Universidad de San Andrés



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Departamento Académico de Administración

Posicionamiento de marcas de indumentaria femenina en Argentina

Estudio del caso Estancias Chiripa

Autor: Facundo Barthalot

Legajo: 22027

Mentor: Roberto Serra

Mayo 2015

Contenido

ABSTRACT	3
Abstract	4
1. INTRODUCCIÓN	5
Problemática	6
Sobre Estancias Chiripa	8
La Historia:	8
Objetivo del trabajo	11
Objetivos Específicos:	11
Pregunta Principal:	11
Sub preguntas:	11
Justificación de las razones de estudio	11
2. MARCO TEÓRICO	13
Posicionamiento	
Marca	
Misión y Visión:	
Modelos de análisis del posicionamiento	17
Grilla Actitudinal de la Demanda:	17
La Matriz del Corredor	19
Diagrama de Espacios Estratégicos:	20
Matriz de Prestigio/Consolidación de Marca	21
Modelos Mentales:	22
3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	25
Tipo de Estudio	26
Técnicas de Recolección de Datos	27
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	28
Investigación sobre el posicionamiento del rubro de indumentaria femenina	29
Encuestas:	29
Variables y matrices:	30
Análisis comparado de variables	39
Evaluación de Estancias Chiripa	42
Visión y Misión	42
Modelos Mentales	44

	Matriz Prestigio Consolidación de Marca	46
	Acciones de Marketing:	47
	Posicionamiento futuro deseado:	48
	Objetivo de la estrategia:	48
	Planificación de acciones de marketing:	51
	Conclusión del apartado:	54
5.	. CONCLUSIONES	55
õ.	. BIBLIOGRAFÍA	59
	Bibliografía	60
	SITIOS DE INTERNET	60
7.	. ANEXOS	62
	1) Primera encuesta cuantitativa a travez de Googledocs	63
	Resultados primera encuesta:	64
	2)Segunda encuesta, cualidades de la ropa. Marcas: "Yagmour, Estancias, Paula, Akiabar Cuesta Blanca".	
	Resultados Segunda Encuesta	73
	3) Creación de Pagina de Facebook "Sabes de moda?"	80
	4)Promoción de encuestas	81
	5) Link en Páginas de moda	82
	6) Entrevista con Pedro Barthalot, director de Estancias Chiripa	83
	7) Entrevista con Elisa Bunge, miembra del área de diseño y producto en Estancias Chirip	
		86
	8) Jessie Forrester, encargada de imagen de Estancias:	
	9) Estancias Chiripa	
	Facebook	87
	Sitio Web / ESHOP	
	Instagram	
	Vía Pública	
	Locales: vieja y nueva imagen	
	10) Grupo Mass	
	11) Entrevista Grupo Mass	93
	12) Ranking de ventas	96

ABSTRACT



Abstract

El marketing tiene un rol vital en el rubro de indumentaria femenina en Argentina. Un rubro con una oferta muy variada en cuanto a calidad y precio. Formado por decenas de miles de comercios y empresas dedicadas al sector.

Con tanta oferta de productos similares el producto dejó de ser el centro de atención. Es necesario para los comerciantes crear marcas para poder diferenciarse. Lograr posicionar estas marcas en la mente del consumidor es un desafió para el marketing de cada empresa.

Estancias Chiripa es una marca de indumentaria femenina en la que el autor del presente trabajo trabaja actualmente. Se estudiará en el mismo el posicionamiento de Estancias Chiripa entre las principales marcas del rubro. Para ello se escogieron 16 marcas presentes en los principales shoppings de Argentina, buscando evaluar en profundidad el lugar que ocupa Estancias Chiripa. Luego se realizarán comparaciones de posicionamiento más específicas con Paula Cahen D'Anvers, Akiabara, Cuesta Blanca y Yagmour.

Se buscó mediante un estudio en profundidad evaluar si Estancias estaba en condiciones de planificar una estrategia de marca a futuro. Y teniendo en cuenta los estudios realizados y la opinión de los miembros de Estancias Chiripa se pensó un objetivo posible para la marca. Una vez pensado el objetivo se consultó con la agencia de prensa y comunicación de la marca y en conjunto se planificaron las acciones de marketing necesarias para llevarlo a cabo. Abarcando las conocidas "4P" del marketing: Plaza, Precio, Producto y Promoción.

Para la investigación se realizaron dos encuestas vía web, consiguiendo 700 encuestadas en total. Además de entrevistas con directivos, personal de producto y de marketing de Estancias Chiripa.

Palabras clave: indumentaria femenina – posicionamiento de marca - estrategia de marca - matriz del corredor - grilla actitudinal de la demanda - modelos mentales – misión y visión - matriz prestigio vs consolidación - ventas.

1. INTRODUCCIÓN



Problemática

El rubro de indumentaria femenina en Argentina es muy amplio y variado en cuanto a la gran cantidad de comercios que lo componen y juega un papel importante en la economía local.

En un mercado muy competitivo dónde los consumidores tienen acceso a cientos de productos igualmente atractivos, en una plaza que presenta signos de saturación, las empresas tienen el gran desafío de que además de su buena gestión y de ofrecer un buen producto, este sea aceptado y valorado por sobre el resto. Es por esto que el marketing tiene un papel muy importante, porque no basta con ofrecer el precio y producto adecuados sino que es necesario generar un valor adicional en la marca. El marketing es vital en la indumentaria porque los clientes estarán dispuestos a pagar más por un producto similar únicamente por estar diferenciado con una marca. Pero a su vez construir una marca es un proceso nada sencillo, y se deben realizar las estrategias adecuadas para conseguir una marca con el posicionamiento deseado.

"Hoy ante la amplitud de oferta que presenta el mercado los minoristas están obligados a elegir en que mercados entran y en que mercados no, bajo que marcas, con que formatos compiten y con cuales no, es decir, se ven obligados a construir una posición única que los diferencie de los competidores". (Serra y Murphy, 2013: 44).

Nos encontramos con un rubro con estrategias de posicionamiento muy complejas y resulta muy útil para quien quiera introducirse en él o para quien ya está introducido realizar un análisis al respecto.

Es por esto que en esta investigación se busca analizar los posicionamientos de las marcas más importantes de indumentaria femenina en Argentina. Se quiere ver de qué forma se pueden desarrollar estrategias de marketing para conseguir un objetivo de posicionamiento a futuro.

Existen trabajos de graduación que investigaron temas similares. Como por ejemplo, el trabajo de graduación de Ferrario (2011) quien analizó las características de las estrategias de marketing utilizadas por las compañías de indumentaria femenina que lograron ser exitosas. Considerando exitosas

aquellas empresas que lograron posicionarse dentro de las marcas más elegidas por el segmento objetivo. Estudió los casos de Wanama, Rapsodia, y Ona Saez en profundidad. Concluyó que las empresas más exitosas dejan el producto en segundo plano y se enfocan en la imagen de marca, conocen su segmento objetivo y canalizan sus estrategias de marketing para llegar a él.

Mazzucchelli (2012) analizó al sector de indumentaria de lujo y cómo las empresas Calandra, Kosiuko y Etiqueta Negra gestionaron las marcas y estrategias de posicionamiento para hacerle frente a la crisis financiera del 2008. Concluyendo que, si bien la crisis puede afectar a la demanda, fueron factores internos en la gestión estratégica de las propias marcas los que impactaron negativamente sobre ellas. Son las marcas que lograron mantener coherencia y dar cuenta de un posicionamiento fractal sólido a lo largo del tiempo las que sobrevivieron y hasta salieron fortalecidas.

En el presente trabajo se estudiará el posicionamiento de las marcas presentes en los shoppings más importantes de Argentina, buscando de esta forma acotar la cantidad de marcas a las principales. A diferencia de los trabajos anteriores, se abordará con mayor profundidad del caso de la marca Estancias Chiripa. Se analizará cómo está posicionada actualmente y de qué manera y con qué acciones de marketing se puede desarrollar una estrategia de marca para lograr el posicionamiento futuro deseado.

Sobre Estancias Chiripa

La Historia:

Una empresa que nace en 1983 en la localidad de San Fernando, provincia de Buenos Aires bajo el nombre de "Chiripá". En el transcurso de los años modificó sus productos alcanzando diferentes segmentos objetivos, desde ropa para chicos a ropa de futura mamá. También tuvo sus colecciones para hombres. Con la crisis del 2001 los dueños se dieron cuenta de que o crecían o desaparecían, y decidieron crecer. La forma de crecer sin capital era abriendo franquicias. En el año 2002 fue cuando la marca dio el gran salto con la apertura al mercado de franquicias. En su momento contaba únicamente con 5 locales ubicados en Gran Buenos Aires, zona norte. Con este nuevo modelo de comercialización logró aumentar considerablemente la cantidad de locales y llegar a lugares dónde de otra forma hubiese sido imposible.

La empresa ya había decidido enfocarse en la indumentaria femenina ofertando la calidad y el diseño de las primeras marcas pero con precios razonables en comparación con los competidores. A partir del año 2002 el nombre ya había cambiado de "Chiripá" a "Estancias Chiripa" y la marca comenzaba a ser valorada por muchos clientes en zona norte y nor-oeste. Con aperturas en Bella Vista, Luján, Tandil, Tres Arroyos la marca fue comenzando la lenta pero firme expansión hacia la provincia de Buenos Aires y luego hacia el interior del país. En 2006 la marca llegó a su punto de inflexión cuando contando con 10 locales propios abrió su primer local en Unicenter ubicándose junto las primeras marcas del rubro.

Sin embargo, el crecimiento de Estancias fue poco convencional ya que nunca puso el foco en la Capital del país, que es la sede principal de la moda y la plaza donde todas las marcas batallan por imponerse. Estancias realizó un crecimiento escalonado de apertura de locales en el interior del país, fortaleciéndose en provincias como Neuquén, Tucumán, y Corrientes. Actualmente Estancias Chiripa está presente en 14 provincias con 35 locales exclusivos desde Salta a Ushuaia. Además vende sus productos en más de 40 locales multi-marcas.

"Realizamos un crecimiento escalonado: crecer y luego estabilizar, crecer y luego estabilizar. Esto fue porque no contábamos con el capital suficiente para crecer abruptamente". Dice Pedro Barthalot, director y creador de la marca. (Ver entrevista en Anexo 6).

La fortaleza de la empresa es la fidelización de sus clientes, en localidades donde está presente hace muchos años las clientas confían en la marca y en su oferta. Dice Pedro Barthalot que Estancias Chiripa, hoy mejor conocida como "Estancias", es una marca que sigue los lineamientos de la tendencia europea y americana, con diseños que siguen siempre los dictámenes de la moda pero buscando ofrecer la mejor calidad a un precio justo. Es decir, es una marca que ofrece calidad y tendencia de primer nivel pero sin los exagerados precios de las principales marcas. No es una marca revolucionaria ni transgresora sino que mantiene una identidad propia con un estilo clásico y de buen gusto.

"Estancias cuenta con una tarjeta de fidelización y beneficios entre los que sobresale la financiación de sus ventas en forma directa", afirma Pedro. (Ver entrevista en Anexo 6)

Hoy Estancias Chiripa tiene sus oficinas centrales en Bella Vista (GBA) y un anexo de ellas se encuentra en Palermo (CABA). Posee 200 empleados entre las distintas áreas siendo 160 en ventas y 40 entre logística, administración, producto y diseño.

A pesar de su fuerte presencia en el interior del país y de su cantidad de locales exclusivos Pedro Barthalot, director de la marca, sabe que aún no se ha logrado posicionar en la mente de la mujer Argentina y que la marca no es conocida en lugares estratégicos como Capital Federal. Es por esto que dentro de la empresa se creó un grupo de marketing con el objetivo de unificar las acciones de comunicación de la empresa para lograr dar a conocer masivamente la marca. Además, en febrero de 2015 se comenzó a trabajar con una agencia de comunicación y marketing especializada en indumentaria femenina para lograr este objetivo, Grupo MASS+ (Ver logo en anexo 11).

Es relevante informar que el autor del presente trabajo forma parte del equipo de marketing encargado de planificar y coordinar las estrategias para lograr posicionar a Estancias Chiripa como una marca reconocida y valorada.

Ver Imágenes de la marca en el Anexo 9.



Objetivo del trabajo

El objetivo principal del trabajo es analizar y comparar los posicionamientos de las principales marcas de indumentaria femenina en Argentina para lograr obtener cuál es el posicionamiento actual de Estancias Chiripa en el rubro y así poder desarrollar una estrategia a futuro para dicha marca.

Objetivos Específicos:

- Ver cómo están posicionadas las principales marcas de indumentaria femenina en Argentina.
- Determinar el impacto del posicionamiento de la marca en las ventas.
- Dar cuenta de la posición actual de Estancias Chiripa y conocer cuáles son sus posibilidades para conseguir determinados posicionamientos futuros.

