



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Ciencias Sociales
Licenciatura en Comunicación
Trabajo de Graduación

**Restricciones legales en la moda argentina: convirtiendo
amenazas en oportunidades. El caso de la Provincia de Buenos
Aires.**

Autora: Sabrina Heyman

Legajo: 23135

Tutor: Roberto Dvoskin

Victoria, Buenos Aires, Mayo 2016

ÍNDICE

1. TEMA.....	4
2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL TEMA	4
3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
4. METODOLOGÍA Y CORPUS DE TRABAJO.....	6
4.1 Entrevistas en profundidad.....	6
4.2 Encuesta	8
5. MARCO CONCEPTUAL	9
5.1 Segmentación de mercado.....	9
5.2 Producto	12
5.3 Posicionamiento	15
5.4 Plan de marketing.....	16
6. INTRODUCCIÓN AL CASO Y DIAGNÓSTICO DE 47 STREET	17
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
7.1 Macroentorno	19
7.1.1 Entorno económico.....	19
7.1.2 Entorno político - legal.....	21
7.1.3 Entorno tecnológico.....	21
7.1.4 Entorno sociodemográfico y cultural.....	22
7.1.5 Entorno ecológico.....	22
7.2 Microentorno.....	23
7.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter	24
7.3 El cliente.....	26
7.3.1 El comportamiento del consumidor.....	26
7.3.2 Investigación de mercado	29
7.3.3 Segmentación.....	37
8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	38
8.1 Matriz F.O.D.A	38
8.2 Matriz Ansoff	40
8.3 Matriz B.C.G.....	41
8.4 Las tres estrategias genéricas de M. Porter	42
8.5 Core Competence	43

9. MARKETING OPERATIVO	44
9.1 Producto	44
9.2 Precio.....	48
9.3 Distribución.....	50
9.4 Comunicación	52
10. CONCLUSIÓN	55
12. BIBLIOGRAFÍA.....	57
12.1 Libros	57
12.2 Sitios Web	58
13. ANEXOS.....	59

Agradecimientos:

Quiero agradecer a Roberto Dvoskin, por acompañarme durante este proceso, por tenerme paciencia y por sus consejos.

1. TEMA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

El tema que elegí para realizar el trabajo de graduación es el de la problemática de los talles en la indumentaria del mercado nacional. Más específicamente, tendré en cuenta cómo la industria se ve enfrentada a restricciones legales, y como la misma podría llevar a cabo una estrategia de marketing para convertir posibles amenazas en oportunidades.

2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL TEMA

La Ley N° 12.665 establece que “(...)los comercios que vendan ropa de mujer, deberán tener en existencia todos los talles correspondientes a las medidas antropométricas de la mujer adolescente, de las prendas y modelos que comercialicen y ofrezcan al público(...)”¹ La siguiente tabla muestra las medidas en cuestión:

Los talles que marca la ley para prendas femeninas, según normas IRAM



Cintas en centímetros	38	40	42	44	46	48
1 Espalda	34	35	36	37	38	39
2 Busto	82	85	90	94	98	102
3 Cintura	60	64	68	72	76	80
4 Cadera	86	90	94	98	102	106
5 Manga corta	24,5	25	25,5	26	26,5	27
6 Manga larga	58,5	59	59,5	60	60,5	61
7 Tiro	26	26,5	27	27,5	28	28,5
8 Falda	59	60	61	SUPER		

2

Periodistas como Juan Manuel Bordón explican que este es un problema que afecta a personas de todas las edades, especialmente a las mujeres adolescentes, y que la

¹ <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-12665.html>

² <http://www.lasuperdigital.com.ar/ficha.php?aId=19162>

Ley de Talles no se cumple en la mayoría de los comercios del país.³ Pese a múltiples esfuerzos para combatir el rango de talles que ofrecen los comercios, por parte de ONG's tanto nacionales como globales e importantes entidades nacionales como lo es el INADI y la Cámara de Indumentaria, estudios muestran que más del 65% de las mujeres de nuestro país tienen problemas para conseguir indumentaria.⁴

Está claro entonces, desde el punto de vista del marketing, que la restricción legal que representa la ley de talles de la provincia de Buenos Aires para las marcas de indumentaria femenina es una amenaza para las mismas, proveniente de su entorno.

Por lo tanto, resulta relevante estudiar la dificultad de determinadas marcas para cumplir con la ley en cuestión, y poder proponer un plan alternativo en el cual las amenazas del entorno sean transformadas en oportunidades para la empresa.

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de determinar si es posible crear un plan de marketing exitoso en una marca de ropa femenina que apunte a un target adolescente se identificaron dos preguntas centrales:

Pregunta central 1:

-¿Es posible convertir restricciones legales que se presentan como amenazas en oportunidades a través de la utilización de un plan de marketing?

Pregunta central 2:

-¿Es posible determinar el éxito de una marca femenina aún así cuando esta incluye en sus productos ropa con talles “especiales”?

Sub-pregunta

-¿Cuales son los posibles orígenes y causas de este problema?

³ http://entremujeres.clarin.com/Wikilengua_castellano_0_1334272302.html

⁴ http://buenosaires.endangeredbodies.org/la_ley_de_talles

4. METODOLOGÍA Y CORPUS DE TRABAJO

El trabajo de graduación está compuesto por un diseño metodológico tanto cualitativo como cuantitativo. El mismo constará de cinco elementos centrales:

- ✓ tres entrevistas en profundidad,
- ✓ una encuesta
- ✓ un plan de marketing y,
- ✓ un estudio de caso que se complementará con el plan de marketing, para poder así responder las preguntas de investigación.

Por lo tanto, mi trabajo es tanto descriptivo como propositivo:

- ✓ Descriptivo: describiendo la situación de una marca,
- ✓ Propositivo, ya que voy a estar proponiendo un plan de marketing, es decir, acciones de marketing, a raíz del comportamiento de una marca.

Al decir que el diseño es cualitativo, estamos diciendo que la investigación está dotada de varias características clave (Bathhyàny et al, 2011). En primer lugar, la investigación se da en un *contexto natural*. Es decir, la información que se recogerá es de naturaleza no-controlada, donde los participantes, y las interacciones se dan cara a cara. Además, como lo indican las autoras, es importante recopilar fuentes de información primaria. Tal es el caso de las entrevistas, las cuales se complementaron con el plan de marketing brindando la posibilidad de observar y explorar pero desde ópticas diferentes. Por lo tanto, me estoy basando en fuentes múltiples. “*Los investigadores cualitativos suelen recoger múltiples tipos de datos, como entrevistas observaciones y documentos, en lugar de confiar en una fuente única. Luego evalúan toda la información, le dan sentido y organizan en categorías o temas que atraviesan todas las fuentes de datos*”. (Bathhyàny et al, 2011: 78)

4.1 Entrevistas en profundidad

El objetivo de las entrevistas es poder conocer las percepciones de personas allegadas a la empresa, pertenecientes al círculo interno de la marca, acerca de sus visiones respecto de la marca en general y además, conocer específicamente sus visiones acerca de la cuestión de los talles. Se buscó también profundizar en las cuestiones propias

del marketing: cómo construyen la marca, su imagen y qué tipo de imagen es ésta. Las entrevistas permiten indagar en profundidad a la persona seleccionada e indicada, obteniendo así información que es difícil de observar y obtener de otra forma. (Batthyány et al, 2011: 90)

En la primer entrevista, en la cual Michelle Kogan (dueña y encargada de diseño y PR) será la entrevistada, se llevaron a cabo preguntas tales como: *¿cómo resumirías la estrategia de marketing de la empresa? ¿Me podés contar sobre las 4p? ¿Me podés contar un poco de su target? ¿Cuáles dirías que son las necesidades de sus clientes? ¿Me podés contar un poco de la competencia? ¿Cómo está organizada la distribución? ¿Cuál es la perspectiva de la empresa sobre la ley de talles? ¿Están al tanto de que aproximadamente el 70% de las mujeres argentinas tienen problemas para conseguir talles?⁵ ¿Creen respetarla? ¿Crees que puede representar una oportunidad para la marca incluir talles especiales, integrando así a aquellas chicas que no consiguen ropa de su talle?*

Por otro lado, **la segunda entrevista** es más puntual en cuanto a las cuestiones internas de la empresa. Aquí entrevistaremos a Gustavo Kogan (CEO). Nos permite complementar con mayor cantidad de información, acerca de la visión de la empresa sobre las cuestiones del entorno. Se realizaron preguntas tales como: *¿Cuáles considera usted que son los problemas internos de su empresa con relación a la elaboración de talles grandes? ¿Por qué razón sí erigiría, de tener la opción, realizar talles grandes? De lo contrario, de tener la opción, ¿por qué erigiría no realizar talles grandes? En cuanto al segmento del mercado en cuestión... ¿Cómo crees que se compone el mismo? ¿Cual crees que es su comportamiento de compra? ¿Además de talle que otras características cree que tiene el comprador? ¿Dónde crees que compra? Dado que mi proyecto se basa en la realización de talles “especiales”/grandes, del 1 al 18 en Jeans, polleras, shorts / S a XXL en remeras, sweaters, todo lo que representa prendas de “arriba” , considera que tiene la tecnología/maquinaria para hacerlo? ¿En donde erigiría distribuir estos productos? Es preferible tener un lugar de venta específico o podría incorporarse talles grandes a los actuales ocales de venta? ¿Esto implica un costo especial para las prendas? ¿Cuál consideraría usted que sería la política de precios correcta? ¿Cómo cree que lo afecta el entorno legal? ¿No cree que esto se podría llevar a*

⁵ <http://inadi.gov.ar/2012/04/reunion-en-el-inadi-hacia-una-la-ley-de-talles-federal/>

cabo en una colección cápsula (algunas prendas) así como la de su hija Michelle? ¿Se planteo alguna vez la empresa desarrollar el segmento de mercado de talles grandes?

Finalmente, **en tercer lugar**, con el fin de obtener percepciones ajenas a la empresa pero internas en cuanto a la problemática, entrevisté a Mia Soifer. Mia es diseñadora independiente, tiene su propia marca y ha estudiado diseño de indumentaria. Tiene mucho para aportar acerca de los fundamentos de la problemática, de la cultura de los talles en el país, y también es interesante conocer su postura respecto al tema como diseñadoras.

4.2 Encuesta

Con el objetivo de obtener datos primarios cuantificables acerca del comportamiento del consumidor, conocer el entorno del cliente y buscando conocer si verdaderamente existe la necesidad por parte del mercado, diseñé una encuesta. La misma complementa la información de las entrevistas. La encuesta se llevó a cabo *online*, y se orientó a un público aleatorio en cuanto a su zona de residencia.

Se encuestaron a 104 mujeres, entre las edades de 15 y 30 años, superando así levemente los rangos del target de la marca 47 Street, que es la marca que se escogió para este trabajo. La encuesta es breve, pero permitió obtener información clave. Tuvo las siguientes preguntas: ¿Alguna vez al estar de compras NO conseguiste la ropa del talle que buscabas? (es decir, el negocio/marca no fabricó la prenda en ese talle. No aplica a la falta de stock.), ¿Crees que hay una necesidad en el mercado de fabricar talles grandes?, ¿Crees que estaría bueno que hayan más marcas en el mercado que fabriquen ropa con talles grandes?, ¿Crees que la gente interesada en comprar ropa de talle grande debería pagar ¿lo mismo que la ropa de talle “común”?, ¿estaría dispuesta a pagar un poco más”?, ¿Qué te parece mejor: crear una marca de talles grandes/especiales o crear colecciones cápsulas dentro de las mismas marcas que también fabrican otros talles? i.e: Forever 21 Plus, H&M Plus, Asos Curve, entre otras.

5. MARCO CONCEPTUAL

Para desarrollar el marco conceptual es necesario incluir determinados conceptos centrales del marketing, como segmentación de mercado, producto, posicionamiento y finalmente describir los ejes principales del plan de marketing.

5.1 *Segmentación de mercado*

Philip Kotler, en su libro “Marketing Management”, explica que el marketing estratégico moderno puede describirse como “STP marketing”. Las iniciales STP se corresponden con segmentación, targeting y posicionamiento; pilares claves para este trabajo. El autor explica que las visiones sobre el marketing estratégico han cambiado a lo largo de la historia, pasando así por tres etapas. En primer lugar, el marketing era de masas. En esta etapa, el vendedor producía en masa, distribuía en masa y la promoción también se masificaba, promocionando un solo producto para todos los clientes o compradores. (Kotler: 1994, 264) Se puede decir que en este caso hablamos de un marketing no-diferenciado, donde “la empresa opta por no reconocer los diferentes segmentos y trata al mercado como una totalidad, concentrándose en qué tienen en común las necesidades y expectativas de los clientes, en lugar de hacerlo en sus diferencias, tratando de diseñar productos y estrategias globales. Generalmente se desarrolla una oferta dirigida a segmentos grandes” (Schnarch Kirberg: 2001, 175)

La segunda etapa que caracterizó al marketing estratégico, según Kotler, es el marketing de variedad/diferenciación. En esta etapa, el vendedor se dedicaba a producir diferentes productos con diferencias entre sí. Dichos productos diferían en estilo, calidad, tamaño, etc. Estaban diseñados para ofrecer variedad a los compradores, en vez de apuntar a un segmento del mercado específico. El argumento central que explica esta etapa del marketing estratégico, es que para el marketing de variedad/diferenciación el cliente tiene diferentes gustos, y los gustos cambian a lo largo del tiempo. “Los clientes buscan cambio y variedad” (Kotler: 1994, 264) Según Schnarch Kirberg, “consiste en operar en dos o mas segmentos del mercado y se diseñan ofertas específicas para cada uno. Al ofrecer variaciones del producto y estrategias de marketing, se espera obtener mayores ventas y una posición más clara, aun cuando los costos pueden ser más elevados” (Schnarch Kirberg: 2001, 175)

La tercer y última etapa que describe el autor es la que el denomina “Target Marketing” .Aquí el vendedor identifica segmentos del mercado (uno o más) y produce teniendo en cuenta las necesidades y deseos de dicho segmento en particular. Este tipo de marketing también se lo puede denominar marketing *customizado*, donde el producto y el programa de marketing a realizar es adaptado a las necesidades y deseos, nuevamente, de un consumidor diferenciado. (Kotler: 1994, 264) Según Schnarch Kirberg, “ocurre cuando una empresa decide dividir el mercado en segmentos significativos, pero dedica su esfuerzo a uno solo; en lugar de dispersarse, busca satisfacer en mejor forma a un segmento en particular, logrando una sólida posición en el mismo.” (Schnarch Kirberg: 2001, 175)

Según Kotler, teniendo estas tres etapas del marketing en cuenta, podemos decir que hoy en día a las empresas no encuentran una oportunidad realizando marketing enfocado a las masas y tampoco produciendo diferentes productos para los distintos gustos y deseos. En cambio, las empresas están cada vez mas enfocadas en el “targeting marketing”, ya que ayuda a los vendedores a identificar las oportunidades de manera simple y eficaz. De esta forma, se desarrolla una estrategia diferenciada para un producto enfocado a un segmento del mercado en particular, donde se ajustan los precios, la distribución y la promoción. (Kotler: 1994, 264)

Este concepto de segmentación de mercado es central ya que la problemática en cuestión, la de los talles especiales, abarca a un *segmento* del mercado específico. Existen tres preguntas, según Myers, que permiten identificar el segmento del mercado en cuestión, el posicionamiento del producto y nuevas oportunidades para desarrollar un producto. Uno debe preguntarse (Myers: 1996):

- ✓ ¿Quiénes son nuestros clientes, qué los diferencia, y cuales son sus necesidades?
- ✓ ¿Qué productos/servicios ofreceremos para satisfacer aquellas necesidades?
- ✓ ¿Cómo nos diferenciamos nosotros de nuestra competencia?

Así, uno puede comenzar el proceso de planeamiento del marketing estratégico.

