Departamento Académico de Administración

Trabajo de Graduación para Contador Público

Marketing en nuevas empresas del sector indumentaria:
Un estudio de casos

Alumna: Gabriela Bearzi
Legajo:14014

Mentor: Sergio Postigo
Co-Mentor: Fernanda Tamborini

-Buenos Aires, Mayo de 2007-

QUIERO AGRADECER ESPECIALMENTE A…

... a mi familia por el gran esfuerzo que ha realizado durante estos años para que pueda estudiar en la Universidad de San Andrés.

... a los profesores, a todo el personal de la universidad y los amigos que he conocido en la universidad, con quienes he compartido el día a día en todos estos años.

... a Sergio Postigo y Fernanda Tamborini, mis mentores, por toda la ayuda y el apoyo que me brindaron durantes estos años y especialmente para realizar este trabajo de graduación.

... a los fundadores de A.Y Not Dead, Jade, Jeanmakers, Me Obligaron y Tota Reciclados, por el apoyo brindado que hizo posible este trabajo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO **5**

1. INTRODUCCIÓN **6**

1.1 Problemática 6

1.2 Objetivos de la Investigación 7

1.3 Preguntas de Investigación 8

1.4 Relevancia del Tema 9

1.5 Metodología 9

1.6 Estructura del Trabajo 10

2. MARCO TEÓRICO **12**

2.1 Concepto de Marketing 12

2.2 Características de las nuevas empresas 13

2.3 Marketing en nuevas empresas 16

3. EL SECTOR INDUMENTARIA **21**

4. RESULTADOS **26**

A) A.Y. Not Dead 26

B) Jeanmakers 29

C) Jade 31

D) Me Obligaron 34

E) Tota Reciclados 36

Resumen de los Resultados 39

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5. CONCLUSIONES **42**

6. CONSIDERACIONES FINALES **49**

7. BIBLIOGRAFÍA **53**

8. ANEXOS **56**

Anexo I - Situación del sector indumentaria (valores del año 2005) 56

Anexo II - Guía utilizada para las entrevistas 60

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, el sector indumentaria en nuestro país se ha caracterizado por un alto crecimiento, una explosión en la oferta y un cliente que se volvió más experimentado y exigente a la hora de hacer una compra. Este desafío con el que se encontraron las empresas, y especialmente las nuevas, hizo que toda herramienta que ayudara a mejorar la performance de una organización fuera relevante. En este sentido, el marketing es considerado clave para lograr el éxito en una organización, sin embargo, ha sido muy poco estudiado en los inicios de una nueva empresa.

La finalidad del presente trabajo es explorar las prácticas de marketing que llevan a cabo las nuevas empresas del sector indumentaria durante sus primeros años de vida y cuál es la actitud que tienen los emprendedores respecto de esta área.

En el trabajo se analizan cinco casos de empresas de indumentaria surgidas en los últimos años en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Los mismos son: A.Y. Not Dead, Jeanmakers, Jade Talles Grandes, Me Obligaron y Tota Reciclados.

Del Análisis realizado surge que la importancia otorgada al marketing dentro de la estrategia empresaria es alta. Sin embargo, prevalece un estilo de marketing "Implícito y Simple", ya que el mismo se presenta de una forma intuitiva, con actividades de marketing fragmentadas por la falta de recursos y poca formación profesional sobre el tema. El proceso de planificación comercial es informal y el horizonte de planeamiento es de corto plazo. Todas las variables de la mezcla comercial son consideradas importantes para el éxito del negocio, sin embargo, se observa que el producto y la comunicación reciben más atención que el resto.

Las palabras claves del trabajo son: Indumentaria, Marketing, Nuevas Empresas.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Problemática

Durante las últimas dos décadas se ha observado un creciente interés por el fenómeno de la creación de nuevas empresas y sus implicancias en la economía de un país. Este interés se basa principalmente en su contribución al crecimiento económico, al aumento de la productividad y la generación de nuevos puestos de trabajo (Kantis 2002).

Al respecto, un estudio realizado por la OCDE (2001), señala que existe una relación positiva entre las tasas de nacimiento de empresas y las de crecimiento económico. Así por ejemplo, países como Estados Unidos o Irlanda, muestran altas tasas de nacimiento como de crecimiento, mientras que naciones con baja creación de firmas, muestran un desempeño económico más limitado. Además, dicho estudio destaca que en las áreas geográficas con mayor natalidad[1] de firmas, el uso de los recursos económicos es más eficiente y el crecimiento de la economía y de las condiciones de vida de la población son superiores a aquellas caracterizadas por un bajo porcentaje de creación de empresas. Sin embargo, a pesar de haber información difundida sobre el tema, es un fenómeno complejo y poco generalizable en el que intervienen múltiples variables.

Tanto a nivel internacional como aquí, en Argentina, las nuevas empresas presentan características específicas que las diferencian de las empresas ya establecidas, estas diferencias se observan en aspectos productivos, tecnológicos, financieros y organizacionales (Gruber 2004). A su vez, ciertas particularidades como los recursos limitados que poseen, un restringido impacto en el mercado (generalmente asociado a su tamaño y ubicación geográfica) y una confianza muy alta en las capacidades de marketing del dueño o fundador (Carson, 1985) hacen que las herramientas que necesiten para resolver sus problemas sean diferentes a las utilizadas en grandes empresas.

[1] La tasa de natalidad o tasa de entrada de empresas se define para un determinado período como el porcentaje de empresas dadas de alta en ese período en relación a las empresas activas existentes al final del período. Para este trabajo se utilizarán los conceptos de natalidad y nacimiento como sinónimos.

Otra característica que presentan las nuevas firmas es el alto porcentaje de fracaso. Las estadísticas de mortalidad de las empresas sugieren que, dependiendo de la industria en cuestión, el ratio de discontinuidad de nuevas empresas es del 70% en los primeros cinco años (Timmons, 1999)[2]. En este sentido, hay estudios que indican que ciertas prácticas en nuevas empresas reducen considerablemente la probabilidad de fracasar. En particular, el marketing es considerado uno de los mayores factores que contribuyen al éxito en las nuevas firmas y varios estudios han concluido que un análisis profesional de la segmentación del mercado puede reducir el fracaso hasta en un 60% (Hills 1984 y Cooper 1980)[3]. Sin embargo, muy poco se conoce sobre el marketing específico que aplican las nuevas empresas.

El marketing tiene un rol fundamental en la introducción de un producto o servicio en el mercado, así como en el desarrollo y en el éxito de la empresa. Sin embargo, a pesar de la función vital que cumple en las nuevas firmas, el estilo y características de la aplicación del mismo en este tipo de organizaciones han sido poco estudiados a nivel local. Es por esto que esta investigación tendrá por objetivo explorar las prácticas de marketing que llevan a cabo los emprendimientos durante sus primeros años de vida y cuál es la actitud que tienen los emprendedores respecto de esta área.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1.2 Objetivos de la Investigación

El objetivo principal de este trabajo de graduación es conocer cómo es considerado el marketing y sus estrategias en nuevas empresas del sector indumentaria ubicadas en Capital Federal y Gran Buenos Aires (CyGBA) durante los primeros cinco años de vida. Los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar qué estilo de marketing tienen las nuevas empresas del sector de indumentaria de CyGBA y qué importancia se le otorga al mismo dentro de la estrategia empresaria.
- Establecer cuál es el grado de formalidad y el horizonte de planeamiento de las prácticas de marketing utilizadas en las nuevas empresas.

[2] En Gruber 2004
[3] En Gruber 2004

- Indagar acerca de la importancia que tiene para las empresas cada variable del mix de marketing (producto, precio, distribución y promoción) y qué estrategias son las más utilizadas en cada caso.

1.3 Preguntas de Investigación

Pregunta principal:

- ¿De qué manera es considerado el marketing en las nuevas empresas del sector indumentaria de CyGBA?

Subpreguntas:

- ¿Cuál es la actitud que tienen las nuevas empresas del sector indumentaria de CyGBA frente al marketing?
- ¿Qué grado de formalización o sistematización tiene el planeamiento comercial en las nuevas empresas? ¿Cuál es el horizonte de planeamiento que utilizan?
- ¿Qué conocimientos tiene el propietario sobre el segmento al que destinan el producto?
- ¿Existe un área de marketing formalizada?
- ¿Cuál es el mix de marketing más frecuentemente utilizado? ¿Qué importancia le otorgan a cada variable (producto, precio, distribución y promoción)?
- ¿Qué nivel de formación en marketing poseen los dueños de las empresas al inicio del emprendimiento?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1.4 Relevancia del Tema

La creación de nuevas empresas ha tomado en los últimos años cada vez mayor importancia a nivel nacional e internacional, debido a que los emprendimientos son considerados una importante fuente de mano de obra y de generación de empleo, así como también impulsores del desarrollo económico de un país.

A pesar de que el marketing cumple un rol vital en los inicios de la vida de un emprendimiento, hay pocos estudios que aborden el tema desde la perspectiva de las nuevas empresas. La gran mayoría de las investigaciones realizadas sobre el tema analizan el marketing en grandes, pequeñas y medianas empresas o en sectores específicos.

Finalmente, el interés empresario de este estudio se centra en la importancia que tiene el marketing para el desarrollo de un negocio. Como se mencionó anteriormente, la literatura existente se enfoca en grandes organizaciones cuyas características difieren de las nuevas empresas, es por eso que se pretende aportar evidencia e información que facilite la implementación del marketing en este último grupo.

1.5 Metodología

El estudio es esencialmente descriptivo dado el carácter reciente de las investigaciones relacionadas al tema y la escasa literatura local existente sobre las estrategias de marketing llevadas a la práctica por los emprendedores. Este estudio permitirá aumentar el conocimiento sobre el tema, identificar regularidades y componentes relevantes. En cuanto al diseño, el mismo es no experimental ya que se ofrece información sobre como se desarrolla y que características tiene el marketing en los emprendimientos, con la intención de describir el fenómeno.

Para esta investigación se analizaron emprendimientos de no más de cinco años de vida localizados en la provincia de Buenos Aires. Dado que el objetivo es estudiar las estrategias de marketing llevadas a cabo durante los primeros años, es necesario que

estas estrategias hayan sido aplicadas con cercanía en el tiempo, para que puedan ser descriptas por los emprendedores con mayor precisión y claridad.

Se ha elegido el sector indumentaria debido al dinamismo que este ha presentado en los últimos años y por la especial relevancia que implica el marketing en este sector. Por otra parte, se han seleccionado a los emprendimientos ubicados en la provincia de Buenos Aires debido al elevado número de los mismos que han surgido en los últimos años. Otra de las razones tenidas en cuenta para su elección es el fácil acceso a ellos por su ubicación y cercanía entre sí.

Para la recolección de datos se realizaron entrevistas abiertas a los fundadores de cinco empresas de indumentaria nacidas en el 2002. Además se utilizaron fuentes de información primarias como libros, trabajos publicados, trabajos de graduación, papers y artículos periodísticos.

1.6 Estructura del Trabajo

Este trabajo está compuesto por seis capítulos, los mismos son:

- Capítulo 1: Introducción. En este capítulo se realiza una presentación de la temática, se plantean los objetivos, las hipótesis y preguntas de investigación.
- Capítulo 2: Marco Teórico. En este capítulo se analizan las características específicas de los emprendimientos, y sus ventajas o desventajas desde el punto de vista del marketing.
- Capítulo 3: El sector indumentaria. Aquí se realiza un análisis el sector indumentaria.
- Capítulo 4: Resultados. En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos en la investigación.
- Capítulo 5: Conclusiones

- Capítulo 6: Consideraciones finales.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de Marketing

En los últimos años el marketing ha emergido como una disciplina significativa en el mundo de los negocios. El mismo cumple un rol fundamental en la supervivencia y éxito de una organización (Mazzarol,1996).

