyan a generar empleo decente favoreciendo el desarrollo tecnológico del sector y la calidad de vida de sus trabajadores (INTI, 2018). A su vez, la fundación Pro Tejer, dedicada desde el año 2003 a asistir, desarrollar, contener e integrar a la agro industria textil y de indumentaria, a través de acciones proactivas en todos los eslabones, desde la producción de fibras hasta la comercialización de prendas (Fundación Pro Tejer, 2018). Es así como desde el Gobierno Nacional, desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad social, brindan orientación al emprendedor de diferentes programas, con respecto al financiamiento (microcréditos), herramientas para el desarrollo del mismo o guías para obtener beneficios fiscales, entre otros.

Sumado a lo anterior, según estimaciones hay más de 350.000 personas, 90% bolivianos, que son explotados en talleres clandestinos en todo el país, traídos engañados en promesas de una mejor vida. Aunque la mayoría se concentran en la ciudad de Buenos Aires, la ciudad de Córdoba y Rosario son las que le siguen. Según Conte integrante de la fundación Alameda menciona que “antes se veían muchos talleres clandestinos uno al lado del otro, muchos en la zona de la Capital Federal, y eso fue mutando a las provincias. Los talleres se fueron transformando en más escondidos, más pequeños” (2018).

Por otra parte, el Estado Nacional ha llevado a cabo diversos planes de fomento del consumo, comercio y producción con los planes de cuotas “Ahora 12” y “Ahora 18” los cuales permiten a los usuarios comprar en 12 o 18 cuotas sin interés en varios rubros como indumentaria y calzado. El secretario de prensa de la Confederación de la Mediana Empresa resaltó la importancia del plan Ahora 12 ya que accedieron a la posibilidad de vender en cuotas comercios en calles y avenidas, cosa que antes sólo las grandes empresas podían acceder. Los resultados han demostrado tal aceptación que en el mes de abril del 2018 el Gobierno Nacional decidió renovar los plazos de los planes de cuotas Ahora 12 y 18 hasta el 30 de junio del 2018 (La Voz, 2018). Así como también, el Gobierno nacional lanzó desde el año 2017 un cambio en los planes de financiación de las cuotas sin interés a las cuotas fijas bajo el programa de “Precios Transparentes” que afectó al consumo en los primeros meses y en el mes de febrero de 2018 se notó un incremento del casi un 30% con respecto al año pasado.

Otro aspecto a destacar son los programas laborales que tanto el Gobierno Provincial como el Nacional lanzaron junto al sector industrial con el fin de mejorar la situación laboral del país en el marco del G-20, gracias a convenios que facilitan a las empresas la contratación de nuevo personal (La Voz, 2018). Aunque, según el último informe de la CAME (2019) la disminución de la fabricación nacional de indumentaria llevó a la destrucción de empleos “en blanco” en el sector. La última información disponible en el Ministerio de Producción y Trabajo (2019) indica que, entre el segundo trimestre de 2018 e igual período de 2017, se destruyeron 3.056 puestos, lo que representa una caída de 6,9% en el personal de nuestras industrias.

También cabe mencionar los conocidos programas de fomento del consumo principalmente los usados en Estados Unidos, como Hot Sale, Black Friday, Cyber Monday avalados por el Cámara de Comercio Electrónico. Estos programas promueven el consumo por medio de la política de descuentos durante fechas determinadas. Según últimos registros, el Hot Sale de mayo de 2018 se movilizaron más de \$6 mil millones de pesos entre las 450 empresas participantes, destacándose la participación de usuarios del interior en la página oficial.

Por último, debido a la caída del consumo de indumentaria durante los últimos meses, los comerciantes han incrementado el uso de políticas de descuentos y promociones para balancear la misma. Claudio Descher (2019), presidente de la CIAI menciona que este año se evidenció un aumento en las promociones en relación al año último, que en promedio fueron del 40% y subieron al 60%. Cada marca impone su cartera de promociones y descuentos, pero todas coinciden en reactivar poco a poco el consumo. Por otra parte, se menciona que las firmas argentinas, que son en su gran mayoría pymes, no tienen una estructura suficiente para reaccionar de la misma manera y tratan de liquidar la mercadería remanente con estrategias de

marketing u ofreciéndola como saldo en alguna otra plaza comercial para recuperar al menos el costo de producción. (La Nación, 2019)

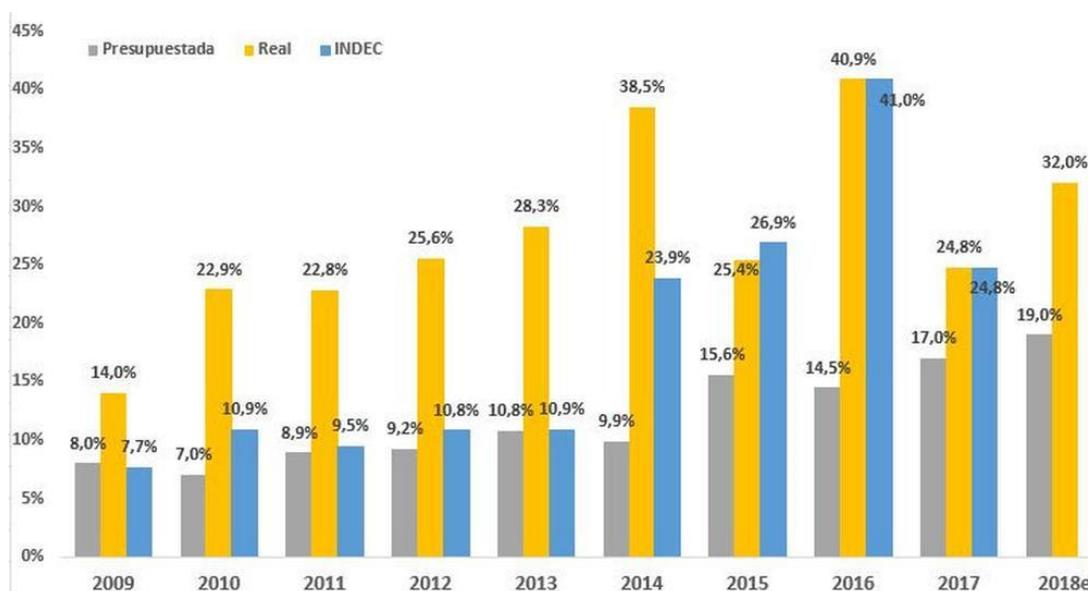
- **Entorno Económico**

Argentina siempre se ha caracterizado por su situación económica altamente inestable y vulnerable que afecta a los ciudadanos desde hace varios años. Según el último informe realizado por la Universidad del Salvador, el índice de fragilidad externa, el cual mide la exposición del país frente a shocks externos, de la Argentina del primer trimestre de 2018 se ubicó en 45,2 y superó en un 51% al del mismo período del año anterior. Las principales causas de este resultado son el aumento de cantidades importadas sobre cantidad exportada, el aumento de la deuda pública externa como porcentaje del PBI y la pérdida de reservas internacionales, entre otras. Se espera un empeoramiento para finales del año corriente. (Infobae, 2018)

Por otra parte, el ministro de Hacienda de la Nación, Nicolás Dujovne presentó el proyecto de Presupuesto de la Nación para el año 2019 donde menciona que se espera que la inflación sea del 23% interanual en diciembre del próximo año. Sin embargo, los expertos consideraron que será 3 puntos porcentuales por encima de esa estimación. (El Cronista, 2018). Sumado a esto, el ritmo de la devaluación también discrepa con la proyección del Gobierno, ya que indicaron que el tipo de cambio del dólar se ubicará en 52,94 para el año entrante, un 32% más alto que el proyectado. (El Cronista, 2018)

Otro gran aspecto que afecta no sólo a los productores, sino que también a los consumidores es la Inflación, término muy utilizado en el vocabulario cotidiano de los ciudadanos argentinos. Para el 2018, la inflación núcleo esperada para el 2018 aumentó 1 punto porcentual respecto a la medición de febrero pasado y la proyección de la inflación en Argentina subió hasta el 20.3% (Agencia Telám, 2018). Al influir directamente sobre el poder adquisitivo de los asalariados, según el último reporte realizado por la consultora Delfos, sólo a la mitad de los cordobeses les alcanza el ingreso familiar, lo que genera menos consumo y perjudica a las empresas. Según el informe de Trendycity, el 80% de los consumidores aseguró que busca y compara precios antes de realizar un consumo. Aun así, para la consultora el 46% de los encuestados cordobeses se considera gastador (Infobae, 2017). Con respecto al consumo de indumentaria en la sociedad argentina, según el último informe de la CIAI (2018) está fundamentalmente explicada por la fuerte caída del poder adquisitivo de la población argentina afectando a los sectores de menor necesidad vital como es la indumentaria. En diciembre de 2018, el poder adquisitivo de los trabajadores formales se contrajo 14,6% comparado con mismo mes del año anterior, según el Instituto de Estadísticas de los Trabajadores (2019).

**Tabla 2: Comparación Histórica entre la Inflación Real/Presupuestada/INDEC**



Fuente: El Ámbito, 2018.

El marcado aumento del dólar durante el último período ha afectado al bolsillo de los consumidores de manera desorbitante. El precio del dólar minorista para la venta subió casi tres pesos, haciendo que el peso argentino deprecie en un 10.2%. Esta suba se trasladó a varios productos de uso cotidiano. Tal lo menciona Sofía Diamante (2018) en su artículo, “la economía argentina está muy dolarizada -en parte porque el peso no es una moneda confiable-, cuando la divisa sube su valor, por lo general aumentan todos los productos y servicios locales aun cuando estos últimos no están atados al dólar.” (La Nación, 2018)

Por otra parte, según el informe realizado por la fundación Pro Tejer, cerca del 45% del precio final de una prenda corresponde a las cadenas de valor incluidas como entidades bancarias, parte tributaria y alquileres de locales para la venta, lo que conlleva a que se la comercialice hasta cuatro veces más de lo que cuesta producirla (La Voz, 2016). Agregando a lo anterior, Claudio Drescher (2016) destaca que si se comparan los precios que se puede conseguir la misma prenda en el exterior, se verá que es menor debido a una mayor estructura de costos.

Para finalizar, la Industria Textil en Argentina viene sufriendo una crisis que se ha extendido desde marzo de 2018. Según el último reporte del INDEC (2019) la producción de prendas ha sufrido un 15,5% de caída respecto a diciembre de 2017. Mientras que, para todo 2018 la disminución fue de 7,8%.

- **Entorno Socio - Cultural**

Debido a que el objeto de estudio del proyecto corresponde a una marca de indumentaria femenina, el presente análisis se centra en dicho género. Desde 1970, en la ciudad de Córdoba se verifica la tendencia de mayoría de mujeres sobre hombres; luego del Censo del 2010, se informó que el 51.49% de la población censada en la provincia eran mujeres, estableciendo una relación de 106 mujeres por cada 100 varones.

Por otra parte, según el último informe provincial de estadística sobre la población de Córdoba, las mujeres entre 18 y 65 años al igual que los jóvenes, suelen tener una inserción laboral más precaria que sus pares varones, mostrando mayores tasas de desempleo, subempleo y empleo no registrado. Adicionalmente, suelen presentar menores tasas de actividad, dando cuenta del rol social que asume este colectivo, con una amplia dedicación al cuidado del hogar y las personas dependientes (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2018).

Sin embargo, desde el 2014, se ha comenzado a cerrar la brecha laboral existente entre ambos géneros más de un 5% al fomentar el emprendedurismo femenino aumentando su actividad en Argentina un 10% respecto al año anterior, según reportó la GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2018). Las cifras demuestran que el 70% de las mujeres crean su propia empresa porque ha detectado un hueco en el mercado y, tan sólo, el 50% de las empresarias cuenta con estudios superiores, gracias a plataformas como "Women in Motion": iniciativa de Ideas Factory que busca potenciar proyectos liderados por mujeres que quieran formarse, conectarse con el mundo emprendedor y potenciar sus proyectos por medio de workshops dictado por profesionales en el área, capacitaciones online y consultorías externas totalmente gratuitas (El Economista, 2017).

A lo largo de los últimos 5 años se ha notado un auge de las ferias de ropa en las cuales la estrella principal es el diseño independiente. Tanto en showrooms como ferias en diferentes barrios de la ciudad de Córdoba durante los fines de semana se puede visitar esta nueva modalidad de concentrar varios diseñadores con gran aceptación en el público. Desde Ferias Bardot, Eliana Oviedo Showroom, Feria Show, Paradise entre otras.

Es así como también la mezcla de moda y eventos ha demostrado tener su eficacia como estrategia de comunicación de marketing. Según Lorena Villadóniga, organizadora de eventos y comunicadora social de Telva & Yo Dona Studio (2018), los eventos permiten mantener un contacto directo con públicos generalmente limitados o selectos y ofrecen una experiencia posiblemente única y difícil de olvidar, mediante una amplia variedad de elementos como: decoración, animación, actividades, espectáculos. También resalta la creatividad del organizador de eventos como una habilidad de diferenciarse del resto de las marcas y fidelizar

al público mediante el recuerdo, generando notoriedad de marca. Los estilos de eventos son varios y van desde desfiles, actividades recreativas como clases de arte, vinos hasta conferencias y exhibiciones.

Por último, tanto el e-commerce como el Mobile e-commerce han tenido mayor protagonismo durante el paso de la última década. El e-commerce creció un 57% en el 2017 con respecto al año anterior donde el 27% del e-commerce en Argentina está representado por la compra de indumentaria no deportiva. En general ha crecido un 52% durante el año 2017, con una facturación de \$156.300 millones de pesos argentinos y en la cual el 90% de los adultos registrados ya compró alguna vez online. Así como también el incremento del uso del móvil como método de búsqueda antes de comprar se afianza en el consumidor argentino (Cámara de Comercio electrónico, 2018). El uso de plataformas gratuitas de comercio electrónico permite a las empresas ampliar sus canales de ventas actuales e introducirse en el mundo del e-commerce en sus inicios sin una inversión importante de dinero. PrestaShop, Shopify, Woocommerce y miTiendaNube son algunos ejemplos de éstas, con un costo mensual que no superan los u\$s20, y sin la necesidad de construir una plataforma de e-commerce desde cero contratando un programador.

Añadiendo a lo anterior, desde el 2018 Instagram lanzó la herramienta “Instagram Shopping” mediante la cual permite subir fotos de productos en un post simple “etiquetando” los precios de las mismas, y redirigiendo hacia la página web donde comprarlo. Aunque existen ciertos requisitos para acceder a la misma como el hecho que las tiendas que quieran participar en este programa tienen que tener configurado un perfil de empresa, vender productos físicos en su web oficial, e integrar su catálogo en Facebook mediante Shopify o BigCommerce. También deben haber publicado un mínimo de nueve publicaciones para que se les active el botón de compra. El último reporte de L2 Think Tank (2019) encontró que Instagram le proporciona a las marcas un 25% más de engagement que cualquier otra red social incluyendo Facebook, Twitter y Pinterest. Del mismo modo, también desde el 2018 Facebook lanzó en Argentina “Marketplace”, como una herramienta para promocionar productos disponibles a la venta, no ofrece métodos de pago y no cobra comisiones sobre las ventas. La red social es usada por millones de personas para comprar y vender en su comunidad, a través de los grupos de Facebook. Esta tendencia creció en los últimos años a nivel global: más de 550 millones de personas alrededor del mundo visitan los grupos de compra y venta de Facebook cada mes. (iProfessional, 2018). Según Mary Ku, Directora de Product Management de Facebook (2017), cerca de ¼ de los usuarios totales (450 millones de personas) de la plataforma visitan grupos de compra y venta en forma mensual.

La crisis de los últimos años, ha cambiado el perfil del consumidor. Según Claudio Descher (2019) el consumidor busca la promoción. Pero además es muy inteligente y no compra tanto, esto se da tanto por la crisis pero también por una cuestión generacional, porque los millennials o centennials no compran en cantidad, prefieren tener poco pero de calidad.

- **Entorno Tecnológico**

La tecnología avanza cada vez más rápido. El típico concepto de dirigirse a un lugar para comprar algo poco a poco está transformándose en uno totalmente renovado. Tal cual lo menciona Manuel Romero, la nueva tienda del futuro será más interactiva, más rápida y girará en torno a la experiencia del consumidor en el proceso de compra. “No son las marcas ni las cadenas las que están transformando el modelo, sino que son los consumidores los que están cambiando las reglas del juego”, explica Romero. “Están mejor informados y más conectados, tienen más información que el propio dependiente. Antes de comprar ya han mirado en la red los precios y las opiniones del producto” (Romero, 2017). Se espera que para el 2020, el típico local que se conoce actualmente desaparezca. También se menciona el fin de las promociones en masa. Según Ángela López, de la Consultora Nielsen, la tienda del futuro “definitivamente será personalizada para cada perfil de comprador, incluso de manera individualizada. En el e-commerce ya estamos empezando a vislumbrar cómo los algoritmos predictivos de compra adivinan nuestros deseos antes incluso de hacer el esfuerzo intelectual de pensar qué vamos a querer adquirir” (Sánchez, Enrique, 2016).

Por otra parte, la industria también se encuentra en constante innovación. Actualmente ha comenzado la nueva era de la Industria 4.0, concepto introducido por el gobierno alemán en la feria de tecnología en Hanover, conceptualizada como la digitalización de las cosas y el uso de plataformas conectadas para la optimización de los recursos y mejora de los procesos productivos y la relación con el cliente por medio del internet de las cosas (IoT).

- **Entorno Ecológico**

A lo largo de las últimas décadas se ha notado un cambio de paradigma en el comportamiento del consumidor al prestar mayor atención en el impacto ambiental de los actos del ser humano sobre el planeta, poniendo especial énfasis en los procesos productivos de las empresas. Esto conlleva a una mayor conciencia colectiva y social, y a un consumidor más exigente a la hora de efectuar una compra, incorporando la naturaleza de la marca y su relación con el medioambiente como factor de decisión de compra.

Con el tiempo el consumidor argentino prefiere consumir marcas que comulguen con el medioambiente y con buenas prácticas empresariales como son evitar el trabajo de manera ilegal

y bajo condiciones precarias e inhumanas que tanto ha caracterizado a la industria textil desde su comienzo (Felizzia, Emiliana, 2017). En respuesta a ello, las empresas comenzaron a implementar en las 3R (Reciclar, Reutilizar y Reducir) no sólo en beneficio del medio ambiente sino también que la misma impacta en su estructura de costos, al generar un mayor margen de venta (Espacio Comunidad, 2012)

Desde el año 2017, en la ciudad de Córdoba, se fue instalando el concepto de disminuir el consumo descontrolado de prendas, especialmente destinado el género femenino con ideas como el “Proyecto 3-33”, el cual consiste en un proyecto impulsado por Jéssica Schetchel quien, bajo la filosofía del “Slow Fashion”, propone que los consumidores usen 33 prendas durante 3 meses para evitar el desecho excesivo de las prendas en desuso y minimizar el consumo desenfrenado (Infonegocios, 2017). De igual manera, se destaca el auge de las ferias de ropa usada como el “Perchero Móvil” en la ciudad de Córdoba que busca promover el reúso de indumentaria de calidad a bajo precio.

## **Conclusiones del Análisis**

Luego de analizar las diversas fuerzas que rodean a la actividad de la empresa, se concluye lo siguiente:

En lo referente a los factores políticos se expuso que la mayoría de ellos constituyen una grave amenaza para la compañía. Comenzando por la notoria inestabilidad económica del país, relacionado con la inflación y la posterior suba de precios, disminuyen el poder adquisitivo de los consumidores y no genera un escenario optimista para el consumo, repercutiendo en las ventas del sector. La caída en la industria de indumentaria del 7.8% con respecto a diciembre 2018 produce incertidumbre a la hora de invertir en el negocio. Así como también la pesada carga tributaria hacia los productores termina siempre recayendo en el precio que el consumidor paga. Aunque, cabe mencionar las entidades como el INTI y el Gobierno Nacional con sus programas con el objetivo de ayudar a los emprendedores en las diferentes etapas de producción de bienes, fomentando el desarrollo mediante la diferenciación del producto.

Del mismo modo, los diferentes programas de fomento al consumo promovidos desde la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, han demostrado tener grandes resultados favorables en las ventas de las diferentes empresas; permitiendo así poder incrementar sus ventas durante dichos periodos. A su vez, que existan plataformas de muy bajo costo permite a los emprendedores tener acceso al comercio online sin una inversión inicial grande, así como también son fáciles de usar y mantener. Sumado a las iniciativas de los comerciantes con técnicas de descuentos y promociones con los bancos en busca de apaciguar el efecto de la crisis económica durante los últimos años que tanto afecta al consumidor y productor.

Por otra parte, tanto el trabajo ilegal y los talleres clandestinos de mano de obra exportada de países en situación precaria, fomentan el atajo hacia la reducción de costos de producción a empresas del sector, generando una desventaja para aquellas empresas que deciden contratar mano de obra legal.

El avance de la tecnología hacia la compra digitalizada de indumentaria y la mayor aceptación por parte de la sociedad argentina hace que cada vez más el consumidor opte por comprar online antes de dirigirse a la tienda física, generando un desafío para los emprendedores que aún no cuentan con medios de compra online. Por el contrario, el auge de los conceptos de showroom y ferias en la ciudad de Córdoba posibilitan a los diferentes diseñadores independientes buscan nuevas maneras de llegar al consumidor final y posibilitar incrementar sus ventas.

Para finalizar, el concepto de reutilizar y reciclar prendas se presenta como una oportunidad para la empresa ya que comulga con uno de los objetivos principales de Anam Cara, al crear prendas que duren más de una temporada y que resistan varios usos.

## Análisis del Sector

### *Definición del Sector*

El sub-sector en el cual se encuentra inmerso el negocio de *Anam Cara* es el de la confección de prendas de vestir, en el rol de fabricante y diseñador independiente. Según Susana Saulquin, una referente del sector, el diseño independiente o también llamado diseño de autor:

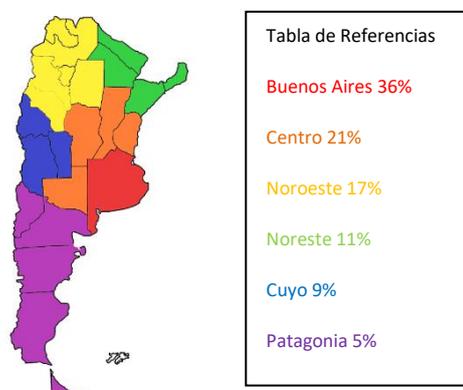
*Cuenta con una idea o fuerza como punto de partida y la capacidad de usar todos los recursos disponibles para posicionar sus estilos como imágenes de marca. Esas inspiraciones se apartan de las pautas por profesionales especializados en tendencias. (Marino, 2010, p.7)*

### *Caracterización del Sector*

En Argentina, a partir de 2001 se promovió el diseño independiente mediante proyectos y eventos como el BAF Week o la feria Puro Diseño; y concursos como YO el joven creador de moda, Moda Argentina 3.0, Jackie Smith's Shopping Bag creation o Soy Diseñadora de la Escuela Argentina de moda, que buscan destacar la creatividad de los diseñadores independientes y poder darles lugar dentro de la Industria Textil.

Según el último informe de la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor (ENDIA), el sector se compone de 287 micro, pequeñas y medianas empresas que se dedican a la comercialización de productos diferenciados. La federalización de los emprendimientos es una realidad ya que 70% se ubica fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Distribuidas en las cinco zonas geográficas del país, luego de CABA, la zona centro es la que comprende la mayor cantidad de diseñadores, con 21% del total. (Comercio y Justicia, 2017)

**Ilustración 4: Concentración de emprendedores por región**



Fuente: Elaboración propia en base al ENDIA 2016

Tal como se aprecia en la ilustración, la provincia de Córdoba se encuentra en el segundo grupo con mayor cantidad de diseñadores independientes de indumentaria del país. Dentro del mismo grupo, Córdoba alberga un 7,3% de empresas ocupando el cuarto lugar del ranking luego de Santa Fe con el 11% y Tucumán con el 8,4%. (Reporte ENDIA, 2016)

Cabe destacar que las empresas han demostrado su permanencia en el mercado y adaptabilidad al cambio. Un 92% son empresas que cuentan con más de 4 años de trayectoria, dentro del cual el 57% tiene más de 7 años. Sofía Marré (2017), integrante del equipo del Observatorio de Tendencias del INTI, resalta que es un aspecto para destacar:

*Desde su nacimiento, las unidades productivas se ven en desventaja con las grandes empresas debido a que no cuentan con las economías de escala; y por la escasez de recursos humanos y financieros, dicha situación las obliga a realizar ejercicios imaginativos y creativos para sobrevivir (Sofía Marre,2017)*

Con respecto al tamaño de las empresas se estima que 92% es microempresa, en tanto que 7% es pequeña y sólo 1%, grandes empresas. (Comercio y Justicia, 2017) Para finalizar, dentro de las empresas del sector, el 66% son empresas unipersonales, el 29% cuentan con 2 a 10 empleados y el 5% restante, cuentan de 11 a 50 empleados. (ENDIA, 2016).

### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Con el fin de develar la competitividad del sector dedicado a la elaboración de prendas, se analiza las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

- *Presiones competitivas asociadas con la amenaza de nuevos participantes*

La presión del ingreso de nuevos competidores a la industria se define principalmente por las barreras de entrada que la industria tiene y la reacción de las empresas participantes.

En este sector son las grandes empresas las que logran expandirse con mayor rapidez. Tal como es el caso de Paula Cahen D'anvers quien comenzó en el año 1994 en la ciudad de Buenos Aires, y hoy forma parte del grupo Exxel Group con más de 23 locales propios en Argentina y participación en el exterior como Chile, Uruguay y España. (Infonegocios, 2017) Por otra parte, las Pymes son las que luchan día a día por mantener sus márgenes de ganancia estables, lo que requiere de un constante esfuerzo.

Gracias a que existe poca diferenciación del producto entre los participantes del sector, las marcas desarrollan constantemente nuevas tácticas, entre las cuales se incluyen descuentos y promociones especiales, para atraer la atención del consumidor y fomentar su lealtad.

Generalmente, en su ingreso al sector los diseñadores comienzan con colecciones pequeñas llamadas también “Capsulas”, donde la cantidad de prendas es limitada. Es por ello que no se requiere una gran inversión al comienzo para ingresar al mercado.

Por otro lado, la implementación de políticas de Estado acerca del fomento del consumo, programas de asesoría y otorgación de créditos ayuda a los emprendedores en sus comienzos y facilita enormemente su ingreso. Cabe mencionar, en desmedro a lo anterior, que existe una importante carga tributaria, por parte del Gobierno, sobre la comercialización de las prendas, influyendo así en sus márgenes de ganancia.

Es por ello que las barreras de entrada son bajas y la presión competitiva es alta, haciendo un sector atractivo para nuevos ingresantes.

- *La rivalidad de las compañías que compiten en la Industria*

La competencia entre empresas pertenecientes a un sector determina el nivel de rentabilidad y la situación global. (Allen y Gorgeon. 2003).

En la actualidad, el sector está fragmentado por una participación significativa de empresas y micro marcas que buscan alcanzar una posición competitiva dentro del mismo. Una situación, que deriva del crecimiento experimentado en la industria desde el 2001 con más de un 150%, lo que representa la inserción de 300 nuevas empresas aproximadamente. A pesar de ello, la inestabilidad económica del país repercute en la demanda, haciendo que la misma disminuya durante ciertos períodos.

A su vez, las barreras de salida son bajas al no implicar una gran inversión inicial de maquinarias ya que son los mismos diseñadores los encargados de llevar a cabo el corte y la costura de las prendas, necesitando así poca cantidad de herramientas. Así como también no genera una acumulación significativa de stock gracias a que el diseño de autor se caracteriza por diseñar “colecciones cápsulas” de poca cantidad de prendas destacando la individualidad en la confección de las mismas.

*Creo que Argentina siempre estuvo en crisis económica. Siempre hay algo de qué preocuparse y no es algo lineal que uno sepa que puede apostar y que eso te da cierta seguridad. Lo que pienso es que nosotros al ser diseñadores de autor, que manejás otro número de prendas, la producción, otros procesos muy diferentes a los de la industria textil, surgen ciertas oportunidades en esas crisis. Uno teniendo un proyecto propio, chiquito, debería ser inteligente y saber aprovecharlas. (Fernando More, 2018)*

Todos los factores previamente mencionados determinan que el sector es atractivo para los nuevos ingresantes y así generar una gran rivalidad entre sus competidores.

- *Presiones competitivas asociadas con la amenaza de productos sustitutos*

Al ser la vestimenta una necesidad básica, no se han encontrado productos sustitutos de la ropa hasta la actualidad.

Sin embargo, si se toma el diseño de autor como sustituto al diseño industrial textil, al estar este último enfocado en la capacidad de llevar al alcance la tendencia al público masivo. Ambos se diferencian en el valor que busca el consumidor al comprar la prenda.

*El que compra diseño de autor difícilmente se desprenda de esa prenda. En la mayoría de los casos conoce la cara de la persona que lo diseñó, conoce el proceso, sabe que es algo limitado. Valora el tipo de producción. (QEPD MODA, 2013)*

Es por lo previamente mencionado que la presión es baja.

- *El poder de negociación de los proveedores*

El poder de los proveedores puede ser débil o fuerte en base a su poder de negociación (Kotler, 2014). En la industria del diseño de autor, existe una amplia oferta de proveedores, por lo que, si uno aumenta sus precios o baja la calidad de sus productos, es fácilmente reemplazable y tiene un costo de cambio relativamente bajo.

Aunque la mayoría esté concentrada en la provincia de Buenos Aires, en la ciudad de Córdoba la oferta de géneros para la confección de las prendas ha mejorado notoriamente durante los últimos años. Dentro de los proveedores más conocidos en la ciudad de Córdoba se encuentran “Córdoba Textil” y “Mundo Textil”, ambos del mismo dueño, también están “Textil Mayorista” y “Fadete”.

*Los proveedores de Córdoba no se diferencian por la calidad de los géneros que venden sino por los tipos de telas que venden. Por ejemplo, Córdoba Textil se enfoca en telas de temporada con las estampas que se usan o Mundo Textil en los tejidos de punto como algodón para las remeras. Los proveedores tratan de mantener una buena relación con sus clientes para mantenerlos ya que la mayoría de los diseñadores de autor en Córdoba compran sus insumos a Buenos Aires por la variedad y menor precio, mediante sus representantes en la ciudad. (Dalit Schor, 2018)*

Por otra parte, según las cifras del último informe ENDIA (2016), el 32% de las firmas utiliza tejidos importados para cubrir entre el 20% de su producción de prendas.

Es por ello que el poder que ejercen los proveedores es bajo.

- *El poder de negociación de los compradores*

Tal como lo menciona Kotler (2014), el poder de los compradores se categoriza en fuerte o débil según el grado de negociación y la medida en que éstos son sensibles al precio.

Por una parte, el consumidor tomado en cuenta de manera individual y esparcida tiene poco poder. Sin embargo, un factor fundamental a tener en cuenta que influye en la compra del bien es que la misma está regida por la moda, algo pasajero y estacional; así como también el gusto del consumidor, haciendo que su poder de negociación aumente.

Sumado a lo anterior, el consumidor cuenta con un amplio manejo de información sobre precios de las prendas provenientes de páginas web, social media; y demás existe un bajo costo de cambio de marca por la vasta oferta dentro del sector; haciendo más difícil la tarea de fidelizar a los clientes.

**Tabla 3: Ponderación de las 5 fuerzas de Porter**

Fuerza Competitiva	Calificación
<i>Amenaza de nuevos participantes</i>	Alta
<i>Rivalidad entre competidores</i>	Alta
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	Baja
<i>El poder de negociación de los proveedores</i>	Baja
<i>El poder de negociación de los compradores</i>	Alta

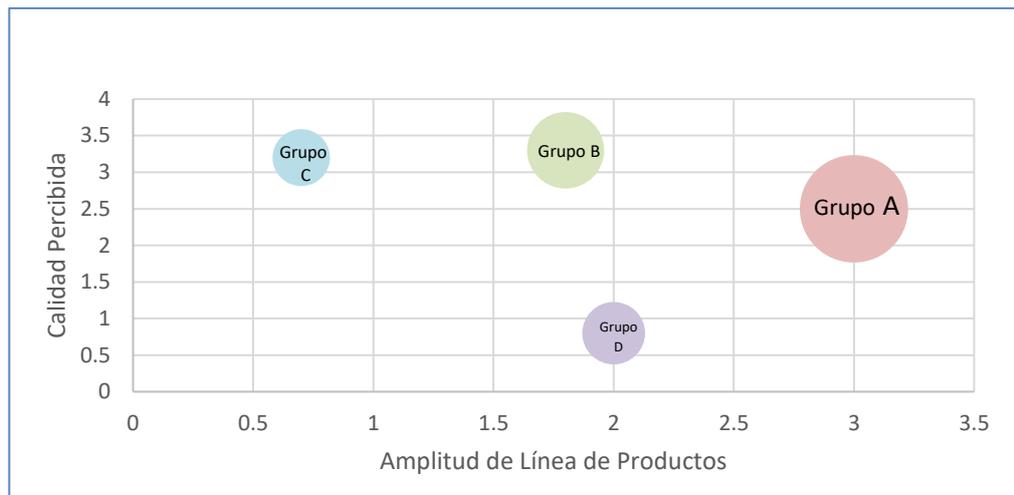
Fuente: Elaboración Propia

### **Mapa de Grupos Estratégicos de la Región**

Con el objetivo de identificar a los principales competidores de Anam Cara se confecciona los siguientes dos mapas estratégicos. Ambos contemplan empresas que presentan características similares a la marca y variables que resultan estratégicas para el análisis.

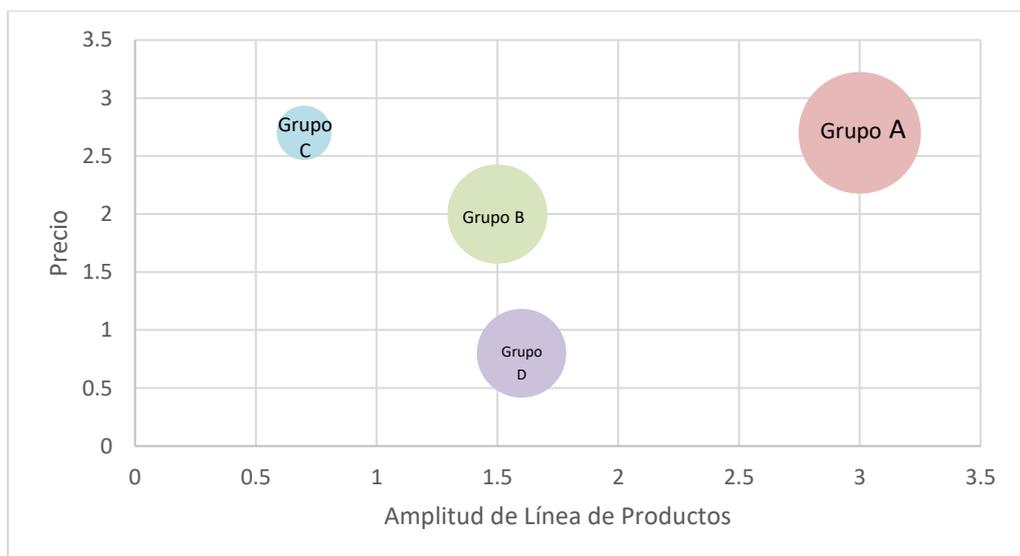
Para el primer mapa las variables seleccionadas son calidad percibida y amplitud de la línea de productos; y para el segundo las variables son precio promedio de las prendas y amplitud de la línea que ofrece la marca.

**Gráfico 3: Mapa de Grupos Estratégicos Calidad Percibida y Amplitud de Línea de Productos**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Gráfico 4: Mapa de Grupos Estratégicos Precio y Amplitud de Línea de Productos**



**Fuente: Elaboración Propia**

Tal como se puede apreciar en los siguientes gráficos, se evidencian 4 grupos. El primer grupo (Grupo A) ubicado en la esquina superior izquierda, está compuesto por aquellas empresas que lideran el sector y las que abarcan mayor participación en el mercado gracias a su trayectoria, cobertura geográfica y presencia en el mercado. Dichas marcas se caracterizan por tener prendas a precios que superan al resto, generalmente con calidad estándar y con gran amplitud en su línea de productos, que incluyen prendas de vestir, accesorios, perfumes y calzado; dichas empresas son Silenzio, Paula Cahen D'Anvers y Ver.

El segundo grupo ubicado en el centro (Grupo B), está conformado por empresas que comercializan prendas a precios promedios y ofrecen al mercado una amplitud media-alta en sus productos, estas son Anam Cara, Clara Ibarguren, Carolina Olloqui, Dacuña, Anna & Cherise y Milaria. Cabe destacar que son marcas que se centran en la confección de prendas de vestir y solo algunas incluyen accesorios. Así también se caracterizan por ofrecer prendas de calidad, superior a las marcas líderes de la región.

El tercer grupo (Grupo C) está compuesto por empresas que mantienen una relación precio y calidad intermedia; y una amplitud de productos un poco acortada; las mismas son: Cenizas, Normana, Agustina Saquer, Malpensa y Primo Mihi, marcas centradas únicamente en la confección de prendas de vestir.

Por último, con una amplitud en la línea de productos limitada se encuentran Lina Oria, Nickie, Carolina Orlandi, Carolina Esperanza y Doll Store en el grupo D; son marcas que se centran en la confección de ciertas prendas como vestidos, camisas y pantalones, enfocándose en la calidad y personalización.

### **Factores Claves de Éxito del Sector**

De los resultados obtenidos de la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor (Endia) se desprenden los siguientes factores claves de éxito en el desarrollo de las empresas:

- **Relación con los proveedores:** una buena relación permite combatir los principales problemas más comunes con los mismos, entre los que se encuentran la falta de variedad de géneros, la baja calidad de los mismos o la falta de stock junto con la variabilidad del precio.

*Cuando uno tiene ya un proveedor de telas, te designan un representante de ventas que se encarga de ayudarte en el pedido de los géneros que vayas a comprar. Debido a que muchos diseñadores deciden comprar en Buenos Aires, los proveedores de acá buscan mantener una relación continua con sus clientes. (Comunicación personal Any Martínez, 2018)*

- **Buena difusión de su marca y productos.** El 96% de las empresas del sector utiliza las redes sociales como medio de difusión y contacto con el cliente. Seguido por las ferias con un 47% y el boca a boca con un 37%. Dejando así de lado, los medios tradicionales como la TV, las revistas y los diarios.

- **Multicanal de Ventas:** el 24% de las empresas del sector cuentan con un showroom mientras que la ciudad de Buenos Aires concentra el 50% del total de tiendas propias del país. Es así como el principal canal de ventas son las redes sociales (53% del total), seguidas por las tiendas multi-marcas. Así también, el 35% posee una tienda online. En la región Centro los

showrooms ganan terreno en relación a las tiendas propias con un 5.2% versus un 4.2% respectivamente. La mayoría de las tiendas propias se localizan en la Ciudad de Rosario y Córdoba Capital, los showrooms, tienen presencia en la Provincia de Santa Fe, Córdoba y la Provincia de Entre Ríos.

*Un mercado de indumentaria con canales de difusión y distribución que posibiliten desarrollar el segmento de autor; como ser tiendas, ferias y exposiciones, que conformen circuitos de diseño accesibles a los interesados en consumir estos productos. (Laureno, 2012)*

## **Conclusiones del Análisis**

La marca *Anam Cara* se encuentra inmersa en un sector en auge, altamente atractivo y competitivo.

Por una parte, el crecimiento del diseño de autor en Argentina se ve reflejado en el constante surgimiento de nuevas empresas en el sector, en búsqueda de apostar a nuevas oportunidades que ofrezca el mercado. Formada por diseñadores que confían en su capacidad de confeccionar prendas y brindarle al consumidor “algo más” que la misma.

Por otro lado, durante los últimos años, el consumidor ha demostrado apoyar al sector al elegir el diseño de autor por sobre el diseño de modas a nivel industrial buscando comprar “diseño con identidad”, apreciando la dedicación y pasión de los diseñadores en la confección de las prendas.

Cabe destacar que la relación entre proveedores y diseñadores en la ciudad de Córdoba se construye con el tiempo y depende del poder del vendedor para poder fomentar la lealtad del mismo, debido a la vasta variedad de proveedores de telas disponibles.

Por último, la clave para lograr captar la atención del consumidor, con posibilidad a incrementar sus ventas, está en una buena comunicación. Para lo cual, las redes sociales cumplen un rol fundamental. La más utilizada es Instagram, mediante el uso de diferentes recursos como promociones, descuentos e influencers, las marcas definen su presencia en el sector.

## Análisis del Mercado

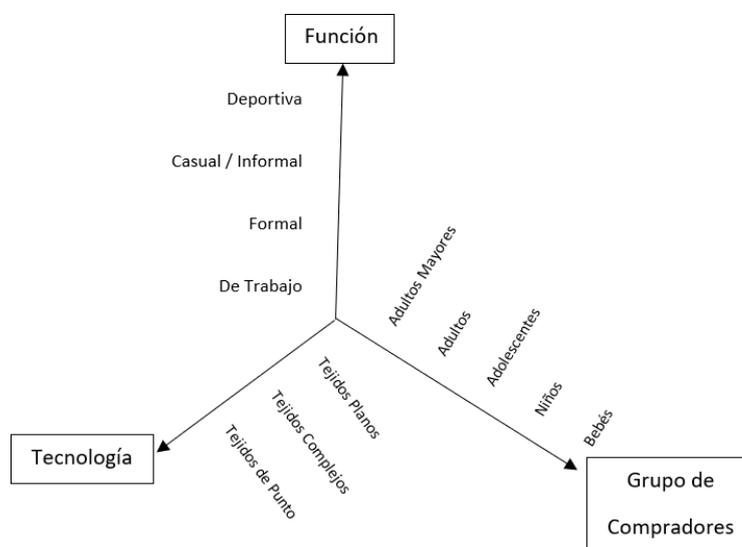
### Naturaleza del mercado

#### 1. Delimitación del mercado de referencia

Con el propósito de hacer una macro-segmentación del público consumidor de prendas de vestir se define a continuación las dimensiones “grupos de consumidores”, funciones” y “tecnologías”:

- Grupo de consumidores: si bien la vestimenta afecta a todo ser humano por ser una necesidad básica, la variable de segmentación en este caso es la edad, obteniendo las siguientes categorías: adultos mayores, adultos, adolescentes, niños y bebés
- Funciones: para definir esta variable se tuvo en cuenta diferentes categorías de vestuarios, las elegidas fueron formal, informal/casual, deportiva y de trabajo.
- Tecnología: se define en base a la trama de los diferentes géneros que los diseñadores usan para la confección de las prendas. Para lo cual se selecciona los Tejidos Planos (yute, satén), los Tejidos Complejos (pelo, doble tela o piqué) y los Tejidos de Punto (el más usado en remeras de Jersey, algodón)

Gráfico 5: Macro-segmentación del mercado de indumentaria.



Fuente: Elaboración propia según el modelo de Abell.

A través del análisis de las tres dimensiones se determinó que el binomio producto-mercado de estudio sea *adultos compradores de indumentaria casual de tela de punto*.

#### 2. Identificación y segmentación del mercado

Para segmentar el mercado de referencia se consideró las siguientes variables:

- Sexo: Mujeres
- Edad: (Rango de 25 a 35 años; de 35 a 40 años y mayor de 40 años)
- Lugar geográfico: Ciudad de Córdoba

Cabe aclarar que la recopilación de información se logró mediante una investigación del tipo exploratoria y descriptiva, utilizando las técnicas de entrevistas y encuestas online respectivamente a la actual cartera de clientes de *Anam Cara*. Para lo cual se compartió el link del cuestionario vía WhatsApp.

**Tabla 4: Perfil de mujeres de entre 25 y 35 años**

<i>Variables de segmentación</i>	<i>Segmento 1: Mujeres de entre 25 y 35 años</i>
Demográficas	Un porcentaje mínimo cuenta con trabajo temporal y son estudiantes universitarias, mientras que la mayoría son jóvenes profesionales de nivel socioeconómico medio.
Psicográficas	Viven solas o con una amiga. Tienen un estilo de vida socialmente activo, salen con amigas a cenar, beber o bailar. Disfrutan de las actividades al aire libre. Sus valores están centrados en la amistad, la diversión, el arte y los viajes.
Conductuales	
Frecuencia	La mayoría compra por temporada en búsqueda de las tendencias del momento, mientras que el resto se divide entre una o más veces por mes, y una vez por año. En cada compra adquieren 3 o más prendas en promedio, aunque una minoría compra tan sólo 2 prendas.
Lugar	Su plaza de compra predilecta es el shopping, seguido por el showroom. Aunque también aprovechan ofertas online y consumen en área peatonal o ferias.
Motivo	Principalmente compran prendas en grupo como actividad social. La mayoría es económicamente independiente y cuentan con el suficiente poder adquisitivo para comprar indumentaria.
Estilo	Su consumo se basa en la tendencia del momento mezclada con prendas básicas fácilmente combinables. No se encasillan en un estilo determinado, sino que son arriesgadas para combinar.
Momento	Viernes o fines de semana ya sea para comprar una prenda a estrenar para salir a bailar o porque se tentaron al pasar frente a una vidriera. La mayoría intenta siempre aprovechar los descuentos o promociones y prefieren pagar con tarjeta de crédito o débito.
Nivel de participación	La mayor parte del tiempo están conectadas a Internet mientras realizan sus actividades, tanto laborales como no. Cuentan con smartphones para conectarse y seguir las tendencias en las redes sociales.

Criterio de elección	El criterio de mayor importancia a la hora de elegir la prenda es la calidad, tanto en los materiales utilizados como en las terminaciones, seguido por el precio.
Grado de lealtad	Bajo. Principalmente compran las marcas de oferta dentro de su grupo de predilección.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Perfil de mujeres entre 35 y 40 años

<i>Variables de segmentación</i>	<i>Segmento 2: Mujeres entre 35 y 40 años</i>
Demográficas	Profesionales que trabajan en relación de dependencia o en emprendimientos propios. Nivel socioeconómico medio-alto. Disfrutan de viajar en familia, el arte y la estabilidad. Poco tiempo destinado al ocio, multitasking.
Psicográficas	La mayoría son madres con hijos pequeños en edad escolar. Seguidoras de rutinas semanales que incluyen trabajo, familia y actividad física como gimnasio. Tienen salidas esporádicas con sus amigas a cenar o a tomar algo. Priorizan el tiempo en familia y actividades en conjunto.
Conductuales	
Frecuencia	La gran mayoría compra una o más veces por mes, entre 3 o más prendas. Son pocas las que compran menos de 2 prendas por temporada.
Lugar	El principal lugar de compras es el shopping, seguido por el área peatonal. No son asiduas de comprar en ferias, showrooms u online.
Motivos	Compran prendas fieles a su estilo personal. Poco arriesgadas, no se suelen dar gustos personales sino priorizan su familia por encima de ellas.
Estilo	Realizan compras racionales y prefieren prendas que consoliden un estatus, buscan gastar inteligentemente y administrar bien su presupuesto.
Momento	La mayoría compra por necesidad de su familia o para grandes ocasiones como cumpleaños, navidad o día del niño.
Nivel de participación	Dedican tiempo a la búsqueda de información previa. También las recomendaciones entre sus pares conocidos son una gran ayuda a la hora de efectuar una compra.
Criterio de elección	Lo primero que valoran a la hora de comprar una prenda es su calidad, seguido por el precio. Al último se encuentra la marca y la tendencia como criterios de elección.
Grado de lealtad	Se guían por su intuición y experiencia en sus compras pasadas. Son leales a sus marcas según experiencias previas, poca flexibilidad a la hora de probar nuevas marcas.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6: Perfil de mujeres mayores a 45 años**

<i>Variables de segmentación</i>	<i>Segmento 3: Mujeres mayores a 45 años</i>
Demográficas	Profesionales con masters y doctorados. Afianzadas económicamente. Nivel socioeconómico medio-alto.
Psicográficas	Hay tiempo de ocio, pueden dedicarse a ellas mismas. Familia crecida y más independiente. Buscan realizar actividades relacionadas con sus hobbies.
Conductuales	
Frecuencia	La mayoría compra por temporada en promedio dos prendas a la vez.
Lugar	Son fieles a realizar sus compras en espacios amplios y concurridos como shoppings y centros comerciales.
Motivos	Compran por placer propio o para regalar a su familia.
Estilo	Compras medianamente racionales para ocasiones especiales o por placer.
Momento	Compran cuando necesitan o para alguna ocasión especial durante las festividades o durante el año.
Nivel de participación	Es poco o casi nulo el tiempo dedicado a la búsqueda de información previa a la compra.
Criterio de elección	Priorizan la calidad de las prendas en base a su durabilidad, resistencia a los lavados, confección y terminación de la misma.
Grado de lealtad	Alto. Son leales a las marcas que vienen consumiendo durante su vida y no son de arriesgarse para probar nuevas marcas.

**Fuente: Elaboración propia.**

De lo expuesto en las tablas conviene resaltar los siguientes hechos significativos:

- El segmento de mujeres de 25 a 35 años se destaca por ser el más arriesgado en probar nuevas marcas y en ser el menos leal en comparación con el segmento de mujeres mayores a 40 años, que son fieles a su estilo y difíciles de convencer.
- Las mujeres de entre 35 a 40 años son las más racionales en sus compras, las que buscan mayor información antes de realizarlas; así como también las que la

experiencia de sus pares son fundamentales a la hora de elegir, debido a que la mayoría son madres primerizas o en búsqueda de hijos.