Existe un grupo en particular que demanda talles especiales en la provincia de Buenos Aires, y este grupo es diferenciado del resto, presenta necesidades y características particulares. Según Mestre, “Si se quieren satisfacer realmente las necesidades del mercado e incrementar la demanda, debe proponerse una oferta diferenciada para cada uno de los grupos de consumidores que presentan características o

necesidades distintas. La segmentación pone de manifiesto precisamente estas diferencias en las características y necesidades de los consumidores y permite detectar cuales de ellas son relevantes.” (Mestre: 1996, 212) Por lo tanto, la marca que considere y tenga en cuenta esta necesidad que presenta el mercado, venderá satisfacción. “Las empresas que consigan interpretar en mejor forma las demandas del mercado y desarrollar respuestas adecuadas serán las que permanezcan y progresen. No olvidemos que una misma necesidad puede ser satisfecha con distintas tecnologías o productos” (Schnarch Kirberg: 2001, 6)

El segmento del mercado que demanda talles especiales también demanda, por lo tanto, una estrategia comercial diferenciada, de forma tal que sus necesidades puedan ser satisfechas efectivamente (Mestre: 1996) Esto se debe a que el subgrupo en cuestión, comparte determinadas similitudes entre sí (como por ejemplo las necesidades), pero responde de forma diferente a un programa de marketing específico que otros subgrupos. “Si un segmento del mercado no se diferencia de otros subgrupos y no responde de manera diferente, no debería ser considerado un segmento del mercado útil. “ (Myers: 1996, 16)

Como lo indica Hernández, “la definición del mercado objetivo, lo que es lo mismo, saber a quien está dirigido el producto o servicio es el paso más importante en el análisis de la empresa. No se puede realizar un marketing efectivo sin un conocimiento preciso del consumidor” (Hernandez: 1994, 41)

Kirberg también explica que “muchos casos prácticos de los últimos años nos han demostrado que el éxito de un nuevo producto esta relacionado con la realización de estudios preliminares orientados a conocer al consumidor potencial, su estilo de vida, sus valores o creencias, su segmentación. No parece posible crear un concepto adecuado sin partir del conocimiento anterior. Es la única vía para evitar crear un producto para el que no existe mercado ya que producto/necesidades del consumidor deben estar en perfecta concordancia.” (Schnarch Kirberg: 2005, 280)

El autor agrega que existen categorías para poder descubrir nuevos segmentos del mercado y que “naturalmente, no todas las segmentaciones son efectivas.” En primer lugar, se encuentra la segmentación sociodemográfica. Esta consta de variables como “localización, sexo, edad, ingresos, educación, etc. La segmentación geográfica (tamaño, tipo de industria, clase de sociedad, etc) es útil en ciertos mercados. En la práctica, una segmentación de este tipo se apoya en una o más variables” (Schnarch Kirberg: 2001, 174/175)

La segunda forma de segmentar el mercado que explica es la segmentación por ventajas buscadas. Esta “mira las diferencias en los sistemas de valores asociados con la categoría de productos.” El autor da el ejemplo de las pastas dentífricas; ya que en este mercado se encuentran personas que se ven motivadas por distintos factores que rodean al producto: sabor, apariencia, blancura, prevención y precio. (Schnarch Kirberg: 2005, 282)

Dentro de lo que el autor llama la “segmentación comportamental”, se encuentran los criterios como por ejemplo el estatus del cliente, es decir, si este es habitual a la categoría o no. También, la fidelidad del mismo. La frecuencia también se considera, así como el comportamiento de compra. (Schnarch Kirberg: 2005, 283)

Finalmente, se encuentra la segmentación por estilos de vida. Kirberg explica que esta “parte de la idea de que individuos muy diferentes, en términos socioeconómicos, pueden tener comportamientos similares e, inversamente, individuos similares, comportamientos muy diferentes” aquí se genera una segmentación en donde se tienen en cuenta actividades, intereses y opiniones, “que desarrollan estereotipos o perfiles de comportamiento que son válidos para todo producto o para categorías específicas” .

5.2 *Producto*

El producto, “es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas”. (Schnarch Kirberg: 2001, 11)

El marketing mix (precio plaza producto y promoción), concepto clásico e importante de la mercadotecnia, debe comprender un balance armonioso entre sus cuatro elementos centrales. “La planeación estratégica de las empresas consiste, en palabras simples, en mirar hacia el futuro, buscar oportunidades y ubicar amenazas en el ambiente, para que a partir de los recursos y capacidades se identifiquen puntos fuertes y débiles que permitan formular las directrices a largo plazo relacionadas con los mercados, o sea necesidades que se atenderán y tipos de productos que se crearán.” (Schnarch Kirberg: 2001, 8) De esta forma, se lograría llegar al target deseado. Cuando se habla de producto, se está hablando de uno de los cuatro pilares del marketing mix y es en el cual este trabajo exige apalancarse. “Puede afirmarse que en el marco de la función de

marketing globalmente considerada, el producto constituye un factor capital sobre el que gravita no ya la gestión de marketing en particular, sino también el propio desarrollo de la actividad de la empresa” (Juan Luis Segurado Llorente, 1992: 31)

En nuestro caso, el producto es de tipo tangible, ya que se refiere a indumentaria, a la indumentaria. Dado que el producto a desarrollar genera un cambio en la percepción de la imagen de la marca, debo centrarme en este aspecto, ya que debo generar un producto que no genere un mecanismo de desprecios en el mismo. Es decir, dado el segmento de mercado en cuestión al cual se dirige la ropa de talles especiales, ¿cómo desarrolla la marca un producto que sea para gente de talles especiales, pero que no implique un producto que se percibe como de baja calidad? ¿Cómo evita, la empresa, que este nuevo producto dirigido a un segmento diferente no sea asociado con algo o visto como algo “negativo”?

Es importante comprender que para el consumidor el producto no es simplemente el material del cual este se comprende, sino que este a su vez comprende atributos psicológicos, y por lo tanto, el producto se percibe como un todo. “Por consiguiente, la noción de producto debe enmarcarse en la idea de que los bienes siempre están representando un conjunto de cualidades y beneficios físicos o psicológicos, cuyo objeto es la satisfacción de deseos y necesidades – que el consumidor recibe en el acto del intercambio.” (Juan Luis Segurado Llorente, 1992: 31) Es decir, para la chica adolescente consumidora de 47 Street, por ejemplo, un jean no es simplemente una porción de tela, sino que desde la percepción de la misma, un jean puede ser bueno, malo, rebelde, aventurero, fomentar el autoestima, se parte de un grupo, etc. Kotler y Cox citan a Theodore Levitt, quien dice: “Se compran cosas no sólo por las que estas pueden hacer, sino también por lo que significan” (Kotler y Cox, 1982: 19)

Volviendo a los riesgos que mencionamos previamente (acerca de cómo preservar la imagen y la percepción de la marca al introducir una nueva línea de productos) cabe adentrarse en qué es un producto nuevo y que representa el mismo. Según Kirberg, se pueden distinguir tres categorías de nuevos productos:

- ✓ Producto innovador
- ✓ Sustituciones
- ✓ Imitación

La primera abarca “productos que son verdaderamente novedosos, es decir productos por los cuales hay una necesidad insatisfecha y que no tienen sustitutos satisfactorios. Por ejemplo, una cura contra alguna enfermedad”. La segunda categoría se refiere a “sustituciones o mejoras, o sea la reposición de productos existentes que incluyen una diferencia significativa del artículo. También se pueden incluir los cambios de modelo y la moda”. La tercer y última categoría que describe el autor se refiere a los productos de imitación, “que son nuevos para la empresa pero no para el mercado que los conoce. Si una compañía de gaseosas decide sacar una línea dietética que no tenga, para ella es un nuevo producto, aun cuando el mercado ya conozca las gaseosas dietéticas” (Schnarch Kirberg: 2001, 37)

Si pensamos en qué representa como producto para la marca agregar a su esquema de negocios una línea de ropa con talles especiales, podemos decir que es una combinación de las categorías mencionadas anteriormente. Es novedoso y no tiene sustitutos satisfactorios. Es también una sustitución o mejora, ya que están modificando el tipo de ropa que ofrecen, al agregarle el componente de los talles. También es, finalmente, un producto de imitación, ya que por más que añadir la ropa de talles especiales para la empresa sería algo nuevo, no lo es para el mercado. Por más de que haya una gran demanda y poca oferta, no es un invento nuevo.

Kirberg también explica que Kotler distingue los productos en tres niveles. El primer nivel, se refiere al “producto básico”. Este se refiere a lo que compra el cliente, en términos de algo que resuelve un problema. En segundo nivel se encuentra el “producto real”. Este se constituye por la calidad, las características, el nombre y el empaque. Finalmente, el tercer y último nivel se refiere al “producto aumentado”. Kirberg afirma que estos son los servicios y beneficios adicionales al producto, como por ejemplo la entrega, la atención, la garantía. El producto, afirma el autor, “es el conjunto total que recibe el cliente cuando compra, ya que este adquiere satisfacciones, una de las cuales es el producto básico, tal vez mínimo necesario para que la empresa esté en el mercado” (Schnarch Kirberg: 2001, 13)

5.3 Posicionamiento

En cuanto al posicionamiento, nos referimos a cómo un producto se *posiciona* en la mente de un consumidor. “El término se refiere a cómo un producto es situado perceptivamente por parte de los consumidores frente a otros productos competidores. Por ello, la noción de posicionamiento es un componente muy importante en el desarrollo de una estrategia de producto”. (Juan Luis Segurado LLorente, 1992: 31) De esta forma, se ideará una estrategia que comprenda la idea/palabra/concepto con la cual se busca que nuestra marca se asocie. (Equipo Vértice: 2009, 96) Como fue dicho anteriormente, un producto no sólo incorpora su material físico, pero también comprende atributos psicológicos. Estos son los que el posicionamiento busca determinar.

La noción detrás del posicionamiento de una compañía, producto o servicio solía ser que debe representar algo importante que pueda ser expresado de forma consistente y repetidamente a través de diversos medios y de varios tipos. Con el tiempo, la idea fue cambiando. Ahora, estamos de acuerdo en que cada oferta necesita su propia identidad en el mercado, una posición única, más aún cuando estamos hablando de un producto que compite en el mercado. (Myers: 1996, 5)

Es la relación entre la correcta segmentación del mercado y el desarrollo del producto, el que dará como resultado el posicionamiento adecuado. Desarrollar una estrategia de mercado implica poder hablarle a un target específico, el cual debe representar una oportunidad real en el mercado. En este caso, hay un entendimiento detenido de las necesidades de un segmento específico del mercado que no consigue ropa de su talla, así como también el análisis de posibles competidores, que no toman esta oportunidad.

Kirberg explica que es necesario, para este proceso, poseer de creatividad a la hora de pensar, y a su vez, poseer datos correctamente clasificados. De forma contraria, se podría posicionar un producto de forma equívoca u errónea, y así destruir un producto que estaba destinado al éxito. El mercado meta, siempre ha de ser la razón del posicionamiento, explica el autor. Ya que es desde este mercado que parten todos los elementos de un plan de mercadotecnia, y además, de cómo son satisfechas de forma estratégica las necesidades de dicho mercado a través del producto. (Schnarch Kirberg: 2005, 294)

5.4 Plan de marketing

Las empresas están inmersas en entornos cambiantes y dinámicos. Por lo tanto, deben adaptarse a los mismos, atravesando retos, tomando oportunidades. Existe una demanda por talles especiales por parte de las mujeres adolescentes en la provincia de Buenos Aires. Como vimos antes, más del 65% de las mujeres de nuestro país tienen problemas para conseguir indumentaria. (Ver investigación de mercado para más estadísticas)

Esto es, en otras palabras, una oportunidad en el mercado. Para que una empresa pueda organizarse a si misma, plantear sus objetivos y poder proyectar a futuro en torno a una inversión, es necesario un plan de marketing.⁶

Un plan de marketing “se trata de un plan de actividades fundamentado y coherente, en el que están involucrados todos los miembros de una organización” (Dvoskin: 2004, 451) Es un trabajo que se estructura eficazmente, delimitando así cada una de sus secciones. Como señala Dvoskin, permite integrar objetivos de corto y largo plazo, así como también “obliga a definir las oportunidades y las amenazas a partir del análisis de las propias fortalezas” (Dvoskin: 2004, 451).

Para el presente trabajo, se tomará el libro de Roberto Dvoskin “Fundamentos del Marketing”, publicado en 2004, el cual delimita de forma clara la estructura y las pautas para desarrollar de forma correcta este tipo de plan. Además, estará basado en un caso. El caso que analizaré es el de la marca 47 Street.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>

6. INTRODUCCIÓN AL CASO Y DIAGNÓSTICO DE 47 STREET

47 Street fue fundada en 1986, y hoy ya posee más de 63 locales en el interior del país y 19 locales en la Capital Federal⁷. Esto se debe al constante crecimiento y a que es líder en su target. Según una de sus dueñas y actual empleada, Michelle Kogan, “estamos siempre un paso adelantados en lo que respecta a la moda y somos líderes en nuestro segmento”. Han podido con el tiempo ser fuertes en todos los aspectos de la marca en cuanto a la indumentaria; ya que al entrevistarla Michelle comentó que traen continuamente del exterior ideas nuevas y toman de ellas lo mejor y diferente. La ropa de noche y los zapatos son su prioridad.

Otra fortaleza que se ha detectado con respecto a la empresa es que se ha inmerso muy bien en el mundo de las redes sociales, donde su target es un “*heavy user*”, como lo indica Michelle. No sólo por su constante publicidad online, pero porque ha generado furor a raíz de concursos como por ejemplo “47 te busca”, donde las modelos surgen a través de este tipo de eventos, que comienzan a promocionarse en las redes sociales, y luego se llevan a cabo en diferentes shoppings del país. Esto ha generado un seguimiento en masa de su público objetivo, fomentando e incrementando el sentimiento de pertenencia; valor primordial para todo adolescente y por lo tanto crucial para la marca.

47 Street por lo tanto, se encuentra en un buen momento. Innova constantemente sus productos y su imagen, explota al máximo la nueva etapa que las marcas están transitando en cuanto al *e-commerce* de la mano de Kevin (otro de los dueños), y las colecciones cápsulas de Michelle son un éxito en las jóvenes.

Existe desde hace tiempo una necesidad comprobada en el mercado pero no satisfecha (ver investigación de mercado); la de realizar talles grandes en el mercado de la indumentaria. Esto aplica también al mercado de la indumentaria, juvenil, que más aún desean vestirse a la moda y sentir que pertenecen. Al entrevistar a Mia Soifer, diseñadora independiente y que posee su propia marca “Soifer”, la misma nos cuenta que este problema surge por diversas razones. Por un lado, a los diseñadores no les enseñan a realizar este tipo de talles en la universidad: “Es un problema de raíz, ni en la facultad nos enseñan”. Cuenta que los figurines (cuerpos estilizados sobre los que se dibujan las prendas) ya son muy delgados. Sin embargo, la ley de talles La Ley N° 12.665 establece que “(...)los comercios que vendan ropa de mujer, deberán tener en existencia todos los

⁷ <http://www.47street.com.ar/locales/#>

talles correspondientes a las medidas antropométricas de la mujer adolescente, de las prendas y modelos que comercialicen y ofrezcan al público(...)⁸ Según los referentes de la moda que entrevistamos, esta ley no se respeta porque, cuando uno fabrica una colección se realizan entre 200 y 400 prendas, por lo menos. Si se realizan en todas las prendas, todos los talles, se genera un excedente, es decir, sobran los talles más grandes, lo cual representa una pérdida en costos muy grande. **No es el costo de fabricación lo caro, porque fabricar el talle más grande, indica Gustavo Kogan, puede salir 20\$ más que el talle más chico en cuanto a tela. Es por esta pérdida en excedente, que las marcas no respetan la ley.**

El plan de marketing de mi Trabajo de Graduación se propone evaluar el lanzamiento de una colección cápsula dirigida hacia un mercado que manifiesta (como lo manifiesto) la necesidad de talles grandes/especiales. Es decir, una colección paralela a la colección general, que contenga 15/20 prendas en 3 variantes de color y estampa.

La marca tiene los recursos tecnológicos necesarios, nos cuenta Gustavo Kogan, CEO de la empresa, así como también los canales de distribución, que tampoco representan un problema para llevar a cabo este plan. Luego de haber realizado una investigación de mercado (ver investigación de mercado) donde se analizó no sólo a las chicas y mujeres del mercado objetivo de la marca pero también más grandes, donde también se tuvo en cuenta la situación del país y de la provincia de Buenos Aires, ya que hay una Ley de Talles en vigencia que genera mucha polémica dentro del mercado y la industria de la moda, podemos afirmar con certeza que hay un segmento del mercado que necesita que se realice este negocio, y que esta preparado para comprar.

Existe una oportunidad importante, la de mercado, que necesita de este producto, y la competencia es básicamente nula. Es decir, por lo tanto, hay un entorno favorable en cuanto a lo social-legal, que la marca puede aprovechar.