De acuerdo con la visión tradicional, la disciplina es descripta como un proceso coordinado, integrado y formal de gestión del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) en relación con un conjunto de objetivos medibles (Coviello 2000). Kotler (1996) define al marketing como un proceso por el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan a través de la creación y el intercambio de productos y valor con otros.

El Marketing como filosofía de los negocios, se basa en poner primero a los consumidores en la cadena de decisión (Carson 1995), lo cual se relaciona con "hacer negocios" y "buscar oportunidades", todo ello satisfaciendo necesidades detectadas en el mercado y generando valor que sea percibido por los clientes. Se define como un proceso social orientado hacia la detección y satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y las organizaciones.

El marketing es visto también como un proceso de gestión responsable de la identificación, anticipación y satisfacción de los requerimientos de los clientes en forma rentable.[4] Esto implica colocar al cliente en el centro de las actividades de la empresa, y establecer un proceso integrado en el cual la empresa no sólo satisface a sus clientes, sino que también lo hace en forma rentable en el largo plazo.

En esta investigación, el marketing será definido como el proceso de satisfacer a un grupo particular de consumidores con un producto o servicio, para lo cual es necesario desarrollar una estrategia formada por las siguientes faces[5]:

[4] UK Chartered Insitute of Marketing
[5] Ver McCarthy (1960)

- La definición del mercado al que se apuntará: implica seleccionar un segmento del mercado hacia el cual la compañía intentará llegar.
- Desarrollo del marketing mix: implica seleccionar las herramientas que la compañía intentará combinar para satisfacer al segmento seleccionado.

2.2 Características de las nuevas empresas

Las nuevas empresas[6] presentan características específicas que las distinguen de las organizaciones grandes y establecidas, en este sentido, Schollhammer y Kurilof (1979) señalan cinco atributos que presentan las organizaciones en sus comienzos:

- Alcance de las operaciones: al comienzo, las firmas sirven predominantemente a un mercado local o regional en vez de uno nacional o internacional.
- Escala de las operaciones: suelen tener un pequeño porcentaje del mercado.
- Propietarios: tienen generalmente uno o pocos fundadores y son gestionadas directamente por ellos.
- Independencia: no son parte de una gran organización o corporación, los fundadores o dueños tienen efectivo control del negocio.
- Estilo de gestión: las decisiones se toman en forma centralizada, los dueños o fundadores conocen personalmente a todos los empleados y participan en todos los aspectos del manejo del negocio.

Gruber (2004) destaca que las características particulares de los emprendimientos incluyen el hecho de ser nuevos y de pequeño tamaño. Las firmas nuevas tienen que definir nuevos roles y tareas, los cuales están asociados con altos costos, ineficiencias, preocupación y conflicto. Además, deben interactuar y crear relaciones de intercambio a pesar de la falta de reputación, legitimidad y experiencia.

Ventajas y desventajas de las nuevas empresas

[6] Para esta investigación el concepto de nuevas empresas hará referencia a empresas surgidas en los últimos cinco años, considerándose esta etapa como clave para la supervivencia. En esta etapa el emprendedor debe enfrentar los desafíos que plantea la legitimación del mercado y demostrar su capacidad de gestión del negocio (Kantis, 2002)

Desde el punto de vista del marketing, Carson (1995) define tres desventajas que se le presentan a una nueva empresa:

- Recursos limitados,
- Bajo nivel de especialización,
- Limitado impacto en el mercado.

Los recursos limitados, como limitaciones a nivel financiero o de tiempo, contribuyen a limitar las posibilidades de llevar a cabo actividades de marketing como lo hacen las grandes compañías. Por otro lado, el bajo nivel de especialización representa una desventaja ya que los fundadores o dueños de emprendimientos tienden a tener conocimientos generales del negocio pero no específicos en el área de marketing. Finalmente, el impacto en el mercado, industria o región geográfica es limitado debido a que los clientes y empleados son pocos. Estas características, según plantea Carson (1995) otorgan a su vez ventajas desde el punto de vista del marketing para las organizaciones que recién se inician:

Lealtad: El ambiente de trabajo en una organización pequeña es más agradable que el existente en una gran empresa, debido a que en el primer caso los empleados se conocen más entre sí y están más cerca del propietario. Esto genera un mayor acercamiento informal que se traduce en compromiso y lealtad hacia la empresa.

Relación Empresa/cliente: En un emprendimiento, la base de clientes es pequeña lo cual permite una mayor cercanía entre la empresa y el cliente. Frecuentemente, los fundadores conocen a los principales clientes muy bien y personalmente y esta interacción trae grandes beneficios como la satisfacción y lealtad del cliente.

Flexibilidad: Dado el tamaño reducido de las estructuras organizacionales, los emprendimientos son más flexibles para responder a los pedidos de los clientes, lo cual produce una respuesta mucho más rápida a las necesidades de los mismos.

Velocidad de Respuesta: Debido a la cercanía con los clientes, pueden identificar cambios en el mercado, en la demanda o incursionar en nuevas áreas más rápidamente que las grandes empresas. Por su tamaño y naturaleza, están menos comprometidos con cursos de acción de largo plazo, lo cual representa una importante ventaja competitiva.

Foco en la oportunidad: Debido a su naturaleza emprendedora, tienden a estar más orientados a la oportunidad que las grandes empresas. La cercanía al mercado y a las necesidades del cliente les permite encontrar y explotar rápidamente oportunidades. Mayormente, estas oportunidades se encuentran en nichos de mercado, que son poco relevantes para las grandes compañías pero son importantes y viables para las nuevas empresas.

Fácil acceso a la información del mercado: Los que toman decisiones de marketing en los emprendimientos suelen estar cerca de los clientes, cerca de los empleados, cerca del mercado y generalmente utilizan líneas de comunicación directas y cortas. El propietario obtiene información de una manera informal y prefiere la comunicación cara a cara. En consecuencia, accede a información vital sobre el mercado a un costo nulo. Esa información la emplea junto a su experiencia y conocimiento sobre la industria en la que se encuentra y la utiliza para tomar mejores decisiones de marketing. Es importante destacar que muchas empresas pequeñas hacen esto de forma inconsciente y no sistemática.

Universidad de San Andrés

2.3 Marketing en nuevas empresas

En esta sección se describen las variables que serán analizadas para definir el estilo de marketing y las características que el mismo presenta en las nuevas empresas. Para ello se medirá: estilo de marketing, formalidad en las prácticas de marketing, mezcla del marketing, horizonte de planeamiento y formación del fundador.

Estilo de marketing

Según un estudio llevado a cabo por Carson y Cromie (1990), que consistió en entrevistar a 68 fundadores de empresas de cuatro años de vida, es posible categorizar el marketing que posee una firma en tres niveles de actividades: poco o nada de marketing, marketing implícito y simple y marketing explícito y sofisticado:

"Poco o nada de marketing": Esto ocurre cuando las firmas rechazan los pedidos o necesidades de los clientes. En estas circunstancias los emprendimientos tienen muy poco o nulo conocimiento sobre quienes o de donde son sus clientes. Y el poco conocimiento que la firma posee está generalmente fragmentado así como también las actividades de marketing que llevan a cabo. Este tipo de marketing es practicado sin un propósito claro. Se usan pocos métodos de promoción de la empresa y la estrategia de precio es costo más un porcentaje.

"Marketing implícito y simple": Este tipo de marketing prevalece en la mayoría de los emprendimientos y ocurre como una actividad intuitiva. Las actividades de marketing son también fragmentadas, debido a la falta de recursos y a la falta de conocimiento de marketing en general. Sin embargo, conocen algo sobre sus clientes, pueden distinguir entre clientes claves y clientes normales, tienen información sobre el mercado y pueden describir las ventajas competitivas en términos de beneficios para los clientes. Usan métodos de promoción, determinan el precio según el precio de la competencia y tienen mayor conocimiento de los clientes.

"Marketing explícito y sofisticado": Este tipo de marketing ocurre en aquellas empresas que llevan a cabo actividades de marketing como parte de un programa

coordinado e integrado con objetivos y un propósito claros. A veces, no está establecido explícitamente pero se hace presente en la forma en que la empresa analiza una situación de mercado particular y las actividades que realiza.

Planeamiento y formalidad de las prácticas de marketing

La planificación del marketing es definida como un elemento clave para alcanzar el éxito de una organización. Carson y Cromie (1995) señalan que la importancia de la misma reside en la clarificación del pensamiento de los gerentes, y en dar un sentido de dirección en otras funciones, tanto para los subordinados como para los superiores. La planificación permite establecer prioridades, dirigir a los empleados, motivar y mejorar la calidad de la información del mercado.

Para estos autores, las principales etapas en el proceso de planificación son conducir una auditoría interna y externa, desarrollar una estrategia e implementar y controlar las actividades de marketing. Además, desatacan que en las nuevas empresas hay dos factores que influyen considerablemente en la planificación: la "evolución" de las prácticas de marketing y la influencia dominante de las creencias de dueños o fundadores. Según este estudio que llevaron a cabo, las firmas pequeñas tienen un marketing distintivo en el cuál no hay una estructura formal. Debido a las limitaciones de recursos, las actividades de marketing son restringidas en cuando a plazos y tareas. Esto genera como consecuencia un marketing simplista, poco planificado y reactivo a las actividades de los competidores. A su vez, estas mismas características hacen que el horizonte de planeamiento tenga una orientación de corto plazo.

En este sentido, Stoner (1983) distingue entre la planificación a corto y a largo plazo. La planificación a corto plazo es definida como los objetivos que la firma intenta alcanzar en los próximos doce meses, mientras que la planificación a largo plazo se refiere a las estrategias para los próximos tres o cinco años. En su estudio, observó que el 52% de las pequeñas empresas tiene planes a corto plazo y solo el 13% planifica a largo plazo.

Mezcla de marketing

Existen decisiones estratégicas que la empresa debe tomar, estas se refieren a las variables: Producto, Precio, Comunicación y Distribución. (McCarthy, 1960). La variable **Producto** implica definir el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado, como ser variedad, calidad, diseño, características específicas del producto, embalajes, tamaños, servicios, garantías y devoluciones.

El **Precio** se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio. Éste difiere de los otros elementos del marketing mix porque produce ingresos, mientras que los otros elementos producen costos. En este punto se debe considerar el precio de lista, los descuentos, las rebajas, los períodos de pago y los plazos de crédito, entre otros.

La **Plaza**, también conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado. Las alternativas pueden ser vender los productos directamente o a través de intermediarios, venderlos en locales propios, franquicias, o multimarcas. La distribución incluye decisiones sobre el inventario y sus manejos, transporte, procesamiento de las ordenes, packaging, canales, cobertura, surtido y ubicaciones, entre otras.

Por último, la **Promoción** abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto (McCarthy, 1960). Incluye actividades como la promoción de venta, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, marketing directo, premios, concursos, descuentos, regalos, entre otros.

Con respecto a las variables **Precio** y **Producto**, es de esperar que las nuevas empresas tomen decisiones sobre las mismas, sin embargo, se espera que no haya un análisis profundo ni que se desarrollen estrategias complejas. Las nuevas empresas tienden a ser tomadoras de precios en la industria, con muy poca habilidad para influír en el nivel de precios para una categoría específica de producto o para cambiar activamente el mismo (Hean Tat Keh, et al., 2007).

Por otro lado, con respecto a las actividades de **Comunicación** y teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias que se le presentan a las nuevas empresas, se espera que las mismas sean limitadas y la importancia que se le otorgue a esta variable sea menor que la otorgada a precio y producto. Lo mismo se espera que ocurra con la variable **Distribución**.

