



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Camperas Personalizadas

Plan de Marketing.

Autor: Alejandro Barletta.

DNI: 25.772.552

Mentor: Diego Regueiro.

Buenos Aires – noviembre de 2018.

Resumen ejecutivo.

El presente plan de marketing permite a la empresa FERBAR SRL mejorar su propuesta de valor hacia sus clientes, aumentar su rentabilidad y diferenciarse de la competencia.

Lo mencionado se alcanza mediante un producto personalizado que permite al consumidor final mejorar su experiencia de compra, con participación en el proceso de diseño. El concepto engloba dos atributos importantes para el consumidor: Diseño + Personalización.

La iniciativa responde en parte a la dificultad para diferenciarse debido a una oferta variada, pero con productos similares, siempre con propuestas estandarizadas.

Así también, las dificultades que presenta el mercado vinculado a variables macroeconómicas que, junto con la imposibilidad de abordar mercados externos por costos, representan un limitante para la actividad. Una potencial apertura de importaciones obliga, en especial a empresas productoras más pequeñas, a tomar medidas de sustentabilidad con nuevas propuestas, en respuesta a nuevas amenazas.

En otro aspecto, una reconfiguración en los hábitos de consumo vinculados a viajes de oportunidad, el aumento de las ventas en el canal on line y la pérdida del poder adquisitivo (consecuencia de variables macroeconómicas), dan sustento a nuevas propuestas. El consumidor se encuentra permeable a diferentes alternativas.

La respuesta de la empresa es una estrategia con características de “océano azul”, saliendo de las variables de competencia naturales del mercado, presentando innovación e intentando ampliar el mercado bajo un nuevo posicionamiento.

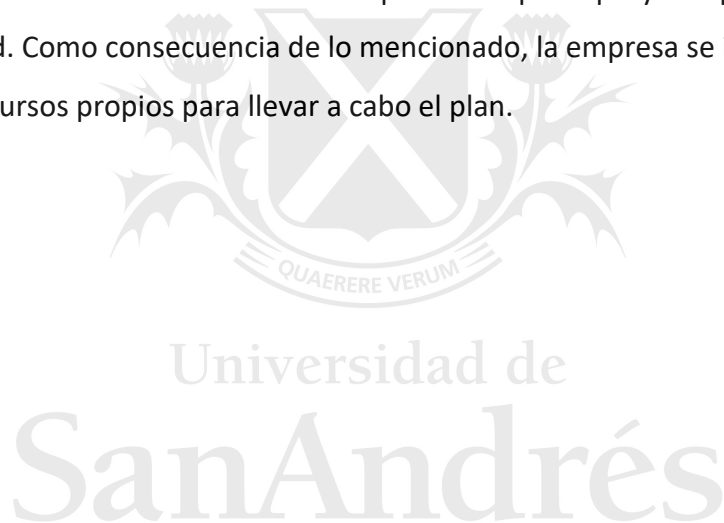
Para tal fin la empresa necesita realizar una inversión razonable destinada a mejorar la plataforma on line incorporando el software de personalización a la misma, realizar la comunicación pertinente y mejorar la experiencia de compra en el punto de venta físico.

En línea con lo expuesto, el proyecto requiere una inversión de \$ 1,35 millones. para el desarrollo de la plataforma de ventas on line, la correspondiente campaña de

comunicación y acondicionamiento del punto de venta. Se planea alcanzar un aumento en las ventas del 20% para la línea y un recupero de la inversión en el segundo año (mes dieciocho).

Los índices macroeconómicos muestran un contexto de transición de la economía en cuanto a la posibilidad de plasmar el plan. La inflación continúa siendo un factor preponderante y el tipo de cambio la variable más significativa, que ejerce presión sobre el índice de precios al consumidor. Varias publicaciones del ámbito privado y la oficial pronostican un crecimiento del PBI alrededor de 0,8%, a Julio de 2018.

Las tasas de interés son elevadas. Esta situación no incentiva la producción y el desarrollo económico, limitando el acceso a financiación potencial que el proyecto pudiese necesitar para su viabilidad. Como consecuencia de lo mencionado, la empresa se inclina por la utilización de recursos propios para llevar a cabo el plan.



Diagnóstico.

FERBAR SRL es una empresa del sector Pyme, que ocupa un lugar en el segmento de especialistas en manufacturas de cuero, con la producción y comercialización de vestimenta en diversos cueros y peletería. Así también, terceriza la producción de carteras de cuero para su comercialización. Finalmente complementa la propuesta con calzado y accesorios, todos productos de reventa. Cuenta con 28 años de trayectoria mayormente enfocada en el turismo receptivo internacional, como target. Actualmente, en línea con la coyuntura se encuentra enfocada en el público local, pero con especial atención a los cambios macroeconómicos que pudiesen contemplar la dualidad entre audiencias locales y foráneas.

En cuanto al diagnóstico general de la empresa, se evidencia una baja en la facturación del 18% en 2017 y 22% en lo que va de 2018. Cabe mencionar que el sector se ve afectado por un retraso en el tipo de cambio, aspecto macroeconómico fundamental en el que se ve apalancada la oferta, y una falta de competitividad del sector indumentaria. Los precios de venta al público de productos de indumentaria tienen altos valores en dólares en comparación con los mercados internacionales. Estos factores impactan directamente respecto al público objetivo tradicional de la empresa: el turismo receptivo internacional, que posee una participación que suele variar entre el 55% y 65% dentro de la facturación habitual. Por tal motivo, con el objetivo de sostener la actividad, la empresa encauzó la oferta de sus productos enfocándose en el público local, con medidas tendientes a captar el segmento: promociones, descuentos puntuales, descuentos por compra ampliada, lanzamientos de nuevos artículos, etc.

La empresa comercializa sus bienes con el formato B to C y esporádicamente bajo la venta B to B.

Es evidente que determinadas variables de la macroeconomía han impactado en el consumo de manera negativa. El presente plan aporta opciones para sostener un nivel de facturación adecuado.

El mercado de referencia, integra el mercado de la moda. Contempla a los especialistas en las manufacturas de cuero, con producción propia de vestimenta en cueros. En este sector se encuentran, por un lado, varias firmas que no tienen ni persiguen una identidad de marca definida y se presentan como fábricas con venta directa al público. Así también, existen algunas empresas tradicionales con atributos de marca y presencia, en un mercado de nicho y dirigidas a segmentos de nivel socio económico medio alto y alto.

La empresa trabaja la línea de vestimenta, con algunos atributos de sastrería, presentando una oferta de productos a medida. Este es un diferencial importante ya que son pocos los competidores del mercado que pueden ofrecer esta característica.

Existe un tercer grupo de firmas que aborda el mercado con un estilo de distribución masiva y con una identidad de marca reconocida.

Historia de la Empresa.

La empresa, de composición familiar, se fundó en el año 1990 bajo el formato de S.R.L. A la fecha, como integrante de la familia, me encuentro desempeñando funciones de consultoría respecto de la comercialización.

FERBAR comenzó su actividad fabricando carteras de cuero en el subsuelo del punto de venta, hoy convertido en el taller de confección de vestimenta en cuero. Su ubicación geográfica es el barrio de Retiro, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El público objetivo al que apuntó desde su inicio fue el turismo de origen internacional, debido a que Argentina es un proveedor tradicional de manufacturas de cuero con especial atractivo para esta audiencia.

En sus inicios, la fabricación de productos contemplaba diseños propios y moldería que se compraba en el mercado local. Más tarde, la firma inició un recorrido por ferias internacionales de moda comprando la moldería de diversos diseños que luego reproducía en Buenos Aires.

En cuanto a los recursos, la empresa cuenta con un taller con 8 máquinas de confección doble arrastre y una dotación de 6 empleados. En cuanto al sector comercial se completa con un encargado y dos vendedores. Respecto a la capacidad financiera, la empresa cuenta con financiación propia para llevar a cabo el plan.

Situación de los productos de la empresa.

La empresa cuenta con 5 líneas de productos: Peletería, indumentaria en cueros, carteras, accesorios y marroquinería pesada (bolsos de cuero).

Actualmente, existe una retracción en la facturación. Se percibe una caída en el producto carteras de cuero, línea que siempre contó con una importante participación en la rentabilidad.

La línea de vestimenta, (las camperas de cuero) continúa siendo la más vendida y principal fuente de ingresos de la empresa. Por tal motivo, se pretende sumar atributos a esta línea para mejorar facturación y rentabilidad.





Los accesorios son productos que buscan sumar en la acción de compra, pero por el valor del ticket no tienen una participación significativa dentro de la facturación.

Los productos de marroquinería comprenden bolsos de viaje, generalmente de diversos cueros. Su participación en el porcentaje total de facturación es baja, con tickets altos.

Finalmente, encontramos los productos de peletería. Actualmente la venta de estos productos es aislada. Si bien la categoría cuenta con una rentabilidad unitaria promedio interesante, el volumen facturado presenta un declive en los últimos dos años. Esto responde a las tendencias ecológicas a nivel global. Aún hoy existe un mercado, cada vez más de nicho, asociado a un nivel etario que supera los 45 años, NSE ABC1.



Matriz BCG de Ferbar SRL.

MATRIZ BCG	
 Marroquinería. Carteras de cuero.	 Accesorios
 Vestimenta en diversos cueros	 Peletería.

La empresa cuenta con un razonable nivel de precios de venta al público promedio, teniendo en cuenta la posición de otros competidores respecto de la misma calidad.

El principal diferencial con el que cuenta la firma es la posibilidad de confeccionar indumentaria a medida (con características de sastrería) y responder a los pedidos con una demora de 5 horas promedio. Este valor agregado le permitió responder a los requerimientos del que fue su principal público objetivo (turismo internacional). De esta forma se podía cumplir con la venta, cuyo principal requerimiento en ocasiones era la pronta entrega, ya que el consumidor debía retornar a su país de origen (en algunas ocasiones, el mismo día de la compra).

Respecto a la situación de la empresa, a continuación, un análisis FODA que sintetiza su situación.

FODA.

A continuación, se presenta la matriz FODA de la empresa.

FODA	
Fortalezas	Debilidades
Calidad y diseño Vínculo con proveedores Competitividad en materia de costos y precios de venta al público. Formato de venta a medida.	Dificultades para ejecutar la venta on line Escasa publicidad y promoción
Oportunidades	Amenazas
Gran crecimiento de la venta on line en el segmento moda Tendencia sostenida de la personalización de productos Especialización en segmentos de precio alto	Importaciones Tendencias ecológicas Dificultades referidas al abastecimiento. Oferta enfocada en la variable precio.

Análisis de Mercado. Entorno que rodea a la organización y al producto y a los consumidores.

Industria del cuero y sus manufacturas.

El mercado de las manufacturas de cuero demuestra una recuperación desde el fin de la convertibilidad hasta el presente, con oscilaciones permanentes. Este sector está formado por un amplio predominio de PyMes, con bajo grado de profesionalización, mano de obra intensivo y dificultades en el acceso a la materia prima.

Bajo el contexto mencionado, se observa un condicionante macroeconómico fundamental: la apreciación y depreciación del peso.

En lo que refiere a manufacturas de cuero, Argentina tiene escasa competitividad internacional. Sin embargo, no ocurre lo mismo con la exportación de materias primas terminadas y semiterminadas, dado que Argentina cuenta con una buena participación en el comercio internacional.

Para lograr una participación significativa en el comercio internacional de manufacturas, se deberían establecer regulaciones y políticas de incentivo. Dichas medidas de promoción no existen a la fecha.

Según un informe para el sector del Centro de Estudios para la Producción *“Diversos factores dificultan que los esfuerzos en este sentido –de gestión, de marketing, de ingeniería- sean enfrentados exclusiva e individualmente por los productores. Entre ellos se cuentan la reducida escala de los agentes productivos, la segmentación del mercado de crédito, la historia de incertidumbre económica que termina por subir la tasa de descuento con la que se evalúa cualquier proyecto en nuestro país, la necesidad de coordinación entre agentes, no sólo por cuestiones de tamaño sino también por la propia naturaleza sistémica de la problemática de la competitividad, etc.”*

De esta forma el sector (manufacturas de cuero) permanece bajo una dualidad que implica un mercado interno fluctuante, con períodos alentadores en los que el turismo se ve atraído por el tipo de cambio favorable, y una oferta destinada a mercados foráneos con empresas que exportan con diferentes escenarios y grados de dificultad.

Así también, el cambio en los precios relativos, producto de las depreciaciones del peso, tiene efectos contradictorios sobre el mercado local. Por un lado, genera una menor demanda por parte del público residente, en virtud de la fuerte caída de la capacidad de compra para quienes mantienen su ingreso relativamente fijo en pesos; y por el otro, promueve un mayor flujo de turistas extranjeros compradores de productos de cuero. De modo inverso, cuando se produce una apreciación del peso, el mercado interno cobra relevancia sobre la demanda de turistas extranjeros.

Con las variables mencionadas, el mercado interno cuenta con posibilidades de desarrollo, supliendo la caída de ventas que proporciona el turismo en los períodos dónde el peso se

aprecia. Esta oportunidad en el mercado interno puede permitir a la empresa captar público bajo un nuevo posicionamiento y afianzar de forma permanente su posición en dicho mercado.

En este aspecto, existen empresas y marcas que lograron relevancia en otras líneas (es el caso de las carteras de cuero). Con el apalancamiento de ventas de origen externo (sea turismo o exportaciones), lograron un posicionamiento que sostenido en el tiempo.

En conclusión, el presente plan apunta a desarrollar el mercado interno que, a la fecha, cuenta con posibilidades de crecimiento. La escasa oferta de especialistas en el segmento de vestimenta en cueros (generalmente enfocada en segmentos etarios superiores) permite la posibilidad de lograr un nuevo posicionamiento, con relevancia, enfocado a públicos jóvenes y de mediana edad.

En línea con los avances tecnológicos, las nuevas tendencias de consumo y su reciente reconfiguración; el presente plan intenta generar una propuesta que sume rentabilidad.

Mercado de importaciones.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el mercado actual de importaciones del producto en cuestión asciende a 2.4 millones de dólares (CIF), al cierre del año 2017.

En este aspecto se puede apreciar un volumen constante respecto a 2015 y 2016. Esto se debe a la protección que el sector realiza, a través de CIMA la cámara que nuclea a los diversos participantes de la industria del cuero. Actualmente, la partida arancelaria del producto aplica un 20% de arancel a la base CIF.

42031000 prendas de vestir de cuero					
Total importado					
Año 2017		Año 2016		Año 2015	
País de origen	CIF USD	País de origen	CIF USD	País de origen	CIF USD
Túnez	\$ 1.100	Argentina	\$ 944	Bolivia	\$ 68.115
Argentina	\$ 1.228	Brasil	\$ 3.141	Brasil	\$ 16.346
Bolivia	\$ 31.024	Estados Unidos	\$ 13.653	Uruguay	\$ 193.738
Brasil	\$ 1.476	Uruguay	\$ 102.865	China	\$ 424.453
Guatemala	\$ 637	Sri Lanka	\$ 4.652	India	\$ 1.216.743
Uruguay	\$ 148.301	China	\$ 452.144	Indonesia	\$ 59.137
Sri Lanka	\$ 10.104	Filipinas	\$ 2.184	Paquistán	\$ 184.157
China	\$ 234.145	India	\$ 1.398.382	Viet Nam	\$ 71.767
India	\$ 1.336.358	Indonesia	\$ 1.236	Francia	\$ 25.542
Indonesia	\$ 20.924	Paquistán	\$ 317.530	Italia	\$ 12.256
Paquistán	\$ 313.678	Viet Nam	\$ 22.870	Rumania	\$ 4.432
Viet Nam	\$ 172.968	Francia	\$ 7.411	Turquía	\$ 1.275
Armenia	\$ 1.680	Italia	\$ 9.594	Ucrania	\$ 44.769
España	\$ 55.111	Polonia	\$ 2.337		
Francia	\$ 8.569	Rumania	\$ 19.315		
Italia	\$ 44.539	Turquía	\$ 874		
Polonia	\$ 1.072	Ucrania	\$ 30.934		
Turquía	\$ 1.677				
Ucrania	\$ 16.173				
Bosnia y Herz.	\$ 3.302				
Total	\$ 2.404.066	Total	\$ 2.390.066	Total	\$ 2.322.730

Fuente: INDEC

En el caso del producto en cuestión cabe destacar que el mercado de importaciones se incrementó en un 20% desde el año 2014 y se sostiene en la actualidad. El análisis pertinente debe tener en cuenta la distorsión por el control de importaciones durante el período.

Respecto al primer semestre del año 2018, las importaciones ya marcan 1.5 millones de dólares CIF. Es complejo establecer una predicción para el final del 2018, debido a modificaciones en el tipo de cambio. Si la devaluación del peso continúa, es posible que exista una desaceleración de las importaciones. Sin embargo, ante la falta de competitividad de la industria local, resulta difícil realizar una proyección.

En coincidencia con la tendencia en las importaciones de vestimenta en cuero, si tomamos la categoría como subsector del mercado de la indumentaria, el análisis se acentúa.

Teniendo en cuenta la siguiente información, y la apertura gradual pero significativa de las importaciones, se fundamenta la necesidad de un plan.

Respecto al sector de la indumentaria, según datos de la Cámara Industrial Argentina que nuclea el a las empresas, las importaciones en toneladas del sector crecieron 40,3% entre junio de 2017 y el mismo mes de 2016.

A ello se agrega que, en los comercios minoristas del rubro, la venta de ropa de fabricación nacional retrocedió 2,5% entre julio 2017 y julio 2016.

La producción de ropa entre el primer trimestre de 2017 e igual período de 2016, cayó 9,3%. Respecto de las exportaciones, entre junio de 2017 y junio del año pasado, las mismas registraron una caída en valores de 26,3%.

Además, según datos de relevamiento los costureros en relación formal de dependencia perdieron 2.723 puestos de trabajo según la última información disponible (cuarto trimestre de 2016 contra igual período de 2015).

En lo que respecta al precio de las importaciones de ropa, el informe da cuenta de una reducción del 26,2% entre junio de 2017 e igual mes de 2016, mientras que el precio doméstico de la indumentaria creció 21,1% comparando julio 2017 versus julio 2016.

Según lo expuesto, es evidente un aumento en la oferta por parte de productos importados con características competitivas tanto en calidad como costos. Así también es destacable una disminución en los términos de competitividad de la industria local.

En cuanto al mercado de la indumentaria (total mercado), se observa un aumento de las importaciones. El 61% de la vestimenta fue importada en el 2016, según un reciente informe de la Fundación Pro-Tejer. De este total de prendas importadas, el 42% proviene de China. En sintonía con los datos expuestos, se puede observar una apertura de las importaciones que podría profundizarse en el mediano plazo.

En consecuencia, tomando la información del sector de la indumentaria, y las tendencias para la importación de vestimenta en cuero, queda explícita la necesidad de generar una propuesta que se diferencie dentro del sector, y brinde valor tanto al consumidor como a la empresa, con un proyecto sustentable.

Las variaciones en el tipo de cambio alteran las importaciones. A mayor devaluación del peso, las importaciones tienden a estabilizarse. En períodos de estabilidad cambiaria, las importaciones continúan en crecimiento. El plan responde a la necesidad de salir de esta dinámica cambiaria, buscando una propuesta que proteja la rentabilidad y la viabilidad a largo plazo.

Las cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los compradores o clientes: En este caso los consumidores no se encuentran agrupados ni organizados. No representa una amenaza para la industria, en este aspecto. La preponderancia de las redes sociales son la mejor expresión de los compradores, donde se verifican sus opiniones y gustos.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores: El relacionamiento con los proveedores es uno de los aspectos fundamentales, ya que cualquier jugador de la industria debe contar con el correspondiente financiamiento. Las materias primas, y el stock inmovilizado (tanto de estas como de producto terminado) hacen que las inversiones en capital sean significativas.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: El ingreso de nuevos competidores encontrará barreras de entrada relacionadas con la experiencia en el sector vinculada a costos, relacionamiento y crédito por parte de los proveedores; diferenciación del producto, inversiones mínimas y otros.

En tal sentido el presente plan ofrece una alternativa de “océano azul” para evitar la competencia basada en la relación costo – valor. El concepto intenta captar una nueva demanda y de esta forma posicionarse de forma diferente en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos: En relación con los productos sustitutos, se considera un mercado de productos confeccionados con materias primas de inferior calidad y de origen sintético. El incremento de dicho mercado varía proporcionalmente con las variaciones del consumo. Es decir, ante caídas del poder adquisitivo se observa desplazamientos a productos de menor calidad.

El presente plan implica diferenciar el producto en cuestión, posicionándolo con atributos de calidad y bloquear productos sustitutos que representen una amenaza. En el caso de productos sustitutos destinados a segmentos altos, el componente de diseño personalizado que contiene el plan de marketing permite su diferenciación.

Rivalidad entre los competidores: El mercado de especialistas de vestimenta en cuero se compone por pocas marcas con relevancia y comunicación. Existe una variedad de competidores que detentan diferentes posicionamientos. En algunos casos enfocados en sostener mercados externos, en otros apuntando al mercado local en diferentes segmentos.

A continuación, se presenta una síntesis de un análisis FODA del sector de manufacturas en cuero de Argentina, preparado por el ministerio ciencia, tecnología e innovación productiva en 2016.