⁸ <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-12665.html>

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

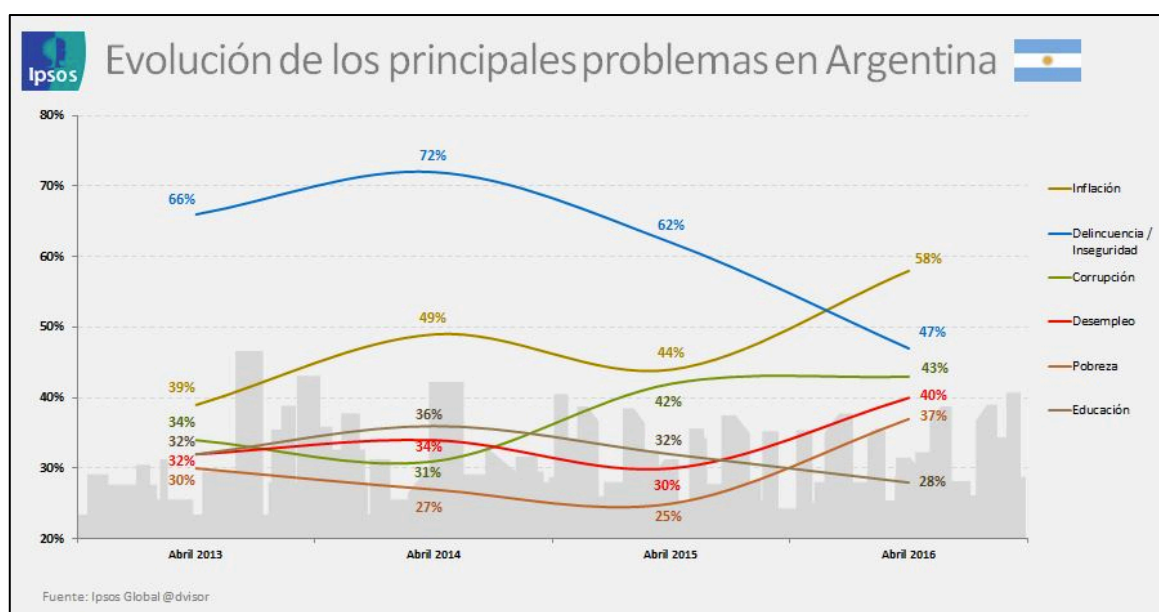
A la hora de analizar una empresa, se deben tener en cuenta lo que se denominan los siete entornos críticos. Cinco de ellos pertenecen al macroentorno, y esto significa que son fuerzas externas y no controlables por la empresa. En cambio, el microentorno esta compuesta por las fuerzas con las cuales la compañía tiene una fuerte relación, aquellas variables de las cuales depende la compañía para satisfacer a sus clientes.

7.1 MACROENTORNO

7.1.1 Entorno económico:

La situación económica del país no es favorable desde hace ya varios años. Es muy poco el grado de estabilidad económica. La inflación es uno de los problemas más arraigados en el país actualmente (26,9% para fin del año 2015)⁹ el cual afecta de forma directa a la industria textil y al negocio de la indumentaria. Los precios y las cargas sociales aumentan exponencialmente, pero los sueldos no siguen el mismo ritmo. Por lo tanto, el proceso de decisión de compra se torna más lento/menos impulsivo, ya que al fin y al cabo, la indumentaria no califica como un producto de primera necesidad como sí lo hacen los alimentos.

El siguiente gráfico muestra como la inflación aumentó desde el año 2015



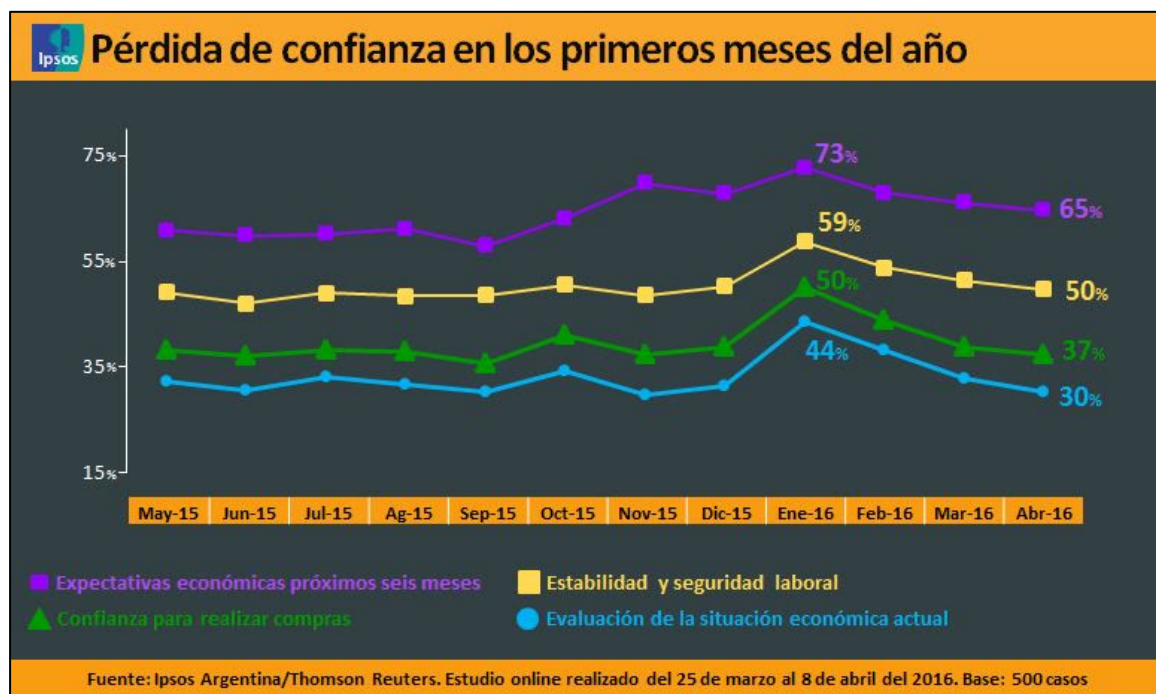
Fuente: Luis Costa, Ipsos Public Affairs

⁹ <http://www.infobae.com/2016/02/08/1787869-argentina-se-ubico-los-paises-mas-inflacion-2015>

Más allá de esto, la empresa tiene una consolidación muy fuerte gracias a su trayectoria que permite realizar este tipo de negocios. Además, Gustavo Kogan (CEO) ha realizado colecciones cápsulas previamente, de la mano de su hija Michelle que nos cuenta la misma han tenido éxito en el mercado. (Ver anexo)

Existe un factor/cambio que podría alterar las condiciones en el mercado y es la posible entrada de marcas extranjeras al país. Esto es una noticia que se escuchó con el cambio de gobierno a fines de 2015, pero no hay certeza para afirmarlo, dado que las normas financieras locales estarían frenando este tipo de iniciativas. Parecería ser que las marcas estarían “esquivando” al país. “A diferencia de lo que se ve afuera, hasta ahora acá no hay ninguna marca internacional de peso dando vueltas o analizando alternativas para instalarse en el país”, explicó una fuente de la industria de centros comerciales.”¹⁰ De todas formas, llegado el caso, esta también sería una oportunidad para la industria nacional.

El siguiente gráfico es un estudio de Ipsos que muestra que entre Septiembre del 2015 y Enero del 2016 hubo un aumento en la confianza con respecto a las expectativas económicas, la estabilidad y seguridad laboral, confianza para realizar compras y evaluación de la situación económica actual, el cual decayó en la primer mitad del año.



Fuente: Ipsos Arg/ Thomson Reuters.

¹⁰ <http://www.lanacion.com.ar/1785892-las-marcas-de-ropa-extranjeras-siguen-esquivando-al-pais>

7.1.2 Entorno político/legal

Hay una cuota de incertidumbre e inestabilidad (provenientes por el reciente cambio de gobierno) que afectan a la industria textil como a cualquier tipo de industria. No obstante, La Ley N° 12.665 tiene incidencia directa sobre el proyecto en cuestión, abriéndole así las puertas de forma favorable a este negocio. No sólo posicionaría a 47 Street como una de las pocas marcas argentinas (que tiene alcance internacional) que busca respetar esta ley de forma positiva, buscando que las adolescentes encuentren indumentaria de su talle, sino que además podría llegar a generar un efecto en cadena para otras marcas.

No existe en este caso ninguna norma financiera o fiscal que pueda tener efectos negativos sobre la rentabilidad de las actividades en cuestión, ya que lo que la marca se propone realizar va de la mano con lo que la ley busca también. Además, la compañía de esta forma se encuadraría del lado de los consumidores, no estando expuesta a las quejas de asociaciones de defensa de los consumidores, ni tampoco quedaría expuesta a las críticas.

Mia Soifer, diseñadora independiente, cuenta que “nadie respeta la ley de talles”. (Ver anexo) Por diversas razones, pero es este el hecho que implicará que el entorno político/legal afectará al proyecto de forma positiva, ya que 47 Street estará posicionada como LA marca que le da un espacio a aquellas adolescentes que quieren y no consiguen ropa de su talle. El entorno político es el que brinda a la empresa una ventaja competitiva para este proyecto en particular por sobre el resto.

7.1.3 Entorno tecnológico

No existe un desarrollo tecnológico probable que pueda incidir en el futuro próximo en los costos de producción. Al entrevistar a varios diseñadores nos cuentan que las maquinas de coser (la única tecnología necesaria para confeccionar la ropa) son las mismas para la ropa del talle más chico hasta la ropa del talle más grande. La única diferencia, nos cuentan los entrevistados, (Ver anexo) es el precio de realizar un talle y el otro, que como máximo, puede ser una diferencia de \$20 por la cantidad de tela que hay que utilizar. Tampoco se puede vislumbrar una evolución tecnológica que pueda afectar la demanda de los productos de la empresa en el futuro próximo.

7.1.4 Entorno sociodemográfico y cultural

Un estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) a través del relevamiento de datos en 193 países en el 2014 y publicado en el 2015 muestra que la obesidad y el sobrepeso son factores sociodemográficos que de ninguna forma van a afectar la demanda en forma negativa en cuanto a los productos que la empresa se plantea desarrollar. Según la organización, “el 63,9% de los argentinos tiene sobrepeso”¹¹, siendo así el país con el valor más alto de toda Latinoamérica. Además, el 23,6% son obesos indica el artículo.

Otro factor importante a tener en cuenta que muestra posibles tendencias en el consumo a futuro es que uno de cada tres adolescentes entre trece y quince años padecen de sobrepeso u obesidad, según lo indicado por una encuesta realizada hace dos años por el Ministerio de Salud de la Nación.

Las chances de que se generen o surgan cambios en las actitudes de los compradores, es decir, que esta población que necesita tallas especiales desaparezca, es básicamente nula, ya que en el presente los estudios demuestran que esta es una problemática que está en aumento, especialmente en el país.

7.1.5 Entorno ecológico

La confección de tallas grandes no involucra procesos ni la utilización de materias primas que amenacen el medioambiente de forma diferente a los procesos de fabricación que se utilizan para la confección de tallas “normales”, por lo tanto no genera a futuro un cambio en el ambiente que implique afrontar cambios necesarios porque no existe ninguna problemática *nueva*. No obstante, esto no significa que la industria, más allá de los tallas grandes, no sea nociva para el medioambiente. La industria textil es considerado el tercer mayor y consumidor de agua del mundo. El algodón es otra de las materias primas que produce una profunda polémica, ya que se necesitan alrededor de 2700 litros de agua para producir una camisa. Otra estadística llamativa; una planta de algodón precisa más de 30 mil litros de agua para producir un kilo de algodón. El proceso de teñido de las telas también genera un gran impacto en el medioambiente, ya que luego el excedente es arrojado a los canales y ríos y decolora las aguas. “El

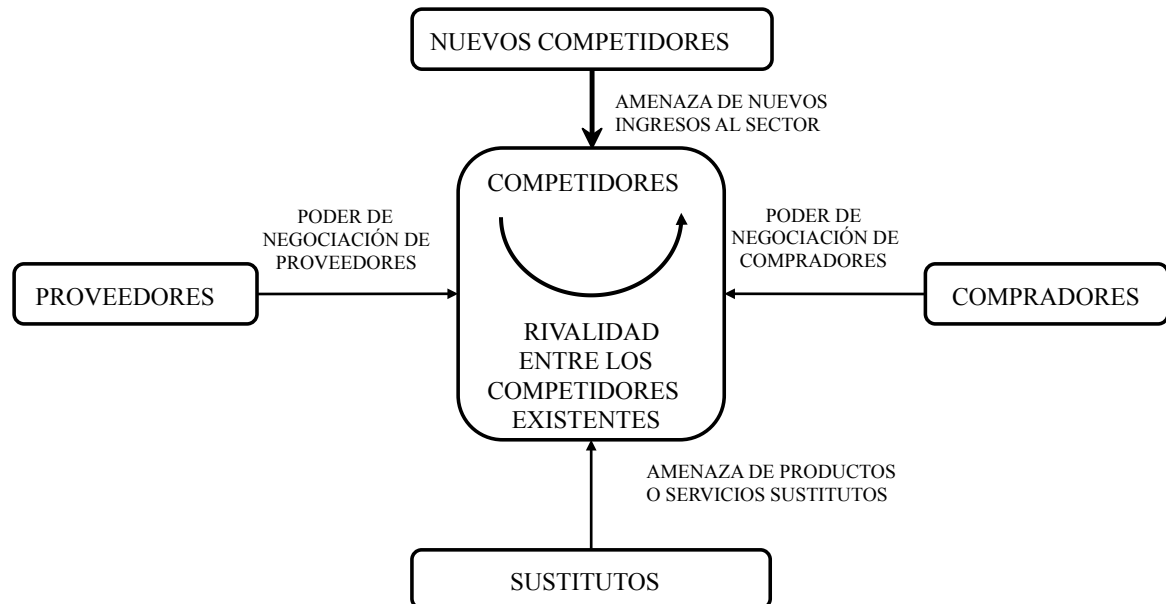
¹¹ <http://www.eldia.com/informacion-general/obesidad-y-sobrepeso-los-argentinos-son-los-mas-gordos-de-sudamerica-70460>

tratamiento de aguas residuales de la industria textil es un problema ambiental al que se le ha dado atención, ya que muchos colorantes y aditivos textiles son tóxicos y no biodegradables y, en consecuencia, son descargados a canales y ríos, permaneciendo en el ambiente”.¹²

7.2 MICROENTORNO

Para abarcar este segmento del plan de marketing, se analizarán las cinco fuerzas competitivas descritas por Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva” (1991), ya que son útiles para analizar de forma minuciosa el microentorno. Según el autor, “la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilizades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido”. No obstante, según Porter los rivales ya no son solamente los competidores directos. “Las cinco fuerzas competitivas – nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores – refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. (...) La competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada.” (Porter: 1991, 24-25)

Figura 1.1 – Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Porter, Michael. 1991. Estrategia competitiva, Ed Compañía editorial continental, México

¹² http://www.aguasimple.org.mx/revistav4/index.php?option=com_content&view=article&id=272:ique-podemos-hacer-contra-las-sequias&catid=45:notas-de-agua-v4&Itemid=6

Rivalidad entre competidores actuales

No existe en el mercado una empresa de indumentaria femenina que sea líder en el mercado adolescente, con la misma trayectoria (o sin) que tenga el mismo mercado objetivo, que haya innovado e introducido a sus colecciones talles especiales. Por lo tanto, no se puede plantear un competidor directo. Se pueden identificar marcas posicionadas muy por debajo y que apuntan solamente al mercado que necesita talles grandes, pero no al segmento adolescente en su totalidad. Existen pocas marcas que ofrecen talles grandes para mujer en el mercado, pero estas están dirigidas a señoras.

Nuevos competidores potenciales

Esta es una posible amenaza, proveniente de dos lugares simultáneos. Por un lado, los productos sustitutos de carácter nacional, pueden emerger como nuevos competidores potenciales dadas una serie de condiciones. En primer lugar, de tener éxito el negocio, los miembros de la industria no pueden oponerse al ingreso de recién llegados. Además, el lanzamiento de la colección en cuestión de parte de 47 Street generaría un crecimiento en la demanda de talles especiales por parte del segmento del mercado. Esto representaría un atractivo para las otras empresas que identificamos como competidores sustitutos actualmente (Complot, Muaa, Cuesta Blanca).

Por otro lado, existe una amenaza proveniente de las marcas del extranjero que ya tienen instauradas en su cultura colecciones con talles especiales, como por ejemplo Forever 21, H&M, entre otras.

Amenaza de productos sustitutos

Podemos ubicar dos clases de productos sustitutos para este caso por lo tanto hablaré de caso 1 y caso 2. El caso 1 se trata de la cliente que sustituye el vestido “X” de la colección cápsula de talles especiales de 47 street por el vestido “Y” de la colección normal de invierno de Complot. En este caso, hay una fuerte dependencia del stock, diseño, y oferta del sustituto. Es decir, la presión competitiva del sustituto es baja. No es un producto sustituto que aparezca/este disponible fácilmente, ya que para una adolescente que busca un vestido XXL, no lo va a encontrar en Complot a no ser que

específicamente hayan diseñado un vestido “*overzised*” de forma intencional. La presión competitiva es baja porque el sustituto no tiene un desempeño comparable o mejor. Este tipo de producto sustituto, no obstante, está bien posicionado entre las adolescentes, tiene muy buen marketing, y comparte con 47 street la plaza.

El caso 2 se trata de la cliente que sustituye el vestido “X” de la colección cápsula de talles especiales de 47 street por el vestido “Z” de “Lolitas talles grandes”. En este caso, es otro tipo de sustituto porque se ubica en otro tipo de plaza, no comparte el público objetivo al 100%, y la marca no está bien posicionada. No obstante, la cliente puede incurrir en costos bajos al elegirlo.