- Para los tres segmentos planteados la calidad es el atributo más valorado a la hora de comprar; y el shopping la plaza predilecta.
- Otro punto en común es que los tres segmentos se basan en sus experiencias previas al momento de decidir entre una marca u otra, aunque el segmento más joven utiliza las redes sociales como medio para estar al tanto de las tendencias y recomendaciones de los influencers.
- La socialización con amigas es un elemento común en los tres segmentos e influyen significativamente en la decisión de compra; así como también en el momento de compra.
- El segmento de entre 35 a 40 años es el que menos tiempo le dedica al ocio; mientras que el más joven y el de mayor edad se caracterizan por tener mayor tiempo dedicado a sus actividades personales.

### 3. Arquetipo de cliente para cada segmento

#### **Segmento N°1**



Sexo: Femenino

Edad: 25 a 35 años

Estado Civil: Soltera

Ocupación: Estudiante/ Profesional Joven

Nivel Socioeconómico: Medio

Hábito de Compra: Por temporada en búsqueda de la comodidad con toque de tendencia.

Intereses: Amistad, diversión, arte y viajes.

*“Ella es Pili, joven de 30 años arquitecta profesional con más de 3 años de experiencia en el mercado. Le gusta salir a tomar algo con sus amigas cada vez que su cronograma de actividades lo permita, es sociable y extrovertida. Es independiente económicamente y vive sola, aunque está en sus planes mudarse con su novio. Por ahora no planean tener hijos, quieren disfrutar de su tiempo libre para hacer actividades al aire libre y tomarse un fin de semana de descanso en las sierras de vez en cuando. Le encanta viajar, conocer gente y sumar nuevas experiencias; también disfruta del teatro y recitales.*

*Constantemente está viendo nuevas tendencias en Instagram, y le gusta compartir sus actividades y experiencias en redes sociales; siempre tiene su smartphone con ella, vive conectada en búsqueda de nuevos lugares por conocer y promociones en ropa y viajes. Es fiel seguidoras de las influencers en Instagram como Stephanie Demner, Valen Salezzi y Angie Landaburu; aunque no siempre consume lo que promocionan. Cuando de ropa de trata, le gusta salir “de compras” con sus amigas los fines de semana, elige en base a su experiencia propia y a las recomendaciones de sus amigas. Le encanta ir al shopping, showrooms nuevos y ferias. La calidad de la prenda y el precio son factores altamente influyentes en su decisión de compra.”*

### **Segmento N° 2**



Sexo: Femenino

Edad: 35 a 40 años

Estado Civil: Casada con hijos

Ocupación: Profesional

Nivel Socioeconómico: Medio

Hábito de Compra: Compran prendas fieles a su estilo personal. Poco arriesgadas, no se suelen dar gustos personales sino priorizan su familia por encima de ellas.

Intereses: Viajar en familia, el arte y la estabilidad.

*“Ella es Coti, mujer de 37 años diseñadora gráfica dueña de su empresa “Menta” dedicada a la confección de vinilos decorativos para el hogar. Tiene 2 hijos menores a 5 años y busca dentro de poco tener uno más. Se caracteriza por ser multitasking, entre su trabajo y su familia. Su lugar de trabajo varía entre su casa y la oficina. Dedicar los fines de semana a realizar y acompañar a sus hijos en partidos de football y hockey. Le gusta organizar viajes con su familia una vez al año, aunque también se permite viajar sola para buscar inspiraciones para sus próximos diseños en vinilo. Junto a su marido, tienen un poder adquisitivo medio alto. Es fiel a su estilo para vestirse, no es arriesgada y no sigue la tendencia del momento. Dedicar poco tiempo para comprarse ropa, por lo que su frecuencia de compra es una vez al mes y*

*aprovecha para comprar 3 o más prendas. Aunque prioriza siempre a sus hijos antes que ella. Su decisión de compra se basa en sus experiencias previas y recomendaciones de sus pares en sus mismas condiciones”.*

### **Segmento N°3**



Sexo: Femenino

Edad: Mayor a 40 años

Estado Civil: Casada con hijos/Abuela

Ocupación: Profesional

Nivel Socioeconómico: Medio-Alto

Hábito de Compra: Compran por placer propio o para regalar a su familia en diferentes ocasiones.

Intereses: Familia crecida y más independiente. Buscan realizar actividades relacionadas a sus hobbies como arte, idiomas y salidas esporádicas con amigas.

*“Ella es Ramona, mujer de 49 años médica cardióloga profesional con vasta experiencia en su especialidad. Tiene 2 hijos estudiantes universitarios de 20 años, comenzando su independencia económica con trabajos temporales. Trabaja ciertos días a la semana en el hospital público y otros días hace consultorio particular. Ahora siente que tiene mayor tiempo de ocio para dedicarse a sus hobbies como la pintura, el bordado y retomar las clases de inglés. Tiene un poder adquisitivo medio-alto. Al momento de comprar, lo primero que se fija es en la durabilidad de las prendas, así como también en la calidad del género, seguido por el precio. Son leales a las marcas que utilizan desde hace tiempo, poco arriesgadas. Mantienen un estilo clásico y comfortable.”*

## **Estructura del mercado**

### *1. Situación del mercado relevante*

Según el último informe del INTI junto a la fundación PorTejer, ENDIA (2016) el sector se compone de 287 empresas y genera \$1.051.700.000 al año en promedio. Hoy en día, de acuerdo al Ministerio de Industria de la Nación, el sector textil y de indumentaria creció un 71%, con un promedio anual de incremento del 5,5% durante los últimos diez años. (CIAI, 2018)

La provincia de Buenos Aires concentra el 36% de los emprendimientos de autor, mientras que la región centro alberga el 21%, donde Córdoba se ubica en tercer puesto dentro del grupo con el 7.3%, luego de Santa Fe (11,8%) y Tucumán (8.4%). (ENDIA, 2016)

### *2. Identificación de competidores*

Las empresas que a continuación se identifican como competidores directos de *Anam Cara* son las que pasaron a formar parte del Grupo B, en ambos mapas estratégicos realizados para el estudio del sector.

Así también las variables de comparación utilizadas para analizar las características de cada oferta fueron:

- Ubicación del punto de venta
- Composición de la línea de productos
- Precio de las prendas
- Canales de comunicación utilizados.

Cabe aclarar que la recopilación de información se realizó mediante una investigación exploratoria, utilizando la técnica de “Search Desk” y Mystery Shopper, al visitar los locales correspondientes y realizar consultas vía internet.

### **Clara Ibareuren**

Es una marca de indumentaria femenina para la mujer elegante, basada en diseños básicos dándole su toque personal con detalles únicos, siguiendo las tendencias de cada temporada. Tiene presencia en los principales centros comerciales de Argentina, a través de ocho tiendas propias en Capital y Gran Buenos Aires; y franquicias en La Plata, Córdoba y Rosario. Es la marca con mayor reconocimiento del grupo y con mayor presencia en el mercado.

**Ilustración 5: Prendas Clara Irbaguren**



**Fuente: Instagram oficial de la marca**

### **Dacuña**

Es una marca dedicada a la indumentaria femenina con venta mayorista con líneas simples y heteras con presencia en el mercado desde el año 2010. Concentra su venta mayorista en la ciudad de Córdoba por medio de contacto vía WhatsApp. No tiene tienda propia, sino que se vende por medio de intermediarios, su llegada al público se realiza principalmente por Instagram.

**Ilustración 6: Prendas de Primavera-Verano Dacuña**

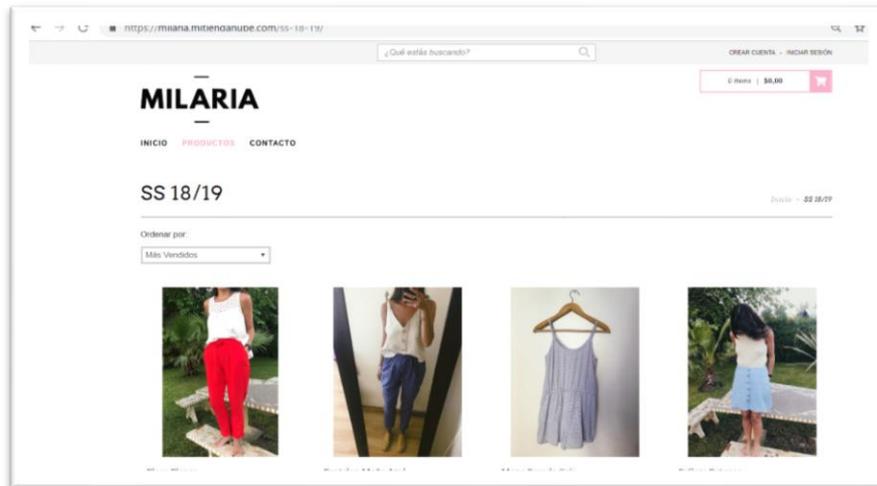


**Fuente: Instagram oficial de la marca**

### **Milaria**

Es una marca de indumentaria femenina dedicada a la confección de prendas para la mujer cotidiana con estilo urbano y confortable desde 2008. Actualmente se dedica a vender por medio de showrooms en la ciudad de Córdoba y venta online a través de la plataforma “Mi tienda Nube”, con precios totalmente accesibles.

### Ilustración 7: Tienda Online Milaria



Fuente: Milaria

### Carolina Olloqui

Es una marca de indumentaria de diseño de autor de la ciudad de Córdoba. Se caracteriza por sus diseños propios, junto a su hija Guadalupe Varela Mema, con aires FOLK – ROCK inspirada en música y los años 70. Tiene un local de venta al público en la Zona Norte de la ciudad.

### Ilustración 8: Prendas de Verano Carolina Olloqui



Fuente: Instagram oficial de la marca

### Anna & Cherise

Es una marca de moda de Córdoba, con prendas frescas y coloridas diseñadas para todas las mujeres. Llega a su público objetivo por medio de venta online (a través de “Mi tienda Nube”), showrooms y mayorista. Su diseñadora es Verónica Rivarola y su estilo en la confección de las prendas se caracteriza por tener presente década del '70 con estampados boho, toques folks y reminiscencias étnicas. Según la revista Musa (2016), su propuesta sumerge a los interesados en los aires románticos de una bohemia modernizada.

**Ilustración 9: Prendas de Primavera-Verano Anna & Cherise**



Fuente: Instagram oficial de la marca

En la siguiente tabla comparativa se resumen las características de cada competidor:

**Tabla 7: Competidores directos de Anam Cara**

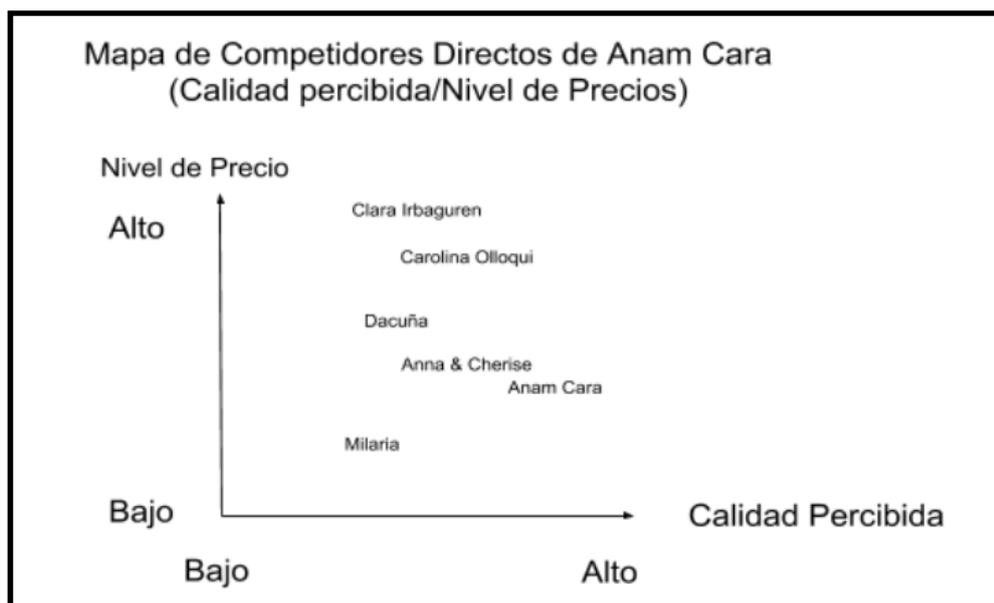
Marca	Ubicación	Línea de Productos	Nivel de Precios	Comunicación
<b>Clara Iburguren</b> (@claraiburguren_)	Tienda Online	Sacos y Tapados Jeans Remeras Tops Vestidos Accesorios	Remera: \$1.200 Tapado: \$6.500 Pantalón: \$3.000 Vestido: \$3.000	Facebook Instagram Twitter
<b>Dacuña</b> (@dacunaok)	Venta Mayorista	Ponchos Vestidos Tapados Musculosas Camisas	Poncho: \$1700 Vestidos: \$1890 Musculosas: \$890 Camisas: \$1530	Mail Facebook Instagram
<b>Milaria</b> (@milariaok)	Online Showrooms	Calzas Sweaters Camisas	Pantalón: \$950 Top: \$650 Sweater: \$980	Mail Instagram

<b>Carolina Olloqui</b> (@carolina.olloqui)	Online Showrooms Venta Directa	Abrigos Camisas Pantalones Monos Buzos Remeras	Remera: \$700 Tapado: \$3.780 Pantalón: \$1.700 Vestido/Mono: \$1.720	Facebook Instagram WhatsApp Mail
<b>Anna &amp; Cherise</b> (@anna_cherise)	Online Mayorista Showroom	Buzo Remerones Kimonos Camisas Vestidos Pantalones	Remera: \$820 Tapado/Kimono: \$1.980 Pantalón: \$1.380 Vestido: \$1760	Facebook Instagram Twitter

Fuente: Elaboración propia

A su vez, con la información obtenida se confeccionó un mapa de competencia tomando en consideración la calidad del producto y el precio. La calidad de un producto está definida por la percepción general que tiene el consumidor de una prenda en su confección, que involucra género de tela usada, costura y diseño, como el calce de una prenda en el cuerpo; mientras que el precio es definido como el valor al cual el consumidor adquiere la prenda en el local.

Gráfico 6: Mapa de los Competidores Directos de Anam Cara



Fuente: Elaboración Propia

Sólo se tomó en consideración aquellas marcas de diseño de autor que apuntan al mismo target y presentan una estética similar a *Anam Cara* en la confección de sus prendas.

Por un lado, Clara Irbaguen es la marca cuyos precios son los más altos dentro del grupo, mientras que Milaria es la marca con los precios más bajos y ambos, a su vez, mantienen un nivel de calidad percibido similar. Para esta última, sus prendas se caracterizan por ser

“masivas” y no se llega a apreciar la personalidad de la marca, mientras que Clara Irbaguen es percibida como una marca elegante y prestigiosa.

Por otra parte, la calidad de Anam Cara se destacó del resto del grupo y se diferenció de Clara Irbaguen, marca líder del sector, por el precio de las prendas.

La mayoría de las empresas elegidas cuentan con vasta trayectoria en el mercado de la indumentaria femenina en Argentina, posicionándose en el sector, tal como es el caso de Clara Irbaguen y Carolina Olloqui. El resto son empresas de menos de 10 años en el mercado.

## **Conclusiones del Análisis**

Constantemente, la industria de la moda presenta un nuevo desafío. Por una parte, los productores de moda se encuentran inmersos en una búsqueda continua de nuevas tendencias y, por otra, los consumidores se vuelven cada vez más informados; saben lo que quieren y dónde encontrarlo gracias a las diferentes herramientas que están a su alcance, como las redes sociales. Está en las marcas sacar provecho de ello y escuchar lo que el consumidor busca.

Del análisis de la demanda se pudo conocer las principales características de los segmentos identificados. Por una parte, las relaciones de amistad y experiencias previas han demostrado ser claves como factores de decisión de compra indistintamente de la edad que se analice. Así como también, la calidad y el precio de las prendas han sido variables de igual importancia para los tres segmentos analizados, mientras que la moda y la tendencia pasan a un segundo plano.

Con respecto a la estructura del mercado, aunque todos los integrantes del sector buscan atender al mismo target, cada diseñador se diferencia por su estilo y personalidad de las prendas. Por ejemplo, Carolina Olloqui y Anna & Cherise se caracterizan por tener un estilo folk más orientado a los 70, mientras que Anam Cara y Clara Irbaguren tienen notas románticas y etéreas. Dentro de los competidores directos de Anam Cara, Clara Irbaguren es el competidor más fuerte y con mayor presencia en el mercado. Aun así, Anam Cara fue percibida como la marca de prendas con mejor calidad en el grupo.

## ANALISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

### Presentación de la Empresa

La marca *Anam Cara* nace en la primavera del 2012 de la mano de Any Martínez, una estudiante de la carrera de Diseño de Indumentaria y oriunda de la provincia de Santiago del Estero, como una necesidad de llevar a la práctica lo aprendido en clase.

El isologo de la marca representa la simpleza de la misma. La tipografía fue elegida en búsqueda de transmitir seriedad, transparencia y serenidad; que no es una marca rebuscada sino que se presenta tal cual como es.

**Ilustración 10: Isologo de Anam Cara**

The image shows the logo for 'Anam Cara'. The word 'anam' is written in a lowercase, sans-serif font. To its right, the word 'cara' is written in a similar lowercase, sans-serif font, but with a small dot above the letter 'a', resembling a diacritical mark or a stylized accent.

**Fuente: Brindado por la empresa**

En su inicio, creó una colección pequeña de tan sólo 40 prendas (entre shorts, camisas y remeras), que rápidamente tuvieron aceptación en el público local, hecho que la impulsó a seguir diseñando y produciendo más modelos.

Es recién durante la temporada Otoño-invierno del 2013, cuando Any toma el desafío de comercializar sus prendas fuera de la ciudad de Córdoba; lo cual se hace posible gracias a las redes sociales que la ponen en contacto con un interesado en ofrecer sus prendas en Neuquén.

Es así como la marca *Anam Cara* creció durante los siguientes años, siendo el período 2014-2015 donde más expansión geográfica logró. Las provincias en donde actualmente tiene presencia la marca son Buenos Aires, La Pampa y Santiago del Estero.

Apostando a ese crecimiento, en el año 2017, Any decide asociarse a otras marcas de indumentaria femenina de similar estética que la suya para abrir un showroom al público cercano a la zona norte de la ciudad de Córdoba.

Actualmente lo que se plantea como desafío es abrir un local exclusivamente de *Anam Cara* y le gustaría analizar las posibilidades para concretar ese deseo.

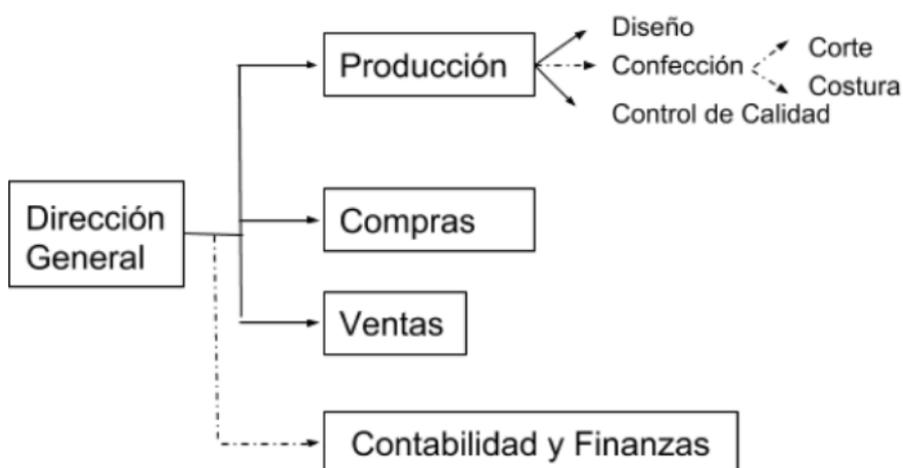
## Estructura Organizativa

El equipo de trabajo de *Anam Cara* está compuesto por 4 personas:

- La dueña (Any Martínez) quien además de cumplir el rol de fundadora, diseñadora y encargada de moldería, es también la responsable de contratar al taller de costura, el cual se encarga de realizar el ensamblado de los cortes de tela enviados por ella. En general es un equipo reducido que no supera las 5 personas.
- En el área de contabilidad y finanzas de la empresa se encuentra el esposo de Any Martínez (Patricio González) quien lleva los balances y demás tareas afines.
- En el área publicitaria cuenta con la ayuda de un fotógrafo profesional (Vicente Ferreyra), además de modelos que se contratan de manera independiente o por agencia, y maquilladoras; personal que resulta necesario para producir los lookbook de temporada.
- En el área de ventas solo cuenta con una vendedora part-time que atiende junto a ella el showroom del Cerro de la Rosas.

En sus planes a futuros está la posibilidad de incorporar un staff permanente que la ayude en cada etapa de la producción de prendas. A continuación, se comparte una representación visual de la estructura organizativa que adopta la empresa.

Gráfico 7: Organigrama empresarial



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la empresa.

## Declaración de valores corporativos

Estos no se encuentran definidos formalmente en la empresa; aun así, se tiene como objetivo diseñar pensando en que el consumidor vista una prenda cómoda y de calidad, con un

toque de tendencia. A la hora de definir su negocio Any lo define como una marca que se desafía a crear y embellecer a la mujer, destacando su espíritu libre, relajado, romántico y noble.

### **Estrategias del Marketing Mix**

- Análisis de la Estrategia de Producto

Any Martínez tiene 2 grandes momentos de diseño al año: uno dedicado a la temporada primavera-verano y otro a la temporada otoño- invierno. Cada temporada, la diseñadora varía en el estilo de prendas según corresponda.

Durante la temporada primavera verano la mezcla de productos de Anam Cara se caracteriza por tener gran amplitud y poca profundidad debido a que cuenta con 9 líneas de productos, la cual incluyen shorts, camisas, kimonos, remeras, musculosas, blusas, vestidos cortos y largos y polleras. El género que se utiliza puede ser estampado o liso y la prenda puede incluir volados o no. Respecto a la longitud de estos productos, cabe acotar que se encuentran limitados por la búsqueda de géneros livianos como gaza natural o algodón, pero colaborando en el grado de consistencia entre sí. En promedio, se producen unas 255 prendas por temporada.

**Ilustración 11: Colección Primavera Verano de Anam Cara**



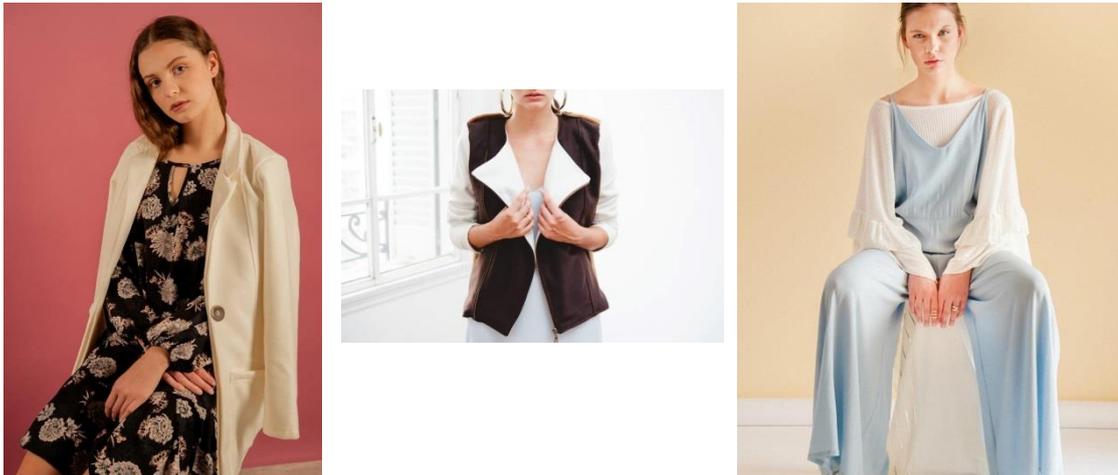
**Fuente: Brindado por la empresa**

Mientras que en la temporada otoño invierno, la mezcla de productos se caracteriza por tener menor amplitud que la temporada primavera-verano ya que sólo se fabrican 6 líneas de productos que incluyen pantalones, camisolas, tapados, sweaters, remeras manga larga y vestidos largos; aunque de mayor profundidad gracias a la variedad de géneros textiles para los mismos que abarcan desde lanas naturales, tejidos sintéticos, jersey, paños, fibras de invierno, algodón, crepe, encajes para apliques, rústicos en pantalones (linones, rústicos de linón tramado, seda) y gabardina, jugando siempre con las texturas. La mezcla de productos es consistente

entre las diferentes líneas de productos ya que todas cubren la necesidad básica de vestir y siempre destacan la identidad de la marca.

A diferencia de la temporada primavera-verano, la longitud de la mezcla de productos es menor ya que se producen 242 prendas en promedio.

**Ilustración 12: Colección Otoño Verano de Anam Cara**



**Fuente: Brindado por la empresa**

Según la dueña, sus “caballitos de batalla” son vestido “Olivia”, kimono “Gina”, blusa “Habana”, short “Rebeca”, camisa “Lola”, sweater “Caro” y básica “Stella”; modelos que están siempre presentes en cada colección solo que confeccionados en diferentes texturas y colores según la temporada.