Pregunta Principal:

• ¿Cuál es el posicionamiento actual de Estancias Chiripa en relación a las marcas de indumentaria femenina que operan en los principales shoppings en Argentina y qué posible estrategia de posicionamiento hacia el futuro se puede recomendar?

Sub preguntas:

- ¿De las principales marcas, cuál es la relación que existe entre su posicionamiento y las ventas?
- ¿Cuáles son las marcas que compiten con Estancias Chiripa y cómo se posicionaron?
- ¿Cuál es la relación existente entre el prestigio de las marcas y los precios que exhiben sus productos?
- ¿De qué forma se puede dar a conocer una marca cuidando su imagen?

Justificación de las razones de estudio

La investigación del presente trabajo pretende ser útil para conocer el posicionamiento de las marcas del rubro de indumentaria femenina en Argentina, sirviendo a cualquiera de estas marcas para conocerlo desde un

enfoque externo particular. Utilizando matrices con diferentes variables podrán ver donde está situada cada marca desde el punto de vista de la demanda.

A su vez, tomando el caso de Estancias Chiripa se buscará mostrar mediante el estudio de marca realizado qué determinadas acciones de marketing se pueden utilizar para conseguir mejorar el posicionamiento. Siendo de esta forma de utilidad no solo para Estancias Chiripa sino también para otras marcas similares que deseen conocer su posicionamiento en el mercado y luego ver que herramientas de marketing pueden usar para conseguir el objetivo deseado.

Además se presentará un análisis de las ventas vs el prestigio de marca, basados en datos reales, que no se ha hecho aún para el rubro de indumentaria femenina en Argentina (o al menos no se ha publicado).

Por último, existen razones de conveniencia laborales personales ya que el autor de la investigación realiza tareas de marketing para Estancias Chiripa y considera que el estudio será de gran utilidad para dicha empresa.

Universidad de SanAndrés

2. MARCO TEÓRICO



Posicionamiento

"Conseguir un lugar en la mente del cliente" (Ries y Trout, 1993). Estos autores definen al posicionamiento como algo que no se encuentra referido a un determinado producto, sino a lo que ocurre dentro de la mente de los consumidores o personas a las cuales se busca directamente influir. Teniendo en cuenta que es lo primero que viene a la mente al revivir un determinado concepto. Para estos autores lo importante no es la realidad del producto, sino la manera de percibir que tienen los individuos.

Esta forma de concebir al posicionamiento será tenida en cuenta a la hora de formular las encuestas. Desde el lado de la demanda, Ries y Trout (1993) definen el concepto "posicoinamiento" como el lugar que se quiere ocupar en la mente de los consumidores, basándose en el concepto de que la comunicación solo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo las circunstancias propicias. Es decir, es muy importante saber que el posicionamiento que se estudiará será válido únicamente para el tiempo cercano al que se realiza el estudio, ya que el posicionamiento va cambiando todo el tiempo.

Serra y Murphy (2013) afirman que el posicionamiento es muy difícil de mantener en el tiempo sin realizar fuertes acciones para sostenerlo, es lo que llama "posicionamiento dinámico".

Por su parte, Porter (1987) define al posicionamiento como la única posición que puede ocupar una empresa en un mercado. El autor plantea además una matriz de estrategias genéricas que sirve para definir la estrategia que utilizará la empresa para llegar a sus clientes y como se posicionará ante ellos. La visión clásica de Porter supone un modelo de competencia basado en un producto contra producto para un determinado objetivo. Vincula los objetivos estratégicos de la empresa y plantea tres estrategias genéricas para cualquier empresa: diferenciación, costos bajos o estrategia de enfoque.

Marca

Según Kapferer (1991) la marca es un signo distintivo que lleva el producto o servicio para diferenciarlo o reconocerlo. Es decir, establece una determinada combinación de atributos, permitiéndoles a los compradores utilizar dicha información para memorizar el producto bajo el paraguas de un nombre.

"Actualmente existe un absoluto entrecruzamiento entre consumo y vida social. Los productos dejan de servir a fines prácticos para convertirse en significados" (Wilensky, 2014). Wilensky (2014) dice que hoy es imposible imaginarse una vida sin marcas, porque hoy son estas las que describen y caracterizan al producto, más que el producto en sí. "La marca es el mayor y mejor valor agregado que una empresa puede ofrecerle a sus clientes" (Wilensky, 2014).

Misión y Visión:

Lo primero que se debe hacer antes de analizar y reflexionar sobre el posicionamiento de una empresa es conocer su estrategia corporativa. Serra y Murphy (2013) dicen que "lo primero que una corporación debe definir es su misión".

"La misión, no es algo que cambie permanentemente, ya que me indica guías de acción y también cuales son los negocios, productos, servicios en los que puedo trabajar y muy especialmente cuales no puedo operar. Es la razón de ser de una empresa, algo así como marcar la cancha". (Serra y Murphy, 2013: 42).

La visión, a su vez, es más dinámica que la misión, dicen los autores, y puede ser analizada por esta matriz que relaciona los recursos de la empresa con el nivel de sus aspiraciones. Serra y Murphy (2013) presentan cuatro tipos de escenarios: Stretch, Poder, Supervivencia y Relax. Siendo la posición de Stretch la mejor según los autores.

Gráfico 1: Matriz Recursos Aspiraciones

Aspiraciones Recursos POCOS MUCHOS Stretch Poder Supervivencia Relax

Fuente: Serra, Roberto; Murphy, Martin. Retail Strategy, la revolución en category management. Ediciones Cooperativas, Buenos Aires (2013).

En la investigación será importante conocer las características de estos tipos de visiones presentadas por los autores ya que se evaluará la visión de Estancias Chiripa. Será necesario saber si su visión favorecerá o entorpecerá las propuestas estratégicas para llevar a la marca a conseguir los objetivos deseados.

Serra y Murphy (2013) describen los cuatro tipos de escenarios de visiones posibles:

- La Visión de Supervivencia es típica de muchas empresas medianas y chicas, ya que al tener pocos recursos piensan que no es posible tener altas aspiraciones y sienten en general mucha aversión al riesgo.
- La Visión de Relax en el extremo opuesto, es habitual de grandes empresas que entran en un ritmo más tranquilo de trabajo, ya que tienen demasiados recursos disponibles. Pierden la "adrenalina del riesgo", de crecer.
- La visión de Poder, típica de grandes empresas, que piensan que teniendo muchos recursos en general quita la posibilidad de ser creativo y buscar formas diferentes de hacer las cosas
- La visión de Stretch o estiramiento, es la más recomendable por los autores ya que lleva a romper con los límites y explorar el potencial individual y colectivo, formar alianzas para conseguir recursos y trabajar en conjunto con proveedores y clientes.

Modelos de análisis del posicionamiento

Para analizar el posicionamiento a lo largo de esta investigación utilizaremos los modelos propuestos por Serra y Murphy (2013). Los autores presentan varios modelos los cuales deben ser trabajados de forma simultánea. Estos son la grilla actitudinal de la demanda, la matriz del corredor, la matriz de segmentación vincular y el diagrama de espacios estratégicos.

Grilla Actitudinal de la Demanda:

Mediante un análisis cuantitativo del mercado se realiza esta matriz que se usa para analizar a la demanda, es decir ¿Cómo ven a la marca los clientes?

Ejes:

- Especificaciones: características propias del producto o servicio en cuestión.
- Suprafuncionalidad: efecto de marca, relacionado con el prestigio.



Grafico 2: Grilla Actitudinal de la demanda



Fuente: Serra, Roberto; Murphy, Martin. Retail Strategy, la revolución en category management. Ediciones Cooperativas, Buenos Aires (2013).

La grilla descripta por Serra y Murphy (2013) se encuentra dividida en sectores:

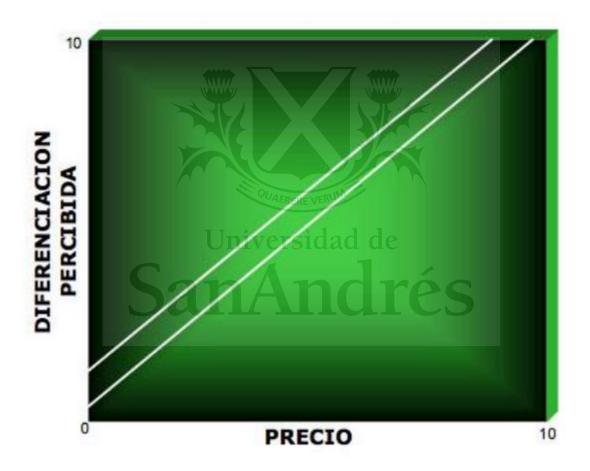
- Premium: es el sector donde se encuentran las marcas con un elevado grado de diferenciación, prestigio y excelentes atributos de especificaciones de producto.
- Cono de las líderes: empresas con un grado de supra funcionalidad y especificaciones equilibrado sin llegar a ser Premium.
- Posicionamiento por precio: aquí se ubican las marcas que apuestan a atraer a los clientes y diferenciarse a través de precios bajos.
- Diferenciación por marca: en este caso se cuenta con una suprafuncionalidad muy alta que permite a la empresa tener otro producto de menor costo con la misma marca.

 Diferenciación por especificaciones: marcas enfocadas en un producto único desde el lado de los atributos de especificaciones sin pensar en la marca.

La Matriz del Corredor

La matriz del corredor relaciona la diferenciación percibida de cada marca con el precio relativo, expresado en una escala de 0 a 10.

Grafico 3: Matriz del Corredor



Fuente: Serra, Roberto; Iriarte, Jorge; Le Fosse, Guillermo. El Nuevo Juego de los Negocios. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, 2000.

"Las empresas que se encuentran por debajo del corredor son las que peor posicionadas están. Las que están dentro son líderes y preferidas, esta matriz refleja el dinamismo del posicionamiento ya que el corredor puede ir desplazándose según el accionar de cada empresa" (Serra y Murphy, 2013: 50).

El grado de diferenciación percibida se obtiene de la integración de los dos ejes de la grilla actitudinal de la demanda, presentada anteriormente. Esta ponderación se realiza luego de hacer una evaluación del rubro para saber cuál es el grado de valoración de la marca en la elección de compra. Es por eso que en esta investigación es importante la realización de encuestas cuantitativas.

Diagrama de Espacios Estratégicos:

Serra y Murphy (2013) presentan esta matriz que se utiliza para encontrar oportunidades en el mercado.

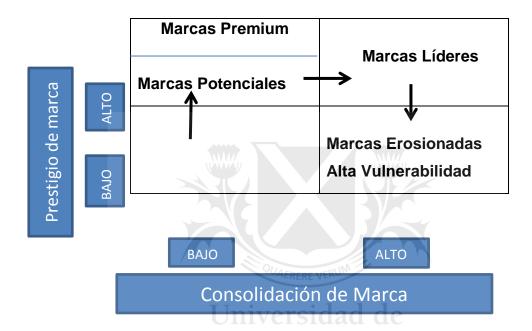
Se listan los atributos de especificaciones y suprafuncionalidad utilizados para obtener la diferenciación percibida en la matriz del corredor y en función de las encuestas realizadas poder colocar una valoración a cada atributo.

Para realizar esta matriz se debe realizar una investigación cuantitativa listando las marcas y los atributos seleccionados y viendo como los puntúan los clientes. Servirá a la investigación para saber cómo encaminar el posicionamiento de Estancias Chiripa conociéndo los déficits de la competencia y las fortalezas propias.

Matriz de Prestigio/Consolidación de Marca

Es la última matriz presentada por Serra y Murphy (2013). Relaciona el prestigio y la consolidación de marca. De manera que ubica a las marcas según dichas variables en las categorías de: "marcas premium" marcas potenciales", "marcas líderes" y "marcas erosionadas".

Gráfico 4: Matriz Prestigio Consolidación



Fuente: Serra, Roberto; Murphy, Martin. Retail Strategy, la revolución en category management. Ediciones Cooperativas, Buenos Aires (2013).

Esta matriz sirve para evaluar una marca desde su comienzo. Cuando no tiene ni prestigio ni consolidación. Serra y Murphy (2013) dicen que cuando logra un grado de prestigio alto o medianamente alto se dice que la marca tiene potencial. Allí se presentan dos alternativas: la primera sería seguir incrementando su prestigio y enfocarse en un mercado reducido sacrificando consolidación para convertirse en una marca Premium; la segunda alternativa sería apostar por un aumento en la consolidación, que sería el reconocimiento vía comunicación y promoción, apertura de nuevos canales de distribución, etc. Buscando liderar el mercado total.

Modelos Mentales:

Análisis de los Modelos Mentales:

"Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorsionan sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos" (Senge, 1990).

"La llamada escuela cognitiva supone que para determinar el modo en que se forman las estrategias y la visión del empresario es necesario comprender la manera de pensar del mismo" (Serra, Iriarte y Le Fosse, 2000).

