



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing: “Desarrollo de marca deportiva Underwear”

Autor: Guido Miani

DNI: 34027902

Mentor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 2018



Universidad de
SanAndrés

**Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación**

Trabajo de Graduación

**Plan de Marketing
“Desarrollo de marca deportiva Underwear”**

Autor: Guido Miani

Tutor: Roberto Dvoskin

Índice

1. Resumen ejecutivo	3
2. Introducción.....	4
a. Interés Personal:	4
b. Interés Académico:.....	4
3. Marco metodológico.....	5
a. Tipo de trabajo	5
b. Fuentes de información.....	5
c. Marco teórico	8
4. Diagnóstico.....	9
a. Análisis PEST	9
i. Marco Político y Legal.....	9
ii. Económico y Social.....	11
b. Análisis de mercado.....	15
i. Mercado general.....	15
ii. Competencia.....	24
iii. Canales	27
c. Desarrollo de la organización interna.....	29
d. FODA y conclusiones del diagnóstico	30
5. Plan de Marketing.....	33
i. Background	33
ii. Segmentación de mercado y target	34
iii. Posicionamiento.....	45
iv. Objetivos.....	47
v. Plan de ejecución	49
vi. Análisis económico	58
6. Conclusiones.....	64
7. Anexos	65

1. Resumen ejecutivo

El trabajo que presentaré a continuación es un desafío personal el cual deseo llevar adelante, tanto para desarrollarme profesionalmente en base a la experiencia que tengo a nivel laboral, como también así para ejecutar y poner en práctica todo lo aprendido en la Maestría en Marketing y Comunicación.

El plan de marketing consiste en un diagnóstico actual de la industria de indumentaria, focalizando en la indumentaria interior masculina con el desarrollo de una marca que trabaje en el posicionamiento y valor agregado al consumidor, a través de un análisis de los diferentes segmentos de consumidores que tiene la categoría y eligiendo un target al cual hablarle y ofrecer una propuesta de valor diferente.

Junto con el diagnóstico integral, se desarrolla un plan junto con sus objetivos, abarcando desde el posicionamiento, priorización de canal de venta y plan de ejecución para poder lograr el target deseado.

Brevemente, el mercado de indumentaria interior masculina en Argentina es muy grande, de casi 7 millones de unidades, y donde las complejidades son varias, debido a ser una industria altamente relacionada a la política de comercio exterior, por la demanda de importaciones tanto de insumos y materia prima, como también así de prendas de grandes marcas a nivel mundial.

El desafío se acrecienta ante la atomización del rubro, con más de 30 jugadores comercializando distintos productos, pero con pocas empresas trabajando en valor al consumidor, y donde reina la masividad del bajo precio y calidad estándar.

Sin más, por todo lo mencionado y con mucho camino por recorrer, espero que el plan transmita la claridad de la idea a desarrollar.

2. Introducción

a. Interés Personal:

Tengo interés en encarar un emprendimiento de underwear masculino orientado a lo deportivo principalmente, pero también de uso diario, y en segundo plano ampliar la línea para un estilo de ropa clásica, pero con diseño, para ser utilizada como básicos de todos los días y en cualquier situación. Para efectos de la tesis me centraré puntualmente en el segmento de underwear.

Lo considero un nicho de mercado que aún no se ha desarrollado como otras prendas de indumentaria, principalmente por no ser productos de impulso, sino de compra racional y por necesidad puntual, al menos en la gran mayoría de los casos (excepto algunos como el fenómeno de los 90' Calvin Klein), y donde hay una oportunidad a evaluar para la creación de una marca argentina que hable de los beneficios que pueden traer este tipo de productos, pero tratando de generar valor al hombre, que año a año, viene preocupándose cada vez más por su out fit y comodidad.

b. Interés Académico:

Como interés académico encuentro crucial aplicar diferentes herramientas estudiadas durante la etapa de la maestría, enfocando en el concepto de branding de la moda masculina, y el desarrollo del plan de marketing, junto con un completo análisis de segmentación de mercado, enfocar un target y posicionamiento específico que valide o no la oportunidad del emprendimiento que estoy encarando.

Puntualmente haré foco en la estrategia y el modelo de negocio, fundamentando la oportunidad de mercado con un análisis de la competencia y que espacios puede tener la idea de marca a desarrollar.

3. Marco metodológico

a. Tipo de trabajo

El trabajo se basa en un plan de marketing para el lanzamiento de una marca de underwear masculina, orientada al segmento deportivo y general, en busca de validar o no la oportunidad de mercado para transformarlo en un emprendimiento personal.

Dentro del trabajo, se desarrolla un análisis contextual sobre el país, el mercado de indumentaria general y orientada al underwear, el desarrollo del plan y elaboración de conclusiones.

b. Fuentes de información

De acuerdo a la materia de Investigación de Mercado, cursada con los profesores Julio Fresno Aparicio y Sebastián Corzo, estudiamos diferentes fuentes de información y clasificación de las mismas, dependiendo el origen y destino de cada una.

Para el trabajo me enfoco en las siguientes, las cuales describo brevemente y su objetivo de uso:

I. Fuentes secundarias

Las mismas son información con origen de un externo o tercero, desarrollado con un fin específico, y que puede ser pública o privada. En mi caso, las principales a utilizar son: reportes anuales de la Cámara Argentina de Indumentaria, Cámara Argentina de Importadores y Exportadores Textiles, informes y notas periodísticas

de diferentes sitios (incluyendo periódicos), y reporte de importaciones y exportaciones por el sistema maría y el portal penta transactions/soft trade.

II. Fuentes primarias

Referido a las fuentes primarias, son datos e información generada por uno mismo, como por ejemplo diseño y relevamiento de datos de encuestas u entrevistas personales.

En mi caso, desarrollé una encuesta bajo el método CASI, con preguntas abiertas a desarrollar, con opción múltiple y otras cerradas, la cual fue respondida por 115 encuestados, con la herramienta survey monkey. La misma me brindó datos de diferentes individuos masculinos de rango etario, perfiles, usos y actitudes con respecto a la indumentaria interior y generar propias hipótesis a contrastar con el lanzamiento.

El principal objetivo era entender sobre una base heterogénea de perfiles masculinos, la importancia, valoración y el uso que le dan a la ropa interior, enfocado en el ámbito deportivo principalmente. Ver anexos para leer la encuesta y las respuestas.¹ El detalle y las principales conclusiones se desarrollan en el punto de segmentación de mercado y target, dentro del Plan de Marketing.

¹ Ver anexo N° 1, página N° 64

Por otro lado, también realicé 3 entrevistas en profundidad a las siguientes personas:

- Alan Andino, jugador de hockey del club BA.NA.DE. e integrante del seleccionado nacional masculino de Hockey.
- Guillermo Capurro, jugador de la primera división de rugby del club Deportiva Francesa.
- Emiliano Urruchúa, Kinesiólogo de la primera división del club Argentinos Juniors.

El objetivo de las entrevistas fue para interiorizarme sobre perfiles deportivos de diferentes ámbitos, tomar información y poder captar insights relevantes para el desarrollo de productos y trabajar en conceptos de comunicación. Para detalle de las entrevistas, referirse al anexo N°2. Las principales conclusiones también se desarrollan en el punto de segmentación de mercado y target, dentro del Plan de Marketing.

Universidad de
San Andrés

c. Marco teórico

Para el marco teórico me enfocare en los siguientes autores para entender las dimensiones de contexto de negocio, análisis de situación, de mercado, armado de FODA, caso de negocio, ciclo de vida del producto target, estrategia y plan de marketing.

- Análisis PEST- Igor Ansoff. **Objetivo:** Análisis contextual del país, en los ámbitos políticos, económicos, social y tecnológico, para comprender una profunda mirada sobre el contexto nacional y los pro y contra de la industria de indumentaria, que ayuden a tomar la mejor decisión posible.
- Comprender la estructura de un sector- Harvard Note (708-S07), Michael E. Porter. Rev. 17 January, 2007. **Objetivo:** Análisis profundo del mercado de indumentaria interior masculina, a través de las 5 fuerzas competitivas que describe el autor, que permite dimensionar las posiciones y drivers de los diferentes actores en la cadena de valor de la industria.
- Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning- Harvard Module Note (9-506-019). Rev. April 17, 2006. **Objetivo:** Bases de trabajo para la segmentación del mercado, el target de consumidor identificado y el posicionamiento a construir.
- Cátedra de Branding- Profesor Pablo Schcolnik. **Objetivo:** Estrategia y posicionamiento de marca sobre los espacios de oportunidad que el mercado tiene.

4. Diagnóstico

El objetivo del diagnóstico es abordar el mayor espectro posible referido al lanzamiento de una marca de underwear, partiendo desde lo político, marco jurídico/legal, económico, social, tecnológico, entendiendo el mercado en profundidad, quienes y como operan los competidores, como operan los canales de venta, como debería ser la organización para llevar a cabo la idea, y la realización de FODA integral con las conclusiones.

Junto con el desarrollo y toda la información relevada, serán las bases para el plan de marketing y sus acciones.

a. Análisis PEST

El objetivo de abordar este análisis es para integrar las externalidades que afectan a la industria de la indumentaria, las variables del país que inciden directamente en el negocio, y comprender el mediano plazo para evaluar la toma de decisión. Aprendido en la materia Management Estratégico y Proceso de Cambio, con Diego Regueiro como profesor, en el libro Corporate Strategy de Igor Ansoff, el mismo permite dimensionar concretamente los pros y contra que son ajenos a un negocio en sí, pero influyen fuertemente en el desarrollo de un país.

i. Marco Político y Legal

Dentro del marco político y legal, los principales aspectos que considero son,

- La política de comercio exterior, que sufrió un cambio desde el traspaso de gobierno de los Kirchner a Macri, principalmente por la fuerte restricción y trabas que existían anteriormente para las importaciones, a un presente más flexible, y que en el 2017

acumuló un déficit de 6.100 M (a octubre), según el diario *Ámbito Financiero*².

Este presente significa un perjuicio para la industria de indumentaria nacional, debido a que ingresan productos, generalmente de mayor calidad o que no son comunes en Argentina, a precios muy competitivos, que van en contra del estímulo al desarrollo/proteccionismo interno, y perjudican a las marcas del país. A su vez, más allá de competir por oferta de productos, también impacta en los proveedores de insumos de la industria, porque las importaciones sustituyen la producción local, por cuestiones económicas y de calidad, que terminan causando cierres de empresas y agudizando en una situación crítica para el sector textil (-25% en 2017 vs 2016, en términos de volumen de producción).³

- Por otro lado, el gobierno está impulsando políticas de promoción empresarial como la ley de pymes y apertura de empresas, el otorgamiento de microcréditos para emprendedores, todas medidas que estimulan la creación de empleos y la formalización de empleados, con el objetivo del desarrollo económico del país y logrando impulsar el marco jurídico teórico para la creación de empresas.

Pero a pesar de estas acciones, donde los resultados se verán a mediano y largo plazo, el punto anterior es un tema crucial del presente que está afectando a muchos trabajadores y empresas,

² <http://www.ambito.com/904375-preocupante-el-deficit-comercial-ya-supero-los-us-6100-m-en-el-ano>

³ <http://www.lanacion.com.ar/1989370-crisis-en-la-industria-textil>

reflejando una postura gubernamental claramente preocupada por otros aspectos macroeconómicos y de economías regionales con productos de exportación para lograr una balanza comercial favorable.

- A su vez, también hay que considerar el marco jurídico del país, desde la justicia, la seguridad, donde más allá de hechos puntuales, visualizo un cambio de hábitos y formas de gobernar que prometen un futuro alentador y elevando el nivel del país para poder ser una nación respetada, que fomente el desarrollo, crecimiento y atraiga a empresas/inversores que apuesten a nuestra economía.

ii. Económico y Social

Dentro del marco económico, los puntos a desarrollar son los principales que componen la economía real, como la producción y el consumo, enfocados en la industria de indumentaria en general.

- Partiendo por la producción, me interesa desarrollar como viene la industria de indumentaria desde hace años, hasta el presente, para entender evoluciones y poder hacer proyecciones. En términos de PBI, la industria textil pesa actualmente el 0.6% del PBI⁴ según Diego Coatz, jefe de la Unión Industrial Argentina (UIA).

Este dato marca el estado crítico de la industria con respecto a años anteriores, donde vemos una disminución acumulada del 2011 al 2016, de 22% en términos económicos (a precios básicos), y puntualmente el mix que representa la industria sobre

⁴ <http://www.telam.com.ar/notas/201605/147326-uia-universidad-de-buenos-aires-foro-indumentarias-camara-industrial-de-la-indumentaria.html>

el valor bruto de producción, con un promedio de 1.6% en los últimos años, y hoy día representando 1 punto porcentual menos.

Peso de la Industria textil sobre el Valor Nacional Bruto de Producción

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN A PRECIOS BÁSICOS	1,225,878	1,208,868	1,237,382	1,207,753	1,236,534	1,204,359
Fabricación de productos textiles	10,646	9,645	9,297	9,768	9,207	8,561
Fabricación de prendas de vestir; terminación y teñido de pieles	11,930	11,028	11,331	9,985	10,056	9,003
Total Textil	22,576	20,672	20,629	19,753	19,263	17,564
Mix	1.8%	1.7%	1.7%	1.6%	1.6%	1.5%
Acumulado						-22%

Elaboración propia de cuadro, con datos del Indec. ⁵

En el siguiente cuadro, originado por un estudio de la Cámara de Industria Argentina de Indumentaria (CIAI), podemos ver la evolución del sector textil en términos de producción, importaciones, exportaciones y porcentaje de las importaciones sobre el consumo nacional (CNA) de indumentaria⁶.

Aquí, podemos ver el crecimiento de las importaciones sobre el CNA de indumentaria, donde en los 90' pesaba en promedio un 7.22%, en el 2000 un 11.7%, 2016 un 20.2% y 2017 pesando un 24.6%, un porcentaje muy elevado y que es congruente con la baja del 25% en la industria, y una capacidad de producción instalada entre el 50-60% según un estudio del Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Avellaneda⁷.