En relación al crecimiento de la cartera de productos, desde sus comienzos, Anam Cara fue incorporando nuevas líneas de productos a las existentes y eliminando las que no tuvieron la aceptación esperada. Como se mencionó la marca comenzó con una colección de tan sólo 40 prendas que incluía polleras, shorts y blusas. Recién para el 2014 se incorporaron a las colecciones la confección de maxi camisas y vestidos negros clásicos largos. Por primera vez, Any Martínez se animó a diseñar prendas nuevas respondiendo a la demanda de sus clientes.

En 2015 se incluyó el uso de colores sólidos en vestidos largos y se introdujeron los vestidos cortos con apliques y blazers siguiendo las tendencias del momento y la idea de ir ampliando sus líneas de productos en forma paulatina.

Seguidamente, en 2016, se sumaron los pantalones en lino junto con las musculosas en el mismo género para dar la ilusión de un “mono”; y las capas, ponchos y kimonos en colores neutros fabricados con hilados pesados. Simultáneamente, Anam Cara comenzó a producir

vestidos de novias a pedido, solamente que se mantuvo esta producción durante un año ya que consumía mucho tiempo y dedicación.

Al año siguiente, se introdujo la línea de remeras mangas cortas y largas de algodón como básicos para combinarlos con las demás prendas. Así como también, durante la temporada otoño - invierno se comenzó con la confección de Sweaters en diferentes hilados y texturas y los tapados de paño. Para probar la aceptación del producto, Anam Cara incorporó en su catálogo 3 tapados de paño en color blanco, crudo y negro; y 2 sweaters: uno de lana grueso y otro de hilado fino, de textura más liviana. Debido a que se vendieron con rapidez, la dueña decidió incluirlos en todas sus temporadas de otoño-invierno como una prenda básica, fácilmente combinable con cualquier outfit tanto de día como de noche.

**Ilustración 13: Sweater hilado fino (Izquierda) y Tapado de paño Anam Cara (derecha)**



**Fuente: Brindado por la empresa**

Para la temporada primavera - verano del 2019, Anam Cara incorporó prendas utilizando tejidos artesanales confeccionados a mano por la madre de la dueña, de venta exclusiva en el showroom “Casilda” a modo de probar la aceptación del producto en el mercado.

**Ilustración 14: Prendas de tejido artesanal Anam Cara**



**Fuente: Brindado por la empresa**

Es así que, con el paso del tiempo, Anam Cara amplió sus diferentes líneas de productos entre 3 a 15 prendas. Hoy por hoy, la dueña, Any Martínez, expresa comodidad con su mix de producto actual y no tiene planeado incrementar ni reducir el número de prendas, sino simplemente jugar con modernizar los productos existentes y adecuarlos al toque de tendencia del momento.

De ahí que la estrategia de producto que más resalta en las colecciones de Anam Cara es la de modernización, ya que al ser una empresa de producción limitada en la cual la dueña es la encargada del diseño y de la moldería, puede adaptarse con mayor rapidez a los cambios en las tendencias impuestas por la moda y de los consumidores sin incurrir en grandes costos y en menor tiempo que una empresa industrial.



**Ilustración 15: Prendas de Anam Cara**



anam cara

**Fuente: Brindado por la empresa**



Ahora bien, Anam Cara se enfoca en el diseño de indumentaria femenina de estilo urbano con una estética muy romántica, de líneas muy volátiles, donde resalta la elegancia de la mujer a todo momento mezclando lo clásico con un toque de tendencia. El uso de volados y colores pasteles le permiten crear prendas muy envolventes y cómodas que son muchas veces usadas como “indoor”, perfectas para una mujer que pasa mucho tiempo en su casa. Así como también prendas con resaltada versatilidad para la mujer que trabaja durante el día y simplemente cambiando los accesorios transforma su outfit para la noche.

En cuanto a los materiales principales, tela y demás accesorios, utilizados en la confección de las prendas son obtenidos de diferentes proveedores. Aunque la dueña, mantiene una larga relación con su proveedor favorito de telas en la ciudad de Córdoba, también utiliza diferentes géneros traídos de viajes que realiza por placer, aunque en esta última situación la limita a sólo producir menor cantidad de prendas debido a la cantidad de género traída. Los

géneros favoritos elegidos por la diseñadora son crepe, hilados artesanales, telas estampadas con estilo vintage, entre otras.

Cada prenda diseñada por Any Martínez cuentan con una etiqueta de cinta impresa con el nombre de la marca “Anam Cara” adosadas en la espalda; así como también una etiqueta externa a la prenda con el nombre del showroom.

**Ilustración 16: Etiquetas en prendas Anam Cara**



**Fuente: Brindado por la empresa**

Las prendas de Anam Cara son entregadas al consumidor luego de su compra envueltas en papel barrilete blanco dentro de una bolsa de cartón plastificado blanca, y en la parte frontal cuenta con el nombre de la tienda (“Casilda”) en negro; a su vez, una tarjeta postal es pegada al costado de la bolsa con la gráfica de la última temporada junto a un lazo de cinta bebé al tono. La dueña resalta la importancia de presentar cada prenda como si fuera única, que el consumidor al abrir la bolsa se encuentre con la prenda como si fuera un regalo.

**Ilustración 17: Packaging de Casilda – Anam Cara**



**Fuente: Brindado por la empresa**

- Análisis de la Producción

- Actualmente *Anam Cara* produce entre 400 a 500 prendas por temporada. Aunque no se cuenta con datos exactos de la cantidad de prendas vendidas, se estima que durante la temporada otoño-invierno se venden aproximadamente 242 prendas en el showroom “Casilda” y 150 prendas a los revendedores. Mientras que durante la temporada primavera-verano son 340 prendas en promedio en la tienda y el resto mediante revendedores. Según su dueña, cada temporada queda un stock del 15% aproximadamente de lo producido que luego se liquida al finalizar la temporada.
- La temporada para la cual se produce la mayor cantidad de prendas es Primavera – Verano en respuesta a la demanda en alza durante ese periodo.
- Aunque las prendas son de morfologías amplias, la marca sólo comercializa prendas con una curca de 3 talles: S, M y L. Esto produce una limitación en los talles que comercializa Anam Cara comparado al resto de las tiendas de indumentaria femenina donde la curva de talles va del XS al XL. Aunque al ser prendas de morfología amplia, los talles se adaptan a diferentes figuras de las mujeres.
- La cantidad de mano de obra en costura varía entre 3 personas, en temporada otoño - invierno, a 4 personas, en temporada primavera - verano. Tal como se mencionó, Any Martínez es la diseñadora y quien diseña los moldes de las diferentes prendas. Una vez que los moldes están listos, los lleva a su taller de confianza donde trabajan 3 costureras encargadas de cortar la tela y coser las prendas. El tiempo total de confección de las prendas para una temporada son 2 meses y medio desde que se tienen los moldes hasta el producto terminado. El tiempo de costura de las mismas es 1 mes.
- El proceso de producción desde que se diseña la prenda hasta que se obtiene el producto final, se lleva en un lapso de tiempo de 6 meses previos al lanzamiento de la colección. Es por ello, que cuando se comercializa la temporada otoño invierno, ya se están buscando las inspiraciones para la próxima temporada primavera verano.

#### *Calculo de productividad*

El Índice de Productividad Parcial para la temporada de Primavera Verano es 100 prendas por persona.

$$= \frac{500 \text{ prendas para la Temporada Primavera – Verano}}{5 \text{ personas involucradas en su producción}}$$

Mientras que para la temporada Otoño-invierno, en la que la cantidad de prendas disminuye a 400, así como la mano de obra usada a 3. Por lo que el índice sigue siendo el mismo de 100 prendas por persona.

$$= \frac{400 \text{ prendas para la temporada Otoño Invierno}}{4 \text{ personas involucradas en su producción}}$$

Aunque en los planes futuros de la dueña de Anam Cara se encuentra incorporar mayor cantidad de costureras, por el momento siguen siendo las mismas.

- Análisis de la Estrategia de Marca

En este apartado resulta interesante delinear a través de la relación construida con sus clientes actuales el modelo de estrategia de marca de *Anam Cara*. Para eso se utiliza las siguientes 3 dimensiones teóricas:

#### *Esencia de marca*

Anam Cara busca vestir a la mujer cordobesa con estilo, comodidad y un toque de tendencia.

#### *Valores de la marca*

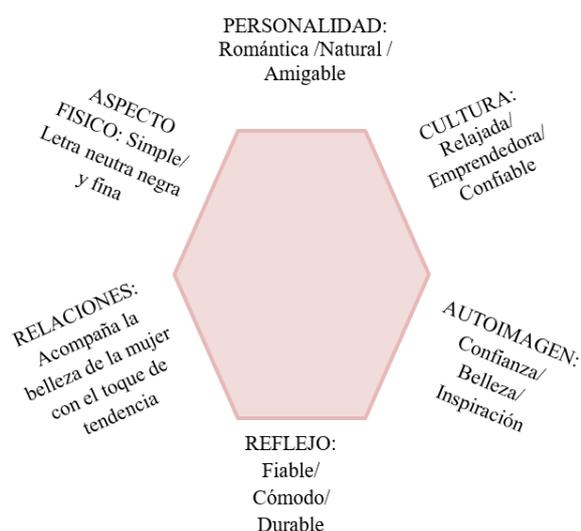
Anam Cara representa diseño responsable en el proceso de confección, como también comodidad y simpleza en el uso diario de las prendas y calidad en los géneros utilizados.

#### *Identidad Extendida*

El nombre “*Anam Cara*” significa hermandad, es el lazo que uno tiene con las personas naturalmente, la unión entre almas, entre varios significados. Es así como la titular de la compañía, Any Martínez, al momento de crear busca transmitir comodidad, confiabilidad, amistad, romanticismo y diseño con conciencia; y eso representa el espíritu de la marca.

Por otra parte, tomando en cuenta las variables que componen el Prisma de Identidad de la marca, *Anam Cara* cuenta con una cultura relajada, que transmite confianza y su poder emprendedor al poner amor y pasión en la confección de sus prendas. Es una marca amigable, que no pretende ser algo, sino que se presenta al natural, destacando el lado romántico de la mujer. La simpleza del isologotipo acompaña a la morfología amplia y descontracturada de las prendas incluyendo el toque de tendencia.

**Ilustración 18: Prisma de Identidad de Marca de Anam Cara**



**Fuente: Elaboración propia según el Prisma de identidad de marca de Kapferer**

- Análisis de la Estrategia de Posicionamiento

A continuación, se busca describir la estrategia de posicionamiento actual de *Anam Cara* para la cual se consultó a los clientes actuales de la marca cómo describirían a la misma en 5 palabras.

Luego de un análisis de sus respuestas, se agruparon las respuestas en 4 categorías diferentes: género, diseño, sentimiento hacia la marca y otras características. Como resultado, dentro de los tres niveles para posicionarse, *Anam Cara* trabaja con el segundo nivel: por sus beneficios, ya que la mayoría de los encuestados destacaron su calidad en los géneros de las prendas, su comodidad al usarlas, la versatilidad a la hora de combinarlas tanto para un look de día como de noche y sus líneas sutiles. Así como también que la marca inspira frescura y libertad.

- Análisis de la Estrategia de Precio

Anam Cara persigue el objetivo de maximización de ganancias al momento de la fijación de precios con énfasis en el rendimiento actual. Como resultado, el margen de ganancia es de 150 % aproximado por sobre el costo de la prenda en sí.

No obstante, Anam Cara tiene dos niveles de ventas, mediante intermediario y venta directa al consumidor; y es por ello que cuenta con 2 políticas de precios de venta diferenciados. Por un lado, con lo que respecta al intermediario, se suma un margen entre el 35% al 50%, dependiendo de los géneros utilizados y complejidad de la prenda. Cabe aclarar que no se aplica

diferenciación de precios por zona geográfica del comprador, sino que se aplican los mismos márgenes a todos por igual.

Por otro lado, a nivel venta directa, el margen de ganancia al consumidor final varía entre el 80% y 100% por encima de los costos de confeccionarla. Del mismo modo que el anterior, no se aplica diferenciación de precio entre los consumidores finales.

A su vez, se ejecutan diferentes programas de promoción para ocasiones especiales como día de la madre, final de temporada y navidad, entre otras. Los descuentos aplicados al precio final varían entre un 25-30% dependiendo de la prenda en cuestión.

Hasta septiembre del 2018, las prendas únicamente se podían abonar en efectivo en el showroom Casilda y por transferencia a nivel “mayorista”. Luego del pedido de los clientes de poder pagar con tarjetas, Any Martínez y su socia decidieron actualizar sus medios de pagos incluyendo trabajar con un Posnet y vender con tarjeta de crédito, en hasta 3 cuotas sin interés, y tarjetas de débito. Las tarjetas incluidas son: Visa, Cabral y Master Card. Aunque la dueña no conoce con exactitud el porcentaje de ventas que se hacen con tarjeta y con efectivo, refiere que el hecho de incluir nuevos medios de pago permitió aumentar sus ventas.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la empresa hace una fijación de precios basada en el costo y no en el valor; a continuación, se procede a hacer un análisis sobre la relación precio-calidad. Para lo cual se contempla los precios de las prendas de *Anam Cara* y sus principales competidores, definidos por tener una estética similar a la de la marca para así luego ubicar la empresa dentro de la matriz.

**Tabla 8: Comparación Precios Marcas similar estética a Anam Cara**

<b>Marca</b>	<b>Lista de Precios Prendas</b>
<b>Anam Cara</b> (@anamcara_ac)	Remera: \$820 Tapado: \$2.800 Pantalón: \$1.300 Vestido: \$1.400 Camisa: \$1.200
<b>Clara Iburguren</b> (@claraibarguren_)	Remera: \$1.200 Tapado: \$6.500 Pantalón: \$3.000 Vestido: \$3.000
<b>Dacuña</b> (@dacunaok)	Poncho: \$1700 Vestidos: \$1890 Musculosas: \$890 Camisas: \$1530
<b>Milaria</b> (@milariaok)	Pantalón: \$950 Top: \$650

	Sweater: \$980
<b>Carolina Olloqui</b> (@carolina.olloqui)	Remera: \$700 Tapado: \$3.780 Pantalón: \$1.700 Vestido/Mono: \$1.720
<b>Anna &amp; Cherise</b> (@anna_cherise)	Remera: \$820 Tapado/Kimono: \$1.980 Pantalón: \$1.380 Vestido: \$1760

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en la siguiente matriz, *Anam Cara* ocupa una posición no óptima pero creíble, ya que mantiene una relación de precio promedio con buena calidad, apuntando así al óptimo para esa situación que es lograr establecer un precio superior al promedio para no incurrir en una pérdida de margen.

Gráfico 8: Relación Precio/Calidad en productos Anam Cara

Precio Alto				Óptimo
Precio Encima del Promedio			Óptimo	
Precio Promedio		Óptimo	anam cara	
Precio Bajo	Óptimo			
	Calidad Económica	Calidad Standard	Calidad Buena	Calidad Superior

Fuente: Elaboración Propia

- Análisis de la Estrategia de Plaza

En su comienzo las prendas de Anam Cara comenzaron a comercializarse en el garaje de la dueña, decorado como un espacio donde los clientes reservaban turno previamente y podían probarse cuantas prendas quisieran en un espacio amplio y privado. En ese entonces, principalmente se usaba la estrategia push, donde la publicidad en redes sociales cumplió un rol

fundamental para hacer conocida la marca. Posteriormente, se implementó una estrategia pull para que sean las clientas quienes recomendaran la marca entre sus conocidos.

Es a partir del año 2017 cuando la dueña decide desarrollar un sistema de marketing horizontal en vez de tener un canal de distribución directo, al asociarse e inaugurar “Casilda”. En adelante Anam Cara pasó a comercializar en 2 niveles diferentes.

**Ilustración 19: Interior del Showroom Casilda**



**Fuente: Brindado por la empresa**

Por un lado, se encuentra el nivel cero o canal de marketing directo el cual comprende la venta directa física de cada colección actual en el showroom (“Casilda”) ubicado en la calle Petorutti 2130, dentro del barrio Cerro de las Rosas. Esta decisión fue tomada bajo la premisa de salir del garaje de su casa y poder brindarles a las clientas un lugar donde ir sin antes tener que solicitar turno. Del mismo modo, tener la posibilidad de incorporar nuevos clientes a su cartera, resaltando la posibilidad de compartir gastos de apertura del local.

Mientras que por otro lado las prendas se consiguen por medio de intermediarios minoristas situados no sólo dentro de la Ciudad de Córdoba, sino también en otras provincias como es el caso actual de Santiago del Estero y Neuquén. El canal se caracteriza por ser corto y físico. Mediante esta modalidad y aplicando una estrategia pull, los clientes se contactan con la dueña, Any Martínez, por medio de las redes sociales y ella les envía un catálogo, que actualiza todas las temporadas, el cual incluye fotografías de las prendas junto al precio de lista. Luego, los interesados realizan el pedido, el cual debe ser de un mínimo de 15 prendas variadas de *Anam Cara*, y finalmente, luego de efectuarse el pago de la transacción, éstas son enviadas mediante encomienda a los diferentes destinos. El Courier elegido para el envío queda a elección del comprador. En este caso, la estrategia de distribución es selectiva ya que la empresaria se encarga de pre-seleccionar aquellos compradores cuya estética en la tienda sea

similar a la de su marca, es decir que guarden cierta relación con la imagen de *Anam Cara*, antes de enviarles su catálogo.

Cabe destacar que apenas *Anam Cara* comenzó, contaba con 5 showrooms dentro de la ciudad de Córdoba a los cuales abastecía, pero debido a la condición económica del país, durante la temporada otoño-invierno de 2018 la cantidad mermó a sólo 1 showroom ubicado en Nueva Córdoba; si siguen los de Neuquén, Santiago del Estero, La Pampa y Buenos Aires.

**Ilustración 20: Cobertura geográfica de Anam Cara en el país**



**Fuente: Elaboración propia**

Las direcciones de estos locales son:

- República (Larrañaga 21- Nueva Córdoba)
- Boheme (Neuquén)
- Majas Showroom (Santiago del Estero)
- Boca Catalina Clothing (Buenos Aires)
- Dresseda (La Pampa)

Cabe aclarar que *Anam Cara* no cuenta con un canal de venta electrónico. Su creadora no considera necesario contar con un e-commerce o Mobile commerce, ni se encuentra entre sus planes a futuro; debido a que considera un gasto de inversión demasiado grande para afrontar hoy por hoy como también producir la cantidad suficiente de stock para abastecer la demanda de este canal. No obstante, hace pleno uso de las redes sociales como medio para atraer potenciales clientes con diferentes herramientas de promoción y comunicación de branding.

Por último, en un futuro cercano, la dueña quisiera poder independizarse del concepto “showroom” y poder abrir un local exclusivo a su marca dentro de la ciudad de Córdoba.

- Análisis de la Estrategia de Promoción

En los comienzos de *Anam Cara*, la mezcla de comunicación se caracterizó por el uso del marketing de boca en boca con el objetivo de hacer conocida la marca entre los allegados de la dueña.

Poco a poco, mientras la marca comenzaba a ser aceptada por el público, la propietaria decidió apostar a la publicidad por medios electrónicos, fundamentalmente en redes sociales, donde cada cual cumple un propósito diferente. Por una parte, Pinterest y Tumblr son usadas para subir contenido acerca de las inspiraciones previas a lanzar la colección como colores y formas que adoptará la misma. Por otra parte, el uso de Facebook ha bajado considerablemente, hoy en día se limita a postear todas las gráficas y videos de las diferentes campañas al principio de cada temporada, así como también compartir todo el contenido subido a las demás redes sociales; su imagen se convirtió en su perfil empresarial donde en el mismo se redirecciona a las redes de mayor interacción como Instagram. La misma es la red social con mayor número de interacciones con el consumidor donde, además de subir las prendas de cada temporada, se suman sugerencias de diferentes looks de cómo combinar las prendas. Así como también, se desarrolla mucho marketing interactivo mediante sorteos para el día de la madre o festividades como navidad y encuestas para conocer más a sus seguidores y lo que piensan de la marca.

En ambas redes sociales se desarrollan campañas publicitarias con el objetivo de captar nuevos consumidores. Los criterios para delimitar el target expuesto a la misma están dados por la edad (de 25 a 40 años), de la ciudad de Córdoba, género femenino. Los resultados de las mismas han sido favorables, logrando incrementar el número de consultas en Instagram y la cantidad de visitas en la página de Facebook.

**Ilustración 21: Sorteo en Instagram por el día de la madre (2018)**



**Fuente: Elaboración propia**

Igualmente, la empresaria utiliza marketing de influencers por medio de canje de prendas a chicas famosas o que representan la estética de la marca y que cuentan con seguidores dentro del segmento objetivo. Por ejemplo, @lulubiaus, diseñadora y estilista de moda; @marianaguagliano, artista y embajadora de la moda; @pauluziaga, fashion blogger y @obsesiongeometrica, fashion blogger, diseñadora y productora de moda. El objetivo de la estrategia utilizada es perfilar el estilo de la marca y del consumidor, motivo por el cual la selección de los mismos no se basa en la cantidad de seguidores, sino por la representación de *Anam Cara*. Desde el punto de vista de su dueña, los resultados obtenidos fueron favorables debido al aumento del número de interacciones en redes por consultas y de seguidores en las redes; sin embargo, las ventas no se vieron altamente impactadas por las mismas.

En el 2015, luego de armar una lista de contactos con sus clientes, la titular de la compañía incursionó en la publicidad por medios de redes a través de WhatsApp estableciendo un canal de comunicación directo mediante el cual comunicaba el lanzamiento de cada nueva temporada. Es al día de hoy que lo mantiene y no sólo le sirve como medio de promoción de ventas como sorteos y descuentos sino también para comunicarse con sus clientes minoristas para enviarles el catálogo de precios y coordinar el envío. Por otra parte, mediante los mensajes de WhatsApp logra captar un mayor público asistente a sus eventos.

**Ilustración 22: Presentación Nueva Temporada**



**Fuente: Mensaje vía WhatsApp**

Durante el 2016, *Anam Cara* empezó a cobrar mayor participación en revistas como musa del diario “La Voz” o virtuales como la Pompayira de Buenos Aires a través de entrevistas no pagas en las cuales brindan un espacio a los diseñadores independientes para que presenten sus colecciones.

A su vez, desde finales de 2017 *Anam Cara*, junto a Casilda, comenzó a estar presente en eventos; como “Noche de mujeres” el cual fue organizado junto a la vinoteca UVA, este

consistía en combinar la cata de vinos de una bodega particular y la moda para la mujer, destinado a un cupo reducido de personas (sólo 15) y con un costo de entrada. Para su dueña, Any Martínez el evento cumplió con sus expectativas ya que logro vender la totalidad de las prendas en exposición como también atraer a un nuevo público.

**Ilustración 23: Evento “Noche de Mujeres”**



**Fuente: Provisto por la empresa**

De igual modo, Casilda comenzó a realizar eventos de presentación de nuevas temporadas de las diferentes marcas participantes. Estos se dan a conocer por redes sociales como por vía WhatsApp.

**Ilustración 24: Evento Lanzamiento de Nueva Colección en Casilda**



**Fuente: Provisto por la empresa**

Según Elisabeth Parera (2018), el engagement es el compromiso entre los consumidores y la marca, y el grado en que los consumidores interactúan con ella. Se consigue creando cierta fidelidad y motivación para que la audiencia ame la marca, la defienda, comparta sus valores y

se sienta parte de ella convirtiéndose así en clientes y recomendándola a otros usuarios. En ese sentido, *Anam Cara* tiene 2.718 seguidores en Instagram, pero tan sólo 27 likes en promedio por post subido y 1 a 2 comentarios, representando un 10% de engagement promedio de sus seguidores. Salvo cuando la marca realiza sorteos, su engagement es de 18,75% casi duplicándolo. Agregando a lo anterior, la dueña no tiene un cronograma de posteos en redes sociales. En promedio, sube 2 fotos semanales.

A continuación, se presentan en modo resumen aquellos mix de esfuerzos promocionales que *Anam Cara* utiliza actualmente para su negocio.