Los modelos mentales son formas de pensamiento que delimitan nuestra perspectiva. Determinan nuestra percepción y nuestro accionar. Según Roberto Serra (2013) existen seis tipos de modelos mentales:

1) Pensamiento pretayloriano o artesanal:

Este pensamiento es el más antiguo. Comprende a la empresa principalmente como una fuente de producción artesanal. Basa su producción en el trabajo individual y se caracteriza por su incapacidad de delegar. Conforme la firma crece se incrementan los problemas del empresario dado los límites impuestos por su modelo mental.

2) Pensamiento Industrial:

Pensamiento característico de la época industrial donde lo principal era la producción y el objetivo final de todo empresario era crecer. Lo importante era quien era más grande, dejando de lado a veces al cliente y olvidando la rentabilidad. El problema principal de este tipo de pensamiento radica en que muchas veces por el afán de crecer se disminuyen los márgenes de ganancias y los costos de financiación son amenazantes.

3) Pensamiento Marketinero:

Busca el crecimiento a través de la publicidad. Son empresarios participes de que con el marketing se puede lograr cualquier cosa, incluso vender productos

con bajos atributos. Su error se basa en creer que cualquier problema de venta se resuelve con comunicación intensiva ignorando otros factores.

4) Pensamiento Financiero:

Modelo predominante en la década del 80. Busca lograr los máximos rendimientos en el menor tiempo posible. Mentalidad cortoplacista que deja de lado negocios con potencial estratégico con el objetivo de aumentar la rentabilidad. Los empresarios con este modelo mental son por lo general muy estructurados y negativos, muy especulativos y valorando por sobre todo el punto de vista financiero.

5) Pensamiento abierto:

Este modelo mental rompe con todos los anteriores. Es un modelo abierto que trata de unir todas las áreas. Las personas con este pensamiento incluyen en la evaluación estratégica cualquier tipo de negocios y consideran las posibles alianzas entre empresas, como franchising, joint-ventures, licencias, etc.

6) Pensamiento Holístico:

Este modelo es un avance con respecto al anterior. Contempla un pensamiento totalmente abierto pero con una visión permanente en el futuro. Introduce un pensamiento dinámico y circular. Es el modelo más complejo de todos, que analiza el impacto de las decisiones de hoy en el futuro. Este pensamiento está asociado a las Leyes de la Dinámica de Sistemas que consideran la complejidad de los mismos. Es el único modelo que contempla la realidad actual. Entiende las leyes que encaminan al crecimiento, tales como no fragmentar los sistemas, no presionar, no dejarse impactar por los buenos resultados en el corto plazo,, considera permanentemente las demoras entre una decisión y sus resultados, conocer los límites para apalancarlos y lograr un crecimiento natural.

Es la forma de pensamiento que se necesita hoy para poder manejar una empresa. Incluye el modelo abierto pero hay que pensar en forma dinámica, complejidad, teoría del caos, pensar en otro punto de vista.

Los primeros cinco modelos forman parte del pensamiento del managment tradicional, y el ultimo forma parte del management moderno, para nuevos entornos.



3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA



Tipo de Estudio

El estudio que se llevará a cabo para responder las preguntas de investigación y los objetivos del trabajo será de tipo descriptivo/explicativo. Seguir los modelos de los autores seleccionados nos permitirá comprender el posicionamiento actual de las empresas deseadas. En primera instancia, se enunciarán las características de las marcas. Luego se estudiarán en mayor profundidad las características de Estancias Chiripa.

Se utilizarán ambos tipos de estudio. Primero expondrán las características de las marcas para saber en qué medida se presentan las variables que forman el posicionamiento de marca. Y luego se pasará a un estudio explicativo donde se verán las relaciones entre estas variables.

No se analizarán en profundidad las estrategias de todas las marcas seleccionadas, el único caso de estudio que se analizará en profundidad será el de Estancias Chiripa. Primero se realizará un estudio únicamente de las variables que nos sirven para definir el posicionamiento de las principales marcas seleccionadas y luego la unidad de análisis será un único caso particular. Por lo tanto, las conclusiones y estrategias que se desarrollaran serán válidas solo para el caso de estudio. Como menciona Enrique Yacuzzi (2005): "Los casos no deben tomarse para evaluar la incidencia de un fenómeno. Además; su valor reside en parte en que no solo pueden estudiar un fenómeno, sino también su contexto". Es por esto que no se busca generalizar cualquier tipo de conclusión o descubrimiento a toda la población de empresas Argentinas de indumentaria femenina presentes en los shoppings.

Técnicas de Recolección de Datos

Para la primer parte de la investigación se harán investigaciones de tipo cuantitativas. Después de evaluar las alternativas se decidió que estas se harán vía web con la herramienta de formularios online de Google. Esto se debe a que como son 16 las marcas a evaluar se requieren tiempo y dedicación por parte del encuestado. Al hacerla vía web se logra que el encuestado disponga del tiempo que crea necesario y en el momento que este lo desee, logrando de esta forma respuestas más pensadas.

Para conseguir que el segmento objetivo que responda las encuestas sea el deseado se promocionará la encuesta vía Facebook utilizando las herramientas pagas de segmentación de la red social. Además, se buscará situar el link a la encuesta en las páginas relacionadas con moda e indumentaria.

También se utilizará la técnica de observación física en los locales y las páginas web de las marcas, dónde se recolectarán datos de algunas variables a analizar, como lo son los precios.

Luego, para la segunda parte, se realizará un estudio cualitativo en el caso de Estancias Chiripa, con entrevistas en las que se buscará un ida y vuelta con la empresa para conocer las posibilidades de la misma y poder desarrollar una estrategia a futuro. También se observaran: la página web, redes sociales, artículos y publicaciones de la marca. Además, se realizarán entrevistas con "Grupo Mass", una reconocida empresa de comunicación que actualmente presta servicios de marketing a Estancias Chiripa.

Se buscará conocer a la empresa elegida en profundidad, incluso analizar sus acciones de marketing hechas hasta el momento. Para luego, utilizando los posicionamientos relevados en la primera parte de la investigación, las teorías de los especialistas y las entrevistas con "Grupo Mass" poder desarrollar un nuevo plan de acciones de posicionamiento de marca hacia el futuro.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



Investigación sobre el posicionamiento del rubro de indumentaria femenina

En la presente sección se realizará una exposición de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas y se harán análisis y conclusiones al respecto. Los resultados de las encuestas serán considerados como representativos del posicionamiento desde la perspectiva de la demanda.

Encuestas:

Se realizaron dos encuestas, ambas vía web. Esto se debe a que al necesitarse gran cantidad de análisis por parte de los encuestados para que las respuestas sean coherentes se consideró que vía web los encuestados se encontraban más tranquilos y disponían mejor del tiempo para responder, además permitió llegar a un público más heterogéneo de todas las provincias Argentinas que de manera presencial hubiese sido imposible.

Se utilizó la herramienta de Google docs para formularios. Se realizó una primera encuesta consiguiendo 300 respuestas, y una segunda encuesta con 400 resultados (Ver encuestas en anexos 1 y 2).

Para realizar las encuestas se creó una página de Facebook: "Sabes de moda?" (Ver página en anexo 3). Esta página creada exclusivamente para esta investigación fue dónde se postearon los links a las encuestas. La herramienta de promoción de publicaciones de Facebook permitió poder impulsar vía web los links a las encuestas para conseguir los resultados deseados.

Esta herramienta permitió no solo llegar masivamente al público sino que además permitió segmentar su alcance. Se buscó el segmento de mujeres entre 18 y 55 años con intereses en moda e indumentaria que viven en Argentina.

Además, en el Anexo 5 se puede ver como se copió el link de la encuesta en las páginas de Facebook de las marcas a evaluar, para que las clientas sean las que respondan y las respuestas sean lo más acertadas posibles.

Para la primer encuesta se invirtieron \$300 y para la segunda \$349 y una orden de compra por \$1000 para estimular la participación ya que la encuesta era larga y se necesitaba dedicación (Ver Anexo 4).

Variables y matrices:

Para armar la grilla actitudinal de la demanda se necesitan puntuar a las marcas según las variables "especificaciones" y "suprafuncionalidad".

Para obtener la suprafuncionalidad se pidió que se puntúe el prestigio de una muestra de 16 las marcas del 1 al 10. El criterio de selección de las marcas fue luego de conversar con el equipo de diseño y producto de Estancias Chiripa, preguntándoles cuales marcas creen que comparten similar segmento objetivo en cuanto a edad y gustos de las clientas.

Estos fueron los resultados:

Marca	Prestigio
Jazmín Chebar	7,654
Rapsodia	7,632
Paula Cahen D'Anvers ERE VER	7,536
Maria Cher	7,286
Vitamina Universid	6,887
Wanama	6,830
Akiabara	6,819
Ginebra	6,756
Tucci	6,529
Ayres	6,437
Port Said	5,949
Estancias Chiripa	5,795
Zhoue	5,750
Cuesta Blanca	5,397
Yagmour	5,358
Ver	5,338

En cuanto a las especificaciones, se utilizaron las dos encuestas. En la primera encuesta se pidió que se puntúe, de una lista de atributos propuestos por el equipo de producto de Estancias, según cuál de los atributos de las prendas valoraban más.

Estos fueron los resultados:

Calidad (confección)	228
Calce	196
Diseño	169
Telas	81
Tendencia	53
Estampas	21

Se tomaron los tres atributos más elegidos y se realizó una nueva encuesta para saber cómo consideraba la demanda a cada uno de estos atributos en las diferentes marcas. Para esto se eligieron cuatro marcas: Cuesta Blanca, Yagmour, Akiabara y Paula Cahen D'Anvers. Además se evaluó a Estancias Chiripa.

El criterio para elegir las marcas fue luego de conversar con el equipo de producto de Estancias. Para saber cuáles eran las marcas más representativas del rubro que además eran similares a Estancias en cuanto a edad del segmento objetivo y el tipo de productos que ofrecen, pero buscando abarcar todo el "corredor" en la matriz del corredor.

Los resultados de los atributos por marca luego de 400 respuestas fueron:

					Cuesta
	Estancias	Yagmour	Paula	Akiabara	Blanca
Diseño	6,84	6,52	7,96	7,86	6,92
Calce	7,1	6,92	7,84	7,64	7,14
Calidad	7,56	7,1	8,44	8,2	7,02

Grilla Actitudinal de la demanda:

Con los resultados del prestigio obtenemos la suprafuncionalidad y promediando los atributos de cada marca con un 33% de importancia a cada uno obtenemos la grilla actitudinal de la demanda.

Se decidió hacerlo de esta forma porque los resultados de la primera encuesta fueron parejos en Calce, Calidad y Diseño y luego por consejo de Roberto Serra se decidió ponderar a los tres atributos de igual forma. Porque la valoración de los atributos es diferente cuando se responde una encuesta a cuando se decide una compra real, por lo que para saber exactamente habría que hacer diferentes focus groups que por una cuestión de tiempo resulta imposible.

La grilla muestra la relación entre las especificaciones y la suprafuncionalidad para cada una de las marcas seleccionadas.



10 Grilla Actitudinal de la Demanda 9 diferenciacion por Premium $\stackrel{\bullet}{\text{\tiny (1)}}$ especificaciones 8 **Especifcaciones** Cono de las Líderes Posicionamiento por Diferenciación precio por marca 2 Sin Posicionamiento 1 0 Suprafuncionalidad

Gráfico 5: Grilla Actitudinal de la Demanda.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas.

Se puede ver que Paula Cahen D'Anvers se ubica dentro del sector "Premium", con un elevado grado de diferenciación, prestigio y excelentes atributos de especificaciones de producto.

Akiabara se ubica dentro del cono de las líderes pero muy cerca del sector Premium. Diferenciándose de Cuesta Blanca, Estancias y Yagmour quienes se ubican netamente en el centro del cono, con una equilibrada relación entre especificaciones y suprafuncionalidad percibida.

Ninguna marca de las evaluadas se ubica en el sector de posicionamiento por precio, ni diferenciación exclusivamente por marca. Hay una relación equilibrada en general entre prestigio y especificaciones.

Matriz del Corredor

De la intersección de los ejes de la grilla actitudinal de la demanda y la obtención de los valores del precio surge la construcción de la matriz del corredor.

La ponderación de los ejes dio según las encuestas:

- 57,9% Suprafuncionalidad.
- 42,1% Especificaciones.

Por lo tanto: Diferenciación percibida= 57,9% Suprafuncionalidad + 42,1% Especificaciones.