Se puede decir que tanto el caso 1 como el caso 2 no representan una amenaza considerable, ya que ninguno desempeña una función como la que realiza 47 Street.

Poder de negociación de los compradores

Podemos decir que los compradores tienen un alto poder de negociación en el sentido que son sensibles al precio. Además, la indumentaria en cierto punto no es una compra de primera necesidad, por lo que los compradores pueden postergar la compra. Además, los compradores están bien informados sobre los costos y precios de los vendedores.

Sin embargo, estos pierden poder de negociación, ya que los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutas son altos. Además, los compradores son numerosos en relación con los vendedores.

Poder de negociación de los proveedores

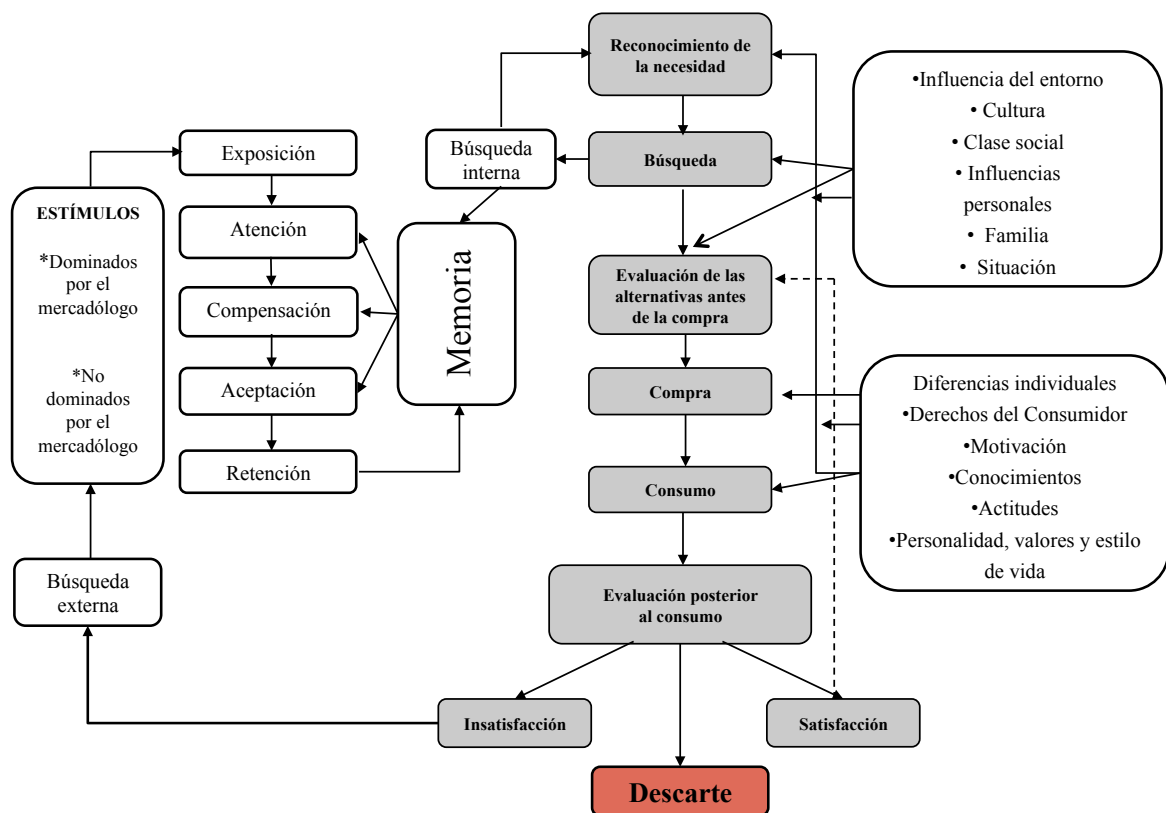
Este es uno de los aspectos que, a diferencia del resto del microentorno, no atravesará grandes cambios. Las tecnologías y materiales que se emplearán para la confección de los talles especiales en este proyecto serán las mismas que se utilizaron previamente para la confección de talles normales, por lo tanto no habrá cambios en los proveedores y por lo tanto su poder de negociación no debería variar

7.3 EL CLIENTE

7.3.1 El comportamiento del consumidor

Es muy importante analizar como el comprador elige, porque lo hace, y de que forma. De esta manera las organizaciones pueden garantizar su éxito a partir del enfoque en la comprensión del consumidor y su toma de decisiones. Comprender las necesidades, deseos y demandas es una ventaja competitiva.

El comportamiento del consumidor puede verse graficado en el siguiente modelo que iremos desglosando:



Fuente: R. Dvoskin, presentación en clase 1

Las necesidades

Estudiar este aspecto es importante ya que abarca no sólo gran parte del entorno pero también que le da sentido a mi negocio (voy a estar satisfaciendo una necesidad insatisfecha en el mercado).

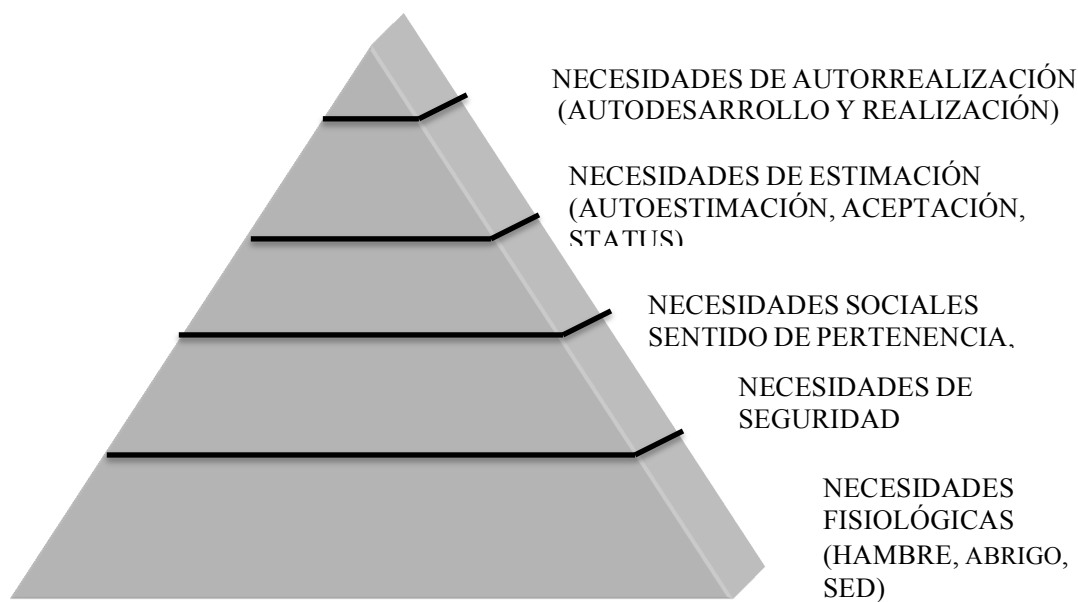


Figura 2.1 Pirámide de Maslow

La figura 2.1 retrata la Pirámide de Maslow, donde se puede observar una jerarquía de las necesidades humanas. En el caso de los talles especiales, podemos decir que no se busca satisfacer una necesidad sino varias. En primer lugar, hay una necesidad que podríamos decir que es la principal y es la fisiológica, que es por la cual los seres humanos nos vestimos: para tener abrigo. Una vez satisfecha esta necesidad, entran en juego muchas otras. Teniendo en cuenta al segmento al cual se dirige 47 Street en particular (su target abarca a mujeres entre la pre adolescencia y la adultez, 12 a 25 años), podemos decir que entran en juego muchas otras necesidades, ya que es un segmento en particular que se define por la necesidad de pertenencia. Por lo tanto, aquí ya no entra solamente en juego la necesidad fisiológica del abrigo, pero también la necesidad de reconocimiento. En otras palabras, el target de 47 Street por definición es particular, ya que tiene necesidades particulares de la edad; ser aceptado socialmente, cuestiones ligadas a los prejuicios sociales, presiones ligadas a “estar a la moda”, etc.

Por otro lado, es llamativo el caso de este trabajo, ya que estamos frente a una necesidad muy particular. Ya no estamos hablando de la chica adolescente que va al shopping a comprarse un jean y busca determinado reconocimiento en ese jean, sino que estamos hablando de la chica adolescente que busca reconocimiento en un jean pero que necesita el jean en sí. Primero tiene que encontrar el jean que le entre, y luego si tiene para elegir, evaluará la opción entre dos, tres, o la cantidad que sea necesaria. Tiene que

satisfacer dos necesidades al mismo tiempo: la necesidad fisiológica cobra mayor importancia que en la chica que utiliza talle “normal”, ya que para la chica de talle especial, esta no es una compra sencilla, no es algo que encuentre con facilidad. Ya no nos debemos preguntar sobre las necesidades de los clientes de 47 Street en cuanto a las colecciones cotidianas y los talles normales (y lo mismo para su competencia). Ahora debemos formularnos nuevas preguntas que nos permitan confirmar y explorar por dentro esta necesidad insatisfecha en el mercado, para así poder satisfacerla de forma proactiva y eficaz.

Este plan de marketing nos presenta frente a un consumidor más sofisticado. No es la mujer estandar de 18 años que pesa entre 50 y 60 kilos y mide 1,64 la clienta ahora. Por lo tanto, depende de que necesidad hablemos, el rol de la marca. Al no tener un consumidor estandarizado, voy a encontrarme frente a un consumidor preocupado con necesidades sofisticadas. Existe aquí una vinculación de necesidades, ya que la ropa ahora tiene un doble sentido; comprar para vestirse pero además sanar una preocupación interna.

Búsqueda de información

Esta etapa del proceso de decisión de compra es muy importante para nuestro proyecto ya que es dominable. Es decir, la empresa puede influir sobre dicho proceso. Hay variables que influyen en la duración y profundidad de la búsqueda, como por ejemplo la personalidad, la clase social, el tamaño de la compra, la experiencia anterior, la percepción sobre el nivel de la marca y la satisfacción del cliente. En nuestro caso si bien el segmento del mercado al cual apuntamos es de clase media, media– alta, la clase social y el nivel de ingresos, el hecho de que se está vendiendo un producto que no tiene mucha competencia implica que este tipo de variables no influyan en un alto grado, ya que el cliente no tiene mucha oferta. No obstante, variables como el tamaño de la compra, la experiencia anterior y la satisfacción del cliente van a depender puramente del marketing operativo y del desempeño de la empresa. 47 Street debe lograr que el cliente adolescente que tiene necesidades sofisticadas ya que no posee las medidas antropometricas estándares quede encantado con la marca y el producto.

Tiene a su favor la empresa su buen manejo de las redes sociales, que en este caso pasarían a ser fuentes de información controladas por el oferente. De esta forma el consumidor puede verse motivado a recurrir a fuentes externas y poder así no sólo familiarizarse cada vez más con la marca pero tambien encontrar informacion respecto de alternativas disponibles y sus características.

Evaluación de las alternativas antes de la compra

En este proceso se responden dos preguntas. En primer lugar, el consumidor se pregunta ¿cuáles son mis opciones? Y en segundo lugar ¿cuál es la mejor? El hecho es que en nuestro proyecto tratamos un consumidor particular, que busca un producto para el cual no posee muchas alternativas. Cuando se habla de la chica adolescente con sobrepeso que necesita talles grandes, no existen muchas alternativas de producto y/o marca que estén incluidas en este proceso de evaluación.

Compra

Podemos decir que en este trabajo hablamos de una compra de complejidad alta, o de alta implicancia en la mayoría de los casos. Esto se debe a que este tipo de compras implican un proceso laborioso largo. Este sería el caso de, en primer lugar, la primera compra. Además, las compras esporádicas, también son de alta implicancia. La compra razonada, y los productos de alto precio también lo son. Para la persona que tiene sobrepeso, y que no consigue ropa, es muy difícil que comprarse un jean sea un proceso de baja implicancia.

7.3.2 Investigación de mercado

-Objetivos:

Realizar una investigación de mercado en este caso nos permite corroborar cuantitativamente que existe una necesidad en el mercado, y en particular en el segmento del mercado al cual se dirige el plan de marketing. De esta forma, reducir la incertidumbre de realizar una inversión y justificar su costo. Además, nos permite conocer comportamientos, el grado de insatisfacción del mercado, y explorar otras variables de mucha importancia para el desarrollo del negocio, como preferencias de precios, plaza, ente otras.

También, la realización de una investigación cuantitativa, en este caso una encuesta descriptiva, es útil para combinar los resultados junto con las entrevistas previamente realizadas, y la información que se adquirió a través de las investigaciones llevadas a cabo en internet para obtener una visión más completa y objetiva de la problemática. De esta forma podremos conocer mejor el comportamiento del consumidor y saber hacia donde dirigir las estrategias del negocio en cuestión.

-Metodología:

Se realizó una encuesta *online*, es decir, que la misma fue auto-administrada. Esto quiere decir que no se requiere de un encuestador, sino que una vez que la encuesta es diseñada, luego se gestiona por la web. Otro aspecto importante de su metodología es que dicha encuesta fue cerrada. En otras palabras, las respuestas ya están predeterminadas, y el encuestado sólo debe escoger una de las opciones.

El mínimo de respuestas que se buscó obtener fue de $n=100$. El resultado obtenido fue de $n=104$. En cuanto al rango etario, la encuesta abarcó a mujeres de entre las edades de 15 y 30 años. Este rango excede el target de la marca con el fin de conocer percepciones de otras mujeres, no sólo porque el proceso de decisión de compra no es el mismo para todas las mujeres de 15 años, pero además porque complementa los resultados y los enriquece. Además, se buscaba conocer/comprobar/confirmar que existe en el mercado una necesidad insatisfecha: la de mujeres que necesitan ropa de talles grandes/especiales. En cuanto a la procedencia de las encuestadas, esta fue aleatoria. La encuesta fue publicada en la web y se le pidió a un grupo determinado de gente que la envíe, tipo “bola de nieve”. Este grupo de personas a la cual se le solicitó que compartan la encuesta, provienen de distintos barrios de la ciudad de Buenos Aires, y esto fue pensado intencionalmente, con el fin de obtener un espectro más amplio de respuestas.

La encuesta constó de 6 (seis) preguntas

1. Edad: Cabe aclarar que las encuestadas tenían la opción de seleccionar entre distintos rangos etarios (15-18, 19-21, 22-25, 26-30) pensados estratégicamente.
2. ¿Alguna vez al estar de compras NO conseguiste la ropa del talle que buscabas? (es decir, el negocio/marca no fabricó la prenda en ese talle. No aplica a falta de stock.)
3. ¿Crees que hay una necesidad en el mercado de fabricar talles grandes?
4. ¿Crees que estaría bueno que hayan más marcas en el mercado que fabriquen ropa con talles grandes?
5. Crees que la gente interesada en comprar ropa de talle grande debería pagar:
 - ¿lo mismo que la ropa de talle “normal”?
 - ¿estaría dispuesta a pagar un poco más?
6. ¿Qué te parece mejor?:
 - crear una marca de talles grandes/especiales

-crear colecciones cápsulas dentro de las mismas marcas que también fabrican otros talles.
ej: Forever 21 Plus, H&M Plus, Asos Curve, entre otras.

-Análisis de resultados:

Pregunta 2

La pregunta 2 es la que nos permite evaluar y confirmar, más allá de las estadísticas provistas por internet y las entrevistas realizadas a expertos, si verdaderamente existe una necesidad en el mercado en cuanto a la realización de talles grandes/especiales.

La tabla 1 dan cuenta de los resultados:

Tabla 1

¿Alguna vez al estar de compras NO conseguiste la ropa del talle que buscabas? (es decir, el negocio/marca no fabricó la prenda en ese talle. No aplica a falta de stock.)		
Opciones	Porcentaje de respuesta	Total
Sí, alguna vez NO encontré la prenda que quería en el talle que buscaba	62,5%	65
No, siempre encontré el talle que buscaba	37,5%	39
Total de respuestas		104
Preguntas sin responder		0

Estos resultados dan una pauta de que por lo menos alguna vez la mayoría de las encuestadas (el 62,5%) ha tenido problemas encontrando el talle que buscaba, y esto no se debió a la falta de stock. Ahora bien, Si desglosamos la pregunta y sus respectivas respuestas por edades, nos encontramos con los siguientes porcentajes, que representan el número de personas que afirman no haber conseguido la ropa del talle que buscaban. Notese que todos los porcentajes muestran que en todos los rangos etarios hay un patron de mayorías que se inclinan a pensar que la mayoría de las mujeres han vivenciado/experimentado este tipo de problemática.

- 15-18 años: 68,4%
- 19-21 años: 60%
- 22-25 años: 58,5%
- 26-30 años: 65,5%

Pregunta 3

La pregunta número 3 (¿Crees que hay una necesidad en el mercado de fabricar talles grandes?) nos permite evaluar las percepciones acerca de esta problemática desde una óptica exterior. Estas respuestas son muy valiosas ya que no sólo provienen de nuestro público objetivo (mujeres que necesitan talles grandes) pero mujeres que perciben la necesidad aunque no la necesiten ellas mismas).