**Tabla 9: Mix de esfuerzos promocionales de Anam Cara**

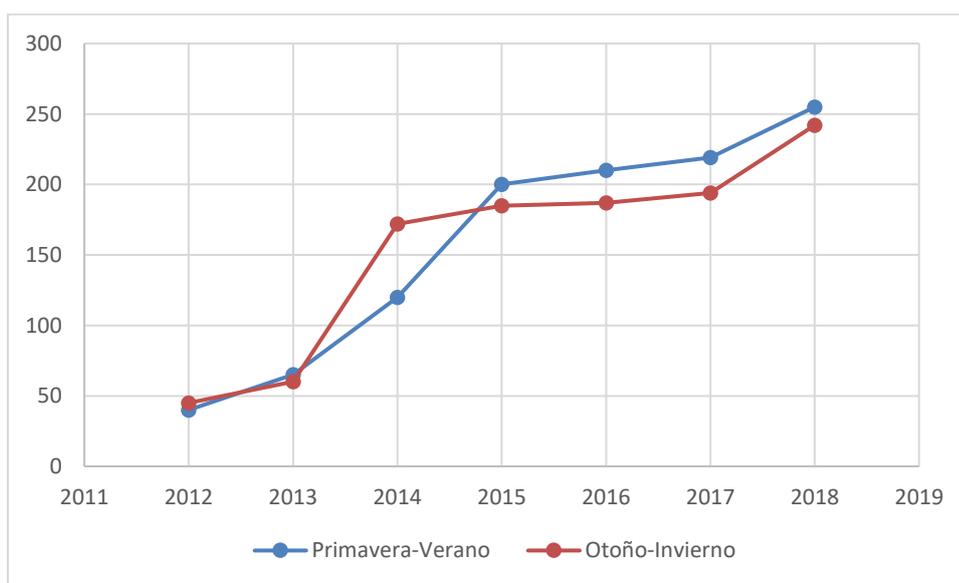
<b>Mix de esfuerzos promocionales</b>	<b>Uso</b>		<b>Inversión</b>	<b>Efectividad</b>
<i>Publicidad</i>	SI	Campañas de Publicidad en Facebook e Instagram	\$300 por semana aproximadamente	Incrementó las visitas al Perfil.
<i>Promoción de ventas</i>	SI	Sorteos y Descuentos en prendas de liquidación de temporada	-	Incrementa el engagement promedio y permite vender saldos de temporadas anteriores y generar notoriedad de marca entre sus seguidores
<i>Fuerza de venta</i>	NO	-	-	-
<i>Relaciones publicas</i>	NO	-	-	-
<i>Marketing directo</i>	NO	-	-	-
<i>Marketing interactivo</i>	SI	Consultas de los Clientes y Participación en eventos	-	La mayoría de los clientes “mayoristas” llegan por consultas en Instagram y Facebook
<i>Marketing alternativo</i>	NO	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

- Análisis de Ventas

Ante la imposibilidad de acceder a cifras de ventas reales se utilizó para la construcción del siguiente gráfico datos estimativos sobre las ventas percibidas de *Anam Cara* entre el periodo 2012 - 2018. Para facilitar la interpretación se distingue en color azul las ventas correspondientes a las temporadas Primavera-verano y en color rojo las ventas correspondientes a las temporadas Otoño-invierno.

**Gráfico 9: Prendas vendidas por Temporada desde 2012-2018**



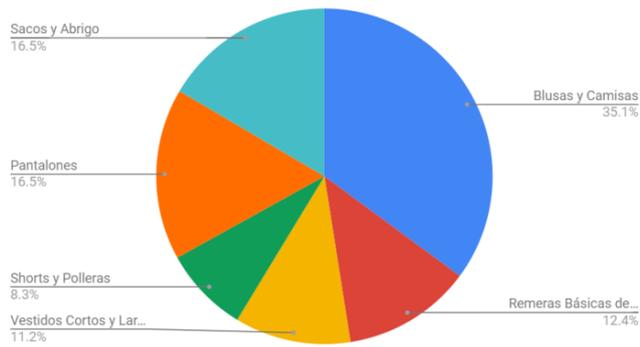
**Fuente: Elaboración Propia**

Como se puede apreciar en el gráfico hubo un crecimiento favorable en las ventas de *Anam Cara* desde que inicio hasta la actualidad. Si se analiza el comportamiento por temporada, las temporadas primavera-verano se caracterizaron por generar mayores ventas que las temporadas otoño-invierno, una variación que resulta de lo más natural ya que es un periodo que abarca la mayoría de las festividades como Navidad, Año Nuevo, fiestas de egresado, casamientos, entre otras.

Además, hay que destacar el crecimiento del año 2013, que es cuando se duplican las ventas gracias a la incorporación del canal de venta minorista; y el despegue que vuelve a ser marcado en el 2017, momento en el cual *Anam Cara* abre su primer punto de venta directo en “Casilda”.

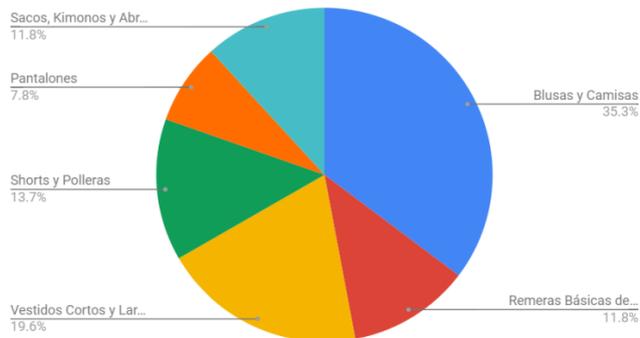
Por otra parte, analizando la totalidad de las ventas de ambos canales por producto y temporada, se puede observar que en la temporada Otoño/Invierno los sacos y los pantalones se venden más; mientras que durante Primavera/Verano, se dobla el volumen de ventas de Shorts y Polleras.

**Gráfico 10: Cantidad Vendida de Prendas Temporada Otoño/Invierno**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Gráfico 11: Cantidad Vendida de Prendas Temporada Verano/Primavera**



**Fuente: Elaboración Propia**

Por otro lado, las blusas y las camisas resultan ser los productos más vendidos durante todo el año; así como los kimonos y los abrigos que mantienen un volumen de venta constante a lo largo del año dependiendo de la temporada que se analice.

Según la dueña, las ventas de los últimos años han aumentado, permitiendo reinvertir lo ganado en el negocio para seguir apostando en la marca. Gracias a ello, la emprendedora pudo contar con un espacio para exhibir sus creaciones, al abrir el showroom “Casilda”, y continuar incrementando sus ventas a consumidores finales, un público al cual desea seguir atendiendo.

- Análisis de cartera de clientes

Anam Cara no cuenta actualmente con una base de datos formal de los clientes. A lo largo de los años, la marca no trabajó con la finalidad de obtener datos de sus clientes salvo el número telefónico de aquellos con los que mantiene mayor relación; y es con quienes se comunica vía WhatsApp enviando promociones y lanzamientos de nuevas temporadas, tal como se mencionada anteriormente.

Por lo mismo no se han llevado a cabo estudios de análisis de satisfacción de los clientes, salvo en un momento determinado donde se realizó una encuesta vía Instagram para medir la percepción de marca por el público, definido por sus seguidores. Se les preguntó ¿Qué les inspiraba Anam Cara? La mayoría de las respuestas estuvieron asociadas a viajes, romanticismo y prendas cómodas y “fieles”.

## **Conclusiones del Análisis**

Luego de analizar diversos aspectos del ambiente interno de Anam Cara se concluye lo siguiente:

Para comenzar, el compromiso y dedicación de la dueña en cada etapa del proceso de producción buscando crear y diseñar prendas pensadas para la mujer actual; así como también la calidad de los géneros utilizados en la confección de las mismas, ambos aspectos valorados por los consumidores.

Así también, gracias al crecimiento durante los últimos años, Anam Cara pudo seguir incrementando sus ventas con el showroom “Casilda” el cual demostró tener una gran aceptación por parte del público. De la mano, vinieron posibilidades como participación en eventos y desarrollo de nuevas estrategias de comunicación con buenos resultados.

Por otro lado, al ser una empresa pequeña, donde los diseños y cortes de las prendas recaen sobre la decisión de Any Martínez permite la facilidad de incorporar nuevas tendencias y adaptarse a los gustos de la demanda cada temporada sin grandes esfuerzos.

Sin embargo, su tamaño pequeño trae consigo una limitación de recursos para abastecer el incremento de demanda año a año. Además, al no tener definidos correctamente la misión, visión y valores empresariales, se ve afectada la falta de planificación de la expansión de Anam Cara hacia el local propio.

Para finalizar, la falta de una base de datos de sus clientes imposibilita el desarrollo de estrategias de marketing directo para potenciar el esfuerzo actual, desaprovechando nuevas oportunidades que surjan.

## DIAGNÓSTICO

A continuación, se realizará el diagnóstico de la situación actual que enfrenta la marca que servirá como base para desarrollar los objetivos y estrategias pertinentes.

### Matriz FODA

Luego de los estudios del ambiente externo e interno de *Anam Cara* se llegó a la identificación de las siguientes variables clasificadas como amenazas y oportunidades, por ser extraídas del entorno no controlable a la empresa; y debilidades y fortalezas, por ser provenientes del entorno interno.

<b>INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y dedicación de la dueña en el proceso de producción</li> <li>• Rápida adaptación del producto a las tendencias y gustos de los consumidores</li> <li>• Buena calidad percibida en las prendas.</li> <li>• Continuo desarrollo de las líneas actuales de productos</li> <li>• Progresiva cobertura del mercado</li> <li>• Uso de múltiples plataformas de comunicación con el consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitación de recursos humanos</li> <li>• Reducida escala de producción.</li> <li>• Ausencia de valores corporativos: misión visión y valores.</li> <li>• Carencia de una base de datos de los clientes formal</li> <li>• Limitación de talles y cantidad de prendas producidas</li> <li>• Relación precio/calidad por debajo del óptimo</li> <li>• Escaso desarrollo de canales de venta (Falta de un punto de venta exclusivo)</li> <li>• Baja interacción de sus seguidores en Instagram.</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas del Gobierno e INTI con nuevas políticas comerciales y de financiamiento para emprendedores</li> <li>• Programas gubernamentales de fomento al consumo</li> <li>• Auge del e commerce. Plataformas de bajo costo</li> <li>• Concientización social de reutilizar y reciclar prendas</li> <li>• Uso efectivo del multicanal de ventas</li> <li>• Región que impulsa el diseño de autor</li> <li>• Amplia aceptación del showroom como lugar de compra habitual para el diseño de autor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de la Inflación sobre el poder adquisitivo del consumidor</li> <li>• Aumento de los costos de producción</li> <li>• Alta carga tributaria a los productores</li> <li>• Impacto del trabajo ilegal y los talleres clandestinos</li> <li>• Competidores fuertes con marcas ya afianzadas en el mercado</li> <li>• Alto poder de negociación de los consumidores</li> <li>• Decisión de compra meditada por parte de la mayoría de los consumidores</li> <li>• Caída sostenida en la industria textil.</li> </ul>

Posteriormente de la Matriz FODA, se procede a ponderar las variables en función de su grado de impacto e importancia, en caso de las variables externas.

**Tabla 10: FODA Ponderado**

<b>Fortalezas</b>	<b>Grado de impacto</b>		
	<b>Leve</b>	<b>Medio</b>	<b>Fuerte</b>
Compromiso y dedicación de la dueña en el proceso de producción			<b>X</b>
Rápida adaptación del producto a las tendencias y gustos de los consumidores		<b>X</b>	
Buena calidad percibida en las prendas.			<b>X</b>
Continuo desarrollo de las líneas actuales de productos		<b>X</b>	
Progresiva cobertura del mercado		<b>X</b>	
Uso de múltiples plataformas de comunicación con el consumidor		<b>X</b>	

<b>Debilidades</b>	<b>Grado de impacto</b>		
	<b>Leve</b>	<b>Medio</b>	<b>Fuerte</b>
Limitación de recursos humanos		<b>X</b>	
Reducida escala de producción		<b>X</b>	
Ausencia de valores corporativos: misión visión y valores			<b>X</b>
Carencia de una base de datos de los clientes formal			<b>X</b>
Limitación de talles y cantidad de prendas producidas		<b>X</b>	
Relación precio/calidad por debajo del óptimo		<b>X</b>	
Escaso desarrollo de canales de venta (Falta de un punto de venta exclusivo)		<b>X</b>	
Baja interacción de los seguidores en Instagram		<b>X</b>	

<b>Oportunidades</b>	<b>Grado de impacto</b>			<b>Probabilidad de ocurrencia</b>		
	<b>Leve</b>	<b>Medio</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>
Programas del Gobierno e INTI con nuevas políticas comerciales y de financiamiento para emprendedores		<b>X</b>			<b>X</b>	
Programas gubernamentales de fomento al consumo			<b>X</b>			<b>X</b>
Auge del e commerce			<b>X</b>			<b>X</b>
Concientización social de reutilizar y reciclar prendas	<b>X</b>				<b>X</b>	
Uso efectivo del multicanal de ventas		<b>X</b>			<b>X</b>	

<b>Amenazas</b>	<b>Grado de impacto</b>			<b>Probabilidad de ocurrencia</b>		
	<b>Leve</b>	<b>Medio</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>

Impacto de la Inflación sobre el poder adquisitivo del consumidor			<b>X</b>			<b>X</b>
Aumento de los costos de producción			<b>X</b>			<b>X</b>
Alta carga tributaria a los productores			<b>X</b>			<b>X</b>
Impacto del trabajo ilegal y los talleres clandestinos		<b>X</b>			<b>X</b>	
Competidores fuertes con marcas ya afianzadas en el mercado		<b>X</b>				<b>X</b>
Alto poder de negociación de los consumidores		<b>X</b>			<b>X</b>	
Caída sostenida de la industria textil			<b>X</b>			<b>X</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

## Conclusiones diagnosticas

Luego del armado de la matriz FODA se pudo concluir que la empresa *Anam Cara* se encuentra en una posición estable frente al entorno que la rodea, teniendo la posibilidad de crecer como empresa.

Por una parte, los componentes políticos, entre los que se encuentran inflación, aumento de costos de producción y disminución del poder adquisitivo del consumidor, entre otros, ejercen un gran peso sobre la empresa ya que no sólo no se pueden controlar, sino que también afectan a todos los participantes del mercado por igual. Así como también la caída sostenida de la industria textil en Argentina no resulta esperanzadora para los emprendedores. A pesar de ello, no representa una situación anormal para los habitantes argentinos, y simbolizan un ejercicio en el cual año a año la única premisa es la de sobrevivir.

Es así, como también la competencia desleal de ciertas empresas al tratar de disminuir sus costos contratando talleres clandestinos y fomentando el trabajo ilegal, hace que las empresas que recién empiezan tengan el desafío de sortear los costos incurridos, sumado a las altas cargas tributarias impuestas por el Estado.

Aunque se destaca el compromiso y dedicación de Any Martínez en cada detalle de la producción, la estructura de *Anam Cara* resulta muy pequeña para planificar actualmente una expansión de la marca. El hecho que la dueña sea la encargada del diseño, moldería, venta y publicidad resalta aún más la limitación de recursos, repercutiendo en una escala de producción reducida y poca amplitud de talles, imposibilitando el crecimiento. Cabe resaltar que tanto la calidad de los géneros como la durabilidad de las prendas de *Anam Cara* son los atributos más valorado por los consumidores y comulgan con la tendencia del mercado de reutilizar las prendas por más de una temporada.

No obstante, otra debilidad que presenta *Anam Cara* es la falta de una definición formal de la misión, visión y valores de la marca que dificultan la planificación de los objetivos que persigue la marca. Del mismo modo, la carencia de una base de datos impide la posibilidad de realizar acciones de marketing directo, perdiendo así la oportunidad de lograr mayores ventas y fomentar la lealtad a la marca. Así como también una baja interacción de sus seguidores de Instagram con el contenido que se sube.

Por último, se detectó un desarrollo limitado en los canales de venta de *Anam Cara* al dejar de lado el canal digital por medio del e-commerce ya sea utilizando alguna plataforma existente como miTiendaNube o Shopify, o bien el desarrollo de una página web. Ya que el mismo ha demostrado estar en auge, tener una mayor aceptación por parte del mercado y estar

promovido por los programas nacionales de fomento al consumo; presentándose, así como una oportunidad que debería aprovechar para mejorar la notoriedad de la marca.

## **CAPITULO V: Plan de Marketing**

## PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

### Introducción y fundamentación de la propuesta

El presente plan de marketing estratégico está diseñado para ser implementado a partir del mes de marzo 2019 a marzo 2021 con una duración de 2 años; abarcando así las temporadas Otoño-invierno 2019, primavera-verano 2020, otoño-invierno 2020 y primavera-verano 2021. Sus acciones están abocadas principalmente en 3 áreas de trabajo: la organización, la plaza y la promoción de *Anam Cara*.

En primer lugar, se buscará definir formalmente la estructura *Anam Cara* para así poder contar con una base firme sobre la cual se pueda planificar el crecimiento de la marca, por medio de la definición de los componentes principales de una marca y el conocimiento en profundidad de los consumidores para fomentar su lealtad por medio de acciones de marketing directo.

En segundo lugar, se hará hincapié en la gestión y desarrollo de la plaza utilizando la capacidad de expansión de la marca en el mercado durante los últimos años. Para lo cual, se trabajará con el propósito de tener mayor presencia en diferentes canales de venta para ganar notoriedad en el sector; aprovechando la posibilidad de usar canales económicos con resultados favorables sobre las ventas. A su vez, estas acciones se acompañarán de herramientas de promoción necesarias para alcanzar el objetivo deseado. Agregando a lo anterior, se espera, para el período cercano a la finalización del plan, poder incorporar un canal físico directo con la finalidad de seguir acompañando el crecimiento de la *Anam Cara*.

En tercer y último lugar, se buscará materializar y transmitir la esencia de la marca a su público objetivo mediante una planificada estrategia de comunicación, a través de campañas de promoción, relaciones públicas y publicidad; donde se buscará potenciar el corazón de *Anam Cara* hacia el consumidor con el objetivo de incrementar las ventas y el reconocimiento de la marca.

## **Establecimientos de los Objetivos**

### ***Objetivos Corporativos***

Al ser *Anam Cara* una empresa pequeña y siguiendo los lineamientos de definición de los objetivos en base al tamaño de la empresa, se establece que persigue los objetivos de *consolidación, crecimiento* y por último *rentabilidad*.

Especificar los controladores específicos.

### **Objetivos de Venta**

- *Lograr vender 500 prendas en temporada otoño – invierno 2019*

Para cada temporada otoño-invierno, *Anam Cara* produce actualmente 400 prendas y vende en promedio 250, generando así un stock de 150 prendas aproximadamente que se venderán con la implementación de acciones de promoción dentro del showroom. Con la implementación del nuevo canal de ventas se espera, para sus primeros meses de uso, aumentar la producción y ventas en 100 prendas.

- *Lograr vender 600 prendas en temporada primavera – verano 2020*

Para la temporada primavera-verano, *Anam Cara* produce históricamente un total de 500 prendas de las cuales sólo se venden 260 por medio de la venta directa en Casilda e intermediarios, generando un stock de 240 prendas de los cuales con la implementación del nuevo canal se espera vender 200 prendas y las restantes con acciones de promoción y comunicación.

- *Incrementar a 550 prendas vendidas en temporada otoño – invierno 2020*

Para la segunda temporada de otoño-invierno se espera continuar vendiendo 100 prendas por el nuevo canal incorporado y sumar 200 prendas vendidas mediante acciones de promoción.

- *Incrementar a 750 prendas vendidas en temporada Primavera – Verano 2021*

Para la última temporada incluida en el plan de marketing, se sabe que en promedio se venden 260 prendas por los canales existentes. Del stock restante, se proyecta vender 200 prendas por el canal incorporado; 200 prendas mediante acciones de comunicación y promoción; así como también 100 prendas por medio del nuevo canal de venta físico directo al consumidor durante el plazo establecido.

## **Objetivos de Marketing**

- *Aumentar la cartera de clientes de la marca a 100 personas durante el periodo 2019 y 2021.*

Si bien *Anam Cara* no cuenta con una base de datos formal, se espera desarrollar a largo de los dos años un conjunto de acciones que permitan identificar a los clientes que se posee y diferenciar aquellos que mayor valor tengan para la empresa.

- *Mejorar la visibilidad de la marca entre su público objetivo durante el periodo 2019 y 2020.*

Mediante la participación más activa en eventos, exposiciones y ferias se buscara seguir incrementando la notoriedad de *Anam Cara* en el mercado. Presentando la esencia de la marca fuera del ámbito del local, para que los consumidores puedan reconocer la marca dentro del sector de diseño de Autor.

- *Lograr una posición competitiva diferencial basada en la calidad de las prendas para el periodo 2020.*

Luego del análisis de los consumidores de *Anam Cara*, se detectó que la calidad de las prendas era considerada un atributo de la marca y lo más valorado por los clientes. Se espera extrapolar esa ventaja competitiva y comunicarla como diferenciador del sector.

## Establecimiento de las Estrategias

### *Estrategia Corporativa*

En el marco de la estrategia se define la misión, la visión y los valores con los que comulgaría la marca *Anam Cara* en los próximos años. Cabe aclarar, que estos lineamientos en la etapa de análisis no se encontraron definidos y, por lo tanto, se propone adoptar los siguientes:

#### **Misión**

*Anam Cara busca vestir a la mujer cordobesa con estilo y comodidad, con el toque de tendencia, en cualquier situación. Resaltando la femineidad de la mujer, su libertad de pensamiento y la conexión con ella misma.*

#### **Visión**

*Ser reconocida en la industria nacional textil a través del diseño de autor con prendas de calidad dentro del mercado.*

#### **Valores**

Se albergan entre los mismos el *trabajo en equipo*, priorizando el éxito del grupo por sobre el éxito individual de las partes involucradas, *flexibilidad al cambio*, *compromiso* en la calidad de sus prendas, *capacitación* continua y responsabilidad en el proceso de confección de las prendas de *Anam Cara*.

Por otro parte, el pensamiento competitivo estratégico con el que se identifica *Anam Cara* es el de **concentración o enfoque**, ya que la marca se caracteriza por proporcionar prendas con identidad propia dirigidas a un nicho específico, interesado en no seguir una moda sino en querer diferenciarse con el vestir. Las colecciones de *Anam Cara* buscan asentar su impronta en el mercado.

### *Estrategia de Cartera*

Siguiendo la matriz de Ansoff, las líneas de expansión que más se alinean con el objetivo de crecimiento de *Anam Cara* son las que se desprenden del 1° y 3° cuadrante.

Tabla 11: Matriz de Ansoff: Anam Cara

Mercados/Productos	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de nuevos Productos

Nuevos	Desarrollo de nuevos Mercados	Diversificación
--------	----------------------------------	-----------------

Fuente: Ansoff, I. H (1987)

Por medio de la *penetración de mercado*, Anam Cara buscara enfocarse en captar nuevos clientes y fomentar el consumo de los actuales ofreciendo su actual cartera de productos. Se busca construir una relación con los clientes, por medio de programas de promoción y comunicación para atraer al consumidor e incrementar las ventas. Esta alternativa de expansión representa la estrategia más segura para alcanzar el objetivo propuesto.

Por otra parte, se llevarán a cabo acciones para el *desarrollo de nuevos mercados* mediante la incorporación de canales alternativos con el fin de acompañar el crecimiento de Anam Cara en la cobertura del mercado e incrementar su nivel de ventas.

### ***Estrategia de Segmentación***

A partir de la segmentación del mercado de referencia de *Anam Cara* se decide atender en el marco de este plan como ***segmento estratégico prioritario*** al grupo de mujeres de entre 25 a 35 años, debido a que representa el segmento con mayor frecuencia de consumo y volumen en el mercado, así como también el más activo en redes sociales. Se caracterizan por tener un estilo socialmente activo, disfrutan del aire libre y son multitasking. Generalmente son estudiantes universitarias avanzadas o jóvenes profesionales. Buscan prendas que acompañen su ritmo atareado de vida, versátiles.

De igual modo, se concluye que las mujeres de 35 a 40 años sean parte del ***segmento estratégico*** para el plan. Son mujeres fieles a sus rutinas, profesionales establecidas y tienen salidas esporádicas con amigas. Al momento de vestirse, son clásicas con el toque de tendencia buscando comodidad y calidad en las prendas. Por último, como ***otro segmento***, las mujeres mayores a 40 años, estas últimas tendrán menor foco de atención desde el marketing ya que, aunque compran prendas *Anam Cara*, es un grupo que lo hacen en menor proporción que el resto. Son mujeres que tienen mayor tiempo de ocio, y buscan actividades relacionadas a sus hobbies; disfrutan de una prenda de buena calidad y calce.

Cabe mencionar que la categorización de los segmentos se realizó en base a la afinidad de las características propias junto con las acciones que propone el plan.

### ***Estrategia de Posicionamiento***

Aunque Anam Cara no tiene definida una estrategia de posicionamiento, sabe que quiere que sus prendas sean reconocidas por la calidad de sus géneros y calce al momento de usarlas, pudiendo así combinarse varias veces para distintas ocasiones, a un precio razonable.

Es por lo cual que se propone que estos atributos de las prendas de Anam Cara se comuniquen con claridad, para que de esta forma se pueda lograr un posicionamiento que asocie a los consumidores con la marca, y así poder diferenciarse de los demás diseñadores del sector. La estrategia de posicionamiento que se va a establecer es la de calidad y el calce de las prendas para resaltar la belleza natural de la mujer.

Agregando a lo anterior, la declaración de posicionamiento de Anam Cara es

*“Para las mujeres jóvenes adultas entre 25 a 35 años, Anam Cara representa prendas románticas y cómodas con el toque de tendencia entre la indumentaria femenina casual por la calidad de sus prendas”*

### ***Estrategia Funcional***

- *Producto*

Con respecto a la cartera de productos de *Anam Cara*, se propone que se mantenga igual, sin ampliar o profundizar las líneas de productos actuales. Aun así se buscara resaltar la calidad y el calce de las prendas como aspecto distintivo de la marca en cada temporada.

- *Precio*

Se continuara empleando campañas de descuentos y promociones, pero organizadas en un calendario con el fin de poder fomentar el consumo para fechas especiales y lanzamientos de nuevas temporadas.

- *Plaza*

Se propone expandir la plaza al incluir nuevos canales para *Anam Cara*. Al igual que mantener los canales existentes, apostando a su crecimiento mediante el incentivo a sumar nuevos espacios donde vender prendas de la marca.

- *Promoción*

Se organizarán acciones para fomentar la participación del consumidor para ocasiones especiales en redes sociales y promover el boca a boca entre los allegados a los potenciales consumidores; invitándolos a conocer la marca.

Por otra parte, se generará una estructura de los clientes para su contacto y poder así generar una comunicación fluida con ellos.

Por último, se programarán actividades de marketing alternativo con la finalidad de incrementar la notoriedad de *Anam Cara* en el mercado.

## **Planes de Acción**

### **Programa N°1: “Shopingueá Online con Anam Cara”**

#### **Objetivo al que contribuye:**

- Incrementar la cantidad de prendas vendidas desde marzo 2019 a mayo 2021
- *Aumentar la cartera de clientes de la marca a 100 personas durante el periodo 2019 y 2021.*

#### **Introducción**

Cabe destacar el crecimiento del e-commerce del 57% en el 2017 con respecto al año anterior donde el 27% del e-commerce en Argentina está representado por la compra de indumentaria no deportiva. Es por ello que se busca la ampliación de los canales de ventas de Anam Cara incorporando el canal digital por medio de e-commerce con el objetivo de incrementar las ventas, junto con confeccionar la página web de la marca como elemento de soporte al e-commerce, promoción y contacto de futuros clientes.

#### **Objetivos del programa**

- Incrementar la difusión de la marca
- Crear presencia online de *Anam Cara*

#### **Metodología**

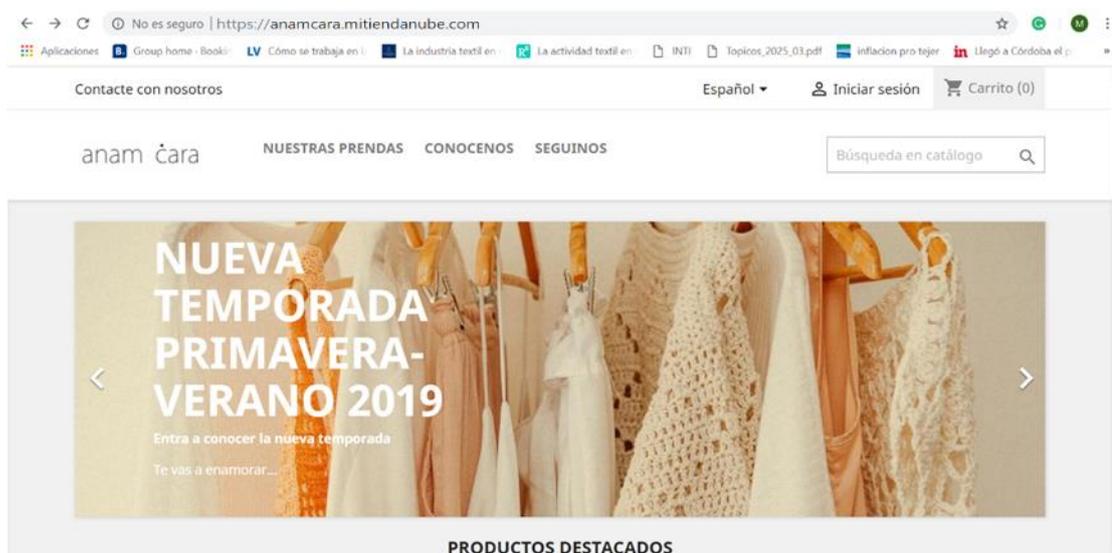
Primero, se diseñarán los requerimientos propios de la página web, incluyendo los elementos primordiales que se incluirán en la misma como una breve reseña de la marca, links a redes sociales (Facebook, Instagram y Pinterest), imágenes de las campañas por temporada, enlaces a publicaciones acerca de Anam Cara, formulario de contacto y por último el desarrollo del e-commerce con integración de pasarelas de pago para cobrar con tarjeta de crédito.

Luego, utilizando una tienda en línea existente, “Mi Tienda Nube” se comenzará a diseñar el espacio de *Anam Cara*, basándose en los requerimientos definidos anteriormente.

Ya que Tienda Nube cuenta con diferentes paquetes de servicios según lo que incluyen, se comenzará con el paquete intermedio que incluye servicios de promociones 2x1 y posibilidad de ingresar cupones de descuento, sumados a los servicios básicos de promoción y comunicación de la plataforma. Se elige esta opción ya que uno de los objetivos primordiales de sumar este nuevo canal de venta de *Anam Cara* consiste en captar nuevos consumidores e incrementar las ventas de la marca, sumando la posibilidad de aplicar políticas de descuentos y promociones.

La logística de envío estará a cargo de la empresa Correo Argentino, ya que sus precios de encomienda estándar son relativamente bajos comparados con Andreani y OCA, y su cobertura de entrega es amplia a nivel nacional. Las encomiendas serán de hasta 5kg, entrando hasta 10 prendas livianas de verano o 7 prendas de invierno en total. El costo del envío será abonado por el comprador.

**Ilustración 25: Prototipo página web Anam Cara**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Ilustración 26: Plataforma e-commerce Anam Cara**



**Fuente: Elaboración Propia**

## Responsable

Any Martínez será la responsable de definir el contenido que irá en la página web. Mientras que se sumará un pasante en marketing quien estará a cargo de subir dicho contenido a la plataforma.

Cabe destacar que es de suma importancia que el encargado en marketing actualice el contenido y stock de los productos ofrecidos.

## Control

- Cantidad diaria de visitas a la página web
- Cantidad mensuales de compras online

## Costo

Concepto	Precio	Cantidad	Sub-total
Honorarios del Pasante de Marketing	\$10.342 por mes <sup>1</sup>	16 meses	\$165.472
Pago mensual servicio Mi Tienda Nube	\$999 por mes	16 meses	\$15.984
<b>Total</b>			<b>\$181.456</b>

## Plazo

Se espera que el plan de acción propuesto se ejecute desde febrero 2020 con respecto al armado de la plataforma e-commerce. Su implementación será desde marzo 2020 a mayo 2021.

---

<sup>1</sup> Salario promedio por ley al mes de febrero de 2019.

## Programa N°2: “Conociéndote...”

### Objetivo al que contribuye:

- *Aumentar la cartera de clientes de la marca a 100 personas durante el periodo 2019-2021.*

### Introducción

Actualmente Anam Cara no cuenta con una base de datos formal de sus clientes actuales, por lo que no puede hacer un seguimiento personalizado o aplicar herramientas de marketing directo con el fin de incrementar las ventas.

Este programa busca incentivar a los consumidores a que compartan sus datos personales para conocerlos más y cultivar una relación estrecha con los mismos.

### Objetivos del programa

- Obtener la identidad de los clientes.
- Seguir las transacciones e interacciones con el cliente a lo largo del tiempo
- Incrementar el contacto directo con el cliente

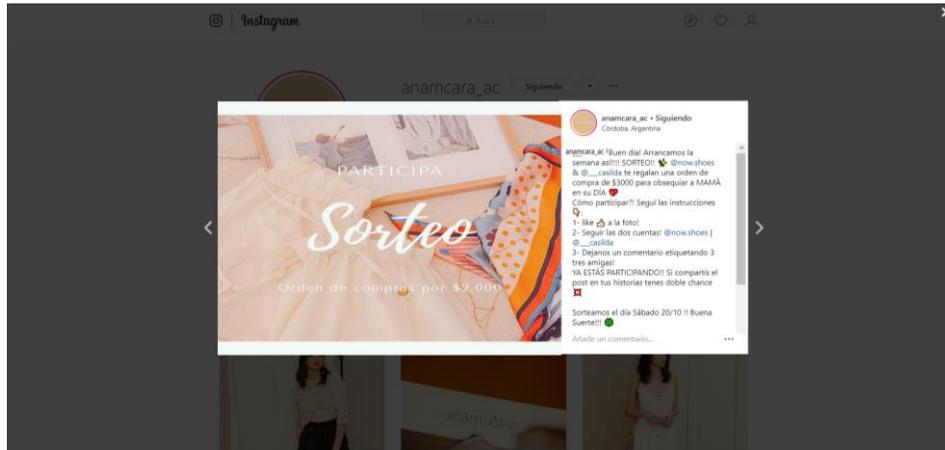
### Metodología

Existen varias formas de implementar herramientas para conseguir datos de los clientes y así posteriormente fomentar una relación con ellos.

Por una parte, se organizarán sorteos por órdenes de compra de \$2000 en las principales redes sociales, Instagram y Facebook, para las siguientes fechas: día de la madre, día de la mujer, navidad y día del Diseñador bajo la premisa de inscribirse previamente para participar. Constará de una imagen principal con la palabra “Sorteo” y en el comentario de la foto las instrucciones de cómo participar. Se realizará en la cuenta de Instagram de *Anam Cara*.

El diseño de las imágenes a publicar estará a cargo de un Community Manager contratado part time, quien utilizará “Canva” como herramienta. Mientras que, Any Martínez será quien apruebe el contenido para subir a redes antes de hacerlo. A su vez, las imágenes tenidas en cuenta como portada del sorteo serán las mismas usadas en las campañas, obtenidas por el fotógrafo contratado en cada temporada.

### Ilustración 27: Prototipo de un sorteo en Instagram



Fuente: Elaboración Propia

Por último, en el showroom “Casilda” al momento de abonar la compra, se preguntará al consumidor si desea dejar sus datos para posteriores avisos sobre sorteos, promociones y eventos en los que participe *Anam Cara*. Se le preguntará Nombre, dirección de mail y si desea dejar su número de teléfono para recibir todas las novedades de “Anam Cara” por medio de WhatsApp.

#### Responsible

Any Martínez será la responsable de definir las condiciones para participar en el sorteo, y diseñar las gráficas para las redes sociales. Mientras que el Community Manager se encargará de la recopilación de datos provenientes de la web, las redes sociales y el punto de venta.

#### Control

El mecanismo de control del programa presente será mantener y actualizar semanalmente una planilla en formato Excel con los datos personales de los clientes.

#### Costo

Las acciones sobre las redes sociales y en el showroom “Casilda”, no tiene costo alguno ya que las herramientas utilizadas son gratuitas. No obstante, el costo de ejecutar el programa “Sorteo” por año, es el siguiente:

Concepto	Precio	Cantidad	Sub-total
Orden de Compra			
• Día del Diseñador (29 septiembre)	\$2.000	4	\$8.000

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Día de la Madre (20 octubre)</li> <li>• Día del Emprendedor (19 noviembre)</li> <li>• Navidad (25 diciembre)</li> </ul>			
Sueldo Community Manager Part Time	<b>\$11.500 por mes</b>	<b>7 meses</b>	<b>\$80.500</b>
<b>Total</b>			<b>\$88.500</b>

**Plazo**

Se espera que el plan de acción propuesto se ejecute entre septiembre 2019- diciembre 2019 para analizar su posterior renovación.

### Programa N°3: “**Libera tu artista interior: Anam Cara + Arte**”

#### **Objetivo al que contribuye:**

- *Alcanzar una posición competitiva diferencial basada en la calidad de las prendas para el periodo marzo 2020- diciembre 2020*
- *Mejorar la visibilidad de la marca entre su público objetivo durante el periodo 2019 y 2020.*
- *Lograr vender 600 prendas en temporada primavera – verano 2020.*

#### **Introducción**

Durante los últimos 6 meses, Any Martínez se animó a participar en micro eventos diseñados especialmente para mujeres los cuales han demostrado tener buena repercusión sobre las ventas. La mayoría se lleva a cabo durante una noche y *Anam Cara* participa como stand donde se venden algunas prendas de la marca.

#### **Objetivos del programa**

- Buscar relacionarse y generar cercanía con el cliente
- Fomentar la participación de los consumidores en futuros eventos de la marca.

#### **Metodología**

Mediante esta acción se presenta una idea diferente donde se combina el arte y la moda. El concepto del evento busca resaltar esencia de *Anam Cara*: la libertad, comodidad, tendencia, frescura y combinarla con la creatividad de la pintura.

Se planeará un taller de pintura de una única clase para un cupo de 15 personas. Comprando una entrada se accederá a todos los materiales de pintura necesarios para la misma y, al finalizar la clase, cada participante pueda llevarse a casa su obra de arte. La misma estará dictada por un artista plástico contratado (Daniela Braillard) quien guiará a los participantes entre las diferentes técnicas de pintura. La clase tendrá una duración de 2 horas y se realizará por la tarde. Durante el evento, se hablará acerca de las inspiraciones del artista al momento de pintar y cómo lo relaciona con su vestimenta cotidiana. *Anam Cara* estará presente con un stand con las prendas de la última temporada para la venta.

El lugar donde se realizará el evento es el antiguo showroom de *Anam Cara*, el garaje de la casa de la directora. El mismo contará con un tablón donde se apoyarán los insumos (pinceles, frascos con agua, paletas y acrílicos) y los canvas en blanco. A cada invitado se le entregará un kit de inicio que incluirá un pincel y un canvas en blanco de 40x50cm.

Para acceder al mismo, se deberá abonar una entrada previa, la cual se venderá en el showroom “Casilda” a partir de los 10 días previos a la fecha del evento.

La promoción del evento se hará en las redes sociales de Anam Cara y Casilda con un post en cada una y cada día y medio se hará mención en las InstaStories de la marca. A su vez, se diseñará un cartel que se exhibirá en el showroom invitando a los consumidores a participar. Se planifica que la campaña comience un mes previo a la fecha del evento.

**Ilustración 28: Flyer en Instagram**



**Fuente: Elaboración Propia**

### **Responsable**

Any Martínez estará a cargo del diseño y ejecución del evento. Mientras que el personal de ventas estará a cargo de la venta de las entradas en “Casilda” y del registro de los participantes.

Any Martínez estará a cargo del control previo y del día del evento, así como también de la contratación de Daniela Braillard, la compra de los flyers y de los insumos para el evento. Con respecto a la venta de entradas, los momentos que no esté Any Martínez en el showroom se encargará la vendedora conjunta de “Casilda”.

### **Control**

El mecanismo de control será a través de un seguimiento de la cantidad de entradas vendida al llegar el día del evento, así como de los resultados de la encuesta de satisfacción posterior al evento. Ya que luego de la realización del evento, se realizará una encuesta vía mail

utilizando Google Encuestas para indagar acerca de la satisfacción del evento y si cumplió con las expectativas del consumidor, así como también recibir futuras sugerencias.

### Costo

Concepto	Precio Unitario	Cantidad	Total
Contratación Daniela Braillard	\$2.500	2 (hs)	\$2.500
Insumos Pintura para el taller			
• Canvas	\$120	15	\$1.800
• Pincel	\$20		\$300
• Acrílicos	\$39,2		\$588
• Delantal	\$17		\$255
Flyers	\$1.200	1	\$1.200
Tarjetas del evento	\$14	15	\$210
<b>Total</b>			<b>\$6.853</b>

### Plazo

Se espera que el plan de acción propuesto se ejecute durante el mes de septiembre de 2019.

## Programa N°4: “Temporada de Descuentos: Celebremos juntos con Anam Cara”

### Objetivo al que contribuye:

- *Lograr vender 600 prendas en temporada primavera – verano 2020.*
- *Incrementar a 550 prendas vendidas en otoño-invierno 2020.*

### Introducción

Actualmente las marcas están adelantando la aplicación de descuentos y promociones para atraer la atención del consumidor. A diferencia de ello, *Anam Cara* realiza dichas acciones finalizando la temporada para desprenderse del stock que queda.

Mediante este programa, se incrementará la producción de prendas planificada para el año 2020 que se venderán mediante acciones de descuentos para los canales de venta de *Anam Cara*. Se distingue de la liquidación ya que este programa se aplicará mientras esté vigente la temporada, no cuando este por finalizar.

### Objetivos del programa

- Fomentar las ventas de la temporada
- Incrementar la cantidad de prendas vendidas por cada temporada durante el 2020.

### Metodología

Por medio de la implementación de la campaña “*Celebremos Juntos con Anam Cara*”, se planearán un total de 10 descuentos para cada temporada en enero para la temporada primavera verano y en julio para la temporada otoño-invierno. El programa tendrá una duración de 3 semanas, para luego dar lugar a la liquidación habitual de las prendas finalizando la temporada.

Consiste en aplicar un descuento del 30% al 40% sobre el precio final llevando 2 o más prendas de la temporada, aplicándose en la prenda de menor valor. Las prendas a elección serán aquellas incluidas en la temporada en cuestión. No será válido para prendas en liquidación o de temporadas pasadas. Se esperan vender 50 prendas al 50%, generando un total de 100 prendas vendidas en total para cada temporada. Se contratará una costurera más para coser las 100 prendas extras. Cabe aclarar que los descuentos serán únicamente válidos para la compra en el showroom Casilda con cualquier medio de pago, tarjeta de crédito, débito o efectivo.

Se comunicará la promoción medio de posteos e InstaStories en Instagram y Facebook una semana antes y durante la vigencia de la misma. Se contratará un Community Manager part time que será el encargado de diseñar, subir y actualizar el contenido a redes mientras se aplique del programa.

**Ilustración 29 y 30: Flyers en Instagram/ Facebook para la temporada primavera-verano 2020**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Ilustración 31 y 32: Flyer en Instagram/ Facebook para la temporada otoño-invierno 2020**



**Fuente: Elaboración Propia**

### **Responsable**

El Community Manager será el encargado del diseño e implementación del contenido de redes tanto en Instagram como en Facebook.

### **Control**

El mecanismo de control será a través de un seguimiento de la cantidad de prendas vendida al finalizar la promoción

## Costo

<b>Concepto</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Sueldo Community Manager Part-time	<b>\$11.500 por mes</b>	<b>2 meses</b>	<b>\$23.000</b>
50 prendas al 50% para la temporada primavera-verano 2020	<b>\$820</b>	<b>50 prendas</b>	<b>\$41.000</b>
50 prendas al 50% para la temporada otoño-invierno 2020	<b>\$1.200</b>	<b>50 prendas</b>	<b>\$60.000</b>
Sueldo nueva costurera	<b>\$7.000 por mes</b>	<b>6 meses</b>	<b>\$42.000</b>
<b>Total</b>			<b>\$166.000</b>

## Plazo

Se espera que el plan de acción propuesto se ejecute durante el mes de enero 2020 y julio 2020.

## Programa N°5: “Este invierno, Anam Cara te abriga”

### Objetivo al que contribuye:

- *Mejorar la visibilidad de la marca entre su público objetivo durante el periodo 2019 y 2020.*
- *Lograr vender 500 prendas en temporada otoño – invierno 2019*
- *Incrementar a 550 prendas vendidas en temporada otoño – invierno 2020*

### Introducción

Luego del análisis de ventas de *Anam Cara*, se observó que la temporada de menor venta es otoño-invierno. Para lo cual, mediante acciones de marketing directo se busca fomentar el consumo de clientes hacia la compra de prendas de abrigo durante la temporada.

### Objetivos del programa

- Aumentar la cantidad de prendas adquiridas por cliente.
- Generar impulsos de compra
- Persuadir sobre la necesidad de esas prendas
- Inflar la comunidad actual de seguidores en Instagram de la marca

### Metodología

Por medio de este programa se busca impulsar al cliente a que adquiera mayor cantidad de prendas de *Anam Cara* durante esta temporada; así como también la cantidad de veces que compra alguna prenda.

Se diseñarán 6 diferentes combos de prendas de la temporada otoño-invierno. El mismo estará compuesto por una camisa o remera manga larga, un pantalón de gabardina o una pollera y un tapado o un sweater de punto a elección. El consumidor podrá elegir una prenda de cada categoría, incluyendo modelo y color, siempre y cuando estén listadas dentro de la promoción definida por Any Martínez previamente. Se aclarará que no todas las prendas de la colección Otoño Invierno de ese año entraran en la promoción. A la sumatoria de los precios individuales de las prendas se les restará como descuento el 50% de la prenda más cara.

Cabe destacar que cada combo tendrá un nombre identificatorio, con términos relacionados a la esencia de *Anam Cara* y así se publicarán en las principales redes sociales.

Los combos serán los siguientes:

- Combo “Alegría”: Camisa + Pantalón + Sweater

- Combo “Vacaciones”: Remera + Pollera + Tapado
- Combo “Libertad”: Camisa + Pollera + Sweater
- Combo “Hermana”: Camisa + Pollera + Tapado
- Combo “Clásico”: Remera + Pantalón + Tapado
- Combo “Romántica”: Remera + Pantalón + Sweater

Por ejemplo, tomando en consideración el precio sin descuento del primer combo sería \$3.750 (\$1.200 + \$1.300 + \$1.250). En ese caso, la prenda más cara sería el Sweater (\$1.250), aplicando la política de descuento del 50% el total del combo quedaría en \$3.125

La promoción durará 2 semanas, durante el mes de Julio 2019. La difusión de la promoción se hará en las redes sociales de *Anam Cara* y Casilda con un post día de por medio mientras dure la promoción. Diariamente se acompañará con InstaStories mencionando la promoción y los diferentes combos disponibles e invitando a los consumidores a comprar.

**Ilustración 33: Flyer en Instagram**



**Fuente: Elaboración Propia**

A su vez, el día que comience la promoción se pondrá un cartel pizarra en la puerta del Showroom invitando a las personas a aprovechar la oportunidad.

Ilustración 34: Prototipo Cartel en la puerta de “Casilda”



Fuente: Elaboración Propia

Se busca vender 20 combos distintos para dentro del plazo estipulado, siendo los mismos 4 Combos “Alegría”, 2 Combos “Vacaciones”, 1 Combo “Libertad”, 3 Combos “Hermana”, 4 Combos “Clásico”, 6 Combos “Romántica”.

### Responsable

Any Martínez estará a cargo del diseño de las gráficas a subir para las redes sociales promocionando los diferentes combos.

Las ventas estarán divididas entre Any Martínez y su socia cuando no esté físicamente trabajando en el local.

### Control

El mecanismo de control será a través de un seguimiento de la cantidad de combos vendidos al llegar el día de la promoción.

### Costo

Concepto	Precio Individual	Cantidad	Total
Camisas	\$1.200	8	\$9.600
Remeras	\$820	12	\$9.840
Pantalones	\$1.300	14	\$18.200
Polleras	\$1.100	6	\$6.600
Sweaters	\$1.250	11	\$6.875

	Aplicando el 50% de Descuento: \$625		
Tapado	\$2.800 Con el 50% Descuento \$1.400	9	\$12.600
<b>Total</b>			<b>\$63.715</b>

**Plazo**

Se espera que el plan de acción propuesto se ejecute durante el mes de junio de 2019.

## Programa N°6: “Mi casa, tu casa”

### Objetivo al que contribuye:

- Incrementar a 750 prendas vendidas en temporada Primavera – Verano 2021
- Mejorar la visibilidad de la marca entre su público objetivo durante el periodo 2019 y 2020.

### Introducción

Any, creadora y diseñadora de *Anam Cara*, le apasiona que su empresa vaya creciendo de a poco y la considera como un ser vivo, en ansias de ver todo el potencial de la marca año tras año. Ella siempre tuvo en mente la posibilidad de abrir un local de venta exclusivo de la marca en la Ciudad de Córdoba.

Se diseñará el interior del local con la finalidad de atraer a los consumidores a entrar.

### Objetivos del programa

- Ampliar la cartera de clientes actuales.
- Impulsar a compras adicionales
- Transmitir los valores de la marca

### Metodología

Por medio de esta acción se busca extender los puntos de ventas actuales de *Anam Cara*, inaugurando un local propio dentro de la Ciudad de Córdoba.

Partiendo de la idea que la dueña ya cuenta con un local en mente para alquilar, ubicado dentro de la zona norte, Calle Santiago Costamagna 6981, ya que es donde se concentra la mayor parte de sus clientes actuales. Se diseñará el interior del local siguiendo la estética de *Anam Cara*.

El local es de tamaño mediano, con dimensiones de 40 metros cuadrados de superficie. Es luminoso y cuenta con una vidriera amplia en la cual se colocarán los maniqués con las prendas de temporada de *Anam Cara*. El contrato de alquiler será por el periodo de dos años

### Ilustración 35: Potencial Local de Anam Cara



Fuente: Portal de Propiedades Ala Maula

Se tendrá en cuenta técnicas de Visual Merchandising para la decoración y ubicación de las estanterías, productos y punto de pago. Se busca mostrar la esencia de Anam Cara presente en todo momento, hacer del momento de compra un momento agradable para el consumidor e invitarlo a entrar a la tienda.

Las vidrieras tendrán expuestos 2 maniqués cuyos looks cambiarán cada 5 días y vestirán las prendas estrellas de esa temporada. Tendrá un ploteo decorativo con el nombre “Anam Cara” en la parte inferior de la vidriera y para las siguientes fechas especiales: Inicio de temporada, Día de la Mujer, Día de la Madre, Día de la Primavera y Navidad.

El local estará señalizado con un cartel luminoso redondo de comercio, de 60cm de diámetro, color rosa pastel opaco con el logo de la marca en negro y será ubicado arriba en la columna derecha al lado de la puerta para su señalización.

### Ilustración 36: Cartel Luminoso para el local de Anam Cara



Fuente: Elaboración Propia

Las prendas estarán ubicadas en percheros bordeando el interior del local para que los consumidores puedan movilizarse con comodidad dentro del mismo. Las mismas se organizarán por categoría en tops, abrigos, pantalones y polleras; todas colgadas en perchas ordenadas por colores en degradé.

El espacio de la caja estará ubicado en el fondo del local; se compondrá de un mostrador de madera alta con caja registradora y un florero con flores rosas, blancas y verdes resaltando la femineidad y romanticismo de la marca.

**Ilustración 37: Prototipo mostrador Anam Cara**



**Fuente: Elaboración Propia**

Dentro del local, se colocarán en las paredes las gráficas de las diferentes temporadas en cuadros de madera simples con borde color blanco, mostrando las prendas estrellas. Estas se obtendrán siguiendo el mismo procedimiento usado hasta ahora, se contratarán modelos por medio de una agencia y un fotógrafo profesional.

A su vez, las mismas imágenes se usarán para las postales que irán añadidas a la bolsa de compra blanca de papel con el logo de la marca en el frente y una cinta bebe al tono.

Al momento de efectuar la compra, se le preguntará al cliente qué tal estuvo su experiencia en la tienda y si quiere dejar sus datos para futuros sorteos o adelantos de colecciones.

### **Responsable**

El esposo de Any Martínez se encargará de ejecutar el contrato de alquiler del local. Any Martínez estará a cargo de la organización de las prendas en el local y de la administración del local.

Las ventas estarán a cargo de Any Martínez durante el primer mes; mientras que, a partir de diciembre 2020, se contratará una empleada part-time para que cubra el puesto de ventas durante el periodo que Any no esté.

Los trámites legales, que incluyen AFIP, inscripción en la Municipalidad y Rentas, necesarios para la apertura del local estarán a cargo a su esposo, el contador de la empresa.

### **Control**

- Cantidad de ventas mensuales.
- Cantidad de visitas al local por fin de semana, ya que se espera que sean los días más concurridos.

### **Costo**

Cabe aclarar que, aunque se siguen los lineamientos normales de la duración del contrato de 2 años, para analizar los costos de la acción propuesta, se toma dentro de los límites de la duración del plan.

<b>Concepto</b>	<b>Precio Individual</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Contrato de Alquiler	\$10.000	11	\$110.000
Vendedora Part-Time	\$9.600	9	\$86.400
Maniquís	\$2.000	2	\$4.000
Mostrador	\$15.000	1	\$15.000
Jarro con Flores	\$1.200	1	\$1.200
Caja Registradora	\$2.340	1	\$2.340
Trámites legales de Apertura del Local	-	-	-
Servicios (Luz, Agua, Seguro de Robo e Incendio)	\$3.400	11	\$37.400
<b>Total</b>			<b>\$256.340</b>

### **Plazo**

Se espera que el plan de acción propuesto se ejecute durante el mes de julio 2020 a mayo 2021.

## Programa N°7: “Bienvenidos a Anam Cara”

### Objetivo al que contribuye:

- *Mejorar la visibilidad de la marca entre su público objetivo durante el periodo 2019 y 2020.*
- *Incrementar a 750 prendas vendidas en temporada Primavera – Verano 2021*

### Introducción

Con la nueva apertura del local de venta exclusiva de las prendas de Anam Cara, se propone organizar un pequeño evento de inauguración con la participación de amigos, clientes y allegados a la dueña. Para lo cual, se buscará generar notoriedad del local en la zona elegida, así en los seguidores de la marca en las redes sociales.

### Objetivos del programa

- Ampliar la cartera de clientes actuales.
- Incrementar la notoriedad de marca de Anam Cara entre sus seguidores.

### Metodología

Por medio de esta acción se promocionará la inauguración del local en la zona elegida principalmente en redes sociales, para sus seguidores y allegados.

A partir del cierre del contrato de alquiler hasta su inauguración se generará contenido para subir a Instagram y Facebook, con el objetivo de mostrar el “backstage” del primer local exclusivo de Anam Cara. Desde qué color será el mostrador hasta cómo estarán distribuidas las prendas dentro del local. La organización del evento se comenzará a realizar un mes previo a la fecha de la inauguración, en agosto.

Las invitaciones para participar del evento se realizarán mediante 2 vías, 10 días antes de su realización. Por un lado, se subirán posts en Instagram invitando a los seguidores a formar parte de la inauguración o bien de venir a conocer el local. Por otro lado, mediante una foto estilo “Save the Date” se enviará por mensaje en WhatsApp para los clientes más allegados a la dueña, aquellos con los que ya mantenía contacto.

**Ilustración 38: Prototipo Flyer para Instagram/ WhatsApp inauguración**



**Fuente: Elaborado en Canva**

El día del evento se servirán bebidas frías y canapés a los invitados a cargo del servicio de Catering. Se espera la asistencia de al menos 15 personas. Al finalizar el evento, se cortará la cinta de inauguración.

Durante el evento, se subirá contenido a Instagram y Facebook con fotos de los invitados dentro del local y con las prendas bajo el hashtag #VisitandoAnamCara. Se contratará al fotógrafo habitual, encargado de las gráficas para las diferentes campañas, para que retrate diferentes momentos durante el evento, haciendo énfasis en mostrar a los invitados y las prendas en exposición por el lapso de una hora y media.

A su vez, en el transcurso del evento se presentará la nueva colección primavera-verano 2019, donde los maniqués del local lucirán las prendas estrellas de la temporada.

### **Responsable**

La organización del evento estará en manos de Any Martínez, así como también la lista de los invitados y la contratación del servicio de catering.

La organización de los posts subidos a redes sociales estará a cargo de un Community Manager que trabajará durante 2 meses: el mes previo al evento y promocionando el evento el mismo mes. Así como también, se encargará de subir a redes el contenido retratado por el fotógrafo durante el evento.

Para la comida y bebida se contratará servicio para 15 personas con vajilla incluida, la modalidad será auto-service.

## Control

- Cantidad de personas que asistan al evento.
- Cantidad de Hashtags usados durante el evento y días posteriores.
- Cantidad de personas interesadas en asistir al evento.

## Costo

<b>Concepto</b>	<b>Precio Individual</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Contrato Catering	\$330	15	\$4.950
Cinta de Inauguración	\$25	2 metros	\$50
Tijera para cortar cinta	\$35	1	\$35
Contratación del Fotógrafo	\$800	1 hora y media	\$1200
Sueldo Community Manager Part Time	<b>\$11.500 por mes</b>	<b>2 meses</b>	<b>\$23.000</b>
<b>Total</b>			<b>\$29.235</b>

## Plazo

Se espera que el plan de acción propuesto se ejecute para agosto- septiembre de 2020.



Objetivo de Marketing		Estrategia de Marketing	Planes de Acción	Costos	Plazos	Responsables
Cuantitativo	Cualitativo					
Incrementar a 750 prendas vendidas en temporada Primavera – Verano 2021	Mejorar la visibilidad de marca en el período junio 2019- diciembre 2020	<b>Estrategia de Cartera:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de Nuevos Mercados</li> </ul>	<i>Plan N°6: “Mi casa, tu casa”</i>	\$265.340	Agosto 2020- mayo 2021	Any Martínez Contador (Esposo Any Martínez) Vendedora Part-time
		<b>Estrategia de Segmentación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégico Prioritario</li> <li>Estratégico</li> <li>Otro Segmento</li> </ul>				
		<b>Estrategia Funcional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plaza: Nuevos Canales</li> <li>Promoción: Base de Datos / Eventos</li> </ul>	<i>Plan N°7: “Bienvenidos a Anam Cara”</i>	\$6.235	Septiembre 2020	Any Martínez Servicio de Catering
	Aumentar la cartera de clientes de la marca a 100 personas durante el periodo 2019- 2021.	<b>Estrategia de Cartera:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de Nuevos Mercados</li> </ul>	<i>Plan N°2: “Conociéndote”</i>	\$88.500	Agosto 2019- diciembre 2019	Any Martínez (dueña) Community Manager
		<b>Estrategia de Segmentación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégico Prioritario</li> <li>Estratégico</li> <li>Otro Segmento</li> </ul>				
		<b>Estrategia Funcional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plaza: Nuevos Canales</li> <li>Promoción: Base de Datos</li> </ul>				
Lograr vender 500 prendas en temporada otoño – invierno 2019		<b>Estrategia de Cartera:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de Nuevos Mercados</li> </ul>	<i>Plan N°1: “Shoppinguéa con Anam Cara”</i>	\$181.456	Junio 2019- mayo 2021	Empleado Part Time de Marketing y Any Martínez.
		<b>Estrategia de Segmentación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégico Prioritario</li> </ul>				

<p><b>Lograr vender 600 prendas en temporada primavera – verano 2020</b></p> <p><b>Incrementar a 550 prendas vendidas en temporada otoño – invierno 2020</b></p> <p><b>Incrementar a 750 prendas vendidas en temporada Primavera – Verano 2021</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico</li> </ul> <p><b>Estrategia Funcional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaza: Nuevos Canales</li> <li>• Promoción: Base de Datos</li> </ul>				
<p><b>Lograr vender 600 prendas en temporada primavera – verano 2020.</b></p>	<p><i>Alcanzar una Posición Competitiva diferencial basada en la calidad de las prendas para el período marzo 2020-diciembre 2020</i></p> <hr/> <p><i>Mejorar la visibilidad de la marca entre su público objetivo durante el periodo 2019 y 2020.</i></p>	<p><b>Estrategia de Cartera:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración de Mercado</li> </ul> <p><b>Estrategia de Segmentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico Prioritario</li> <li>• Estratégico</li> <li>• Otro Segmento</li> </ul> <p><b>Estrategia de Posicionamiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en la Calidad de las prendas</li> </ul> <p><b>Estrategia Funcional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto: Calidad</li> <li>• Promoción: Eventos</li> </ul>	<p><b>Plan N°3: “Liberá tu artista interior: Anam Cara + Arte”</b></p>	<p>\$6.853</p>	<p>Septiembre 2019</p>	<p>Any Martínez Daniela Braillard Encargada de Ventas (Casilda)</p>

<p><b>Lograr vender 500 prendas en temporada otoño – invierno 2019</b></p> <p><b>Incrementar a 550 prendas vendidas en temporada otoño – invierno 2020</b></p>		<p><b>Estrategia de Cartera:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración de Mercado</li> </ul> <p><b>Estrategia de Segmentación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico Prioritario</li> <li>• Estratégico</li> <li>• Otro Segmento</li> </ul> <p><b>Estrategia Funcional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto: Calidad</li> <li>• Precio: Descuentos</li> <li>• Promoción: Comunicación de Descuentos</li> </ul>	<p><i>Plan N°5: “Este invierno, Anam Cara te abriga”</i></p>	<p>\$63.715</p>	<p>Junio 2019 y junio 2020</p>	<p>Any Martínez Encargada de Ventas (Casilda)</p>
<p><b>Lograr vender 600 prendas en temporada primavera – verano 2020.</b></p> <p><b>Incrementar a 550 prendas vendidas en otoño-invierno 2020.</b></p>	<p><i>Mejorar la visibilidad de la marca en el período junio 2019-diciembre 2020</i></p>		<p><i>Plan N°4: “Temporada de descuentos en Anam Cara”</i></p>	<p>\$166.000</p>	<p>enero 2020 / agosto 2020</p>	<p>Any Martínez Costurera nueva Community Manager Encargada de Ventas (Casilda)</p>

## ANALISIS FINANCIERO

A continuación, se presenta el flujo de fondos para *Anam Cara* según al Plan Estratégico de Marketing propuesto. Para lo cual se plantean 4 posibles escenarios. El primero, uno optimista que supera el objetivo de marketing; dos escenarios probables: uno que se adecua al objetivo y otro que no lo llega a alcanzar. Por último, un escenario pesimista, afectado por las variables del entorno el cual refleja que no cumple con el objetivo planteado previamente.

### **Escenarios futuros**

#### *Escenario Optimista*

Bajo la premisa de un entorno favorable, se planteó un crecimiento de las ventas de 150% con respecto a las últimas ventas registradas. Con un total de 1300 prendas para el primer año del plan y 1500 prendas para el segundo año.

#### *Escenario Probable I*

Ejecutando los programas diseñados acorde al cronograma estipulado y teniendo en cuenta los objetivos planteados, se planificó un incremento en las ventas de 100% para cada temporada con respecto a la anterior. De esta manera, se programa un total de 1100 prendas para mitad de 2019 y 2020; y 1300 prendas para la primera mitad de 2020 y 2021.

#### *Escenario Probable II*

Planteando un crecimiento menor al escenario anterior, de 58% con respecto a las últimas ventas registradas y bajo el supuesto que las acciones planeadas no rindan lo esperado; se proyectó vender 900 prendas para el primer año y 1000 prendas para el segundo.

#### *Escenario Pesimista*

Se propuso un crecimiento del 10% para cada temporada, teniendo un total de 550 prendas para el año 2020 y 900 prendas para el año 2021. Esto se debe al impacto de las principales variables del entorno externo como inflación, perjudicando nuevamente en una baja en el poder adquisitivo de las personas.

**Tabla 12: Cash Flow escenario Optimista**

Cash Flow	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Ingresos</b>																									
Ingresos Brutos	\$ 150,400.00	\$ 150,400.00	\$ 150,400.00	\$ 147,486.11	\$ 147,486.11	\$ 147,486.11	\$ 147,486.11	\$ 147,486.11	\$ 147,486.11	\$ 162,933.33	\$ 162,933.33	\$ 162,933.33	\$ 162,933.33	\$ 162,933.33	\$ 162,933.33	\$ 179,090.28	\$ 179,090.28	\$ 179,090.28	\$ 179,090.28	\$ 179,090.28	\$ 179,090.28	\$ 162,933.33	\$ 162,933.33	\$ 162,933.33	
<b>Egresos</b>																									
Egresos Operativos	\$ 70,715.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 20,353.00	\$ 13,500.00	\$ 13,500.00	\$ 20,500.00	\$ 59,500.00	\$ 18,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 96,241.00	\$ 58,781.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00
<b>PLAN N°1 "Shopingéa Online con Anam Cara"</b>																									
Sueldo Community Manager									\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	
Pago por plataforma									\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	
<b>PLAN N°2 "Conociéndote..."</b>																									
Sueldo Community Manager				\$ 11,500.00	\$ 11,500.00	\$ 11,500.00	\$ 11,500.00																		
Descuentos				\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00																		
<b>PLAN N°3 "Libera tu artista interior: Anam Cara + Arte"</b>																									
Evento				\$ 6,853.00																					
<b>PLAN N°4: "Temporada de Descuentos con Anam Cara"</b>																									
Sueldo Costurera Extra por temporada	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00				\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00																
Sueldo Community Manager									\$ 11,500.00					\$ 11,500.00											
Descuentos 2da prenda por temporada									\$ 41,000.00					\$ 60,000.00											
<b>PLAN N°5 "Este invierno, Anam Cara te abriga"</b>																									
Descuentos Combos	\$ 63,715.00																								
<b>PLAN N°6 "Mi casa, tu casa"</b>																									
Alquiler Local por mes														\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
Gastos Servicios														\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	
Sueldo Vendedora Part Time																\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	
Gastos varios Local															\$ 22,540.00										
<b>PLAN N°7 "Bienvenidos a Anam Cara"</b>																									
Sueldo Community Manager															\$ 11,500.00	\$ 11,500.00									
Gastos Evento																\$ 6,235.00									
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 79,685.00	\$ 143,400.00	\$ 143,400.00	\$ 127,133.11	\$ 133,986.11	\$ 133,986.11	\$ 126,986.11	\$ 87,986.11	\$ 129,145.11	\$ 151,592.33	\$ 151,592.33	\$ 151,592.33	\$ 151,592.33	\$ 66,692.33	\$ 104,152.33	\$ 144,749.28	\$ 144,749.28	\$ 144,749.28	\$ 144,749.28	\$ 144,749.28	\$ 144,749.28	\$ 128,592.33	\$ 128,592.33	\$ 128,592.33	
Impuestos	\$ 3,984.25	\$ 7,170.00	\$ 7,170.00	\$ 6,356.66	\$ 6,699.31	\$ 6,699.31	\$ 6,349.31	\$ 4,399.31	\$ 6,457.26	\$ 7,579.62	\$ 7,579.62	\$ 7,579.62	\$ 7,579.62	\$ 3,334.62	\$ 5,207.62	\$ 7,237.46	\$ 7,237.46	\$ 7,237.46	\$ 7,237.46	\$ 7,237.46	\$ 7,237.46	\$ 6,429.62	\$ 6,429.62	\$ 6,429.62	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 75,700.75	\$ 136,230.00	\$ 136,230.00	\$ 120,776.46	\$ 127,286.81	\$ 127,286.81	\$ 120,636.81	\$ 83,586.81	\$ 122,687.86	\$ 144,012.72	\$ 144,012.72	\$ 144,012.72	\$ 144,012.72	\$ 63,357.72	\$ 98,944.72	\$ 137,511.81	\$ 137,511.81	\$ 137,511.81	\$ 137,511.81	\$ 137,511.81	\$ 137,511.81	\$ 122,162.72	\$ 122,162.72	\$ 122,162.72	
Saldo Actualizado	\$74,085.68	\$130,479.10	\$127,695.34	\$110,794.62	\$114,275.70	\$111,837.64	\$103,733.38	\$70,341.32	\$101,043.53	\$116,075.85	\$113,599.38	\$111,175.75	\$108,803.83	\$46,846.48	\$71,598.53	\$97,383.56	\$95,305.89	\$93,272.55	\$91,282.59	\$89,335.08	\$87,429.13	\$76,013.18	\$74,391.45	\$72,804.32	
Saldo Acumulado	\$74,085.68	\$204,564.78	\$332,260.13	\$443,054.75	\$557,330.45	\$669,168.09	\$772,901.48	\$843,242.80	\$944,286.33	\$1,060,362.17	\$1,173,961.55	\$1,285,137.30	\$1,393,941.13	\$1,440,787.60	\$1,512,386.14	\$1,609,769.70	\$1,705,075.59	\$1,798,348.13	\$1,889,630.72	\$1,978,965.80	\$2,066,394.93	\$2,142,408.12	\$2,216,799.56	\$2,289,603.88	

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 13: Cash Flow escenario Probable 1.**

Cash Flow	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Ingresos</b>																									
Ingresos Brutos	\$ 125,333.33	\$ 125,333.33	\$ 125,333.33	\$ 126,416.67	\$ 126,416.67	\$ 126,416.67	\$ 126,416.67	\$ 126,416.67	\$ 126,416.67	\$ 137,866.67	\$ 137,866.67	\$ 137,866.67	\$ 137,866.67	\$ 137,866.67	\$ 137,866.67	\$ 158,020.83	\$ 158,020.83	\$ 158,020.83	\$ 158,020.83	\$ 158,020.83	\$ 158,020.83	\$ 137,866.67	\$ 137,866.67	\$ 137,866.67	
<b>Egresos</b>																									
Egresos Operativos	\$ 70,715.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 20,353.00	\$ 13,500.00	\$ 13,500.00	\$ 20,500.00	\$ 59,500.00	\$ 18,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 96,241.00	\$ 58,781.00	\$ 52,076.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	
<b>PLAN N°1 "Shopeoá Online con Anam Cara"</b>																									
Sueldo Community Manager									\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	
Pago por plataforma									\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	
<b>PLAN N°2 "Conociéndote..."</b>																									
Sueldo Community Manager				\$ 11,500.00	\$ 11,500.00	\$ 11,500.00	\$ 11,500.00																		
Descuentos				\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00																		
<b>PLAN N°3 "Libera tu artista interior: Anam Cara + Arte"</b>																									
Evento				\$ 6,853.00																					
<b>PLAN N°4: "Temporada de Descuentos con Anam Cara"</b>																									
Sueldo Costurera Extra por temporada	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00				\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00																
Sueldo Community Manager								\$ 11,500.00						\$ 11,500.00											
Descuentos 2da prenda por temporada								\$ 41,000.00						\$ 60,000.00											
<b>PLAN N°5 "Este invierno, Anam Cara te abriga"</b>																									
Descuentos Combos	\$ 63,715.00																								
<b>PLAN N°6 "Mi casa, tu casa"</b>																									
Alquiler Local por mes														\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
Gastos Servicios														\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	
Sueldo Vendedora Part Time																\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	
Gastos varios Local															\$ 22,540.00										
<b>PLAN N°7 "Bienvenidos a Anam Cara"</b>																									
Sueldo Community Manager															\$ 11,500.00	\$ 11,500.00									
Gastos Evento																\$ 6,235.00									
Utilidad Bruta	\$ 54,618.33	\$ 118,333.33	\$ 118,333.33	\$ 106,063.67	\$ 112,916.67	\$ 112,916.67	\$ 105,916.67	\$ 66,916.67	\$ 108,075.67	\$ 126,525.67	\$ 126,525.67	\$ 126,525.67	\$ 126,525.67	\$ 41,625.67	\$ 79,085.67	\$ 105,944.83	\$ 123,679.83	\$ 123,679.83	\$ 123,679.83	\$ 123,679.83	\$ 123,679.83	\$ 123,679.83	\$ 103,525.67	\$ 103,525.67	\$ 103,525.67
Impuestos	\$ 2,730.92	\$ 5,916.67	\$ 5,916.67	\$ 5,303.18	\$ 5,645.83	\$ 5,645.83	\$ 5,295.83	\$ 3,345.83	\$ 5,403.78	\$ 6,326.28	\$ 6,326.28	\$ 6,326.28	\$ 6,326.28	\$ 2,081.28	\$ 3,954.28	\$ 5,297.24	\$ 6,183.99	\$ 6,183.99	\$ 6,183.99	\$ 6,183.99	\$ 6,183.99	\$ 6,183.99	\$ 5,176.28	\$ 5,176.28	\$ 5,176.28
Utilidad Neta	\$ 51,887.42	\$ 112,416.67	\$ 112,416.67	\$ 100,760.48	\$ 107,270.83	\$ 107,270.83	\$ 100,620.83	\$ 63,570.83	\$ 102,671.88	\$ 120,199.38	\$ 120,199.38	\$ 120,199.38	\$ 120,199.38	\$ 39,544.38	\$ 75,131.38	\$ 100,647.59	\$ 117,495.84	\$ 117,495.84	\$ 117,495.84	\$ 117,495.84	\$ 117,495.84	\$ 117,495.84	\$ 98,349.38	\$ 98,349.38	\$ 98,349.38
Saldo Actualizado	\$50,780.40	\$107,671.04	\$105,373.89	\$92,432.91	\$96,305.74	\$94,251.06	\$86,522.01	\$53,497.16	\$84,558.73	\$96,882.04	\$94,815.07	\$92,792.20	\$90,812.49	\$29,238.98	\$54,366.69	\$71,276.93	\$81,433.34	\$79,695.96	\$77,995.66	\$76,331.63	\$74,703.10	\$61,195.84	\$59,890.23	\$58,612.48	
Saldo Acumulado	\$50,780.40	\$158,451.44	\$263,825.33	\$356,258.25	\$452,563.99	\$546,815.05	\$633,337.06	\$686,834.22	\$771,392.95	\$868,274.99	\$963,090.05	\$1,055,882.25	\$1,146,694.74	\$1,175,933.72	\$1,230,300.41	\$1,301,577.34	\$1,383,010.68	\$1,462,706.64	\$1,540,702.30	\$1,617,033.93	\$1,691,737.03	\$1,752,932.87	\$1,812,823.10	\$1,871,435.58	

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 14: Cash Flow escenario Probable 2.**