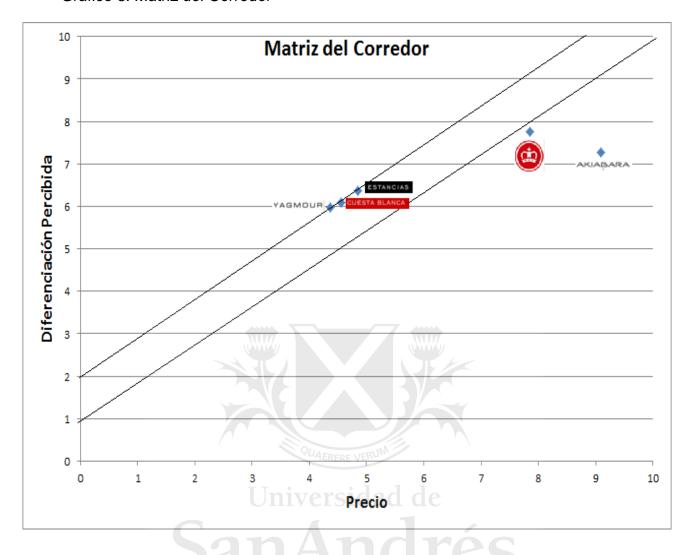
Para obtener el eje precio se recorrieron los locales de las marcas evaluadas y se registró el precio en cada marca de un Jean básico qué es un fiel marcador del nivel de precios dentro del rubro, según Elisa Bunge, encargada de producto en Estancias Chiripa (Ver entrevista en Anexo7).

El estudio arrojó los siguientes resultados: Akiabara \$1500, Paula \$1250, Estancias Chiripa \$800, Yagmour \$720, Cuesta Blanca \$750

Pasado a escala del 1 al 10 para armar la matriz los datos son los siguientes:

	Precio	Dif. Percibida
Paula Cahen		
D'Anvers	7,85	7,77
Akiabara	9,09	7,27
Estancias Chiripa	4,85	6,37
Cuesta Blanca	4,55	6,08
Yagmour	4,36	5,98

Gráfico 6: Matriz del Corredor



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

Las marcas ubicadas dentro del corredor son las preferidas dado que tienen una mejor combinación diferenciación percibida-precio que las que están por debajo.

Estancias Chiripa, Yagmour y Cuesta Blanca se ubican en el medio del corredor situándose en el borde superior del mismo, con una buena relación precio-diferenciación percibida mientras que Paula Cahen D'anvers se encuentra en una zona más Premium del corredor, un poco por debajo del mismo. Yagmour es la única marca que sobresale un poco del corredor.

La matiz muestra a Akiabara en una posición no muy recomendada ya que su precio es muy elevado en la relación entre las variables. Quedando de esta forma muy por debajo del corredor.

Diagrama de espacios estratégicos

El diagrama muestra las percepciones de los consumidores respecto a los atributos seleccionados: Diseño, calce, calidad, precio percibido y prestigio.

El precio percibido se obtuvo en la segunda encuesta y estos fueron los resultados:

10=barato, 5=adecuado, 0=muy caro

					Cuesta
	Estancias	Yagmour	Paula	Akiabara	Blanca
Precio	33	4			
percibido	2,90	3,08	2,16	2,36	2,86

Se trazan líneas de color por cada marca según el puntaje obtenido para poder ver los espacios que deja el diagrama y encontrar allí oportunidades de mercado.

Diagrama de Espacios Estratégicos

Cuesta Blanca
Akiabara
Paula
Yagmour
Estancias

Diseño Calce Calidad Precio percibido Prestigio

Gráfico 7: Diagrama de espacios estratégicos

Fuente: elaboración propia a partir de encuestas realizadas.

En el diagrama se puede ver como en general las cinco marcas analizadas tienen el mismo recorrido con diseño y calce muy similares, aumentando en cuanto a la calidad de la confección pero disminuyendo abruptamente cuando se trata de precios. Es decir, los clientes no están conformes en general con los precios que manejan todas las marcas del rubro, ya que todas se encuentran debajo del 5 (precio adecuado).

El diagrama sirve para comparar las valoraciones de los atributos entre las marcas, para encontrar espacios estratégicos y transformarlos en oportunidades. Sin embargo hay que tener en cuenta que se están dejando de lado muchas marcas que podrían estar ocupando esos espacios.

Conclusiones de las matrices de posicionamiento

La investigación hasta el momento arrojó resultados, en general, de acuerdo a lo esperado a priori en cuanto a la idea que se tiene de cada una de las marcas evaluadas.

La grilla actitudinal de la demanda deja en evidencia que las marcas encuestadas, que son las marcas presentes en los shoppings, se ubican como líderes del mercado, o como marcas Premium.

El sector de posicionamiento por precio queda libre de marcas porque la encuesta se ha realizado sobre marcas con presencia en shoppings, este sector de precio lo ocupan las marcas o locales que al no poder apostar a la construcción de un posicionamiento sólido apuestan al precio. Este es el caso por ejemplo de cadenas como Wall Mart, Carrefour o Falabella que poseen sus propias marcas pero su diferencial es el precio.

En el recuadro de "sin posicionamiento" se encuentran los puestos de feria, y las pequeñas marcas locales.

En cuanto a la matriz del corredor, se puede ver que actualmente Akiabara es una marca que podría estar en peligro. Sus precios son demasiado elevados con respecto a su prestigio de marca. Puede no estar notándolo aún pero debe modificar su prestigio o sus precios para no erosionar la marca.

De la matriz del corredor y la grilla actitudinal de la demanda se obtiene que las marcas más similares a Estancias en cuanto a prestigio y precio son Yagmour y Cuesta Blanca. Las tres marcas cercanas en el corredor conforman un grupo estratégico, compiten por el mercado que busca un precio y una diferenciación similar.

Análisis comparado de variables

A las matrices propuestas se agregan dos tablas de elaboración propia a partir de las encuestas y de información brindada por terceros que permitirán tomar conclusiones adicionales:

Diferenciación percibida y Precio Percibido

	Diferenciación Percibida	Precio percibido
Paula	7,765	7,785
Akiabara	7,274	7,374
Estancias	6,372	6,582
Cuesta		
Blanca	6,083	5,789
Yagmour	5,985	5,708

Fuente: Elaboración propia a partir encuestas realizadas.

Cabe aclarar que el precio percibido es distinto del precio real observado en los comercios. En general, se puede inferir de los resultados de prestigio y precio percibido que el cliente considera casi de forma lineal a las marcas más caras como las mejores, habiendo poca volatilidad en los resultados.

En la mayor cantidad de los casos, cuanto más cara es la marca, mayor es su prestigio percibido por el cliente. No se infiere que sea exclusivamente por el precio que las marcas son percibidas de mejor prestigio, pero sin duda es una variable que el cliente tiene en cuenta.

Prestigio vs Facturación

¿Cuál es la relación entre el prestigio de marca y las ventas?

Para responder esta pregunta se realizó una comparación entre el ranking de ventas de Unicenter y los resultados de prestigio obtenidos en las encuestas.

.	T	I
Ranking de		
Ventas		
(Unicenter)		
1	Rapsodia	
2	Cuesta Blanca	
3	Jazmin Chebar	
4	Paula	
5	Akiabara	
6	Port Said	
7	Ver	
8	Yagmour	
9	Vitamina	
10	Ayres	
11	Tucci	
12	Ginebra	
13	Maria Cher	RERE VERU
14	Estancias Chiripa	
15	Zhoue UTIIVE	rsida

Ranking	
de	
Prestigio	
1	Jazmin Chebar
2	Rapsodia
3	Paula
4	María Cher
5	Vitamina
6	Akiabara
7	Ginebra
8	Tucci
9	Ayres
10	Port Said
11	Estancias Chiripa
12	Zhoue
13	Cuesta Blanca
14	Yagmour
15	Ver

Fuente: Elaboración propia a partir de información brindada por Cencosud (Ver Anexo 12) y encuestas realizadas.

NOTA: El ranking de ventas brindado por Cencosud no es 100% representativo ya que no considera ni la ubicación de los locales dentro del shopping, ni los metros de frente, ni los metros cuadrados totales de los mismos, etc.

A partir de las encuestas sobre el prestigio y los rankings de ventas de Unicenter se puede hacer una comparación entre las ventas y el prestigio de las marcas. De ambas tablas se puede ver que en general, las marcas con más prestigio suelen ser las que más venden. Pero sin embargo, hay marcas, como Cuesta Blanca y Ver, que a pesar de no tener alto prestigio logran ser exitosas en el mercado competitivo y otras marcas como María Cher, que a pesar de tener alto prestigio, no logran traducir esto en mayores ventas.

Estas discrepancias son debido a otras variables no consideradas en estas tablas, como puede ser la disposición de sus productos, la relación-precio calidad, el manejo de las promociones, la capacidad de venta de los empleados en los puntos de venta u otras. Este análisis sirve para entender que no siempre es necesario tener un posicionamiento de marca Premium con alta diferenciación percibida, sino que hay que definir un posicionamiento adecuado y ser coherente con el mismo en toda la empresa.



Evaluación de Estancias Chiripa

Luego de haber obtenido el posicionamiento de Estancias Chiripa dentro del rubro, se presentaron los resultados a los miembros de la empresa consultando cuales eran las aspiraciones de la marca hacia el futuro.

En esta sección se estudiará a Estancias como empresa, evaluando sus aspiraciones, su posicionamiento futuro deseado y cuáles son las posibilidades reales de la marca para conseguirlo.

Luego se recurrirá a la opinión de profesionales del posicionamiento en indumentaria para ver qué acciones en particular se pueden llevar a cabo para conseguir los objetivos deseados.

Ya se ha identificado el posicionamiento de Estancias Chiripa dentro del rubro de indumentaria femenina. Como una marca con una buena relación precio/diferenciación percibida, ocupando la mitad del corredor y si bien en prestigio se encuentra por debajo de la media de los shoppings, pertenece al amplio grupo de las marcas del cono de las líderes del mercado de indumentaria.

Lo primero que se debe hacer antes de analizar y reflexionar sobre el posicionamiento de una empresa es conocer su estrategia corporativa. Serra y Murphy (2013) dicen que "lo primero que una corporación debe definir es su Misión".

Visión y Misión

Antes de evaluar posibles acciones de posicionamiento debemos conocer a Estancias Chiripa como empresa.

Misión:

"Satisfacer las necesidades de vestir de la mujer clásica y urbana, dándole la posibilidad de gratificarse con productos que sigan siempre los dictámenes de la moda, privilegiando la calidad y el precio justo"

Visión:

"Consolidar a Estancias como una marca reconocida y valorada por la mujer argentina"

Siguiendo la opinión de Serra y Murphy (2013) sabemos que una visión infunde forma y rumbo futuro de la empresa y guía a la organización en la fijación de metas que sirvan de impulso para la obtención de sus objetivos finales.

Matriz recursos aspiraciones

A continuación se analizará la visión de Estancias a partir de esta matriz que relaciona los recursos de la empresa con el nivel de sus aspiraciones.

Recursos:

A partir de la entrevista con Pedro Barthalot, director de la empresa, sabemos que la misma cuenta con 35 puntos de venta en todo el país y una de sus fortalezas es la situación financiera de la empresa, que no depende del financiamiento de terceros.

También sabemos que Estancias es una mediana empresa Argentina, sin inversores internacionales. Es decir, si bien contamos con una empresa equilibrada financieramente y con capital disponible para crecer este no representa recursos extraordinarios como el de una empresa multinacional.

Hace unos diez años, la empresa se encontraba claramente en una situación de recursos bajos y aspiraciones altas ("stretch"). Esta posición favorable le permitió realizar alianzas estratégicas para crecer. Mediante un modelo de franquicias consiguió aliados para llevar a la marca a situarse en todo el país. Consiguiendo presencia en lugares donde de otra forma hubiese sido imposible.

Actualmente la empresa ya cuenta con mayores recursos, llegando casi a la posición de recursos "altos".

Aspiraciones:

En cuanto a aspiraciones actuales, por la visión que implica consolidar a Estancias como una marca reconocida en todo el país, y por la entrevista en la que se menciona el objetivo de abrir locales en el exterior y posicionarse

fuertemente en capital, se puede concluir que las aspiraciones actuales siguen siendo altas.

Recursos

Gráfico 8: Matriz Recursos Aspiraciones

ALTAS Stretch Poder Aspiraciones BAJAS Supervivencia Relax

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

Estancias se posiciona en una posición intermedia entre "stretch" y poder. No se debe relajar por el mayor poder económico sino que debe seguir el crecimiento sólido que tuvo en los últimos años pero sin abusar del uso de recursos. Debe aprovechar las fortalezas de la posición "stretch". Esta posición es favorable ya que le permite innovar y generar nuevas oportunidades de negocio para crecer, formando alianzas y buscando aliados estratégicos.

Modelos Mentales

"La llamada escuela cognitiva supone que para determinar el modo en que se forman las estrategias y la visión del empresario es necesario comprender la manera de pensar del mismo" (Serra, Iriarte y Le Fosse, 2000).

A continuación analizaremos los modelos mentales de Pedro y María José, encargados de las decisiones estratégicas de la marca. En ambos casos utilizaremos con los entrevistados el juego de las palabras.