⁵ Elaboración de cuadro propia, con datos del INDEC.

https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9&id_tema_3=47

Serie Histórica: Series por sector de actividad económica: Valor Bruto de Producción y Valor Agregado Bruto. Años 2004-2017, por trimestre

⁶ <http://www.ciaindumentaria.com.ar/plataforma/wp-content/uploads/2017/12/Informe-sobre-peso-de-importaciones-en-mercado-argentino-CIAI.pdf>

⁷ <http://eppa.com.ar/wp-content/uploads/2017/03/Infograf%C3%ADa-Industria-Textil.pdf>

8

Reconstrucción propia: Importaciones, Exportaciones, VBP, CNA e Impto/CNA, 1993-2016

Periodo	Importaciones (en plaza)	Exportaciones (Valor FOB)	VBP	CNA	Importaciones / CNA
	En millones de \$				
	Fuente: CEP hasta 2000 y desde 2001 Tesys 2017	Fuente: CEP hasta 2006 y desde 2007 Tesys 2017	Fuente: CEP corregido por Censo hasta 2011 y desde 2012 est. Propia	Fuente: Inferencia propia	Fuente: Inferencia propia
	A	B	C	D = A + C - B	E = A / D
1993	351	135	4.238	4.454	7,9%
1994	343	171	4.454	4.626	7,4%
1995	243	309	3.921	3.855	6,3%
1996	235	306	4.198	4.126	5,7%
1997	257	251	4.016	4.022	6,4%
1998	303	162	3.814	3.955	7,7%
1999	313	113	3.189	3.388	9,2%
2000	349	106	2.749	2.992	11,7%
2001	368	129	2.441	2.680	13,7%
2002	178	300	2.011	1.888	9,4%
2003	226	353	3.170	3.042	7,4%
2004	390	435	3.578	3.533	11,0%
2005	503	486	4.782	4.798	10,5%
2006	661	583	5.300	5.378	12,3%
2007	954	445	6.154	6.664	14,3%
2008	1.546	494	7.891	8.943	17,3%
2009	1.455	450	8.041	9.046	16,1%
2010	1.823	518	9.301	10.605	17,2%
2011	2.620	630	10.839	12.829	20,4%
2012	2.530	738	12.364	14.156	17,9%
2013	2.506	700	16.028	17.834	14,0%
2014	3.391	815	19.821	22.397	15,1%
2015	3.790	714	26.180	29.256	13,0%
2016	7.770	719	31.355	38.407	20,2%
2017 proy.	11.084	650	34.584	45.018	24,6%

Fuente: elaboración propia en base a CEP, INDEC y Aduana.

En cuanto al consumo general, se sigue evidenciando el cambio de hábito de compra hacia locales mayoristas en mayor medida que el canal moderno, y en menor medida creciendo los lugares de cercanía, pero el consumo cayó en términos interanuales por pérdida del poder adquisitivo de la gente y racionalización de gastos, en donde la indumentaria pasó a un segundo plano a la hora del cuidado de la economía familiar.

En términos numéricos, el consumo masivo retrocedió un 1% en 2017 con respecto al año anterior⁹, al igual que las ventas en los shoppings, que acumularon una suba del 20.2% en términos

⁸ Aclaraciones de términos utilizados en el cuadro:

VBD: Valor bruto de producción / CNA: Consumo nacional aparente / FOB: Incoterm Free-On Board- Cotización internacional para importaciones de productos o servicios / CEP: Centro de Economía para la Producción

⁹<http://www.ambito.com/909702-el-2017-finalizo-con-una-caida-del-consumo-masivo>

corrientes, pero a precios constantes significaron menos que el año anterior.¹⁰

Por último, vale destacar el incremento del consumo por internet, donde la última fecha importante, el Cyber Monday marco un crecimiento en facturación del 66%¹¹, y donde el rubro de indumentaria estuvo en el top 3 de los que más unidades vendieron¹².

Con respecto a lo social, la pobreza tuvo una considerable mejora durante el segundo semestre del 2017, representando el 25.7%, un 4.6% menos que el último semestre del 2016¹³.

Sin embargo, la industria no está transitando años de oro, sino que, todo lo contrario, como detallamos brevemente en el punto político, la industria sufre una caída del 25% en volumen en el 2017, y las empresas del rubro están con una capacidad instalada entre el 50-60%, lo cual remarca el grave problema de competitividad en costos contra los insumos y productos terminados que están siendo importados en mayor medida que años anteriores. Todo esto está causando varios cierres de empresas de trayectoria y afectando a miles de familias que pierden sus empleos¹⁴.

¹⁰ <https://www.infobae.com/economia/2018/02/20/el-consumo-en-los-shopping-se-afirmo-en-diciembre-pero-se-estanco-en-los-supermercados/>

¹¹ <http://www.lanacion.com.ar/2088725-la-evolucion-del-shopping-los-cinco-desafios-que-enfrenta-el-e-commerce>

¹² <http://www.cace.org.ar/noticias-cybermonday-record-en-facturacion-supera-en-un-66-a-la-edicion-del-2016>

¹³ <https://www.cronista.com/economiapolitica/Hubo-una-fuerte-reduccion-de-la-pobreza-y-la-indigencia-en-2017-20180328-0102.html>

¹⁴ <http://www.iprofesional.com/notas/252288-la-rioja-despido-industria-desempleo-lee-cierre-textil-indumentaria-wrangler-y-timberland-Empresa-duena-de-las-marcas-Lee-Wrangler-y-Timberland-se-achica-y-cierra-su-planta-de-La-Rioja>

b. Análisis de mercado

Para al análisis de mercado me centré en diferentes tipos de investigación para poder comprender como opera el rubro, y entender al mercado en general, la competencia y como son los canales de venta.

i. Mercado general

Para describir el mercado general, realicé mucho desk research más investigación del mercado en puntos de venta y con contactos relacionados a la industria.

En Argentina, el mercado de underwear masculino no se caracteriza por ser un boom ni tampoco una moda de cierta cantidad de años como puede pasar con otras industrias, ya que cuenta con variables un poco complejas relacionado a otros mercados.

Dentro de estas variables relacionadas a la industria, existen las siguientes:

- Productos básicos, no objeto de deseo ni consumo por impulso, estrictamente por necesidad puntual. Esto significa que no es un mercado atractivo para las grandes marcas, privilegiando otras prendas versus la ropa interior.

Es todo un desafío imponer una marca reconocida en este mercado, como lo logró Calvin Klein en décadas pasadas, junto con Eyelit que tuvo un boom durante los 90' y 2000', que continúa siendo líder en Argentina pero que viene sufriendo una crisis interna financiera. Ambas marcas tuvieron grandes campañas publicitarias con posicionamiento de producto a través de modelos icónicos y de buen porte físico, reflejando un ideal

del hombre, pero que hoy en día no es considerado un “asset” relevante, porque las marcas en general hablan casi de manera personalizada y no a un estereotipo único de hombre o mujer, ya que comprenden la existencia de diversa variedad de perfiles, gustos y nichos, con personalidad y actitud propia, por lo que una sola mirada o enfoque es muy pobre para cubrir un segmento de la población.

➤ Industria compleja en cuanto a la cadena de valor, con varios intermediarios y realidades diferentes. Entre otros, podemos encontrar los siguientes puntos:

- Fabricantes o importadores de telas/materia prima como principales proveedores estratégicos del negocio.

En los últimos años, el peso se inclina por más importadores que fabricantes, debido al tipo de cambio, mayor oferta de producto y diferentes calidades, y problemas macroeconómicos en Argentina (caso citado en el análisis del marco legal y político).

- Talleres de producción-confección, son el segundo jugador importante en la industria, dentro de los cuales existen muchos que son profesionales y abiertos a nuevas ideas/productos, y otros abocados a las grandes y principales marcas, con condiciones laborales no declaradas bajo el marco jurídico del país en lo que respecta a empleados y condiciones de sanidad.
- Diferentes canales de venta entre Mayoristas, Intermediarios Minoristas y Minoristas Finales, incluyendo la logística, segmento a ampliar más adelante.

- Grandes marcas e importadores de prendas de gran calidad y reconocidas a nivel mundial.

Con el detalle de las variables mencionadas arriba, cito a Michael Porter en su artículo de Harvard “Comprender la estructura de un sector”, para profundizar el análisis sobre las principales fuerzas competitivas del mercado. Al autor lo estudié en la materia Management Estratégico y Proceso de Cambio, con el profesor Diego Regueiro.¹⁵

Porter menciona cinco fuerzas principales para comprender un sector, las cuales son:

- Amenaza de nuevos participantes
 - Por un lado, están las economías de escala desde el lado de la oferta, en este punto, es importante destacar la cantidad de marcas existentes en Argentina, fundamentalmente en un rango de productos de bajo costo y precio, apuntando al mercado masivo de tipo “downstream”. Junto con su posicionamiento, muchas son empresas con varios años dentro del rubro y abocados a varias líneas de producto/producción propia, que logran una ecuación de escala con volúmenes importantes de producción, consolidando diferentes tipos de prenda. Estos participan en los negocios mayoristas en su gran mayoría.
 - Requisitos de capital y ventajas de las empresas establecidas independientemente de su tamaño: calidad, tecnología, por ejemplo. Este punto es fundamental en el contexto de

¹⁵ Comprender la estructura de un sector- Harvard Note (708-S07), Michael E. Porter. Rev. 17 January, 2007

Argentina, porque los vaivenes que históricamente sufrió el país alejan a inversores productivos y con ganas de apostar un proyecto con análisis económico, que se ven amenazados por la inflación, falta de marco jurídico y legal, distorsión impositiva, etc.

- Acceso desigual a los canales de distribución, donde influyen importantes grupos económicos del rubro con acuerdos dentro de los canales y gran portafolio de productos, cómo también las empresas que operan de manera informal y generan distorsiones a lo largo de la cadena de valor, que dificulta la competencia leal.
- El poder de proveedores
Como segundo punto, el autor describe el poder de los proveedores, donde en muchos casos llegan a formar pools para unificar fuerzas de negociación y competencia, por ejemplo, el caso de los grandes importadores de telas e insumos para la producción, que van en contra de los intereses nacionales y de la producción a nivel local.
- El poder de los clientes
Aquí es importante entender el rol del consumidor en la oferta variada de productos contra la que se encuentra, cual es el costo de cambiar de producto y marca para él, y para las empresas, y el por qué en caso de cambios.

Abocados al desarrollo de una nueva marca de underwear, depende el posicionamiento del producto y cada marca, pero para el consumidor medio es lo mismo cualquier prenda de

indumentaria interior, sin importar la marca, ya que al ser una compra 100% racional y por una necesidad real, si se busca un producto específico y no se encuentra, automáticamente se reemplaza por otro similar. En general, en Argentina no existe la fidelidad con este tipo de productos.

- La Amenaza de los sucedáneos

Dentro de este punto, podemos citar la tendencia de bóxer vs slip, hace algunas décadas ya se viene privilegiando el primero sobre el segundo, principalmente por el fenómeno Calvin Klein de los 80 y 90', instaurando una moda sobre la industria del underwear con innovación en telas e incitando a mostrar las prendas, creando una sensación/sentimiento de sensualidad, agregando valor a la industria, repercutiendo fuertemente sobre los consumidores, toda una tendencia que revolucionó la industria mundial.

Más allá de estos cambios, ambos productos siguen conviviendo, los slips con preferencia en los más adultos, y el bóxer siendo los preferidos de los adultos/jóvenes y jóvenes.

Por otro lado, es válido mencionar el crecimiento del canal e-commerce sobre los shoppings, principalmente en el rubro de indumentaria, donde las compras vienen creciendo año a año. Según un estudio de Kantar TNS, durante 2016 las ventas online aumentaron un 51% versus el año anterior, con altas tasas de penetración (69%) sobre usuarios registrados (30 millones)¹⁶.

¹⁶ <http://www.apertura.com/negocios/Como-y-por-que-apostar-al-e-commerce-en-Argentina-20170721-0007.html>

Particularmente en el rubro de indumentaria interior en conjunto con ropa de dormir, según Mercado Libre, el segmento pesa un 83% y se encuentra dentro del top 4 de los rubros que mayor consumo predomina en su plataforma¹⁷, anclado en drivers como la comodidad, competitividad en precios y ofertas, amplia diversidad y rápida comparación de productos.

- Por último, Porter menciona la rivalidad entre competidores existentes, entendiéndose como se afectan los precios para diferentes tipos de productos, como por ejemplo perecederos o commodities, o la cantidad de jugadores en el mercado, las barreras de entrada y salida, etc.

Sintetizando el análisis anterior, en el rubro de indumentaria interior, podemos comprender al mercado como un sector muy atomizado, de poca diferenciación en general y con muy pocas empresas que trabajan en el valor agregado del producto, sino con muchos participantes que operan en el segmento mayoristas y compitiendo por precio básicamente.

En cuanto a las barreras del mercado, dependiendo el modelo de negocio que se quiera operar, los principales temas a considerar son:

- El nivel de inversión en tiempo y recursos financieros para adquirir materia prima y desarrollo de productos.

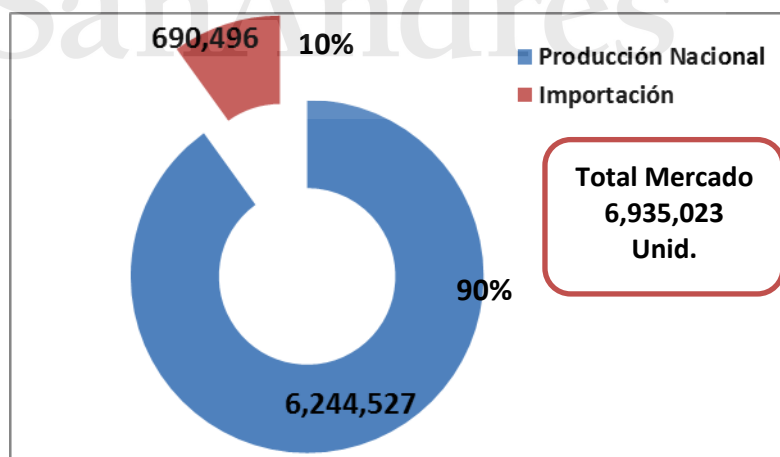
¹⁷ <https://www.infobae.com/tendencias/lifestyle/2017/08/02/fashion-e-commerce-la-mitad-de-las-argentinas-compra-moda-online/>

- Desarrollo de la cadena de valor, desde el suministro hacia los canales de venta.
- Know How de la industria, este punto es crítico por tratarse de un rubro complejo en cuanto a rendimientos/ecuación de costos por la tarea de delegar a talleres productivos que no operan de la manera más profesional.
- Recupero de inversión, ya sea en máquinas productivas/taller, materia prima o producto terminado.