Fortalezas

- Materia prima de calidad reconocida internacionalmente. Argentina es el 5to productor mundial de cuero. Son los más cotizados junto a los de Estados Unidos (3er productor). China, Brasil e India ofrecen cueros de menor calidad y por tanto sus productos son de segunda línea en el mercado global.
- Prestigio en mercados mundiales por calidad y diseño.
- Conocimiento del oficio. Ausencia de competencia externa de importancia en cuanto a las materias primas. Su mercado local es el segmento ABC1 y al turismo internacional. La calidad del producto argentino es muy superior al resto de los países del MERCOSUR.

- Sector con experiencia exportadora.

Debilidades

- Baja escala de producción. Este aspecto condiciona el acceso a nuevos mercados. Las empresas son mayormente PyME con escasos recursos.
- Falta de fuentes de financiamiento
- Ausencia de subsidios frente a competidores mundiales que sí las tienen.
Escasez de tecnología.
- Falta de mano de obra calificada.
- Tercerización de etapas del proceso productivo en detrimento de la calidad.

Oportunidades

- Especialización en segmentos de alta gama. El sector puede orientarse por completo a la gama alta. Por disponer de un sistema de producción artesanal, la calidad y el diseño se presenta también como una oportunidad para enfrentar mercados exigentes.
- Desarrollo de acuerdos comerciales con empresas del exterior para producir en nuestro país.
- Desarrollo de marca país.
- Baja inversión requerida para cada nuevo puesto de trabajo. Un puesto de trabajo se genera con una inversión aproximada de \$10.000.
- Industria curtidora tecnificada y con capacidad ociosa.

Amenazas

Baja disponibilidad en cantidad y calidad de la materia prima principal. El cuero tiene oferta inelástica, los mejores son exportados y los precios internos no tienen relación con la calidad. El principal inconveniente se presenta con la exportación del wet blue. Materia prima que se comercializa con un mínimo valor agregado. Esto permite a otros países obtener la materia prima, producir y exportar con menores costos.

- Falta de una política de priorizar los cueros a empresas locales.
- Falta de política estable en el tiempo de promoción del valor agregado en la cadena de valor.
- Escaso poder de negociación ante los principales proveedores.
- Concentración en el sector curtidor. El mercado se ha organizado en torno a una mayor concentración en curtiembres, en detrimento de las más chicas, justamente las proveedoras de la industria marroquinera.
- Inversión extranjera reduce oferta local de cueros terminados. Tendencia a la instalación y adquisición de curtiembres por transnacionales para la exportación de cuero semiterminado. En este caso la inversión extranjera es perjudicial para el desarrollo de manufacturas.

Como conclusión, la industria de las manufacturas de cuero presenta muy buenas perspectivas. Existen condiciones para generar un proyecto con características de exclusividad, de alta gama o premium. Deberán contar con atributos de diseño y calidad. En línea con lo mencionado, proyectos que no impliquen el acopio o compra de grandes volúmenes de materia prima. En general, el mercado de las manufacturas de cuero cuenta con una rentabilidad interesante (alcanzan márgenes de 100 puntos) precio de venta al público, dependiendo del posicionamiento y mercados abordados. El presente plan apunta a un proyecto con estas características.

Macroentorno.

Entorno económico.

En cuanto a lo económico, los datos del INDEC muestran una recuperación de la economía durante 2017 e importantes inconvenientes durante 2018.

Las ventas acumuladas en supermercados, en los primeros nueve meses de 2017, registraron un total de 247.615,4 millones de pesos, lo cual representa un aumento de 20,6% respecto al mismo período del año anterior.

Respecto a los shoppings, las ventas a precios corrientes en septiembre 2017 alcanzaron un total de 4.905,5 millones de pesos, lo que representa un aumento de 24,8 por ciento, respecto al mismo mes del año anterior.

En el acumulado de los primeros nueve meses de 2017, las ventas registraron un total de 42.131,5 millones de pesos, lo cual representa un aumento respecto al mismo período del año anterior de 14,8 por ciento.

A precios constantes de abril de 2016, las ventas en shoppings de septiembre alcanzaron un total de 3.888,4 millones de pesos, lo que representa un incremento de 7% respecto al mismo mes del año anterior.

El primer trimestre de 2018 se evidencia un desempeño de la economía alineado a 2017. El segundo trimestre presenta inconvenientes internos derivados de la estructura de financiamiento del sector público, el déficit fiscal y comercial. Estos, acompañados por eventos externos como la suba de la tasa de interés en Estados Unidos, y el correspondiente redireccionamiento de fondos.

Lo mencionado genera movimiento en el mercado de cambios, con una fuerte devaluación del peso, impactando en el índice de precios al consumidor. Como consecuencia de lo expuesto se proyecta una disminución del consumo, especialmente en los niveles socio económicos más bajos.

Respecto a la venta en centro de compras se observa un crecimiento del 12% entre mayo 2017 y mayo 2018, a valores corrientes. Sin embargo, será muy importante observar nuevos indicadores de consumo para la segunda mitad del año, debido a el arrastre de la devaluación de mayo, junio y julio.



Centros de compras

Ventas totales a precios corrientes y constantes, en millones de pesos y variación % interanual
Mayo de 2017 - Mayo de 2018



Fuente: INDEC - Encuesta de centros de compras

Últimos indicadores (junio 2018)

Precios al Consumidor	
Variación junio 2018 respecto de mayo 2018	3,70%
Tasa de desocupación	
1º trimestre 2018	9,10%
Estimador Mensual de Actividad Económica	
Variación mayo 2018/abril 2018 (desestacionalizado)	-1,40%
Producto Interno Bruto	
Variación 1er. trimestre 2018/1er. trimestre 2017	3,60%
Estimador Mensual Industrial	
Variación junio 2018/junio 2017	-8,10%
Personas bajo la línea de pobreza	
Segundo semestre de 2017	25,70%

IPC General Argentina Abril 2018			
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual
IPC General [+]	25,5%	9,6%	2,7%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	19,9%	8,0%	1,2%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	19,5%	6,1%	1,3%
Vestido y calzado [+]	16,9%	7,1%	4,0%
Vivienda [+]	51,0%	13,9%	8,0%
Menaje [+]	23,7%	8,8%	1,3%
Medicina [+]	25,8%	7,4%	1,8%
Transporte [+]	28,8%	13,0%	4,0%
Comunicaciones [+]	30,9%	15,4%	1,0%
Ocio y Cultura [+]	22,2%	7,8%	1,9%
Enseñanza [+]	30,4%	17,7%	0,8%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	23,7%	9,4%	2,3%
Otros bienes y servicios [+]	20,3%	7,9%	1,7%

< IPC General 2018-03

Proyecciones económicas de privados tras devaluación (2018)										
Consultora	Dólar		Inflación		Crecimiento		Consumo		Déficit Primario	
	Prev 25-A	Post 25-A	Prev 25-A	Post 25-A	Prev 25-A	Post 25-A	Prev 25-A	Post 25-A	Prev 25-A	Post 25-A
Eco Go	\$22,40	\$27,30	21,8%	28,2%	2,2%	0,9%	1,4%	1%	-3,2%	-2,5%
Ecolatina	\$22,5	\$26,75	22,5%	26,4%	1,8%	1,6%	2,3%	0,9%	-2,7%	-2,7%
Orlando J. Ferreres	\$25	\$28,5	21%	25%	2,3%	1,5%	2,5%	1,9%	-2,9%	-2,7%
ABECEB	\$23,80	\$26,75	24,7%	27%	2,2%	1,7%	2%	1,3%	-2,7%	-2,7%
C&T Asesores	\$22,5	\$26	20%	26%	2%	1,5%	2,8%	1,4%	-2,9%	-2,5%

Teniendo en cuenta posibles contingencias respecto a aumentos significativos y sostenidos en el IPC, existe la opción de acopio de materias primas a efectos de amortiguar el impacto de potenciales aumentos de costos en el precio final del producto.

Las proyecciones más recientes de consultoras privadas, bancos e incluso del Gobierno señalan que la variación del PBI oscilará entre +0,8% y +1,4% anual. Estas predicciones vienen disminuyendo desde principios de año, dónde se esperaba un crecimiento original de un 2,7% hasta optimistas proyecciones de un 3,8%.



Estimaciones de marzo de 2018

Con respecto al tipo de cambio, el peso se depreció más de un 50% en los meses de abril, mayo y junio. El mercado de cambios continúa siendo una variable volátil en la economía argentina, impactando directamente sobre el IPC. El BCRA ha actuado aplicando subas en la tasa de interés de referencia con el objeto de mantener estabilidad en la tasa de inflación y la cotización del peso. Este sería el rasgo permanente de la política monetaria y una variable a tener en cuenta para la evaluación financiera del proyecto.

En este sentido el ingreso y retención de capitales, como consecuencia del endeudamiento público principalmente, a tasas atractivas para inversores podrían otorgar una estabilidad para el desarrollo del plan. Sin embargo, este ingreso hoy se observa con especial atención, supeditado al cumplimiento de metas impuestas.

Entre las metas impuestas por los organismos de crédito internacionales (FMI), se estipula una inflación menor al 32%. Esta sería una referencia válida para el plan.

En caso de una contingencia aún mayor de tipo devaluatoria del peso, la empresa reorientaría el plan a su público objetivo tradicional, el turismo internacional, segmento que conoce y ha desarrollado durante toda su existencia. De esta forma puede diversificar en cuanto a la sensibilidad a esta variable macroeconómica.

Es evidente la necesidad de ejecutar el plan a efectos de encontrar, bajo una nueva propuesta, una alternativa a las variables macroeconómicas que afectan al sector de pequeñas y medianas empresas, en mayor medida.

Respecto de la apertura de las importaciones, o regulaciones débiles de protección para la industria local, tendrían un impacto negativo para productos locales.

Entorno tecnológico.

Respecto de la comercialización:

Puede observarse un crecimiento interanual del comercio electrónico, de forma significativa. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, durante el año 2016, el volumen negociado fue de 102 mil millones de pesos. Implica un incremento del 51% respecto al año anterior. Representa un 24% de incremento, respecto a 2015, en órdenes de compra (47 millones), plasmados en 75 millones de productos, (el doble que en el año anterior). El ticket promedio de compra fue de \$ 2.185.

Respecto al año 2017, nuevamente se registró un crecimiento en la facturación del comercio electrónico en Argentina, con un aumento del 52%, respecto al año 2016. El resultado fueron 156 mil millones de pesos facturados. En esta oportunidad se registró la venta de 96 millones de productos, en 60 millones de órdenes de compra.

Cabe mencionar que el 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez. Representa 18,3 millones de personas. Las mujeres (67%) y millenials (57%) lideran las compras, en cuanto a géneros y rango etario respectivamente.

El Área metropolitana de Buenos Aires (AMBA) fue la zona geográfica con mayor concentración de ventas.

Respecto a la modalidad de pago, en 2016 los pagos se realizaron con tarjetas de crédito en un 88% de las compras. El pago en efectivo contó con el 11% y la transferencia un 1%.

Durante el año 2017, 92% del total de las ventas se realizó a través de tarjeta de crédito, 7% en efectivo y 1% con tarjeta de débito.

La financiación en cuotas continúa siendo un requerimiento muy relevante para el consumidor final.

Por lo expuesto resulta imprescindible continuar con el desarrollo del comercio electrónico para la empresa. El rubro indumentaria alcanzó un crecimiento del 32% durante el 2017, respecto al año anterior y continúan siendo mujeres y millenials los segmentos que empujan la categoría.

Los beneficios que ve el consumidor son: La posibilidad de comprar en cualquier momento (45%), ahorro de tiempo (38%), comodidad (36%), mayores descuentos que en tiendas físicas (34%), facilidad (30%) y la búsqueda de productos más simple que en las tiendas físicas (30%).

La tendencia del e-commerce para el año 2018 continúa en crecimiento para las fechas clave (como el Hot Sale) y teniendo en cuenta que en 2017 representó 1,3% del PBI, se puede apostar a un crecimiento del canal año a año. Teniendo en cuenta el potencial ingreso de nuevos jugadores al mercado (Amazon, Ali Baba y otros) se espera que este canal continúe un acentuado crecimiento.

En dicho sentido resulta imprescindible continuar y profundizar el desarrollo de las plataformas de venta digital, con las que cuenta la empresa. Existe en este canal una oportunidad de avanzar sobre el mercado, con las comunicaciones adecuadas y muestra de ello es el crecimiento que tiene la categoría.

Respecto a la producción en la elaboración de materias primas y productos finales.

Dentro del sector, las tecnologías utilizadas no están en línea con los últimos avances. Especialmente para aquellas empresas proveedoras de las materias primas. Cuanto mayor es el nivel de industrialización y tecnología que presentan las empresas, mayor es el nivel de comercialización trasnacional dado que gran parte de las materias primas se exporta. Por el contrario, las empresas que atienden el mercado doméstico incurren en tecnologías

no tan recientes. De todas formas, y en cuanto a cualquier tipo de contingencia derivada del abastecimiento, la empresa cuenta con experiencia importadora de materias primas.

Así también, la empresa cuenta con los bienes de capital necesarios para cumplir con el plan y el personal idóneo para la tarea. La confección de manufacturas de cuero aún puede realizarse de manera artesanal, con un nivel bajo de industrialización. Existen maquinarias tendientes a la automatización de los procesos reemplazando la mano de obra, pero aún hoy no se alcanza un nivel de demanda en el sector que justifique dicha inversión. Así también, el carácter artesanal, puede reforzar la idea de la personalización y el producto a medida, otorgándole atributos que pueden comunicarse.

La empresa puede elaborar indicadores debido a que cuenta con procesos documentados y los correspondientes registros de dichos procesos.

Los competidores se encuentran en igualdad de condiciones en referencia al ciclo productivo. En algunos casos se puede apreciar la incorporación de bienes de capital tendientes a mejorar y eficientizar el ciclo productivo, como lo son cortadoras del tipo láser. A efectos del presente plan y las posibilidades económico-financieras de la empresa, resulta poco viable (motivado por el volumen de unidades a producir) incorporar un bien de capital de dicha tecnología y características.

Entorno sociodemográfico y cultural.

El contexto económico limita las posibilidades de consumo, especialmente en los sectores más bajos de la pirámide de ingreso. Así, de acuerdo con una investigación realizada por la Consultora W de Guillermo Oliveto, el consumidor argentino viene de un año 2016 donde el 73% restringió el consumo y el 70% perdió poder adquisitivo.

En este aspecto, el año 2017 presentó una leve recuperación en algunas categorías. El consumo, deteriorado durante 2016, en el segundo trimestre de 2017 aumentó 3,8% trimestral y también 3,8% interanual.

El año 2018 se presenta con dificultades diversas. El aumento de las tarifas de servicios públicos constituye un obstáculo a tener en cuenta. El impacto en el consumo puede incidir en los sectores medios y bajos, de manera significativa.

A su vez, medidas macroeconómicas suelen paralizar la actividad económica y reconfigurar el gasto de los hogares. La tendencia es retrasar algunas decisiones de consumo. Esto especialmente se ve reflejado en los sectores de menor ingreso.

Existen tres nuevas formas de accionar frente al consumo, por parte del consumidor:

- Realiza una revisión de los gastos.
- Desconfía frente a precios y nuevas promociones.
- Hace foco en la búsqueda de mejores precios y nuevas alternativas.

Los rasgos del nuevo consumidor son: prudencia, desconfianza, autocontrolado y calculador. Sumado a estas características, el consumidor ha disminuido el consumo en grandes cantidades como respuesta a un panorama de incertidumbre.

Como consecuencia de lo expuesto, se evidencia un consumidor dispuesto a observar y probar nuevas marcas, nuevos productos y nuevos canales. Se encuentra permeable a probar nuevas propuestas que mejoren la relación costo – beneficio de productos y servicios.

Por otro lado, para las clases de NSE superior, ABC1, aumentó el consumo de los viajes al exterior. Dentro de los disparadores, se pone de manifiesto la compra de bienes, entre ellos la indumentaria, en buena medida, como situación de ahorro frente a los precios locales, que generalmente duplican y triplican costos. Este tipo de modalidad relacionada con el consumo de indumentaria, en adhesión con otras variables, hacen que la categoría caiga un 4% anual.

Estas observaciones permiten llevar a cabo el presente plan ya que aumentan las posibilidades de introducir un producto a un costo razonable y con un diferencial que evite, desde sus características, abordar la comparación desde el precio.

En relación con las formas de consumo, las cuotas sin interés tienen preferencia frente al pago contado (53%), pese a que la percepción era la de un interés implícito. Por ello, el plan para transparentar los precios que el gobierno inició. Este fue uno de los requerimientos con fuerte manifiesto por parte de la demanda que implicaba la transparencia en los precios. El fin del modelo transaccional que incluía descuentos y promociones le otorga transparencia al mercado y permite establecer valores reales sin sesgos. Este es un aspecto positivo para emprendedores de menor tamaño y pymes del sector, que en muchos casos quedaban excluidos de esta modalidad.

Respecto a las tendencias y en relación con la empresa, es evidente la necesidad de un cambio en cuanto a productos con énfasis en el medio ambiente. Por ello, los productos de la categoría peletería pierden participación respecto al total facturado. El presente plan tiene, también, como meta suplir parte de esa pérdida en la facturación.

Entorno político legal.

Influencia de la política económica sobre el desarrollo del sector. El contexto muestra un mercado global con materia prima escasa. En el plano local esta materia prima es de excelente calidad y abundante. En principio debería ser un factor alentador para producción local y exportaciones de Argentina hacia el mundo. Sin embargo, estas ventajas no son aprovechadas.

En la cadena de valor del cuero, se observa una política de derechos y reintegros a la exportación orientada a la preservación de la materia prima para el primer eslabón.

La tendencia contra la especialización en la fabricación de manufacturas de cuero es clara. Si bien los derechos de exportación aseguran la materia prima para el sector curtidor, esta estructura arancelaria no asegura la agregación de valor.

El aspecto fundamental es una inexistente política de incentivo a la producción de bienes con valor agregado. De esta forma, el cuero es exportado en estado semiterminado. Por

consiguiente, los productores locales de bienes con valor agregado compiten con productos extranjeros.

Los reintegros a la exportación no corrigen este desincentivo. Si bien muestran cierto escalonamiento, los precios del cuero terminado en línea con los internacionales y escasos en el mercado local, hacen perder la ventaja competitiva a los productores de bienes finales, restando estímulo a su desarrollo.

La creciente participación de los productos de menor valor agregado tiene como contrapartida la reducción de bienes con mayor grado de elaboración. El siguiente cuadro toma tres períodos que representan la tendencia.

Producto	1995-2000	2003-2007	2008-2011
Salado	1,8	1,5	4,3
Wet Blue (flor)	7,1	0,9	2,6
Wet Blue (descarne)	64,8	95,2	100,1
Semiterminado	405,7	461,9	528,3
Terminados	317,5	264,5	239,3
Cortes para tapicería	4,5	52,7	6,8
Tapicería	107,9	89,6	20,9
Calzado/Marroquinería/ Vestimenta	104,8	69	67,8

Fuente: Aduana

La condición indispensable para el desarrollo de cualquier cadena de valor es la disponibilidad de materia prima en cantidad, calidad y precio. En este caso, esto está sólo garantizado para el primer eslabón industrial, los bienes finales se ven privados de la materia prima de origen local, por lo que todo plan de expansión o crecimiento sustentable tiene una restricción estructural derivado de la política económica.

Así también, se puede observar a productores locales inducidos a desplazarse hacia procesos productivos con diferentes materias primas debido a la dificultad para obtener los diferentes tipos de cuero.

Como conclusión, la política adoptada para el sector (que incluye derechos, reintegros a la exportación y LNA) desincentivan la fabricación de manufacturas de cuero, alientan las ventas externas de cueros semielaborados y generan una especialización interna en bienes finales que difícilmente puedan competir sin estrictas medidas de protección al mercado interno.

De esta forma, el avance tecnológico del sector queda, por lo tanto, atado a modificaciones en la política sectorial que eliminen el actual sesgo anti-manufacturas de cuero.

Por lo expuesto, el abastecimiento de materia prima es un factor relevante y el modelo de negocio debería apuntar a reducir (o mantener) producción y mejorar precios de venta, con foco en el aumento de la rentabilidad.

Respecto al presente plan, se propone llegar a un producto de alto valor agregado y con atributos que mejoren rentabilidad. El sector de manufacturas en cuero cuenta con materia prima en cantidad y de alta calidad. Dependerá de las empresas que lo conforman llegar a propuestas de valor que impliquen una diferenciación, y por consiguiente mejores posibilidades en el mercado local e internacional.

Indumentaria. Marco Legal y consumidor.

Respecto al marco legal, se tiene en cuenta la ley 12.665 de aplicación provincial. Entendiendo esta situación, el presente plan apunta a un producto personalizado y a medida. Por lo que la propuesta va en línea con la normativa mencionada y conocida como “ley de talles”. La intención de la normativa es inclusiva y la posibilidad de confeccionar a medida es una respuesta que suma valor a la marca y la empresa.

Entorno ecológico.

Si bien la conciencia ecológica impactó significativamente en una de las unidades de negocio de la empresa (la peletería), aún hoy es evidente que existe un mercado para estos productos. De todas formas, a futuro esta categoría continuaría perdiendo peso en la facturación, en línea con las tendencias de consumo.

En cuanto al producto personalizado en diversos cueros, existe un mercado dispuesto a destinar ingreso para su compra, lejos de cuestionar la procedencia de la materia prima.

Respecto de los proveedores en términos de cuidado del medio ambiente, es menester que se adecuen a los parámetros legalmente establecidos. Para tal fin, la empresa cuenta con proveedores auditados por organismos públicos, y que además cuentan con plantas depuradoras, entre otros requerimientos. Todos incluyen dentro de sus prácticas acciones tendientes a garantizar la sustentabilidad.