Pedro eligió Visión, Coraje, Recursos, Control y Posicionamiento como las 5 primeras. Las dos primeras y la quinta pertenecen a un modelo mental para nuevos entornos y las dos restantes a un modelo mental tradicional. Al estudiar

la trayectoria de la marca apalancada en un modelo de franquicias muy efectivo (27 franquicias actuales y más de 40 multi-marcas) podemos ver rasgos del modelo mental "Abierto". Pedro piensa mucho en crecer y está abierto a realizar alianzas estratégicas para lograrlo, además de la inclusión de agencias ajenas a Estancias.

Además las primeras dos palabras elegidas fueron: visión y coraje. Es razonable ya que el líder debe tener visión y coraje para conducir la empresa. En este caso se le da importancia a la marca por la elección de la palabra "posicionamiento". Sin embargo la elección de "recursos" y "control" muestra un híbrido entre el modelo mental tradicional y el modelo mental para nuevos entornos, con preponderancia de este último.

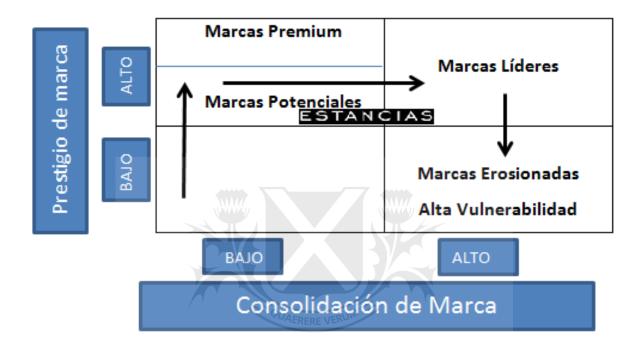
María José Quiroga es la co-creadora de la marca y actual esposa de Pedro. Su elección fue muy similar al de él. Eligiendo como 5 primeras palabras a Visión, Coraje, Recursos, estructura y Control. En este caso se puede ver también un híbrido entre ambos modelos mentales, el tradicional y el propio de nuevos entornos.

Universidad de SanAndrés

Matriz Prestigio Consolidación de Marca

Para comprender mejor la situación actual de Estancias Chiripa utilizaremos la matriz de prestigio/consolidación de marca.

Grafico 9: Matriz Prestigio / Consolidación



Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas y entrevistas realizadas.

Con un prestigio mediano porque es considerablemente menor al de las marcas Premium, pero aun así lo suficientemente alto como para ocupar un lugar dentro de las principales marcas Argentinas presentes en los shoppings. Estancias se encuentra dentro de las marcas potenciales pero con una consolidación mediana, que ha logrado un grado de prestigio medianamente alto pero sin consolidarse aún. Esto la ubica en el borde entre las marcas potenciales y las marcas líderes.

Se encuentra en la posición donde tiene dos alternativas, seguir incrementando su prestigio y convertirse en Premium o consolidar su presencia vía estrategias de marketing y lograr terminar de posicionarse como una marca líder.

Acciones de Marketing:

Las siguientes son algunas de las acciones de marketing, principalmente tipo de promociones elegidas por la marca para darse a conocer en el último año (2014/15)

- Pautas en medios gráficos: Revista Para Ti, Harper's Bazaar, Vanidades, Ohlala, Viva.
- Carteles en vía pública: En los últimos años hubo una gran presencia de carteles en vía pública (más de 30) pero en el 2015 se cambió la política y se quitaron la mayor cantidad de ellos dejando únicamente los que estaban en autopistas y lugares que la marca consideró que elevaban el prestigio. Quedándose únicamente con 6 de ellos, dos en Panamericana, dos en camino de Buen Ayre y dos en Acc. Oeste. (Ver Imagen de uno de ellos en Anexo 9.c).
- Acción solidaria: Renovar es Dar.
- Cambio de logo
- Online: Desde comienzos de 2015 se viene haciendo mayor foco en Facebook e Instagram, promocionando las publicaciones y la página de la marca, también se creó un canal de venta por internet y se promociona mediante google add words, Facebook y algunos otros sitios web de nicho como Fotter y guía púrpura. (ver redes sociales y ESHOP en anexo 9).

Posicionamiento futuro deseado:

Luego de haber hecho un análisis del posicionamiento actual de Estancias

Chiripa dentro del rubro de indumentaria femenina y de haber evaluado a la

empresa y a sus líderes es posible planificar una estrategia de posicionamiento

futuro.

Para saber cuáles eran las expectativas de marca hacia el futuro se entrevistó

también a la encargada de imagen de Estancias, Jessie Forrester, quien dijo lo

siguiente:

"Queremos que nos pueda comprar la mujer que compra en Paula (Cahen

D'Anvers) y la que compra en Cuesta Blanca. No gueremos que la bolsa de

Estancias sea un quemo. Nunca vamos a ser ni un (María) Cher o Jazmín

(Chebar) ni queremos que nos peguen a un Yagmour o un Ver, más bien un

intermedio"

Por su parte, Pedro dijo:

"Tenemos que seguir subiendo el prestigio porque si lo dejás de subir empezás

a bajar. Queremos ambas cosas (prestigio y consolidación), porque Estancias

viene de abajo a nivel prestigio y nos falta seguir subiendo. Antes les

vendíamos a empleadas públicas, maestras, ahora para esas mujeres somos

caros. Estoy copado hacia dónde vamos, somos una marca que apunta un

segmento de clase media alta sin ser clase alta. Hay mucha más gente en el

país que pertenece al segmento al que apunta Cuesta Blanca, que es más

clase media, pero no es nuestro objetivo".

(Ver entrevistas en anexos 6 y 7).

Objetivo de la estrategia:

A continuación se mostrará mediante la matriz prestigio consolidación y la

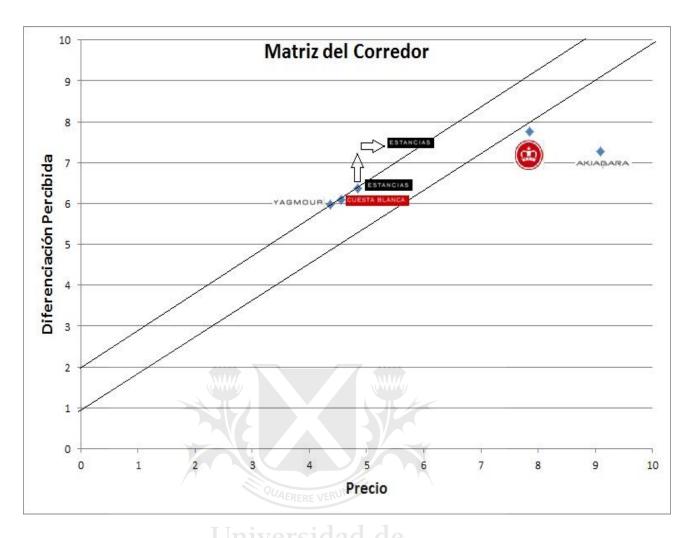
matriz del corredor el objetivo de marca planteado por el autor del presente

trabajo teniendo en cuenta los estudios realizados y la opinión de miembros

clave de la marca:

Grafico 10: Matriz del Corredor

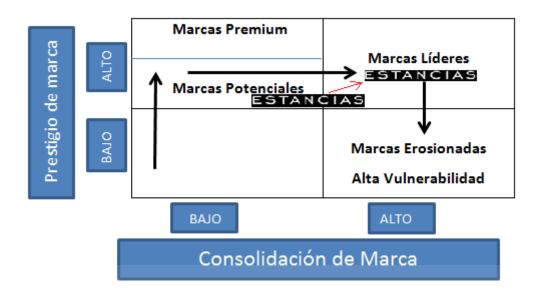
48



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo será aumentar la diferenciación percibida y luego aumentar un poco el precio. Se buscará ocupar un lugar intermedio entre "Paula" y el lugar que hoy ocupan Cuesta Blanca y Yagmour. Con una relación precio/diferenciación percibida que le permita situarse por encima del corredor pero sin llegar a ser una marca Premium.

Gráfico 11: Matriz prestigio/ Consolidación de marca



Fuente: Elaboración propia

La Matriz Prestigio - Consolidación de marca muestra el objetivo de seguir aumentando ambas variables, buscando aumentar la diferenciación percibida y la consolidación para ubicarse dentro de las marcas líderes.

Universidad de SanAndrés

Planificación de acciones de marketing:

Teniendo en cuenta que el posicionamiento es "Conseguir un lugar en la mente del cliente" (Ries y Trout, 1993). Las acciones propuestas a continuación están orientadas principalmente a generar un cambio de imagen, es decir, un cambio en la percepción que el cliente tiene en su mente sobre la marca.

Es importante tener en cuenta el concepto del posicionamiento dinámico propuesto por Serra (2000) para saber que dejar de invertir en construir imagen no es una opción, y una vez obtenido el objetivo deseado debe seguir trabajándose en la comunicación para poder mantenerlo.

Cuáles son las acciones que debería hacer Estancias de lograr el posicionamiento deseado?

Para responder esta pregunta se recurrió a la ayuda de Grupo Mass. Grupo Mass es una agencia de comunicación y marketing Argentina muy reconocida en el rubro de indumentaria (Ver logo en anexo 10).

Se entrevistó a dos miembros del grupo para consultarles sobre los objetivos propuestos y que acciones tomar hacia el futuro (ver entrevista en anexo 11).

Estas fueron las acciones que se decidieron que son las mejores a tomar luego de las entrevistas con Carla Cabral, encargada del departamento de Moda y Comunicación integral en Grupo Mass y Victoria Blanco, ejecutiva de cuentas en Grupo Mass:

Estrategia de Locación de puntos de venta:

• Para este momento de Estancias se recomienda abrir más puntos de venta en Capital. Pero no en cualquier lugar. Las plazas estratégicas para aumentar el prestigio de marca son: Shopping Alto Palermo, Shopping Solar de la Abadía, y Palermo Soho. Se considera que estas plazas ayudarán a aumentar la consolidación y el prestigio en Capital. En cuanto al Shopping Paseo Alcorta sería muy bueno una apertura allí ya que elevaría el prestigio pero es exclusivo para marcas Premium, dónde Estancias no tiene lugar.

Estrategias de Promoción:

- Se recomienda acentuar el cambio de nombre de "Estancias Chiripa" a "Estancias" mediante la comunicación al público. El cambio de nombre fue una decisión de la marca y aceptada por el grupo Mass ya que según ellas el nombre corto genera una sensación moderna y positiva.
- Redes Sociales: mejorar la presencia en redes sociales, invertir para generar contenido de calidad y armar campañas para aumentar los seguidores en Facebook e Instagram. También se recomienda para incrementar la consolidación de la marca aumentar la presencia online mediante redes y un sitio web de calidad.
- Acuerdos con celebridades: se recomienda pautar con referentes sociales para identificar la marca con personas reconocidas ya que esto ayuda a impulsar el prestigio y la consolidación.
- En promoción en medios gráficos se recomienda especialmente la Revista Harper's Bazaar. Pero más específicamente hacer una edición especial de producción para presentar en esta revista y así tener mayor importancia en la misma. Esta revista ayudará a aumentar el prestigio ya que ubicada entre las revistas más valoradas del medio.
- Aumentar la inversión en Eventos de presentación de colección. Usar lugares "top" y famosos para llamar la atención de la prensa y lograr mayor presencia en medios.

Estrategia de Precio/Producto:

Estancias está posicionada con una buena relación precio/calidad. Por lo que no se busca dañar esta imagen, pero sí aumentar su prestigio.

Para ello las profesionales recomiendan hacer una "colección cápsula" dentro de la colección normal de Estancias.

Una colección capsula es una colección que tendrá las siguientes particularidades:

 Un conjunto reducido de productos diferentes al resto dentro de la misma temporada, identificados con un nombre, como por ejemplo Estancias "colección gala".

- Productos innovadores. Que sean Premium con mayor calidad, mayor diseño, mejores telas.
- Precio superior al resto de los productos de la marca.
- No hacer mucha cantidad, que sean limitados
- Presentarlos en las plazas más estratégicas en cuanto al posicionamiento. Por ejemplo: Unicenter, Recoleta, Barrio Norte, San Isidro y E-Shop
- Opción de contratar un diseñador de afuera o una celebridad para identificar la colección.

Esta idea sirve para subir el prestigio de la marca y llamar la atención de la prensa pero sin perder la esencia de la colección inicial. Además, sirve para ver cómo responde el público a un aumento de precios y un cambio en el producto.

En cuanto a producto, se sugiere también:

 Lanzar productos "accesorios" como zapatos y carteras de alta calidad, hacer pocos modelos. Los Zapatos son un marcador de calidad de marca en el rubro indumentaria y tener una línea de zapatos Premium servirá para subir el prestigio.

A modo de análisis de la estrategia luego de que esta ya esté en marcha con las acciones puntuales llevadas a cabo se recomienda hacer focus groups para tener un feedback de lo que las clientas piensan del cambio de imagen y de esta forma poder evaluar nuevamente a la marca y ver de qué manera seguir.