Con respecto a las decisiones sobre el marketing mix, hay autores que afirman que influye en la performance de la empresa el grado de información con el que se contaba al momento de tomarlas. Para Hean Tat Keh, et al. (2007), las firmas que monitorean constantemente las necesidades de los clientes tienden a mejorar la creatividad, lo que les permite producir mejores propuestas de marketing mix que derivan en productos innovadores. Un profundo entendimiento de los clientes, de sus hábitos de compra y estilos de vida, puede ayudar a las firmas a realizar una mejor segmentación y a encontrar nuevos nichos de mercado. Además, el uso de la información también puede ser muy efectiva a la hora de enfrentar a la competencia.

El proceso de adquisición de información se refiere a la recolección de información primaria y secundaria del entorno de una firma. Hean Tat Keh, et al. (2007), explica que existen dos tipos de fuentes de información para las firmas según cuál sean los recursos de obtención: personal e impersonal. Los recursos personales de información se refieren a aquellos que implican un contacto directo con la gente, estos incluyen a la familia, amigos y clientes. Los recursos impersonales no tienen un contacto directo, y son por ejemplo, diarios, publicaciones de negocios, informes sectoriales, investigaciones, etc.

Si bien ambas fuentes de información son utilizadas por las firmas, los emprendedores prefieren los recursos personales ya que parecen ser más relevantes y reflejan mejor el medio ambiente en el que operan que los medios impersonales.

El siguiente cuadro resume las variables que se analizan y las forma en que las mismas serán medidas:

Variable	Concepto	Medición
Estilo de Marketing	Modelos de Carson y Cromie (1990): • Marketing simple • Poco o nada de marketing • Marketing explícito o sofisticado	Según elementos planteados en el marco teórico.
Formalidad en las prácticas de marketing	Variables definidas por Mazzarol y Ramaseshan (1996): • Encuestas regulares a clientes	• Más de dos al año: Alta • 1 o 2 al año: Moderada • Ninguna: Baja
	• Desarrollo sistemático de la imagen	• Forma parte de la estrategia del negocio: Alta • No forma parte de la estrategia: Baja
	• Planes de marketing formales	• Planes escritos: Alta • Planes no escritos: Moderada • Sin Planes: Baja
	• Entrenamiento formal del personal en servicio al cliente	• Hay capacitación: Alta • Sin capacitación: Baja
	• Investigaciones formales de mercado	• + de 2 al año: Alta • 1 o 2 al año: Moderada • Ninguna: Baja
Marketing mix	• Estrategia de Producto • Estrategia de Precio • Estrategia de Promoción • Estrategia de Distribución	Según importancia asignada a cada variable en la estrategia del negocio.
Experiencia / Formación en marketing del fundador	• Formación	• Universitaria: Alta • Cursos/ Seminarios: Moderada • Sin formación: Baja
Horizonte de planeamiento	• Corto o Largo Plazo	• Menos de un año: Corto plazo • Más de un año: Largo plazo

Universidad de San Andrés

3. EL SECTOR INDUMENTARIA

La industria de la indumentaria en Argentina es un sector económico relevante para el desarrollo del país por la influencia que ejerce en los sectores sociales, culturales y económicos. Según datos de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, 12 de cada 100 locales comerciales de todo el país y el 60% de los locales ubicados en los shoppings son de indumentaria. El valor total de la producción industrial en prendas de vestir ascendió en el año 2005 a u$s 2.690, mientras que la venta promedio anual por local comercial fue de u$s 161.100. (Ver anexo 1)

En cuanto a la estructura de las empresas, en Argentina predominan las Micro, pequeñas y medianas empresas, familiares y de tradición sectorial, como puede observarse en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Distribución de empresas por tamaño.

Rango ocupados	Tipo empresa por tamaño	Cantidad de empresas	Cantidad de ocupados
Hasta 5 ocupados	Microempresas	74,20%	18,60%
De 6 a 40 ocupados	Pequeñas	22,60%	38,10%
De 41 a 150 ocupados	Medianas	2,27%	28,80%
Más de 151 ocupados	Grandes	0,48%	14,50%

Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria en base al INDEC y CLAVES Información Competitiva.

El nivel de actividad industrial en Argentina ha mostrado un sólido crecimiento a lo largo de los últimos cuatro años, habiendo alcanzado en el 2006 un crecimiento del 8,5%. A su vez, el empleo y los salarios han acompañado este crecimiento, aumentando en el 2006 un 5,3% los obreros ocupados, un 4,4% las horas trabajadas y un 25,2% los salarios nominales.[7]

[7] Fuente: Centro de Estudios de la Unión Industrial Argentina, Actualidad Industrial, Año 2007, Nro.1. Publicación:12.02.07.

Sin embargo, esta expansión no ha sido homogénea en todos los sectores, vehículos automotores, textiles, minerales no metálicos y el resto de la industria metalmecánica tuvieron el mejor desempeño desde la salida de la convertibilidad.

Según el informe de la Unión Industrial Argentina[8], la evolución del sector textil en los últimos años ha sido una de las más pronunciadas con un incremento del 108% en el nivel de producción desde el año 2002. La relevancia de este sector se basa en que es altamente intensivo en el uso de mano de obra, por ejemplo, la confección de prendas de vestir representa un 5,8% del empleo total del sector. A su vez, la orientación de la producción es hacia el mercado interno, por lo cual depende altamente de la situación económica.

La década del 90, marcada por la apertura económica, convulsionó al sector indumentaria que se vio afectado por una caída en la productividad y en los niveles de ocupación laboral. Sin embargo, en los últimos años y con el fin de la convertibilidad las empresas han iniciado un proceso de reconversión que se refleja en los niveles de producción, empleo y ventas:

Universidad de
SanAndrés

[8] Centro de Estudios de la Unión Industrial Argentina, Actualidad Industrial, Año 2007, Nro.1. Publicación:12.02.07.

Cuadro 2. Evolución de la producción y el empleo en cantidad de prendas.

Año	Horas Trabajadas	Producción	Ocupación	Salarios
1998	93.00	88.30	93.90	96.80
1999	80.30	73.60	81.60	94.60
2000	74.70	67.00	73.50	95.60
2001	67.20	64.98	65.30	94.70
2002	44.90	46.23	53.70	90.00
2003	56.10	62.25	56.60	124.33
2004	64.80	62.70	64.70	166.95
2005	72.20	74.60	72.00	196.00

Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria en base al INDEC y CLAVES Información Competitiva.

Cuadro 3. Evolución de la venta de indumentaria en Shoppings del Gran Buenos Aires.

Período	Ventas totales en Shoppings (u$s)	Ventas de indumentaria en shoppings (u$s)	Participación de Indumentaria en el total de las ventas (%)
1999	1.832.195.000	775.953.000	42,4
2000	1.797.804.000	765.065.000	42,6
2001	1.505.403.000	654.592.000	43,5
2002*	533.070.903	277.304.348	52,0
2003	744.912.375	390.349.164	52,4
2004	995.063.211	495.932.776	49,8
2005	1.275.579.933	630.703.344	49,4

*En el año 2002 el país salió de la convertibilidad, y la paridad peso/dólar pasó de ser 1 a 1 a aproximadamente 3 a 1.
Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria en base al INDEC y CLAVES Información Competitiva.

Por otro lado, la situación no es igual para los distintos subsectores, aquellos que se basan en productos homogéneos como tejidos, están expuestos a la competencia proveniente de Brasil y de Asia y la rama de vestimenta que se basa en la moda está más

protegida frente a amenazas externas. Otra ventaja de estos últimos es que se basan en el uso de mano de obra mercerizada y maquinaria barata a diferencia de los primeros que necesitan maquinaria mucho más cara.

Específicamente para el caso de la provincia de Buenos Aires y según un informe presentado por el GIE (Grupo de Investigación Económica), perteneciente al Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, la actividad industrial logró un crecimiento acumulado muy importante durante el año 2006, logrando variaciones interanuales positivas en todos los meses. Las buenas condiciones de demanda existentes tanto en el mercado local como en el exterior, han elevado la producción y las expectativas para los próximos años son positivas.

En particular, el sector textil se vio beneficiado por el aumento de la demanda interna, no obstante, como se mencionó anteriormente, existe una influencia negativa en el sector causada por la creciente entrada de productos importados provenientes de Brasil y Asia.

En cuanto a la proyección del sector textil para los próximos años, una encuesta realizada por la Fundación Proteger[9] arroja resultados positivos. Las perspectivas de ventas para los próximos meses indican para el 66% de los encuestados que las mismas aumentarán aproximadamente entre un 5% y 10%. También son favorables las expectativas de aumento de la demanda interna. Un 42% de los empresarios cree que el personal ocupado aumentará, mientras que un 56% opina que no va a variar en los próximos períodos.

Un 66% de los empresarios prevee realizar inversiones productivas. Dentro de estas futuras inversiones se destacan la adquisición de maquinaria y equipos, la construcción de plantas productivas y en menor medida, el desarrollo de sistemas y capacitación al personal. Esta inversión apunta principalmente al aumento de la producción y al desarrollo de nuevos productos.

[9] Boletín estadístico febrero 2007 (http://www.fundacionproteger.com)

Las perspectivas del sector para los próximos años son buenas y se espera que continúe en crecimiento. Sin embargo, si la tendencia del aumento de competidores continúa, será necesario para las empresas aplicar herramientas que mejoren la performance y permitan un mayor acercamiento al cliente. En este sentido, el marketing será uno de los aspectos relevantes a la hora de diseñar la estrategia del negocio.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. RESULTADOS

Para esta investigación se han seleccionado cinco emprendimientos iniciados en el año 2002, ya que el objetivo es analizar las actividades de marketing durante los primeros años de vida. A continuación se presentará una breve descripción de los mismos y luego los resultados obtenidos.

A) A.Y. Not Dead

A.Y. Not Dead es una empresa que surgió en el año 2002. Fue creada por cuatro jóvenes emprededores, entre ellos Diego Romero, quién ha brindado su tiempo para esta entrevista. A lo largo de sus cinco años de vida la empresa ha mostrado un sólido crecimiento, tanto la producción como el número de empleados y las ventas han aumentado enormemente.

Los principales productos que la empresa maneja son indumentaria informal para jóvenes. En cuanto a las líneas de producto, las mismas se han incrementado considerablemente desde el año inicial hasta el presente. La facturación de la empresa por temporada alcanza los dos millones de pesos y el número de empleados desde el inicio de sus actividades comerciales hasta la actualidad se ha incrementado de cuatro a dieciocho más un grupo de vendedores.

Los cuatro socios fundadores del emprendimiento no tenían experiencia previa en el sector textil ni amplios conocimientos de marketing. Ángeles Chevallier y Noel Romero, dos de las emprendedoras, son diseñadoras gráficas recibidas en la Universidad de Buenos Aire y Diego Romero estudió comunicación, lo que le permitió adquirir algunos conocimientos de marketing.

Estilo de Marketing

Con respecto a la importancia otorgada al marketing en relación a otras actividades de la empresa, la misma es muy significativa. Sin embargo, si bien el marketing está presente y abarca a toda la organización, el mismo se centra en la comunicación. Así lo explica Diego: "Tenemos un plan de comunicación, el mismo se desarrolla por temporadas. Nuestra plataforma son los desfiles, a eso le damos mucha importancia. Después está todo lo que es comunicación en prendas, etiquetas, colgantes, web, via pública, relaciones públicas, notas y sponsoreos".

Estrategia Comercial y Marketing Mix (Producto, Precio, Promoción y Distribución)

Los planes y estrategias fueron surgiendo a lo largo de la vida de la empresa y muy poco fue planeado en la etapa previa al inicio del emprendimiento. El proceso de planificación comercial consiste en reuniones formales y el plazo para el que planifican va de seis a nueve meses, es decir, para la temporada siguiente. Los planes son escritos y se cumplen en su totalidad. No cuentan con un área responsable del marketing exclusivamente, la empresa tiene las subdivisiones de producto, producción, administración y comunicación, todas con la misma importancia dentro de la organización.