En caso de presentarse inconvenientes en el abastecimiento de la materia prima, debido a potenciales normativas destinadas al cuidado del medio ambiente, la empresa cuenta con experiencia en la importación, como se comentó anteriormente.



Microentorno.

Tamaño del sector.

Siempre existieron dificultades para mensurar el mercado del cuero. Pero se considera que Argentina es el 5to productor mundial de cueros frescos bovinos representando el 5% del mercado mundial, el 15 % del continente americano y el 30 % de América del Sur. Esta información se sustenta en la cantidad de cabezas de ganado que faena el sector anualmente: 8 millones (2017). La calidad del ganado siempre fue muy buena, por la calidad de las pasturas y luego por la experiencia y tradición del sector.

Sin embargo, no logra acceder a mercados con productos finales o con valor agregado significativo. Se cree que el 80% de la producción se exporta, en estado semi curtido y

curtido. Así también se considera que las curtiembres medianas y pequeñas abastecen al mercado interno con cuero terminado.

Las empresas marroquineras, unas 500 empresas del área PyME, aportan alrededor de 9000 empleos indirectos con una facturación de 337 millones de dólares, en una alta concentración territorial ya que el 80% de estas empresas están radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires. (Sergio Justianovich, “Cadena del cuero, la urgencia de una plataforma de sustentabilidad colectiva” JIDAP 2011).

Bajo las condiciones establecidas, es complejo proyectar un crecimiento. Dependería de la incorporación de medidas económicas sectoriales, financiación de tecnologías y capacitación para las pequeñas y medianas empresas, que nuclean la mayoría del empleo.

Productos finales.

En relación con los productos finales, el incremento del mercado de las manufacturas de cuero podría estar dado por una apertura pronunciada de importaciones, dado que la producción local permanece estable según lo indicado en el párrafo anterior. El ingreso de nuevas marcas, con novedades en cuanto a diseños implicaría un aumento de competidores, pero a su vez potenciaría el mercado, aumentando la oferta y estimulando la demanda.

Debido al costo de la materia prima, en general las manufacturas de cuero gravitan en los sectores de NSE medio alto y alto: C2 - ABC1. En estos segmentos se mantiene el apego por los productos de calidad, distinción y personalización, respondiendo a algunos rasgos de productos de primera línea ó premium.

Se puede observar una variedad de materias primas alternativas que apuntan a mejorar costos, manteniendo atributos en el diseño del producto final. Sin embargo, este tipo de productos debe mantener las tres cualidades (calidad, distinción y personalización) para abordar el mercado meta.

Mercado de la moda.

Respecto del mercado total de la moda, la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (Ciadi) y la Fundación ProTejer informan que en la composición del precio final que abona el consumidor por una prenda de marca en un shopping o en una calle comercial, un 55% está relacionado con gastos que abona el cliente y que no remuneran a ningún eslabón de la cadena de valor. Ese porcentaje se destina al pago de impuestos (25,5%), gastos financieros relacionados al uso de tarjetas de crédito y débito y promociones bancarias afrontadas por las empresas (15%) y gastos inmobiliarios por alquileres (14,9%). Los impuestos se componen de IVA, Ganancias, Ingresos Brutos e Impuesto a los Débitos y Créditos bancarios.

Estos costos involucrados en la comercialización generan precios en niveles altos, respecto a distintas plazas internacionales.

Estas y otras variables llevan a una caída de un 4% en el mercado de la indumentaria.

Competidores y proveedores.

El sector de las manufacturas de cuero en la Argentina cuenta con una particularidad y es que dicha materia prima es un sub producto de la carne. Es decir que no opera con la demanda, si no con las posibilidades de faena. Si bien este aspecto es condicionante de la actividad en términos generales, no representa un obstáculo para la ejecución del presente plan debido a que los volúmenes necesarios para la producción son ínfimos en cuanto a la faena.

La intensidad de uso de los factores también difiere entre curtiembres y manufacturas. Las curtiembres son intensivas en capital y trabajan con grandes escalas de producción, mientras que las segundas son intensivas en mano de obra y generalmente con bajas escalas de producción. En las primeras, el factor de competitividad es el volumen de producción y en las segundas el diseño y diferenciación, ambas comparten la calidad el cuero como ventaja competitiva.

La etapa inicial la generan los frigoríficos con la extracción del cuero. Las curtiembres llevan el cuero de estado crudo a wet blue, semi terminado y terminado. En todas estas etapas el cuero se puede comercializar.

En cuanto al tamaño de firmas, las empresas pequeñas y medianas alcanzan al 92% del total, determinan el 33% del empleo, el 27% del valor agregado y solo el 16% del valor bruto de producción, es decir fuerte predominio de PyME con escasa preponderancia en la producción de bienes.

En los períodos que el país cuenta con mayor competitividad, la oferta de cueros se concentra en grandes empresas, básicamente orientadas al mercado externo. De esta forma el mercado interno se convierte en un negocio marginal en el que las firmas dependientes del mismo no tienen poder de negociación respecto de la compra de cueros. Así, quedan sometidas al remanente de la demanda externa. Por consiguiente, la producción del sector curtidor pyme, orientado al mercado local, en ocasiones es insuficiente para abastecer la demanda del segmento de manufacturas. Actualmente no existen inconvenientes en cuanto al abastecimiento debido a que el mercado local se encuentra en una meseta.

En cuanto a las manufacturas, la exigua rentabilidad en el rubro cuero debido al aumento de los costos internos, deja fuera de competencia al sector en el mercado internacional: la caída del tipo de cambio real se suma al 37% de aumento en dólares en el precio del cuero respecto de 2003. Cabe destacar que se ha reducido la demanda interna de productos de cuero, principalmente de parte de aquellos que operaban con turismo internacional. Estas variables conllevan a pérdidas de rentabilidad en el sector.

Respecto a Argentina, la ausencia de un mercado interno amplio, falta de inversiones de capital y tecnología, escasa mano de obra económica, pequeñas empresas que no logran producción a escala internacional; imposibilitan una industria de manufacturas competitiva a nivel internacional.

El principal diferencial que ostenta el país es el cuero terminado de alta calidad.

Lamentablemente, es desaprovechado en favor de la provisión de cuero semiterminado principalmente a China, afectando la disponibilidad local de este recurso.

Respecto de la oferta de manufacturas de cuero en el mercado local, existe una variedad de marcas que se desempeñan en el sector. Muchas incluyen estos productos dentro de sus colecciones (calzado, carteras, camperas y otros), integrándolos con oferta de vestimenta textil y otros. Incluso de materias primas símil cuero. Sin embargo, hay pocos que son especialistas y dentro de este segmento una minoría presenta un lineal completo de camperas de cuero. Aquí radica una oportunidad en relación con el desarrollo de la categoría y posicionamiento como especialista del producto.

Las diferentes propuestas de marcas que compiten en el mercado local continúan presentando ofertas masificadas: propuestas con diferentes diseños, pero poca o nula capacidad de personalización.

Proveedores.

En cuanto a los proveedores, la empresa encuentra un vínculo muy bueno y colaborativo en aspectos de abastecimiento de materias primas y crédito. Este aspecto es fundamental debido a la situación que presenta el mercado en cuanto al abastecimiento de materias primas.

- Rangall SAIC: Cueros de cabra de 1ra a 5ta calidad.
- Curtiduría Alfa: Cueros de cabra de 1ra a 5ta calidad y oveja de 1ra y 2da calidad.
- Curtiembre Antonio Espósito: Cueros vacunos de 1ra a 5ta calidad.
- Curtiembre Infante: Cueros vacunos de 1ra a 5ta calidad.

Existen varios proveedores de insumos, los cuales no representan inconvenientes en cuanto al abastecimiento, que se mantiene con regularidad en cantidades y calidad. Entre ellos se encuentran avíos, telas, rasos, entre telas, cementos de aparar y otros. La

empresa cuenta con dos a tres opciones en cada material, a fin de lograr un costo competitivo y asegurar el abastecimiento.

Los proveedores de materias primas e insumos trabajan con una cuenta corriente de 30 días.

Estructura competitiva.

Los competidores están posicionados de forma disímil según su trayectoria y afinidad con distintos públicos. A efectos del siguiente plan, mencionaremos aquellos que son especialistas de la categoría, ya que existen otros oferentes que presentan el producto de forma complementaria a su colección y sin posibilidad de variedad. En adhesión a los especialistas, también se suma **Prüne** por el volumen y la incidencia que puede alcanzar a través de su presencia en el mercado, aunque la indumentaria no sea su línea principal de producto.

Competidores Tradicionales.

Dentro de los competidores tradicionales se encuentra **Casa López** con presencia intermitente en centros comerciales, puntos de ventas y comunicaciones on line. Este competidor cuenta con varios años de trayectoria en la categoría. Durante varios años promocionó sus productos dentro del segmento del turismo internacional, especialmente de origen japonés.

Con comunicaciones simbologías y dirigido al nivel socio económico más alto, Casa López logró posicionarse como una marca histórica. Esta vigencia le da reconocimiento, en primer término, y también da cuenta de la madurez de la marca. Su lineal presenta productos de peletería, marroquinería, carteras, calzado y accesorios. Los precios son elevados para la categoría, pero por debajo de las marcas posicionadas globalmente.

Casa López logra posicionar sus productos en Estados Unidos y Sudáfrica, aunque, actualmente, con alguna dificultad generada por el atraso cambiario que experimenta el sector. Por diseño y precio se puede apreciar un posicionamiento coincidente con consumidores de un segmento etario por encima de los 50 años.

Rossi & Caruso es también una marca tradicional del sector. En la actualidad con un restyling de locales, estratégicamente ubicados, intenta mantener su imagen de marca y posicionamiento. A su vez, se puede apreciar la intención de rejuvenecer las diferentes líneas, siempre enfocado en el segmento ABC1 por su posicionamiento de precios. Cuenta con 3 puntos de venta dos en shoppings que concentran público del nivel socio económico mencionado.

Dentro de la oferta de productos se puede encontrar calzado, monturas, botas de montar, camperas de cuero, marroquinería pesada y algunos artículos de peletería.

El público de Rossi & Caruso tiene un perfil simbologista y está dispuesto a pagar un precio por encima del ticket promedio de la categoría.

Prüne es el jugador de la categoría con mayor visibilidad. La relevancia lograda por la marca gracias a la comunicación, la posiciona como top of mind de la categoría.

Apalancado en su fortaleza industrial con la fabricación de carteras (Cuerex primero y Gax S.A. actualmente), logró ampliar el espectro a nuevas líneas y con una estrategia de franquicias como distribución intensiva. A la fecha cuenta con más de 100 locales propios y franquiciados en Argentina, Uruguay, Paraguay, Chile, Bolivia y Perú. Actualmente es el líder y referente de la categoría de manufacturas de cuero, siempre enfocado en el género femenino y el core product de la firma son las carteras de cuero.

El segmento de público de Prüne se puede describir como mujeres jóvenes, activas, independientes, profesionales, pro-activas, con nivel adquisitivo medio a alto. Toda la comunicación histórica de Prüne, apunta a un concepto de vanguardista, joven pero elegante, con contenidos e implicancias aspiracionales, simbologistas y de pertenencia.

Sin embargo, Prüne se presenta como un especialista en carteras. El resto de las líneas que acompañan a la marca se desenvuelven en forma periférica dentro del mix de productos.

Dentro de la línea indumentaria, Prüne presenta producto importado y, en menor cantidad, producto nacional. Se observa gran cantidad de diseños con materia prima alternativa: símil cuero. Esta materia prima alternativa, le permite alcanzar precios muy económicos en comparación con el cuero.

Desde la misma empresa, existe una nueva propuesta que es la marca **Mishka** posicionada para un nivel socio económico superior al público de Prüne. Esta marca toma algunos productos de la categoría manufacturas de cuero. La incidencia es baja en la participación de la categoría.

Murillo 666 formó su imagen como competidor de precio mediante comunicaciones que lograron posicionarlo dentro de la rememoración de los consumidores. Hoy con menor vigencia y relevancia, según la investigación realizada, y con foco en una nueva unidad de negocios que son los sillones de cuero. Actualmente, la marca destina mayor visibilidad y relevancia para una categoría que comprende mobiliario para el hogar: sillones, sillas, mesas y algunos muebles. Todo indica un fuerte desplazamiento, en detrimento de inversiones a los productos relativos al segmento moda, segmento prácticamente abandonado.

El público objetivo al que Murillo 666 se dirige, es de un poder adquisitivo medio, en búsqueda de ofertas y oportunidades, con rasgos aspiracionales y racionales en sintonía con el perfil del consumidor actual. El producto es apreciado en su relación costo-beneficio, teniendo un beneficio medio (confecciona con segunda, tercera y cuarta calidad de materias primas) y un precio accesible.

A continuación, una comparativa de precios promedio para los competidores del mercado.

Precios Promedio		
Marca	Precios	
Off line	Mujer	Hombre
Murillo	\$ 4.990,00	\$ 5.990,00
Prüne	\$ 7.590,00	N/A
Casa López	\$ 11.990,00	\$ 13.900,00
Rossi y Carusso	\$ 13.000,00	\$ 14.000,00
Wendall	\$ 14.000,00	\$ 16.000,00
Corium	\$ 6.900,00	\$ 7.500,00
Francuir	\$ 9.000,00	\$ 11.000,00
ZP	\$ 7.900,00	\$ 8.900,00

Fuente propia: Julio 2018

En un análisis comparativo respecto de la competencia, se puede observar que Prüne es el líder de la categoría, con una estrategia multi target con derrame al NSE C2. Esto lo logra traccionando con promociones y descuentos, además del apreciado atributo de las cuotas sin interés.

Prüne se define a sí misma como una marca de “diseño, precio y calidad” dónde están presentes el diseño y la calidad. En cuanto al precio se evidencia un equilibrio adecuado de costo - beneficio, otorgándole un buen equilibrio en la ecuación. Sin embargo, los productos no llegan a ser económicos (en relación con el mercado). Siempre están orientados a un poder adquisitivo medio – alto.

Respecto a **Francuir** es una marca en formación, que presenta los atributos del producto comunicando a un target joven, con un estilo urbano y moderno, construyendo relaciones con grupos de interés (motos, rock, etc.) Cuenta con venta on line y un punto de venta en Ciudad de Buenos Aires. Actualmente, se estima un volumen de operación bajo pero en crecimiento, con buena llegada e impacto en redes sociales.

Wendall es otra de las marcas tradicionales del sector. Perteneciente a la empresa Elite Furs S.A. se encuentra enfocada en el segmento de NSE alto y a la exportación de pieles. La propuesta se apalanca en los clientes tradicionales de la marca y mercados internacionales (oriente) dónde dirige sus exportaciones.

Entre otros especialistas puede identificarse la marca **Corium**, con ocho locales en provincias estratégicas, relacionadas con el turismo internacional. El posicionamiento también apunta al segmento medio y los productos son accesibles. No desarrolla una estrategia de comunicación, y no alcanza a tener relevancia en la categoría.

Situación frente a la competencia					
	Murillo 666	Casa López	Rossi y Carusso	Francuir	Prüne
Canal de distribución	Retail propio	Retail propio	Retail propio	Retail Propio	Retail propio y franquicias
	Punto de venta en Capital Federal	Puntos de venta Calle y Shoppings	Puntos de venta Calle y Shoppings	Punto de venta en Capital Federal	Puntos de venta Calle y Shoppings
Venta on line	NO	NO	SI	SI	SI
Características del producto	Variedad de colores y diseño. Materia prima de 2da calidad. Productos Nacionales	Materia prima y confección de 1ra calidad. Productos Nacionales	Materia prima y confección de 1ra calidad. Productos Nacionales	Materia prima y confección de 1 y 2da calidad. Productos Nacionales	Materia prima y confección de calidades variadas. Productos importados
Precio promedio hombre	\$5.990	\$13.900	\$14.000	\$11.000	n/a
Precio promedio mujer	\$4.990	\$11.990	\$13.000	\$9.000	\$7.590
Posicionamiento	C2	ABC1	ABC1	ABC1-C2	ABC1- C2
	Público local y turismo	Público local y turismo	Público local y turismo		Público local y turismo
Inversión en comunicación	ALTA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA
Presencia en medios	MEDIA	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA
Marca	RECONOCIDA - Posee una recordación de marca intensa para el público local. Las comunicaciones indicaban el atributo económico de la marca	RECONOCIDA. Segmento etario superior a los 50	RECONOCIDA. Segmento etario superior a los 50	En formación. Orientada a un segmento joven.	RECONOCIDA Líder de la categoría por rememoración de marca, por comunicaciones y presencia en shoppings y lugares de alto tránsito

En todos los casos, los competidores ofrecen distintos tipos de financiación con tarjeta de crédito. El programa Ahora 12 está presente siempre. Esto es debido a que, aún en las propuestas más económicas, el producto es de un ticket elevado teniendo en cuenta la pirámide de NSE. Además, en algunos casos, existen promociones con algunas tarjetas de crédito: Galicia, Santander Río, etc. Estas promociones se presentan esporádicamente y cada vez en menor medida.

Cabe destacar que pocos jugadores de la categoría otorgan la posibilidad de las doce cuotas sin interés.

En las diversas propuestas que presenta la oferta, ninguno de los jugadores de la categoría avanza sobre la personalización del producto. A priori, esto obedece a la dificultad operativa para implementar el proceso comercial y productivo. Respecto del plano operativo, a mayor tamaño de la organización, mayor la complejidad para implementar la propuesta. En lo comercial, las dificultades tampoco son menores ya que no resulta fácil presentar la propuesta al consumidor final.

Canal on line.

Todos los competidores mencionados anteriormente tienen un web site. Sin embargo, no todos ellos tienen habilitada la posibilidad de e-commerce.

En los competidores con presencia únicamente en el canal digital, se observa una comunicación que intenta un equilibrio entre las variables precio y atributos del producto, siendo en realidad el precio determinante. Esto puede observarse con la variedad de descuentos mediante medios de pago, promociones puntuales y otras, que varían según las posibilidades de la oferta.

Uno de los casos del canal es **Dafiti**, enfocado en rangos etarios más bajos y NSE acordes, con amplia variedad de precios. Cabe mencionar que no es especialista en la categoría.

Bacán se presenta en el mercado argentino y en el español con una modalidad original basada en la personalización. A través de una breve encuesta, se elabora un perfil del consumidor, para luego enviar a domicilio una propuesta variada de productos en coincidencia con sus gustos. Esta propuesta debería estar apalancada en la logística, dado el servicio de entrega y posterior retiro de los productos rechazados. Sin embargo, no en todos los casos es gratis. Los envíos no exceden las zonas geográficas de Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires.

Respecto de la ropa, la propuesta no permite personalizar productos sino estilos. Por otra parte, tampoco es especialista en la categoría.

Cliente.

Conforme a las tendencias de los últimos años, existe un segmento del mercado de la moda que hizo foco en la propuesta personalizada de producto. Este enfoque responde sencillamente a lo que el mercado demanda: La necesidad de diferenciarse.

La demanda prioriza hoy la calidad, el diseño y la posibilidad de participación en la creación vía la personalización del producto. Estos son los insights de la demanda y, por tanto, cualquier iniciativa con foco en estos atributos permite generar una propuesta de valor para el consumidor.

Necesidad.

Tendencias. De acuerdo a las tendencias de la posmodernidad, la individualización o personalización es un aspecto fundamental para los productos y servicios. El mercado de la moda hace un tiempo ya comenzó el recorrido hacia esa necesidad del consumidor. En la actualidad varias firmas internacionales y algunas locales proporcionan conceptos para su público objetivo, con menor o mayor grado de personalización.

Hasta hace un tiempo el consumidor no tenía otra opción que asumir la propuesta de un diseñador o marca. Esto implicaba la posibilidad de un mercado masificado, con algún tipo de exclusividad o diferencial, pero acotado.

Actualmente, existen distintas propuestas que permiten mediante elecciones distinguir la vestimenta y tener un diseño único y elaborado por el consumidor, a su propio gusto y criterio.

Este diferencial para el consumidor permite además la posibilidad de mejorar la rentabilidad para la empresa. Se evita el mercado masivo, donde todos comparten la misma propuesta, por un mercado exclusivo, con la consecuente suma de valor para el consumidor y por el cual la empresa puede aumentar el precio del bien y también la rentabilidad.

Otro aspecto relevante es la diversidad de talles. Poder lograr un producto personalizado también implica llevar un diseño a medida del consumidor final. Esta necesidad es

abordada por doce leyes en el territorio nacional de diversa índole, entre provinciales y municipales. La legislación no llega a cumplirse en todo el territorio y, por el contrario, los productos importados desde mercados orientales, difícilmente se adaptan a la realidad fisonómica de los consumidores. En cuanto a necesidades, este aspecto es fundamental ya que la moda impacta directamente en la autoestima, y otros de la pirámide de Maslow (afiliación y reconocimiento). La moda refuerza la pertenencia, la identidad social y también la llegada al grupo de aspiración.

El presente plan contempla y actúa sobre estas variables. El producto que se propone, además de permitir la participación del consumidor final en el diseño, otorga la posibilidad de adaptarlo a medida bajo el mismo concepto que opera una sastrería, aspecto que le empresa ya desarrolla.

Investigación.

Se identificó la caída en ventas de la línea de productos vestimenta como problema a abordar. Siendo que el precio de ventas al público promedio es competitivo, y los costos de los productos similares a los costos de los competidores, se evidenció una rentabilidad menor que la del sector.

El producto – concepto del siguiente plan tiene por fin mejorar la experiencia y atributos para el consumidor final. En consecuencia, se estima que suma valor y, de esta forma, permitiría elevar el posicionamiento en precio y también la rentabilidad (hipótesis).