Continuando con el análisis, en los siguientes cuadros dimensiono el tamaño del mercado de indumentaria interior masculina en unidades, con los mix de producción nacional destinado a consumo, exportaciones e importaciones.

El total del mercado son casi 7 millones de calzoncillos por año, puede fluctuar por encima o por debajo de este número a lo largo de los años, pero depende fundamentalmente de las importaciones y como se encuentra el país.

18



En el siguiente cuadro podemos evaluar el peso del mercado argentino, abierto en cuanto producción se destina al mercado local, cuanto al

¹⁸ Gráfico propio elaborado en base a diferentes fuentes de información: research con productores nacionales (Andros, Primus y Lody), información de franquicias y portal Penta transactions para análisis de importaciones.

mercado de exportación, y el peso de las importaciones para nuestro mercado.

Destino de producto	Cantidades	Mix
Consumo Nacional por producción Arg.	5,123,727	74%
Exportaciones de producción Arg.	1,120,800	16%
Consumo Nacional por importaciones	690,496	10%
	6,935,023	100%

Como vemos, el mayor peso lógicamente se destina a consumo nacional, un 84% se compone entre un mix de producción local e importaciones, pero es interesante destacar que las exportaciones en términos de unidades pesan más que las importaciones, favoreciendo la balanza comercial dentro del rubro analizado.

El último cuadro y tabla no considera los siguientes datos:

- Importaciones de turistas argentinos no declaradas.
- Informalidad del sector (producción y venta no declarada).

Por último, para detallar como se compone el mercado en base a los productos, la industria se guía con la siguiente clasificación:¹⁹

- Calzoncillos de tela plana:

Estos productos fueron históricamente los de mayor consumo, son producidos con telas denominadas fantasía, lisa, o puro algodón, y que combinan algodón y poliéster, los dos principales insumos para este tipo de prendas. Son artículos que se usan sueltos al cuerpo,

¹⁹ Ver Anexo N° 3 para fotos de cada tipo de producto, página 74.

no están pegados a la piel, permiten cierta holgura, pero que no son elastizados para movimientos más flexibles.

- Bóxer de tela de punto:

Estos productos se fabrican con telas denominadas jersey, microfibra, nylon, lycra, etc. Su particularidad es que son productos de mejor agarre a la piel, permite mayor confort y suavidad versus el primero. Vienen creciendo fuertemente en las últimas décadas de la mano del segmento joven, anclado en nuevas modas y mayor exigencia de parte de los consumidores.

- Bóxer sin costura:

Denominados "Seamless" en la industria, son boxer de diferentes telas, igual que los dos casos anteriores, con la particularidad que no contiene ningún tipo de costura, pensados en evitar la incomodidad, el roce e irritación que causa a determinados usuarios la costura de algunos de estos artículos.

Estos productos vienen creciendo en los últimos años, ganándole terreno al slip y calzoncillos de tela plana, adoptados por jóvenes que buscan productos innovadores en tela y diseño.

- Slip:

La categoría de slip corresponde a historia de generaciones que buscaban productos de mejor calce y agarre que los calzoncillos de tela plana, fabricados con tela jersey/algodón para confort y suavidad en cuanto a su principal insumo. Una ventaja sobre el bóxer es el elástico, que tiende a deteriorarse en menor medida, pero obviamente dependiendo la calidad de cada fabricante.

Este tipo de producto está perdiendo peso a lo largo de los años, quedándose con un público fiel en el segmento de mayores adultos, por su historia y costumbre de uso.

Con respecto a la performance de los tipos de producto, elaboré un cuadro con el mix en unidades para graficar el peso de cada uno²⁰:

Tipo de Producto	Mix
Bóxer tela de punto	34%
Calzoncillo de tela plana	29%
Slip	22%
Bóxer sin costura	15%
	100%

ii. Competencia

Como detallé anteriormente, el mercado de indumentaria interior masculina en Argentina está muy atomizado con varios fabricantes locales y muchos otros importadores, los cuales la gran mayoría apunta al mercado masivo de consumo con productos básicos e históricos en la tendencia de moda, ya que el consumidor argentino en mayor medida sigue comprando prendas por pura necesidad y no por impulso o conducta emocional.

Hay por lo menos 35 marcas en el país, en mayor medida importadores que productores nacionales, pero los primeros con menor cantidad de unidades comercializadas que los segundos.

²⁰ Mix de venta en Argentina elaborado con diferentes fuentes de información: research con productores nacionales (Andros, Primus y Lody), información de franquicias y portal Penta transactions para análisis de importaciones.

El líder del mercado es Eyelit, empresa argentina que sufrió una grave crisis financiera en el 2015, con 30-35% de mercado aproximadamente.

En cuanto a los productos importados, hay dos jugadores que hacen el 57% del volumen de las importaciones, en primer lugar, es Falabella, con varias marcas (Americanino, New Port, Second Image y Mossimo), y en segundo lugar el importador Dikter SA, que tiene las marcas Macowens y Devré, y comercializan los calzoncillos “Simonacci Polo Life”.

Para ejemplificar el mercado y la competencia, realicé un mapa competitivo para enmarcar a diversas marcas dentro de cuatro características/territorios para diferenciar los nichos del rubro:



El eje de valor agregado hace referencia a marcas que trabajan en el producto, con diseños, telas innovadoras y posicionamiento de marca principalmente.

El eje común, se enfoca en productos que no cuentan con gran desarrollo de productos, sino que son más seguidores de los que marcan algún tipo de tendencia o diferencian productos.

Con respecto a los ejes de accesibilidad y premium, hacen referencia a marcas que se consiguen en diversos canales y son alcanzados por muchos clientes, versus marcas con un target mayor y de alguna manera más exclusivas en cuanto a su percepción de calidad/precio y por los lugares donde se comercializan.

Entrando en los cuadrantes, donde dos ejes se cruzan para formar cuatro sub segmentos, en el “Sofisticados/Elegantes” se encuentran marcas reconocidas a nivel mundial, de gran calidad, con mayores precios respecto a la media del mercado y todas con origen en el exterior. Sus productos cuentan con materia prima de mejor calidad a la de origen nacional y son elaboradas con mayor nivel de detalle y costura.

Por parte de los “básicos y masivos”, aquí encontramos a la mayoría de las marcas, comercializando principalmente en el canal mayorista y compitiendo por precio con productos estándar.

En cuanto a los “innovadores/tendencia”, son marcas que fabrican localmente y que vienen imponiéndose hace años con respecto a las marcas básicas, a través de materias primas de mayor calidad, combinando diferentes telas para confeccionar una prenda, nuevas tecnologías en producción y con campañas de publicidad/gráficas utilizando modelos conocidos como imagen de marca.

Por último, tenemos el segmento de los “deportivos”, con marcas reconocidas a nivel mundial, y todas importadas, excepto Andros que

corresponde al elaborador nacional Hinck SA. Este tipo de productos se diferencian en los moldes, costura y telas utilizadas en su confección, con el objetivo de tener mejor calce/agarre versus los calzoncillos o bóxer comunes.

Este último segmento sería el primer enfoque del emprendimiento, para luego ampliar el desarrollo de la marca hacia los niveles superiores penetrando territorios de productos tendenciosos y elegantes.

iii. **Canales**

Por último, para finalizar el análisis, es importante destacar los canales de venta que tiene el mercado y que detallo a continuación:

1. Tiendas minoristas/detallistas

Estos son locales multi marca que venden ropa interior femenina y masculina, como también pijamas, camisones, medias, etc.

Se encuentran a nivel nacional, y aproximadamente son entre 1500-2000 puntos de venta.²¹

Su forma de abastecimiento puede ser dos:

- Compra a través de grandes mayoristas, ubicados en el barrio de Once principalmente y que atienden a minoristas de todo el país.
- Compra directa a los principales fabricantes, en caso de ser una cadena de locales de ropa interior y que puedan cumplir un mínimo de compra como requisito y obteniendo beneficios en la cadena de valor.

2. Como segundo canal se encuentran los puntos de venta de marcas reconocidas, principalmente retailers en Shopping o importantes zonas/centros comerciales.

²¹ Desk Research

Como ejemplo de estos tenemos a las marcas de indumentaria que además tienen línea de ropa interior, caso Rever Pass, Legacy, Gola, Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Zara, etc; o el líder Eyelit.

3. Y, por último, un tercer canal muy predominante como el E-Commerce, donde existen marcas que comercializan en su propia tienda, por ejemplo, Eyelit, Caro Uomo y Dufour; como también las plataformas multicategoría. Entre estos puedo citar:

- ❖ Mercado Libre
- ❖ Tiendeo
- ❖ Dafiti
- ❖ Sportline
- ❖ Falabella
- ❖ Fotter
- ❖ NetShoes

La plataforma e-commerce viene creciendo año a año, y el rubro de indumentaria interior acompaña la senda alcista, por ejemplo, en Mercado Libre, la categoría se encuentra en el TOP 4 en ranking de ventas dentro del rubro moda.²²

²² <https://www.infobae.com/tendencias/lifestyle/2017/08/02/fashion-e-commerce-la-mitad-de-las-argentinas-compra-moda-online/>

c. Desarrollo de la organización interna

Para desarrollar el start up del negocio, es necesario priorizar las tareas que deban hacerse in house, y poder tercerizar los rubros/servicios de los cuales el know how es conveniente delegarlo, tanto por falta de expertise en la materia, como también por necesidad de inversión en capital de trabajo principalmente, y evitar gastos de estructura desde un principio.

El objetivo es desarrollar un equipo interno compuesto por dos socios, divididos en los siguientes rubros:

- Finanzas, Comercialización y Marketing
- Diseño de moda e indumentaria

El primer socio se encargará de la administración del negocio, la venta y el marketing de la marca/productos. El segundo socio se enfocará en el diseño de las prendas por temporada, innovaciones y búsqueda de proveedores estratégicos para el desarrollo de los productos.

En cuanto a los principales servicios a tercerizar, se encuentran los siguientes:

- Servicio de corte, confección y envasado de productos. Tenemos 2 talleres seleccionados para generar una alianza que nos permita realizar los productos ideados con la calidad deseada.
- Desarrollo de packaging. Contratamos un proveedor que desarrolla packaging de diferentes materiales, pensando en un pack primario para envolver el producto, y luego en una bolsa para llevar la compra.
- Servicio contable y legal. Un estudio que abarca los dos espacios y nos apoyen en cuanto a lo técnico, la parte contable mes a mes, y el asesoramiento legal con la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, registro de marca y productos.

d. FODA y conclusiones del diagnóstico

Para sintetizar el análisis llevado a cabo en los diferentes puntos resaltados en el apartado del Diagnóstico, realizaré un punteo de los principales drivers del negocio puestos en contexto y junto con un FODA, que servirán para el desarrollo del plan de marketing.

Contexto país:

- Crecimiento económico del país en 2017: 2.9%²³
- Devaluación período Dic17-Feb18: 16.7%, impactó en el traslado a precios de los primeros meses del 2018.²⁴
- Inflación 2017: 25%, por encima del objetivo del gobierno, y para el 2018 también se espera una mayor tasa en función a la meta oficial.²⁵
- Mayor apertura de importaciones con el cambio de Gobierno (Cambiemos-Kirchnerismo).
- Medidas políticas para fomentar la producción nacional y apertura de empresas formales.
- Marco jurídico: si bien algunas medidas o reformas llevadas adelante por el gobierno actual se lograron, todavía existen fallos desfavorables que afectan la imagen del país y no contribuyen al desarrollo nacional.

Industria textil:

- Disminución acumulada del porcentaje de fabricación textil nacional sobre el PBI (-22%).
Fabricación textil nacional/PBI: 0.6%
- Importaciones/Mercado:
Año 2017: 24.6%

²³ https://www.cronista.com/economiapolitica/La-economia-crecio-29-en-2017-y-deja-mayor-arrastre-estadistico-para-este-ano-20180322-0046.html#cxrecs_s

²⁴ 01.12: AR\$ 17.23 vs 28.02 AR\$ 20.11

²⁵ <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-inflacion-de-2017-cerro-en-25-ocho-puntos-por-encima-de-la-meta-oficial-20180103-0022.html>

Año 2000: 11.7%

- E-commerce: crecimiento del 66% 2017 vs 2016
Indumentaria: dentro del top 3 de las categorías con mayores ventas.
- Uso de capacidad instalada en la industria: 50-60%
- Informalidad del sector: 37.5% aproximadamente.²⁶

Mercado de underwear masculino:

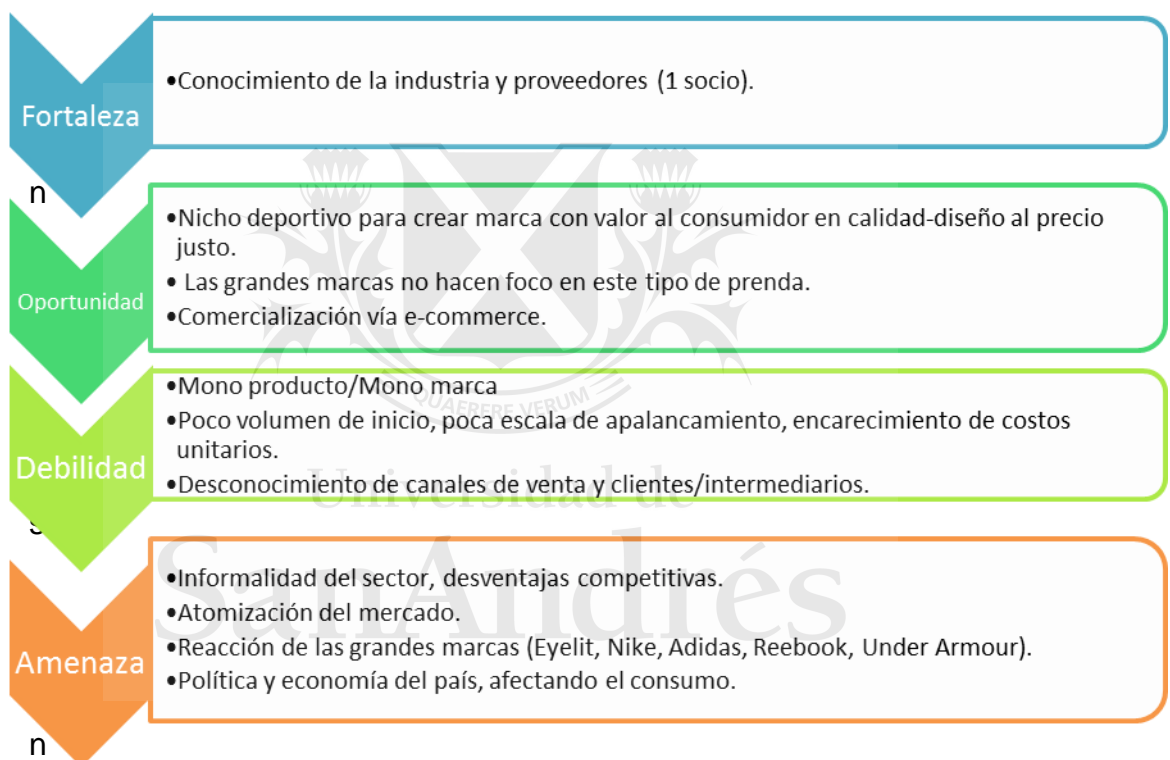
- Aproximadamente 7 millones de unidades por año.
90% producción nacional – 10% importaciones.
- El acto de compra es totalmente racional, al contrario del impulso emocional que actúa en el género femenino y consume en base a nuevas tendencias y la moda.
- Informalidad en la cadena de valor y los canales de venta.
- Competencia extranjera.
- Más de 35 empresas en competencia.
Eyelit (fabricante nacional), líder con 30-35% de market share.

San Andrés

²⁶ <https://www.lanacion.com.ar/2004477-lanzan-un-acuerdo-con-el-sector-textil-para-aumentar-el-consumo-y-reducir-la-informalidad>

FODA:

La siguiente matriz hace hincapié en los cuatro pilares del FODA, con poco foco interno sobre las variables de Fortaleza/Debilidad con la que se cuenta actualmente, ya que el trabajo se trata de la creación de una marca/empresa para el rubro, por lo tanto no hay historia que sienta bases propias, pero sí con mayor detalle en las variables externas de Oportunidades y Amenazas reales que podrían suceder.



Conclusiones como el FODA descrito servirán de base para el desarrollo del plan de marketing para entender la oportunidad del emprendimiento y si es recomendable llevarlo adelante o no.

5. Plan de Marketing

Con el diagnóstico del contexto país, su influencia en la industria de indumentaria y el mercado de indumentaria interior masculina, desarrollaré el plan de marketing para abordar la creación de una marca masculina en el segmento deportivo del underwear.

i. **Background**

Brevemente describo los principales puntos del mercado de indumentaria interior masculina en el país:

- Aproximadamente 7 millones de unidades por año.
90% producción nacional – 10% importaciones.
- El acto de compra es totalmente racional, al contrario del impulso emocional que actúa en el género femenino y consume en base a nuevas tendencias y la moda.
- Informalidad en la cadena de valor y los canales de venta.
- Competencia extranjera (gran número de importadores).
- Más de 35 empresas en competencia.
Eyelit (fabricante nacional), líder con 30-35% de market share.

Como principales puntos para el desarrollo, es importante resaltar que una marca líder con el 30-35% de share (Eyelit), sobre un mercado muy atomizado es para destacar debido a la trayectoria y posicionamiento que supo realizar en el consumidor argentino, pero también mencionar que el resto del mercado se divide entre una gran cantidad de jugadores que no trabajan en posicionar marca dentro del segmento, sino que se busca volumen a través de una estrategia de costos bajos y poca diferenciación de producto, y otros tienen estos productos como desarrollo de porfolio y extensiones para generar un incremental.

Por ejemplo, Nike o Adidas primero innovan en zapatillas, botines o remeras, antes que indumentaria interior, lo mismo que las reconocidas marcas como Tommy Hilfiger, Gola, Rever Pass, Columbia, Brookfield, etc. Esto se debe al acto de compra racional del consumidor con respecto a estos productos, versus la frecuencia y rotación de otras prendas, que otorgan mayor rentabilidad.

A partir de lo detallado, es donde visualizo la oportunidad de crear una marca argentina que compita en este segmento, pero principalmente generando valor al consumidor y transmitiendo un sentido de uso y beneficios para poder diferenciarla sobre el resto de la competencia.

ii. **Segmentación de mercado y target**

Habiendo descrito el análisis sobre el contexto del país e industria, el mercado y la competencia, junto con las oportunidades y el nicho enfocado, describiré los segmentos del mercado y el target objetivo seleccionado.

Como ya detallé anteriormente, el consumidor argentino se comporta de manera racional con respecto al tipo de producto, y la compra es planificada según una necesidad puntual, y no por un deseo o tentación frente a los mismos.

A partir de esta premisa, identifiqué grupos de consumidores en función a diferentes tipos de comportamiento o prototipos, anclados en que beneficios buscan por tipo de prenda, y correlacionando con los distintos tipos de productos que existen, los cuales fueron detallados en la descripción del mercado y con fotos orientativas en el anexo N°3 ²⁷.

La siguiente descripción de segmentos la realicé en base a lo aprendido en la materia Comportamiento y Sociología del Consumidor, con el profesor Claudio Darin, a partir de dos textos de HBS, “Note on Marketing Strategy” y “Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning”²⁸:

Segmento “Justin Bieber”: Este segmento se compone de masculinos entre 12 hasta 18 años, que empiezan a tener personalidad y tomar decisiones sobre elecciones de diferente índole, con la salvedad que la gran mayoría tiene que recurrir a sus padres para lo que requiere un desembolso de dinero.

Juveniles, buscan ser reconocidos en su círculo social y tratan de usar productos de moda para estar a la altura de las creencias sociales de su grupo de conocidos.

En este sentido, aplican los productos de “tela de punto y tela plana”, con el objetivo de la comodidad y diferenciación con diseños y estampas de productos, en búsqueda de un look canchero y a la moda pasajera.

²⁷ Anexo 3, página N° 74

²⁸ Harvard Business School notes 9-598-061 & 9-506-019

“Juan Carlos”: Segmento compuesto por masculinos +30 años, de tipo clásicos a la hora de la vestimenta y la elección de indumentaria interior.

Son individuos que tratan de mantener las mismas costumbres y actos en general, son firmes en sus decisiones y no son tan adeptos a los cambios o nuevas tendencias.

Para ellos, aplican los productos de “tela plana y/ slip”, con el objetivo de la comodidad de siempre y mantener un hábito histórico por herencia habitualmente, pero que lo mantienen y les cuesta cambiarlo.

“Mascherano”: Segmento compuesto por masculinos entre 25 hasta 65 años, amantes del deporte y con mucha práctica semanal.

Este tipo de consumidores consume vestimenta deportiva, son atentos a innovaciones específicas por disciplina deportiva o el deporte en general, y tienen mucho potencial para una marca que desarrolle productos específicos o generales.

Para ellos, aplican los productos “tela de punto y seamless”, con el propósito de obtener mayor confort y estar a la altura en la práctica deportiva, tienen que percibir el beneficio de estos productos, que cuando se entiende, logran una fidelización importante.

“Nacho Figueras”: este grupo de consumidores identificados con un polista Argentina y modelo global (es embajador de la marca de perfumes “Polo”), tienen entre 20 y 55 años aproximadamente, son sutiles e innovadores, con gran capacidad de consumo, y que buscan productos que sean de última moda y reconocidos a nivel país o globalmente.

Para ellos, aplican productos de “tela de punto y seamless”, con el objetivo de una comodidad única y diferencial entre la marca que eligen, versus el resto de los productos, y acorde a una fama de pertenencia que produce fuerte autosatisfacción emocional.

A partir de los segmentos descritos, el emprendimiento y el plan se enfocan inicialmente en el target “Mascherano”, entendiendo que consumidores bajo el segmento de “Justin Bieber” o “Nacho Figueras” puedan incluirse en la propuesta de valor, pero el primero siendo el foco apuntado.

Este target no tiene una “marca icónica” o de referencia en la cual buscar satisfacer sus necesidades, sino que hoy en día se conforman con productos que no están 100% destinados a la práctica deportiva, sino que al día a día.

Como segundo paso y para profundizar el target, realicé una encuesta a 115 individuos masculinos, con el objetivo de entender sobre una base heterogénea de diferentes perfiles masculinos, la importancia, valoración y el uso que le dan a la ropa interior, enfocado en el ámbito deportivo principalmente.

A continuación, detallo las principales conclusiones y validaciones obtenidas:

- Clusterización masculina en segmentos de 19-25 años, 26-35, 36-50 y mayores de 51, en promedio hacen actividad física entre 3 y 4 veces por semana.

- El promedio de la actividad física se da por varios deportes (más de dos principalmente) ejercitados durante una misma semana o mes. Ej, running + fútbol, o gimnasio + tenis.
- El 65% de los encuestados declaró no usar ropa interior especial para practicar deporte. Esto se traduce en que no usan un calzoncillo, bóxer o calza, confeccionado con telas específicas para el uso deportivo, sino que utilizan la misma prenda que usan un día común. No tienen el hábito de tener una prenda interior específica para realizar una actividad deportiva, como por ejemplo el hábito de utilizar una remera térmica, que cumple la función de compresión y ayuda en la entrada en calor para una actividad, en épocas de frío.
- Del 35% que utiliza prendas específicas, la gran mayoría son calzas, y en segundo lugar bóxer corto de microfibra (tela de punto o seamless en la categorización de la industria), pero sin ningún objetivo técnico o funcional, más que comodidad.
- Dentro de los encuestados, el 90% se siente cómodo con la ropa interior que utiliza al hacer deporte. El 10% que manifiesta descontento es porque tiene los siguientes reclamos:
 - Rozaduras y paspaduras que causan irritación
 - Costuras y etiquetado molesto
 - Sufrimiento de sudor extremo e impregnación en la ropa
 - Causa de olores desagradables
- Los mayores atributos destacados son: diseño y calidad, junto con practicidad, comodidad y confort. Es importante que el principal atributo no sea el precio, esto indica que puede haber un espacio para posicionar una marca de mayor valor a

lo que existe en el mercado, con oportunidad de orientarla a diseño y calidad, con un precio mayor.

- El 76% de los encuestados prefiere ropa interior de colores comunes (negro en mayor medida, blanco azul y gris). El resto está dispuesto a utilizar diseños con estampados, rayas, cuadrillos, etc.

Por último, la encuesta arrojó los siguientes resultados sobre frecuencia, acto de compra, precio dispuesto a pagar por prenda, y también sobre el conocimiento y elección de marca²⁹:

¿Cuánto dinero en pesos estás dispuesto a pagar por ropa interior?	\$1-\$100	14.47%
	\$101-\$150	28.94%
	\$151-\$200	27.63%
	\$201-\$250	15.79%
	\$251-\$300	6.57%
	Más de \$300	6.57%

¿Con qué frecuencia adquirís ropa interior?	Una vez por mes	1.72%
	Cada tres meses	31.03%
	Cada seis meses	31.03%
	Una vez por año	36.20%

Por cada acto de compra, ¿cuántas prendas llevas?	Una prenda	6.66%
	Dos prendas	30%
	Tres prendas	31.66%
	Más de tres prendas	31.66%

Las celdas pintadas en verde son las opciones más elegidas, y a su derecha, las pintadas en amarillo son por la relevancia en el peso de cada opción sobre el total de respuestas.

²⁹ Cuadros elaborados en función a las respuestas de la encuesta.

Es importante destacar que el rango de precio con mayores respuestas es dentro de los más bajos, denotando el poco valor que se le otorga a la prenda hoy en día, pero que cruzando esta respuesta con la pregunta sobre los atributos que más se destacan en estos productos, el precio no es el principal. Esto puede significar que los usuarios no estén contentos con los productos del mercado, donde se valora más la calidad, confort y diseño por sobre el valor unitario, pero a la hora de desembolsar dinero, los rangos de precios son los mínimos por que los productos no cumplen una expectativa mayor.

Otra consideración con respecto a la reflexión del párrafo anterior puede deberse al hábito de compra de este tipo de productos y del hombre en general, donde predomina lo racional y la necesidad puntual en la mayoría de los casos, en contra de la emoción, que no juega un rol principal como driver de compra.

Entonces, como conclusión general de la encuesta, una marca que se quiera posicionar en el mercado puede considerar estas dos reflexiones para trabajar en el posicionamiento, creando un producto de calidad y diseño, al precio justo, que puede estar por encima de la media del mercado, y trabajando en el costado emocional y de branding de producto/marca, buscando maximizar el valor hacia el hombre para este tipo de prendas.

Para finalizar el análisis de la encuesta, los siguientes dos cuadros reflejan el conocimiento de las marcas del mercado, y la elección, para entender cuáles son probablemente las de mayor éxito:

Conocimiento de marca	Peso	Cantidad de respuestas
-----------------------	------	------------------------

Elección de marca	Peso	Cantidad de respuestas
-------------------	------	------------------------

Calvin Klein	87.50%	84	Calvin Klein	43.16%	41
Eyelit	83.33%	80	Otros	34.74%	33
Dufour	69.79%	67	Eyelit	32.63%	31
Kevingston	65.63%	63	Kevingston	25.26%	24
CaroUomo	37.50%	36	Dufour	18.95%	18
Bensimon	36.46%	35	Americanino	12.63%	12
Otros	31.25%	30	CaroUomo	10.53%	10
Americanino	29.17%	28	Bensimon	9.47%	9
Yves Saint Laurent	22.92%	22	Yves Saint Laurent	5.26%	5
Tommy John Underwear	13.54%	13	Wide	3.16%	3
Jockey	8.33%	8	Tommy John Underwear	3.16%	3
Andros	6.25%	6	Jockey	2.11%	2
Wide	2.08%	2	Andros	1.05%	1
Spades	1.04%	1	Spades	0.00%	0

Claramente Calvin Klein representa el liderazgo en el mercado, en función a su trayectoria y calidad de productos, pero es importante destacar que un 34% elige “otras marcas” más allá de las más reconocidas, lo que denota la atomización de marcas existentes.