La tabla 2 dan cuenta de los resultados:

Tabla 2

¿Crees que hay una necesidad en el mercado de fabricar talles grandes?		
Opciones	Respuesta en porcentajes	Cantidad
Sí	95,2%	99
No	4,8%	5
Respuestas totales		104
Preguntas sin responder		0

El hecho de que solamente 5 mujeres de un total de 104 crean que no es necesario fabricar talles grandes/especiales, o mejor dicho, que el 95% del total crea que hay un mercado que necesita de este producto, confirma nuestra hipótesis. A pesar de que no estemos abarcando a un número tan significativo de mujeres, si estamos abarcando distintos rangos etarios, lo cual al fin y al cabo termina siendo más productivo, porque nos permite conocer las percepciones tanto de nuestro segmento objetivo del mercado así como de un rango etario algo superior. Veamos los resultados desglosados por edades:

- 3 de las encuestadas que respondieron que creen que NO hay una necesidad en el mercado de fabricar talles grandes tienen entre 15 y 18 años

- 2 de las encuestadas que respondieron que creen que NO hay una necesidad en el mercado de fabricar talles grandes tienen entre 22 y 25 años

Esto quiere decir que:

- El 84,2% de las encuestadas entre las edades de 15 y 18 años cree que hay una necesidad en el mercado de fabricar talles grandes.
- El 100% de las encuestadas entre las edades de 19 y 21 cree que hay una necesidad en el mercado de fabricar talles grandes.
- El 95,1% de las encuestadas entre las edades de 22 y 25 años cree que hay una necesidad en el mercado de fabricar talles grandes.
- El 100% de las encuestadas entre las edades de 26 y 30 años cree que hay una necesidad en el mercado de fabricar talles grandes.

Pregunta 4

La pregunta 4 (¿Crees que estaría bueno que hayan más marcas en el mercado que fabriquen ropa con talles grandes?) sirve como parámetro para complementar más allá de las entrevistas realizadas y el *research* on y off-line la recepción de nuestro negocio. Es decir, permite tener una visión preliminar de como puede ser recibido nuestro nuevo negocio en el segmento de las mujeres jóvenes compran ropa. Los resultados se pueden ver en la tabla 3:

Tabla 3

¿Crees que estaría bueno que hayan más marcas que fabriquen ropa con talles grandes?		
Opciones	Respuesta en porcentaje	Cantidad
Sí	92,3%	96
No	0,0%	0
No me interesa	7,7%	8
Respuestas totales		104
Preguntas sin responder		0

Si desglosamos las respuestas por edades podemos observar que:

-El 89,5% de las encuestadas entre las edades de 15 y 18 años cree que estaría bueno que haya una mayor cantidad de marcas que fabriquen ropa con talles grandes/especiales.

-Lo mismo se repite para el 93,3% de las encuestadas entre 19 y 21 años.

-Para el rango etario de 22 a 25 años, es el 92,7% el porcentaje de mujeres que acompaña la idea de que esta bueno que se incorporen más marcas al desarrollo de talles grandes/especiales.

-Finalmente, son el 93,1% entre 26 y 30 años de edad que opinan de la misma forma.

Pregunta 5

La pregunta número 5 es muy importante ya que nos da un marco de cómo es el comportamiento de compra y de la política de precios que se tendrá que implementar. La siguiente tabla exponen los resultados:

Tabla 4

Crees que la gente interesada en comprar ropa con talles grandes debería pagar:		
Opciones	Respuesta en porcentaje	Cantidad
Lo mismo que la ropa de talle "normal"	99,0%	102
Estaría dispuesta a pagar un poco más	1,0%	1
<i>Respuestas totales</i>		103
<i>Preguntas sin responder</i>		1

La única persona que respondió que la gente interesada en comprar ropa de talle especial/grande estaría dispuesta a pagar un precio más caro está en el rango etario de los 26 a 30 años. Cabe mencionar, que esa misma persona, cuando se le preguntó ¿Crees que estaría bueno que hayan más marcas en el mercado que fabriquen ropa con talles grandes? Respondió que “no le interesa”, por lo cual podríamos deducir que hay una correlación entre ambas respuestas, dado que es la única persona que respondió de forma diferente a

las otras 102 (hay una que no respondió la pregunta). Por lo tanto, podemos considerar esta respuesta como no significativa.

Pregunta 6

La pregunta 6 es de gran importancia para esta investigación, y tiene mucho peso no sólo para lo que sería la plaza del proyecto, pero además para la idea central del proyecto en sí.

Al preguntarle a las mujeres en cuestión qué les parece mejor, si crear una marca con talles especiales o una colección cápsula dentro de las mismas marcas que ya fabrican otros talles, se está poniendo en juego la validez del negocio. La tabla 5 muestran los resultados a continuación:

Tabla 5

Qué te parece mejor:		
Opciones	Respuesta en porcentaje	Cantidad
Crear una marca especial de talles grandes/especiales	1,0%	1
Crear colecciones "cápsulas" dentro de las mismas marcas que también fabrican otros talles. Ej: Forever21 Plus, H&M Plus, Asos Curve.	99,0%	103
Respuestas totales		104
Preguntas sin responder		0

Al haber una sola persona que respondió que le parece mejor crear una marca especial de talles grandes/especiales, el cual equivale a un 1% del total, este valor no es significativo. El resultado en su totalidad de esta pregunta es muy positivo para el proyecto en cuestión.

-Conclusión:

Luego de analizar pregunta por pregunta, podemos observar que todos los resultados indican de forma favorable que el negocio tendría una buena recepción. Hemos podido comprobar que hay una necesidad en el mercado, que hay un interés en este tipo de indumentaria. Además, dicha investigación fue muy útil para adquirir conocimiento acerca del comportamiento de compra en cuanto al precio. Finalmente,

pudimos entender que nuestra idea central, la de crear una colección cápsula que cuente con 15/20 prendas, en tres variantes de color y estampa, coincide con el interés general del segmento femenino y podemos estimar que la inversión es justificable.

No obstante, si bien la cantidad de personas encuestadas es representativa, podemos considerar que es un número pequeño. Para próximas investigaciones, se puede sugerir la realización de doce focus groups exhaustivos, para conocer más a fondo las necesidades y el comportamiento del consumidor objetivo.

La siguiente tabla demuestra como se organizan dichos grupos. Se segmentarían por zona, edad, tipo de talle.

Tabla 6: Focus groups

Nr de Grupo	Edad	Talles que usan	Zona
1	15-17	Regulares	Capital Federal y 1er Cordón del Conurbano
2	18-23		
3	15-17		2do y 3er Cordón del Conurbano
4	18-23		
5	15-17	Especiales	Capital Federal y 1er Cordón del Conurbano
6	18-23		
7	15-17		2do y 3er Cordón del Conurbano
8	18-23		
9	15-17	Regulares	Córdoba
10	18-23		
11	15-17	Especiales	
12	18-23		

7.3.3 Segmentación de mercado

Como hemos explicado previamente, segmentar el mercado significa definir qué grupo de consumidores tiene la necesidad que se busca satisfacer, y para cual voy a tener que crear una estrategia comercial diferenciada. Dicho grupo, además, se supone que reacciona de igual forma ante los estímulos del mercado.

En este caso se ha identificado a la consumidora de la colección cápsula de 47 Street como una de, de más está decirlo, género femenino. Se encuentra entre las edades de 15 y 25 años. No obstante, dada la ventaja competitiva que aporta este producto y la falta de competencia y oferta, es muy probable que mujeres de otras edades que comparten la misma necesidad se acerquen a la marca. El nivel socioeconómico de dichos consumidores se distribuye entre la clase media y la clase alta. Esto se debe a que por un lado si bien 47 Street esta posicionado y apunta a la clase media-alta, pueden haber mujeres de clase alta que al tener la necesidad de tener talles grandes se conviertan en clientas. Es decir, explotar este nicho de talles grandes/especiales amplía el público objetivo. Este es un segmento de mujeres en su mayoría solteras, lo cual puede determinar su ingreso y más aun, su capacidad de ahorro y poder de decisión de compra ya que no están influenciados por una pareja. No obstante, al ser un segmento que varía bastante en cuanto a la edad, nos encontramos con dos sub-segmentos. Entre los 15 y 18 años, no se evidencia la capacidad de ahorro y el poder de decisión de compra, ya que son consumidoras que aún dependen mucho de los padres, pero entre los 18 y los 25 la compra se independiza. Pueden ser estudiantes y/o jóvenes profesionales.

En cuanto a su geografía, el segmento se define por la plaza de la marca y porque el sobreprecio es un problema a nivel nacional. Está distribuido a lo largo del país. No obstante, podemos identificar que hay un microsegmento que se ubica en la capital federal y alrededores, donde se encuentra la mayor concentración de sucursales de 47 Street y donde los clientes frecuentan más los shoppings.

Podemos decir que un rasgo de la personalidad de dicho segmento, y por lo tanto una variable psicográfica para tener en cuenta, es que las consumidoras de talles grandes de 47 street posiblemente estén afectadas por el sentimiento. En algún punto, su compra es menos estable, por experiencias previas y porque el hecho de que no consiguen/conseguían ropa, hace que su compra sea emocional. Además, el segmento se compone de una consumidora juvenil, con un estilo de comunicación moderno, que busca seguridad, afiliación y pertenencia. Está motivada por la moda y por

8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación se realizarán distintos modelos y matrices propios del marketing estratégico. Su principal función es la de ser instrumentos que permiten visualizar la situación de la empresa actual, futura, y modos posibles de actuar dependiendo de que conclusiones se saca de los mismos. Por ejemplo, la matriz FODA, me permite a mi, hacer una radiografía de la empresa acorde a determinadas variables internas y externas y luego determinar un curso de acción. Luego, el traspaso a la matriz Ansoff me permitirá evaluar que estrategia es la indicada para la situación de mi producto.

Por otro lado, la matriz B.C.G me permitirá saber cuál es la relación del producto y la competencia con respecto a su participación en el mercado, y si el producto es requeridor de fondos o proveedor de fondos para la empresa. El proceso de planificación estratégico es muy útil para unificar las orientaciones de la organización, definir un curso de acción y darle sentido a los comportamientos organizacionales (individuales y grupales).

8.1 Análisis F.O.D.A

La ejecución de este análisis estratégico a partir de una metodología de cuantificación permite evaluar a la empresa en una situación particular relacionando las fortalezas y debilidades de la empresa, con las oportunidades y amenazas del entorno. Analizaremos primero la situación interna de la empresa y luego la externa.

Las variables internas remiten a las fortalezas y debilidades que presenta la empresa frente a determinada situación, mientras que las variables externas representan las oportunidades y amenazas.

Como resultado de dicho estudio se obtendrá un diagnóstico que determinará en que posición se encuentra la empresa.¹³

Variables internas:

¹³Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos del Marketing, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

-Inversión en nuevos productos: no se realizan inversiones contundentes dadas las oportunidades del mercado y los bajos costos. Valor: -3

-Capacidad de anticipación: dado que la empresa tiene los recursos necesarios para aprovechar la oportunidad del mercado conociendo que existe una necesidad, esta variable se valora negativamente. Valor: -2

-Recursos financieros: dado su posicionamiento y trayectoria y sus *core competences*, la marca se encuentra en una buena posición financieramente. Valor: +3

-Capacidad tecnológica: La empresa dispone de capacidad tecnológica, para confeccionar todo tipo de indumentaria en cuanto a talles. Valor: +3

-Identidad de marca para talles especiales: La marca no se identificó con el segmento del mercado que compra talles especiales, pero tiene sin embargo los recursos para hacerlo. Valor: -4

Resultado del análisis del marco interno de la empresa: -0.6

Ubicación en la matriz FODA: cuadrante de debilidades.

Variables externas:

-Crecimiento de mercado (demanda): Este es un mercado que como hemos mencionado previamente, está en aumento. La población con sobrepeso no disminuirá y además Argentina tiene uno de los mayores índices. Valor: +3

-Competencia existente: la competencia es extremadamente baja. No hay competidores directos, solamente sustitutos. Valor: +4

-Imagen de marca como empresa textil: La marca tiene muy buena imagen, tiene trayectoria en el ambiente y está bien posicionada. Valor: + 4

-Posibilidad de ingreso de nuevos entrantes: esta es una posibilidad, principalmente entre los sustitutos, que son competencia directa en cuanto a talles normales. Además, existe la posibilidad de entrantes del extranjero: -3

-Existencia de canales de distribución: como no existen es una oportunidad. Valor: +3

<p><u>Resultado del análisis del marco interno de la empresa:</u> 2,2</p> <p><u>Ubicación en la matriz FODA:</u> cuadrante de oportunidades.</p>
--

En esta situación en particular, nos encontramos frente a una empresa débil en un ambiente positivo, de oportunidades.

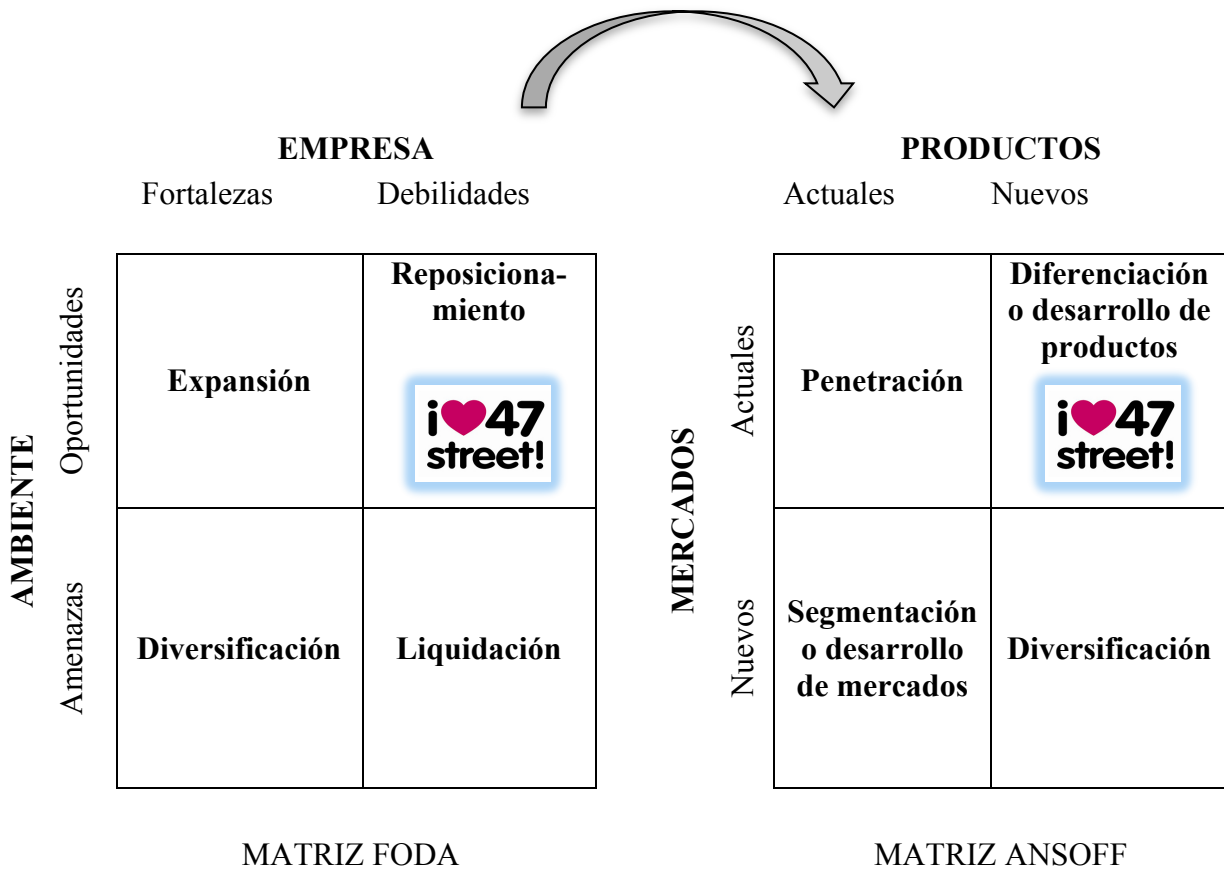
8.2 Matriz de Ansoff

La matriz diseñada por Igor Ansoff permite determinar analíticamente que estrategia de producto es la indicada a través de la relación con el mercado. Como lo indica Dvoskin, “a diferencia de la matriz FODA, la de Ansoff, llamada de desarrollo, indica el camino a seguir”.¹⁴ Al combinar ambas matrices, obtendremos la estrategia de posicionamiento indicada para el caso de la empresa.