Para corroborar y ampliar la información acerca de esta hipótesis del concepto, se abordó un tipo de investigación exploratoria.

En cuanto a la información para analizar al consumidor, se trabajó con la modalidad no probabilística y por conveniencia. Es decir, esta información no puede expandirse a toda la población, pero es relevante para tomar decisiones y elaborar el presente trabajo.

Para verificar la propuesta que se presenta en las siguientes páginas se considera la técnica de encuestas en el punto de venta físico y otros lugares. Se realizaron 180

encuestas entre octubre de 2017 y marzo de 2018 en Ciudad de Buenos Aires y GBA (personales en el punto de venta y vía email).

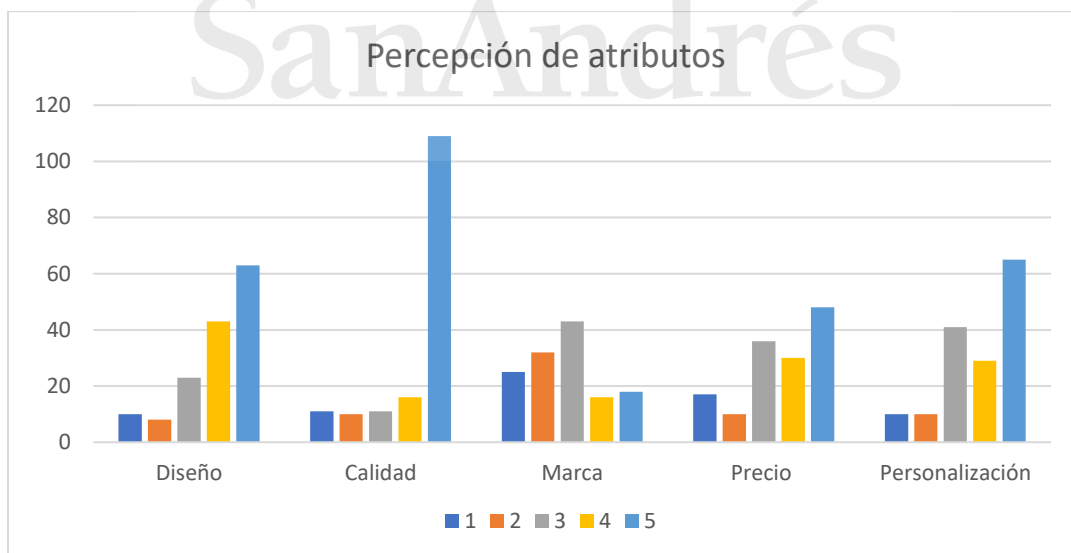
Respecto al target de la investigación se buscó algún tipo de relación con los productos comercializados.

La investigación apuntó a responder atributos que se valoran, modalidad de compra, forma de pago, relevancia de competidores y otros como género, zonas geográficas, etc.

Las encuestas tienen un formato corto, con un tiempo no mayor a 5 minutos.

Los resultados arrojan información relevante:

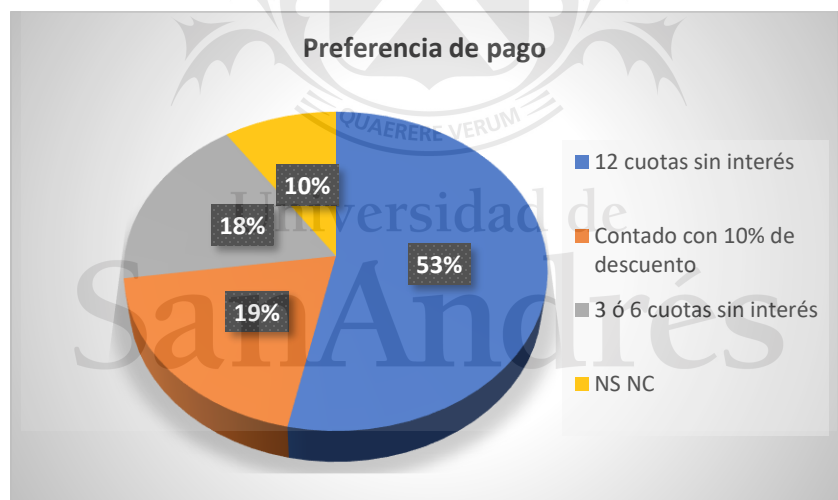
- La calidad, el diseño y la marca, son aspectos importantes de decisión para la compra.
- La mayoría de los encuestados compraría on line.
- La financiación más mencionada es 12 cuotas sin interés.
- Mas de la mitad de los encuestados pagaría un adicional por un diseño personalizado.



Percepción de atributos. Puntuación del 1 a 5 (5 más alto)



Dinero adicional que pagaría por personalizar el producto.



Preferencias de pago

Con la información de las encuestas, se avanza con el marketing operativo con el objeto de materializar el plan, identificando los cursos de acción a seguir. Distintos aspectos son tenidos en cuenta al momento de determinar las acciones del proyecto

Segmentación.

Para analizar cuál sería el mercado meta se realizó el siguiente análisis.

Mercado total.

Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

EDAD	AÑO							
	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
TOTAL	28.093.507	30.305.336	32.580.854	34.779.096	36.783.859	38.592.150	40.518.951	42.403.087
0- 4	3.330.264	3.273.777	3.395.160	3.486.503	3.446.140	3.329.198	3.419.673	3.433.812
5-9	2.786.968	3.324.840	3.280.270	3.383.668	3.477.003	3.419.104	3.321.992	3.412.955
10-14	2.456.445	2.795.960	3.338.222	3.274.760	3.378.578	3.456.317	3.414.646	3.318.026
15-19	2.315.820	2.463.854	2.802.671	3.329.326	3.249.024	3.361.395	3.449.559	3.408.586
20-24	2.214.059	2.324.642	2.467.308	2.790.433	3.295.130	3.225.378	3.349.723	3.438.691
25-29	2.132.086	2.210.704	2.336.040	2.453.650	2.757.801	3.268.243	3.209.903	3.335.079
30-34	1.928.037	2.116.672	2.210.434	2.320.812	2.423.878	2.732.974	3.248.807	3.192.379
35-39	1.719.846	1.909.239	2.097.090	2.191.611	2.291.309	2.398.695	2.712.018	3.225.802
40-44	1.582.199	1.694.773	1.882.902	2.070.954	2.158.049	2.261.291	2.373.257	2.685.307
45-49	1.528.068	1.547.033	1.658.801	1.846.840	2.029.362	2.119.022	2.225.891	2.338.609
50-54	1.468.269	1.476.885	1.497.040	1.609.472	1.794.069	1.975.521	2.068.656	2.176.309
55-59	1.286.637	1.395.580	1.405.769	1.429.549	1.541.856	1.722.476	1.903.397	1.998.333
60-64	1.065.372	1.193.392	1.297.177	1.312.723	1.340.533	1.449.366	1.627.136	1.804.997
65-69	884.495	953.378	1.071.191	1.171.697	1.191.747	1.221.234	1.329.074	1.500.820
70-74	664.673	744.263	807.057	916.841	1.012.299	1.035.416	1.071.331	1.175.420
75-79	432.549	507.999	573.974	632.506	730.913	813.712	845.028	885.605
80MÁS	297.720	372.345	459.748	557.751	666.168	802.808	948.860	1.072.357

Fuente: Indec.

Mercado Potencial.

Es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado.

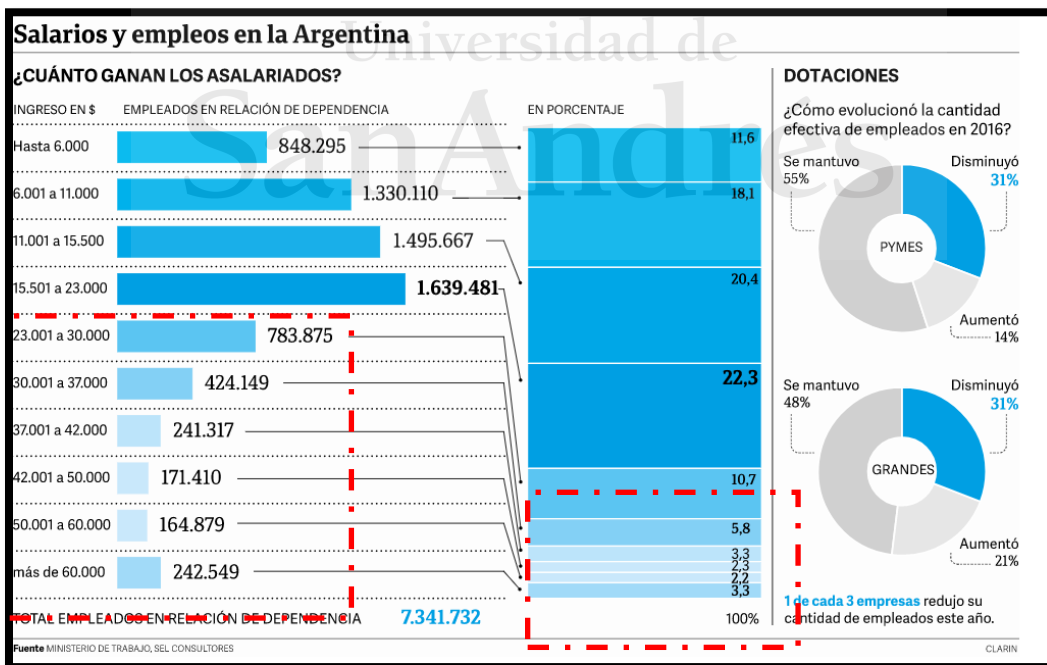
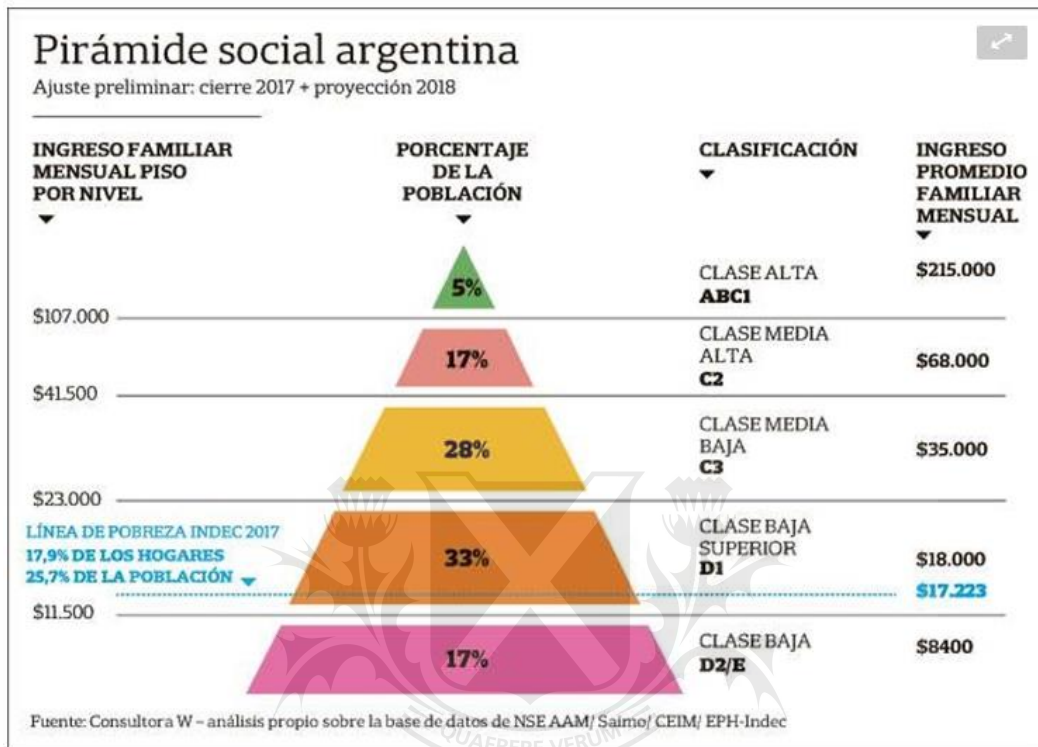
EDAD	AÑO							
	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
TOTAL	28.093.507	30.305.336	32.580.854	34.779.096	36.783.859	38.592.150	40.518.951	42.403.087
0-4	3.330.264	3.273.777	3.395.160	3.486.503	3.446.140	3.329.198	3.419.673	3.433.812
5-9	2.786.968	3.324.840	3.280.270	3.383.668	3.477.003	3.419.104	3.321.992	3.412.955
10-14	2.456.445	2.795.960	3.338.222	3.274.760	3.378.578	3.456.317	3.414.646	3.318.026
15-19	2.315.820	2.463.854	2.802.671	3.329.326	3.249.024	3.361.395	3.449.559	3.408.586
20-24	2.214.059	2.324.642	2.467.308	2.790.433	3.295.130	3.225.378	3.349.723	3.438.691
25-29	2.132.086	2.210.704	2.336.040	2.453.650	2.757.801	3.268.243	3.209.903	3.335.079
30-34	1.928.037	2.116.672	2.210.434	2.320.812	2.423.878	2.732.974	3.248.807	3.192.379
35-39	1.719.846	1.909.239	2.097.090	2.191.611	2.291.309	2.398.695	2.712.018	3.225.802
40-44	1.582.199	1.694.773	1.882.902	2.070.954	2.158.049	2.261.291	2.373.257	2.685.307
45-49	1.528.068	1.547.033	1.658.801	1.846.840	2.029.362	2.119.022	2.225.891	2.338.609
50-54	1.468.269	1.476.885	1.497.040	1.609.472	1.794.069	1.975.521	2.068.656	2.176.309
55-59	1.286.637	1.395.580	1.405.769	1.429.549	1.541.856	1.722.476	1.903.397	1.998.333
60-64	1.065.372	1.193.392	1.297.177	1.312.723	1.340.533	1.449.366	1.627.136	1.804.997
65-69	884.495	953.378	1.071.191	1.171.697	1.191.747	1.221.234	1.329.074	1.500.820
70-74	664.673	744.263	807.057	916.841	1.012.299	1.035.416	1.071.331	1.175.420
75-79	432.549	507.999	573.974	632.506	730.913	813.712	845.028	885.605
80MÁS	297.720	372.345	459.748	557.751	666.168	802.808	948.860	1.072.357

Disponible.

Cualquier consumidor en la Argentina que esté interesado en el producto, que tenga interés, el poder adquisitivo necesario y que tenga acceso a los canales de comercialización.

Las manufacturas de cuero detentan atributos que permiten un nivel de precios elevado, asociado en parte con el costo de dicha materia prima. Su durabilidad y poca alteración en el tiempo, otorga una clara diferenciación respecto de materiales sustitutos. El costo de la materia prima, insumos y valor agregado ubica a este tipo de productos en segmentos de NSE medios altos y altos.

Observando la pirámide social Argentina, se puede inferir que los segmentos altos ABC1 y C2 (22% de los hogares) ingresan en el mercado objetivo del plan de marketing.



Ministerio de trabajo. Año 2016

Disponible Calificado.

Es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y *cualidades que concuerdan con la oferta de mercado en particular.*

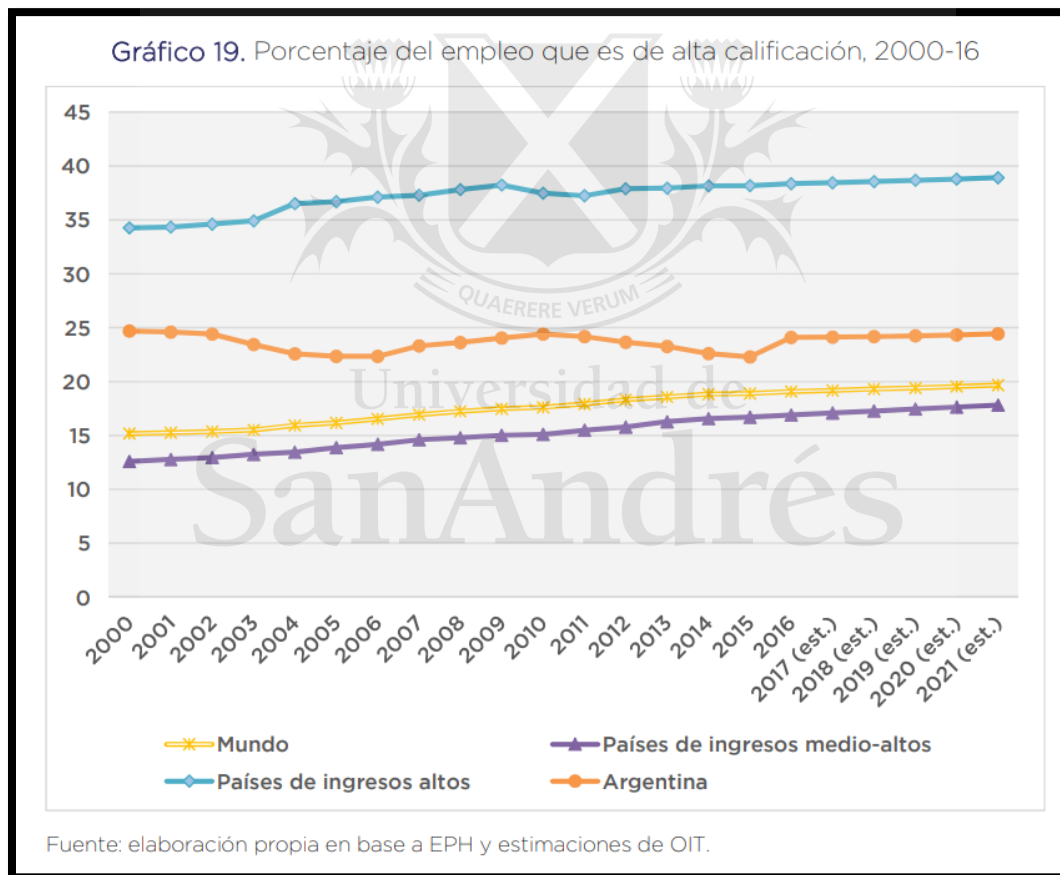
Mercado Ocupado.

Competidores indirectos. Este es el mercado ocupado por competidores.

Se calcula en base al sell in: 80 mil unidades año.

Mercado meta.

Es la parte del mercado disponible calificado que la empresa seleccionó.



Bases de Segmentación.

- Geográficas: Centros Urbanos: Capital Federal y GBA.
- Densidad: Urbana
- Demográficas:
 - Edad 25 a 45 años
 - 25 a 34 años
 - 35 a 45 años.
 - Sexo Masculino, femenino
 - NSE: ABC1 – C2
 - Ingreso Familiar: Desde 41,5 mil pesos.
 - Ocupación: Personas pertenecientes a la PEA. Empleo calificado.
 - Educación: Secundario completo, universitarios en curso y graduados.
- Psicográficas
 - Estilo de vida: Segmento de involucramiento en situaciones de grupo, en las que está presente el deporte y la cultura. Búsqueda de relación con libertad de elección, conciencia de la moda, a través de sus actividades busca la diferenciación. Alta valoración del “Saber vivir”, de la capacidad de elección y lo “hecho a medida”. Convivencia de estilos, bajo nivel de uniformidad. Personas que desarrollan más de una actividad diaria más allá de las tareas normales (estudio o trabajo). Elije las actividades que le permiten mostrar su potencial.

Acceso a la tecnología permanente con cuentas hasta en tres redes sociales, compartiendo contenidos de moda entre otros. Cuentan con gran flujo de información proveniente de estas redes. Se conectan a través de dispositivos móviles y otros.

Dispuestos a probar nuevos productos y formas de consumo.

El lenguaje es informal.

- Personalidad: Autonomía en la elección de sus referentes, alto nivel de hedonismo. Busca vincularse con objetos que lo que destaca y exhibe la propia individualidad. Valora ser un “early adopter”.
- Conductual
 - Ocasión de uso: casual o urbano (topología informal: facultad, paseo, compras, eventos sociales)
 - Beneficios: Diseño/Moda, rendimiento urbano, calidad, funcionalidad, comodidad y personalización.
 - Status de usuario: usuarios potenciales y usuarios.
 - Frecuencia de uso: Tiempo libre / fines de semana.
 - Status de lealtad: Leales moderados (consumidores leales a dos o tres marcas)
 - Actitud hacia el producto: Producto como fuente de identificación, uso intenso en individuos que portan el estilo urbano/informal. Actitud positiva en consumidores actuales y negativa en no consumidores

Segmentación Vincular.

Simbologistas, con características de consumidores comunitarios. Representan a los consumidores que se relacionan con los demás y los objetos en búsqueda de reconocimiento y status. Algunos aspectos comunitarios completan el perfil del consumidor. El producto – concepto deberá captar atributos para tomar rasgos de una propuesta “premium” sin realmente serlo. De esta forma, se genera una estrategia multi target, con características aspiracionales, que permite ampliar el mercado objetivo.

Matriz de Ansoff

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADO ACTUAL	Penetración en el Mercado	Desarrollo del Producto
MERCADO NUEVO	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Comportamiento del consumidor.

Según la segmentación, el público objetivo del plan abarca los NSE ABC1 y C2. El perfil de este cliente responde a un comportamiento donde predominan las técnicas de “showroomin y webroomin” (1) (El Showrooming se caracteriza por revisar los productos en la tienda física y después buscar online la opción más barata, mientras que el Webrooming consiste en investigar sobre el producto online y después comprarlo en tiendas físicas).