Universidad de SanAndrés

En cuanto a la estrategia comercial, la misma es de diferenciación, ya que poseen un producto exclusivo, de alto precio y destinado a un segmento específico del mercado. A su vez, tienen una estrategia de marca bien definida que se basa en la exclusividad, para Diego, esto incluye "desde tener locales fuera de lugares de tránsito, en zonas exclusivas, hasta tener presentaciones y desfiles. También hacemos cosas con artistas, hicimos cortos, son todas estrategias de diferenciación. La idea es buscar lugares nuevos, cosas nuevas."

Si bien no realizan ningún tipo de encuesta sobre las preferencias de sus clientes, sí llevan a cabo investigaciones sobre los precios de la competencia. Para las estimaciones de ventas utilizan medios electrónicos en donde almacenan datos y obtienen información como ventas mensuales, semestrales o por local. Sobre sus clientes llevan

algunos registros pero no tienen información más detallada, por ejemplo, sobre cómo varía la cuota del mercado.

La estrategia de comunicación está basada en darse a conocer a través de la vía pública, relaciones públicas, notas, marketing directo y catálogos. El motivo principal por el cual utilizan este mix de comunicación es que tiene mucha llegada al público, sin embargo, Diego comenta que todavía no han encontrado un medio gráfico acorde a lo que pretenden. El porcentaje de las ventas destinado a publicidad y promoción ronda el 5%.

Con respecto a la estrategia de distribución cuentan con dos locales propios y cuarenta locales multimarca, esto ha tenido un fuerte incremento con respecto al año inicial en donde contaban únicamente con un local multimarca.

Para el diseño de los productos tienen en cuenta dos aspectos, uno de ellos es la moda y el otro la continuidad. En lo que se refiere a moda, las diseñadoras elijen un concepto y trabajan sobre él, los diseños son propios pero observan lo que ocurre en el mercado nacional e internacional.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndres

Para determinar el precio tienen en cuenta dos variables: el costo de la ropa y los precios de la competencia, para ello realizan estudios sobre los precios de mercado y lo utilizan para el cálculo de sus propios precios. Diego explica: “Nosotros nunca escatimamos en costos, porque queremos que la ropa tenga la mejor calidad, el mejor algodón”.

El Mercado

Al mercado lo definen como a un mercado en crecimiento, con mucha competencia y variedad de marcas, y en donde la oferta supera ampliamente a la demanda. Sus clientes conforman un rango muy variado que va desde el que compra en marcas de segunda y ahorra para comprar una remera hasta la gente que compra en locales de Trosman, María Cher o Rapsodia. A su vez, el cliente se ha vuelto más exigente: “El cliente es más difícil en el sentido en que cada vez busca cosas nuevas, sabe mucho más de consumo, es más experimentado, compra cosas que le interesen”, explica Diego.

B) Jeanmakers

Jeanmakers es una casa de ropa exclusiva que se originó a partir de la idea de fabricar modelos únicos que se adaptaran a cada consumidor, este emprendimiento surgió en el año 2002 de la mano Teresa Castagnino, quién fue entrevistada para esta investigación. Teresa estudió diseño industrial en la Universidad de Buenos Aires, en donde adquirió algunos conocimientos sobre marketing. Dentro del sector textil tiene diez años de experiencia.

Jeanmakers sufrió un altísimo crecimiento desde sus inicios pasando de vender en un local a estar presentes en alrededor de cien multimarcas en Capital, el interior y países limítrofes. Si bien en los inicios comenzaron produciendo jeans únicamente, hoy están comenzando a manejar líneas de productos clásicas que incluyen remeras, entre otros. Asimismo, el número de empleados aumentó fuertemente desde el inicio y los resultados obtenidos en los últimos años comparados con las empresas del sector fueron muy buenos, alcanzando una rentabilidad de entre 20% y 30%.

Estilo de Marketing

Teresa define al marketing como "un enganche para llegar al consumidor, te permite que llegues a donde querés". Si bien al inicio no se plantearon una estrategia de marketing, sí tuvieron bien en claro a qué cliente querían apuntar. El desafío para ellos es continuar con un marketing artesanal a pesar de que la empresa está creciendo cada vez más. Teresa explica que: "El desafío es cómo crecer y ser una marca grande en facturación sin perder el marketing artesanal". Para ellos la clave está en la prensa y en los líderes de opinión.

En la empresa no hay un responsable de marketing, pero sí una persona que se encarga de la comunicación y la publicidad. Consideran que el producto no está suficientemente masificado como para realizar investigaciones de mercado, es por esto que no realizan ningún tipo de encuesta formal sobre las preferencias de sus clientes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

La empresa es familiar, por lo que el proceso de planificación comercial es informal y no escrito. El plazo de planificación es de aproximadamente seis meses, ya que incluye la producción para la temporada siguiente, sin embargo, se van realizando cambios constantemente.

Estrategia Comercial y Marketing Mix (Producto, Precio, Promoción y Distribución)

Si bien el jean es un producto masivo, la estrategia comercial es de diferenciación, ya que la idea es transformarlo en un producto exclusivo. La estrategia de desarrollo de marca apunta a producir esta transformación, es decir, que Jeanmakers sea la marca de un producto exclusivo a pesar de lo muy masificado que es el jean.

Para darse a conocer los medios más utilizados son la prensa, el boca a boca y los líderes de opinión o celebridades, porque es lo que más llegada a la gente tiene. "La prensa es algo que la gente cree, me creen más si me hacen una nota que si pongo un aviso. Si Susana Giménez se viste con Jeanmakers es más creíble, más prestigioso y más contagioso que si invertís un determinado monto en publicidad, sin embargo, hay que tener un mix", explica Teresa. También utilizan publicidad gráfica y canjes, destinando un alto porcentaje de las ventas a la comunicación, ya que consideran que si bien todas las variables del marketing mix son necesarias para el éxito del negocio, la comunicación es clave para entrar en el segmento del público al que apuntan.

El diseño de los productos es propio y dado que se busca que el producto sea exclusivo, se utilizan telas y materiales diferentes y llamativos. A su vez, realizan revisiones frecuentes de las distintas líneas de productos.

El principal factor que consideran a la hora de fijar una estrategia de precios es el precio de la competencia, según lo explica Teresa: "Lo que tratamos de tener es una política de precios internacional, porque tratamos de competir con las marcas del exterior. Tenemos en cuenta los precios de las marcas de afuera que están en el mismo nivel".

El Mercado

Con respecto a los cambios que han ocurrido en los últimos tiempos en el mercado, Teresa explica que “El mercado del jean se ha convertido en un mercado de elite y ahora el jean habla de la persona, pasa a ser un elemento de lujo como podría ser un reloj.” En el mercado local no sienten que tengan competidores directos porque son especialitas en lo que hacen.

La fuente de información para la toma de decisiones es propia, de todas formas tienen en cuenta las acciones que toma la competencia o lo que ocurre en otros países. Otra de las formas que utilizan para obtener información es a través de los viajes: “No recibimos mucha información pero si la percepción de cuando viajamos, ahí vemos lo que se vende, o vas charlando con los diferentes negocios, showrooms o con la gente que sabe", explica Teresa.

Si bien no tienen registros detallados sobre quiénes son sus clientes, tiene presente que es clave para el negocio tener presencia en todo el país, y principalmente en las ciudades más importantes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

C) Jade

Jade fue creada en el año 2002 por Alicia Violini, Mariana Urtasum y Mariela Villar, quienes tuvieron la idea de desarrollar un emprendimiento que ofreciera ropa de diseño en talles grandes. Empezaron en un departamento mínimo con unas pocas prendas y al año el lugar les había quedado chico, hoy cuentan con dos locales propios y la idea es expandirse a través de las franquicias. Pero no sólo la cantidad de locales aumentó, también lo hicieron la facturación y las líneas de productos, al inicio comenzaron con una colección más clásica y hoy manejan cuatro líneas de productos, además, pasaron de ser dos empleadas a tener aproximadamente veinte empleados a su cargo. Actualmente tienen una rentabilidad del 20%.

Mariela y Mariana son diseñadoras y Alicia es quién se encarga de las ventas, si bien han realizado algunos cursos de marketing, son casi nulas las herramientas formales que aplican. Alicia tiene aproximadamente 40 años de experiencia en ventas en el sector textil y Mariela y Mariana tienen 20 años de experiencia en diseño textil (ambas estudiaron diseño industrial).

Estilo de Marketing

El énfasis de la estrategia de marketing está puesto en la comunicación, al inicio comenzaron invitando telefónicamente a las clientas y fue fundamental el boca a boca. No planearon una estrategia de marketing al comienzo del emprendimiento, sino que fue surgiendo a medida que avanzaba el proyecto. No tienen un área formal de marketing y tanto la planificación como la obtención de información es informal: "Lo hacemos muy caseramente, al principio estábamos nosotras mucho en el negocio y escuchábamos lo que iba comentando la gente", explica Mariana. A pesar de no realizar investigaciones de mercado, obtienen mucha información sobre las características de los dado que están cerca de los consumidores, esto a su vez los ayuda a crear fidelidad.

Estrategia Comercial y Marketing Mix (Producto, Precio, Promoción y Distribución)

El proceso de planificación comercial es informal y no se realiza en forma escrita, así lo explica Mariana: "Nosotros dividimos la colección en dos etapas, cada seis meses, ahí planificamos lo que va a ser la campaña, la publicidad y la imagen de marca. Y cada mes y medio revemos lo que funcionó y lo que no. Siempre hacemos una salida en un medio nuevo y vamos chequeando si funciona o no."

La estrategia de comercialización es de diferenciación dentro de lo que es la franja de talles grandes. Hacen ropa de diseño, tienen sastrería y usan géneros de buena calidad. Tienen un claro objetivo de posicionamiento que consiste en ser líderes del mercado en el segmento ABC1, dentro de lo que es talles grandes.

En cuanto a la estrategia de comunicación, Mariana explica que al inicio: “La mejor publicidad es que venían las clientas y que la ropa les quedaba bien, tenía buena moldería y eso iba pasando de boca en boca”. Sin embargo, hoy en día están invirtiendo además en otro tipo de publicidad, por ejemplo tienen participación en medios gráficos porque es lo que mejor le llega al público al que apuntan. También trabajan vistiendo personalidades famosas de la televisión. Estiman que el porcentaje de ventas destinado a la publicidad es un 3%.

La estrategia de distribución está ligada a la estrategia de desarrollo de marca por lo que la forma en la que planean expandirse es a través de franquicias y manteniendo el target ABC1, no están presentes en locales multimarcas. Actualmente cuentan con dos locales propios.

El diseño de los productos es propio y tienen en cuenta lo que se usa en el exterior y lo que venden las otras marcas. Pero aclara Mariana: “no es que vemos una pollera y la agrandamos. Nosotros vamos tomando líneas de la moda y en base a las que sirven desarrollamos la colección, nos fijamos en los colores, texturas. De todas formas, creamos nuestra propia carta de colores que favorece a los talles grandes.”

Para definir el precio de venta tienen en cuenta el costo, la calidad y el diseño de las prendas que están vendiendo, la idea es defender la relación precio-calidad. Tienen en cuenta además los precios de los competidores, principalmente de los cuatro competidores directos.

El Mercado

Una de las principales características del mercado en el que se encuentran es que los competidores están ofreciendo productos de baja calidad. “Utilizan dos molderías para toda la colección, tienen poco desarrollo de diseño y esa fue la brecha que nos dio a nosotros la posibilidad de entrar, además hay cada vez menos talles que los que el mercado necesita”, explica Mariana. Actualmente tienen cuatro competidores directos y varios más indirectos, principalmente de Capital Federal.

D) Me Obligaron

Me obligaron surgió en el año 2002 con una inversión de $1000 cuando Mercedes Payer y su entonces socia Valeria Gil decidieron producir accesorios utilizando joyas antiguas provenientes de viajes y reliquias familiares. Pusieron $500 cada una para armar la primer colección, que vendieron en ferias. Lo que ganaron lo invirtieron en viajes e hicieron lo mismo con las colecciones siguientes.