Al realizar este traspaso de una FODA a Ansoff, vemos que la estrategia a seguir es desarrollar un producto nuevo para un mercado actual. Esto se debe a que la empresa se ve frente a un mercado atractivo que presenta oportunidades, y por lo tanto tiene la oportunidad de aumentar las ventas a través del desarrollo de un producto nuevo. Un producto nuevo se puede referir al tamaño (como en nuestro caso), no necesariamente a la creación de un producto totalmente nuevo.

¹⁴Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos del Marketing, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

A continuación se puede observar el traspaso de una matriz a otra de forma gráfica:



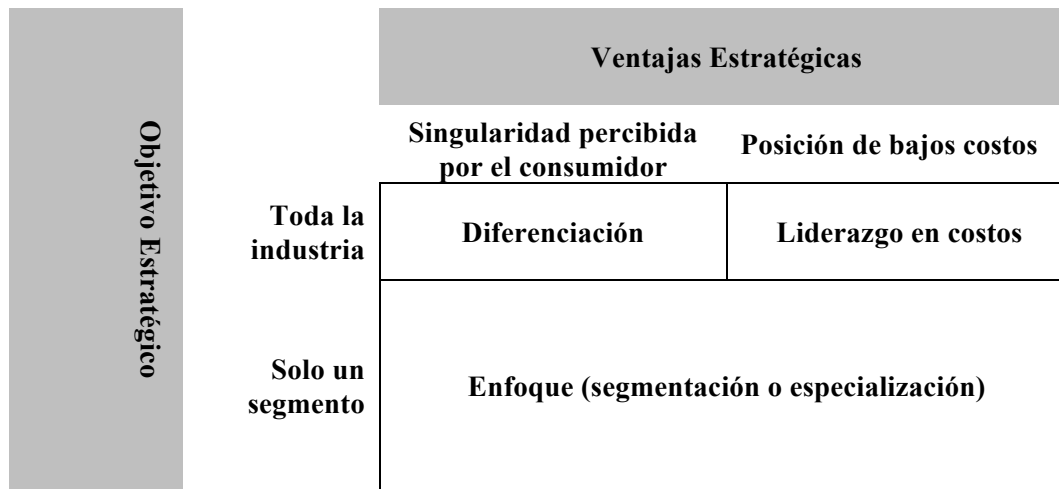
8.3 Matriz del B.C.G

Nuestro producto se encuentra en el cuadrante denominado incógnita/niño problema. Esto se debe a que el producto se está recién lanzando en el mercado de los talleres grandes. Este es un mercado de alto potencial de crecimiento, y la empresa se encuentra en una situación de baja participación.



8.4 Las tres estrategias genéricas de Porter

Figura 4



La figura 4 representa el modelo de las estrategias genéricas de Michael Porter. Las tres estrategias son *enfoque*, *diferenciación* y *liderazgo en costos*. Lo que Porter busca demostrar es que se puede hacer frente a la competencia y obtener una ventaja competitiva a través de la implementación de dichas estrategias. La estrategia de diferenciación implica producir un producto que se diferencia de la competencia por determinado/s atributo/s, es percibido como exclusivo, y por lo tanto se justifica su precio superior. Si una empresa adopta ser líder en costos, significa que la misma elegirá producir al menor costo en su determinado sector de la industria y esta será su ventaja competitiva. Finalmente, si una empresa decide adoptar la estrategia que Porter denomina como enfoque, la misma decide seleccionar un segmento dentro de la industria y enfocar la estrategia acorde a dicho segmento.

En el caso de 47 Street y la colección cápsula de talles grandes/especiales, se está adoptando la estrategia genérica de enfoque, ya que en dicho sector industrial, hay una competencia muy reducida. Se seleccionó a un segmento particular dentro del sector industrial de la indumentaria (el segmento del mercado mencionado previamente) y se diseñó una estrategia enfocada en dicho sector. Además, dado que los consumidores de talles grandes tienen necesidades y preferencias distintas, y no existe una empresa en la actualidad que se especialice ni tampoco que fabrique en la actualidad talles de este tipo pero que al mismo tiempo cuente con el posicionamiento que sí tiene 47 Street, la estrategia de enfoque resulta más eficaz. También es una estrategia útil ya que la

competencia de las empresas rivales es básicamente nula en este sector del negocio, convirtiéndose así como vimos anteriormente en productos sustitutos.

La estrategia genérica adoptada también se remite a la diferenciación; ya que está produciendo algo sumamente valioso para los compradores, diferenciándose así de la competencia.

8.5 Core Competence

El concepto de *core competence* o también llamado *core competency* fue desarrollado en primera instancia por Prahalad y Hamel, en “The core competence of the corporation” (1990) y se refiere a las capacidades, recursos y habilidades que mejor desarrolla una empresa. Es decir, las core competencias de una empresa son sus fortalezas, aquello que la competencia no puede imitar. Son resultado del conocimiento colectivo de la organización.

Consideramos que en 47 Street uno de los atributos que califica como core competence es la llegada a su target. A lo largo de los años, la marca ha sabido captar las necesidades de sus clientas, interpretarlas, y satisfacerlas. Es la relación entre la empresa y su público. Es decir, como se relaciona con el segmento del mercado al cual apunta. La empresa saca ventaja de que su segmento es un usuario activo y principal de las redes sociales, y por lo tanto se comunica con su público a través de ella, y forma una relación ida y vuelta. Se genera un vínculo admirable que no cualquier marca puede imitar. Por ejemplo, los eventos como “47 te busca” comienzan por ahí. Además, se realizan días de preguntas y respuestas con Michelle Kogan (dueña) a través de Snapchat, y esto a su vez se comunica por Instagram. Las clientas además suben fotos de sus conjuntos y taggean a la marca, etc. Esta relación con el público objetivo se genera desde hace más de una década, cuando estratégicamente la marca elige a Luisana Lopilato como modelo, cuando la actriz era la ídola de las teens en aquel entonces.

Otra característica de la empresa que identificamos como *core competence* es su distribución. El hecho de que tenga 81 locales distribuidos en todo el país e inclusive tenga llegada internacional demuestra que tiene un alcance muy particular. Además, tiene un sistema de e-commerce instaurado, que permite a los clientes con acceso a internet comprar desde sus casas. Es decir, es líder en su segmento y eso convierte a su distribución en algo crucial a la hora de competir.

Por lo tanto, podemos decir que tanto la habilidad de la empresa de interpretar al cliente y llegar a él a través de medios de comunicación novedosos y mantener una amplia distribución contribuyen ampliamente al valor percibido del producto. A su vez, son capacidades expuestas por 47 street difíciles de imitar por los competidores.

9. MARKETING OPERATIVO

En esta sección del plan de marketing se describirán las cuatro variables que componen el marketing operativo, o también llamadas “4P”. Estas son precio, plaza, producto y promoción. Desde ya, este análisis operativo se ajustará a los objetivos particulares de la empresa y en este proyecto en particular, se apalancará sobre el producto. Como mencionamos previamente, es muy importante que al estar extendiendo la línea de productos, lo cual genera un cambio en la percepción de la imagen de la marca, y que pone en juego su posicionamiento, debo asegurarme de generar un producto que no genere un mecanismo de desprecios en el mismo.

A su vez la comunicación será un aspecto clave; ya que moldeará la llegada del producto al público y la recepción del mismo. La distribución cobra importancia ya que, como mencionamos previamente, es una de las *core competencies* de la marca y porque representa la forma en la que el producto llegará a las manos del consumidor.

9.1 Producto

Nos encontramos en una posición óptima para describir el producto en su totalidad, ya que hemos detectado y corroborado la necesidad que existe en el mercado, su magnitud y las características que conlleva esta necesidad. En primer lugar definiremos los atributos que presenta el producto. Es decir, características específicas seleccionadas para las cuales el consumidor interpreta como diferenciales.

- Originalidad

Queremos que la ropa de talles grandes sea percibida como un producto no solo conveniente pero original. Es decir, que los consumidores le encuentren un valor agregado a las prendas. Que crean en su diseño y que en este sentido puedan sentir que a

pesar de ser una colección cápsula, esta no se diferencia de la ropa normal, más allá del talle.

- Calidad

La colección continuará con la línea precio-calidad que mantuvo la empresa a lo largo de los años. Este es un aspecto muy importante ya que a través de la comunicación hay que transmitir que este paso y apertura hacia un nuevo segmento del mercado no implica que 47 Street cambiará la calidad de su ropa, y tampoco hay que permitir que eso suceda en cuanto al posicionamiento. La calidad de de la ropa seguirá una línea consiza y prolija, con los estándares de las colecciones anteriores. La ropa estará confeccionada de forma tal que sea particularmente resistente, y con buenas terminaciones.

- Estética

Es muy importante para la gente con sobrepeso suplir la necesidad de pertenencia y de autoestima. La ropa tiene que sobrepasar determinado grado de estéticidad para estar en nuestros percheros. No por ser grande es suficiente. Tiene que ser “canchera”, audaz, y cumplir determinados estándares. Nuestro objetivo no es solamente satisfacer la necesidad de crear talles grandes pero también darle un espacio a aquellas adolescentes que se sienen marginadas de que adquieran cierto grado de satisfacción y seguridad a través de nuestras prendas.

- Variedad

Creemos que es sumamente importante que la colección conste de variedad. Ya que es una colección cápsula y por lo tanto no contiene la misma cantidad de prendas que una colección normal, las variaciones en color y estampa son un aspecto clave de la misma. La consumidora podra encontrar un recurso en ello que incluso le generará la posibilidad de adquirir el mismo producto en diversos colores.

- Comodidad

Es muy importante que esta colección particularmente sea cómoda. Las consumidoras deben sentirse no solo cómodas en el sentido de “autoestima” al usarlas pero cómoda en el sentido mismo de la palabra. Por mas de que un pantalon pueda entrarle, debe ser placentera la sensación de usarlo todo el día. Lo mismo con un top para salir. La

consumidora compraría el producto porque le gusta a la vista, pero también porque le gusta como lo siente puesto.

- Buen diseño

Teniendo conocimiento de que las prendas de talles más amplios requieren un conocimiento superior en cuanto al diseño de las mismas ya que la moldería cambia y este conocimiento no es sabido por muchos diseñadores, es muy importante que el producto que ofrecemos esté pensado profesionalmente por diseñadores que incursionen en el tema, de modo tal que este conocimiento se vea reflejado en el producto final, así evitando un desprecio en la calidad.

- Adaptable

Empatizandonos con las consumidoras queremos crear un producto que sea y que se perciba como adaptable para diversas ocasiones, y que este valor resalte por sobre otras colecciones (de la competencia indirecta y propias). Es decir, que la campera para salir de noche sea claramente adaptable para salir de día, y que la camisa para salir se pueda usar para trabajar. Hay que explotar el hecho de que estamos trabajando con una consumidora que valora mucho la prenda que consigue, dada su condición de necesidad.

✓ *Definición de la cartera de productos:* La colección cápsula estará compuesta por los siguientes items.

-1 jean (azul claro, azul oscuro, negro)

-1 pantalon (en 2 estampas)

-2 vestidos (1 vestido en estampa flores en variantes de color: rojo, negro y rosa. -1 vestido liso en tres variantes de color: negro, azul y verde)

-1 short jean con apliques (azul claro, azul oscuro, negro)

-1 short de tela (estampa en variantes de color: negro, rosa, rojo)

-1 campera jean (azul claro, azul oscuro)

-2 camisas/blusas (3 estampas cada una)

-4 tops salida (crops amplios en 3 variantes de color/estampa cada uno)

1 sweater (tres variantes de color: negro, beige, blanco)

1 kimono (tres variantes de color/estampa: flores/liso/liso)

3 remeras (1 lisa en 3 colores, 2 estampadas en 3 colores)

✓ *Concepto total del producto:*

Como vimos previamente en el marco conceptual, Kotler distingue los productos en varios niveles. Haremos una distinción entre el producto básico, esperado, aumentado y potencial. Veremos en detalle cada uno a continuación.

✓ *Producto básico:*

Según el autor, este se refiere a lo que compra el cliente en términos de algo que resuelve un problema. En este caso nuestra oferta será de una colección de 20 prendas en tallas especiales, yendo del talle 12 a 18 en pantalones, polleras y shorts, y del L al XXXL en remeras, tops, camperas, etc.

✓ *Producto esperado:*

El producto esperado se refiere a determinadas características del producto que el consumidor espera del mismo al adquirirlo.

-Calidad:

En nuestro caso podemos decir que los consumidores esperan determinada calidad. Específicamente una calidad que se corresponda con la de la marca, es decir, que siga la línea en cuanto a la calidad, de 47 Street.

-Estética:

La clientela de 47 Street que consumirá tallas especiales espera que la marca al diseñar este tipo de prendas no rompa con la estética que mantiene la marca.

-Valores:

Dado que la empresa se caracteriza por captar las necesidades y preferencias de su target, el segmento del mercado que compra tallas grandes espera que las prendas que compren continúe con esta línea de valores, y la ropa tenga una estética adolescente que le transmita pertenencia a la consumidora.

✓ *Producto aumentado:*

Este concepto se refiere a aquellos atributos que superan lo esperado por el consumidor. Nuestro producto se diferenciará de aquello que los consumidores esperan por lo siguiente:

-Venta online: las prendas estarán disponibles en la página web de la marca para aquellos clientes que por razones de comodidad o distancia prefieran adquirir las prendas por internet.

-medios de pago: los clientes podrán adquirir las prendas con diversos medios de pago → tarjetas de crédito/débito/efectivo

-Los atributos mencionados previamente (originalidad, buen diseño, adaptabilidad, comodidad, variedad, estética y calidad) forman parte del producto aumentado, ya que son parte de un trabajo previo de la marca para la satisfacción del consumidor pero además se trabajará de forma particular pensando específicamente en las necesidades específicas de este consumidor.

✓ *Producto potencial:*

Este concepto se refiere a potenciales mejoras a futuro que le agregan valor al producto. Algunas de las propuestas para el plan de marketing en cuestión son:

-ampliar la distribución: una propuesta futura es la de exportar a determinadas provincias del interior del país la colección una vez testeado el éxito de la misma, y de esta forma ampliar la distribución, ya que hasta el momento esta se concentra en la provincia de Buenos Aires, con la excepción de un local en la provincia de Córdoba.

9.2 Precio

Una vez definido el producto es necesario definir que precio se cobrará por el mismo. Para ello, se tendrán en cuenta dos aspectos:

1. Cuanto está dispuesto a pagar el consumidor:

Al realizar la investigación de mercado que desarrollamos previamente, le preguntamos a las encuestadas cuanto debería pagar el consumidor. Los resultados fueron los siguientes.

Tabla 6

Creer que la gente interesada en comprar ropa con tallas grandes debería pagar:		
Opciones	Respuesta en porcentaje	Cantidad
Lo mismo que la ropa de talla "normal"	99,0%	102
Estaría dispuesta a pagar un poco más	1,0%	1
<i>Respuestas totales</i>		103
<i>Preguntas sin responder</i>		1

Aquí podemos observar que casi el total de las encuestadas creen que no debería haber una diferencia de precio entre las prendas de talla normal, y las de talla grande. Por lo tanto, sabemos que no debemos alejarnos de los precios previamente establecidos para colecciones anteriores.

2. Costos:

Como vimos previamente, los costos de realizar este tipo de prendas solamente se diferencian de la ropa de talla normal por un costo muy pequeño, aproximadamente \$20. No se registran costos adicionales más allá del costo variable que representa la diferencia en cantidad de tela, el cual será menor que el precio que cobre por la misma.

Uno de los costos a tener en cuenta será el de la inversión en comunicación, el cual será absorbido por las ganancias de los otros productos de la empresa, así como los costos fijos.

3. Precios de los competidores:

Los precios de la ropa de talla normal ya tienen en cuenta los costos de lo que sería para el producto de talla grande, posibles sustitutos. Es decir, la competencia directa de la marca fuera de esta colección cápsula.

Por lo tanto, los precios serán un 10% más caros que la ropa normal, teniendo en cuenta así las preferencias del consumidor, los costos y la competencia.

La tabla a continuación enumera los precios que cobraremos por cada prenda. Es importante tener en cuenta que pueden haber variaciones dependiendo de la prenda. Por ejemplo, en la colección habrá tres tipos de vestidos. No todos saldrán el mismo precio. Dependerán de la estampa y modelo.

Tabla 7: Precios

Prenda	Precio original	Precio Colección Cápsula
Jean	\$1.080	\$1.200
Pantalon	\$1.280	\$1.400
Vestido Corto	\$1.400	\$1.400
Vestido Maxi	\$1.440	\$1.600
Short Jean	\$693	\$770
Short Tela	\$693	\$770
Campera Jean	\$1.350	\$1.500
Camisas/Blusas	\$1.260	\$1.400
Tops	\$855	\$950
Sweater	\$1.620	\$1.800
Kimono	\$1.620	\$1.800
Remeras	\$540	\$600

9.3 Distribución

Este aspecto es particularmente interesante ya que como mencionamos anteriormente, la distribución de 47 Street es una de sus *core competencies*. No obstante, la colección cápsula no estará distribuida en todos los locales/franquicias de la marca, sino que estará distribuida selectivamente.