Desde el canal digital, los consumidores de este segmento están siendo estimulados por acciones que van desde el marketing predictivo hasta algoritmos y machine learning que indican qué otros productos ofrecer en línea con los gustos del consumidor.

Así, la diferencia entre online y offline es menor y las empresas tienden a trabajar la omnicanalidad: intentar igualar la propuesta en todos los canales. El cliente busca direcciones, bienes y compara a través del canal on line. Luego visita el punto de venta y compara precios. Y de ser necesario finaliza la compra por la web dependiendo de los beneficios.

Finalmente, la opción de compra on line y retiro en punto de venta es una tendencia cada vez más presente, sumando marcas a esta modalidad conocida como click and collect.

Respecto al crecimiento de las ventas en el mercado on line, los aumentos en las cifras son significativas, tanto para el año 2016 como el 2017. Respecto a 2018 la tendencia continuaría, a pesar de algunas bajas en el consumo.

Según lo expuesto, el canal digital y el punto de venta físico se complementan. La oferta física incluye centros comerciales y zonas geográficas que concentran la oferta. Estas zonas pueden concentrar especialistas, actualmente perjudicados ya que estaban enfocados en el turismo internacional. Estos especialistas, hoy en retroceso, se dirimen en concentrar recursos para atraer al público tradicional de estos productos (manufacturas de cuero), o bien redireccionar la oferta a nuevas audiencias.

En relación con el producto, los consumidores valoran el diseño y la calidad. Estos atributos deberían estar presentes siempre y acentuados en la medida que el precio aumenta. Sin dudas el precio es un factor decisivo en la compra y su permeabilidad estará determinada por imagen de marca, diseño y calidad.

Desde hace varios años, el concepto de personalización se consolidó. Actualmente el consumidor espera la personalización como un atributo natural del producto. Esto se ve reflejado desde la oferta de productos, y mejor representado en el canal on line: muchos productos y servicios contemplan la creación de un espacio personal (“mi perfil”) en las páginas web. Lógicamente, este espacio virtual conlleva a la recolección de datos del usuario, que otorga una base de gran valor, y la posibilidad de personalizar la compra del consumidor (“mi producto/servicio”).

Perfil del consumidor. Tendencias globales.

En líneas generales el consumidor experimenta sensaciones relacionadas con las exigencias sociales. Entre ellas se mencionan agotamiento y cansancio como predominantes en un sector etario de 35 a 60 años. (2)

El stress, la fatiga y el agobio son el reflejo de esas emociones. En algunos casos, investigaciones sostienen un deterioro en la salud. Más aún, estas investigaciones mencionan una disminución de expectativa de vida para algunos países desarrollados.

Todas estas manifestaciones, que son globales, derivan en la definición que los especialistas han llamado “la sociedad del cansancio”. Así, el consumidor se encuentra ante fuertes presiones como el mandato a “salir de su zona de confort”, tomar riesgos, soportar exigencias, sobre agenda del tiempo libre y otros, que lo llevan a sensaciones de angustia y soledad.

(1) Sierra Merino, J., González de Herrero, C., Horcajo Llorente, B. Tiendas inteligentes : propuesta de un marco de experiencia de usuario que mejore, a través de métricas de comportamiento, las interacciones entre vendedores y clientes en el mundo físico [en línea]. En: Interaction South America (ISA 14) : 6ta. Conferencia Lationamericana de Diseño de Interacción; 2014 nov 19-22; Buenos Aires : Interaction Design Association ; Asociación de Profesionales en Experiencia de Usuario ; Internet Society ; Universidad Católica Argentina. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/ponencias/tiendas-inteligentes-propuesta-marco.pdf>

A su vez, existe una radicalización de la singularidad, que tiene que ver con la originalidad; cada uno tiene que ir construyéndose y encontrando nuevas áreas de oportunidades, pero debe hacerlo en ciclos cortos, reinventándose permanentemente. Naturalmente, esta es una tarea mucho más difícil para la generación de 40-60 que para los adolescentes o para los millennials.

Este agotamiento social, concluye en un crecimiento del turismo internacional (19%) y doméstico (15%) durante el año 2017, en Argentina. Si bien el viajar representa “contenido” en la era de las redes sociales, también responde a una necesidad de “desconexión”. A mayor conectividad, mayor necesidad de desconexión; a mayor tecnología, mayor necesidad de vivir experiencias físicas. (2)

Esta tendencia que implica viajar presenta una oportunidad para el presente plan, en relación con el turismo receptivo doméstico y también internacional. Siendo el turismo receptivo internacional el principal público objetivo de la empresa, emerge la idea de aprovechar esta tendencia y potenciar el producto a este segmento, pero ya como una etapa posterior a la concreción de este plan.

Retomando el canal digital, se observa que no sólo ha brindado nueva exhibición y experiencias de compra, sino que ha elevado notablemente las expectativas de los consumidores. El impacto que tiene es el que refiere a la ubicuidad de las pantallas de información (teléfonos móviles, smartphones, tabletas, notebooks y otros). Todos ellos están interconectados por puntos de referencia comunes, omnipresentes en espacios tanto públicos como privados, que se complementan y superponen a los formatos convencionales. Con todo ello, logran crear una experiencia continua de información/compra. A mayor tiempo de conexión, mayor posibilidad de propuestas de marketing de las marcas y de los comercios.

Este aumento exponencial de exposición de las marcas se potencia con las redes sociales, dónde se recogen comentarios y se realizan recomendaciones. En definitiva, una nueva fuente de información. Este recurso se profundizó y logró materializar la comunicación

con el consumidor. La generación de contenidos es un eje en el cuál las marcas comunican atributos, segmentan, promocionan y se desarrollan.

Más allá de estos cambios, la tecnología ha modificado las expectativas de los consumidores: esperan personalización, una gratificación instantánea y dan por descartada la disponibilidad de producto.

En conclusión, los consumidores ahora no se fijan simplemente en el precio, sino que equilibran la ecuación de compra. En este sentido, todas las fórmulas de marketing se ven afectadas, desde los productos de masas al lujo y pasando por la moda-rápida, por lo que cualquier posicionamiento de marketing resulta válido mientras que la oferta sea clara y cumpla con los presupuestos indicados.

Estimación de la demanda.

En relación con la estimación de la demanda es difícil ponderar un mercado para este sector. Diversos factores obstaculizan esta tarea que tiene que ver con parte de la economía informal. Sin embargo, se puede estimar un precio promedio de los productos de importación en 80 dólares CIF. El volumen total de la categoría es de 2.4 millones de dólares CIF: unas 30 mil unidades anuales. Según la cámara CIMA el total importado corresponde al 35% a 40% del mercado, aproximadamente. Lo que implica un mercado potencial de 80 mil unidades, estimado con un principio de prudencia.

(2) **Crisis de energía (vital): vivir en la "sociedad del cansancio"** - URL: "<https://www.lanacion.com.ar/2085473-crisis-de-energia-vital-vivir-en-la-sociedad-del-cansancio>" - Copyright © LA NACION

Estrategia.

La empresa cuenta con una trayectoria significativa en el mercado, desde el punto de vista de la experiencia. Como se observó anteriormente, sus principales fortalezas son el vínculo con proveedores, la calidad y el diseño, y la competitividad en materia de costos en relación con el precio de venta al público. Este es un aspecto fundamental para sustentar el plan, debido a la participación en el costo de las materias primas.

Las alianzas estratégicas construidas con los proveedores en el tiempo permiten trabajar dentro de un modelo de abastecimiento just in time, implicando menores costos por stock inmovilizado, y a su vez la viabilidad del plan.

En adhesión a lo expuesto, el plan permite producir las ordenes confirmadas, evitando la compra de materias primas vinculadas a una planificación de producción. Si se tiene en cuenta que por cada modelo existen cuatro talles y una variedad de doce colores, el stock inmovilizado es significativo. Esto aplica tanto para las materias primas e insumos, como para los productos terminados. Por el contrario, el plan permite acotar ese stock inmovilizado direccionando la producción a estos productos diseñados por el consumidor, una vez realizada la compra. La idea se perfecciona estableciendo stocks de seguridad.

Otro aspecto estratégico apunta a las tendencias de consumo. Existe una gran oportunidad de desarrollar el canal on line, potenciando el concepto del producto: tendencia a la personalización. En relación con la propuesta, la posibilidad de presentar un producto que tome atributos de aquellos denominados “premium”, permitiría aumentar la rentabilidad, generando un ticket promedio mayor, con un costo operativo similar al de un producto estandarizado. Es decir, aumentar el ticket promedio actual, con una baja variabilidad del costo unitario actual (y más aún, reduciendo el costo financiero de stocks inmovilizados).

Como tercer aspecto clave, la organización lograría neutralizar amenazas, generando un resguardo respecto a un potencial incremento de importaciones en la categoría, así también como las dificultades que afronta el sector referidas al abastecimiento de materia prima.

Estrategia, tendencia y cambio de paradigma.

Según Michael Porter, la estrategia se basa en realizar actividades singulares. El presente plan apunta a cambiar el eje tradicional de la moda, respondiendo a la propuesta de una marca, diseñador o colección particular. Es decir, cambiar el paradigma que comprende una propuesta desde la oferta.

El plan, en línea con las tendencias del postmodernismo mencionadas por Zygmunt Baumann, cambia aquel eje y le permite a la demanda elaborar su propia vestimenta. Este es el rasgo distintivo que permite la otro punto de diferenciación estratégica, desplazando a la empresa a un nuevo posicionamiento.

Este nuevo posicionamiento incluye una mejora en los ingresos, alcanzable desde la comunicación. Los atributos naturales del producto genérico, en adhesión con la posibilidad de personalización a través del diseño del usuario – consumidor (prosumidor), otorgan sustento a un nivel de precios mayor al actual, generando de esta forma mayores ingresos.

En lo referido a la comunicación, el plan debe elegir y abordar los medios que otorguen a la marca el lugar simbólico que necesita para su posicionamiento.

A su vez, los mensajes deberán agregar el valor necesario, sumando al producto atributos que permitan diferenciarse.

Toda la comunicación deberá presentar una línea de continuidad en relación con el ADN de la marca, sosteniendo la identidad con coherencia y legitimidad para sus audiencias.

La calidad, el diseño personalizado, las características artesanales del producto y los atributos naturales que ostenta son puntos de partida válidos para la construcción de la comunicación.

Producto principal

Es evidente, y esto se refleja en la facturación, que el core product de la empresa es la vestimenta en diversos cueros. Las camperas representan el 67% de la facturación promedio. Indudablemente, un punto fuerte en los ingresos.

Por lo expuesto es necesaria una propuesta dónde el consumidor pueda participar en el proceso del diseño. Este punto de diferenciación permite eludir el enfoque en costos, otorgando la posibilidad de mejorar los márgenes del producto.

Las características de la propuesta (en línea con la definición de consumidor 2.0) permite bajo un formato lúdico la participación del usuario – consumidor.

Mercados premium.

El cuero y sus manufacturas son productos apreciados por los segmentos de mayor ingreso. Cuentan con características naturales y están asociados a segmentos altos. Por tal motivo, estos productos tienen la posibilidad de tomar atributos de nicho, en este caso sin llegar a ser una marca premium.

Cabe destacar que la empresa no pretende ser líder en el segmento premium, ni cuenta con los recursos para asumir un proyecto con este objetivo, y colocar a la marca en con las condiciones inherentes a dicho posicionamiento.

La idea comprende *comunicar estratégicamente* impregnando la marca y productos con atributos del segmento premium, pero posicionando en precio adecuadamente.

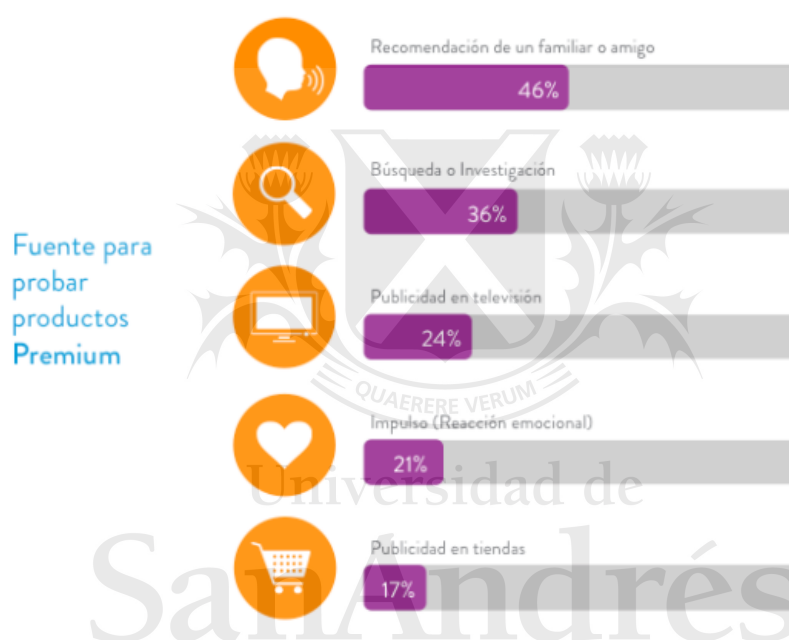
Esta estrategia permite aumentar el ticket promedio, mejorar el posicionamiento de marca y generar un punto de partida para comenzar a construir brand equity.

En relación con estos atributos y según un relevamiento de Nielsen, los consumidores argentinos, están dispuestos a pagar por un producto premium siempre y cuando esté acompañado por altos estándares de seguridad y/o calidad (43% está muy dispuesto, 42% está algo dispuesto); muestre un nivel de desempeño o funcionalidad mayor (41% y 45%

respectivamente) y contenga materia prima ambientalmente amigable (36 y 45% respectivamente).

La recomendación de un familiar o amigo es la principal fuente para iniciar el primer contacto con este tipo de productos. Así también, puede observarse a la investigación como segunda fuente considerable como contacto inicial.

PREMIUMIZACIÓN EN ARGENTINA



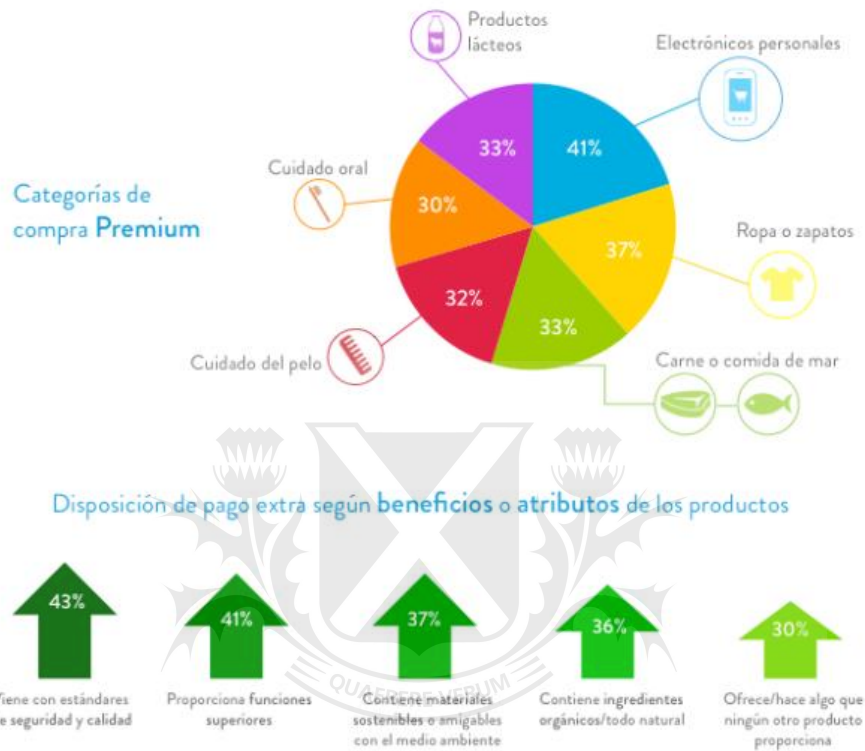
Fuente: Estudio Global de Nielsen sobre Premiumización, 2016.

Copyright ©2017 The Nielsen Company

Sin embargo, en Argentina, 4 cada 10 consumidores consideran que los productos premium son una forma para que las marcas cobren más. Esto implica que los productos y servicios, potencialmente, pueden no tener los atributos mencionados anteriormente. En este punto el plan encuentra la justificación al posicionamiento de precio.

Así también, el relevamiento establece que el 37% de los encuestados cree que los productos y servicios premium son para quienes tienen más recursos.

PREMIUMIZACIÓN EN ARGENTINA



Fuente: Estudio Global de Nielsen sobre Premiumización, 2016.

Copyright ©2017 The Nielsen Company

Así, las categorías que más productos premium se venden a nivel local son: electrónicos personales (41%), ropa y zapatos (37%), carne y mariscos (33%), productos para el cuidado del cabello (32%) y cuidado bucal (30%). Mientras que pañales (12%), refrescos y bebidas carbonatadas (12%) y cereales (14%) son las que menos venden. Todos los porcentajes son menores que el promedio de países de América Latina.

Los consumidores buscan productos que ofrezcan una experiencia total. Más allá de suplir necesidades básicas, muchos consumidores también compran con base en cómo los productos los hacen sentir, y los Premium llegan directo al deseo siempre y cuando provean mayores beneficios y especialización enfocados en lo que el consumidor busca.

Pero cumplir sus expectativas de experiencia es algo crítico, y los productos Premium más exitosos son aquellos que realizan un mejor trabajo que aquellos cuyo desempeño se enfoca en áreas donde las soluciones preexistentes eran insatisfactorias o inexistentes. Por eso es vital un proceso de innovación bien enfocado para su desarrollo.

Respecto a la zona geográfica de compra, los argentinos prefieren adquirir los productos premium en los retails de su localidad (49%), mientras que las compras en línea tanto en proveedores locales y foráneos no superan el 14% y 9% respectivamente. Este rasgo justifica la omnicanalidad del proyecto dado que, si bien la venta on line crece significativamente todos los años, el canal físico sigue siendo un aspecto importante para la comercialización.

Respecto de esta información, la estrategia a presentar responde a tomar atributos de las marcas premium y así “impregnar” el producto de intangibles aspiracionales. Esta estrategia deberá alcanzarse a través de la comunicación, haciendo hincapié en la construcción de una imagen en relación con el concepto. En tal sentido se deberá tener especial cuidado, evitando comunicar “copias” que operen en sentido contrario a lo deseado.

Además, se deberá encarar un acondicionamiento del punto de venta físico a fin de responder a lo expuesto en la información anterior.

Objetivos y Fundamentos.

El objetivo del plan apunta alcanzar una venta de 90 unidades mensuales promedio en el primer año. Para el segundo año, lograr un incremento del 30% mensual, en unidades. El tercer año un incremento del 10% en unidades mensuales (sobre el segundo año). El cuarto año, un incremento del 5% en unidades ventas mensuales (sobre el tercer año).

De esta forma se establecen objetivos de venta alcanzables y en concordancia con la capacidad productiva y financiera de la empresa, que permitan un volumen de facturación significativo.

Teniendo en cuenta el mercado, la proyección de venta estima lograr el objetivo de 1080 unidades, un 1,35% del mercado en el primer año.

Marketing Operativo.

Para esta acción se tomará la línea de producto indumentaria en cuero, puntualmente las camperas de cuero.

La empresa cuenta con 14 modelos para hombre y 26 para mujer. La propuesta tomará 3 diseños base de hombre y 3 diseños base de mujer. La selección se toma en base a los últimos 2 años de ventas. A partir de esta oferta de diseños base, la propuesta permite realizar los cambios que el consumidor quiera introducir a el modelo elegido.

Producto (concepto, Ciclo de vida).

El concepto le da la posibilidad al consumidor final de participar en una experiencia de compra ampliada. No sólo existe la posibilidad de elegir colores y materias primas para el producto, sino también de participar en su diseño de forma ampliada.

En un software que funciona tanto en el punto de venta físico como en la web de forma on line, existe la posibilidad de elegir moldes, tipos de costuras, diferentes materias primas, colores de materias primas, telas y rasos interiores, diferentes cierres y botones y apliques.

Además, en el pedido que es ingresado al sistema, se ingresan las medidas de largo total, largo de manga, contorno de manga, contorno, 1ra cadera, 2da cadera y otras de ser necesario. Esto permite ampliar la personalización del producto. Cada orden del consumidor final llega desde la plataforma con todos los datos del cliente y el producto para su confección. La orden cumple el procedimiento de producción que la empresa utiliza.

Finalmente se acuerda un día de entrega y prueba, o bien entrega por correo. En el segundo caso se especifica la posibilidad de realizar las revisiones y correcciones necesarias en caso de ser requeridas.

Bajo esta nueva forma de compra, la marca rompe con el posicionamiento tradicional de la industria de la moda. Más aún, esta reconfiguración cambia significativamente la experiencia de compra para el usuario – consumidor, siendo este nuevo paradigma una opción con participación, en línea con las nuevas tecnologías y tendencias de consumo.

Etapas en la compra del producto personalizado.

El proceso de compra inicia a través de un software incluido en la web de la marca o con terminales informáticas incluidas en el punto de venta.

Luego de generar un usuario con contraseña, con todos los datos (nombre y apellido, edad, fecha de nacimiento, género, dirección, email y teléfono de contacto), se da inicio al proceso de diseño:

- 1- Bases de moldería.

Comienza el proceso de diseño, con tres opciones para cada género de bases de moldería.



Ejemplos de bases de moldes para personalizar.

Modificaciones sobre los diseños estandarizados.

- Medidas (largo total, largo de manga, contorno de manga, contorno, 1ra cadera, 2da cadera y otras de ser necesario)

- Bolsillos internos y externos, con y sin cierres o botones. Ubicación de cierres y botones.
- Puños de las mangas.
- Tipos de costuras.