En el tercer y cuarto lugar de la elección de marcas es válido destacar el posicionamiento de las dos marcas argentinas Eyelit y Rever Pass, la primera habiendo trabajado históricamente con modelos musculosos y orientando el target de producto a un costado sexy y valoración superior del hombre, versus Rever Pass que trabajó en productos estampados y diseños innovadores, orientados a un público deportista juvenil, principalmente del segmento rugbier.

Por otro lado, también realicé 3 entrevistas en profundidad a las siguientes personas:

- Alan Andino, jugador de hockey del club BA.NA.DE. e integrante del seleccionado nacional masculino de Hockey.
- Guillermo Capurro, jugador de la primera división de rugby del club Deportiva Francesa.

- Emiliano Urruchúa, Kinesiólogo de la primera división del club Argentinos Juniors.

El objetivo de las entrevistas fue para interiorizarme sobre perfiles deportivos de diferentes ámbitos y tomar información relevante para el desarrollo de productos y trabajar en conceptos de comunicación.

Para detalle de las entrevistas, referirse al anexo N°2 ³⁰. A continuación detallo las principales conclusiones:

- Hay mucha variedad de perfiles en deportistas de diferentes rubros, están los que cuidan su imagen y cuerpo con productos específicos, como por ejemplo cremas para el cuerpo, productos capilares, productos depilatorios, etc, y también están los que no prestan tanta atención o nula atención en ese sentido.
- Muchas marcas de indumentaria deportiva, incluido las principales, trabajan sobre productos aplicados para los deportes, desde telas y diseños específicos y para necesidades puntuales. Ejemplo: camisetas con tecnologías de aireado y liviandad para mejor performance, remeras y calzas térmicas largas-enteras, medias de compresión y relajación, short con calza incluida, pero casi ninguna trabaja en bóxer deportivos.
- Las principales prendas de ropa interior apta para hacer deporte son las calzas, mayormente por temas de paspaduras, en segundo lugar, se utilizan bóxer Nike u otros por ejemplo con tecnologías dri fit, pero ocasiones aisladas.

³⁰ Anexo N°2, página N° 72

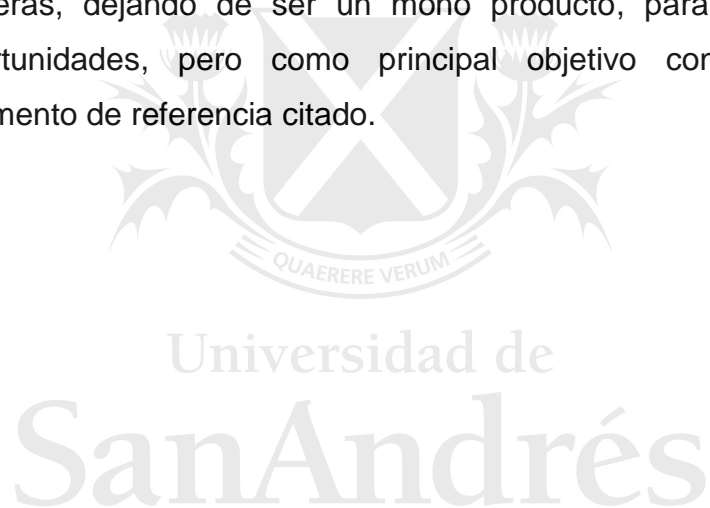
- La gran mayoría de deportistas no utiliza ropa interior especializada para hacer actividad física, sino que usan ropa interior común de todos los días, sin diferenciar el uso diario con el uso deportivo.
- Hay una cantidad (de menor proporción) que utiliza ropa interior especializada por temas de irritación de piel, sudor extremo y fundamentalmente por comodidad entre el agarre y sujeción para correr o desempeñarse con total libertad.
- En general, no ven a la ropa interior como un artículo/prenda indispensable para el día a día, tanto en lo deportivo como en lo cotidiano.

En función a la información recabada, y el análisis de como es el mercado y se comporta el consumidor argentino, decido enfocarme en el nicho del underwear deportivo, por las siguientes razones:

- No hay un jugador referente en este nicho para el consumidor, obviamente que hay competencia (poca), pero no se trabaja en comunicar valor o beneficios para una demanda de uso deportivo, tampoco considero que así sea para productos de uso diario.
- La educación al consumidor para el segmento deportivo genera valor sobre los beneficios que pueden brindar los productos.
- De igual manera, ante la atomización de oferta existente, y junto con el comportamiento de compra del hombre hacia estos productos, hoy no existe una marca que se esté destacando en la industria, ofreciendo productos de gran calidad y con un mensaje claro, sino que la principal referencia y líder del mercado, Eyelit, hace tiempo dejó de comunicar, con su estilo tradicionalista amparado en un hombre icónico/modelo luciendo

sus productos (el ejemplo más claro fue Cristian Sancho con sus abdominales). La marca sostiene su liderazgo a partir de la historia que consiguió, y su modelo de negocio con franquicias, que le permitió la expansión a nivel nacional, pero que también lo dejó al borde de la quiebra hace algunos años.

Es por esto que el proyecto se basa en el nicho del mercado mencionado, para lograr ser un jugador diferencial en este tipo de productos inicialmente, y luego ampliar la marca hacia productos de uso general y también expansión a complementarios como medias y remeras, dejando de ser un mono producto, para consolidar otras oportunidades, pero como principal objetivo consolidarse en el segmento de referencia citado.



iii. **Posicionamiento**

A raíz del análisis del mercado, y el target de consumidor seleccionado, voy a fundamentar el posicionamiento que buscará marca a desarrollar, en función a lo aprendido en la materia Comunicación Institucional, dictada por Pablo Schcolknic, a través de los siguientes puntos:

1. Definición de mercado:

- Indumentaria que maximiza el rendimiento diario y deportivo del hombre y lo eleva a niveles superiores.
- Mercado Core: indumentaria interior masculina (bóxer, slip).
- Competencia directa: calza, bóxer común o slip.
- Competencia indirecta: pantalón, short, malla.

2. Core Target:

- Hombres mayores de 25 años, amantes del deporte y competidores, que buscan estar en plenitud para dar el máximo en cada acto.

Este grupo fue el target elegido, caracterizado en el segmento "Mascherano".

3. Core insight:

- Si bien la encuesta y las entrevistas no fueron explorativas al 100%, principales observaciones como la necesidad de producto de calidad y confort, que ayude a evitar incomodidad en el día a día y más al hacer deporte, existen, hay un público que se fija en estas cuestiones y son potencialmente el segmento target que se busca.

La incomodidad mencionada parte desde molestias al usar ropa interior, sudor e impregnación de olor en la ropa post deporte, rozaduras y paspaduras principalmente.

Sumado a esto, el consumidor en mayor medida no está dispuesto a pagar más de \$200 por ropa interior, esto significa que el valor dado a estas prendas no es representativo, comparado con otros artículos, entonces para lo cual hay oportunidad de poder generarlo.

A partir de lo citado construyo la siguiente frase como core insight:

“La ropa interior forma parte de lo más íntimo de cada uno, si es de calidad y me causa confort, puedo alcanzar mi plenitud y rendir al máximo “

4. Promesa:

Consistente con el core insight y los beneficios que puedan brindar los productos a desarrollar, la promesa la sintetizo en el siguiente anunciado:

- “Con NNN darás el máximo desde tu costado más íntimo”-

NNN: en alusión a la marca. Activo pendiente de crear.

5. Beneficios:

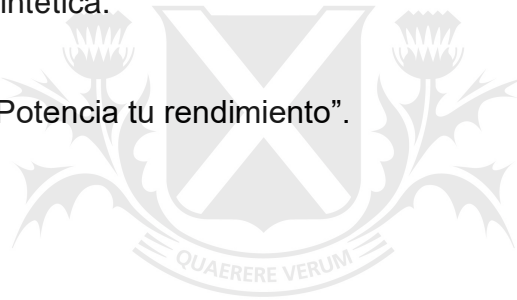
- Físico: telas y diseño de calidad para plena satisfacción y confort del producto.
- Emocional: -inicia tu día con el mayor impulso/ práctica deporte con mayor impulso para poder dar el máximo

6. Idea de marca:

Como resumen de los puntos citados anteriormente, la idea de marca resume en una frase el posicionamiento que se busca, y es el punto de partida hacia todos los stakeholders que interactúen con la marca.

Para la cual, drivers como “el mayor impulso para dar el máximo”, “da el máximo desde tu costado más íntimo”, posicionan a la marca como un aliado del hombre para que éste rinda el máximo posible, tanto en el deporte como en la vida real, usando productos que le sean cómodos y útiles. Entonces, podemos resumir la idea con la siguiente frase sintética:

“Potencia tu rendimiento”.



iv. **Objetivos**

El principal objetivo es desarrollar la marca de underwear masculino, con foco en el segmento deportivo principalmente, pero también para uso de la vida diaria.

Los pilares son:

- Desarrollo de bóxer deportivo y calza deportiva
- Desarrollo de 3 modelos iniciales, con 3 variantes de color/estampa por cada uno, buscando un portafolio sencillo pero efectivo
- Venta por e-commerce exclusivo inicialmente
- Consolidar en los primeros tres años a los productos, en el segmento deportivo y ser referente

Los sub objetivos desprendidos de los pilares mencionados son:

Marca

Posicionamiento asociado al deporte, mostrando los beneficios de los productos a desarrollar, en conjunto con la promesa e idea de marca descrita anteriormente.

Una vez logrado esto, la idea sería ampliar la línea de productos con otro tipo de bóxer, medias y remeras para el día a día específicamente, y también al segmento juvenil, asociados a productos básicos, pero de comodidad y calidad, con el objetivo de dejar de ser mono producto y establecer una marca con porfolio para uso diario, uso entre casa y el deporte.

Ventas

Penetrar el 5% del segmento deportivo en tres años, (mercado de 950.000 unidades aproximadamente).

El nicho del segmento pesa el 13.5% del mercado, sin un líder claro que trabaje en el valor y su comunicación al consumidor.

Para este objetivo de penetración, los primeros tres años de venta deberían ser los siguientes:

Año 1 → 9.000 unidades

Año 2 → 19.000 unidades

Año 3 → 47.000 unidades

v. Plan de ejecución

El plan por detallar se basa en bajar a tierra la estrategia y los objetivos, con el fin de darle vuelo a la marca a desarrollar, según las famosas 4P que vimos en diferentes clases de la Maestría (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Producto

Como se detalló anteriormente, la línea inicial de productos serán 3 modelos, 2 tipos de bóxer tipo “tela de punto” y una calza deportiva, con las debidas progresiones de talles (S-M-L-XL).

Dentro de estos, los mismos constarán de 3 variantes:

- i. Color azul marino
- ii. Color blanco
- iii. Estampa (diferentes entre cada tipo de producto)

La diferencia entre los dos bóxer será el largo de las piernas, uno con un calce extendido pero en menor medida que una calza, y otro con un calce de pierna corta.

A futuro, hay planes de desarrollar productos con capacidad de medición de pulsaciones y tracking de entrenamiento, con sistema GPS incorporado.

Como describí en la descripción de la organización interna, hay una socia especializada en el diseño y en el desarrollo del proceso productivo, que se encargará de las siguientes tareas:

- Diseño de 3 modelos, tipo “tela de punto”

- Detalle de los productos:
 - Sectores de dri-fit específicos en partes de mayor sudoración (mezcla de dos telas diferentes en los productos)
 - Calza con 1 Bolsillo interno con espacio para guardar hasta un celular
- Dos talleres de corte y confección, que se encargarán del corte de telas, armado de piezas, confección y empaqueo secundario. Ambos hacen la misma tarea, el objetivo de tener dos es por no depender 100% de uno, y diversificar cualquier riesgo que pueda existir con la producción y la entrega de producto.
- 2 proveedores de telas (uno con producción nacional y otro con producción nacional pero también con variante importada). Ambos son de los más reconocidos en la industria, buena calidad de telas, con capacidad de abastecimiento y predisposición a apoyar a nuevas marcas.
- 1 proveedor de elásticos (el mayor fabricante de la industria)
- 3 proveedores de packaging
 - Packaging madre: dos tipos de bolsa de tela reciclable (según la cantidad que se compre)
 - Packaging secundario: envoltorio cilíndrico de plástico con diseño. Aquí nos queremos diferenciar del estuche de cartón o bolsa de plástico común que maneja la industria, y ofrecer un packaging que es de bajo costo, pero que pueda ser útil para

usarse con otro fin, como almacenaje de cosas pequeñas.

Plaza

En cuanto a la variable de distribución y canal de venta, el modo será por una web propia con “carrito de compra”, principalmente por los siguientes motivos:

1. El canal viene creciendo a pasos agigantados año a año, y el rubro de indumentaria se ubica en el top 3 de las categorías que más crecen.
2. Los canales tradicionales: mayorista, mercería multimarca y centros comerciales, vienen cayendo en los últimos años, sumado a la gran inversión necesaria para un local, o, por ejemplo, o lo complejo de introducir una marca en el canal mayorista, que trabajará en el valor y educación al consumidor, siendo mono producto.
3. Un web propia junto con tienda online nos permite desarrollar la marca, mostrarla, darle el estilo visual que se quiere, y controlar 100% el proceso de compra y envío al cliente.

El desarrollo de la web contará con las siguientes características:

- Desarrollo web para computadoras y mobile responsive.
- Hosting con renovación anual.
- Maquetación de web con HTML5 y Java para los contenidos, CSS para el diseño de estética y las aplicaciones de la página.
- Link entre dominio y Google Analytics.
- Diseño de la página/Secciones:
 - Home: sección inicial, con foco en la principal foto de la campaña de cada temporada, un banner arriba para desplegar las diferentes opciones de

cada sección, y en el fondo de la página detalles técnicos sobre la modalidad de compra, envíos, link RRSS y formulario de contacto por cualquier duda o consulta que se nos quiera realizar.