Canales: Los canales por los cuales se distribuirá el producto inicialmente serán los locales propios y por internet.

Los locales elegidos para la distribución de dicha colección serán:

- Unicenter Shopping

- Alto Palermo
- Paseo Alcorta
- Abasto Shopping
- Alto Avellaneda Shopping
- Dot Baires Shopping
- Galerías Pacífico
- Tortugas Open Mall
- Córdoba Shopping

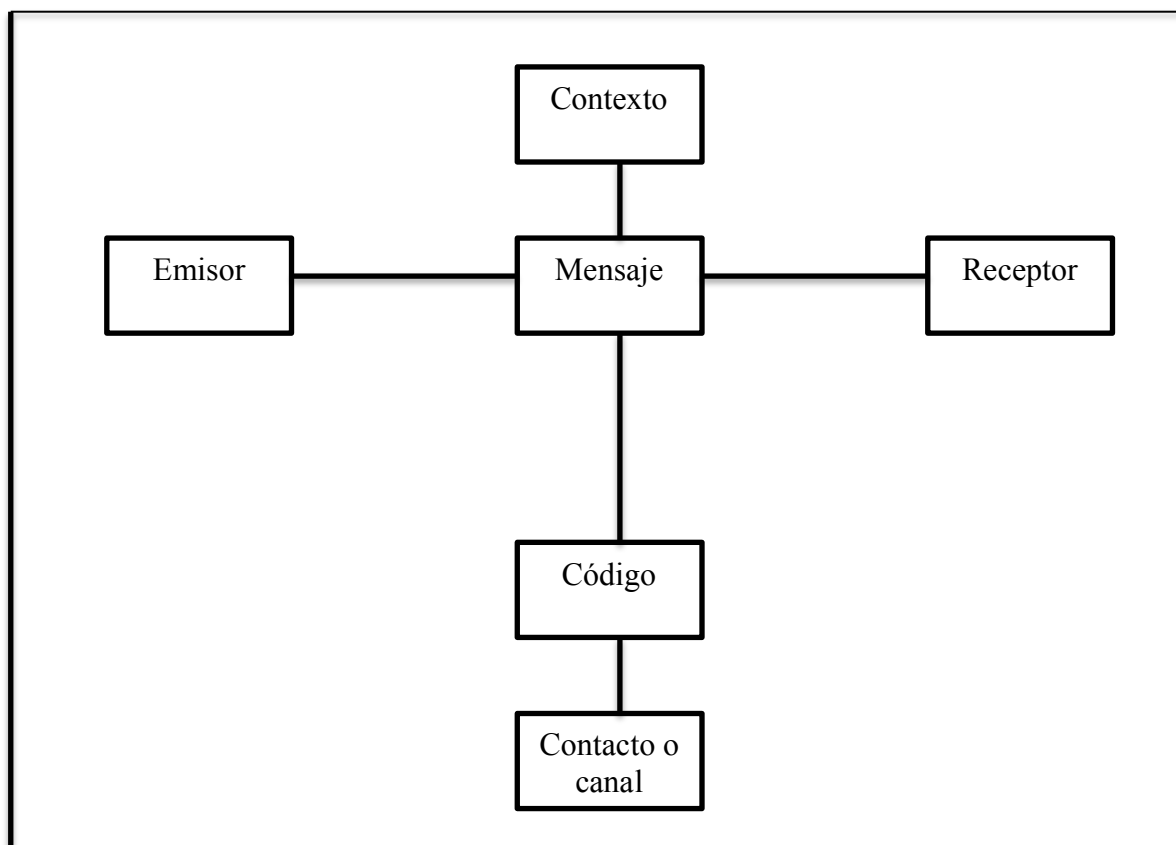
Se escogieron los locales mencionados por diversas razones. En primer lugar, son los puntos de venta más desarrollados por el tamaño de los locales. Por ser locales grandes, poseen la mayor cantidad de stock y productos. Al estar ubicados en shopping centers, garantiza un gran flujo de clientes, lo cual es importante para una colección cápsula, más aún, que está dirigida a un nicho de mercado. Además, consideramos que los locales seleccionados son claves ya que dichos centros comerciales son en su mayoría visitados por un segmento de mercado “top”, con ingresos elevados.

Es importante también mencionar que los locales están ubicados en lugares céntricos, con medios de transporte públicos cercanos para la comodidad de aquellos que no viven tan cerca. Por lo tanto, se cubre de esta forma una gran segmento del mercado. La venta por internet además, garantiza que aquellos que no puedan acercarse a los puntos de venta, puedan hacer sus pedidos online. Es muy factible que el stock se acabe rápidamente, ya que el producto suplirá una necesidad muy grande en el mercado.

No existe competencia directa en las plazas seleccionadas, ya que como vimos previamente, solamente hay sustitutos. Los costos de la distribución por canal no varían respecto de las colecciones previas de la marca, ya que el único cambio es agregar algunas prendas.

9.4 Comunicación

La comunicación es un aspecto muy importante del mix de marketing ya que es la vía para cumplir objetivos determinados previamente, de forma organizada, eficiente y creativa. Para desarrollar esto tendremos en cuenta en primer lugar el modelo provisto por Jakobson:



15

En este modelo podemos ver como es el hablante (emisor) el que envía un mensaje al oyente (receptor). El mensaje enviado se refiere a un contexto en particular. Para que este mensaje se transmita, se necesita un código (“conjunto organizado de unidades y reglas de combinación propias de cada lengua neutral”¹⁶), y un canal, que habilita la comunicación entre emisor y receptor.

Hay dos aspectos fundamentales que se deben tener en consideración a la hora de diseñar la estrategia de comunicación. Por un lado, se debe considerar el presupuesto

¹⁵ Jakobson, Roman. 1988. Lingüística y Poética . En Lingüística y Poética, Madrid: Cátedra Lingüística .

¹⁶ <https://alexaestefania.wordpress.com/modelo-de-la-comunicacion-jakobson/>

disponible, y por otro lado hay que tener en cuenta las características del segmento del mercado al cual se quiere llegar.

✓ *Audiencia (receptores):*

Con el plan de comunicación se buscará llegar a nuestro target pautado previamente. (Este esta compuesto por mujeres entre 15 y 25 años de edad, clase media, media alta) Por más de que tengamos conocimiento como marca gracias a haber realizado una investigación de mercado de que existe una necesidad mayor y que por lo tanto es probable que la demanda exceda este target, el plan de comunicación estará apuntado de forma directa a este público objetivo.

✓ *Mensaje:*

Publicidad emocional: la acción publicitaria buscará transmitir la idea de integración a través de la emoción. No se quiere marginar a la persona que necesita talles grandes, sino que se apelará a la idea de que esta clienta es una más, es parte de la comunidad de 47 Street y por eso se busca integrarla. Esta idea coincide además con muchas políticas de comunicación que se llevaron previamente en la marca, como los concursos de “47 te busca”, en los cuales las modelos de las campañas son elegidas en los shoppings. Este mensaje se transmitirá a partir de dos conceptos diferentes. Por un lado se harán producciones con modelos exclusivamente de talles grandes, pero por el otro se harán gráficas mezclando, integrando modelos de talle chico y de talle grande.

✓ *Medios de difusión (canales):*

- Redes sociales: La mayor cantidad de pautas publicitarias y acciones se llevaran a cabo a través de este medio. Como mencionamos previamente, una de las *core competencies* de la marca es su relacion con sus consumidores a través de las nuevas tecnologías. La empresa tiene la capacidad de adaptarse constantemente, gracias a tener recursos humanos capacitados y jóvenes, quienes son nativos digitales y entienden el funcionamiento de este tipo de medios. Michelle Kogan al lanzar su colección cápsula realizó, similarmente, la mayor parte de la publicidad on-line a través de las redes, lo cual tuvo mucho éxito. Es relevante mencionar que dichos medios tienen un costo muy bajo. Por un lado se puede invertir en las redes sociales para difundir los posteos, pero dada la relevancia y presencia de la

marca esta inversión es muy baja. Luego se le debe abonar a un community manager, pero este es un costo que hoy en día ya está cubierto por la marca.

- Instagram será la red mediante la cual se subirá contenido casi diariamente, y por el cual se da la mayor interacción con los usuarios, por lo cual también se da un cierto grado de relaciones públicas. Las producciones de fotos serán, por un lado, difundidas por este medio, en el instagram oficial de la marca, pero además por Michelle y otros empleados de la marca y modelos que hayan participado.
- Facebook también será una plataforma de flujo constante donde se interactúa con el consumidor. Es un medio masivo impersonal que permite conocer las opiniones, evaluar la recepción no solo de la publicidad pero también del producto.
- Vía pública: Este canal impersonal es una oportunidad para publicitar grandes ilustraciones de marca y producto y tiene una buena penetración en el mercado. Se seleccionarán estratégicamente puntos de la vía pública para publicitar una gráfica en particular que integre modelos de talle normal y modelos de talle grande.
- Revista: se acordarán pautas publicitarias con revistas ya que es un medio ideal para llegar al lector de una clase especial. Tiene mayor permanencia y se puede hacer una lectura profunda y detenida. No obstante, no se hará una inversión demasiado grande en este medio. Principalmente se utilizará al principio, cuando es necesario generar un conocimiento. Ej: Revista parateens.
- Radio: La marca pauta constantemente con radio Disney/94.3. Este medio tiene un alto valor de entretenimiento. Además, la voz humana le aporta capacidad de persuasión. Es más emotivo y penetra en los distintos grupos socioeconómicos.

✓ *Relaciones públicas:*

Ahora los eventos que se venían llevando a cabo, de lanzamiento y de reclutamiento, involucrarán también al segmento de mercado objetivo al cual apunta este proyecto. También, se desarrollarán eventos particulares para el mismo. Se puede realizar un “47 te busca” pero para modelos de talle grande, reforzando la idea de pertenencia y el valor de que las clientas de 47 street son parte enteramente de la marca, a tal punto que pueden ser las modelos de la misma.

✓ Agenda:

Las acciones de comunicación no se llevarán a cabo todas al mismo tiempo, sino que el objetivo es en primer lugar crear expectativa a través de las gráficas en vía pública ubicadas en lugares clave y las revistas. Una vez creada dicha expectativa, se procederá a difundir el nuevo producto a través de redes sociales. Una vez ya lanzado el producto, procederemos con radio.

10. CONCLUSIONES

Luego de realizar un plan de marketing detallado en donde se analizó minuciosamente tanto el macro como microentorno, se estudiaron diversos modelos estratégicos y se planeó operativamente, podemos llegar a diversas conclusiones.

En primer lugar, si consideramos los costos y beneficios del plan, vemos que este es un proyecto con un bajo nivel de costos. Económicamente, la empresa no debe recaer en una inversión de grandes magnitudes, dado que la materia prima es la misma que se viene utilizando, y ya posee los recursos tecnológicos necesarios para la aplicación del proyecto. El hecho de que la empresa esté en una buena posición internamente, implica que no deberá tampoco recaer en costos de personal. De todas formas, dadas las especificidades del mercado y la magnitud de la necesidad, sería conveniente realizar la contratación de un especialista en el tema en cuanto a diseño.

Hay un fuerte impulso del entorno legal que beneficia al plan encuestión, dada la vigencia de una ley que no se cumple, como vimos previamente, en la mayoría de los comercios del país. 47 Street no sólo aumentará sus ganancias al estar aprovechando un mercado que presenta grandes oportunidades, pero también se beneficiará de la reputación que este proyecto le aportará. Dada la situación actual del mercado, y la poca atención que le prestan las marcas al tema dados los costos de excedente, la marca se posicionará como pionera en el asunto, no dejando de lado los proyectos previos y la posición alcanzada, pero incorporando un nuevo producto.

Estrategicamente hemos comprobado que la marca no está aprovechando todas las oportunidades que presenta el mercado, por lo que este proyecto representaría el camino corecto a seguir. A través de una estrategia enfocada en un segmento específico del mercado, la empresa se constará de satisfacer necesidades contundentes y comprobadas.

Operativamente hemos visto que la comunicación es la prioridad, no sólo porque nos permitirá llegar al mercado de forma planeada y estratégica, pero porque es particularmente importante para este producto. En este espacio es donde se explotará al máximo una de las core competencias de la marca, que es su llegada al público y la adaptación constante. Es por ello que en la actualidad los medios de comunicación digitales online serán los canales principales de comunicación para este proyecto.

En la actualidad, los talles grandes se piensan negativamente. A través de la comunicación, la cual se presenta como un desafío, se evitará que el producto genere un mecanismo de desprecio en la marca. Lógicamente, esto irá acompañado de un producto bien pensado, que cuenta con un conjunto de atributos indispensables. Es por ello que este nuevo producto en la empresa no presenta grandes costos financieros, pero sí desafíos en cuanto al posicionamiento y la imagen de marca.

Hemos visto que en el país, la ley de talles N° 12.665 representa una amenaza para la mayoría de las empresas que comercian indumentaria. Según los propios fabricantes, esta amenaza se debe principalmente a costos reflejados en pérdidas, ya que los talles más grandes sobrarían en el caso de ser fabricados. No obstante, introduciéndonos en la problemática e investigando el mercado notamos que hay una necesidad en el segmento de la indumentaria femenina, y elegimos detenernos particularmente en un segmento joven. Los resultados, nos indican que este “stock” que según los diseñadores y fabricantes permanece como excedente, no debería de existir. ¿Será que uno de los orígenes de esta falta de inclusión se remite a la educación? Según Mia Soifer, este es un problema que nace en los estudios, donde los figurines son mujeres estilizadas, altas y flacas. ¿Será que ninguna marca eligió convertir esta situación demográfica de la sociedad en una oportunidad?

Este trabajo nos permite entre varias cosas darnos cuenta que es posible convertir restricciones legales que se presentan como amenazas en oportunidades, pero también nos da la pauta de que hay muchas personas que necesitan suplir una necesidad fisiológica y que no tienen como. Si se crea un producto bien pensado, este no debería incurrir en pérdidas.

12. BIBLIOGRAFÍA

12.1 Libros

- Batthyány, Karina y Cabrera Mariana (Coord.): Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial. UR-UCUR. Montevideo, 2011.
- Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos del Marketing, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Equipo Vértice. 2008. Marketing Estratégico. Editorial Vértice, Málaga, España.
- Hernandez, Del Olmo y García. 1994. El plan de marketing estratégico. Ed. Gestión 2000, España.
- Kotler, Philip. 1994. Marketing Management. Prentice-Hall, United states.
- Kotler y Cox. 1982 Estudios de mercadotecnia, Ed. Diana, México.
- Philip Kotler. 1985. Fundamentos de mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, México.
- Porter, Michael. 1991. Estrategia competitiva, Ed Compañía editorial continental, México
- Mcdonald, Malcolm. 1995. Marketing Plans – How to prepare them: how to use them. Butterworth Heinemann, Oxford.
- Myers, James H. Segmentation and positioning for strategic marketing decisions, American Marketing Asociation, Chicaco, Illinois.
- Prahalad, C.K. Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation, Harvard Business Review
- Santesmases Mestre, Miguel. 1996. Marketing – Conceptos y estrategias, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Segurado Llorente, Juan Luis. 1992. El Product Manager. Editorial De Vecci S.A. Barcelona, España.
- Schnarch Kirberg, Alejandro. 2001. Nuevo Producto – Creatividad, innovación y marketing. Ed. Mc Graw Hill. Colombia, Bogotá.
- Schnarch Kirberg, Alejandro. 2005. Desarrollo de nuevos productos – cómo crear y lanzar con éxito nuevos productos y servicios al mercado. Colombia, Bogotá.