Referencia para toma de medidas en el canal on line.

TABLA HOMBRE	XS	S	M	L	XL
TALLA	CM	CM	CM	CM	CM
Hombro a Hombro	42	44	46	48	50
Busto	94	100	106	112	118
Cintura	78	84	90	96	102
1º Cadera	96	102	108	114	120
Largo de manga	61	62	63	64	65
Largo total	Según modelo	Según modelo	Según modelo	Según modelo	Según modelo

TABLA MUJER	XS	S	M	L	XL
TALLA	CM	CM	CM	CM	CM
Hombro a Hombro	36	37	38	39	40
Busto	84	90	96	102	108
Cintura	60	66	72	78	84
1º Cadera	86	92	98	104	110
Largo de manga	58	59	60	61	62
Largo total	Según modelo	Según modelo	Según modelo	Según modelo	Según modelo

Referencia de talles en el canal on line.

2- Elección de la materia prima

En esta etapa del proceso se elige la materia prima para confeccionar el producto. Existen diversos tipos de cuero (vacuno, ovino, caprino, etc.). Dentro de la plataforma, se utilizan sinónimos para evitar la connotación negativa en relación con las tendencias ecológicas: suave (cuero vacuno o napa de vaca), extra suave (cuero ovino o napa de oveja) y suede (cuero caprino o cabra gamuzada).

3- Elección de Colores

Este es el tercer paso del proceso. Para cada materia prima existe una propuesta de 6 colores. Los colores están escaneados e incluidos en el software.

4- Interiores

El interior de la campera se puede forrar con raso, gabardina fina, algodón, y polar. Todos incluidos en el software.

5- Elección de Apliques / Avíos / Cierres

En esta etapa el consumidor tiene la posibilidad de elegir tipos de cierres y/o botones, así como también apliques y hebillas.

6- Fin del proceso e inclusión de observaciones.

En este punto se indica el fin del proceso. El diseño se puede guardar o convertir en compra.

7- Pago

Pasa al carro de compras y correspondiente método de pago.

8- Posibilidad de prueba y entrega.

En esta última etapa se indica la opción de envío a domicilio o entrega en el punto de venta. La entrega del producto se realiza 24 hs de emitido el pedido. Cada pedido se emite con un número de referencia y datos del comprador. En caso de requerir envío, la entrega demora 48 hs en Ciudad de Buenos Aires y GBA.

Ciclo de vida del producto.

El producto estándar se encuentra en una etapa de madurez, periodo en el que se frena el crecimiento de las ventas. Es necesaria la innovación con el objetivo de mejorar las utilidades, debido a las dificultades mencionadas en el mercado.

Precio (costo, demanda, competencia).

En cuanto a esta variable, la propuesta ampliada que significa la personalización del producto permite elevar el precio promedio. En general, el consumidor está dispuesto a pagar más por un producto personalizado. Reconoce la propuesta de valor e identifica que el costo está asociado.

Según el diagnóstico, el posicionamiento de precios de los competidores se encuentra en un nivel superior, como parte de la estrategia de segmentación. Este aspecto también responde a la estructura de costos comercialización, y la necesidad de generar presencia en puntos geográficos estratégicos, cuyo valor impacta en el precio final de los productos.

Por lo expuesto, el posicionamiento de precio sugerido es ventajoso y con una rentabilidad atractiva. El nivel de precios pensado para este producto es el siguiente:

- Cuero suave (napa de vaca) hombre y mujer: \$ 10.999
- Cuero extra suave (napa de oveja) hombre y mujer: \$ 12.999
- Cuero suede (cabra gamuzada) hombre y mujer: \$ 11.499

La definición del precio responde a la elección de posicionamiento, según la investigación realizada en cuanto a los precios de la competencia. En ella se observa, desde la oferta, un nivel de precios superior al que la firma mantiene para sus diseños.

Así también, se considera abordar el mercado con un nivel de precios atractivo, teniendo en cuenta también que “4 de cada 10 consumidores consideran que los productos premium son una forma para que las marcas cobren más” (Nielsen).

En el análisis se puede observar la posibilidad de llegar a este punto de precio con un producto ampliado. De hecho, se observa un límite de \$ 25 mil pesos, para un segmento con el poder adquisitivo del público objetivo.

Así también, se observa gran variedad de ofertas por encima de los 10 mil pesos. Esto se debe a que las marcas con relevancia en el mercado, en general, no son fabricantes (tampoco especialistas), incrementando costos en la cadena de comercialización. Además, existen costos de comercialización inherentes a comunicación y plazas específicas que encarecen a los productos de los competidores.

Existe un competidor, Prüne, que alcanza valores promedio, por debajo de los 10 mil pesos. Esto lo logra a través de un volumen importante de producto importado que conlleva a una disminución en costos. Sin embargo, con una propuesta que es masiva, que no tiene al producto en cuestión como core product y, por supuesto, sin el diferencial de la personalización.

En síntesis, la definición del precio se fundamenta por un posicionamiento en concordancia con atributos del producto/propuesta, información acerca del público objetivo y posicionamiento respecto de los competidores.

No responde a una relación directa con los costos involucrados. El precio responde a posicionamiento.

Costos.

Los componentes que predominan en el costo son la materia prima y la mano de obra (costo primo). El costo unitario de mano de obra del producto personalizado es: \$ 1.488.

En el caso de los accesorios: cierres, botones, puños de mangas y otros accesorios, se estima podrían incrementar el costo del producto terminado en un 15% máximo.

Costos de materias primas

Costos				
	MM.PP.(m2)	Napa de vaca	Napa de oveja	Cabra gamuzada
Mujer				
Diseño1	2,2	\$ 3.069,68	\$ 3.840,06	\$ 3.605,60
Diseño2	2,35	\$ 3.172,44	\$ 3.995,36	\$ 3.744,90
Diseño3	2,45	\$ 3.240,96	\$ 4.098,89	\$ 3.837,78
Hombre				
Diseño1	2,8	\$ 3.480,75	\$ 4.461,24	\$ 4.162,83
Diseño2	3,05	\$ 3.652,03	\$ 4.720,07	\$ 4.395,01
Diseño3	3,15	\$ 3.720,54	\$ 4.823,60	\$ 4.487,88

Los costos de materias primas, mensurados en metros cuadrados son los siguientes:

- Napa de oveja: \$ 986,00 (en dólares: \$ 34,00) por metro cuadrado.
- Napa de vaca: \$ 652,05 (en dólares: 22,50) por metro cuadrado.
- Cabra gamuzada: \$ 883,89 (en dólares: 30,50) por metro cuadrado.

Tipo de cambio: \$ 29 por dólar.

Costos variables

Los costos variables incluyen:

- La financiación 14,83% para las doce cuotas. La empresa absorbe el costo.
- Gastos de envío y packaging: \$350-
- IIBB: 3%

Política de descuentos.

Se opta por asumir el costo de financiación en 12 pagos. Esta acción responde a la investigación y la necesidad de financiar en cuotas una compra superior a 10 mil pesos.

La financiación es un aspecto muy importante teniendo en cuenta el precio de venta al público del producto personalizado. La posibilidad de absorber parte del costo de financiación permite ampliar las posibilidades de venta.

En concordancia con la investigación realizada por Nielsen para productos premium, que tiene en cuenta aspectos como la recomendación de un amigo para comprar (46%) se propone la siguiente política de descuentos:

- La recomendación a un amigo genera un descuento (10%).
- La mención genera un descuento (5%)
- El “like” genera un descuento (5%).

Precios por canal.

Siendo que la propuesta asume un formato de omnicanalidad, los precios se mantienen iguales tanto en el canal digital como el canal físico.

Distribución.

La propuesta debe contener el atributo de omnicanalidad, es decir, ser igual en precio, calidad y experiencia de compra para el consumidor tanto en el canal on line como en el off line o punto de venta.

Para tal fin se contempla en el presupuesto un acondicionamiento del punto de venta en relación con el presente plan.

Se estipula una distribución aproximada del 35% para el canal físico u off line y 65% para el canal digital. En los primeros 12 meses se espera un incremento en las ventas del punto de venta físico de un 15%.

La distribución es directa y exclusiva, siendo un producto con oportunidad y características de gama media - alta, abordando el segmento ABC1 y C2, bajo el formato de venta B to C.

En cuanto a los segmentos abordados por cada canal, se espera alcanzar mayor impacto en públicos jóvenes a través del canal on line. Sin embargo, deberá ser una de las variables

a controlar, debido a que ambos formatos son visitados, según el comportamiento del consumidor y tendencias de compra, independientemente del rango etario.

Logística.

Los canales disponibles son el punto de venta físico y el canal on line. Éste último implica la entrega tanto en punto de venta físico como el envío por correo.

Una vez cumplida la orden, personal de taller de confección pone a disposición de personal de administración el producto para su envío o entrega. El personal administrativo envía un mail al consumidor final informando que el producto está listo para ser retirado en el punto de venta. En caso de haber seleccionado envío a domicilio, se avisa la entrega informando día y horario posible.

Los pedidos demoran 24 hs. en el caso de ser retirados en el punto de venta físico y 48 hs. para las entregas a domicilio.

El envío a domicilio se terceriza a través de un courier, que el personal administrativo requerirá con antelación. El servicio de entrega llega hasta la empresa, retira el producto y lo lleva hasta el domicilio consignado por el consumidor final. El envío es certificado (se envía con remito y ticket).

A efectos de las entregas, se tiene en cuenta la zona que abarca el plan de marketing: Capital y GBA.

Se estima que el 60% de los pedidos tienen destino GBA. El 25% a Capital y el resto se entregan en el punto de venta físico. La hipótesis se sustenta en que, a mayor distancia del punto de venta, mayor el interés por el envío a domicilio. Con un 85% de los pedidos proyectados para envío, se realiza una estimación prudente a efectos del presupuesto.

En cuanto a los costos de distribución se aplica un costo de 350 pesos por el envío, para el canal on line. Dicho costo no se aplica en para el punto de venta físico. El costo del envío lo absorbe la empresa, por lo que no se carga ningún adicional al consumidor final.

En el caso de las devoluciones, se solicita el comprador envíe el producto por correo a cargo de la empresa. En caso de no ser posible, personal de la empresa lo retira según instrucciones del consumidor final.

Comunicación.

En respuesta al análisis y posibilidades que encuentra la empresa desde lo financiero, se consideran acciones de comunicación a través del canal digital como principal herramienta. La certeza en cuanto al retorno permite hacer una evaluación de los recursos empleados, fundamental para acceder a métricas que permitan oportunidad de mejora, generar correcciones y focalizar las acciones de comunicación. De esta forma es mensurable el retorno de la inversión en medios (ROI).

La comunicación deberá tomar atributos de productos premium, generando el sentimiento aspiracional, pero tomando aspectos de los grupos de pertenencia del segmento.

Respecto a la planificación de medios se propone las siguientes acciones en relación con el presupuesto, al alcance de la empresa y ajustado al proyecto:

- Generar conocimiento de marca.
- Reforzar posicionamiento como una marca especializada en el producto.
- Atraer al consumidor habitual y potencial.
- Generar la recomendación boca a boca (wom) mediante la opinión de líderes. Enfocar en redes sociales.
- Conseguir cobertura. Siempre enfocado en el canal digital para segmentar apropiadamente y determinar el ROI de la acción.
- Alcanzar relevancia y repercusión a través de las redes sociales.
- Colaborar con el incremento de las ventas en el punto de venta físico y canal digital.

Acciones.

- Selección de contenido: imágenes de campaña, material de difusión y fotografía (fashion film y making of de la campaña, etc.) La empresa cuenta con buena parte del material, con las características necesarias en línea con el mensaje a comunicar.
- Incluir en medios gráficos el material, en principio con una publicación anual al inicio de la temporada (otoño – invierno).
- Desarrollo de redes sociales y canal digital.

Branding y Awareness.

La marca. El origen de la marca Zorro Patagónico responde a la intención principal de relacionar los productos con la Patagonia (cuya asociación directa con el país siempre fue significativa). Con un segmento de público mayormente foráneo, se intentó generar un anclaje a conceptos autóctonos.

Oportunamente se contemplaron diferentes opciones que pudiesen tener dicha conexión. Pero en todos los casos 'Patagonia' contenía una identificación relevante en cuanto a naturaleza, pertenencia y conocimiento.

Finalmente se decidió por incluir el nombre de la región por su trascendencia global. En el año 2003 se registró en el INPI con el agregado de Zorro (animal autóctono de la región) según posibilidades legales, dado que la marca 'Patagonia' ya se encontraba registrada. Debido a la experiencia en el rubro peletero, el nombre completo se adecuaba y se ajustó obteniendo una rápida asociación entre la marca y el producto.

Operatoria. En principio se apuntará a generar tráfico en el sitio web, Facebook e Instagram de la marca, a través de una estrategia de contenidos pertinente a la categoría y segmentos.

En lo que respecta al Branding de la marca, deberá seguir una línea de coherencia respecto de logos, tipografías, cromática. Para tal fin se recomienda la utilización de un manual de marca, más allá del presente plan.

Al presente, la marca tiene un entorno simbologista tanto en su estética de comunicación como en el punto de venta. La tipografía utilizada para sus comunicaciones es Garamond, coincidente con un perfil simbologista. El diseño de su página web es sobrio y elegante, respetando la cromática o colorimetría de marca, que intercambia el blanco y negro como predominantes.

En lo que respecta al punto de ventas, la estructura principal comprende maderas oscuras y pisos de madera. Estética vinculada al cuero y sus manufacturas.



Propuesta vinculada al Branding.

Los productos de moda poseen una gran dimensión intangible, y apelan más a satisfacer las necesidades de tipo emocionales que racionales. Este aspecto deberá ser tenido en cuenta en la comunicación. Por otra parte, se deberá hacer hincapié en el producto ampliado, mostrando los atributos únicos de la marca bajo un formato que combine un mix entre artesanal y tecnología aplicada.



Un programa de branding exitoso se basa en el concepto de singularidad, distinción y exclusividad. El producto contiene las tres dimensiones mencionadas, en relación con el interés de las audiencias.

Concepto.

A partir de los atributos escogidos como importantes y atribuidos a la marca, se desarrollará el concepto, que será el hilo conductor para desarrollar la estrategia de la marca.

Según la investigación citada anteriormente de Nielsen, *“un producto Premium es aquel que muestra una calidad excepcional o un desempeño superior al promedio regular, siendo los productos más exitosos los que proveen soluciones que los demás no satisfacen o cubren.”*

Herramientas:

- Google Analytics.
- SEO posicionamiento orgánico.
- SEM publicidad. Hasta que el SEO sea efectivo.
- Adwords.
- CPM. Costo por mil impresiones.
- Utilización de palabras clave.
- Link post de los productos en Facebook aplicable al segmento.

- Look a like tomando información de la gente, y captando perfiles parecidos en busca de nuevos compradores. Funciona con el pixel de Facebook.
- Facebook business manager – Instagram.

Como medida inicial, se avanza con una campaña para generar followers en Instagram. Luego, se propone la utilización de herramientas como *swipe up*, incluido en *Instagram Stories* (link que permite llevar a la web de la empresa).

Conversión.

- Adwords subasta. Directo al link de compra.
- Retargeting con pixel de Facebook.
- Retargeting con id de seguimiento de Google Analytics.
- Apoyo con mailing.

Keyword plan.

- Características del producto
- Precio
- Zona geográfica.

Se puede recurrir a:

- CPA (Costo por acción: pago por acción con un límite según presupuesto).

Mensaje.

El mensaje deberá segmentarse de acuerdo a grupos diferentes rangos de edad y género. Para tal fin la generación de contenidos deberá estar en línea con el perfil de consumidor.

Medios de comunicación:

- *Medios gráficos:* la comunicación deberá tener un estricto análisis en cuanto a la relación costo beneficio. Deberá tomar páginas completas en ubicaciones relevantes de la publicación, dependiendo dicha ubicación del costo.
- *Redes sociales:* la participación en redes es el medio más importante dado que permiten la segmentación de los públicos y diferenciación en el mensaje. Así también, la posibilidad de realizar un análisis de las métricas y retorno de la inversión.
- *Mailing:* tratándose de una herramienta con alta efectividad, se destina su uso para efectuar comunicaciones tendientes a la compra y recompra.

Política de comunicaciones integradas.

El objetivo del mensaje deberá ser la resignificación de un producto para anclar a un concepto exclusivo, que en lo formal supere propuestas anteriores. Para este aspecto, la personalización en adhesión con el diseño serán conceptos elegidos, sumando la calidad como atributo esencial.

El mensaje deberá tener características de informalidad y cercanía con el usuario – consumidor. A su vez, deberá expresar diversas características con dos tipos de objetivos. El objetivo principal, enfocado a los resultados de la investigación. En el caso del objetivo secundario, respondiendo a los intangibles relacionados con tendencias sociales y de consumo.

Objetivo principal.

Las características que deberá comunicar deben ser:

- Concepto de un producto personalizado.
- Atributos de marca en relación con productos premium

Cameras Personalizadas

Conceptos para transmitir en orden con el objetivo principal:

- Personalización
- Diseño.
- Calidad.
- Originalidad.

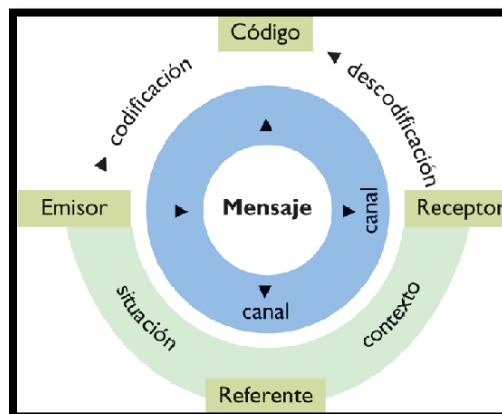
Objetivos adicionales.

Adicionalmente se espera comunicar en un plano subyacente atributos relacionados con las tendencias de consumo y en línea con el postmodernismo.

Conceptos para transmitir en orden con el objetivo secundario:

- Innovación.
- Libertad.
- Identidad.

En relación con los conceptos teóricos aportados por Andrea Semprini respecto de la identidad marcaria, se establece una descripción de la misma y su entorno con el objetivo de establecer los mensajes para cada público.



Enciclopedia de la producción.

Desde el plano teórico presentado por Andrea Semprini, la comunicación deberá crear una identidad que permita a la marca tomar atributos según lo planteado en los objetivos.

La metodología para alcanzar los objetivos de comunicación deberá incluir comunicaciones preferentemente a página entera (para medios gráficos), en medios que promueven el perfil aspiracional, con características coherentes (cromática, mensaje, tipografía, etc) y que sugieran desde lo simbólico.


Identidad de Marca o Identidad Corporativa. Enfocado en la satisfacción del cliente, asociado a diseño, la calidad e innovación.

Asociaciones de la Marca. Innovación, servicio, calidad, diseño. Siempre con anclaje a perfiles simbologistas y comunitarios.

Identidad Formal de la Marca

Identidad visual que estaría conformada por todos los elementos gráficos

que permiten identificar y representar una marca, en concreto:

- Logotipo. Zorro Patagónico
- Símbolo o imagotipo. 
- Color o identidad cromática. Predominio de blanco y negro.
- Tipografías. Garamond. Distintos tamaños según presentación.
- Fotografías. Material existente de la campaña.
- Slogan posible: "Tu estilo"

Manual de Identidad Corporativa. Se recomienda la elaboración del manual, con el objetivo de registrar y profundizar el trabajo de branding.

A su vez, se proponen comunicaciones internas del plan y la estrategia marcaria con el objetivo de informar a todos los integrantes de la organización. Estas comunicaciones deberán ser a medida.

Enciclopedia de la recepción.

Se espera que las audiencias entiendan el concepto con una carga aspiracional. El producto y la marca (retroalimentándose mutuamente) se impregnen de contenidos, generando y reforzando la identidad.

Desarrollo de la proposición de Valor.

- Beneficios Funcionales: Producto personalizado, de alta calidad. Dominando el beneficio funcional del producto personalizado, la marca puede dominar la categoría.
- Beneficios Emocionales: Elevado sentido de exclusividad. Como se mencionó, la moda tiene una relación importante con estratos elevados en la pirámide de Maslow.
- Beneficios de Auto Expresión: Relación subyacente con la identidad.

Imagen de Marca o Imagen Corporativa.

- Cultura: Joven, comunitarios con rasgos simbologistas.
- Productos: Con alta percepción en la calidad y el diseño
- Servicios: Percepción de un elevado nivel de servicio, vinculado a la comunicación con el cliente.
- Conexión con las audiencias: Relación de cercanía, con comunicación informal pero respetuosa.
- Capacidad de Innovación. Aspecto vinculado a los productos.

Personalidad de Marca. Eficiente, dinámica, segura, joven.

Posicionamiento. Según la investigación, los atributos valorados son la calidad, el diseño y la personalización. En base a estos atributos, la comunicación deberá posicionar la marca, con rasgos urbanos, informales, pero con cierta dosis de elegancia.

Respecto al análisis del posicionamiento, se llega a las siguientes conclusiones:

- *Logra crear un vínculo fuerte con el consumidor.* La posibilidad de personalizar el producto permite al consumidor alcanzar altos niveles de satisfacción según lo expuesto.
- *Es una posición defendible en el largo plazo.* Siendo el primer participante de la categoría en personalizar el producto a estos niveles, empuja al resto a diferenciarse bajo otra propuesta. Depende en gran medida de las inversiones en comunicación.
- *Competencia polarizada.* Los competidores se posicionan entre lo masivo y exclusivo.
- Permite relevancia de marca. A través del producto, la marca puede ganar lugar en otras líneas.
- *El posicionamiento es relevante para las audiencias.* Respondiendo a las necesidades y tendencias de consumo actual, el posicionamiento deberá tener relevancia para las audiencias.