Conclusión del apartado:

En el apartado se evaluó la marca, su posicionamiento y sus posibilidades para realizar acciones para cambiarlo.

La evaluación de la visión y de los modelos mentales nos permitió saber que los líderes y tomadores de decisiones de la marca podrán tomar las decisiones de inversión necesarias para llevar el cambio a cabo.

También es importante la matriz recursos aspiraciones ya que es otra forma de analizar la empresa internamente. Los resultados también fueron positivos, indicando que es factible del punto de vista humano y económico realizar el cambio de posicionamiento.

Luego de evaluar estas características estuvimos en condiciones de plantear los objetivos y de consultar a los profesionales para determinar qué acciones particulares tomar. Es importante la presencia de Grupo Mass ya que buscar aumentar el prestigio de marca simplemente con inversiones sin saber de qué manera hacerlas es un gasto de dinero sin sentido. Una vez más se remarca las ventajas del modelo mental de nuevos entornos en los gerentes que permite reconocer que se necesita ayuda para poder crecer.

SanAndrés

5. CONCLUSIONES



Luego de haber estudiado el posicionamiento del rubro de indumentaria femenina en Argentina, se concluye lo siguiente:

Desde la demanda se puede ver una disconformidad general con los precios de todas las marcas ya que de las marcas evaluadas ninguna obtuvo ni un 5 de puntuación lo que hubiese simbolizado que el precio era adecuado. Además, dentro de las marcas con prestigio medio y elevado, el diagrama de espacios estratégicos muestra una conformidad general con los atributos generales de las prendas pero no con sus precios.

La matriz del corredor mostró que Estancias se ubica en el medio del mismo en el borde superior con una buena relación precio-diferenciación percibida. La grilla actitudinal de la demanda la ubica dentro del cono de las líderes, con un balance aceptable entre especificaciones y diferenciación percibida.

En cuanto a la relación entre el prestigio de marca y sus ventas, si bien se observó que en general un mayor prestigio implica mayores ventas, estas no son siempre directamente proporcionales, pudiéndose destacar el caso de Cuesta Blanca y Yagmour como marcas que venden muy bien a pesar de su prestigio y el caso de María Cher como caso contrario.

El estudio de los precios resultó interesante porque mostró que no siempre el precio percibido es igual al precio real, pudiéndose ver por ejemplo en el caso de Akiabara donde su precio real es superior al percibido.

Caso de Estudio:

Luego de hacer un estudio del posicionamiento del rubro y de Estancias dentro del mismo se realizó un análisis en mayor profundidad del caso de estudio elegido. Este nos permitió conocer las posibilidades reales de la marca para lograr un posible posicionamiento futuro.

Primero se utilizó el análisis sobre los modelos mentales de los líderes de la empresa, principalmente enfocándose en el de Pedro Barthalot, quien es el principal tomador de decisiones. Ambos Pedro y María José eligieron como principal la palabra visión. "La nueva lógica de pensamiento parte de la visión,

que es la imagen del futuro que quiere lograr la organización. Sin visión no tiene sentido conducir una organización" (Serra, Iriarte, La Fosse, 2000:150).

Este primer análisis de los modelos mentales, tomando como preponderante el modelo mental abierto y la elección de mayor cantidad de palabras del modelo para nuevos entornos nos mostró que desde el aspecto de los modelos mentales la empresa estaría en condiciones de llevar a cabo cambios en su estrategia de posicionamiento.

Luego se utilizó la matriz recursos aspiraciones para ver en qué posición se encontraba la empresa. El resultado fue una posición de Poder/Stretch, también favorable al crecimiento ya que se tiene ambición para crecer y también se buscan alianzas y ayuda de terceros para lograrlo. Además, se realizó la matriz prestigio consolidación de marca donde se mostró que Estancias todavía tiene que trabajar en darse a conocer, principalmente en plazas clave del país como lo es Capital Federal.

Estrategia a futuro:

Primero se evaluó el posicionamiento desde la demanda, luego las características de Estancias como empresa, sus líderes y sus posibilidades.

Después se realizaron entrevistas en la empresa para ver cuáles eran sus intenciones de marca hacia el futuro.

Teniendo en cuenta estas opiniones se formuló un objetivo: aumentar el prestigio para ocupar un lugar en el medio del corredor, por encima de Cuesta Blanca y Yagmour, aumentando la consolidación de marca para llegar a ser una marca líder, pero seguir ubicándose por debajo del sector Premium. Conservar la fidelización del cliente actual pero ganar nuevos clientes en Capital Federal, buscando ubicarse en la mente del cliente como una marca con prestigio favorable, pero por sobre esto una excelente relación precio/calidad.

Para realizar una planificación de acciones de marketing a futuro se entrevistó a las profesionales de Grupo Mass, quienes propusieron acciones concretas

para trabajar las siguientes cuatro áreas: los precios, las plazas, el producto y los diferentes tipos de promoción



6. BIBLIOGRAFÍA



Bibliografía

- Aaker, David A. *Building Strong Brands*. The Free Press: New York (1996).
- Porter, M.E. Ventaja competitiva. Rei, Buenos Aires. (1985)
- Ries, Al; Truot, Jack. Posicionamiento. Mc Graw-Hill, Madrid. (1989).
- Semprini, A. El marketing de la marca: Una aproximación semiótica.
 Paidos Empresa: Barcelona, (1995).
- Serra, Roberto; "Modelos Mentales". Materia "Marketing Avanzado".
 Universidad de San Andrés, 5 de agosto de 2013.
- Serra, Roberto; Iriarte, Jorge; Le Fosse, Guillermo. El nuevo juego de los negocios. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires. (2000)
- Serra, Roberto; Murphy, Martin. Retail Strategy, la revolución en category management. Ediciones Cooperativas, Buenos Aires (2013).

SITIOS DE INTERNET

- Encuesta primera,
 https://docs.google.com/forms/d/10wZV9z9GS D7luOLfUhO23rc80sTcu

 IDH4Taw4aqk6k/edit

 INVERSIGATION

 IDH4Taw4aqk6k/edit

 INVERSIGATION

 IDH4Taw4aqk6k/edit

 INVERSIGATION

 IDH4Taw4aqk6k/edit

 INVERSIGATION

 IDH4Taw4aqk6k/edit

 INVERSIGATION

 INVERSICATION

 INVERSIGATION

 INVERSICATION

 INVERSICATIO
- Encuesta segunda, https://docs.google.com/forms/d/14jbNneOpE-yDCAdKevZBHZY-6jduMYKLG40Mb2jxvN4/edit
- Estancias Chiripa, Facebook, https://www.facebook.com/pages/Estancias-Chiripa/115238696519

 (Consultado: 15/04/2015)
- Estancias Chiripa, Instagram, https://instagram.com/estanciaschiripa
 (Consultado: 15/04/2015)
- Estancias Chiripa, Sitio web, http://www.estanciaschiripa.com.ar/e-shop/
 (Consultado: 10/04/2015)
- Grupo Mass, http://masspr.net/ (Consultado: 15/04/2015)
- Respuestas a encuesta 1, https://docs.google.com/spreadsheets/d/1H-
 NEyh8jcMOSfHvIVSujWaL6O03rBb1UjPIj8fJfVW4/edit#gid=1045643947

Respuestas a encuesta 2,
 https://docs.google.com/spreadsheets/d/1YOTIKXJeSiJx-jmS_qFcXSidDKCYa2CDjFgbWOdjfAs#gid=206603574



7. ANEXOS



1) Primera encuesta cuantitativa a travez de Googledocs.

Marcas o	ie i	nou	a							
¿Qué importancia le	dasa	la marca	en la el	ección	de comp	ora?*				
1 2 3 4 5 6	5 7	8 9 10								
000000	0 0	000								
¿Qué atributos de ur Telas	na prei	nda valor	ás másí	(máxir	no 3) *					
☐ Tendencia										
☐ Diseño										
■ Estampas										
■ Calidad										
□ Calce										
Otro:										
Por favor si no conoce	és la m			gura no			-			40
		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tucci	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rapsodia	0	0	PEAERE	REVERU	MO	0	0	0	0	0
Ayres	0	. 0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estancias Chiripa	0	Colli	VET	Slolla	lly C	LC ₀	0	0	0	0
Paula Cahen D'anvers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Wanama	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuesta Blanca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zhoue	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ginebra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maria Cher	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vitamina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Akiabara	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Port Said	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ver	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jazmin Chebar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Yagmour	0	0	0	0	0	0	0	0	S S	0

Resultados primera encuesta:

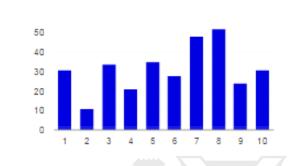
315 respuestas

Ver todas las respuestas

Publicar datos de análisis

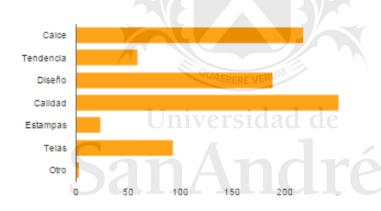
Resumen

¿Qué importancia le das a la marca en la elección de compra?



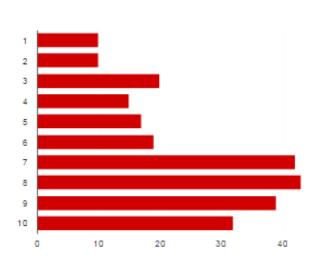
1	31	9.8%
2	11	3.5%
3	34	10.8%
4	21	6.7%
5	35	11.1%
6	28	8.9%
7	48	15.2%
8	52	16.5%
9	24	7.6%
10	31	9.8%

¿Qué atributos de una prenda valorás más? (máximo 3)



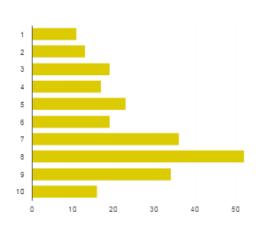
Calce	218	69.2%
Tendencia	59	18.7%
Diseño	189	60%
Calidad	252	80%
Estampas	24	7.6%
Telas	93	29.5%
Otro	3	1%

Akiabara [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]



1	10	4%
2	10	4%
3	20	8.1%
4	15	6.1%
5	17	6.9%
6	19	7.7%
7	42	17%
8	43	17.4%
9	39	15.8%
10	32	13%

Ayres [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]



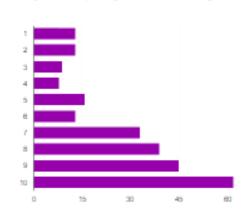
1 11 4.6% 13 5.4% 19 7.9% 7.1% 17 23 9.6% 7.9% 6 19 36 15% 21.7% 52 9 34 14.2% 6.7%

Cuesta Blanca [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]



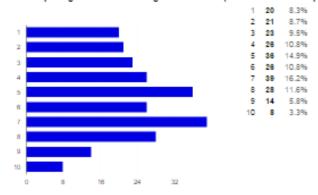
Universidad de

Maria Cher [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]

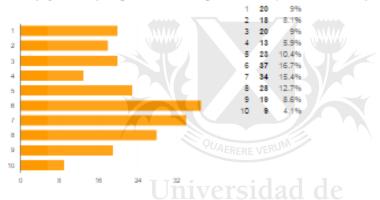


5.2% 13 5.2% 13 3.6% 3.2% 6.4% 18 13 5.2% 33 13,1% 15,5% 38 45 17.9% 82 24.7%

Ver [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]

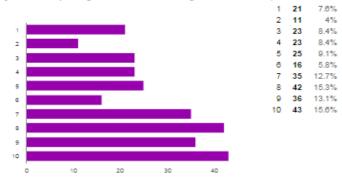


Estancias Chiripa [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]

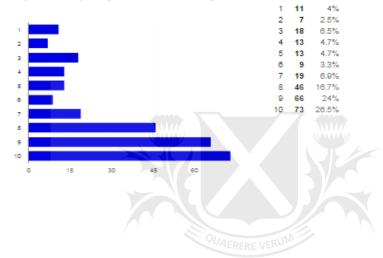


SanAndrés

Tucci [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]

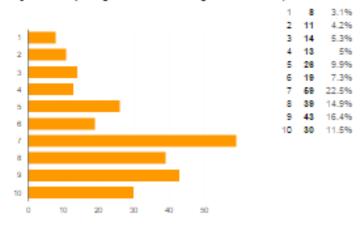


Rapsodia [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]

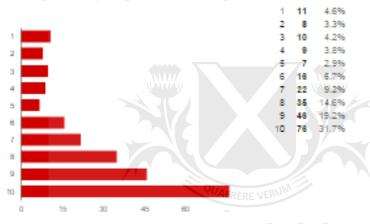


Universidad de SanAndrés

Vitamina [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]



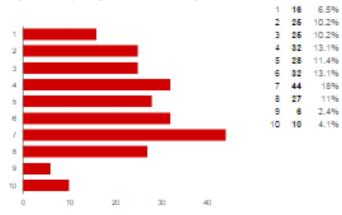
Jazmin Chebar [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]



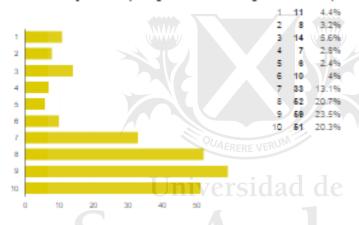
Port Said [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]



Yagmour [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]



Paula Cahen D'anvers [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]



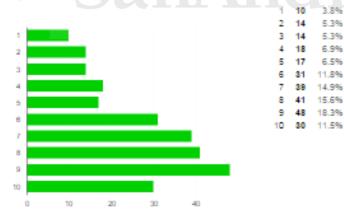
Wanama [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]

3.8%

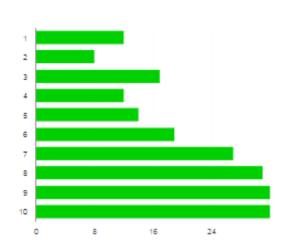
5.3%

5.3%

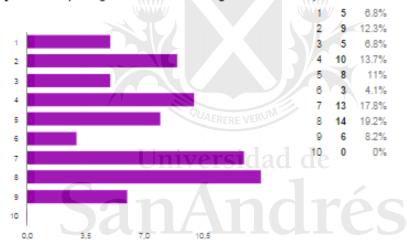
6.9% 6.5%



Ginebra [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]



Zhoue [Califica en prestigio del 1 al 10 a las siguientes marcas (siendo 10 el máximo prestigio posible):]



2)Segunda encuesta, cualidades de la ropa. Marcas: "Yagmour, Estancias, Paula, Akiabara, Cuesta Blanca".