Desde entonces, la empresa comenzó a crecer, hoy cuentan con dos locales propios y pasaron de ser solo tres empleados a catorce, teniendo en cuenta las talleristas. Las líneas de producto en el año inicial eran cinco (incluían collares, carteras, pulseras y ojotas) y hoy ascienden a trece aproximadamente (entre sus productos, cuentan con zapatos, carteras, pañuelos, gorras, collares, pulseras, aros, entre otros). La rentabilidad de la empresa oscila entre un 20% y un 40%.

Mercedes Payer es quién actualmente está a cargo de la empresa y fue entrevistada para este trabajo. Ella es decoradora de interiores y tiene veinticinco años de experiencia en el sector de diseño y seis años de experiencia en el sector textil.

Estilo de Marketing

El marketing en Me Obligaron está orientado a la comunicación ya que el objetivo para Mercedes es mostrar el producto y que llegue a los clientes. La mayor parte de la estrategia de marketing fue pensada a medida que se desarrollaba el negocio, sin embargo, para las primeras exposiciones ya tenían armada una marca y una bolsa con el logo.

No cuentan con un área especializada en marketing, pero si tienen un agente de prensa que maneja las promociones. Para obtener información sobre el cliente no realizan investigaciones de mercado ya que están en contacto directo con los consumidores y de ahí pueden determinar que es lo que se vende y que es lo que no. De todas formas Mercedes explica: “Tenemos cuatro o cinco collares de nuestra colección que marcan la

tendencia y eso es lo que se vende, no necesitamos preguntarle al cliente". También observan las ventas históricas para pronosticar la producción.

Estrategia Comercial y Marketing Mix (Producto, Precio, Promoción y Distribución)

Con respecto a la relación entre las variables del marketing mix, Mercedes opina: "Lo más importante es el producto y las finanzas, pero es importante la comunicación porque es el que hace que tu marca trascienda, siempre que la calidad del producto te avale, sino la promoción no sirve de nada".

El proceso de planificación comercial es informal ya que la empresa es familiar, son reuniones semanales en donde abarcan todos los temas y los planes no están por escrito. El horizonte de planeamiento es de seis meses, es decir que planifican para la temporada siguiente, y el 80% de lo que planifican es realizado en la práctica.

La estrategia comercial es de diferenciación ya que tienen piezas de calidad y diseño. Con respecto al desarrollo de marca la idea que tienen es apuntar a los shoppings y a las franquicias, el proyecto es no tener más locales a la calle y seguir abriendo en los shoppings.

La estrategia de comunicación incluye la aparición en televisión, revistas y ferias. Intentan estar en un programa informativo, una novela que tenga raiting, y en las principales revistas: Para Ti, La Nación, Viva, Cosmopolitan. Participaron también en el fashion week de Miami, por ejemplo. Estos medios son elegidos ya que son los que más llegada a la gente tienen, también trabajan con diseñadores y participan en desfiles de moda. El porcentaje de ventas destinado a la publicidad es muy alto y equivale a la venta de cien collares por semana.

La estrategia de distribución consiste en vender a través de los locales propios, la idea es que estos estén únicamente en los shoppings. También distribuyen al interior del país

pero a través de vendedores de distintas provincias que se acercan hasta los locales para comprar, pero no llevan cantidades muy grandes.

El diseño de los productos se basa en la bijoux antigua y utilizan para realizarlos materiales antiguos y de otros países, estos últimos los obtienen en los viajes, pero solo traen los materiales, no productos ni diseño. Para la producción tienen un taller, Mercedes se encarga del diseño y las talleristas lo confeccionan.

Para determinar el precio de los productos tienen en cuenta básicamente el costo de los materiales utilizados en los collares, no realizan ningún tipo de investigación sobre los precios de la competencia.

El Mercado

Para Mercedes uno de los cambios que ha ocurrido en el mercado es que los accesorios han tomado un protagonismo muy importante: "Ahora es más importante un collar o los aros que la camisa", explica. Consideran que solo tienen un competidor directo ya que el negocio es muy exclusivo.

En relación a los clientes, se caracterizan por querer tener su propio estilo y usar accesorios que los diferencien del resto de la gente. Si bien saben que un 30% de las compras las realizan clientes claves, no llevan ningún tipo de registro de los mismos.

E) Tota Reciclados

Marcela Muñiz es arquitecta y Valeria Hasse es diseñadora gráfica, ambas egresadas de la Universidad de Buenos Aires. Desde 1996 habían trabajado en proyectos comunes en el área del diseño de imagen institucional y a comienzos del 2002 se propusieron llevar a cabo un proyecto de diseño experimental, que llevó a la creación de Tota Reciclados.

Universidad de San Andrés

En estos cinco años de vida, la empresa diversificó su línea de productos que abarca una gran variedad de accesorios para vestir[10]. Al inicio tenían productos simples y baratos y actualmente, aunque tratan de tener una línea más barata y repetible, están diseñando productos más complejos y más caros. Hoy son tres los empleados y distribuyen sus productos a través de un local propio y varios multimarcas.

Los accesorios de Tota Reciclados se presentaron en Buenos Aires Alta Moda, el Museo de Bellas Artes y en locales como Harrods.

Estilo de Marketing

El marketing en Tota Reciclados se enfoca casi totalmente en el producto, según explican sus dueñas: "Nosotras no estamos pensando en el mercado y en qué se vende más y qué se vende menos o qué es lo que tendríamos que hacer. A veces lo pensamos en una escala más chica con algunos productos, pero es muy puntual". Los productos que desarrollan son muy artísticos y artesanales, es por esto que no los diseñan teniendo en cuenta una relación costo-beneficio. No tuvieron una estrategia al inicio del emprendimiento, sino que la fueron haciendo a medida que iban desarrollando el producto y el mercado.

Universidad de SanAndrés

Al estar en contacto directo con sus clientes, no tienen la necesidad de desarrollar ningún tipo de investigación de mercado o encuesta para averiguar las preferencias sino que van viendo la respuesta inmediata en el día a día. De todas formas, como se mencionó anteriormente el foco se pone en el producto y no en las necesidades de los clientes.

[10] Para esta investigación, se considerará a los accesorios de vestir (como collares, prendedores, pulseras, aros) como parte integrante de la indumentaria, ya que los mismos han tomado un gran protagonismo en los últimos años en lo que respecta a moda y prendas de vestir y las variables de mercado que los afectan son las mismas que influyen en el resto de la indumentaria convencional.

Estrategia Comercial y Marketing Mix (Producto, Precio, Promoción y Distribución)

El proceso de planificación comercial es informal y no es escrito. Las socias se reúnen y planifican para el corto plazo. “En momentos de crisis nos reunimos, y ahí salen cosas que funcionan, eso es lo que nos marca el camino, pero estamos más focalizadas en el desarrollo del producto”, explican.

La estrategia comercial es de diferenciación, la razón es que no cuentan con una gran producción como para tener economía de escala, ni tienen desarrollados los canales de venta. “Desde que empezamos siempre hicimos piezas cada vez más complejas y más caras, hicimos presentaciones en Europa, entremos por canales del circuito artístico, la idea es ser exclusivos”, explican las socias.

La estrategia de desarrollo de marca consiste en estar presentes en el circuito internacional ya que esto repercute positivamente en el mercado local. “Cuando empezamos no nos conocía nadie, estábamos muy metidas en el taller, y lo que nos ayudó a posicionarnos es que nos hicimos más conocidas afuera que acá”, comentan.

La forma que eligen para llegar a la gente es a través del boca a boca, si bien es un proceso lento, creen que es la mejor manera de llegar al público al que apuntan. También han realizado entrevistas para diferentes medios de comunicación, pero nunca invirtieron recursos en publicidad ni realizaron esfuerzos para atraer clientes, la estrategia de posicionamiento es esperar a que los clientes llamen y ser reconocidas a través del boca a boca. También lo hacen por una cuestión de costos, ya que las ventas que tienen no justifican grandes gastos en publicidad. Por otro lado, cuando los locales en los que venden exhiben los productos, les exigen que figure la marca.

Los productos están distribuidos a través de dos canales diferentes, uno relacionado con la moda y el arte y por otro lado en locales de ropa en donde los productos se venden como accesorios. Al inicio dejaban los productos en consignación, pero ya no trabajan

más de esa forma. Además tienen un local propio que funciona como showroom, taller y venta.

El concepto que utilizan para el diseño es el de reciclar materiales que heredan de sus antepasados, obtienen en mercados de pulgas o encuentran en la calle. Lo que determina lo que van produciendo es el encuentro de los materiales y su clasificación.

En cuanto al precio, este se determina por el diseño y por el valor que tiene por ser una pieza única, no se tienen en cuenta los costos ni el valor de los materiales que lo conforman. La estrategia que siguen es la de ir cotizando el producto, es decir, ver el precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

El Mercado

Con respeto a los clientes, el target son mujeres que no se quieren vestir como todo el mundo, que quieren tener algo que las diferencie. "Pueden ser intelectuales o gente de cierta edad que no se quiere poner un vestido llamativo, entonces se viste clásico y le agrega algún collar", explican. También comentan que hubo un gran cambio en el mercado, hoy los clientes son más osados, combinan más y están dispuestos a pagar más por productos de diseño.

La información que poseen sobre clientes y competidores es diversa. En cuanto a clientes, cuentan con una base de datos e intentan mantenerse en contacto, para esto envían correos electrónicos con frecuencia y realizan reuniones. Además, tienen identificados a sus clientes claves. En cuento a competidores, tienen solo algunos indirectos y cuentan con poca información sobre ellos.

Resumen de los Resultados

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los resultados obtenidos en cada uno de los casos analizados:

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

	A.Y. Not Dead	Jeanmakers	Jade	Me obligaron	Tota Reciclados
Inicio de actividades comerciales	2002	2002	2002	2002	2002
Rentabilidad	Muy alta	20-30%	20%	20-40%	No tiene el dato
Empleados año inicial	4	1	2	3	2
Empleados actualidad	20	+ de 20	20	14	3
Años de experiencia en el sector de los fundadores	4	10	20	25	20
Definición de marketing	El marketing es todo, es el espíritu de la marca	Es la forma de llegar al consumidor	Es la comunicación	Mostrar el producto al cliente	El enfoque se da en el producto
Estrategia de marketing pensada en la etapa previa	Algo	Nada	Nada	Nada	Nada
Encuestas de satisfacción del cliente	No	No	No	No	No
Investigación de mercado	Si, con respecto a precios de la competencia	No	No	No	No
Relaciones de largo plazo con clientes	Si	Si	Si	Si	Si
Área de marketing formalizada	Si	No	No	No	No
Importancia otorgada al marketing	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Planificación comercial	Proceso formal	Proceso informal	Proceso informal	Proceso informal	Proceso informal
Plazo de planificación	De 6 a 9 meses	6 meses	6 meses	6 meses	De 6 a 12 meses
Planificación escrica	Si	No	No	No	No
Estrategia comercial	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Estrategia de desarrollo de marca	Existe, por ej. Locales exclusivos fuera de lugares de tránsito	Diferenciar al jean que es un producto masivo	Líderar el mercado ABC1 en talles grandes	Estar presentes en los shoppings.	Posicionamiento en el exterior para que tenga repercusión en Argentina.
Fuentes de información	Propias. Sistema Tango	Propias	Propias	Propias	Propias
Comunicación	Vía pública y relaciones públicas	Prensa, boca a boca, líderes de opinión.	Gráfica, boca a boca, vestir personalidades televisivas.	Televisión, prensa.	Boca a boca, prensa.
Distribución	Locales propios, 40 multimarcas	Locales propios, multimarcas	Locales propios, franquicias	Locales propios	Local propio, multimarcas
Producto	Diseño propio, dos líneas (continuidad y moda)	Diseño propio, materiales diferenciales	Diseño propio, materiales diferenciales	Diseño propio, materiales diferenciales	Diseño propio, materiales diferenciales
Precio	Se tiene en cuenta el precio de la competencia	Se tiene en cuenta el precio de la competencia	El precio es de acuerdo al costo y la calidad	Se tiene en cuenta el costo	Se tiene en cuenta el diseño
Características del mercado	Mucha oferta, el cliente se ha vuelto más exigente	El jean es ahora un mercado de elite	Los competidores bajaron la calidad de las telas	Los clientes buscan mayor diferenciación	Los clientes buscan mayor diferenciación
Número de competidores	Alto	No tienen competidores directos	4 competidores directos	Un competidor directo	No tienen competidores directos
Información sobre la cuota de mercado	Poca	Poca	Poca	Poca	Poca
Numero de clientes	No sabe	No sabe	No sabe	No sabe	No sabe
Conocimiento de clientes clave	Si	Si	Si	Si	Si
Aplican herramientas formales de marketing	No	No	No	No	No

Universidad de San Andrés

5. CONCLUSIONES

A continuación se expone el análisis de las preguntas de investigación planteadas al inicio de este trabajo, teniendo en cuenta la teoría y los resultados obtenidos de los casos analizados en la sección anterior.