12.2 Sitios Web

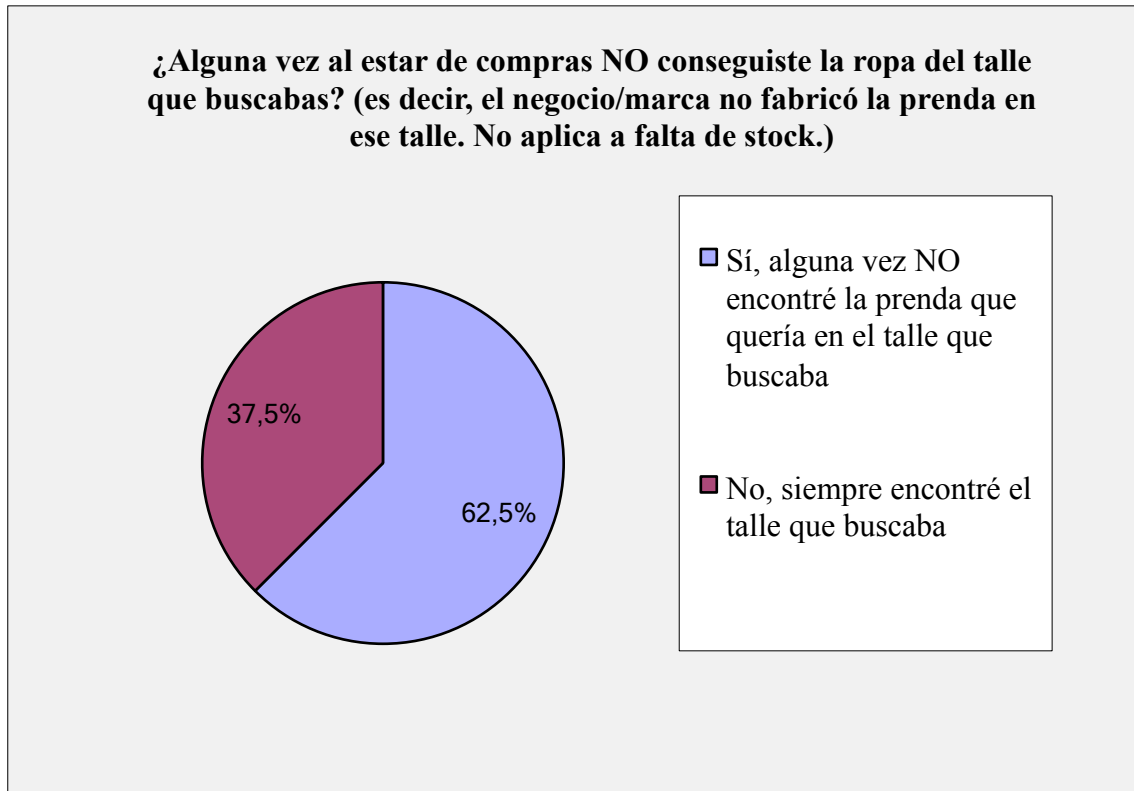
- <http://www.lanacion.com.ar/1212804-la-ley-de-talles-en-la-capital-ya-es-un-hecho-4/8/2015>
- <http://www.lanacion.com.ar/1785892-las-marcas-de-ropa-extranjeras-siguen-esquivando-al-pais>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>
19/11/2015
- <http://inadi.gob.ar/2012/04/reunion-en-el-inadi-hacia-una-la-ley-de-talles-federal/>
- http://buenosaires.endangeredbodies.org/la_ley_de_talles 4/8/2015
- http://entremujeres.clarin.com/Wikilengua_castellano_0_1334272302.html
4/8/2015
- <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/l-12665.html>
- <http://www.47street.com.ar/locales/#>
- <http://www.eldia.com/informacion-general/obesidad-y-sobrepeso-los-argentinos-son-los-mas-gordos-de-sudamerica-70460>
- http://entremujeres.clarin.com/talle-eleccion-tamano_0_1334267897.html
- <http://www.mujaresenigualdad.org.ar/ley-de-talles.html>
- <http://www.aguasimple.org.mx/revistav4/>
- <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>
- <http://www.lasuperdigital.com.ar/ficha.php?aId=19162>
- <https://alexaestefania.wordpress.com/modelo-de-la-comunicacion-jakobson/>

13. ANEXOS

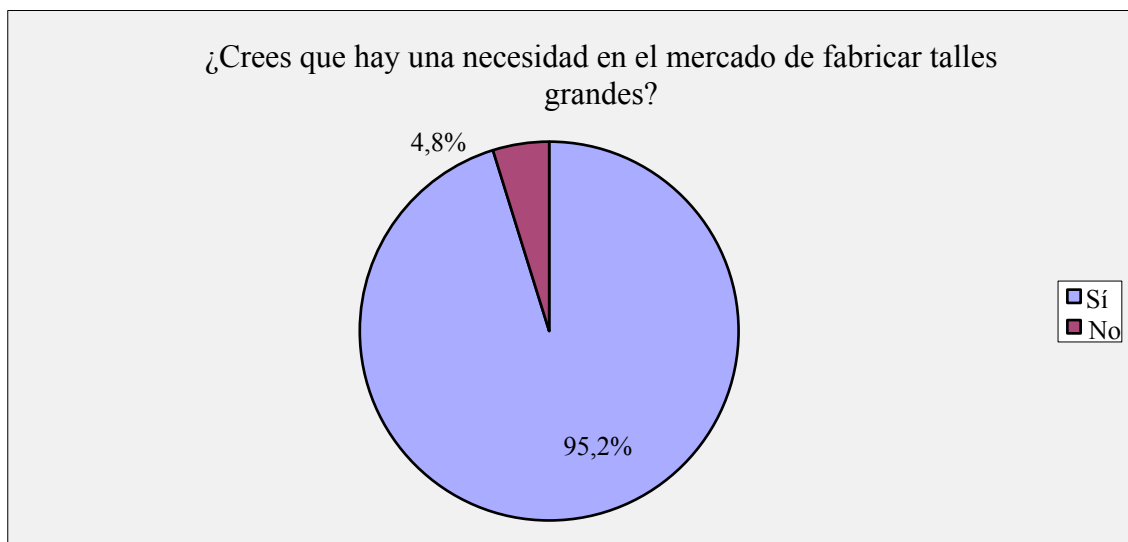
Anexo 1

Gráficos investigación de mercado

Pregunta 2



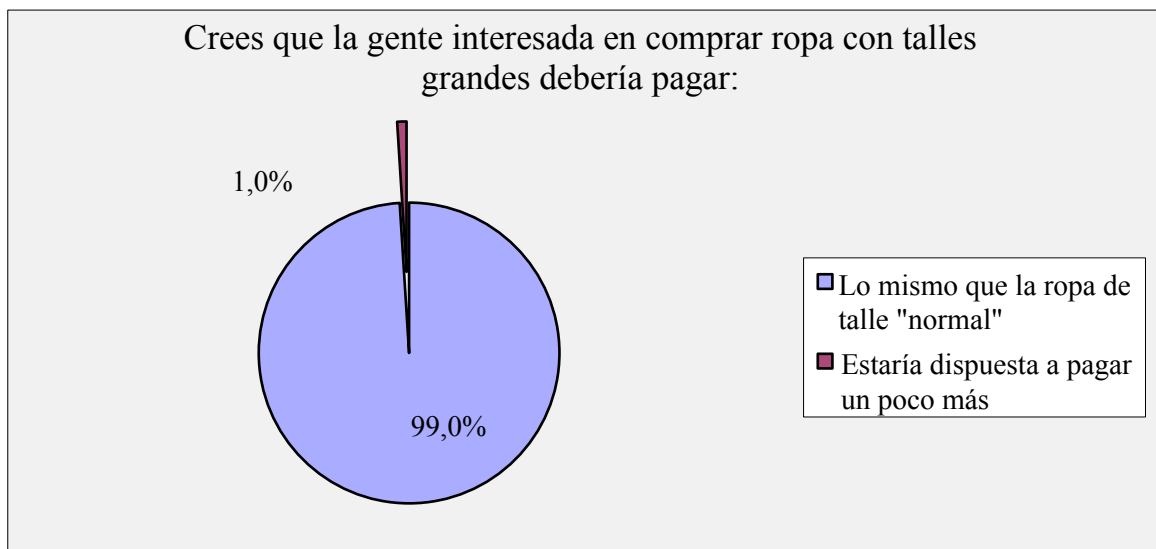
Pregunta 3



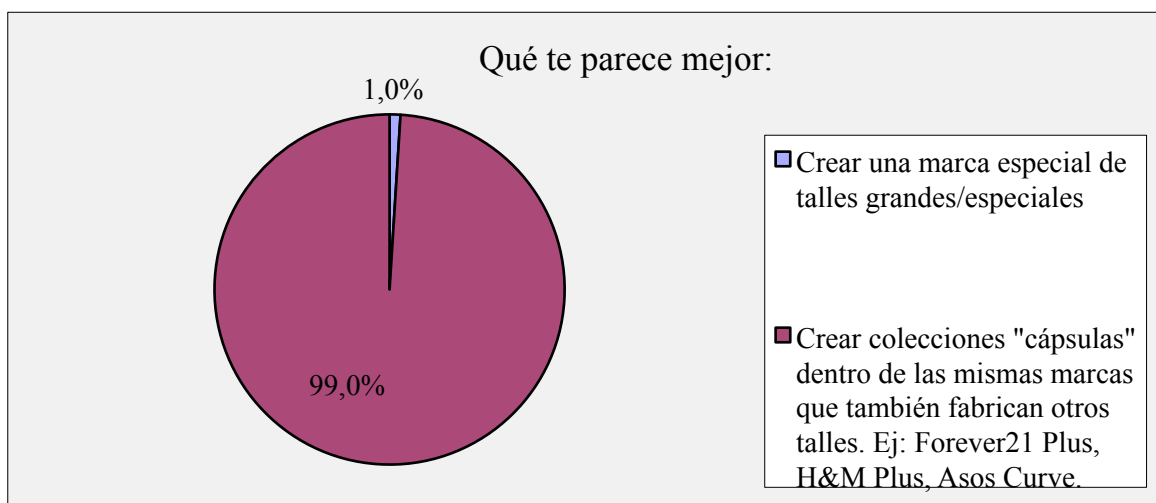
Pregunta 4



Pregunta 5



Pregunta 6



Anexo 2

ENTREVISTAS

ENTREVISTA – Michelle Kogan

¿cómo resumirías la estrategia de marketing de la empresa?

En 47 street trabajamos con el equipo de marketing, siempre adaptándolo a los cambios de nuestro público objetivo.

¿Me puedes contar un poco de las 4p? *Producto* → nos destacamos por estar siempre un paso adelantado a la moda. Incorporando todas las temporadas cosas nuevas que sorprenden. *Precio* → tenemos un principio. Precio calidad. *Plaza* → nuestra plaza es amplia. *Promoción* → Hoy en día nos enfocamos mucho en lo que es marketing BLT, es decir, le damos mucha importancia a las redes sociales, ya que nuestro target es un “heavy user”.

¿Me podés contar un poco de su target?

-somos líderes en nuestro target

¿Cuáles dirías que son las necesidades de sus clientes?

¿Cómo está organizada la distribución? Distribución → nuestra distribución es a nivel nacional e internacional, alcanzando así una distribución de plaza alta.

¿Crees que puede representar una oportunidad para la marca incluir talles especiales, integrando así a aquellas chicas que no consiguen ropa de su talle?

-no hay respuesta.

ENTREVISTA – Gustavo Kogan

¿Cuáles considera usted son los problemas internos de su empresa con relación a la elaboración de talles grandes?

-costo porque al tener que realizar 8 talles tengo que amortizar con mayor producción general. Si hago 4 talles puedo hacer 400 prendas. Si hago 8 talles puedo hacer 800. Tenés que hacer el doble. Son más costos de producción, materia prima.

¿Por qué razón sí erigiría, de tener la opción, realizar talles grandes?

-para cumplir la ley. Para tener más clientes. La gente que hoy en día no le entra mi ropa me gustaría que venga y me compre.

De lo contrario, de tener la opción, ¿por qué elegiría no realizar talles grandes?

-por los problemas que me trae, que de vuelta son los costos. No venderlos es pérdida. Me quedo con el stock.

¿Cómo crees que se compone este segmento del mercado?

-A ver.. si hablamos de todos los que no consiguen talles estamos hablando de un segmento enorme. Dentro de las adolescents, yo creo que se compone de una minoría de este gran segmento que son este gran grupo etario. Es un segmento sensible que valora otro tipo de beneficios a la hora de comprar.

¿Dónde crees que compra este cliente?

-En el país es casi nulo aquel que ofrece para el adolescente ropa grande. Creo que el/la que puede compra afuera.

Dado que mi proyecto se basa en la realización de talles “especiales”/grandes, del 12 al 18 en Jeans, polleras, shorts / L a XXXL en remeras, sweaters, abrigos y tops, considera que tiene la tecnología/maquinaria para hacerlo?

Si, no requiere maquinaria extra.

¿En donde elegiría distribuir estos productos? Es preferible tener un lugar de venta específico o podría incorporarse talles grandes a los actuales ocales de venta?

-en los actuales.

¿Esto implica un costo especial para las prendas? ¿Cuál consideraría usted que sería la política de precios correcta?

-le tendría que aumentar el precio a todo, pero como mucho me costaría 20 pesos más de costo. La diferencia entre el talle más chico y el talle más grande.

Yo elegiré usar el precio del talle más grande para todos los precios.

¿Cómo cree que lo afecta el entorno legal?

Positivamente, obvio.

¿No cree que esto se podría llevar a cabo en una colección cápsula (algunas prendas) así como la de su hija?

-Totalmente. Yo no podría producir toda una colección en los talles que vos me estas proponiendo. Pero 10-15 prendas, es otro tema. Una cápsula, podría ser viable. Y, le daría como un plus a la marca tener una sección de talles especiales.

Finalmente..

Se planteo alguna vez la empresa desarrollar el segmento de mercado de talles grandes?

Lo pensamos pero como te comenté antes, dado los costos de producción y el hecho de tener que re plantear todas las colecciones por el ajustes de los costos desistimos. Con respecto a una colección capsula, la verdad, es una buena opción para tene en cuenta.

Hablando con la gente de 47 Street e investigando llegué a la conclusión de que la Ley de talles no se respeta puramente por una cuestión de costos. ¿Cuál es tu opinión?

No te creas. el único costo q realmente aumenta es el de la tela simplemente porque exige mas cantidad de tela un talle mas grande. Vas a ver q en las marcas de chicos hay diferencia de precios en los talles siempre. Pero las maquinas son las mismas, e inclusive si usas la misma tela puedes poner todos los talles en un mismo corte y sacarlos juntos. El único costo q se agregaría es el de moldería. Que en un caso como el de 47 Street es insignificante. Si te cuesta (ponele) \$500 hacer un molde, y \$250 progresionarlo, y eso lo dividís por 2000 prendas, realmente el costo no te cambia.

Como sociedad eso nos lleva a pensar a que si no es rentable, ese tipo de cuerpos no existen, cuando eso en realidad no es verdad. Y como vos decís, es mas una oportunidad que una amenaza. Probablemente los talles grandes les sobran, porque la gente de talle grande no sabe q hay su talle en esa marca. Me parece mas un error de comunicación que de producción. Fijate la campaña que hizo Barbie Ferreira para Topshop de bikinis, Y mira q la mina es diosa como pocas eh, me encanta! Lo mismo con Tess Munster.

Pero tené en cuenta que estas tocando solo la punta del iceberg de un tema re complejo. Hay muchísimo por analizar. Tanto en calidad de informe como de critica. Andá a la facultad por ejemplo y fijate que tipo de cuerpos se representan en los figurines. Como diseñadores no te preparan para hacer todos los talles. Te dicen que los hagas pero no te enseñan como. Ahi esta la falencia. Y me parece rarísimo porque es mas normal que una mujer sea talle 4 que talle 0. Cuando te piden que dibujes una colección, vos dibujas varios figurines (cuerpos "estilizados") sobre los cuales dibujas las prendas

Imaginate que el día de mañana abris un local en el Paseo Alcorta. ¿Por qué crees que sí / porque crees que no respetarías la ley? ¿Puramente Costos? ¿Te parece innecesaria?

Mirá, la ley de talles, esto es una realidad, no la respeta nadie. Yo como marca independiente, realmente no cuento con el presupuesto para hacer una gran variedad de talles simplemente por el hecho de que no tengo tanta cantidad de clientes (es decir, recién arranco, no me conoce nadie) A mi el costo del molde, dividido la cantidad de prendas, realmente me hace una diferencia de precio importantísima. Entonces yo ahora lo que hice fueron todos talles únicos excepto para camisería que hice 2 talles grandes Osea, yo lo resolví de esa manera, talles únicos y adaptables.

Ahora bien, estando en el Alcorta creo que la clientela se ampliaría muchísimo, y obviamente respetaría la ley de talles. El presupuesto daría mucho más, y además estando en el shopping estas mucho mas observado y no podes "escapar" de la ley de talles

Vos decís que estando en el shopping no podes escapar de la ley. ¿Pero como puede ser entonces que todos escapen? Es decir.. La ley son 8 talles.

Una de las opciones, y esto puede pasar, es que estadísticamente sean menos las personas de talles grandes, okey. Entonces si vos tenés 2000 metros de tela, por ejemplo, producís (en proporción) más talles medios que chicos o grandes esa es una solución viable para que no te "sobren" prendas. Pero no me parece excusa suficiente como para directamente elegir no hacerlos. Pero obviamente el factor económico siempre está. Le cuesta mucho más a las marcas más chicas cumplir con la ley, que a las mas grandes como Cher, Ayres, Ay Not Dead, Jazmin Chebar, etc. Y como te decía, creo q es más un problema de comunicación que otra cosa. Si vos supieras que entrando a 47 Street vas a encontrar talle, irías y punto.

Es la combinación de que no les conviene económicamente sumado a que son marcas argentinas, y la ley es argentina, por ende las consecuencias de no respetarla son nulas.