Cualidade	s de la	ropa			
Completa la encuesta y (las 4 respuestas debe considera 5 como el m	n ser a concier				
*Obligatorio					
Edad? *					
Dirección de email: * necesaria para participar	del sorteo				
Ciudad donde vive? *					
Evalua estas marcas (deja de lado la presencional)					la puntúes. 5
Yagmour	0	10		0	0
Estancias Chiripa	9	0	0	0	0
5 1 5 1					
Paula Cahen D'anvers	0	QUAEI	RERE VEQUIN	0	0
	0	QUAEI	RERE VEQUAL	0	0
D'anvers		niyer	SICad		
D'anvers Akiabara	o U	niver	sidad		0
D'anvers Akiabara Cuesta Blanca 2) El CALCE de las prei	o U	niver 1A	rere veguni sidad Inc		0
D'anvers Akiabara Cuesta Blanca 2) El CALCE de las prei	ndas puntúes.	niyer 1A	sidad INC	de. Iré	° ° ° ° ° ° ° ° ° ° ° ° ° ° ° ° ° ° °
D'anvers Akiabara Cuesta Blanca 2) El CALCE de las prei	ndas puntúes.	niver 1A	sidad INC	de. Iré	• • • •
D'anvers Akiabara Cuesta Blanca 2) El CALCE de las prei Si no estas segura no la Estancias Chiripa	ndas puntúes.	niver	sidad Incl 3	de.	0 0 S 5
D'anvers Akiabara Cuesta Blanca 2) El CALCE de las prei Si no estas segura no la Estancias Chiripa Yagmour Paula Cahen	o o o o o o o o o o o o o o o o o o o		sidad INC 3	de.	5 0

(sigue)

3) CALIDAD en sus telas y en su confección.

Si no estas segura no la puntúes

	1	2	3	4	5
Cuesta Blanca	0	0	0	0	0
Akiabara	0	0	0	0	0
Yagmour	0	0	0	0	0
Estancias Chiripa	0	0	0	0	0
Paula Cahen D'anvers	0	0	0	0	0

4) El Precio

1=Muy Barato 5=Adecuado 10=Muy Caro

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Paula Cahen D'anvers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estancias Chiripa		0\\\/		0	0	QW	70			
Yagmour	0>	201	0	0	0	(0)	0	0	0	0
Cuesta Blanca	0	0	0	6	0	-0/	0	0	0	0
Akiabara	0	0	0	0	0	90	0	0	0	0

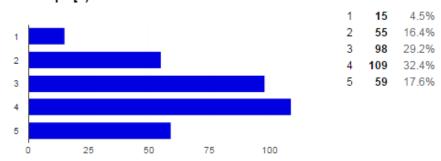
Enviar

Nunca envies contraseñas a través de Formularios de Google.

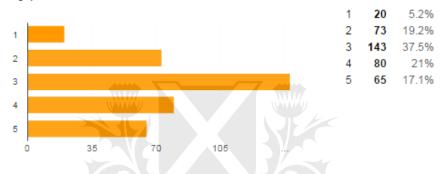
SanAndrés

Resultados Segunda Encuesta

Estancias Chiripa [1) Evalua estas marcas de 1 a 5 teniendo en cuenta el DISEÑO de su ropa]



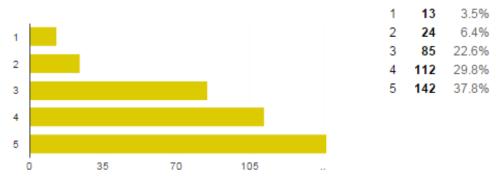
Yagmour [1) Evalua estas marcas de 1 a 5 teniendo en cuenta el DISEÑO de su ropa]



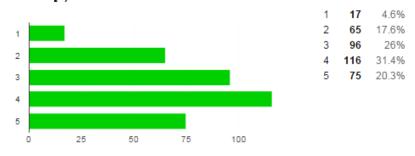
Paula Cahen D'anvers [1) Evalua estas marcas de 1 a 5 teniendo en cuenta el DISEÑO de su ropa]



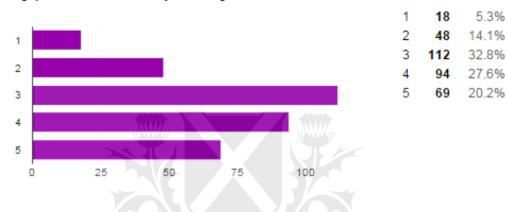
Akiabara [1) Evalua estas marcas de 1 a 5 teniendo en cuenta el DISEÑO de su ropa]



Cuesta Blanca [1) Evalua estas marcas de 1 a 5 teniendo en cuenta el DISEÑO de su ropa]



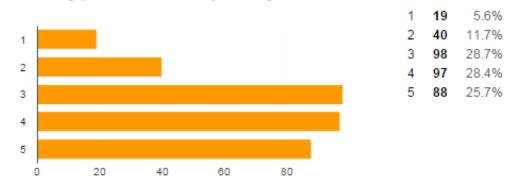
Yagmour [2) El CALCE de las prendas]



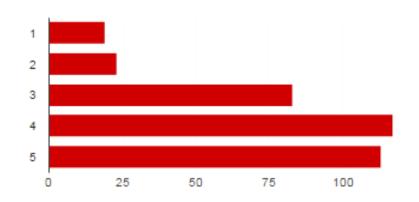
Paula Cahen D'anvers [2] El CALCE de las prendas]



Cuesta Blanca [2) El CALCE de las prendas]

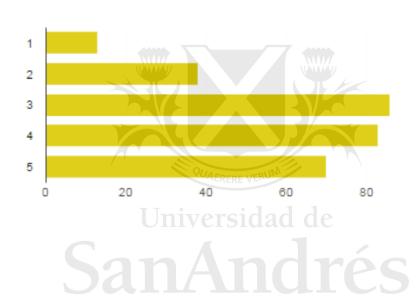


Akiabara [2) El CALCE de las prendas]



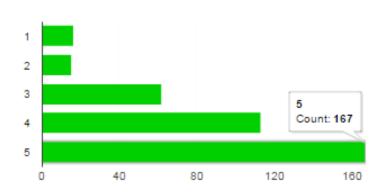
1	19	5.4%
2	23	6.5%
3	83	23.4%
4	117	33%
5	113	31.8%

Estancias Chiripa [2) El CALCE de las prendas]



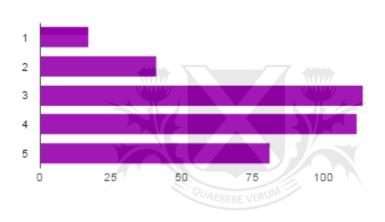
1	13	4.5%
2	38	13.1%
3	86	29.7%
4	83	28.6%
5	70	24.1%

Akiabara [3) CALIDAD en sus telas y en su confección.]



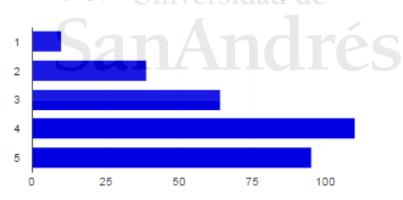
1	16	4.3%
2	15	4%
3	62	16.6%
4	113	30.3%
5	167	44.8%

Yagmour [3) CALIDAD en sus telas y en su confección.]



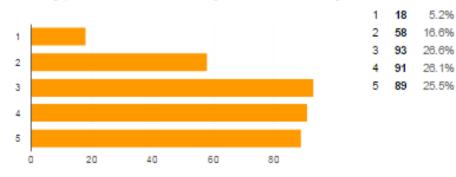
1	17	4.7%
2	41	11.2%
3	114	31.2%
4	112	30.7%
5	81	22.2%

Estancias Chiripa [3) CALIDAD en sus telas y en su confección.]

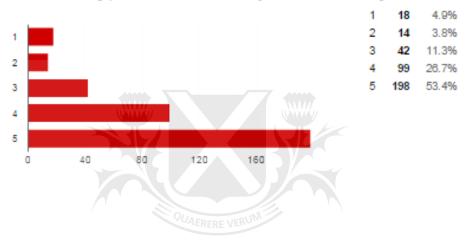


•		
1	10	3.1%
2	39	12.3%
3	64	20.1%
4	110	34.6%
5	95	29.9%

Cuesta Blanca [3) CALIDAD en sus telas y en su confección.]



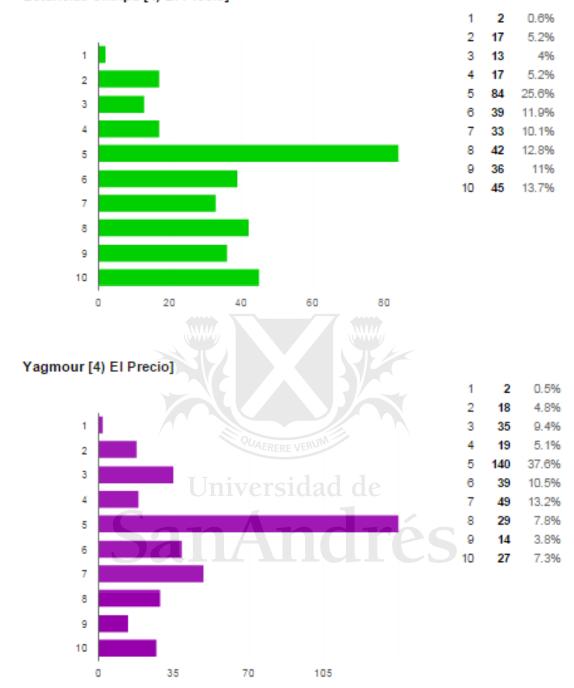
Paula Cahen D'anvers [3) CALIDAD en sus telas y en su confección.]



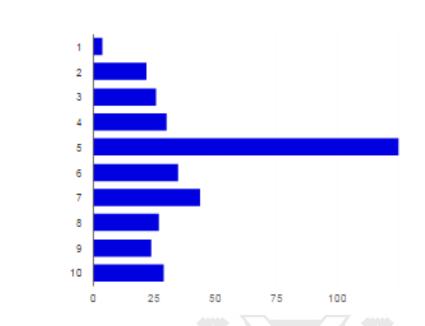
Paula Cahen D'anvers [4) El Precio ersidad de



Estancias Chiripa [4) El Precio]

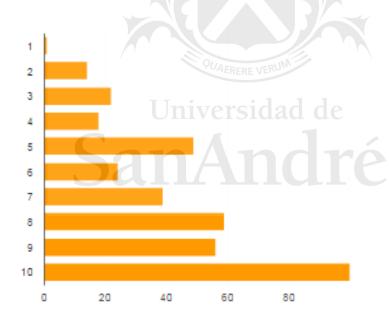


Cuesta Blanca [4) El Precio]



1	4	1.1%
2	22	6%
3	26	7.1%
4	30	8.2%
5	125	34.2%
6	35	9.6%
7	44	12%
8	27	7.4%
9	24	6.6%
10	29	7.9%

Akiabara [4) El Precio]

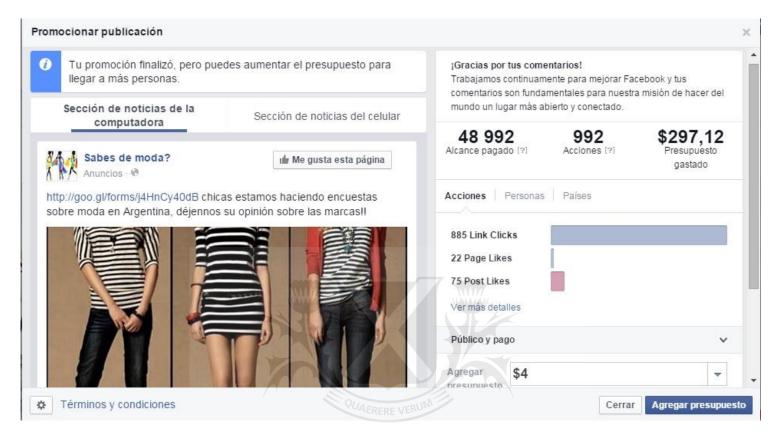


3) Creación de Pagina de Facebook "Sabes de moda?"