Contexto.

A su vez se espera que el contexto (que contempla un marco económico inestable) permita un posicionamiento de oportunidad debido a que el aspiracional sumado a una estrategia de precios conveniente, le otorgue un espacio simbólico en la mente del consumidor. Hoy bajo una situación de permeabilidad relevante (debido a una reconfiguración del consumo) respecto a nuevas propuestas, desplazando marcas y productos establecidos.

Medios digitales.

Para el público objetivo comprendido en el rango etario de 25 a 34 años, se diseñan y emiten mensajes en un plano que connota. Para el segmento comprendido entre 35 y 45 años se emite un mensaje racional.

Para ambos públicos se privilegia la comunicación por redes sociales, generando los contenidos adecuados para cumplir con los objetivos de comunicación (principal y adicional).

Ambas audiencias comparten las mismas redes sociales, por lo que se deberán diseñar y emitir mensajes diferenciados con acciones por separado. Todos los mensajes van acompañados de imágenes con links de acceso al e-commerce.

Público A: 25 a 34 años.

- El consumo es un medio de realización individual, manifestación y participación social.
- Predomina la lógica del instante.
- Alta valoración de actividades sociales.
- Valoran la superación personal.

Medios: redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube)

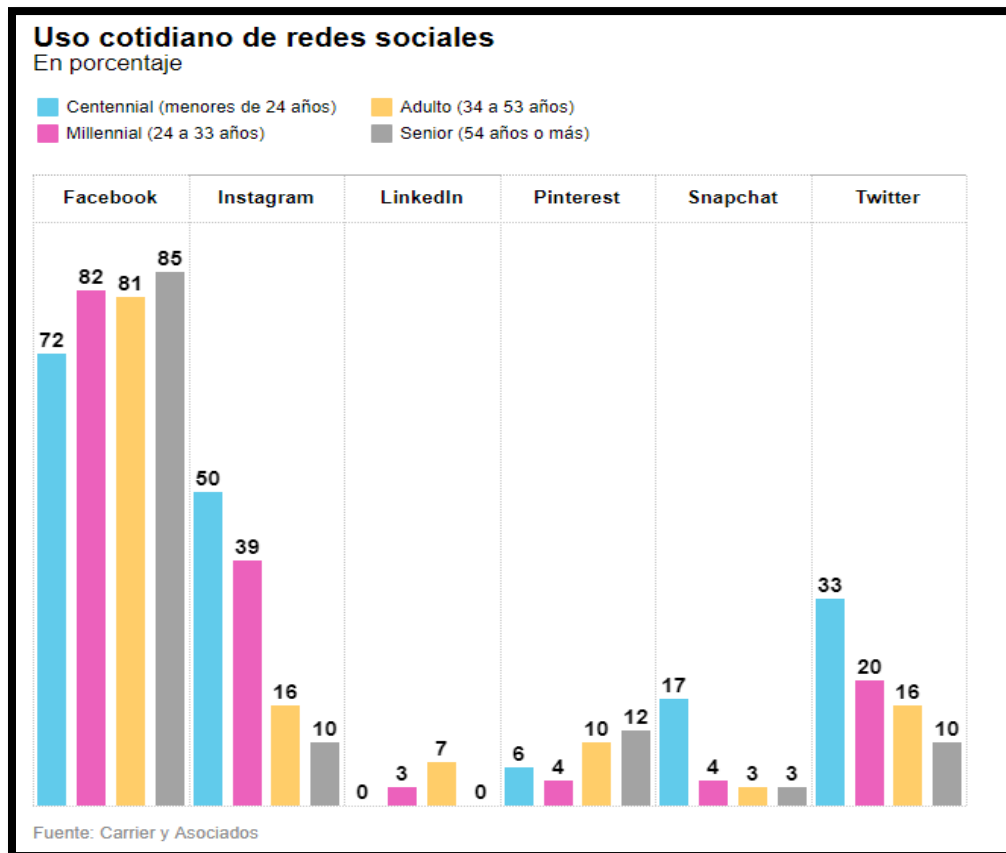
Mensajes: “Elegí tu identidad” - “Diseñá tu camino”. “Editá tu ropa”.

Público B: 35 a 45 años.

- Alta valoración del “Saber vivir”, de la capacidad de elección y lo “hecho a medida”.

Medios: redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube)

Mensajes: “Diseñá tu campera” – “Elegí tu campera” – “Tu ropa”.



Medios gráficos.

En consideración de ambos públicos se selecciona un medio gráfico de forma anual (con el lanzamiento de temporada) y se publica preferentemente a página entera, o según oportunidad y posibilidades de presupuesto. La presencia en el medio admite publicidad o nota pagada.

Presupuesto de comunicación.

Aproximadamente, el 85 % del presupuesto se destina al canal on line. El restante a medios gráficos en cada inicio de temporada (otoño – invierno).

Medios gráficos. Revistas: Caras, Gente, Hola, Cosmopolitan, Ohlalá, Tendencias, Para ti, La Nación Revista, Rolling Stone. Según conveniencia y presupuesto.

Medios Digitales: Redes sociales (FB, Instagram, Twitter).

Momento 0.						
Medio	Segmento	Medio/Vehículo	Precio Unitario	Aparición (*)	Frecuencia Mensual	Total Mensual
Gráfico	25 a 35	Revista - Ohlala	\$ 75.000	Según presupuesto	1	\$ 75.000
	36 a 45	Revista - La Nación	\$ 75.000	Según presupuesto	1	\$ 75.000
					Presupuesto	\$ 150.000
(*) El tamaño del espacio en el medio gráfico (página entera, media página, etc.) está condicionado por el presupuesto						
Digital	Redes Sociales	Facebook + Instagram	\$ 75.000	Primer mes		\$ 75.000
	25 a 35	Twitter	\$ 25.000	Primer mes		\$ 25.000
		Mailing	\$ 50.000	Primer mes		\$ 50.000
		Ad Words	\$ 25.000	Primer mes		\$ 25.000
	Redes Sociales	Facebook + Instagram	\$ 75.000	Primer mes		\$ 75.000
	36 a 45	Twitter	\$ 25.000	Primer mes		\$ 25.000
		Mailing	\$ 50.000	Primer mes		\$ 50.000
		Ad Words	\$ 25.000	Primer mes		\$ 25.000
					Presupuesto	\$ 350.000
Presupuesto Total Momento 0						\$ 500.000
Presupuesto Año 1						
Medio	Segmento	Medio/Vehículo	Precio Unitario	Aparición (*)	Frecuencia Anual	Total Anual
Gráfico	25 a 35	Revista - Ohlala	\$ 75.000	Según presupuesto	1	\$ 75.000
	36 a 45	Caras, Gente, Cosmopolitan,	\$ 75.000	Según presupuesto	1	\$ 75.000
		Tendencias, Para ti, La Nación	\$ 75.000	Según presupuesto	1	\$ 75.000
		Revista, Rolling Stones	\$ 75.000	Según presupuesto	1	\$ 75.000
						Presupuesto
(*) El tamaño del espacio en el medio gráfico (página entera, media página, etc.) está condicionado por el presupuesto						
Medio	Segmento	Medio/Vehículo	Presupuesto	Frecuencia	Total Mensual	Total Anual
Digital	Redes Sociales	Facebook + Instagram	\$ 275.000	Frecuencia Mensual	\$ 22.916,67	\$ 275.000
	25 a 35	Twitter	\$ 50.000	Frecuencia Mensual	\$ 4.166,67	\$ 50.000
		Mailing	\$ 100.000	Frecuencia Mensual	\$ 8.333,33	\$ 100.000
		Ad Words	\$ 100.000	Frecuencia Mensual	\$ 8.333,33	\$ 100.000
	Redes Sociales	Facebook + Instagram	\$ 300.000	Frecuencia Mensual	\$ 25.000,00	\$ 300.000
	36 a 45	Twitter	\$ 75.000	Frecuencia Mensual	\$ 6.250,00	\$ 75.000
		Mailing	\$ 100.000	Frecuencia Mensual	\$ 8.333,33	\$ 100.000
		Ad Words	\$ 100.000	Frecuencia Mensual	\$ 8.333,33	\$ 100.000
					\$ 91.666,67	
					Presupuesto	\$ 1.100.000
Presupuesto Total Año 1						\$ 1.400.000
Presupuesto Año 2,3 y 4						
Medio	Segmento	Medio/Vehículo	Precio Unitario	Aparición (*)	Frecuencia Anual	Total Anual
Gráfico	25 a 35	Revista - Ohlala	\$ 75.000	Según presupuesto	1	\$ 75.000
	36 a 45	Caras, Gente, Cosmopolitan,	\$ 75.000	Según presupuesto	1	\$ 50.000
		Tendencias, Para ti, La Nación	\$ 75.000	Según presupuesto	1	\$ 50.000
						Presupuesto
(*) El tamaño del espacio en el medio gráfico (página entera, media página, etc.) está condicionado por el presupuesto						
Medio	Segmento	Medio/Vehículo	Presupuesto	Frecuencia	Total Mensual	Total Anual
Digital	Redes Sociales	Facebook + Instagram	\$ 400.000	Frecuencia Mensual	\$ 33.333,33	\$ 400.000
	25 a 35	Twitter	\$ 50.000	Frecuencia Mensual	\$ 4.166,67	\$ 50.000
		Mailing	\$ 100.000	Frecuencia Mensual	\$ 8.333,33	\$ 100.000
		Ad Words	\$ 100.000	Frecuencia Mensual	\$ 8.333,33	\$ 100.000
	Redes Sociales	Facebook + Instagram	\$ 300.000	Frecuencia Mensual	\$ 25.000,00	\$ 300.000
	36 a 45	Twitter	\$ 75.000	Frecuencia Mensual	\$ 6.250,00	\$ 75.000
		Mailing	\$ 100.000	Frecuencia Mensual	\$ 8.333,33	\$ 100.000
		Ad Words	\$ 100.000	Frecuencia Mensual	\$ 8.333,33	\$ 100.000
					\$ 102.083,33	
					Presupuesto	\$ 1.225.000
Presupuesto Total Año 2,3 y 4						\$ 1.400.000

Cronograma de comunicación.

Calendario de Comunicación.				
MES	Acción de comunicación			
	Gráfico		Digital	
sep-18		2 revistas (Ohlalá y La Nación)	\$150.000	Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 350.000
1	oct-18			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
2	nov-18			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
3	dic-18			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
4	ene-19			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
5	feb-19			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
6	mar-19			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
7	abr-19	4 revistas - Inicio temporada otoño invierno	\$300.000	Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
8	may-19			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
9	jun-19			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
10	jul-19			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
11	ago-19			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
12	sep-19			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 91.667
13	oct-19			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
14	nov-19			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
15	dic-19			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
16	ene-20			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
17	feb-20			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
18	mar-20			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
19	abr-20	3 revistas - Inicio temporada otoño invierno	\$175.000	Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
20	may-20			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
21	jun-20			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
22	jul-20			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
23	ago-20			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
24	sep-20			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
25	oct-20			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
26	nov-20			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
27	dic-20			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
28	ene-21			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
29	feb-21			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
30	mar-21			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
31	abr-21	3 revistas - Inicio temporada otoño invierno	\$175.000	Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
32	may-21			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
33	jun-21			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
34	jul-21			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
35	ago-21			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
36	sep-21			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
37	oct-21			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
38	nov-21			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
39	dic-21			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
40	ene-22			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
41	feb-22			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
42	mar-22			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
43	abr-22	3 revistas - Inicio temporada otoño invierno	\$175.000	Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
44	may-22			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
45	jun-22			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
46	jul-22			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
47	ago-22			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083
48	sep-22			Fb+Instagram+Twitter+Google+Mailing \$ 102.083



Mensaje que acompaña la imagen: Ingresá a nuestra web y diseñá tu campera.

Ejemplo de mensaje segmento 36 a 45 años.



Mensaje que acompaña la imagen: Ingresá a nuestra web y diseñá tu campera.

Ejemplo de mensaje segmento 25 a 35 años.



Mensaje que acompaña la imagen: Ingresá a nuestra web y diseñá tu campera. *Ejemplo de mensaje segmento 25 a 35 años.*

Presupuesto.

En relación con el presupuesto, se consideró un escenario neutro alcanzable en materia de unidades vendidas. Para tal fin se realizó una estimación de las ventas, en base a un histórico de ventas comprendiendo los últimos 2 años.

Las ventas promedio de la línea son de 78 unidades mensuales. La facturación de la línea es de 650 a 700 mil pesos. Se planea un incremento en el primer año a 90 unidades mensuales, aproximadamente un 15%.

El VAN se calculó con una tasa de 50%. La TIR es positiva y refleja la viabilidad del proyecto.

El gasto de comunicación contempla un momento inicial (momento "0"), dónde se realiza una inversión mayor, y luego permanece constante, incrementándose en el canal digital.

PRESUPUESTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
UNIDADES				
MUJER	720	936	1030	1081
DISEÑO 1 NAPA DE VACA	120	156	172	180
DISEÑO 1 NAPA DE OVEJA	72	94	103	108
DISEÑO 1 CABRA GAMUZADA	48	62	69	72
DISEÑO 2 NAPA DE VACA	120	156	172	180
DISEÑO 2 NAPA DE OVEJA	72	94	103	108
DISEÑO 2 CABRA GAMUZADA	48	62	69	72
DISEÑO 3 NAPA DE VACA	120	156	172	180
DISEÑO 3 NAPA DE OVEJA	72	94	103	108
DISEÑO 3 CABRA GAMUZADA	48	62	69	72
HOMBRE	360	468	515	541
DISEÑO 1 NAPA DE VACA	60	78	86	90
DISEÑO 1 NAPA DE OVEJA	36	47	51	54
DISEÑO 1 CABRA GAMUZADA	24	31	34	36
DISEÑO 2 NAPA DE VACA	60	78	86	90
DISEÑO 2 NAPA DE OVEJA	36	47	51	54
DISEÑO 2 CABRA GAMUZADA	24	31	34	36
DISEÑO 3 NAPA DE VACA	60	78	86	90
DISEÑO 3 NAPA DE OVEJA	36	47	51	54
DISEÑO 3 CABRA GAMUZADA	24	31	34	36
TOTAL UNIDADES	1080	1404	1544	1622
FACTURACIÓN BRUTA	\$ 12.634.920	\$ 18.068.076	\$ 21.990.712	\$ 24.192.949
COSTO	\$ 4.383.963	\$ 6.269.067	\$ 7.585.571	\$ 8.761.335
COMUNICACIÓN	\$ 1.900.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
INGRESOS BRUTOS	3%			
EMBALAJE / PACKAGING / ENVÍO	\$ 350,00			
GASTOS DE FINANCIACIÓN	15,00%			
GASTOS	En base al 45% de la facturación			
ALQUILER DEL LOCAL	\$ 45.675,00			
SUELDO A VENDEDORES Y CC. SS.	\$ 54.000,00			
SAC A VENDEDORES	\$ 27.000,00			
SERVICIOS	\$ 1.350,00			
CONTINGENCIAS, DETERIOROS DEV.	\$ 10.529,10			
TOTAL	\$ 138.554,10			
VAN	\$ 3.527.083,56			
TIR	% 168,85			

Proyección Evolución de PVP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Mujer				
<i>Diseño 1 napa de vaca</i>	\$ 10.999	\$ 12.099	\$ 13.399	\$ 13.999
<i>Diseño 1 napa de oveja</i>	\$ 12.999	\$ 14.299	\$ 15.799	\$ 16.599
<i>Diseño 1 cabra gamuzada</i>	\$ 11.499	\$ 12.649	\$ 13.999	\$ 14.699
<i>Diseño 2 napa de vaca</i>	\$ 10.999	\$ 12.099	\$ 13.399	\$ 13.999
<i>Diseño 2 napa de oveja</i>	\$ 12.999	\$ 14.299	\$ 15.799	\$ 16.599
<i>Diseño 2 cabra gamuzada</i>	\$ 11.499	\$ 12.649	\$ 13.999	\$ 14.699
<i>Diseño 3 napa de vaca</i>	\$ 10.999	\$ 12.099	\$ 13.399	\$ 13.999
<i>Diseño 3 napa de oveja</i>	\$ 12.999	\$ 14.299	\$ 15.799	\$ 16.599
<i>Diseño 3 cabra gamuzada</i>	\$ 11.499	\$ 12.649	\$ 13.999	\$ 14.699
Hombre				
<i>Diseño 1 napa de vaca</i>	\$ 10.999	\$ 12.099	\$ 13.399	\$ 13.999
<i>Diseño 1 napa de oveja</i>	\$ 12.999	\$ 14.299	\$ 15.799	\$ 16.599
<i>Diseño 1 cabra gamuzada</i>	\$ 11.499	\$ 12.649	\$ 13.999	\$ 14.699
<i>Diseño 2 napa de vaca</i>	\$ 10.999	\$ 12.099	\$ 13.399	\$ 13.999
<i>Diseño 2 napa de oveja</i>	\$ 12.999	\$ 14.299	\$ 15.799	\$ 16.599
<i>Diseño 2 cabra gamuzada</i>	\$ 11.499	\$ 12.649	\$ 13.999	\$ 14.699
<i>Diseño 3 napa de vaca</i>	\$ 10.999	\$ 12.099	\$ 13.399	\$ 13.999
<i>Diseño 3 napa de oveja</i>	\$ 12.999	\$ 14.299	\$ 15.799	\$ 16.599
<i>Diseño 3 cabra gamuzada</i>	\$ 11.499	\$ 12.649	\$ 13.999	\$ 14.699
Proyección Evolución de Costos				
Mujer				
<i>Diseño 1 napa de vaca</i>	\$ 3.362,03	\$ 3.698,23	\$ 4.068,05	\$ 4.474,86
<i>Diseño 1 napa de oveja</i>	\$ 4.205,78	\$ 4.626,36	\$ 5.088,99	\$ 5.597,89
<i>Diseño 1 cabra gamuzada</i>	\$ 3.948,99	\$ 4.343,88	\$ 4.778,27	\$ 5.256,10
<i>Diseño 2 napa de vaca</i>	\$ 3.474,58	\$ 3.822,04	\$ 4.204,24	\$ 4.624,67
<i>Diseño 2 napa de oveja</i>	\$ 4.375,87	\$ 4.813,45	\$ 5.294,80	\$ 5.824,28
<i>Diseño 2 cabra gamuzada</i>	\$ 4.101,56	\$ 4.511,72	\$ 4.962,89	\$ 5.459,18
<i>Diseño 3 napa de vaca</i>	\$ 3.549,62	\$ 3.904,58	\$ 4.295,04	\$ 4.724,54
<i>Diseño 3 napa de oveja</i>	\$ 4.489,26	\$ 4.938,18	\$ 5.432,00	\$ 5.975,20
<i>Diseño 3 cabra gamuzada</i>	\$ 4.203,28	\$ 4.623,61	\$ 5.085,97	\$ 5.594,56
Hombre				
<i>Diseño 1 napa de vaca</i>	\$ 3.812,25	\$ 4.193,48	\$ 4.612,82	\$ 5.074,10
<i>Diseño 1 napa de oveja</i>	\$ 4.886,12	\$ 5.374,73	\$ 5.912,21	\$ 6.503,43
<i>Diseño 1 cabra gamuzada</i>	\$ 4.559,29	\$ 5.015,22	\$ 5.516,74	\$ 6.068,41
<i>Diseño 2 napa de vaca</i>	\$ 3.999,84	\$ 4.399,83	\$ 4.839,81	\$ 5.323,79
<i>Diseño 2 napa de oveja</i>	\$ 5.169,60	\$ 5.686,55	\$ 6.255,21	\$ 6.880,73
<i>Diseño 2 cabra gamuzada</i>	\$ 4.813,58	\$ 5.294,94	\$ 5.824,44	\$ 6.406,88
<i>Diseño 3 napa de vaca</i>	\$ 4.074,88	\$ 4.482,37	\$ 4.930,61	\$ 5.423,67
<i>Diseño 3 napa de oveja</i>	\$ 5.282,99	\$ 5.811,28	\$ 6.392,41	\$ 7.031,65
<i>Diseño 3 cabra gamuzada</i>	\$ 4.915,30	\$ 5.406,83	\$ 5.947,51	\$ 6.542,27

Se contempla una evolución de los precios de venta al público y costos, según estimaciones a Junio 2018. Están incluidos los tres productos de hombre y de mujer según los materiales disponibles.

Respecto de los gastos, se asigna una parte de gastos fijos y de comercialización al proyecto, en una proporción de un 45% ya que es la principal fuente de facturación.

El retorno de la inversión publicitaria (ROI) está estimado en 142%. Respondiendo a la fórmula:

$$\frac{(\text{Beneficio} - \text{Costo}) \times 100}{\text{Costo}}$$

Crecimiento.

Se estima un crecimiento en las ventas a partir del segundo año, debido a un incremento en el presupuesto de comunicación del canal digital.

A su vez, se espera un efecto “*boca a boca*” a través de las redes sociales. Para tal fin se incluye en el presente plan una política de descuento por recomendación y mención en redes sociales.

Ventas y Marketing.

De acuerdo con lo expuesto, la empresa encuentra la viabilidad del proyecto con las acciones mencionadas en el marketing mix.