Pregunta 1: ¿Cuál es la actitud que tienen las nuevas empresas del sector indumentaria de CyGBA frente al marketing?

La estrategia de marketing en los casos analizados fue pensada durante el desarrollo del emprendimiento, y no al inicio. No obstante, se observa en todos los casos que se tiene presente a qué cliente y segmento apuntar, es decir que existe el concepto de "satisfacción del cliente".

A la hora de definir al marketing, las empresas entrevistadas lo hacen principalmente en términos de la comunicación. Si bien este abarca al producto, al precio y la distribución, la comunicación tiene un rol clave para la permanencia del negocio. Se observa que si bien no existe un área de marketing ya que la estructura de las empresas es reducida, en todos los casos hay alguien que cumple ese rol pero enfocado principalmente en la comunicación.

Si bien se observó que los emprendimientos en sus inicios no suelen realizar ningún tipo de encuesta sobre las necesidades o satisfacción de cliente, esto podría deberse a que la cercanía que poseen al mismo les permite obtener información clave instantánea y sin la necesidad de invertir una gran suma de dinero en ello. En general, los dueños al inicio del emprendimiento participan del proceso de venta y desde allí observan al cliente, conociendo así sus necesidades sin recurrir a ningún tipo formal de investigación de mercado. Ni la cercanía al cliente ni la estructura reducida de capital que poseen hace rentable en el inicio la utilización de medios formales como encuestas para obtener información del cliente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

En términos de Carson y Cromie (1990), se mencionó que existen tres modelos en los que se podrían encuadrar los estilos de marketing: Poco o nada de marketing, Marketing implícito y simple y Marketing explícito y sofisticado. Para el caso de los emprendimientos analizados, el marketing observado corresponde al segundo modelo: Marketing implícito y simple, ya que el mismo prevalece en las empresas de una forma intuitiva, con actividades de marketing fragmentadas por la falta de recursos y poco conocimiento sobre el tema. Sin embargo, según lo planteado por Carson y Cromie y lo que se ha observado en la investigación, hay un conocimiento del cliente que les permite distinguir entre clientes claves o no y poseen información sobre las principales características del mercado. Además, utilizan una variedad de estrategias de promoción y comunicación y tienen en cuenta el precio de la competencia a la hora de determinar el precio. Aunque esto último no se observó en todos los casos analizados y se vio en algunos de ellos que el precio es determinado en base al costo, lo cual es una característica del modelo "Poco o nada de Marketing".

No se observaron características del modelo de marketing Explícito y sofisticado ya que los emprendimientos no contaban con programas de marketing coordinados que contemplaran objetivos y propósitos definidos.

Pregunta 2: ¿Qué grado de formalización o sistematización tiene el planeamiento comercial en las nuevas empresas? ¿Cuál es el horizonte de planeamiento que utilizan? ¿Cuánto de lo que planifican es realizado en la práctica?

El grado de formalización de las prácticas de marketing es bajo, de acuerdo a las siguientes variables medidas:

- Encuestas regulares a clientes: No se realizan, por lo que el nivel de formalización es bajo.
- Desarrollo sistemático de la imagen: Se encuentra presente en la estrategia del negocio, por lo tanto el mismo es alto.
- Planes de marketing formales: no hay, por lo tanto el nivel de formalización es bajo.

- Entrenamiento del personal en servicio al cliente: No hay, por lo tanto el nivel de formalización es bajo.
- Investigaciones formales de mercado: No hay, por lo tanto el nivel de formalización es bajo.

A partir de los resultados obtenidos, se pude concluir que el proceso de planificación comercial es informal en la mayoría de los casos, y va creciendo en formalidad a medida que el presupuesto que se maneja es mayor. A pesar de que los planes no están escritos, los emprendedores afirman que la mayor parte de lo que planifican es llevado a la práctica.

Stoner (1983) distingue entre una planificación a corto y otra a largo plazo. La planificación a corto plazo es definida como los objetivos que la firma intenta alcanzar en los próximos doce meses, mientras que el largo plazo va más allá de este período. En los casos analizados se comprobó que el horizonte de planeamiento no supera los seis meses ya que se planifica para la temporada siguiente, por lo que en todos los casos las estrategias se realizan para el corto plazo y se enfocan en la planificación sobre el producto y la comunicación. Sin embargo, tienen definida una estrategia de desarrollo de marca a largo plazo que se relaciona con el posicionamiento que desean obtener en el futuro, y en este sentido la estrategia de distribución juega un papel muy importante a la hora de definir el segmento y los clientes a los cuales desean llegar.

A pesar de tener definido al cliente y hacia donde quiere ir la empresa, la actitud que se observa es la de adaptación a los cambios del mercado, el cliente es quien define que productos se continúan según los acepte o no.

Con respecto a la estructura y planificación comercial, los resultados obtenidos siguen la línea de los hallazgos realizados por los estudios de Carson y Cromie (1990) según los cuales los emprendimientos tienen un marketing sin una estructura formal, y las actividades son restringidas en cuanto a plazos y tareas. El marketing que se genera es simplista, poco planificado y orientado al corto plazo.

Pregunta 3: Posicionamiento en el mercado. ¿Qué conocimientos tiene el propietario sobre el segmento al que destinan el producto?

La estrategia de posicionamiento elegida por los emprendimientos analizados es la de diferenciación, lo que los lleva a utilizar materia prima exclusiva y de calidad y al mismo tiempo poner un gran énfasis en el diseño y la presentación de los productos al cliente. En todos los casos se seleccionó un nicho de mercado y hacia el está orientada la estrategia de desarrollo de marca.

En los emprendimientos analizados el posicionamiento consistió en seleccionar un segmento del mercado y dirigirse a él a través de la diferenciación. Para una empresa que recién se inicia esto trae grandes ventajas competitivas ya que les permite sostener altos costos (que se originan en el no aprovechamiento de las economías de escala), ayuda a retener al cliente ya que se ofrece un producto único generando fidelidad y relaciones de largo plazo, y les permite abrir un espacio en el mercado lejos de la amenaza de las grandes empresas establecidas. Es por ello que en los casos analizados esta estrategia elegida resultó ser exitosa.

La elección de un segmento específico de mercado, les permite conocer y detectar rápidamente sus características. Además, como se mencionó anteriormente, la cercanía al cliente les permite obtener información vital sobre sus preferencias y desarrollar productos en base a sus necesidades. Esta información la obtienen a un costo muy bajo lo cual les permite entender bien al consumidor y enfrentar los cambios en las preferencias. Sin embargo, al ser información que proviene de la observación y de la intuición, no es precisa ni detallada.

La cercanía al cliente les permite obtener información sobre el mismo a un costo muy bajo, pero la misma no es formal sino intuitiva. A su vez, no se manejan con datos estadísticos ni números para realizar pronósticos o planificaciones, no cuentan con datos específicos como el número de clientes que poseen, pero si pueden definir e identificar a sus clientes claves.

Por otro lado, cuentan con información sobre sus principales competidores que obtienen de una manera informal, la misma les permite estar al tanto de las principales características de la competencia directa y de los cambios que pudieran estar desarrollando, pero no cuentan con datos detallados como por ejemplo origen geográfico de la competencia, cuota de participación en el mercado. A su vez, cuentan con muy poco conocimiento sobre sus competidores indirectos.

De acuerdo a lo planteado por Hean Tat Keh, et al. (2007), se observó que los dueños de las empresas prefieren información del tipo personal, obtenida a través del trato directo con los clientes y el entorno, ya que la misma les permite observar en forma oportuna las necesidades y cambios en las preferencias de los clientes. Al mismo tiempo, este tipo de información es de fácil acceso y tiene un costo muy bajo de obtención, comparada con la información impersonal.

Pregunta 4: ¿Cuál es el mix de marketing más frecuentemente utilizado? ¿Qué importancia le otorgan a cada variable (producto, precio, distribución y promoción)?

Como se mencionó anteriormente todas las variables son consideradas importantes para el éxito del negocio, sin embargo, se observa que el producto y la comunicación reciben más atención que el resto por ser claves para el desarrollo del negocio.

En todos los casos la estrategia de comunicación se basa en gran parte en el boca a boca y en la utilización de redes de contacto, sobre todo en el año inicial. Luego, dependiendo de la estrategia que persigan destinan un determinado porcentaje del presupuesto a la comunicación, se observó que este porcentaje es muy variado y aumenta a medida que el negocio crece. Si las ganancias son elevadas entonces el porcentaje de presupuesto destinado a la publicidad es muy alto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Sin embargo, todos los emprendimientos analizados han logrado una alta presencia en el mercado y no necesariamente eso les implica un costo ya que lo hacen a través de notas de prensa y como se mencionaba anteriormente boca a boca y por medio de redes.

A la hora de elegir la estrategia de comunicación se tiene en cuenta la llegada que el mismo tiene hacia el segmento elegido y el costo en el caso en que tengan que pagar por la publicidad. Todos consideran a la comunicación como un factor clave para el desarrollo y esto se debe a las características particulares del sector indumentaria, que hacen que la presencia y el posicionamiento en la mente del consumidor sea fundamental.

En cuanto a la estrategia de distribución, la misma consiste en tener principalmente locales propios y en algunos casos multimarcas, si bien la misma no tiene una importancia clave, es considerada a la hora de desarrollar la estrategia de marca ya que les permite direccionar sus productos hacia determinado segmento del mercado. A medida que el emprendimiento crece esta variable va tomando más relevancia, pero en los inicios no es clave.

Por otro lado, la variable producto tiene un gran protagonismo al inicio del emprendimiento ya que es desde donde parte el negocio y desde allí se va desarrollando. La tarea principal de los dueños es el diseño y desarrollo de los mismos, para lo cual tienen en cuenta tanto los productos que desarrolla la competencia como las preferencias y necesidades de los clientes.

Finalmente, en cuanto a la estrategia de precio se han observado resultados muy variados, que van desde considerar los precios de la competencia, hasta tener en cuenta el costo de los productos o el diseño de los mismos. Al inicio se tiene en cuenta el costo y a medida que el emprendimiento se va desarrollando comienza a ser un factor importante el precio de la competencia.

En todos los casos se observa que las empresas son tomadoras de precios, ya que tienen una baja habilidad para influir en los niveles de precios o de cambiar activamente los

mismos, por lo tanto la estrategia en cuanto a precios es reactiva. De todas formas, al ser productos que se orientan a la diferenciación, los márgenes son altos por lo que el costo es una porción pequeña del precio final.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

6. CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo de graduación tuvo como principal objetivo conocer cómo es considerado el marketing y sus estrategias en nuevas empresas del sector indumentaria de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Los resultados mostraron que el tipo de marketing que desarrollan las empresas durante los años iniciales corresponde en términos de Carson y Cromie (1990) al modelo de Marketing implícito y simple, ya que el mismo prevalece en las empresas de una forma instintiva, con actividades de marketing fragmentadas por la falta de recursos y poco conocimiento sobre el tema.