- Campaña de temporada: aquí se despliega la opción de las diferentes temporadas por año que se realicen, y dentro de las mismas estarán todos los modelos de producto que ofrecemos y sus variantes, y piezas visuales del desarrollo de cada campaña, con su debido concepto.
- Colecciones: en esta opción se pueden visualizar todos los modelos de producto juntos, con sentido scrolling, y un menú para filtrar por diferentes tipos de categorías/opciones a la izquierda.
- Carrito de compra: una opción para terminar la selección de productos elegidos, en caso de haber abandonado el proceso de compra durante la navegación de la web.
- Entregas: dentro de esta opción se establece la política de envíos y devoluciones, y un link con el operador logística para el seguimiento de entrega.

La logística y entrega de productos será a través del correo Andreani, que nos permitirá de manera fácil y ágil poder despachar cada pedido.

Sumado al desarrollo web, para expandir el universo de distribución online y poder lograr mayor volumen de ventas, realizaremos alianzas con las tiendas Dafiti y NetShoes, para que nuestros productos se exhiban en las categorías de ropa interior masculina.

La elección de estas dos tiendas es porque la primera está enfocada en la moda, entonces necesitamos estar en la oportunidad de compra cuando un usuario masculino haga una búsqueda dentro de la categoría, y por lo menos esté nuestra marca como una opción más. En tanto que NetShoes se convirtió últimamente en la plataforma líder de e-commerce deportivo multirubro, que comenzó con zapatillas, pero luego se amplió a diversas categorías, siempre enfocándose en el deporte generalmente, y como la marca a desarrollar apunta al nicho deportivo, parte del volumen de ventas objetivo puede capitalizarse de la marca de esta plataforma.

Precio

Para esta variable, el ejercicio es darle un posicionamiento al producto en función al valor de las prendas y por la diferenciación de nuestro producto versus el resto del mercado.

Para el caso de los bóxer, el precio inicial sería un valor competitivo para poder penetrar en el segmento deportivo y así lograr establecer la marca, pero con un valor por encima de las marcas masivas como Eyelit, Dufour, Americanino, etc.

En el siguiente cuadro establezco los valores unitarios por marca, validados a través de diferentes sitios web³¹:

³¹ Referencia de Precios a mayo 2018

Marca	Segmento	Precio de mercado Unit.
Jockey	Masivo	\$ 150
Dufour	Masivo	\$ 219
Eyelit	Masivo	\$ 270
Spades	Masivo	\$ 270
Adidas	Deportivo	\$ -
Puma	Deportivo	\$ 319
Nike	Deportivo	\$ 949
Under Armour	Deportivo	\$ 949

En el caso de nuestros productos, el precio unitario sería de un valor de \$450 final, con la lógica de ser muy competitivos en el rubro deportivo, un Price Index del 47% versus Nike o Under Armour, pero que, a la percepción del consumidor, el precio transmita un posicionamiento mayor que la media del mercado masivo, caso Eyelit, un 67% por encima de su precio.

A su vez, se otorgarían los siguientes descuentos para compras por 3 y por 6 unidades, como cantidades que son equivalentes a los diferentes tipos de pack que hay en el mercado, pero con la ventaja de poder elegir diferentes talles y colores.

- Compra por 3 unidades: descuento 15%, quedando un precio unitario de \$382.50, con un valor total de \$1,147.50.
- Compra por 6 unidades: descuento 5%, quedando un precio unitario de \$337.50, con un valor total de \$1,012.50.

Para el caso de la calza, el posicionamiento seguiría la misma lógica que los bóxer, un precio agresivo versus las marcas deportivas, y buscar un valor percibido mayor versus las marcas

comunes del mercado. En este caso, la marca Dufour sería la media del segmento masivo, porque Eyelit u otras no cuentan con este tipo de productos.

En el siguiente cuadro establezco los valores unitarios por marca, validados a través de diferentes sitios web³²:

Marca	Segmento	Precio de mercado Unit.
Dufour	Calza Masc.	\$ 380
Umbro	Calza Masc.	\$ 429
Nike	Calza Masc.	\$ 949
Adidas	Calza Masc.	\$ 955

En el caso de nuestro producto, el precio unitario sería de un valor de \$570 final, un Price Index del 60% versus Nike (tanto las calzas como los bóxer tienen el mismo precio, no hacen ningún tipo de discriminación) o Adidas, pero mayor que la referencia del mercado masivo, Dufour, un 50% por encima de su precio.

A su vez, se otorgaría un mismo descuento para compra por 3 unidades únicamente.

- Compra por 3 unidades: descuento 15%, quedando un precio unitario de \$484.50, con un valor total de \$1,453.50.

Promoción

³² Referencia de Precios a mayo 2018

Esta variable estará a cargo de uno de los socios, con el objetivo de hacer conocer a la marca y buscar los objetivos de ventas establecidos.

Debido al método de venta/distribución elegida, todo el foco será puesto en lo Online, y no tanto en Offline.

Como principales actividades agrupo tres tipos de áreas/enfoques, con sus debidos desgloses:

- Campaña de lanzamiento

Como principal arma del lanzamiento se debe generar un contenido que trate de comunicar el producto, asociado a la promesa de la marca, el concepto a idear específicamente para el lanzamiento y de la mano de una persona “reconocida” y que sea afín al producto y lo que buscamos transmitir. En base a esto, las principales acciones a desarrollar son:

- Book de todos los productos con micro influencers.
- Producción de contenido para difusión en web y RRSS.
- Catálogo web.

- Prensa

Con respecto a este punto, lo que se busca es posicionar tanto a la marca como a los productos, dentro del mundo de ropa interior masculina, asociada al target que enfocamos.

Para ello desarrollaríamos las siguientes actividades:

- Evento de lanzamiento.
- Difusión en medios especializados.

- Gacetilla y KIT de prensa.
- Selección de micro influencers – Caras de las campañas de producto.

- Publicidad Online

Por último y muy importante, un plan de publicidad digital para llegar al target adecuado de la manera más óptima, asociando nuestro principal canal de venta junto con la difusión de la marca, tratando de conectar a los consumidores con un call to action directo al e-commerce.

En este sentido, desarrollaríamos lo siguiente:

 - RRSS: Instagram/Facebook – Cronograma de actividades y mini campañas patrocinadas de manera mensual.
 - Segmentación vía programática en base al consumidor target.
 - Web banner & video.
 - Google search.

Este conjunto de actividades tendrá el fin de lograr la mayor repercusión consistente con el target del producto, y hacer conocida la marca en busca de los objetivos de venta.

vi. **Análisis económico**

Para finalizar el análisis y darle entidad al plan de marketing elaborado, desarrollaré un P&L del primer año en función al objetivo de penetración ya establecido, y evaluación del ROMI, para determinar la rentabilidad del negocio y la eficiencia del plan ya detallado. Ambas métricas las estudié en la materia Finanzas Avanzadas con el profesor José Pages.

Consideraciones del análisis económico:

- Ingresos en función a los precios declarados y los objetivos de venta.
- Apertura de costos productivos y campaña de marketing.
- Se proyectará el P&L “comercial” del primer año.
- El ROMI es calculado en relación con la rentabilidad de las ventas y los gastos de Marketing del primer año objetivo.

Ingresos

Los mismos provendrán de la venta de bóxer y calzas que se desarrollarán para el lanzamiento.

A continuación, voy a detallar como se compondrán los mix de venta por producto, y el cuadro de ingresos en función a los objetivos de venta:

Objetivo	Unidades
Año 1	9,000
Año 2	19,000
Año 3	47,000

Producto	Mix de venta	Venta Individual	% combo x 3	% combo x 6
Bóxer pierna corta	55%	25%	55%	20%
Bóxer pierna larga	35%	45%	45%	10%
Calza deportiva	10%	85%	15%	0%

Producto	Precio Unit.	Precio Unit. Pack x 3	Precio Unit. Pack x 6
Bóxer pierna corta	\$ 450.00	\$ 382.50	\$ 337.50
Bóxer pierna larga	\$ 450.00	\$ 382.50	\$ 337.50
Calza deportiva	\$ 570.00	\$ 484.50	\$ -

Plan de Ingresos

AÑO 1

Producto	Venta Individual	AR\$ combo x 3	AR\$ combo x 6	Totales
Bóxer pierna corta	\$ 556,875	\$ 1,041,356	\$ 334,125	\$ 1,932,356
Bóxer pierna larga	\$ 637,875	\$ 542,194	\$ 106,313	\$ 1,286,381
Calza deportiva	\$ 436,050	\$ 65,408	\$ -	\$ 501,458
				\$ 3,720,195

AÑO 2

Producto	Venta Individual	AR\$ combo x 3	AR\$ combo x 6	Totales
Bóxer pierna corta	\$ 1,175,625	\$ 2,198,419	\$ 705,375	\$ 4,079,419
Bóxer pierna larga	\$ 1,346,625	\$ 1,144,631	\$ 224,438	\$ 2,715,694
Calza deportiva	\$ 920,550	\$ 138,083	\$ -	\$ 1,058,633
				\$ 7,853,745

AÑO 3

Producto	Venta Individual	AR\$ combo x 3	AR\$ combo x 6	Totales
Bóxer pierna corta	\$ 2,908,125	\$ 5,438,194	\$ 1,744,875	\$ 10,091,194
Bóxer pierna larga	\$ 3,331,125	\$ 2,831,456	\$ 555,188	\$ 6,717,769
Calza deportiva	\$ 2,277,150	\$ 341,573	\$ -	\$ 2,618,723
				\$ 19,427,685

Costos y Presupuesto

En este apartado, voy a detallar los costos productivos de cada uno de los tres artículos que se venderán, y el presupuesto anual de Marketing para poder concluir con los análisis numéricos.

A continuación, el detalle de los costos de cada uno de los artículos³³:

Producto	Mix de venta	Costo Unitario
Boxer pierna corta	55%	\$ 126.83
Boxer pierna larga	35%	\$ 132.93
Calza deportiva	10%	\$ 151.13

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Totales
Boxer pierna corta	\$ 627,784	\$ 1,325,321	\$ 3,278,426	\$ 5,231,531
Boxer pierna larga	\$ 418,714	\$ 883,951	\$ 2,186,616	\$ 3,489,281
Calza deportiva	\$ 136,013	\$ 710,288	\$ 710,288	\$ 1,556,588
	\$ 1,182,510	\$ 2,919,560	\$ 6,175,330	\$ 10,277,400

Universidad de
San Andrés

³³ Para el desglose de los costos unitarios de cada artículo, referirse al Anexo 4, página 75.

En el siguiente cuadro detallo el presupuesto de lanzamiento para el Año 1, comprendiendo todas las actividades de promoción mencionadas anteriormente, desarrollo de marca y los sueldos establecidos para los socios:

Presupuesto de Lanzamiento	Año 1		
Campaña de lanzamiento			
Book y fotos de porfolio	1 vez	\$ 19,000	\$ 19,000
Producción y edición del contenido	1 vez	\$ 11,000	\$ 11,000
Diseño de catálogo web	1 vez	\$ 4,500	\$ 4,500
Prensa			
Evento de lanzamiento	1 vez	\$ 130,000	\$ 130,000
Fee Agencia	4 meses	\$ 27,000	\$ 108,000
Contratación de micro influencer	1 vez	\$ 45,000	\$ 45,000
Desarrollo web			
Dominio	Anual	\$ 3,500	\$ 3,500
Hosting	Anual	\$ 5,000	\$ 5,000
Desarrollo Web	1 vez	\$ 57,000	\$ 57,000
Publicidad Online			
Fee Agencia digital	Anual	\$ 9,000	\$ 108,000
Pauta en RRSS	Mensual/Anual	\$ 12,000	\$ 144,000
Programática & Web Display/Video	5 meses	\$ 35,000	\$ 175,000
Imagen y diseño de marca			
Diseño de logo y packaging	1 vez	\$ 30,000	\$ 30,000
Sueldo SOCIO 1	Mensual	\$ 35,000	\$ 420,000
Sueldo SOCIO 2	Mensual	\$ 35,000	\$ 420,000
Gasto total			\$ 1,680,000

Para finalizar, simulo el P&L consolidado del primer año y el calculo del ROMI para entender que rentabilidad tiene el negocio según los supuestos proyectados:

Ventas	AÑO 1
Unidades	9,000
Boxer pierna corta	4,950
Boxer pierna larga	3,150
Calza deportiva	900
AR\$	\$ 3,720,195
Boxer pierna corta	\$ 1,932,356
Boxer pierna larga	\$ 1,286,381
Calza deportiva	\$ 501,458
Costos AR\$	\$ 1,182,510
Boxer pierna corta	\$ 627,784
Boxer pierna larga	\$ 418,714
Calza deportiva	\$ 136,013
Resultado Bruto	\$ 2,537,685
Gastos de Lanzamiento	\$ 840,000
Campaña de lanzamiento	\$ 34,500
Prensa	\$ 283,000
Desarrollo web	\$ 65,500
Publicidad Online	\$ 427,000
Imagen y diseño de marca	\$ 30,000
Sueldos	\$ 840,000
Resultado Neto	\$ 857,685

ROMI: 1.02

ROMI: Ganancia/Inversión

ROMI: \$857.685 / \$840.000

Como se puede observar, el P&L da un resultado positivo en base a las proyecciones realizadas, con un margen neto del 23% sobre la facturación, y el ROMI demuestra una eficiencia de la inversión de la campaña de lanzamiento con respecto a la ganancia neta, indicando un valor de 1.02, lo cual significa un recupero total de la inversión durante el primer año, y donde se espera que sea el grueso de la inversión para hacer conocida la marca.



Universidad de
San Andrés

6. Conclusiones

El trabajo de tesis lo encaré como parte de cerrar un profundo aprendizaje que obtuve en la Maestría, y calzándolo con una idea de emprendimiento que tengo hace algunos años, pero que por distintos motivos no pude llevarla adelante anteriormente, y hoy en día estoy más avanzado.

Como parte del trabajo en sí, fue interesante comprender el espectro total de una industria donde no tengo experiencia, y sobre todo validar ideas/hipótesis internas que tenía anteriormente.

En cuanto al cuerpo del trabajo, a raíz de un objetivo personal, alineándolo con el interés académico, desarrollé un análisis integral de la industria de indumentaria, del mercado de indumentaria interior masculina, y con un entendimiento y caracterización de los distintos tipos de target/segmentos que se comprenden, para orientar una idea concreta hacia un público determinado, justificando la oportunidad puntual de poder encarar un emprendimiento en función a los espacios que considero.

Por último, con un plan de acción y medición en función a objetivos fijados, realicé un análisis económico para poder determinar el “go o no go” del proyecto, el cual considero positivo y con muchas oportunidades para capitalizar.

7. Anexos

○ Anexo 1

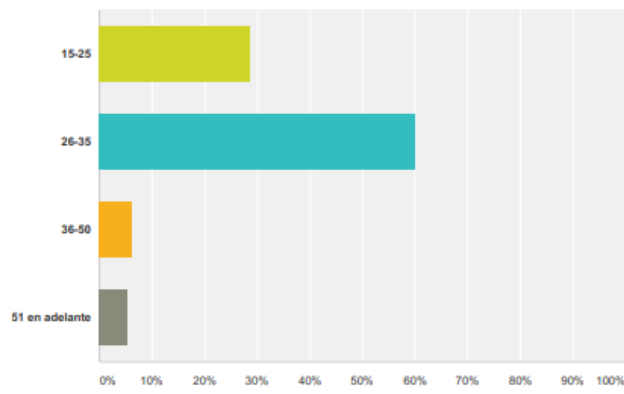
Encuesta CASI- Survey Monkey

Proyecto de tesis- Indumentaria interior deportiva

SurveyMonkey

Q1 ¿Qué edad tienes?

Respondido: 115 Omitido: 0



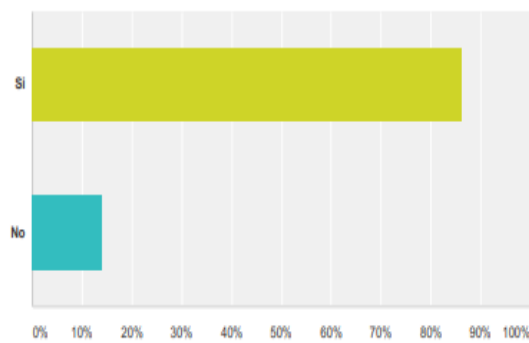
Opciones de respuesta	Respuestas	
15-25	28,70%	33
26-35	60,00%	69
36-50	6,09%	7
51 en adelante	5,22%	6
Total		115

Proyecto de tesis- Indumentaria interior deportiva

SurveyMonkey

Q2 ¿Haces actividad física?

Respondido: 115 Omitido: 0



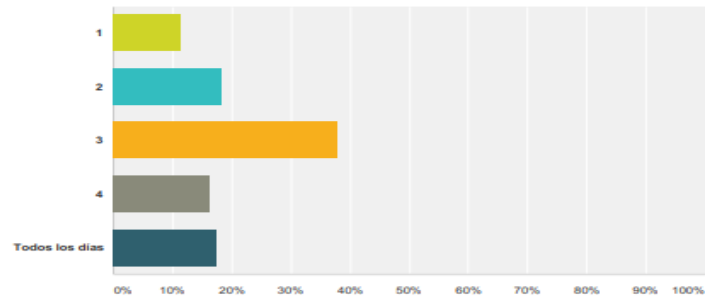
Opciones de respuesta	Respuestas	
Si	86,09%	99
No	13,91%	16
Total		115

Proyecto de tesis- Indumentaria interior deportiva

SurveyMonkey

Q3 ¿Cuántas veces por semana?

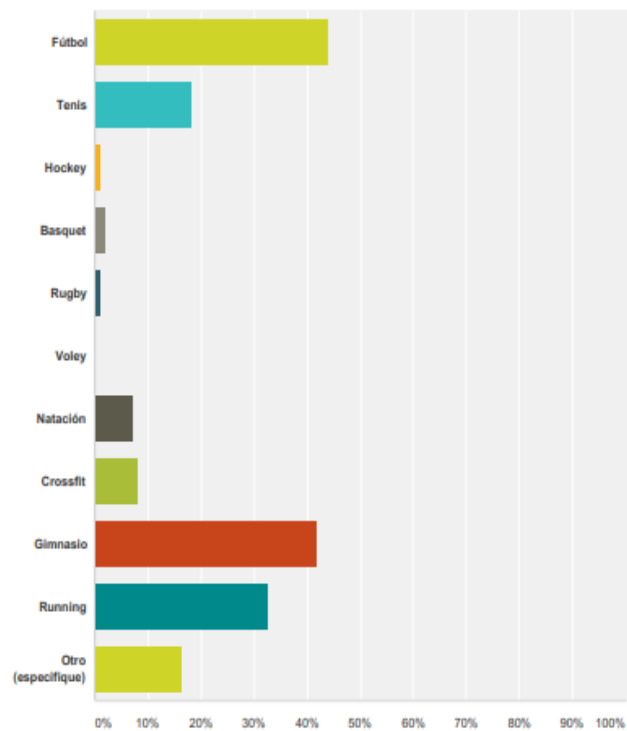
Respondido: 98 Omitido: 17



Opciones de respuesta	Respuestas
1	11,22% 11
2	18,37% 18
3	37,76% 37
4	16,33% 16
Todos los días	17,35% 17
Total de encuestados: 98	

Q4 ¿Cuáles de estas actividades practicas?

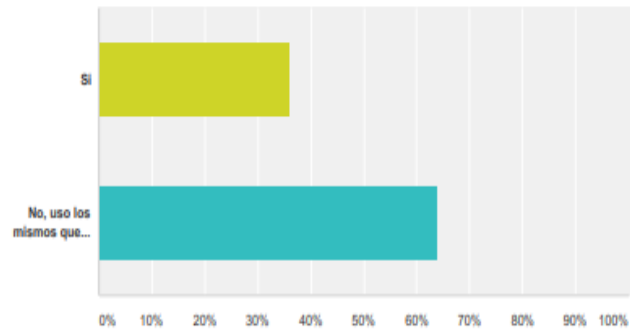
Respondido: 98 Omitido: 17



Opciones de respuesta	Respuestas
Fútbol	43,88% 43
Tenis	18,37% 18
Hockey	1,02% 1
Basquet	2,04% 2
Rugby	1,02% 1
Voley	0,00% 0
Natación	7,14% 7

Q5 ¿Usas ropa interior especial/deportiva?

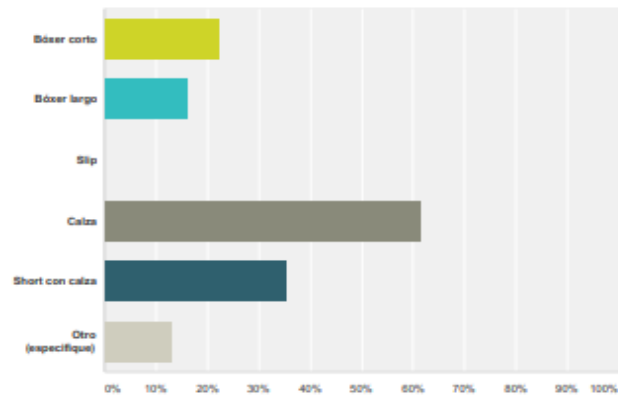
Respondido: 97 Omitido: 18



Opciones de respuesta	Respuestas	Cantidad
Si	36,08%	35
No, uso los mismos que tengo a diario	63,92%	62
Total		97

Q6 En caso de respuesta afirmativa, ¿cuáles de estas prendas usas?

Respondido: 31 Omitido: 84

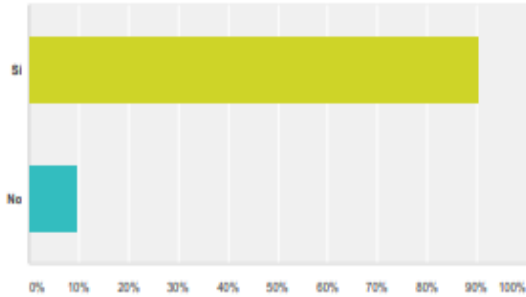


Opciones de respuesta	Respuestas	Cantidad
Bóxer corto	22,58%	7
Bóxer largo	16,13%	5
Slip	0,00%	0
Calza	61,29%	19
Short con calza	35,48%	11
Otro (especifique)	12,90%	4
Total de encuestados: 31		

n.º	Otro (especifique)	Fecha
1	Top deportivo	16/05/2017 9:50
2	Top deportivo	15/05/2017 9:06
3	Camiseta de futbol	15/05/2017 3:50
4	Corpillo deportivo	14/05/2017 18:01

Q7 ¿Te sentís cómodo con la ropa interior que usas al hacer deporte?

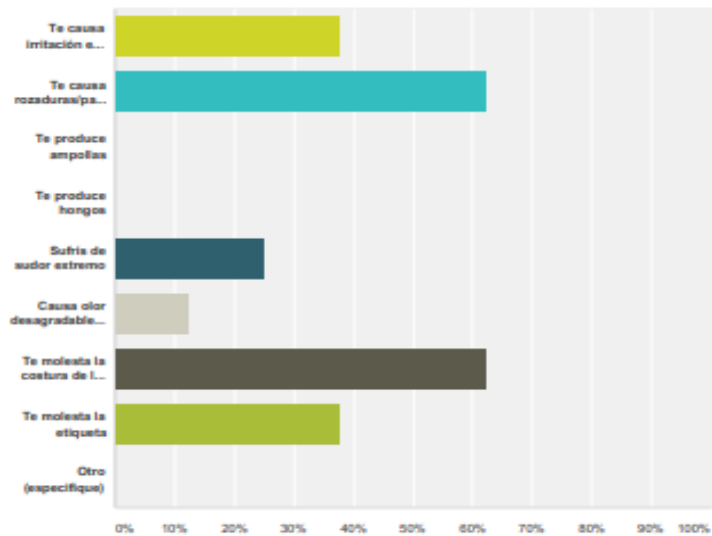
Respondido: 94 Omitido: 21



Opciones de respuesta	Respuestas
Si	90,43% 85
No	9,57% 9
Total	94

Q8 En caso negativo, selecciona una opción que aplica en tu caso

Respondido: 8 Omitido: 187

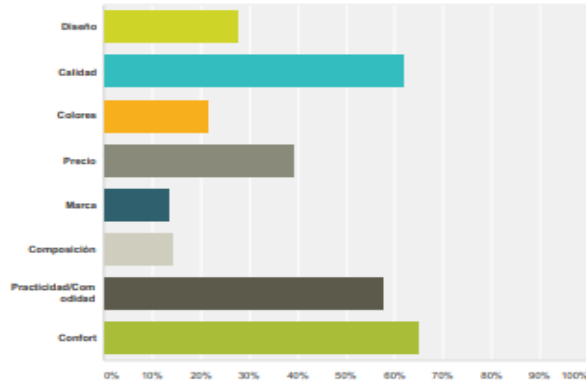


Opciones de respuesta	Respuestas
Te causa irritación en la entrepierna	37,50% 3
Te causa rozaduras/pasaduras	62,50% 5
Te produce ampollas	0,00% 0
Te produce hongos	0,00% 0
Sufris de sudor extremo	25,00% 2
Causa olor desagradable (post ejercicio)	12,50% 1
Te molesta la costura de las prendas	62,50% 5
Te molesta la etiqueta	37,50% 3
Otro (especifique)	0,00% 0
Total de encuestados: 8	

n.º	Otro (especifique)	Fecha
	No hay respuestas.	

Q9 ¿Cuáles de los siguientes atributos valoras al momento de elegir ropa interior? (Podes elegir más de uno)

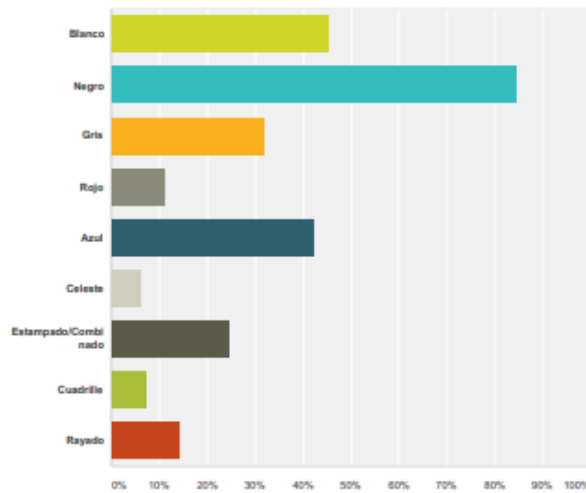
Respondido: 97 Omitido: 18



Opciones de respuesta	Respuestas	Cantidad
Diseño	27,84%	27
Calidad	61,86%	60
Colores	21,65%	21
Precio	39,18%	38
Marca	13,40%	13
Composición	14,43%	14
Practicidad/Comodidad	57,73%	56
Confort	64,95%	63
Total de encuestados: 97		

Q10 ¿Qué color de ropa interior usas usualmente? (Podes elegir más de una opción)

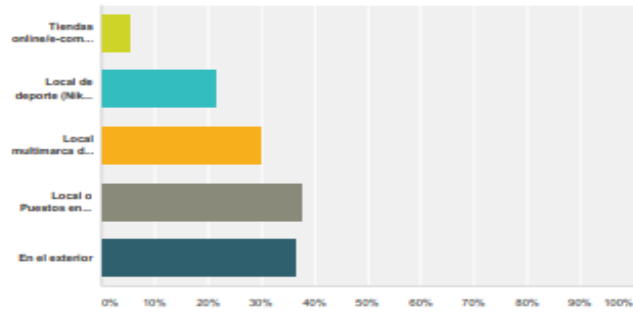
Respondido: 97 Omitido: 18



Opciones de respuesta	Respuestas	Cantidad
Blanco	45,36%	44
Negro	84,54%	82
Gris	31,96%	31
Rojo	11,34%	11
Azul	42,27%	41
Celeste	6,19%	6
Estampado/Combinado	24,74%	24
Cuadrille	7,22%	7
Rayado	14,43%	14
Total de encuestados: 97		

Q11 En general, ¿dónde compras ropa interior?

Respondido: 93 Omitido: 22

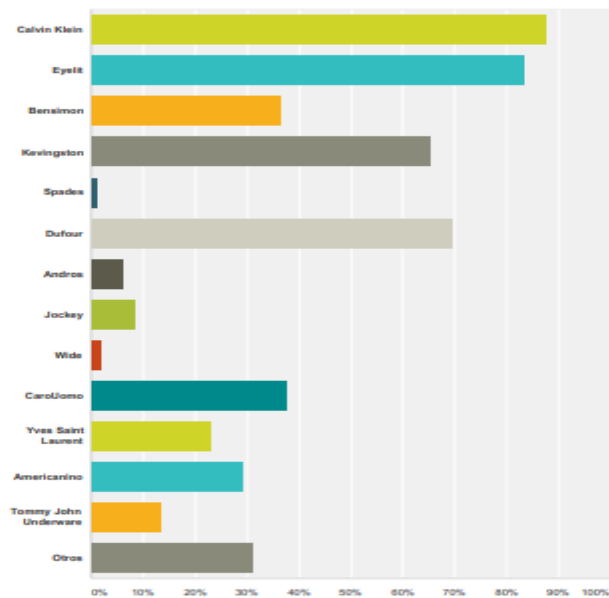


Opciones de respuesta	Respuestas
Tiendas online-commerce (ejemplo: Mercado Libre, Dafiti, tienda nube o cualquier sitio propio de marca)	5,38% 5
Local de deporte (Nike, Adidas, Reebok, Puma, Solo Deportes, etc)	21,51% 20
Local multimarca de ropa interior a la calle	30,11% 28
Local o Puestos en Shopping (Eyelit, Calvin Klein, Caro Uomo, Caro Uomo, One Sex Sport, Kevington, etc)	37,63% 35
En el exterior	36,56% 34
Total de encuestados: 93	

n.º	Otro (especifique)	Fecha
1	Supermercado	15/05/2017 3:48
2	Mis padres son mayoristas de ropa interior	15/05/2017 3:48
3	Me los compra mi mamá	14/05/2017 17:07
4	En puestos de la calle	14/05/2017 15:07
5	Dufour se consigue en algunos supermercados	14/05/2017 14:17

Q12 ¿Cuáles de las siguientes marcas de ropa interior conoces? (Podes elegir varias opciones)

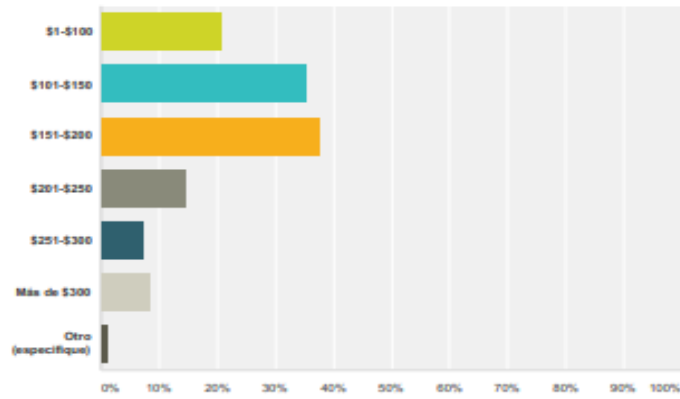
Respondido: 96 Omitido: 19



Opciones de respuesta	Respuestas
Calvin Klein	87,50% 84
Eyelit	83,33% 80
Bensimon	36,46% 35
Kevington	65,63% 63
Spades	1,04% 1
Dufour	69,79% 67
Andros	6,25% 6
Jockey	8,33% 8
Wide	2,08% 2
CaroUomo	37,50% 36
Yves Saint Laurent	22,92% 22
Americanino	29,17% 28
Tommy John Underwear	13,54% 13
Otros	31,25% 30
Total de encuestados: 96	

Q14 En general, ¿cuánto dinero en pesos estás dispuesto a pagar por ropa interior (bóxer, slip, etc)?

Respondido: 96 Omitido: 19

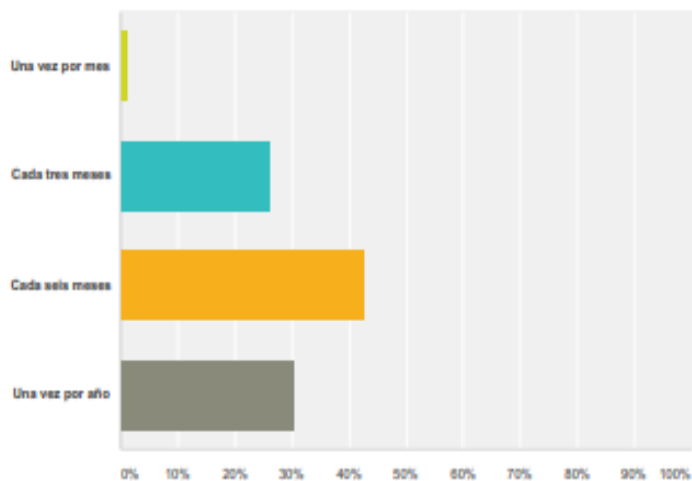


Opciones de respuesta	Respuestas
\$1-\$100	20,83% 20
\$101-\$150	35,42% 34
\$151-\$200	37,50% 36
\$201-\$250	14,58% 14
\$251-\$300	7,29% 7
Más de \$300	8,33% 8
Otro (especifique)	1,04% 1
Total de encuestados: 96	

n.º	Otro (especifique)	Fecha
1	Todo depende de la marca	15/05/2017 9:08

Q15 ¿Con qué frecuencia adquirís ropa interior?

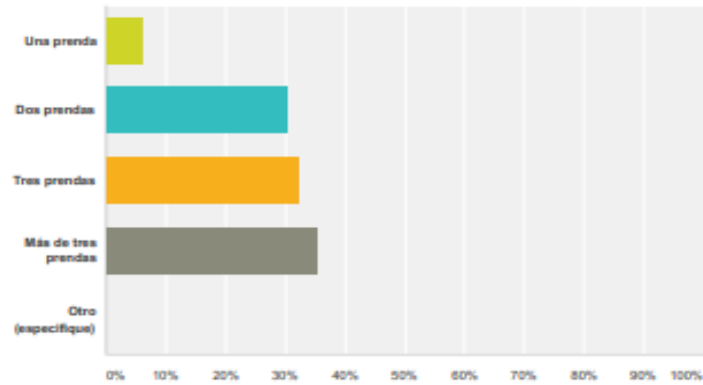
Respondido: 96 Omitido: 19



Opciones de respuesta	Respuestas
Una vez por mes	1,04% 1
Cada tres meses	26,04% 25
Cada seis meses	42,71% 41
Una vez por año	30,21% 29
Total	96

Q16 En promedio, por cada acto de compra, ¿cuántas prendas llevas?

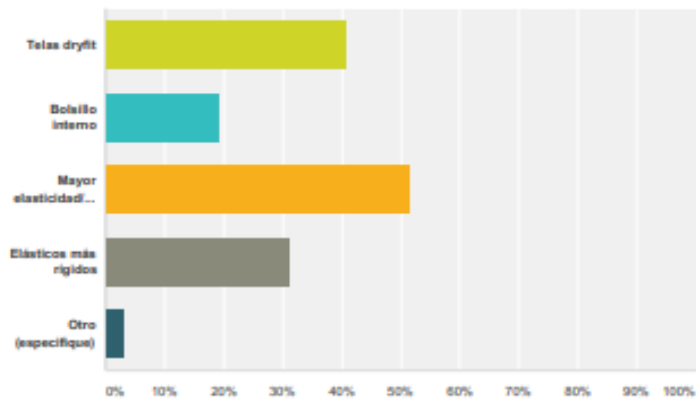
Respondido: 96 Omitido: 19



Opciones de respuesta	Respuestas	
Una prenda	6,25%	6
Dos prendas	36,21%	29
Tres prendas	32,29%	31
Más de tres prendas	35,42%	34
Otro (especifique)	0,00%	0
Total de encuestados: 96		

Q17 Si pudieses mejorar o incorporar algo a la prenda interior para el uso deportivo, que sería?

Respondido: 93 Omitido: 22



Opciones de respuesta	Respuestas	
Telas dryfit	40,86%	38
Bolsillo interno	19,35%	18
Mayor elasticidad/flexibilidad en la prenda	51,61%	48
Elásticos más rígidos	31,18%	29
Otro (especifique)	3,23%	3
Total de encuestados: 93		

n.º	Otro (especifique)	Fecha
1	Sin costuras	15/05/2017 0:23
2	Mejorar costuras internas para que no raspen	14/05/2017 15:45
3	U	14/05/2017 15:13

- **Anexo 2**

- Entrevistas en profundidad**

- **Alan Andino**, jugador de hockey del club BA.NA.DE. e integrante del seleccionado nacional masculino de Hockey.
 - **Guillermo Capurro**, jugador de la primera división de rugby del club Deportiva Francesa.

- Base de preguntas:

1. ¿Cuántas veces por semana entrenas?
2. ¿Cómo es tu rutina de entrenamiento?
3. ¿Sos cuidadoso de tu imagen?
4. ¿Qué importancia le das a la vestimenta deportiva?
5. ¿Utilizas ropa deportiva especial para entrenar? Ejemplo, remera con sistema de ventilación, o remera térmica o calzas térmicas.
6. ¿Qué importancia le das a la ropa interior?
7. ¿Utilizas ropa interior deportiva para hacer actividad física? (Opciones: calza, calzoncillo con sistema dri fit, etc, o la opción que el entrevistado responda) –

Si/No, ¿Por qué?

En caso de Si, ¿Qué beneficios encontras en estos productos?

8. ¿Consideras que hay marcas que cuentan con los siguientes atributos? (en lo que respecta a ropa interior diaria y deportiva)
Calidad y diseño - Confort y practicidad

Si, ¿Cuáles? / No, ¿Por qué?

9. Para el día a día, ¿utilizas alguna marca en especial?
 10. ¿Cómo conseguís o dónde compras este tipo de prendas?
 11. ¿Cada cuánto renovas el stock de indumentaria interior?
- **Emiliano Urruchúa**, Kinesiólogo de la primera división del club Argentinos Juniors.

Base de preguntas:

1. ¿Cuántas veces por semana estas en el club?
2. ¿Cómo ves a los jugadores hoy en día, son cuidadosos de su imagen?
3. ¿Qué importancia le dan a la vestimenta deportiva?
4. ¿Utilizan ropa deportiva especial para entrenar? Ejemplo, remera con sistema de ventilación, o remera térmica o calzas térmicas. En caso de que sí, ¿darías una proporción sobre el uso?
5. ¿Qué importancia le dan los jugadores a la ropa interior?
6. ¿Utilizan ropa interior deportiva para hacer actividad física? (Opciones: calza, calzoncillo con sistema dri fit, etc, o la opción que el entrevistado responda) –
7. ¿El club cuenta con una marca que provea ropa interior para hacer deporte?
8. ¿Qué beneficios le ves a este tipo de prendas?
9. ¿Te parece relevante este tipo de productos para deportistas?
10. ¿Cuáles son las principales manifestaciones de los jugadores con respecto a estas prendas?

○ **Anexo 3**

Fotos de tipos de producto (ayuda para contextualizar las variedades existentes en el mercado).

Bóxer de Tela Plana



Bóxer Tela de Punto



**Bóxer Seamless
(sin costura)**



Slip



○ **Anexo 4**

Desglose de costos productivos. Para el cálculo se tomo como base el talle L de cada prenda, como promedio de las progresiones de talles hacia arriba y hacia abajo.

Boxer pierna corta	Costo unitario	Detalle	Rendimiento	Costo total	Mix
Tela 1	\$ 250.00	Costo por metro	15%	\$ 37.50	30%
Tela 2	\$ 310.00	Costo por metro	8%	\$ 24.80	20%
Hilado	\$ 200.00	Costo por metro	2%	\$ 4.00	3%
Elástico	\$ 170.00	Costo por rollo (20 mts)	3%	\$ 5.53	4%
Corte, confección y estampa	\$ 35.00	Costo por prenda	100%	\$ 35.00	28%
Pack envoltorio	\$ 3.00	Costo individual	100%	\$ 3.00	2%
Bolsa	\$ 27.00	Costo individual	100%	\$ 17.00	13%
				\$ 126.83	100%

Boxer pierna larga	Costo unitario	Detalle	Rendimiento	Costo total	Mix
Tela 1	\$ 250.00	Costo por metro	17%	\$ 42.50	32%
Tela 2	\$ 310.00	Costo por metro	9%	\$ 27.90	21%
Hilado	\$ 200.00	Costo por metro	2%	\$ 4.00	3%
Elástico	\$ 170.00	Costo por rollo (20 mts)	3%	\$ 5.53	4%
Corte, confección y estampa	\$ 35.00	Costo por prenda	100%	\$ 33.00	25%
Pack envoltorio	\$ 3.00	Costo individual	100%	\$ 3.00	2%
Bolsa	\$ 27.00	Costo individual	100%	\$ 17.00	13%
				\$ 132.93	100%

Calza	Costo unitario	Detalle	Rendimiento	Costo total	Mix
Tela 1	\$ 280.00	Costo por metro	21%	\$ 58.80	39%
Tela 2	\$ 310.00	Costo por metro	8%	\$ 24.80	16%
Hilado	\$ 200.00	Costo por metro	4%	\$ 7.00	5%
Elástico	\$ 170.00	Costo por rollo (20 mts)	3.3%	\$ 5.53	4%
Corte, confección y estampa	\$ 35.00	Costo por prenda	100%	\$ 35.00	23%
Pack envoltorio	\$ 3.00	Costo individual	100%	\$ 3.00	2%
Bolsa	\$ 27.00	Costo individual	100%	\$ 17.00	11%
				\$ 151.13	100%