Las acciones de comunicación privilegian el canal on line (con algunas acciones de refuerzo en medios gráficos). Lo anterior exhibe los siguientes fundamentos:

- La comunicación es medible. Como se mencionó, la certeza en cuanto al retorno permite hacer una evaluación de los recursos empleados, generando métricas con el objetivo de plantear mejoras y hacer correcciones.
- Es mensurable el retorno de la inversión en medios (ROI).
- El control sobre el presupuesto es mayor.

Así también, el ámbito de acción del plan se encuentra dentro de un formato destacado en el entorno 2.0 que ostentan las redes sociales. Este es el ámbito ideal para llevar a cabo la propuesta, debido a su formato digital en parte y el proceso de participación que ostenta el diseño.

De acuerdo con los recursos de la empresa, el contexto y las tendencias, se entiende que la forma más eficiente de comunicar el proyecto es a través de el canal on line.

Contingencias.

Se estiman e incluyen gastos de deterioro y devoluciones, bajo el ítem "Contingencias, Deterioros y Devoluciones" con una tasa del 1%. El índice actual que registra la empresa es 0,8%

Métodos de Control.

El control se llevará a cabo con las siguientes actividades:

A. Análisis de las ventas

Se realizará un análisis de ventas para corroborar el cumplimiento del objetivo de aumentar en un 20% las ventas del producto.

B. Análisis de gastos en marketing vs. Ventas.

Para determinar si es rentable la estrategia planteada y las acciones propuestas en el marketing operativo, se evaluará el producto del cociente entre gastos y ventas:

- **Publicidad / ventas:** Se deberá realizar el cálculo del ROI, para medir la efectividad de la comunicación en cada actividad. Esto implica el costo de la publicidad y la cantidad de ventas realizadas con cada comunicación.

- **Promoción de ventas / ventas:** Se deberán contabilizar la cantidad de diseños personalizados y usuarios dados de alta en el software disponible en el punto de ventas.
- **Administración de ventas / ventas.**

C. Análisis de Rentabilidad por producto

Para el producto personalizado, se deberá estudiar los costos del producto y la rentabilidad del mismo.

D. Análisis de Rentabilidad por canal comercial

Para los puntos de venta físico y on line, se deberá realizar el análisis correspondiente de costos y rentabilidad.

E- Análisis de Audiencias.

Verificar para cada canal (físico y on line) los diferentes segmentos de audiencia, por edad y género. Aplicar correcciones de ser necesario.

F- Análisis de Marca.

En relación con la identidad marcaría se propone una auditoría de esta para comprender su evolución y permanente movimiento dentro del contexto cambiante, y así proponer y emprender las correcciones necesarias desde la comunicación.

Conclusiones.

Finalizado el plan de marketing, en respuesta a la investigación realizada con foco en las necesidades del consumidor, y con una propuesta en línea con las tendencias actuales de comercialización, que responde a bloquear amenazas del mercado, se pueden realizar las siguientes observaciones:

El producto - propuesta. En relación con lo mencionado anteriormente, el producto que propone el plan cumple con los insights de la demanda: es a medida y personalizado, el consumidor participa en el diseño, presenta atributos de calidad y es competitivo (costo/beneficio).

Estrategia competitiva: El plan apunta a romper con los lineamientos que los competidores toman por establecidos para el mercado. La estrategia (con rasgos de “océano azul”) posiciona el producto fuera del alcance de la competencia, permitiendo generar valor para la organización y atraer nuevas audiencias.

Además, el plan contempla la protección ante una apertura de productos importados, comprende la inclusión de nuevas tecnologías utilizadas actualmente en la comercialización y responde de forma creativa a las tendencias de consumo, permitiendo al consumidor participar en el diseño del producto. Estos vectores actúan como cimientos de diferenciación con foco en un nuevo posicionamiento.

Variables macroeconómicas. Estas variables son fundamentales y, actualmente, podrían llegar a modificar el desarrollo del plan. Tanto el tipo de cambio como la tasa de interés de referencia son las más significantes. Será indispensable poner especial atención a las mismas para alcanzar el éxito del plan.

La inversión: La empresa deberá realizar una inversión razonable que, aplicada eficientemente, le permitirá alcanzar el volumen de ventas necesario. Las cifras expresadas en el presupuesto financiero indican altas probabilidades de factibilidad.

El beneficio: En este aspecto, no sólo se alcanza el beneficio económico, sino también la apertura a nuevas audiencias, aspecto fundamental para el desarrollo en el mediano y largo plazo.

ANEXO.

Ejemplos de personalización de producto.

- **Custom and Chic.** Calzado personalizado. <https://www.customandchic.com/>
- **Converse** https://www.converse.com/es/landing-design-your-own?lang=es_ES&nav_fo=topnav-customize-p1

Informes, investigaciones y consulta bibliográfica:

Material del Posgrado Maestría en Marketing y Comunicación. San Andrés. Diversos autores.

Cadena de Productos Industriales de Cuero en la Región Pampeana. 5to Foro Federal de la Industria -Región Pampeana Jornada de Trabajo -26 y 27 de mayo de 2005.

Programa de Apoyo y Fortalecimiento del Sector “Manufacturas de Cuero” Pablo Ungaro
Universidad Nacional de La Plata- Facultad de Bellas Artes.

El sector de las manufacturas de cuero en Argentina. Centro de Estudios para la Producción
Secretaría de Industria, Comercio y PyME Ministerio de Economía y Producción. Año 2008.

El sector de las manufacturas de cuero en la Argentina. Centro de Estudios para la Producción.
Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa.

INDEC. Encuesta permanente de Hogares.

Investigación de mercados. Quinta edición. Naresh K. Malhotra. Dupree College of Management
Georgia Institute of Technology.

Análisis Tecnológicos y Prospectivos Sectoriales. Cuero y Manufacturas de Cuero. Responsable:
Esteban Ferreyra. Febrero 2016. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

Argentina 2030. Radiografía del trabajo argentino. Documento final, febrero 2018. Documento de trabajo elaborado por Eduardo Levy Yeyati, Martín Montane y Daniel Schteingart, para el programa Argentina 2030 de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Argentina.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Informes 2016, 2017 y parciales 2018.

Cadena del cuero, la urgencia de una plataforma de sustentabilidad colectiva. Sergio Justianovich, JIDAP 2011

La promesa de la marca, Wilensky Alberto Temas Grupo Editorial, Buenos Aires 1998.

BRANDING & PYME Un modelo de creación de marca para pymes y emprendedores.

Emilio Llopis Sancho.

Material periodístico:

Crisis de energía (vital): vivir en la "sociedad del cansancio" - URL:

"<https://www.lanacion.com.ar/2085473-crisis-de-energia-vital-vivir-en-la-sociedad-del-cansancio> - Copyright © LA NACION

Claves del e-commerce y el retail de moda - URL:

"<https://www.lanacion.com.ar/1746814-claves-del-e-commerce-y-el-retail-de-moda> - Copyright © LA NACION

EL PAGO DE SERVICIOS SE LLEVA 20% DE LOS INGRESOS EN HOGARES DE BAJOS RECURSOS. LA NACIÓN - 10/04/2018 Consultora W. <http://consultoraw.com.ar/press>

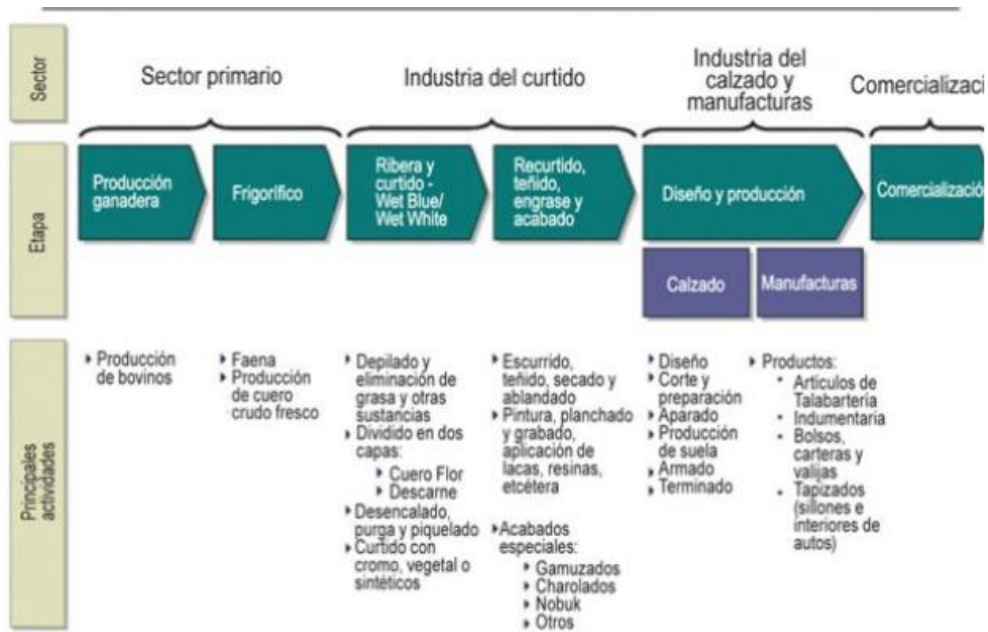
UN NUEVO PARADIGMA EN LOS HÁBITOS DE COMPRA. LA NACIÓN - 16/04/2018
<http://consultoraw.com.ar/press>

EN EL HUMOR SOCIAL, LA CONSTRUCCIÓN LES GANA A LAS TARIFAS. LA NACIÓN - 30/04/2018.
<http://consultoraw.com.ar/press>

LOS PRECIOS "LOW COST" AVANZAN EN LAS GÓNDOLAS

CLARÍN - 15/05/2018. <http://consultoraw.com.ar/press>

Cadena del cuero.



Fuente: Unión Industrial Argentina. (2005). Cadena de Productos Industriales de Cuero en la Región Pampeana. 5º Foro Federal de la Industria Región Pampeana. Mar del Plata.

Fuente: Unión Industrial Argentina

Indicador	Total 31 aglomerados urbanos	Aglomerados del interior (sin GBA)	Regiones					
			Gran Buenos Aires (GBA)	Cuyo	Noreste (NEA)	Noroeste (NOA)	Pampeana	Patagonia
Tasa de actividad	58,5	56,4	60,3	54,9	52,3	55,6	58,4	54,7
Mujeres	48,5	46,6	50,1	43,9	42,1	46,1	49,0	44,5
Varones	69,8	67,1	72,0	67,2	63,8	66,2	68,6	65,6
Jefes de hogar	66,5	65,5	67,4	62,7	62,2	66,5	66,2	67,7
Mujeres hasta 29 años	41,3	36,2	45,8	34,0	29,8	32,4	41,2	31,2
Mujeres de 30 a 64 años	66,2	65,4	66,9	63,1	58,5	66,2	68,0	61,0
Varones hasta 29 años	56,0	52,2	59,8	54,9	47,3	49,3	54,7	48,2
Varones de 30 a 64 años	91,4	90,3	92,2	90,5	85,9	90,3	91,6	88,0
Tasa de empleo	53,2	52,4	53,9	52,7	49,6	51,8	53,3	51,1
Mujeres	43,4	42,9	43,9	41,7	40,0	42,6	44,1	41,8
Varones	64,1	62,8	65,3	65,0	60,3	62,1	63,4	61,0
Jefes de hogar	63,5	62,7	64,1	61,4	60,8	64,0	62,6	65,4
Mujeres hasta 29 años	32,7	30,1	34,9	29,2	26,2	27,1	33,5	26,2
Mujeres de 30 a 64 años	61,6	61,8	61,5	61,4	56,9	62,9	63,0	58,9
Varones hasta 29 años	47,5	45,7	49,2	51,4	41,4	43,5	47,2	40,3
Varones de 30 a 64 años	86,6	86,5	86,7	88,5	83,6	86,8	86,9	84,5
Tasa de desocupación	9,2	7,2	10,7	4,0	5,2	6,8	8,6	6,6
Mujeres	10,6	8,1	12,5	5,1	4,9	7,6	10,0	6,0
Varones	8,0	6,5	9,3	3,2	5,5	6,2	7,6	7,0
Jefes de hogar	4,6	4,2	4,9	2,1	2,3	3,7	5,4	3,4
Mujeres hasta 29 años	20,9	16,8	23,8	13,9	12,0	16,2	18,7	16,0
Mujeres de 30 a 64 años	6,9	5,5	8,1	2,7	2,7	5,0	7,3	3,3
Varones hasta 29 años	15,3	12,4	17,7	6,3	12,5	11,8	13,6	16,4
Varones de 30 a 64 años	5,2	4,2	6,0	2,2	2,7	3,9	5,2	3,9
Tasa de subocupación horaria	9,7	9,3	10,0	11,5	6,3	10,0	9,8	4,7
Tasa de sobreocupación horaria	26,5	27,4	25,9	28,6	30,4	27,9	26,1	28,2
Tasa de demandantes de empleo	24,4	21,8	26,5	20,8	14,4	24,5	23,6	14,0
Nivel educativo de la PEA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Primaria incompleta	3,5	3,6	3,4	3,4	3,9	3,5	3,7	2,9
Primaria completa	14,3	14,1	14,4	14,0	13,4	15,5	13,6	15,2
Secundaria incompleta	16,7	16,5	17,0	18,6	13,7	16,3	15,9	20,5
Secundaria completa	28,3	27,5	28,9	25,9	33,9	28,9	25,5	31,0
Superior y universitaria incompleta	14,7	15,7	13,9	14,1	11,5	15,1	18,0	10,6
Superior y universitaria completa	22,1	22,3	22,0	23,6	22,9	20,5	23,1	19,2
Sin instrucción	0,3	0,3	0,4	0,4	0,7	0,2	0,2	0,5
Ns/Nr	--	--	0,1	-	0,1	-	-	--
Población Ocupada								
Categoría ocupacional	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Asalariados	75,2	73,9	76,3	72,4	73,6	73,3	73,5	80,9
No asalariados	24,8	26,1	23,7	27,6	26,4	26,7	26,5	19,1
Ns/Nr	-	-	-	-	-	-	-	-
Asalariados sin descuento jubilatorio	33,9	34,7	33,2	39,2	33,1	42,1	33,4	18,9

Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

Investigación.

1- ¿Consume productos de cuero?

De las 180 personas encuestadas 91,7% respondió afirmativamente.

<i>¿Consume artículos de cuero?</i>		
	Q	%
<i>si</i>	165	91,7%
<i>no</i>	15	8,3%

2- ¿Qué artículos compra o compraría?

En esta pregunta se podían elegir varias opciones en las respuestas.

<i>¿Qué artículos de cuero compra/compraría?</i>		
	Q	%
<i>Calzado</i>	38	21,1%
<i>Campera</i>	33	18,3%
<i>Campera Calzados Cartera</i>	22	12,2%
<i>Cartera</i>	18	10,0%
<i>Cartera Zapatos</i>	16	8,9%
<i>Campera Zapatos</i>	15	8,3%
<i>Campera cartera Accesorios Zapatos</i>	11	6,1%
<i>Accesorios</i>	9	5,0%
<i>Ns Nc</i>	6	3,3%
<i>Campera cartera</i>	5	2,8%
<i>Campera Accesorios Calzado</i>	3	1,7%
<i>Accesorios Calzado</i>	2	1,1%
<i>Campera cartera accesorios</i>	1	0,6%
<i>Cartera accesorios</i>	1	0,6%

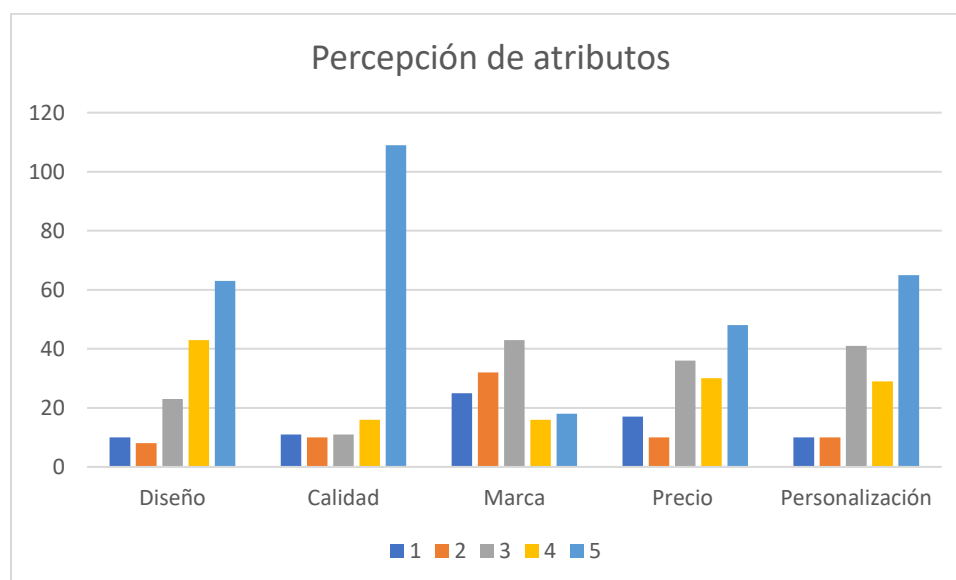
El 58% de encuestados eligió una sola opción. El producto más elegido es el calzado (21%), seguido por las camperas de cuero (18%) y carteras de cuero (10)%. Gran parte de los encuestados eligieron múltiples opciones. Las camperas tienen en total 90 menciones.

3- ¿Que prioriza al comprar artículos de cuero? Puntuar de 1 a 5 siendo 5 de mayor importancia.

Esta pregunta tiende a identificar la percepción del consumidor y su accionar

¿Que prioriza al comprar artículos de cuero?

PUNTAJE	1	2	3	4	5	NS /NC
<i>Diseño</i>	10	8	23	43	63	33
<i>Calidad</i>	11	10	11	16	109	23
<i>Marca</i>	25	32	43	16	18	46
<i>Precio</i>	17	10	36	30	48	39
<i>Personalización</i>	10	10	41	29	65	25



Se evidencia alta puntuación en diseño, calidad y personalización.

4- ¿Tiene campera de cuero?

Esta pregunta tiene por objetivo identificar el nivel de afinidad con el principal producto de la empresa.

¿Tiene campera de cuero?

	Q	%
<i>si</i>	76	42,2%
<i>no</i>	104	57,8%

5- Podría nombrar una marca de camperas que recuerde?

¿Podría nombrar una marca de camperas que recuerde?

	Q	%
NS NC	75	41,7%
Otros	63	35,0%
Prune	22	12,2%
Murillo 666	14	7,8%
Etiqueta Negra	6	3,3%

El líder de la categoría es Prüne. En el caso de “Otros” estaban por debajo de las 5 menciones y con referencias a marcas con mayor y menor relevancia.

6- ¿Qué artículos de cuero compraría por internet?

¿Qué artículos de cuero compraría por internet?

	Q	%
No compraría	85	47%
Otros	31	17%
cartera	19	11%
Zapatos	18	10%
Campera	18	10%
Accesorios	7	4%

En relación con la negativa de comprar por internet, se entiende que podría responder a la imposibilidad de chequear la calidad.

7- ¿Hasta cuanto está dispuesto a pagar por una campera?

¿Hasta cuanto está dispuesto a pagar por una campera?

Entre \$0 y \$ 4000	45	25,0%
Entre \$4001 y \$ 8000	67	37,2%
Entre \$8001 y \$ 12000	36	20,0%
Entre \$ 12001 y \$ 14000	16	8,9%
NS NC	13	7,2%
mas de \$ 14001	3	1,7%

Valores correspondientes a fecha de encuesta (octubre 2017 a marzo 2018).

8- ¿Cuánto más pagaría por personalizar la campera y ajustarla a medida?

¿Cuánto más pagaría por personalizar la campera y ajustarla a medida?

	Q	%
<i>Nada</i>	73	40,6%
<i>10%</i>	45	25,0%
<i>5%</i>	38	21,1%
<i>15%</i>	18	10,0%
<i>NS / NC</i>	6	3,3%

Más de la mitad de los encuestados pagaría por la personalización del producto.

9- ¿Cómo preferiría pagar la campera?

¿Cómo preferiría pagar la campera?

	Q	%
<i>12 cuotas sin interés</i>	96	53,3%
<i>Contado con 10% de descuento</i>	35	19,4%
<i>3 ó 6 cuotas sin interés</i>	32	17,8%
<i>NS NC</i>	17	9,4%

Es evidente una modalidad de pago “larga” sin interés.

10- ¿Nombre un barrio o zona comercial que identifique con las camperas?

Nombre un barrio o zona comercial que identifique con las camperas

	Q	%
<i>Otros</i>	67	37,2%
<i>Murillo</i>	40	22,2%
<i>NS NC</i>	40	22,2%
<i>Palermo</i>	21	11,7%
<i>Recoleta</i>	6	3,3%
<i>Microcentro</i>	6	3,3%

Se intenta establecer si hay una correlación entre una zona geográfica con el producto.

En la opción “*Otros*” se mencionan diferentes barrios que no alcanzan al 3%.

11- Ocasión de Uso.

<i>Ocasión de uso</i>		
	Q	%
<i>Informal</i>	158	87,8%
<i>Formal</i>	22	12,2%

12- Edad.

<i>Edad</i>		
	Q	%
<i>entre 26 y 35</i>	76	42,2%
<i>entre 36 y 45</i>	46	25,6%
<i>más de 46</i>	26	14,4%
<i>entre 18 y 25</i>	26	14,4%
<i>NC</i>	6	3,3%

13- Género.

<i>Género</i>		
	Q	%
<i>Mujer</i>	95	52,8%
<i>Hombre</i>	85	47,2%