Con respecto a la estructura y planificación comercial, los resultados obtenidos muestran que en los inicios las nuevas empresas tienen un marketing sin una estructura formal, y las actividades son restringidas en cuanto a plazos y tareas. El marketing que se genera es simplista y orientado al corto plazo. Sin embargo, se observó que a pesar de ser un marketing informal, la importancia que se le otorga al mismo en las nuevas empresas es alta, y esto se genera principalmente por la alta competencia que hace necesaria la aplicación de herramientas de marketing para el éxito del negocio.

En los casos analizados hay una definición clara del segmento de mercado al que apuntan, aunque el conocimiento del mismo es a través del contacto personal y del trato del día a día con el cliente. No se realizan investigaciones de mercado ya que la cercanía al cliente les permite conocer sus preferencias sin necesidad de recurrir a otras fuentes de información.

Surge del análisis, que todas las variables del marketing mix son consideradas importantes para el éxito del negocio, sin embargo, el producto y la comunicación reciben más atención que la distribución o el precio. En particular, la comunicación resulta clave en el sector indumentaria, y sobre todo en los años iniciales, en donde el producto debe ser posicionado en la mente del consumidor. Si bien se observaron resultados diversos sobre el porcentaje de ventas destinado a la comunicación, durante los inicios, las nuevas empresas se benefician de estrategias de bajo costo como el boca a boca o apareciendo en entrevistas de revistas o diarios.

Universidad de San Andrés

Con respecto al grado de conocimientos específicos de marketing que poseen los dueños al inicio del emprendimiento, el mismo es bajo. Solo en algunos casos el conocimiento de marketing es a nivel universitario. Esto se traduce en una baja aplicación de herramientas formales de marketing, sin embargo, no significa que los emprendimientos analizados no desarrollen ningún tipo de estrategia de marketing, sino que desarrollan un marketing instintivo basado en la intuición y en conocimientos generales de la materia.

Del análisis realizado, surge que las empresas tienen ventajas desde el punto de vista del marketing que coinciden con las mencionadas por Carson (1995). Se observó que la cercanía a los empleados genera un clima de lealtad y la cercanía a los clientes les permite obtener información sobre sus preferencias, a un costo nulo. Además, los fundadores conocen muy bien a sus clientes claves y esto les permite satisfacer mejor sus necesidades.

Por otro lado, se observa una flexibilidad y velocidad de respuesta en la toma de decisiones gracias a las estructuras pequeñas con las que cuentan las nuevas empresas, generalmente centralizadas en sus dueños. Finalmente, la cercanía al cliente y al mercado les facilita tener un foco en las oportunidades del mercado que les permite desarrollar un producto exclusivo y diferenciado de la competencia.

En síntesis, el marketing en las nuevas empresas presenta las siguientes características:

- Marketing Intuitivo, basado en percepciones de los fundadores
- Planificación Informal
- Planificación a corto plazo
- Alto conocimiento del cliente
- Conocimiento general del mercado
- Consideración de todos los elementos del marketing mix (Precio, Comunicación, Producto y Distribución)
- Mayor presencia del producto y la comunicación

- Estrategia de desarrollo de marca
- Baja o nula aplicación de herramientas formales
- Estrategia de posicionamiento

La principal ventaja de este tipo de marketing es que tiene un bajo costo, especialmente en cuanto a obtención de información, ya que la misma surge mayormente del contacto diario con el cliente. Por otro lado, a medida que la empresa va creciendo, se hace necesaria una mayor formalización en los procesos, y este tipo de marketing deja de ser efectivo.

El mayor desafío que se les presenta a las nuevas empresas en cuanto al marketing, es como ir transformando el marketing intuitivo que en los inicios fue exitoso a un marketing más formal que les permita acompañar el crecimiento. Para ello se hace necesario formalizar los procesos, ampliar la planificación del corto al largo plazo, establecer otros mecanismos de obtención de información, como encuestas, investigaciones de mercado y ampliar el conocimiento de las herramientas de marketing.

Este trabajo no abarca la totalidad de las nuevas empresas, por lo que una mayor comprensión del tema podría darse en futuras investigaciones que incluya el análisis de otras industrias o un mayor número de casos, extendiendo el estudio hacia otras regiones del país. Asimismo, como se planteó anteriormente, uno de los mayores desafíos que se le presentan a las nuevas empresas es poder crecer exitosamente, y para ello es necesario adaptar las estrategias empresarias, y dentro de ellas las estrategias de marketing. Es por esto que otra posible línea de investigación futura podría ser el análisis de la adaptación de un marketing instintivo a uno formal.

Como se mencionó en el inicio del trabajo, el marketing en nuevas empresas ha sido muy poco estudiado, especialmente a nivel nacional. Si bien el aporte de este trabajo es de gran utilidad para comprender cuál es el rol del marketing en los inicios de una empresa, existe un largo camino por recorrer. Cuanto mayor sea el conocimiento sobre

Universidad de San Andrés

el marketing en los inicios de un emprendimiento, mayores elementos se tendrán para mejorar el funcionamiento de las nuevas empresas del sector.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7. BIBLIOGRAFÍA

Carson, David J. (1985), The Evolution of Marketing in Small Firms, in: European Journal of Marketing, Vol. 19.

Carson, D. (1995), Marketing and Entrepreneurship in SMEs. University of Ulster, Jordanstown. Prentice Hall.

Carson, David J., Stanley Cromie (1990), Marketing planning in small enterprise: a model and some empirical evidence. Journal of Marketing Management: vol. 7, n°3.

Carson, David J., Stanley Cromie, Pauric McGowan y Jimmy Hill (1995), Marketing and Entrepreneurship en SMEs: An Innovative Approach.

Covielo, E., Brodie, R. and Munro, H. (2000), An investigation of marketing practice by size firm. Journal of Business Venturing, vol.15.

Gruber, Marc (2004), Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 56.

Hean Tat Keh, Thi Tuyet Mai Nguyen y Hwei Ping Ng (2007), The Effects of Entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs, Journal of Business Venturing.

Kantis, Hugo/ Masahiko Ishida/ Masahiko Komori (2002), Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. Banco Interamericano de Desarrollo.

Kotler, Philip (1996), Principles of Marketing. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.

Mazzarol, T. y Ramaseshan, B. (1996), Small business marketing: a comparative study of high and low success firms. Small Business Research: vol.4 – n° 3.

Universidad de San Andrés

McCarthy, E. Jerome (1960), Basic Marketing: A managerial approach. Richard Irwin Inc.

OCDE (2001), Entrepreneurship, Growth and Policy. Paris: OCDE.

Shollhammer, H. and Kuriloff, A. (1979), Entrepreneurship and Small Business Management. New York, Jhon Wiley.

Stoner, C.R. (1983), Planning in Small Manufacturing Firms: A Survey, in: Journal of Small Business Management, Vol. 21 No. 2.

UK Chartered Insitute of Marketing, http://www.cim.co.uk (Consultado 05-10-06)

Grupo de Investigación Económica, Ministerio de la Provincia de Buenos Aires (http://www.ec.gba.gov.ar) (Consultado 08-03-07)

Actualidad Industrial, Centro de Estudios de la Unión Industrial Argentina, Año 2007, Nro.1. Publicación:12.02.07.

Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (http://www.ciaindumentaria.com.ar/servicios.asp) .Consultado el 01-03-07

Fundación proteger, Boletín estadístico febrero 2007. (http://www.fundacionproteger.com). Consultado el 15-03-07.

Bibliografía consultada:

Boag, David A. (1987), Marketing control and performance in early-growth companies, in: Journal of Business Venturing, Vol. 2.

Carson, David J., Audrey Gilmore (2000), Marketing at the interface: Not What but How. Journal of Marketing Theory and Pranctice.

Córdoba, P. (2002), El papel del marketing en el desempeño de las PyMEs del sector de Indumentaria de Ecuador. Tesis. Maestría en Economía y Desarrollo Industrial. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Kotler, Philip (1999), El Marketing según Kotler, Cómo crear, ganar y dominar los mercados, Paidós.

Morris, Michael H./Schindehutte, Minet/ LaForge, Raymond W. (2001), The Emergence of Entrepreneurial Marketing: Nature and Meaning, A Coleman Foundation White Paper, University of Hawaii/ University of Louisville.

Reynolds, Paul L. (2002), The Need for a New Paradigm for Small Business Marketing?- What is Wrong with the Old One?, in: Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol. 4.

Sokes, D. (2000), Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing, in: Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, Vol.2.

Tamborini, F. (2002), Marketing y Pequeñas y Medianas Empresas: el caso del sector Indumentaria de Rosario. Trabajo de Investigación. Universidad Nacional de General Sarmiento y Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tyebjee, Tyzoon T./ Bruno, Albert V./ McIntyre, Shelby H. (1983), Growing Ventures can Anticipate Marketing Stages, in: Harvard Business Review, Vol. 61.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

8. ANEXOS

Anexo I - Situación del sector indumentaria (valores del año 2005)

Cuadro 1. Posicionamiento de la indumentaria argentina.

INDICADOR	VALORES 2005
Cantidad de empresas industriales de indumentaria	11.730
Cantidad de comercios dedicados a la venta de indumentaria	30.900
TOTAL LOCALES DE PRODUCCIÓN Y VENTA DE INDUMENTARIA	**42.630**
Cantidad de ocupados en la industria de indumentaria	106.300
Cantidad de ocupados en el comercio de indumentaria	88.600
TOTAL EMPLEO SECTORIAL DIRECTO	**194.900**
Cantidad estimada de horas totales trabajadas por la industria de la indumentaria	229.820.600
Participación porcentual de número de ocupados en el comercio de indumentaria respecto al total de comercios	9,7%
Cantidad de locales de indumentaria en zonas comerciales no especializadas, por cada 100 locales	26 locales
VALOR DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DE PRENDAS DE VESTIR 2005	**u$s 2.690 millones**
Importacines de prendas 2005	u$s 116.720.000
Importaciones de prendas 2005	7.009 toneladas
Exportaciones de prendas 2005	u$s 68.198.000
Exportaciones de prendas 2005	2.423 toneladas
VALOR DEL COMERCIO DE PRENDAS DE VESTIR	**u$s 4.978 millones**
Ventas promedio anual por local comercial	u$s 161.100
Ventas de indumentaria en supermercados en todo el país	u$s 184 millones
Ventas de indumentaria en shoppings en todo el país	u$s 673 millones
Consumo de prendas per cápita	**6,7 Kg.**

Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria en base al INDEC y CLAVES Información Competitiva.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Cuadro 2. Gasto promedio de los hogares en prendas de vestir

País	%
Estados Unidos	4,20
Argentina	5,18
Canadá	5,37
Ecuador	5,61
Venezuela	6,54
Brasil	6,60
Francia	6,70
Colombia	7,31
Chile	7,90
España	9,73

Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria en base al INDEC y CLAVES Información Competitiva.