4)Promoción de encuestas

Utilizando la herramienta de promoción de Facebook.



Universidad de SanAndrés

5) Link en Páginas de moda

Llegando al segmento deseado a través de una estratégica locación del link de la encuesta (páginas de Facebook de moda e indumentaria):



6) Entrevista con Pedro Barthalot, director de Estancias Chiripa ¿Cuáles son las fortalezas de Estancias Chiripa como marca?

La fidelización de los clientes principalmente. También, aunque no en un primer lugar, el manejo financiero "rienda corta" muy acotado, nada dependiente de terceros, un circuito financiero independiente a través de una tarjeta propia.

Poseemos una tarjeta de fidelización y beneficios entre los que sobresale la financiación en forma directa de la venta de sus productos.

Estancias es una marca simple, con diseño, con ropa que la gente puede usar, no muy loca ni muy clásica. Ropa clásica pero con diseño.

Otra fortaleza son los precios, tenemos precios lógicos. Y también es una marca que tiene una cobertura nacional.

¿Debilidades de la marca?

Es una marca que aún no está impuesta firmemente en el principal centro comercial del país, Capital Federal. En el conurbano no está impuesta. En otros principales centros del interior si, en Neuquén, Tucumán, Corrientes como somos una "marca de los shoppings de Buenos Aires" la gente es mucho más simple y nos considera una marca más posicionada, pero eso es algo que solo sucede en algunas ciudades del interior.

El crecimiento de Estancias fue escalonado, no crecimos fuertemente. Crecimiento agresivo es el que está teniendo Ginebra ahora, pero porque tiene a Tinelli atrás.

¿Cómo querés que sea vista Estancias?

Tenemos la suerte de que está cambiando el típico cliente de Estancias de siempre. Ahora hay clientas que nos compraban antes, docentes o empleadas públicas que ya nos ven como una marca cara. Pero para esas personas estamos más caros pero seguimos siendo baratos al lado de un Ayres o un Wanama.

Quiero que nos vean como una marca con diseño, copada, que comparada con otras marcas buenas no es cara, pero si cara en relación a otras marcas "mediocres". Pero no quiero perder la esencia de lo que somos. Acabo de frenar un evento en el hotel Alvear, porque no quiero que a Estancias la vean como a un nuevo rico, quiero que sea una marca de primer nivel pero humilde, con precios lógicos. No quiero que nos vean como una marca que pretende ser lo que no es.

Resumiendo, quiero que nos vean como una marca simple, con diseño, con ropa con buen gusto, con precios lógicos sin ser baratos. No quiero que nos vean baratos.

¿Cuáles son tus objetivos para la marca?

En el corto plazo posicionarnos en capital federal. Queremos hacernos conocidos para todas las mujeres de la ciudad, que al decir Estancias sepan de qué estamos hablando. También seguir con la apertura de locales, entrar a los shoppings de prestigio que nos está haciendo falta. En cuanto a largo plazo, me gustaría abrir algún punto de venta en el exterior, Uruguay, Chile, Perú o Paraguay.

¿Cuáles son las prioridades de la marca, el prestigio o la consolidación pensando una estrategia a futuro?

Todos tenemos que seguir subiendo el prestigio porque si lo dejas de subir empezás a bajar. Queremos ambas cosas (prestigio y consolidación), porque Estancias viene de abajo a nivel prestigio y nos falta seguir subiendo. Antes les vendíamos a empleadas públicas, maestras, ahora para esas mujeres somos caros. Estoy copado hacia dónde vamos, somos una marca que apunta a un segmento de clase media alta sin ser clase alta. Hay mucha más gente en el país que pertenece al segmento al que apunta Cuesta Blanca, que es más clase media, pero no es nuestro objetivo.

A continuación se realizó el juego de las palabras con Pedro (director) y María José (jefa de producto y diseño):

	María José	Pedro
	Quiroga	Barthalot
Autoridad	2	5
Recursos	8	8
Control	6	7
Estructura	7	1
Resultados	3	2
Visión	10	10
Posicionamiento	1	6
Coraje	9	9
Integración	4	3
Comunicación	5	4



7) Entrevista con Elisa Bunge, miembra del área de diseño y producto en Estancias Chiripá.

¿Cuáles son los atributos de las prendas que crees que deben ser tenidos en cuenta a la hora de evaluar una marca?

Y creo que el diseño es muy importante, que la ropa siga la tendencia. Además de las telas y de la confección. También podría ser el calce, que les quede bien a los diferentes cuerpos. Y por último, otros atributos pueden ser los estampados y la calidad.

¿Dentro de las marcas de indumentaria femenina similares a Estancias, que marcas crees que son las más representativas del rubro?

Akiabara, Wanama, Paula, Zhoue, Yagmour, Cuesta Blanca, Jazmin Chebar, Ver, Port Said, Cher, Ayres, Tucci, Rapsodia, Vitamina.

Y si tuvieses que elegir sólo 4 o 5 incluyendo algunas con un fuerte posicionamiento de marca y otras más reconocidas por precios bajos?

Paula, Akiabara como las Premium y Yagmour y Ver o Cuesta Blanca como marcas similares a Estancias pero por ahí con menos prestigio.

¿Qué producto utilizaría para comparar el precio entre una marca y otra?

Nostros generalmente nos fijamos en los jeans básicos, son los productos que todas las marcas tienen y te indican el nivel de precios de la marca en general.

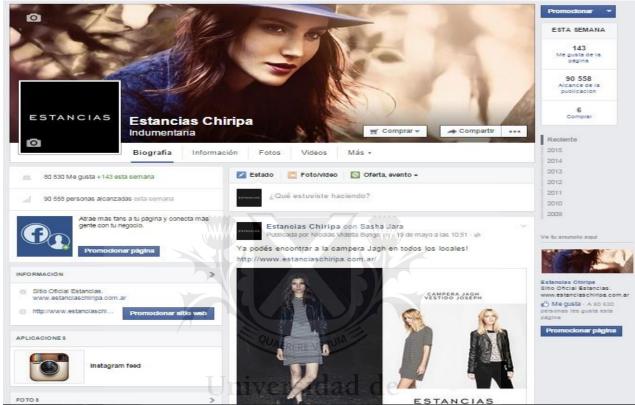
8) Jessie Forrester, encargada de imagen de Estancias:

¿Cómo te gustaría que se posicione la marca?

Queremos que nos pueda comprar la mujer que compra en Paula y la compra en Cuesta Blanca. No queremos que la bolsa de Estancias sea un quemo. Nunca vamos a ser ni un Cher o Jazmín ni queremos que nos peguen a un Yagmour o un Ver, más bien un intermedio.

9) Estancias Chiripa

Facebook



SanAndrés

Sitio Web / ESHOP

NOSOTROS | LOCALES | NOVEDADES

ESTANCIAS

Mi Cuenta | Mi Compra E-SHOP CAMPAÑA LOOKBOOK CONTACTO

O INVIERNO 2015 ABRIGOS

SWEATERS Y BUZOS

BLAZER

VESTIDOS

POLLERAS

CAMISAS

REMERAS

O PANTALONES

CALZAS

JEAN

ACCESORIOS

OPORTUNIDADES

VERANO 2015



E-SHOP NUEVA COLECCIÓN

NOVEDADES

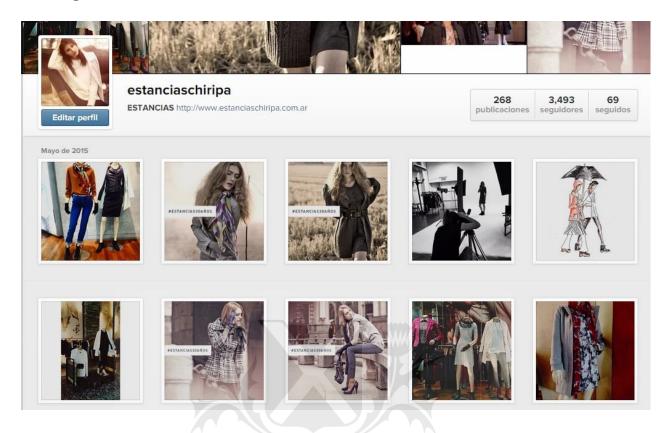
OFICINAS 011 4666 4092 / 011 4668 4541 | PREGUNTAS FRECUENTES | NEWSLETTER

ENVIAR

f @ y v

SanAndrés

Instagram



Universidad de SanAndrés

Vía Pública:

Cartel en Panamericana altura Pilar. (01/05/2015)



Vía Pública: Cartel en Camino del Buen Ayre. (01/05/2015))



Locales: vieja y nueva imagen

Arriba, local de Mar del Plata, logo e imagen vieja del local. Abajo Plaza Oeste Shopping, imagen y logo nuevos.





ShowRoom en Palermo.



SanAndrés

10) Grupo Mass

Logo en Sitio Web



11) Entrevista Grupo Mass

Carla Cabral, encargada del departamento de Moda y Comunicación integral en Grupo Mass y Victoria Blanco, ejecutiva de cuentas en Grupo Mass.

¿A qué lugares deberíamos apuntar para abrir nuevos puntos de ventas para posicionarnos con un mayor prestigio?

Principalmente en este momento de Estancias tienen que abrir más locales en Capital. No vemos la marca en cuanto a producto e imagen para entrar en Paseo Alcorta todavía. Paseo Alcorta nuclea a muchas marcas que apuntan a un segmento Premium y tienen un nivel de precios elevado comparado a Estancias.

El cambio de nombre de "Estancias Chiripa" a "Estancias" genera una sensación moderna positiva y sumado a un trabajo fuerte en imagen pueden llegar a aceptarlos en un futuro.

Aconsejamos abrir un local en Alto Palermo. El Solar de la Abadía es un shopping que me gusta también, tiene un buen circuito y buenas marcas pero es muy chico. Sumar suma, porque es un local más en Capital y la zona está muy buena. Pero me inclino más por Alto Palermo.

También aconsejamos abrir una "casa Estancias" en Palermo Sojo, abrir un punto de venta exclusivo en ese lugar va a sumar prestigio.

¿Qué otras acciones debería hacer Estancias para elevar su diferenciación percibida?

Hoy en dia es importante hacer mucha fuerza en redes sociales

Hacer una colección capsula para el verano. Se tiene que pensar en equipo pero es una colección pequeña dentro de una colección grande. Sirve para salir de tu colección de siempre, puede ser con una celebriti o con un diseñador. Puede ser una colección capsula con un nombre tipo "colección gala o noche".

Tiene un mark up superior esta colección, con precios más altos y productos más innovadores. Sirve para subir el prestigio de la marca y llamar la atención de la prensa pero sin perder la esencia de la colección inicial. Te sirve para ver cómo responde el público a un aumento de precios y un cambio en el producto. Podes contratar a una estilista para que te asesore a hacer algo más jugado, porque estancias es muy básico.

Esta colección tiene que venderse en los mejores locales de la marca y en el ecommerce.

Otra idea es hacer Ediciones especiales para la revista Harper's, haces productos exclusivos para que entren en las revistas más Premium de Buenos Aires.

También tienen que hacer más impacto en las presentaciones de las colecciones, para llamar la atención de la prensa y así lograr una mayor presencia en los medios. Contratando un lugar "Top" y traer famosos para generar repercusión en redes sociales y material para notas periodísticas. También generar una buena inversión es útil para mostrar una nueva cara de la marca, generar un vínculo con la prensa y mostrar el cambio de imagen.

Además, otra opción es lanzar productos accesorios que sirvan para sumar prestigio, por ejemplo una línea propia de Perfumes, con un precio elevado.

Por último, les sugiero hacer un focus-group sobre Estancias cuando el impacto de cambio de imagen este mas asentado, para ver como percibieron el mismo las clientas y así ver cómo seguir.



12) Ranking de ventas

Ranking de ventas de marzo del 2015 brindado por Cenconsud a los directivos de Estancias Chiripa. (Se omitió la parte referente a los números de facturación)