Cash Flow	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Ingresos</b>																									
Ingresos Brutos	\$ 100,266.67	\$ 100,266.67	\$ 100,266.67	\$ 105,347.22	\$ 105,347.22	\$ 105,347.22	\$ 105,347.22	\$ 105,347.22	\$ 105,347.22	\$ 125,333.33	\$ 125,333.33	\$ 125,333.33	\$ 125,333.33	\$ 125,333.33	\$ 125,333.33	\$ 115,881.94	\$ 115,881.94	\$ 115,881.94	\$ 115,881.94	\$ 115,881.94	\$ 115,881.94	\$ 125,333.33	\$ 125,333.33	\$ 125,333.33	
<b>Egresos</b>																									
Egresos Operativos	\$ 70,715.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 20,353.00	\$ 13,500.00	\$ 13,500.00	\$ 20,500.00	\$ 59,500.00	\$ 18,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 96,241.00	\$ 58,781.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00
<b>PLAN N°1 "Shopingueá Online con Anam Cara"</b>																									
Sueldo Community Manager									\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	
Pago por plataforma									\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00
<b>PLAN N°2 "Conociéndote..."</b>																									
Sueldo Community Manager				\$ 11,500.00	\$ 11,500.00	\$ 11,500.00	\$ 11,500.00																		
Descuentos				\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00																		
<b>PLAN N°3 "Libera tu artista interior: Anam Cara + Arte"</b>																									
Evento				\$ 6,853.00																					
<b>PLAN N°4: "Temporada de Descuentos con Anam Cara"</b>																									
Sueldo Costurera Extra por temporada	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00				\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00																
Sueldo Community Manager								\$ 11,500.00						\$ 11,500.00											
Descuentos 2da prenda por temporada								\$ 41,000.00						\$ 60,000.00											
<b>PLAN N°5 "Este invierno, Anam Cara te abriga"</b>																									
Descuentos Combos	\$ 63,715.00																								
<b>PLAN N°6 "Mi casa, tu casa"</b>																									
Alquiler Local por mes														\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
Gastos Servicios									\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	
Sueldo Vendedora Part Time															\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	
Gastos varios Local														\$ 22,540.00											
<b>PLAN N°7 "Bienvenidos a Anam Cara"</b>																									
Sueldo Community Manager														\$ 11,500.00	\$ 11,500.00										
Gastos Evento															\$ 6,235.00										
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 29,551.67	\$ 93,266.67	\$ 93,266.67	\$ 84,994.22	\$ 91,847.22	\$ 91,847.22	\$ 84,847.22	\$ 45,847.22	\$ 87,006.22	\$ 113,992.33	\$ 113,992.33	\$ 113,992.33	\$ 113,992.33	\$ 29,092.33	\$ 66,552.33	\$ 81,540.94	\$ 81,540.94	\$ 81,540.94	\$ 81,540.94	\$ 81,540.94	\$ 81,540.94	\$ 90,992.33	\$ 90,992.33	\$ 90,992.33	
Impuestos	\$ 1,477.58	\$ 4,663.33	\$ 4,663.33	\$ 4,249.71	\$ 4,592.36	\$ 4,592.36	\$ 4,242.36	\$ 2,292.36	\$ 4,350.31	\$ 5,699.62	\$ 5,699.62	\$ 5,699.62	\$ 5,699.62	\$ 1,454.62	\$ 3,327.62	\$ 4,077.05	\$ 4,077.05	\$ 4,077.05	\$ 4,077.05	\$ 4,077.05	\$ 4,077.05	\$ 4,549.62	\$ 4,549.62	\$ 4,549.62	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 28,074.08	\$ 88,603.33	\$ 88,603.33	\$ 80,744.51	\$ 87,254.86	\$ 87,254.86	\$ 80,604.86	\$ 43,554.86	\$ 82,655.91	\$ 108,292.72	\$ 108,292.72	\$ 108,292.72	\$ 108,292.72	\$ 27,637.72	\$ 63,224.72	\$ 77,463.90	\$ 77,463.90	\$ 77,463.90	\$ 77,463.90	\$ 77,463.90	\$ 77,463.90	\$ 86,442.72	\$ 86,442.72	\$ 86,442.72	
Saldo Actualizado	\$27,475.13	\$84,862.98	\$83,052.43	\$74,071.21	\$78,335.77	\$76,664.49	\$69,310.65	\$36,652.99	\$68,073.93	\$87,285.13	\$85,422.91	\$83,600.42	\$81,816.82	\$20,435.23	\$45,750.77	\$54,858.63	\$53,688.23	\$52,542.80	\$51,421.80	\$50,324.72	\$49,251.05	\$53,787.16	\$52,639.62	\$51,516.56	
Saldo Acumulado	\$27,475.13	\$112,338.10	\$195,390.54	\$269,461.74	\$347,797.52	\$424,462.01	\$493,772.65	\$530,425.64	\$598,499.58	\$685,784.71	\$771,207.62	\$854,808.04	\$936,624.85	\$957,060.09	\$1,002,810.86	\$1,057,669.49	\$1,111,357.72	\$1,163,900.51	\$1,215,322.31	\$1,265,647.03	\$1,314,898.08	\$1,368,685.25	\$1,421,324.87	\$1,472,841.42	

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 15: Cash Flow escenario Pesimista**

Cash Flow	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Ingresos</b>																									
Ingresos Brutos	\$ 62,666.67	\$ 62,666.67	\$ 62,666.67	\$ 63,208.33	\$ 63,208.33	\$ 63,208.33	\$ 63,208.33	\$ 63,208.33	\$ 63,208.33	\$ 100,266.67	\$ 100,266.67	\$ 100,266.67	\$ 100,266.67	\$ 100,266.67	\$ 105,347.22	\$ 105,347.22	\$ 105,347.22	\$ 105,347.22	\$ 105,347.22	\$ 105,347.22	\$ 105,347.22	\$ 100,266.67	\$ 100,266.67	\$ 100,266.67	
<b>Egresos</b>																									
Egresos Operativos	\$ 70,715.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 20,353.00	\$ 13,500.00	\$ 13,500.00	\$ 20,500.00	\$ 59,500.00	\$ 18,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 11,341.00	\$ 96,241.00	\$ 58,781.00	\$ 52,076.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	\$ 34,341.00	
<b>PLAN N°1 "Shopingueá Online con Anam Cara"</b>																									
Sueldo Community Manager									\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	\$ 10,342.00	
Pago por plataforma									\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	\$ 999.00	
<b>PLAN N°2 "Conociéndote..."</b>																									
Sueldo Community Manager				\$ 11,500.00	\$ 11,500.00	\$ 11,500.00	\$ 11,500.00																		
Descuentos				\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00																		
<b>PLAN N°3 "Libera tu artista interior. Anam Cara + Arte"</b>																									
Evento				\$ 6,853.00																					
<b>PLAN N°4: "Temporada de Descuentos con Anam Cara"</b>																									
Sueldo Costurera Extra por temporada	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00				\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00																
Sueldo Community Manager								\$ 11,500.00						\$ 11,500.00											
Descuentos 2da prenda por temporada								\$ 41,000.00						\$ 60,000.00											
<b>PLAN N°5 "Este invierno, Anam Cara te abriga"</b>																									
Descuentos Combos	\$ 63,715.00																								
<b>PLAN N°6 "Mi casa, tu casa"</b>																									
Alquiler Local por mes														\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
Gastos Servicios														\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	\$ 3,400.00	
Sueldo Vendedora Part Time																\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	
Gastos varios Local															\$ 22,540.00										
<b>PLAN N°7 "Bienvenidos a Anam Cara"</b>																									
Sueldo Community Manager															\$ 11,500.00	\$ 11,500.00									
Gastos Evento																\$ 6,235.00									
Utilidad Bruta	-\$ 8,048.33	\$ 55,666.67	\$ 55,666.67	\$ 42,855.33	\$ 49,708.33	\$ 49,708.33	\$ 42,708.33	\$ 3,708.33	\$ 44,867.33	\$ 88,925.67	\$ 88,925.67	\$ 88,925.67	\$ 88,925.67	\$ 4,025.67	\$ 41,485.67	\$ 53,271.22	\$ 71,006.22	\$ 71,006.22	\$ 71,006.22	\$ 71,006.22	\$ 71,006.22	\$ 71,006.22	\$ 65,925.67	\$ 65,925.67	\$ 65,925.67
Impuestos	-\$ 402.42	\$ 2,783.33	\$ 2,783.33	\$ 2,142.77	\$ 2,485.42	\$ 2,485.42	\$ 2,135.42	\$ 185.42	\$ 2,243.37	\$ 4,446.28	\$ 4,446.28	\$ 4,446.28	\$ 4,446.28	\$ 201.28	\$ 2,074.28	\$ 2,663.56	\$ 3,550.31	\$ 3,550.31	\$ 3,550.31	\$ 3,550.31	\$ 3,550.31	\$ 3,550.31	\$ 3,296.28	\$ 3,296.28	\$ 3,296.28
Utilidad Neta	-\$ 7,645.92	\$ 52,883.33	\$ 52,883.33	\$ 40,712.57	\$ 47,222.92	\$ 47,222.92	\$ 40,572.92	\$ 3,522.92	\$ 42,623.97	\$ 84,479.38	\$ 84,479.38	\$ 84,479.38	\$ 84,479.38	\$ 3,824.38	\$ 39,411.38	\$ 50,607.66	\$ 67,455.91	\$ 67,455.91	\$ 67,455.91	\$ 67,455.91	\$ 67,455.91	\$ 67,455.91	\$ 62,629.38	\$ 62,629.38	\$ 62,629.38
Saldo Actualizado	-\$7,482.79	\$50,650.88	\$49,570.25	\$37,347.79	\$42,395.85	\$41,491.34	\$34,887.91	\$2,964.66	\$35,104.34	\$68,091.32	\$66,638.60	\$65,216.87	\$63,825.48	\$2,827.74	\$28,518.93	\$35,839.50	\$46,751.95	\$45,754.50	\$44,778.34	\$43,822.99	\$42,888.03	\$38,969.82	\$38,138.40	\$37,324.72	
Saldo Acumulado	-\$7,482.79	\$43,168.09	\$92,738.34	\$130,086.13	\$172,481.98	\$213,973.31	\$248,861.22	\$251,825.89	\$286,930.22	\$355,021.54	\$421,660.14	\$486,877.01	\$550,702.49	\$553,530.22	\$582,049.15	\$617,888.65	\$664,640.60	\$710,395.10	\$755,173.44	\$798,996.43	\$841,884.47	\$880,854.28	\$918,992.68	\$956,317.40	

**Fuente: Elaboración propia**

## Conclusiones del Análisis

Según lo expuesto previamente en el análisis financiero y teniendo en cuenta los ingresos y egresos generados para cada escenario, se pudo observar que hasta en el escenario pesimista Anam Cara obtendría un resultado positivo.

Tomando como base el objetivo planteado del Plan de Marketing, Anam Cara ganaría entre \$3,39 y \$2,73 por cada peso invertido; pudiendo ser \$4,24 en un escenario optimista y \$1,77 en uno pesimista.

Por otra parte, el período de recupo de la inversión sería al comienzo para todos los escenarios salvo el pesimista que sería el segundo período. Cabe destacar que *Anam Cara* utilizará fondos propios para financiarse, sin necesidad de pedir un préstamo.

Luego de comprobar que la tasa de retorno de inversión en los cuatro escenarios es mayor a la tasa ofrecida por entidades financieras y que el valor actual neto del proyecto reflejó un saldo positivo para cada uno de ellos con una variación promedio de \$332.080,56 entre los cuatro escenarios, se observó que el proyecto resulta rentable.

**Tabla 16: Cuadro comparativo, indicadores financieros.**

	Escenario Optimista	Escenario Posible I	Escenario Posible II	Escenario Pesimista
VAN	\$2,311,359.08	\$1,871,435.58	\$1,472,841.42	\$956,317.40
TIR	68%	67%	60%	51%
PB	1	1	1	2
ROI	\$4,24	\$3,39	\$2,73	\$1,77

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO VI: Conclusiones**

El presente plan fue planteado para el crecimiento y desarrollo de Anam Cara como una marca reconocida dentro del sector del diseño de Autor en la ciudad de Córdoba.

A lo largo de la propuesta profesional se pudo denotar que atributos como la calidad, versatilidad y diseño de las prendas son valoradas por los consumidores actuales. Además, la pasión y creatividad al proceso de diseño y confección de cada temporada denota el corazón puro de la marca, sabiendo comunicarlo al consumidor.

Por otra parte, la falta de una planificación formal del crecimiento de la marca teniendo en cuenta su estructura pequeña constituye la principal debilidad que imposibilita incrementar sus ventas y potenciar el impacto de sus acciones de comunicación en la actualidad. Sumado a la visión de microemprendimiento de su dueña, Any Martínez, basando actualmente sus acciones en la intuición y generando un stock de prendas sin vender; así como también, la falta de delegación incorporando personal idóneo con el cual se pueda diseñar el crecimiento de *Anam Cara*.

Para lo cual, el eje central para solucionar los problemas actuales se basó en continuar con la misma amplitud de productos, expandiendo sus canales de venta actuales, trabajando con el mismo mercado captando nuevos consumidores y potenciando la venta de prendas mediante la promoción. Por lo que se desarrollaron 7 planes de acciones con el objetivo principal de incrementar la cantidad de prendas vendidas para cada temporada durante los próximos 2 años.

Luego del análisis financiero de la propuesta profesional para analizar principalmente la rentabilidad del proyecto, se concluyó que Anam Cara obtendrá resultados positivos incrementando sus ventas un 100% promedio con respecto al último registro, aunque los objetivos planteados previamente no se cumplan y las condiciones externas no sean las mejores.

Para lo que se recomienda invertir en un sistema CRM para conocer en detalle los clientes, comunicarse con ellos de manera adecuada y mantener una relación, contando ya con la base de clientes elaborada a partir de los planes propuestos. Y así luego realizar un minucioso desarrollo del cliente junto a una estrategia de relacionamiento.

Por otra parte, ya que se ha notado que Any Martínez sólo terceriza la parte de costura en la confección de sus colecciones y resulta fundamental comenzar a delegar más actividades dentro del proceso de producción, principalmente en la parte de moldería y corte, para así poder focalizar las tareas de la dueña al diseño únicamente. Y en un futuro, crecer a mayor escala para abastecer a una mayor cantidad de consumidores.

Así como también, resulta imperioso contratar un community manager full time para que se encargue de la comercialización de la marca en sus diferentes canales, haciendo énfasis en la correcta comunicación de la misma por los diferentes medios.

Para un futuro, se recomienda llevar a cabo una alianza con artistas y emprendedores influencers de la ciudad de Córdoba que se identifiquen con la estética de la marca con la finalidad de confeccionar una colección cápsula de 5 prendas junto a la diseñadora Any Martínez para la temporada primavera-verano. Se basa en la tendencia que existe desde el 2015, y acentuada en el 2018, donde influencers trabajan en conjunto con los diseñadores para crear prendas que salgan del común de la impronta de la marca, promocionándola en redes sociales y contando con el “back up” de sus seguidores.

## BIBLOGRAFÍA

- **Referencias de libros**

- Ávila Macedo, J. (2006) *Economía*. México: Editorial Umbral
- Mollá Descals, A. (Ed) (2014) *Comportamiento del Consumidor*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cohen, W. (2007). *El plan de Marketing: Procedimientos, Formularios, Estrategia y Técnica (2da. Edición)*. España. De Usto Ediciones.
- Dvoskin, R. (2004) *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires. Ediciones Granica S.A
- Kotler, P. y Amstrong, G. (2012) *Marketing (14a. Edición)*. México. Pearson Educación
- Hoyos Ballesteros, R. (2013) *Plan de Marketing: diseño, implementación y control*. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Kerin, R. (2009) *Marketing (9a. Edición)*. México. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana
- Kotler, P. (2002) *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México. Person Educación
- Kotler, P. y Amstrong, G. (2003) *Fundamentos de Marketing (6ta Edición)*. México. Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0*. España. LID Editorial Empresarial
- Kotler, P. (2016) *Dirección de Marketing (15a Edición)*. México. Editorial Pearson.
- Mesa Holguín, M. (2012) *Fundamentos de marketing*. Bogotá. ECOE Ediciones
- Morales, G. (2009) *Benchmarking (Apuntes)*. El Cid Editor.
- Pérez Moya, J. (1997). *Estrategia Gestión y Habilidades Directivas*. Madrid. Editorial Días de Santos S.A
- Rodríguez Ardura, I. (2006) *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona. Editorial UOC.
- Sainz de Vicuña, J. (2015) *El plan de Marketing (20ª. Edición)*. España. Editorial ESIC
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017) *El plan estratégico en la práctica (5ta Edición)*. Madrid. ESIC Ediciones
- Vollmer, C. (2009) *La nueva era del Marketing*. México. Editorial McGraw-Hill

- **Referencias de páginas web**

Felizzia, E. (2017) “Todos somos responsables: entérate por qué es tan importante la “moda sustentable” Recuperado de: <https://bit.ly/2K9nA9Z>

Infonegocios (2017) “Llegó a Córdoba el proyecto 333: el consumo consciente sale del placard” Recuperado de: <https://infonegocios.info/enfoque/llego-a-cordoba-el-proyecto-3-33-el-consumo-consciente-sale-del-placard>

Espacio Comunidad (2012). “Un consumidor cada vez más responsable y con mayor conciencia social está emergiendo” Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1514377-un-consumidor-cada-vez-mas-responsable-y-con-mayor-conciencia-social-esta-emergiendo>

Redacción La Voz (2018) “Extienden los planes de cuotas Ahora 12 y 18 hasta el 30 de junio” Recuperado de: <https://bit.ly/2HVpCK4>

Página Oficial del Gobierno de la Nación. Emprender, innovar y crecer. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/tema/emprender/financiamiento>

<http://www.inti.gob.ar/textiles/index.php?seccion=textiles>

Redacción La Voz (2018) “Gobiernos e industriales lanzaron mesas de trabajo” Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/gobiernos-e-industriales-lanzaron-mesas-de-trabajo>

Sección Economía (2018). “Estiman que se movilizaron \$ 6.000 millones durante el Hot Sale”. Recuperado de: <http://www.ambito.com/921522-estiman-que-se-movilizaron--6000-millones-durante-el-hot-sale>

Sección Finanzas y Negocios (2018). “Crece la fragilidad de la economía argentina frente a "shocks" externos” Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/06/13/crece-la-fragilidad-de-la-economia-argentina-frente-a-shocks-externos/>

Agencia Telám. (2018). “La proyección de la inflación para 2018 subió hasta el 20.3%” Recuperado de: <https://lavoz.com.ar/negocios/la-proyeccion-de-la-inflacion-para-2018-subio-hasta-el-203>

Infobae. Tendencias (2017). “Las cuatro "A" que definen cómo es hoy el consumidor argentino”. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/08/10/las-cuatro-a-que-definen-como-es-hoy-el-consumidor-argentino/>

Delfos. Economía (2017) “Encuesta | ¿Son ahorradores los cordobeses?, 46% cree que no” Recuperado de: <http://www.delfoscba.com.ar/encuesta-son-ahorradores-los-cordobeses/>

Diamante S. (2018). “Cómo afecta la suba del precio del dólar en la economía diaria“. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/2144060-como-afecta-la-suba-del-precio-del-dolar-en-la-economia-diaria>

Redacción La Voz (2016) “Por qué la ropa se vende hasta cuatro veces más cara de lo que cuesta producirla” Recuperado de: <https://bit.ly/2HmlOAm>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2018). “Provincia de Córdoba: Informe de diagnóstico Laboral enero 2018” [Documento PDF]. Recuperado de: [http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/informesprovinciales/InfDiagLab\\_2018ENE\\_Cordoba.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/informesprovinciales/InfDiagLab_2018ENE_Cordoba.pdf)

Cámara de Comercio electrónico. (2018) “Estudio de Comercio electrónico 2017: Informe Anual” Recuperado de: <http://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/informe-anual-2017-prensa.pdf>

Cámara de Comercio electrónico. (2018) “Estudio de Comercio electrónico 2017: Informe Anual” Recuperado de: <http://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/informe-anual-2017-prensa.pdf>

Sánchez, Enrique “Robotizada y con pago a distancia: la tienda del futuro está a punto de abrir” Recuperado de: <https://bit.ly/2F8KQ3X>

Cámara de Comercio electrónico. (2018) “Estudio de Comercio electrónico 2017: Informe Anual” Recuperado de: <http://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/informe-anual-2017-prensa.pdf>

Cotteler, M. y Sniderman, B. (2017). “Forces of change: Industry 4.0” [Documento PDF]. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>

## **ANEXOS**

## ANEXO N°1: Tablas de ventas de Anam Cara por temporada durante el año 2017

**Tabla: Total Ventas Temporada Otoño-invierno 2017**

Otoño-Invierno									
Prenda	Cantidad Vendida por Temporada	Mínimo Precio	Máximo Precio	Precio por Mayor Promedio (en \$)	Total Venta Mayor (en \$)	Mínimo Precio	Máximo Precio	Precio por Menor Promedio (en \$)	Total Venta Menor (en \$)
Blusas y Camisas	85	550	800	675	57,375.00	990	1400	1195	101,575.00
Remeras Básicas de Algodón y Musculosas	30	350	460	405	12,150.00	760	880	820	24,600.00
Vestidos Cortos y Largos	27	700	990	845	22,815.00	1200	1800	1500	40,500.00
Shorts y Polleras	20	420	580	500	10,000.00	650	890	770	15,400.00
Pantalones	40	750	820	785	31,400.00	1200	1400	1300	52,000.00
Sacos y Abrigo	40	700	1400	1050	42,000.00	1200	2800	2000	80,000.00
<b>Total</b>	<b>242</b>			<b>Total Venta Mayor</b>	<b>175,740.00</b>			<b>Total Venta Menor</b>	<b>314,075.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla: Total Ventas Temporada Primavera-verano 2017**

Primavera-Verano									
Prenda	Cantidad Vendida por Temporada	Mínimo Precio	Máximo Precio	Precio por Mayor Promedio (en \$)	Total Venta Mayor (en \$)	Mínimo Precio	Máximo Precio	Precio por Menor Promedio (en \$)	Total Venta Menor (en \$)
Blusas y Camisas	90	550	800	675	60,750.00	990	1400	1195	107,550.00
Remeras Básicas de Algodón y Musculosas	30	350	460	405	12,150.00	760	880	820	24,600.00
Vestidos Cortos y Largos	50	700	990	845	42,250.00	1200	1800	1500	75,000.00
Shorts y Polleras	35	420	580	500	17,500.00	650	890	770	26,950.00
Pantalones	20	750	820	785	15,700.00	1200	1400	1300	26,000.00
Sacos, Kimonos y Abrigo	30	700	1400	1050	31,500.00	1200	2800	2000	60,000.00
<b>Total</b>	<b>255</b>			<b>Total Venta Mayor</b>	<b>179,850.00</b>			<b>Total Venta Menor</b>	<b>320,100.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO N°2: Guía de Pautas para entrevista en profundidad

### GUÍA DE PAUTAS

Para la entrevista a Any Martínez, dueña de Anam Cara.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA
  - Nacimiento/ Historia
  - Misión, Visión y Valores
  - Estructura Organizativa
  - Definición del Mercado Meta
  
2. ANÁLISIS DEL CLIENTE
  - Tipos de Clientes y sus características
  
3. ESTRATEGIA DE PRODUCTO/PRECIO
  - Amplitud y profundidad de línea de productos
  - Cuota de mercado por cada producto
  - Políticas y Fijación de precios
  - Branding. ¿Qué acciones llevan a cabo para fortalecer la imagen de la marca?
  
4. ANÁLISIS DE VENTAS
  - ¿Cómo describiría en general el flujo de venta?
  - ¿Afecta la estacionalidad?
  - ¿Tienen productos estacionalizados? ¿Cuáles son?
  
5. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN
  - Canales de Distribución que usan actualmente
  - Relación con los distribuidores
  - Zona geográfica de distribución
  - ¿Usan e-commerce?
  
6. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
  - Objetivos de la estrategia de comunicación
  - Tipo de Publicidad que usan actualmente
  - ¿Cuáles son los medios que usan hoy en día? (online, desfiles, showroom)

7. COMPETENCIA

- Principales competidores directos

## ANEXO N°3: Cuestionario

### Encuesta Compra Ropa Femenina

Buenas, soy María y me encuentro en proceso de tesis. Algo muy bueno está por venir... ¿Me ayudas?

¿Con qué frecuencia compra ropa?

- 1 o más veces por mes
- Por temporada
- Una vez por año. Ni me acuerdo la última vez

¿Cuántas prendas compras?

- 1
- 2
- 3 o más

Por favor, puntúe del 1 al 4 (donde 1 es lo más importante y 4 lo menos importante) los atributos que considera antes de comprar ropa

1      2      3      4

- Precio
- Calidad
- Moda
- Marca

¿Dónde suele comprar ropa? Marque las opciones que correspondan.

- Shopping
- Área Peatonal
- Showrooms
- Ferias (Tipo Güemes/Nva Cba)
- Online

¡Ya casi terminamos! Sólo falta que nos indiques tu edad

- 25-35
- 35-40
- Más de 40

#### Anexo N°4: Calculo de la tasa de costo de capital mensual

Las TNAs de los distintos bancos son las siguientes:

BANCO	TNA	PLAZO
<b>Banco Hipotecario</b>	20,00%	270-365 días
<b>Banco Macro</b>	32,75%	271-365 días
<b>Banco Patagonia</b>	13,00%	180-364 días
<b>Banco Nación</b>	43,20%	365 días
<b>Banco Santander Río</b>	22,27%	365 días
<b>Banco ICBC</b>	42,05%	365 días
<b>Banco de Córdoba</b>	15,60%	180 días o más.
<b>Banco HSBC</b>	35,00%	365 días

Promedio: 27,98% = **Tasa libre de riesgo**

<b>Tasa libre de Riesgo</b>	27,98%
<b>Rendimientos Esperados</b>	$39,7 - 13,35 = 26,35$
<b>IPC Anual</b>	39,7
<b>Variación Anual del Merval</b>	13,35%
<b>Prima de Riesgo</b>	$27,98 - 26,35 = 1,63$
<b>Tasa de costo capital Anual</b>	$27,98 + 1,63 = 29,61$
<b>Tasa de costo mensual</b>	2,18