Cuadro 3. Evolución de la venta de indumentaria en Shoppings del Gran Buenos Aires

Período	Ventas totales en shoppings (u$s)	Ventas de indumentaria en shoppings (u$s)	Participación de indumentaria en el total de ventas (en %)
1999	1.832.195.000	775.953.000	42.4
2000	1.797.804.000	765.065.000	42.6
2001	1.505.403.000	654.592.000	43.5
2002	533.070.903[11]	277.304.348	52.0
2003	744.912.375	390.349.164	52.4
2004	995.063.211	495.932.776	49.8
2005	1.275.579.933	630.703.344	49.4

Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria en base al INDEC

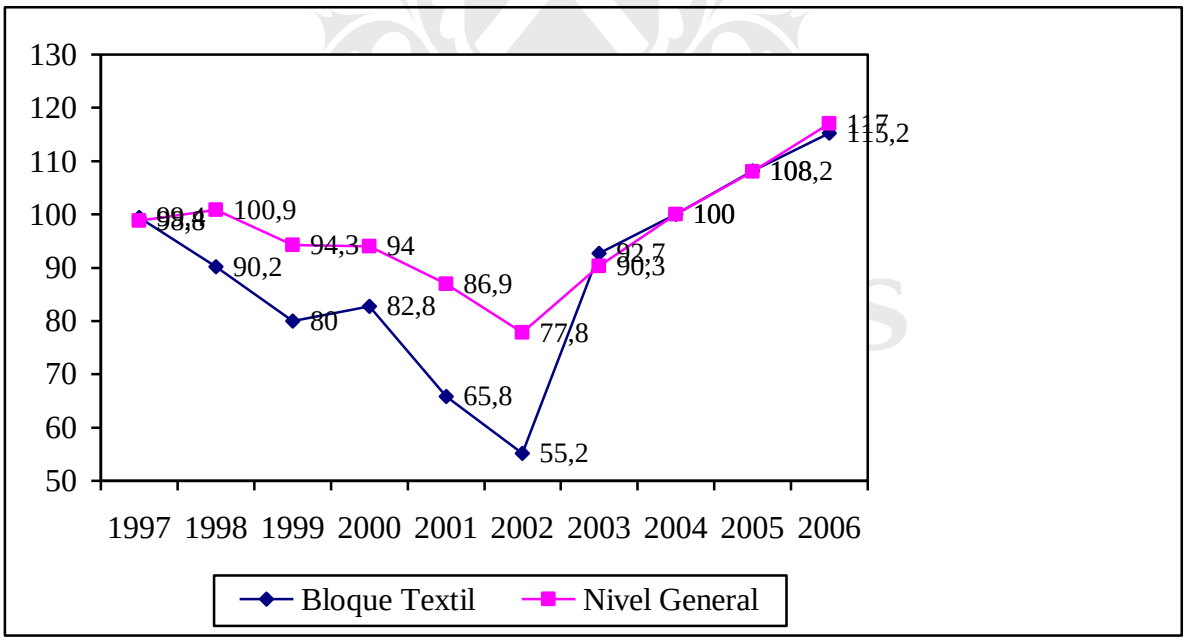
[11] En el año 2002 el país salió de la convertibilidad y la paridad peso/dólar pasó de ser 1 a 1 a aproximadamente 3 a 1.

Cuadro 4. Evolución de la venta de indumentaria en Supermercados de todo el país

Período	**Ventas totales en supermercados (u$s)**	**Ventas de indumentaria en supermercados (u$s)**	**Participación de indumentaria en el total de ventas (en %)**
1999	14.316.197.000	468.656.000	3.3
2000	14.318.666.000	462.053.000	3.2
2001	13.379.099.000	381.821.000	2.9
2002	5.050.761.873[7]	98.138.462	1.9
2003	5.535.841.137	109.439.799	2.0
2004	6.111.567.224	159.317.057	2.6
2005	7.024.632.776	159.317.057	2.6

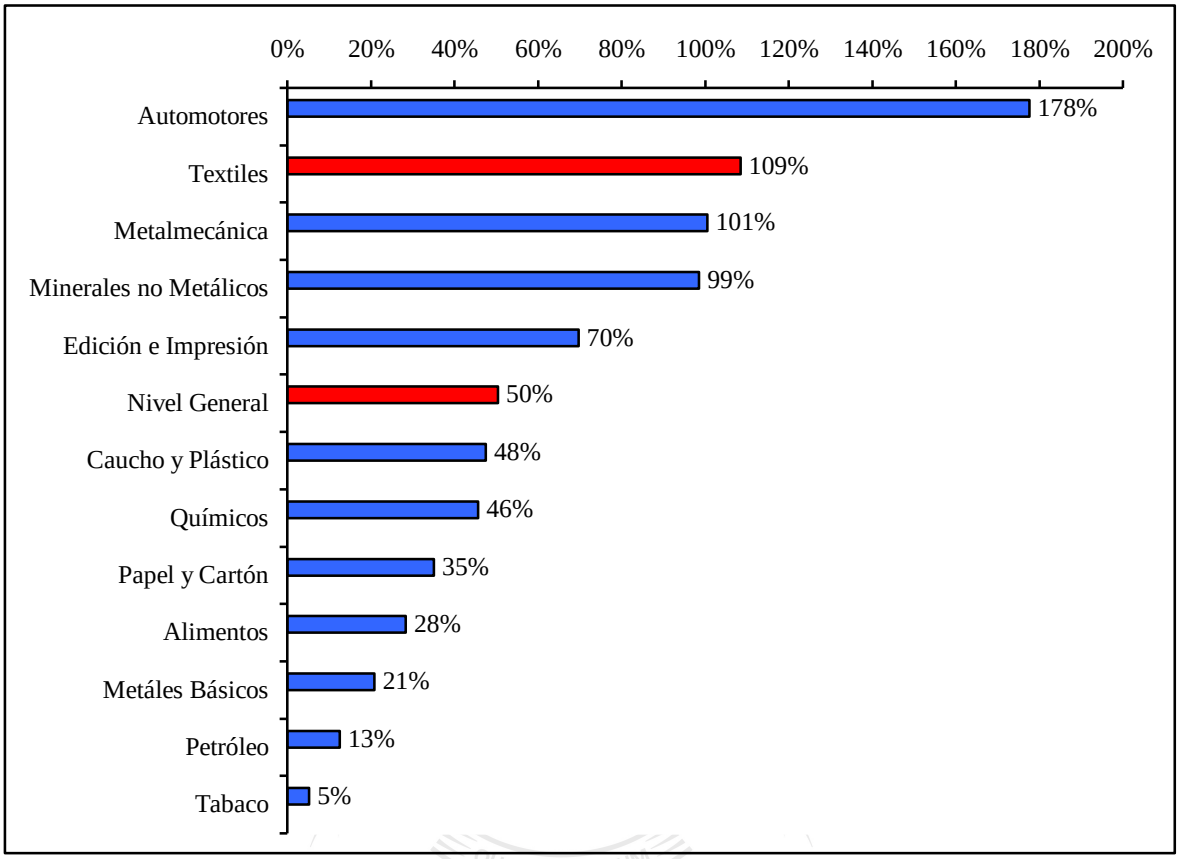
Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria en base al INDEC

Cuadro 5. Nivel de Actividad comparativa entre el Bloque Textil y el Nivel General.



Fuente: Fundación proteger

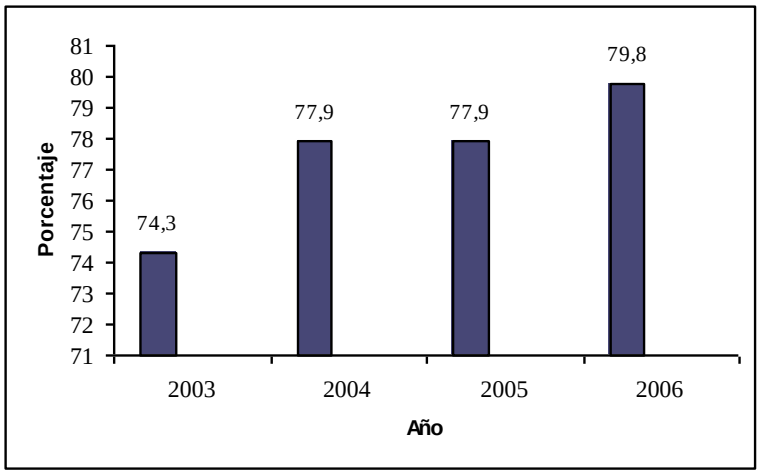
Cuadro 6. Variación del Nivel de Actividad respecto del año 2002.



Fuente: Fundación ProTejer

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Cuadro 6. Evolución del Uso de Capacidad Instalada del Bloque Textil (en %).



Fuente: Fundación proteger

Anexo II - Guía utilizada para las entrevistas

ACTITUD FRENTE AL MARKETING

1- ¿Qué entiende por marketing y qué es el marketing para usted?

2- ¿Cuánto de la estrategia de marketing fue pensada en la etapa previa a la formación de la empresa?

3- ¿Realizan encuestas de satisfacción del cliente?

4- ¿Realizan encuestas sobre las preferencias de sus clientes?

5- ¿Realizan investigaciones de mercado?

6- ¿Existen relaciones de largo plazo con los clientes?

7- ¿Existe un área de marketing formalizada, o una persona encargada exclusivamente de marketing?

8-¿Cuál es la importancia que le otorgan al marketing en relación a otras actividades de la empresa (finanzas, compras, ventas)?

Universidad de SanAndrés

ESTRATEGIA COMERCIAL

9- ¿Cómo es el proceso de planificación comercial?

10- Cuándo hace su planificación comercial ¿Qué plazo a futuro considera?

11- ¿Se realiza de forma escrita?

12- ¿Cuánto de lo que planifican es realizado en la práctica?

13- ¿La estrategia comercial apunta a una diferenciación, precio o a ambas?

14- ¿Cuál es la estrategia de desarrollo de marca?

15- ¿Cuáles son las fuentes de información cuando realiza sus estimaciones de venta para la temporada?

ESTRATEGIA DE COMUNICACION

16- ¿Cuáles son las más utilizadas para darse a conocer actualmente?.

17- ¿Por qué utiliza este mix de comunicación?

18- ¿Qué porcentaje sobre las ventas anuales destina al presupuesto de promoción y publicidad?

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

19- ¿Cuáles son los canales de distribución de sus productos?

20- ¿Cuántos locales propios tiene la empresa?

21- ¿Cómo varió en los últimos años la cantidad de locales propios?

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

22- ¿En qué se basa para el desarrollo del diseño de sus productos?

23- ¿Realizan revisiones regulares de los productos?

ESTRATEGIA DE PRECIO

24- ¿Cúal es el principal factor que considera en el momento de fijar los precios de venta?

25- ¿A cuál de las variables del marketing mix le otorgan mayor importancia?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CONOCIMIENTO DEL MERCADO/ Clientes y Competidores

26- ¿Cuáles son las principales características del mercado de sus productos?

27- ¿Sabe usted qué cambios han sucedido últimamente en su mercado?

28- ¿Cuál es el número de competidores que su empresa tiene actualmente?

29- ¿Cuál es el principal origen geográfico de su competencia?

30- ¿De cuánta información disponen con respecto a cómo varia la cuota de mercado de sus principales competidores?

31-¿Cuántos clientes tiene?

32- ¿Cuántos de esos clientes, son clientes clave?

33- ¿Cómo definirían a sus clientes?

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

34- Año de inicio de actividades comerciales: 20_ _

35- ¿Qué cantidad de empleados tienen la empresa y cuáles son sus funciones

36- ¿Comó varió la facturación con respecto al 2001?

37- ¿Qué porcentaje de recursos invertidos son aplicados al marketing?

38- ¿Qué porcentaje de las ganancias son reinvertidas en marketing?

39- Durante los últimos ejercicios y en comparación a la media de empresas del sector,¿Los resultados obtenidos por su empresa han sido mayores, menores o iguales?

40- Rentabilidad en porcentaje (Resultado Neto/ Inversión): .....

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

41- Líneas de productos año inicial: .....

42- Líneas de productos en la actualidad: .....

43- Empleados año inicial: .....

44- Empleados en la actualidad: .....

RESPECTO DEL PROPIETARIO/A

45- Años de experiencia en el sector:.....

46- Antigüedad en el sector textil:.....

47- ¿Cuál es el nivel de estudios y conocimientos sobre marketing que posee?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés