



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Lic. en Comercialización

Trabajo Final de Carrera Título:

*Plan de Negocios para la creación y puesta en marcha de un emprendimiento de
trajes de baño de la ciudad de Rosario: “Verbana”*

Propuesta de Intervención en el Campo Profesional para la obtención del título de
Licenciado en Comercialización.

Alumna: Valeria Tolosa – valeriatolosa55@gmail.com

Tutor de Contenidos: Prof. Paulo Lanza

Tutor Metodológico: Prof. Magdalena Carrancio

Octubre 2016

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

En el presente documento se plantea un proyecto de fabricación y venta de trajes de baño y otras prendas de vestir para mujeres, confeccionadas principalmente en tela de lycra. Se trata de un emprendimiento familiar surgido en la ciudad de Rosario. Los productos se comercializarán bajo la marca Verbana; mayormente a través del método de e-commerce o comercio electrónico, sumado a una estrategia de distribución indirecta. El producto principal será la bikini, aunque también se producirán mallas enterizas. Integran la cartera de productos otras prendas como leggings, tops, remeras y camperas deportivas.

La marca, con un estilo muy femenino y urbano, está dirigida a mujeres con espíritu joven, activas y delicadas al mismo tiempo. Se apuesta principalmente a estrategias vinculadas al marketing digital y al comercio electrónico, con la existencia de un “e-store” o “carrito de compras” en la web oficial de la marca para que los clientes puedan concretar sus compras fácilmente desde sus computadoras o smartphones. Se suma a esta estrategia comercial la presencia activa de la marca en redes sociales de Internet.

De esta manera, se refleja la intención de llegar a un segmento constituido mayormente por mujeres jóvenes, interesadas por la moda y las últimas tendencias, y que hacen uso cotidiano de la tecnología.

Palabras clave: trajes de baño – bikinis - e-commerce – lycra – indumentaria – mujeres – emprendimiento - diseño

RESUMEN EJECUTIVO

La idea de llevar a la realidad un proyecto de negocio, nace en el año 2015, cuando dos mujeres, madre e hija, deciden llevar adelante su pasión y transformar un hobby en un emprendimiento: la confección de mallas de lycra para mujeres; bajo la marca “Verbana”. El presente plan de negocios se desarrolla con el objetivo de brindar información para demostrar la conveniencia de poner en marcha este proyecto de fabricación y venta de trajes de baño como producto principal.

La empresa contará con su oficina principal y taller de producción en la zona centro-sur de la ciudad de Rosario. El Gran Rosario, tercer conglomerado urbano del país, resulta una región muy atractiva para poner en marcha este tipo de proyectos. La empresa contará también con el trabajo de un taller textil complementario, externo a la organización, ubicado en zona céntrica.

Los tipos de trajes de baño a producir serán: bikinis y mallas enterizas. Por otro lado, se fabricarán otras prendas para comercializar en la temporada otoño-invierno: calzas urbanas y deportivas, tops y remeras urbanas y deportivas, camperas urbanas y deportivas; como también productos complementarios que se ofrecerán junto a las mallas o la indumentaria. La principal tela a utilizar es la Lycra Tricot.

El sector textil y el sector de la indumentaria son altamente competitivos y dinámicos. Desde el año 2003, estas industrias han crecido considerablemente en la Argentina. Dentro de la industria, se clasifica al proyecto como perteneciente al sector de la confección, en el cual predominan las pequeñas unidades de producción y se emplean tecnologías maduras y relativamente sencillas. Otra característica importante es que las empresas tienden a concentrar sus actividades en las áreas de marca, imagen, diseño, marketing y comercialización, ya que la fuente más importante de beneficios está en la diferenciación en estos aspectos. En el “subsector” de los trajes de baño, las ventas y la gama de productos también han ido en aumento. Existen ciertos factores sociales, culturales y económicos que hacen que el sector de la indumentaria esté posicionado como uno de los que más contribuyen en el desarrollo de la economía nacional. El sector textil-confecciones es uno de los que más aportan al crecimiento del PBI en Argentina.

El segmento al que se dirigirá la empresa será: mujeres de entre 16 y 38 años, de clase social media y media alta (niveles socioeconómicos C2 y C3), con un estilo juvenil y una vida social activa. Se apunta en su mayoría a mujeres con un nivel de estudios terciario o carrera de grado (o estudios secundarios en el caso de las adolescentes menores de 18 años); de la ciudad de Rosario y alrededores, aunque también se proyecta realizar envíos otras ciudades del país. Estas mujeres le dan mucha importancia a la calidad de la bikini como criterio de compra, por lo que la marca

trabajarán fuertemente para diferenciarse de la competencia en este aspecto. También se prestará atención a la comodidad de la prenda y la originalidad y diseño de las piezas, cobrando importancia la personalización de la tela, atención a los detalles finales, accesorización y decorado de la prenda y forma de calce de cada pieza. Los fabricantes locales deberán apostar cada vez más al valor agregado local y la presencia de detalles artesanales, buscando un plus en cada prenda que la haga diferente a los productos que puedan llegar a ingresar desde otros países.

En un principio, se implementará una estrategia de precios de penetración, que permitirá a la empresa atraer a un mayor número de consumidores en menor tiempo. Se ofrecerá a los consumidores finales adquirir los productos a través de la herramienta de e-commerce o comercio electrónico, dándoles la posibilidad de elegir y comprar las mallas a través del “shop online” en la página oficial de la marca. Éste último será el principal canal de distribución de la mercadería. Como una segunda estrategia de distribución, se acudirá a la venta indirecta. Participarán en el canal diversos locales comerciales que actuarán como intermediarios en distintas zonas. A estos intermediarios, también se les ofrecerá la posibilidad de comprar los productos de forma online.

En cuanto a la promoción, se trabajará mucho en lo visual: las fotografías e imágenes utilizadas, los tipos de letras y las combinaciones de colores serán cuidadosamente escogidos. La idea es transmitir el mensaje deseado a las consumidoras y atraerlas hacia la marca. El producto se promocionará a través de distintos canales de difusión como: página web propia, redes sociales de Internet, tarjetas de presentación, participación de la marca en desfiles de moda acordes al target escogido y diferentes exposiciones o eventos de moda y tendencias realizadas en la región.

La empresa desarrollará su actividad como una Sociedad de Hecho. Se toma un horizonte temporal de 3 años; luego de este tiempo, será necesario reevaluar los costos, y las expectativas de demanda. Si el panorama se presenta favorable, se aconsejará el cambio de forma jurídica, generando ello un cambio de responsabilidad y obligaciones; y aumentando la capacidad de producción para satisfacer a la creciente demanda.

Por otro lado, la empresa se comprometerá a contribuir a la mejora del medio ambiente. Verbana decide desarrollar un packaging secundario que no daña al medio ambiente (bolsas ecológicas de friselina biodegradable). Todo tipo de actividad en relación a la Responsabilidad Social Empresaria será considerada como válida siempre que vaya de la mano con la imagen y los valores de la empresa.

Se destaca como principal fortaleza de la empresa la disponibilidad de maquinaria para confección de las prendas, y la experiencia en este tipo de tareas. También, se apostará a elaborar un producto artesanal y con alto valor agregado, a la originalidad en los diseños y a la creación de una eficiente imagen de marca, acorde a los gustos e intereses del mercado meta. Se identifica como principal debilidad el hecho de ser una marca nueva, que aún no se encuentra posicionada en el mercado, situación que se contrapone con la de sus principales competidores.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	8
1.1 La empresa, surgimiento e historia.	8
1.2 Objetivo general y objetivos específicos	8
1.3 Forma de alcanzar los objetivos (metas y acciones propias del negocio)	10
1.4 Localización y recursos	10
2. EL PRODUCTO	12
2.1 Descripción del producto principal	13
2.1.1 Packaging.....	13
2.2 Descripción de los productos alternativos y complementarios	14
2.3 Características destacables de los productos y servicio al cliente y ventajas competitivas	15
2.4 Producción	16
2.5 Pasos de proceso productivo	17
2.6 Materia Prima e Insumos	18
2.7 Futuros productos y servicios	18
3. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA INDUMENTARIA. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.	20
3.1 Características del sector y subsectores relacionados	20
3.2 Tamaño del sector	21
3.3 Análisis PEST (macroambiente)	22
3.4 Principales segmentos del producto o servicio	23
3.5 Principales segmentos del mercado	23
3.6 Proceso y criterio de compras de los clientes	24
3.7 Descripción de los participantes del sector	27
3.8 Tendencias clave en el sector	28
3.8.1 Análisis de las tendencias en relación al producto	29
3.9 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter	30
4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.....	33

4.1 Mercado Objetivo	33
4.2 Descripción de los competidores principales	34
4.3 Análisis de la posición competitiva	40
4.4 Estrategia de Precio	41
4.5 Estrategia de Promoción	42
4.6 Estrategia de Distribución. E-Commerce	44
4.6.1 Proceso de compra online	46
5. GESTIÓN Y PERSONAL	47
5.1 Estructura de la organización	47
5.2 Personal de la organización	47
5.3 Métodos de Producción	48
6. PROTECCIÓN Y NORMATIVAS	49
6.1 Protección de la Propiedad Intelectual	49
6.2 Cuestiones normativas	50
6.3 Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	52
7. PLAN DE PUESTA EN MARCHA	53
7.1 Cronograma de tareas	53
7.1.1 Diagrama de Gantt	55
8. FORTALEZAS, DEBILDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	57
Fortalezas	58
Debilidades	58
Oportunidades	58
Amenazas	58
CONCLUSIÓN	59
ANEXOS	61
BIBLIOGRAFÍA	76

INTRODUCCIÓN

Rosario es una ciudad que se destaca en muchos aspectos. Uno de ellos, sin dudas, es la moda. La ciudad tiene un encanto especial en relación al diseño y el arte. Una forma de diseño particular, en el que sobresale la gran atención a la personalización de cada prenda, de cada accesorio y de cada pieza creada. Con el tiempo, fueron surgiendo cada vez más diseñadores locales, emprendimientos y tiendas de autor que combinan la moda y el diseño rosarino de indumentaria con el arte y la cultura.

Sin embargo, este fenómeno del diseño de autor se da principalmente en el rubro de la indumentaria, notando aun relativamente “vacío” de diseño y originalidad al subsector de los trajes de baño. Se puede ver que, tanto en Rosario como a nivel nacional, las marcas de traje de baño se mantienen algo monótonas y clásicas en los modelos comercializados. Esta atención al detalle y a la personalización de cada prenda mencionada no se da con gran frecuencia cuando se trata de encontrar una bikini o malla que se diferencie del resto de las ofertadas.

En los últimos años, algunas marcas (como Guadalupe Cid y Compañía del Sol), fueron sumándose a esta nueva corriente, combinando más componentes de moda en sus prendas y sumando las últimas tendencias al mercado de las mallas o trajes de baño, cobrando así gran protagonismo en muy poco tiempo (principalmente entre adolescentes y jóvenes consumidoras de todo el país que esperan sus nuevas colecciones año tras año). De todas maneras, se detecta que estas marcas encuentran grandes dificultades a la hora de mantener la calidad de sus productos y lograr un buen balance precio - valor agregado. Por esto, muchas mujeres se sienten insatisfechas ya que, cuando llega el verano, les resulta muy difícil conseguir un traje de baño acorde a su cuerpo, que se adapte a la moda y a las últimas tendencias y que, a la vez, mantenga su calidad y se ajuste a su bolsillo.

En este contexto se plantea el surgimiento de este nuevo emprendimiento, bajo el nombre de Verbaná, una marca que apuesta a poder cubrir las planteadas necesidades insatisfechas en el mercado. Así, las consumidoras contarían con la posibilidad de adquirir mallas de excelente calidad, con telas cuidadosamente escogidas y la producción artesanal de la mayoría de los productos comercializados. También se garantizaría la exclusividad de los diseños al disponer de telas personalizadas con estampados propios, manteniendo un stock reducido de cada modelo diseñado. Se mantendrá también una mirada a las tendencias en la moda internacional, agregándoles la originalidad propia de la marca y los requerimientos del mercado local. Por último, la simpatía hacia el cliente, el trato cordial, y la posibilidad de que las consumidoras puedan mantener una comunicación clara y fluida con los responsables de la marca,

serán cuestiones muy cuidadas y respetadas por la marca, fenómeno que también se detecta como una deficiencia en el mercado.

El presente trabajo se estructura en 8 capítulos. En el primero se realizó la descripción del negocio, explicando cómo surgió la idea del emprendimiento: se planteó el objetivo general y objetivos específicos tanto del plan de negocios como del proyecto, la localización de la empresa y recursos necesarios para desarrollar la actividad.

Seguidamente, se abordaron las principales características del producto y se describió su packaging. También se detallaron cuáles serán los productos que se comercializarán en épocas del año en las que ya no existirá demanda de trajes de baño, así como se mencionó la presencia de productos que se ofrecerán como acompañamiento del principal. Asimismo, se explicó cómo será el proceso productivo de las prendas, las materias primas e insumos necesarios; y, finalizando el capítulo, se plantearon los posibles productos a sumar a la cartera a futuro.

Posteriormente, se hizo un análisis del sector y subsectores relacionados, lo que incluyó una descripción de la industria, detalle de los factores macroeconómicos, tamaño del sector, participantes del mismo, segmentos más importantes y tendencias. Además, se explicó cómo es el proceso y criterio de compra de las consumidoras. Para concluir el capítulo, se desarrolló un análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

El cuarto capítulo trata sobre la estrategia de comercialización a implementar, incluyendo la definición del mercado objetivo de la empresa, descripción de los principales competidores y, en base a ello, un análisis de la situación de la empresa frente a la competencia. Luego, se analizaron los componentes del marketing mix (o “4 P”) no abordados hasta ese momento (precio, plaza, promoción), dando una especial atención al comercio electrónico como principal herramienta de distribución de los productos.

En el siguiente capítulo se abordaron la estructura de la organización y forma societaria, el personal que participará del proyecto y el método de producción más conveniente para el emprendimiento. En el capítulo 6 se analizaron cuestiones de protección y normativas, como los aspectos a tener en cuenta para la protección de la propiedad intelectual, registro de marca y las normas que garantizan la calidad del producto o el correcto establecimiento de talles a comercializar.

Llegando al final del documento, se planteó el cronograma de tareas a realizar, seguido por un diagrama de Gantt que permite visualizar el desarrollo de las actividades de forma gráfica, con sus fechas y tiempos de realización.

Por último, se realizó el análisis FODA del proyecto, especificando las principales fortalezas y debilidades como aspectos internos del emprendimiento, y las oportunidades y amenazas que deben tenerse en cuenta, las cuales surgen del contexto.

CAPÍTULO I:

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 La empresa, surgimiento e historia.

El proyecto de negocio surge como idea de dos mujeres, madre e hija, apasionadas por la costura y la indumentaria.

Marisel Pandolfi, madre de tres hijas patinadoras, dedicó durante muchos años gran parte de su tiempo a la costura de ropa y trajes de patín artístico, a lo largo de toda la infancia y adolescencia de las tres jóvenes, mientras practicaban este deporte. Esta actividad siempre se trató de un hobby para ella, produciendo mallas y prendas de diverso tipo sólo para los torneos y festivales anuales de sus hijas, como también para regalar a sus familiares y amigas.

En el año 2015, una de sus hijas propuso comenzar a comercializar las prendas. Así, podrían combinar la experiencia en costura de la mamá con los conocimientos sobre marketing y moda de la joven. Pronto surgió un nombre de marca con el que se comenzarían a vender los productos: Verbana.

Visto que la lycra es la tela que generalmente se utiliza para producir las mallas y trajes de patín artístico, decidieron entonces continuar utilizando esta misma tela, pero variando el producto: ahora, comenzarían a producir juntas trajes de baño, a lo que se sumarían otras prendas de uso cotidiano, como leggings y tops deportivos. De esta manera, se crea una marca surgida de un emprendimiento familiar, con un estilo urbano y femenino, dedicada a mujeres activas, delicadas y con espíritu juvenil.

1.2 Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general:

Por medio del presente plan de negocios se pretende:

Brindar información para demostrar la conveniencia de poner en marcha un proyecto de fabricación y venta de trajes de baño y otras prendas para mujeres (principalmente confeccionadas en tela de lycra), bajo la marca Verbana; comercializando los productos principalmente a través del método de e-commerce o comercio electrónico.

Objetivos específicos:

Analizar el mercado en el cual se actuará.

Establecer y analizar el segmento al cual se dirigirán los productos de la marca.

Identificar cuáles son los factores de mayor importancia para estos clientes a la hora de la decisión de compra del producto en cuestión.

Describir la situación de la empresa, analizando sus características internas y su situación externa, y comparándola con la competencia presente en el mercado.

Identificar y describir los cuatro elementos de la mezcla de marketing, teniendo en cuenta qué importancia le da a cada uno de ellos el cliente.

Evaluar la conveniencia que tiene para la empresa acudir al e-commerce (o comercio electrónico) para la comercialización de sus productos, así como del desarrollo de sus estrategias de promoción por medio de Internet.

Objetivos cuantitativos del proyecto: En la Tabla N° 1 se reflejan de los objetivos cuantitativos que se intentarán alcanzar a lo largo del ciclo de vida de la empresa (proyectados/estimados); en relación a la facturación de la empresa y unidades vendidas. Adicionalmente se plantea el alcance geográfico que se pretende lograr.

(Para los cálculos se tuvo en cuenta únicamente la comercialización del producto principal, es decir, las bikinis):

Tabla 1.

Objetivos cuantitativos del proyecto

	A corto plazo (1er año/1era temporada de mallas)	A medio plazo (2-3 años)	A largo plazo (4-5 años)
Facturación estimada (\$)	162500 (promedio Precio de Vta unitario: \$650)	255000 (promedio Precio de Vta unitario: \$850)	500.000 (promedio Precio de Vta unitario: \$1000)
Unidades vendidas (tomando una bikini completa como unidad)	250	300	500
Ámbito	Regional	Nacional	Nacional

Nota/Fuente: Elaboración propia

1.3 Forma de alcanzar los objetivos (metas y acciones propias del negocio)

- Prestar atención a la moda y tendencias a nivel internacional pero adaptando los diseños a los gustos y necesidades de la mujer argentina.
- Fabricar un producto principal (bikinis o trajes de baño de dos piezas); como así también productos alternativos y productos complementarios, teniendo en cuenta que se trate de un negocio de estación, es decir, cuyo producto principal se vende sólo en una estación del año: el verano.
- Contar a fines del año 2016 con la totalidad de las máquinas, herramientas, insumos, materias primas y otros recursos indispensables en el proceso productivo para garantizar un producto terminado de calidad.
- Desarrollar un producto que tenga como principal ventaja ante la competencia: su calidad; su “confección artesanal” (bajo supervisión y control por unidad de las propias responsables de la marca); y la originalidad en sus diseños.
- Desarrollar y mantener activa y actualizada una página web (en funcionamiento las 24 horas del día), lugar en el cual los clientes tendrán acceso a los productos de la empresa para su adquisición online, con su posterior envío a domicilio.
- Establecer relaciones de confianza y transparencia con el cliente y toda la red de valor (proveedores, competencia, gobierno, etc.). Apostar al buen trato y simpatía con las consumidoras.
- Posicionar la marca y mantenerla en la mente del consumidor cotidianamente, apostando a su fuerte presencia en las redes sociales e Internet.

1.4 Localización y recursos

La empresa contará con su oficina principal y taller de producción en el domicilio Amenabar 2418, zona centro-sur de la ciudad de Rosario, casa de familia en la cual viven las responsables y fundadoras del presente emprendimiento.

La ciudad de Rosario resulta muy atractiva para poner en marcha este tipo de emprendimientos. Junto con otras localidades de la zona, conforma el área metropolitana del Gran Rosario, tercer conglomerado urbano del país; con un total de 1.353.846 habitantes, y un importante porcentaje de mujeres interesadas por la moda.

El inmueble cuenta con una habitación en desuso, aprovechándose este espacio para crear un pequeño taller de producción. Éste, será equipado con los bienes muebles, máquinas de costuras necesarias y demás herramientas e insumos que se necesitan para confección de un número considerable de prendas (previa elaboración de sus moldes en la misma localización).

En este domicilio se desarrollarán al mismo tiempo tareas administrativas, de tesorería, comerciales, de diseño, entre otras. Dicha localización les resultará de gran comodidad vista su proximidad al centro de la ciudad de Rosario, zona a la que es necesario acudir constantemente para realizar trámites municipales y administrativos,

así como para la obtención de materias primas e insumos, entre otras actividades ineludibles. En el domicilio, se contará también con una computadora, tecnología digital y móvil y teléfono fijo; recursos que permitirán mantener el contacto con clientes, proveedores y otros actores del mercado.

Además de esta oficina y taller, la empresa contará también con el trabajo de un taller textil complementario (“Taller de Costura Rosario”), externo a la organización, ubicado en zona céntrica; al que, dependiendo del nivel de demanda y la época del año de que se trate, se derivará una cierta cantidad de piezas de tela ya cortadas, para su posterior costura o unión. En otras palabras, en los momentos en que las máquinas y el trabajo propio de la empresa no sean suficientes para cubrir la demanda, se acudirá al taller como respaldo para que preste este servicio tercerizado; siempre bajo supervisión y control de los responsables de la marca.

En cuanto al recurso humano, al tratarse de un emprendimiento familiar, el personal de la organización mantendrá una excelente comunicación. En las empresas familiares, suele darse un escenario particular, distinto al de otras organizaciones. Las relaciones van más allá de lo económico, profesional y contractual, ya que existe un importante contenido emocional, psíquico y sentimental que impulsa con ímpetu al cumplimiento de los objetivos. Al mismo tiempo, ese vínculo emocional, puede significar por momentos un estorbo o dificultad para la correcta gestión de la organización. Los miembros de la familia, tienen deseos comunes y expectativas mutuas con respecto del éxito de la empresa que se desea lanzar al mercado. A su vez, se trata de personas que dan gran importancia a valores como el respeto, la solidaridad, trabajo conjunto, responsabilidad y seriedad a la hora de hacer negocios. Por esto, el capital humano de esta organización se compromete a separar lo familiar y lo laboral y a trabajar con total compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos, evitando que lo personal obstaculice la concreción de la misión y visión conjunta de la empresa.

CAPÍTULO II:

EL PRODUCTO

El producto que se ofrecerá intentará satisfacer la necesidad de vestirse y lucir una prenda acorde a los gustos de cada mujer al momento de zambullirse en el agua o de tomar sol.

Los tipos de trajes de baño a producir serán: bikinis y mallas enterizas (estas últimas en un stock considerablemente más reducido).

Se tiene pensado lanzar al mercado aproximadamente 10 modelos/diseños de bikinis en el primer año de la empresa, con la posibilidad de ir cambiando o adaptando los modelos producidos según la demanda y los gustos presentados por las consumidoras.

La tela principal a utilizar es la Lycra Tricot, ya sea lisa, o bien, con distintos diseños estampados en la tela (de varios colores). Existe la posibilidad de comprar esta tela a una empresa proveedora textil (HD Prada), que ofrece la opción de desarrollar telas personalizadas, acorde a lo solicitado por cada empresa o cliente. Esto garantiza que los diseños de las telas serán únicos y exclusivos.

En la Argentina, la tela de Lycra es la más utilizada para la confección de mallas, por su practicidad, su buen calce, variedad de colores y posibilidad de estamparla.

Para decoración de los trajes de baño, se aplicarán distintos accesorios como lentejuelas, pequeños pompones, flecos, entre otros.

Como se dijo, se fabricarán otras prendas de indumentaria para comercializar en la temporada otoño-invierno (al finalizar la temporada de venta de mallas), teniendo en cuenta que estamos ante un negocio estacional. Estos productos alternativos serán: calzas urbanas y deportivas, tops y remeras urbanas y deportivas, camperas urbanas y deportivas. Existirán también productos complementarios al principal que se ofrecerán junto a las mallas o la indumentaria, como colitas de tela para el cabello, lonitas playeras y bolsos de tela.

2.1 Descripción del producto principal

El producto principal de la marca será la bikini, es decir, una prenda de baño de dos piezas de uso femenino; compuesta por la parte superior (corpiño) y la parte inferior (bombacha).

Las mujeres acuden a usar el traje de baño cuando desean zambullirse en el agua y tomar sol, ya que éste permite que mayor porcentaje de piel quede expuesto a los rayos solares.

Además de las bikinis se confeccionarán mallas enteras (o enterizas), cubriendo la necesidad de aquellas mujeres que prefieren no mostrar su abdomen. También, se debe tener en cuenta que en el último año se ha incrementado el uso de las mallas enterizas en mujeres jóvenes (lo cual no se acostumbraba temporadas anteriores), debido a que esta prenda se volvió un ítem de moda entre jóvenes y adolescentes.

Existen en el mercado trajes de baño fabricados con tela de algodón, poliéster, nylon y lycra. En nuestro país el uso de ésta última tela es muy común, ya que calza muy bien y repele el agua rápidamente. Se confeccionarán entonces las bikinis y mallas enterizas en tela de lycra tricot, debido a la practicidad de esta tela, aptitud para sumergirse en el agua, su buen calce, variedad de colores y posibilidad de estamparla.

El producto tendrá un proceso de elaboración que inicia con la elección de la tela (o bien, el diseño del estampado para su posterior sublimación en la tela), finalizando el proceso con la confección de las prendas.

Para su confección, se requiere diseñar ambas piezas de la prenda (o la pieza entera si se trata de una malla enteriza), para posteriormente desarrollar los moldes necesarios en los distintos talles, marcar la tela con una tiza, cortar las distintas partes de la prenda, coser la tela y finalmente, bordar o realizar las tareas finales decorativas.

Todos los trajes de baño serán ofrecidos en los talles 1 (85), 2 (90) y 3 (95); y en el caso de algunos modelos en particular, también en talle 4 (100).

Todos los productos se mantendrán siempre a la vanguardia de la moda internacional y tomando en cuenta los gustos, recomendaciones y preferencias de las clientas, para de esta manera lograr ofrecer un producto original, moderno, diferenciado y de calidad.

2.1.1 Packaging

En el marketing y los negocios, aspectos como el packaging primario y secundario tienen un papel importantísimo al inducir al consumidor final a concretar la compra. Se describe a continuación la idea de packaging para el emprendimiento:

Packaging primario: Cada malla terminada se introducirá en una caja de cartón plastificada con el isologo impreso en la parte exterior y una frase en su parte interna, destinada a la mujer que usará esa prenda.

Packaging secundario: En el momento de la venta, la caja se introducirá en una bolsa ecológica de friselina; estando lista para su entrega a las clientas.

Imágenes ilustrativas:



Figura 1. Packaging primario, imagen ilustrativa.
Fuente: <https://www.behance.net/gallery/19193807/Le-Parcel-2015-Packaging>



Figura 2. Packaging secundario, imagen ilustrativa.
Fuente: <http://blog.todobonito.com/bolsa-de-tela-decorada/>

2.2 Descripción de los productos alternativos y complementarios

Un aspecto mencionado anteriormente es que se está ante un negocio estacional. En otras palabras, sólo será posible vender las mallas en épocas del año con clima cálido y altas temperaturas (temporada primavera-verano), ya que es sólo en ese momento cuando surge la demanda del producto.

“Todas (o casi todas) las empresas tienen sus temporadas altas y bajas. Ya sea por festividades concretas, vacaciones, rebajas o meros hábitos de consumo, los emprendedores ven cómo en algunos momentos sus ventas se disparan, para después descender a la normalidad. Romper la estacionalidad es la clave.” (Prieto, 2016).

Por esto, es indispensable desarrollar productos alternativos para comercializar en otras épocas del año.

Así, una vez finalizada la temporada de venta de mallas, se continuará con la venta de otros tipos de prendas femeninas, en su mayoría confeccionadas también con tela de lycra tricot estampada, aunque también podrían utilizarse telas como el supplex o tela fitness. Estos productos se confeccionarán en los talles S (Small), M (Medium) y L (Large). Los productos alternativos son:

- ✓ Calzas o “leggings” urbanas y deportivas
- ✓ Tops y remeras urbanas y deportivas
- ✓ Camperas urbanas y deportivas

Por otro lado, cualquiera sea la época del año de que se trate, existirán productos complementarios al principal; es decir, que se ofrecerán junto a las mallas o indumentaria en el momento de la compra. Estos productos complementarios serán:

- ✓ Colitas de tela para el cabello, confeccionadas con los retazos de tela que sobran al cortar las piezas de las mallas o indumentaria. De esta manera se ofrecerá un producto que puede combinarse con la malla escogida por la clienta, complementando su uso, y, además, se evitaría el desperdicio de tela.
- ✓ Lonitas playeras, comúnmente usadas por mujeres para tomar sol en playas o piscinas, o para pasar tiempo al aire libre.
- ✓ Bolsos de tela, playeros y urbanos.

2.3 Características destacables de los productos y servicio al cliente y ventajas competitivas

- Amplia variedad de modelos, adaptados a los diferentes tipos de cuerpos, de manera que cada mujer pueda encontrar un traje de baño que le siente cómodo y le agrade.
- Telas cuidadosamente escogidas, tratándose en su mayoría de lycras para mallas y pudiéndose combinar con otras telas aptas para el agua.
- Confección “artesanal” de la mayoría de los productos comercializados. Detalles elaborados a mano con sumo cuidado y dedicación que brindarán un producto final único y diferenciado de la competencia. En caso de que se derive la etapa de costura a un taller externo a la empresa, las prendas serán sometidas a un proceso de control individual, garantizando una terminación prolija y segura.
- Exclusividad. Se dispondrá de telas personalizadas, ya que la marca diseñará y escogerá sus propios estampados en las lycras, de manera que se logren modelos únicos e irrepetibles en el mercado. Además, se contará con un stock limitado de cada modelo diseñado, lo cual los hará aún más exclusivos.
- Diseños acordes a las tendencias de la moda internacional, agregándoles la originalidad propia de la marca y los requerimientos del mercado local.
- Simpatía y trato cordial. Más allá de que la atención y comunicación con las clientas se realice principalmente de forma online, es importante mantener una actitud de amabilidad y simpatía constante, demostrando gusto por atender y buena predisposición a resolver inquietudes. Se intentará hacer sentir cómodo al

cliente en todo el proceso de compra, para que éste se vuelva una grata experiencia y se genere un sentimiento de cercanía e identificación con la marca. Se procurará generar una transparencia y comunicación permanente en la atención al cliente y el servicio postventa.

- Posibilidad de mantener un contacto permanente con la empresa a través de distintos medios. La principal vía de comunicación con los clientes será Internet. Mediante este último se permitirá a las clientas acceder a los productos y precios de venta de forma fácil y rápida, así como a establecer un diálogo con los responsables de la marca ante cualquier tipo de duda o inquietud. Estas dudas y planteos, serán cuidadosamente analizados y respondidos de forma individual.

2.4 Producción

El proceso de producción de las mallas, en pocas palabras, consistirá en cortar y posteriormente ensamblar a través de costuras distintas piezas de tela. Se incorporarán distintos insumos textiles como cierres, vuelos, cintas tejidas, ballenitas de costura, pequeños pompones, entre otros accesorios.

A este proceso de costura de piezas de tela se lo suele llamar “modalidad de maquila”. Como se mencionó en renglones anteriores, el proceso será desarrollado por la propia empresa, con la posibilidad de derivar a un taller textil de la zona el proceso de costura en épocas con picos de demanda. Por su parte, el proceso de diseño de la indumentaria será desarrollado por las propias emprendedoras del negocio.

Al presente, la empresa dispone de las máquinas indispensables en el proceso productivo (ver Tabla n°2). Además de éstas, se considera como una posibilidad la compra a futuro de una máquina “pegaelásticos”, que ayuda a acortar los tiempos de costura, dado que pega los elásticos a las prendas automáticamente. Sin embargo, esta compra no es prioritaria ni indispensable en los primeros años de vida de la empresa.

En la siguiente tabla se hace una descripción de estas máquinas a utilizar en el taller para la confección de las prendas, detallando la utilidad de cada uno y si se posee o no al momento:

Tabla 2.

Máquinas para proceso productivo

Nombre de la máquina	Utilidad	Disponibilidad al presente (Sí/No)
Recta	Costura en dirección lineal, zigzag, puntadas decortivas, ruedos.	Sí
Collareta	Doble costura, incorporación de elásticos y cuellos.	Sí
Remalladora	Costura y corte al mismo tiempo para dejar bordes prolijos. Apta para coser telas elastizadas (ruedas elásticos).	Sí
Pegaelásticos	Incorpora elásticos a las prendas automáticamente, acortando los tiempos.	No

Fuente/Nota: Elaboración Propia

La empresa comenzará a desarrollar su actividad con un stock de productos limitado en sus primeros años. Se prevé una producción de aproximadamente entre 200 y 300 trajes de baño por temporada (considerando como una temporada a los meses de Diciembre, Enero y Febrero, con la posibilidad de que se comience a demandar el producto en limitadas cantidades en el mes de Noviembre y/o se continúen adquiriendo algunas más en el mes de Marzo). Esto equivale a la confección de aproximadamente 4 prendas por día hábil. Se considera que esta es una cifra adecuada en relación a la cantidad de personas involucradas en el proceso de costura y confección.

2.5 Pasos de proceso productivo

1. Definición del diseño: se define cuál será el estilo de la prenda a confeccionar, basado en los figurines que hayan sido creados con anterioridad.
2. Elección de la tela: se escoge con qué tipo de tela/s se confeccionará la prenda (lisa, estampada, gruesa, fina, etc.).
3. Creación de los moldes: sabiendo que se desarrollará ropa de talles 1, 2, 3 y 4 (o Small, Medium, Large), se crean los moldes en papel madera o papel de diario, respetando las correspondientes medidas de cada talla.
4. Trazo y corte de la tela: consiste en el extendido de la tela sobre la mesa de corte, para posteriormente trazar o marcar y cortar utilizando el molde hecho previamente.

5. Costura: se trata de ensamblar las diferentes piezas de tela cortadas previamente, para formar una pieza única. Además, se da firmeza a las telas en sus bordes.
6. Puntada de Seguridad: se pasa la prenda por la máquina que refuerza lo cosido.
7. Accesorización: es el ensamble de accesorios tales como cierres, vuelos, moños, cintas tejidas, entre otros.
8. Acabado y decorado: los acabados y decorados serán los puntos de referencia para saber que es una prenda única. Se acudirá a los apliques, pompones, bordados con hilos, lentejuelas o canutillos, entre otros elementos de decoración de la prenda.
9. Pulido: comprende operaciones como eliminación de sobrantes de hilo y tela, remates y dobladillos.
10. Control de Calidad: se inspecciona la prenda buscando partes sucias, perforaciones u otro tipo de imperfectos que puedan atentar directamente contra la calidad y la imagen de la marca.
11. Empaque: La prenda se dobla y se guarda en una caja (packaging primario de las bikinis y trajes de baño), que luego se introduce en su empaque secundario para su entrega a las clientas.

2.6 Materia Prima e Insumos

Para la confección de mallas e indumentaria se precisará:

- ✓ Tela Lycra Tricot (lisa y estampada) (un metro de tela rinde aproximadamente 4 mallas)
- ✓ Entretela (aproximadamente mismo rendimiento que la tela principal)
- ✓ Hilos (un carretel rinde entre 10 y 15 mallas)
- ✓ Elástico fino (2 m de elástico por malla)
- ✓ Tasa de relleno (dos tasas por malla)
- ✓ Arcos inoxidable (dos arcos por malla)
- ✓ Ballenitas de costura (dos ballenas por malla)
- ✓ Accesorios

2.7 Futuros productos y servicios

Muchas marcas importantes a nivel nacional e internacional, una vez posicionadas en la mente de los consumidores y luego de haber fidelizado a su mercado “adulto”, han apostado a ir a la “caza” del mercado infantil. Según diferentes estudios, los niños sienten que tienen gran influencia en la ropa que se les compra, manifestando cada vez más el deseo de adquisición de indumentaria de diseño. Esta tendencia se ve con mayor claridad en las niñas de entre los 10 y 11 años.

“El presidente de Cámara Argentina de Indumentaria para Bebés y Niños, proyecta que el sector de la indumentaria infantil seguirá creciendo tanto en volumen como en términos nominales”. (Valleboni, 2013).

Por lo dicho, no se descarta la posibilidad de que, luego de algún tiempo del lanzamiento de la marca al mercado y dependiendo de su evolución, se pueda lanzar una línea infantil de trajes de baño (paralela a la línea de mujeres adultas), destinada a niñas de entre 5 y 13 años. De llevarse adelante, será necesario crear una nueva imagen corporativa para esta línea infantil, haciéndola más sencilla y colorida, resaltando la inocencia y alegría características de estas edades.

CAPÍTULO III:

DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA INDUMENTARIA. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

3.1 Características del sector y subsectores relacionados

Tanto el sector textil como el de la indumentaria en la Argentina, se caracterizan por ser altamente dinámicos y competitivos.

“La cadena textil está formada por los productores de algodón, las hilanderías, tejedurías, tintorerías y quienes se ocupan del proceso de conformación final de la tela. Luego, se realizan los cortes, la confección y el aporte de diseño y marca para alcanzar la prenda de vestir terminada.” (Fundación proteger Argentina Textil, 2014).

Entre los sectores textiles es posible distinguir:

- Producción de fibras (las materias primas básicas de toda producción textil, fibra natural y fabricación de fibra sintética);
- Hilandería (el proceso de convertir las fibras en hilos);
- Tejeduría o tejido (el proceso de convertir hilos en telas);
- Tintorería y acabados (los procesos de teñir y mejorar las características de hilos y telas);
- **Confección** (fabricación de ropa y otros productos textiles a partir de telas, hilos y accesorios);
- Alta costura (el sector dedicado a la remuneración de artículos de lujo);
- No tejidos (producción de telas directamente desde fibras sin pasar procesos de hilatura y tejeduría)
- Tejidos técnicos.

Teniendo en cuenta que se adquirirán las telas para la posterior fabricación de indumentaria femenina, el proyecto que se presenta corresponde al sector de la confección.

En el sector de la confección de prendas de vestir generalmente se presentan unidades de producción pequeñas, con el empleo de tecnologías maduras y sencillas. La mayoría de las empresas pertenecientes al rubro de la indumentaria suelen ser PyMES.

Éste, es además un sector atomizado, es decir, es difícil identificar una empresa dominante ya que son todas de un tamaño similar e influencia semejante en el mercado.

Es muy común actualmente que los fabricantes de indumentaria, trajes de baño y calzado, tiendan a concentrarse en las áreas de marketing, marca, imagen y diseño, por lo que tercerizan en talleres fuera de la empresa gran parte de la producción. Por esto, en general, la escala productiva o la tecnología no son la fuente más relevante de beneficios, sino que lo son la diferenciación de producto, el diseño y las estrategias de comercialización y marketing.

3.2 Tamaño del sector

Existen ciertos factores sociales, culturales y económicos propios de nuestro país que hacen que el sector de la indumentaria esté posicionado como uno de los que más contribuyen en el desarrollo de la economía nacional.

El sector textil-confecciones es uno de los que más aportan al crecimiento del PBI en Argentina.

Según un informe desarrollado por el Ministerio de Industria (2015), el crecimiento de la producción en el sector textil desde el año 2003 hasta la actualidad fue de un 88%, y el crecimiento de la inversión en el período fue de un 106% acumulado; destacando la capacidad de sostener y aumentar el nivel de empleo como un gran logro. Indica el mencionado organismo que, en la última década, este sector creó casi 45 mil empleos registrados y que las importantes inversiones se realizaron en plantas de todo el país.

Es necesario resaltar el agregado de valor que significa esta cadena, Débora Giorgi, Ex Ministra de Industria, asegura que “una prenda terminada puede representar hasta 44 veces el valor original de la materia prima” (2014, citado por Gómez (2014) Diario El Mensajero). Entonces, la importancia radica en el valor agregado de la prenda.

Este panorama habla de una mayor iniciativa por parte de la población en desarrollar proyectos vinculados a la manufactura de prendas de vestir.

De esos casi 45 mil nuevos empleos registrados de los últimos 10 años, indica el Ministerio de Industria, un 54% corresponden a la producción textil (de telas) y un 46% a la indumentaria (de ropa). En el año 2014 se observaron 120.000 trabajadores directos registrados; sin embargo, otra característica del sector es que existe un alto grado de trabajo informal.

Haciendo un análisis más específico, interesa detenerse en la industria de trajes de baño en nuestro país. La demanda de trajes de baño, siendo un producto que pertenece al sector de la indumentaria, ha ido en aumento de la mano de este último, por lo tanto también lo ha hecho en número de competidores.

El deseo de las mujeres de estar a la moda, o bien, de sentirse a gusto con la ropa que visten, se ha trasladado también a las piscinas y playas. Un fenómeno cultural a

mencionar es que, hoy en día, un gran porcentaje de mujeres están dispuestas a adquirir más de un traje de baño por temporada de verano, incluso aunque esto no sea necesario, sólo por una cuestión de moda, estética y gusto. Sin embargo, existe un aspecto interesante a analizar con respecto a la oferta de este producto. Sucede que la mayoría de los competidores del mercado son fabricantes de trajes de baño que mantienen un estilo algo “clásico” y monótono en cuanto a diseño y moda se trata; podría decirse con un “concepto obsoleto” del uso e importancia que se les da a los trajes de baño en el placard de las mujeres actualmente.

Es así que, en los últimos años, han ido apareciendo nuevas empresas (muchas de ellas surgidas como pequeños emprendimientos) que comenzaron a marcar un cambio en la oferta de trajes de baño, ofreciendo diseños más originales, con un mayor nivel de detalle y apuntando a un mercado atento a la moda y a las últimas tendencias.

En este “subsector”, la gama de productos también ha ido en aumento. En nuestros días, se fabrican no solo trajes de baño de una pieza, sino también de dos piezas (bikinis), de tres piezas (trikinis), de dos piezas con la parte superior que cubre el abdomen (tankinis), entre otras variedades. Los materiales utilizados, al mismo tiempo, han ido evolucionado paralelamente al pensamiento de los diseñadores y la industria textil.

3.3 Análisis PEST (macroambiente)

- Factores Políticos: Leyes impositivas que limitan las ganancias de las empresas textiles; apertura o cierre de las importaciones de productos textiles (ropa y telas para la confección de indumentaria); ley del consumidor que regula cuestiones vinculadas a talles, cambios, devoluciones; inexistencia de una ley que regule el comercio electrónico; Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI): representa a todos los empresarios ligados a la confección y la moda promoviendo el fortalecimiento y crecimiento de este sector industrial.
- Factores Económicos: Gran competencia y rivalidad del mercado, posibilidad de pagos con tarjetas de crédito y débito, aumento de la pobreza en gran parte de la población, tendencia a recortar gastos de vestimenta en momentos de crisis económica, aumento del precio de la materia prima e insumos para la confección de indumentaria, inestabilidad económica del país e incertidumbre.
- Factores Sociales: Tendencia a seguir la moda europea y norteamericana; preocupación de las mujeres argentinas por la estética e imagen personal; tendencia al uso de redes sociales; cambios en la moda o los gustos de la sociedad; más obligaciones y compromisos en las rutinas de los individuos y tendencia a comprar “desde casa” para ahorrar tiempo, pérdida del miedo a la compra “online” de indumentaria.
- Factores Tecnológicos: Uso de internet a nivel mundial; contacto con proveedores, clientes y otros actores del mercado de manera fácil y rápida

gracias a los nuevos dispositivos; lanzamiento de nuevas y mejores máquinas para confección de prendas de vestir.

3.4 Principales segmentos del producto o servicio

Existen distintos tipos de segmentos de mercado claves en el mercado de la indumentaria o trajes de baño:

- En relación a la segmentación por género: las mujeres son quienes generalmente realizan las compras en la familia, y estas compras corresponden en un alto porcentaje a indumentaria. Es conocido por todos el hecho de que las mujeres suelen estar más interesadas que los hombres en seguir la moda y lucir bien a través de la ropa que usan. Esto hace que la industria de la indumentaria esté más volcada hacia ellas a la hora de crear colecciones de moda, existiendo gran variedad de prendas femeninas en el mercado, adaptadas a todos los gustos y situaciones posibles.
- En relación a la segmentación por edades: las audiencias de compra de ropa y trajes de baño están generalmente compuestas por personas adultas, pero, muchos fabricantes de prendas de vestir se dirigen directamente a adolescentes con sus líneas de indumentaria “teen”. Otro segmento que ejerce influencia en las compras de indumentaria es el de los niños, quienes se vuelven otro grupo comprador viable.
- En relación a la segmentación geográfica: el clima se vuelve un factor determinante. Aquellas personas que viven en lugares con climas más cálidos suelen adquirir trajes de baño de forma más recurrente ya que se utilizan en períodos más extensos a lo largo del año.

3.5 Principales segmentos del mercado

El sector de la indumentaria y trajes de baño se encuentra altamente concentrado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires, y le siguen las provincias de Córdoba y Santa Fe.

El conglomerado del Gran Rosario está compuesto por las localidades de Rosario, Villa Gobernador Gálvez, San Lorenzo, Granadero Baigorria, Capitán Bermúdez, Pérez, Funes, Fray Luis Beltrán, Roldán, Puerto General San Martín y Soldini. Rosario, Villa Gobernador Gálvez y San Lorenzo, ocupan los primeros tres lugares en cantidad de habitantes.

Dentro del Gran Rosario, la ciudad de Rosario (la más poblada) concentra el 78,20% del total, mientras que Villa Gobernador Gálvez (la segunda) cuenta con un 6,42% del total (80.769 habitantes).

Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado en el año 2010 (último censo), la ciudad de Rosario contaba en ese entonces con 948.312 habitantes, previendo una población estimada para los próximos años de 964.833 habitantes. Sumando las restantes localidades del Gran Rosario, se llega a un total de 1.353.846 habitantes.

Del total de habitantes de la ciudad de Rosario, según el INDEC, se estima que un 52,5% de la población está compuesta por mujeres y un 47,5% por varones. Cabe destacar que en el distrito centro de la ciudad se presenta un porcentaje mayor de mujeres, presentándose un 55,37% de población femenina, contra un 44,63% de población masculina (datos extraídos del Observatorio Social Rosario). Del total de habitantes, aproximadamente un 17,33% de la población rosarina tiene entre 15 y 24 años.

Por otro lado, la encuesta permanente de hogares desarrollada por el IPEC en el año 2011, indica que la población femenina de entre 21 y 40 años del conglomerado Rosario llega a una cifra de aproximadamente 200.006 mujeres, y que 105.442 mujeres tienen entre 11 y 20 años.

Por ende, puede estimarse que el mercado está compuesto por un total de aproximadamente 230.000 mujeres de entre 16 y 38 años, consideradas consumidoras potenciales.

De este total de mujeres, se considerarán aquellas de un nivel socioeconómico medio, incluyendo en este grupo a la clase media típica (C3) y a la clase media alta (C2); siendo este el mercado meta a tener en cuenta.

Según los nuevos parámetros, el 47% de los hogares argentinos integran los segmentos socioeconómicos D1 y D2, conocidos como clase baja y clase baja superior, mientras que un porcentaje similar puede ser considerado de clase media (niveles C2 y C3).

Tomando estos valores, podemos concluir que existen alrededor de 100.000 mujeres de entre 16 y 38 años de clase media (niveles C2 y C3) en el conglomerado Rosario. Este grupo, representa el segmento principal que suele adquirir productos con características similares a los que planea comercializar la marca Verbana.

3.6 Proceso y criterio de compras de los clientes

Como se desarrolló en el punto anterior, el perfil del cliente para la empresa de trajes de baño y prendas varias de estilo urbano será: mujeres de entre 16 y 38 años, de clase social media y media alta (niveles socioeconómicos C2 y C3), con un estilo juvenil y una vida social activa que les permite gozar de la moda y estar a la vanguardia. Se apunta en su mayoría a mujeres con un nivel de estudios terciario o carrera de grado (o estudios secundarios en el caso de las adolescentes menores de 18 años); de la ciudad

de Rosario y alrededores, aunque también se proyecta realizar envíos otras ciudades del país.

Por medio de la plataforma Google Forms se ha realizado una encuesta online (ver Anexo) a aproximadamente 100 mujeres de la ciudad de Rosario (en su gran mayoría jóvenes de entre 20 y 28 años), mediante un muestreo de tipo no probabilístico, utilizando un cuestionario previamente diseñado, con predominio de preguntas cerradas. Esta encuesta se desarrolló el fin de conocer opiniones, ideas y percepciones de estas mujeres, principalmente en relación a la oferta de trajes de baño en nuestra ciudad. Entre otras cosas, la encuesta permitió descubrir cuáles son los aspectos que priorizan las mujeres a la hora de comprar su bikini, por lo que se transforman en criterios fundamentales a tener en cuenta. Al hacer esta pregunta, se dio la opción de escoger más de un aspecto.

Como muestra la Figura n° 3, un 67% de las mujeres, ha opinado que le dan importancia a la calidad de la bikini como criterio de compra. Le sigue la comodidad de la prenda, aspecto que un 60% de las mujeres ha manifestado priorizar. Un 53% expresó que prestan atención a la originalidad y diseño de las piezas de la bikini (cobrando importancia la personalización de la tela, atención a los detalles finales, accesorización y decorado de la prenda, forma de calce de cada pieza, y aspectos que hacen única a cada malla.). También, un importante porcentaje (50% de las encuestadas) opinaron que el precio constituye un aspecto que tienen en cuenta al momento de concretar la compra. Esto refleja que existe un límite en el monto que las mujeres están dispuestas a pagar por una bikini más allá de los restantes aspectos (más adelante se expresará cuál es el límite superior en este rango de precios aceptados).

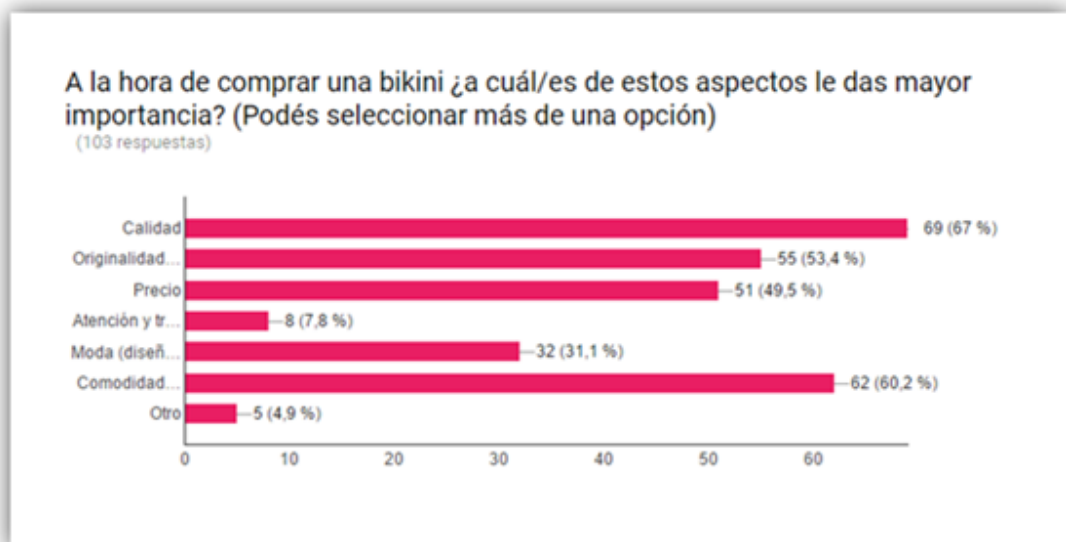


Figura 3. Aspectos que priorizan las mujeres en la compra de una bikini.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta (Google Forms)

En definitiva, las mujeres desean comprar una malla o traje de baño que les sea cómodo, que les permita lucir la figura y favorezca su cuerpo, que siga la moda y las tendencias de la temporada pero que al mismo tiempo tenga un toque de originalidad. Por otro lado, buscan un equilibrio calidad-precio, de manera de poder contar con un buen producto y que a la vez se adapte a su bolsillo. Son cada vez más las variedades de mallas que se lanzan al mercado: bikinis escotadas, bikinis armadas, bikinis de cuello cerrado, las llamadas “triangulito”, de tiro bajo, de tiro alto, mallas enterizas, tankinis, trikinis, entre otros cortes. Esto demuestra que las marcas intentan satisfacer a una demanda cada vez más exigente y con gustos e intereses distintos.

Por último, se puede afirmar que la confección de indumentaria es un reflejo de los patrones culturales de la sociedad, representando los hábitos de consumo, los gustos e intereses, los cambios culturales y las elecciones de los individuos

A continuación se describen los pasos por los que pasa una mujer en el proceso de compra de trajes de baño:

1. Identificación de la necesidad: La mujer se percata de que su traje de baño anterior ya no sirve porque tiene demasiado uso, o bien porque está pasado de moda, porque ya no le va el talle, entre otros motivos. Ante esta situación, reconoce que necesita (o desea) adquirir un nuevo traje de baño. Como se dijo, en este caso influyen mucho variables como la cultura o la clase social.
2. Búsqueda de información o investigación: A partir del reconocimiento de la necesidad de compra, la consumidora comienza a investigar qué opciones hay en el mercado para satisfacerla. Por lo tanto, comenzará a averiguar sobre las distintas marcas, los modelos de mallas que ofrece cada una de ellas, precios y adecuación a sus necesidades. Hoy en día es muy común que el primer recurso que utilizan las mujeres jóvenes para conocer la oferta disponible sea internet; ingresando a los sitios webs de las marcas, sus perfiles oficiales en redes sociales donde éstas publican contenido, páginas como Mercado Libre, entre otros. Las más clásicas y no tan “amigas” de la tecnología, optan por visitar directamente las tiendas físicas donde se encuentran este tipo de productos. Además, las mujeres suelen recurrir mucho a fuentes externas de información como amigas, familiares, y medios de comunicación (por ejemplo, prestan atención al estilo y la ropa que lucen personajes femeninos reconocidos de nuestro país, como modelos o actrices, que son quienes suelen marcar las tendencias nacionales).
3. Evaluación de las alternativas antes de la compra: La consumidora, una vez informada sobre la oferta del mercado, evalúa cuáles de estas alternativas cumplen mejor con sus expectativas y comienza a descartar aquellas marcas y productos que no lo hacen. Esta evaluación se basa en un conjunto de atributos y prioridades que fija la consumidora, como se mencionó anteriormente (el precio, la confiabilidad, la originalidad de las prendas, entre otros).
4. Compra: Después de evaluar las alternativas, la compradora decide qué producto adquirirá. En este momento toma importancia la facilidad en la adquisición del

mismo, y la atención brindada al cliente. Se debe hacer de la compra una situación agradable para el cliente y que no preste a inconvenientes que puedan trabar la concreción de la acción.

5. Consumo y evaluación posterior al consumo: La compradora usa su traje de baño y evalúa si se siente conforme con su decisión de compra, o bien, si ésta no estuvo al nivel de sus expectativas.

3.7 Descripción de los participantes del sector

El sector de la indumentaria está integrado por los fabricantes y los talleres de confección. Se llama fabricantes a quienes diseñan las prendas, organizan su producción (ya sea en la empresa o externamente) y/o desarrollan marcas y canales de comercialización; mientras que los talleres son aquellos espacios en los cuales de confeccionan las prendas en sí, transformando las telas en indumentaria. Como se dijo, es común que los fabricantes tercericen la producción en talleres, para prestarle más atención a lo comercial y al diseño.

Tal como se expresó, cuando de indumentaria se trata, estamos ante un sector que se caracteriza por ser altamente dinámico y competitivo. La rivalidad en el mismo es grande, por lo tanto, también se necesita analizar a los principales competidores a fin de desarrollar ventajas competitivas sostenibles, necesarias para subsistir en el mercado. Se deben tener en cuenta tanto competidores locales como también marcas nacionales que comercializan sus trajes de baño en el interior, sabiendo que un alto número de mujeres rosarinas optan por consumir productos de estas marcas.

En este sector es posible definir dos tipos de empresas: por un lado, están las que centran su estrategia en la marca, es decir, quienes prestan atención al marketing, a los canales de distribución y a la diferenciación por medio del diseño. Por otro lado, encontramos empresas que no centran su estrategia en la marca y producen ropa commodity (no prestan atención a la marca y, en general, producen indumentaria de menor calidad). Estas últimas, suelen fijar precios más bajos y apuntan por lo tanto a sectores socioeconómicos también más bajos.

En el análisis del presente emprendimiento, se considerarán las principales marcas cuyos productos tienen características similares a los propios y que atienden al mismo segmento.

Por otro lado, el gobierno provincial actúa como impulsor de este sector, entregando aportes y sirviendo de auspiciante en distintas muestras y exposiciones de moda y tendencias tanto en la ciudad de Rosario como en otras localidades. El ministro de la producción destacó al respecto que el apoyo del gobierno provincial continuará ya que sostienen que los sectores industriales sensibles necesitan del apuntalamiento del Estado para fortalecerse.

3.8 Tendencias clave en el sector

Más allá del notorio crecimiento del sector de la indumentaria en los últimos años, actualmente, se está dando una situación que inquieta a muchos empresarios y emprendedores nacionales. Hace unos pocos meses, se han abierto las puertas a la importación de productos de diversos rubros, con un importante ingreso al país de ropa producida en otros países. Esto, muchos dicen que se trata de un “boom” de compras del extranjero, arrojando números que no se daban en nuestro país desde hacía varios años.

Según el economista y periodista Mariano Kestelboim, la Argentina importó durante el mes de Enero este año un 67% más que en igual período el año pasado. Así, las compras de indumentaria en el exterior ascendieron a importantes montos, y el sector obtuvo el mayor registro de su historia en ese mes.

Ante este panorama, muchos empresarios e integrantes de diversas fundaciones y organismos vinculados a la industria textil, han comenzado a levantar sus voces al respecto. Algunos de ellos, con un punto de vista más positivo, sostienen que la decisión de abrir las importaciones es completamente lógica, pero no niegan la importancia de que, a partir de ahora, los equipos técnicos de las diversas organizaciones representativas de la industria trabajen permanentemente de forma conjunta y coordinada con el Gobierno, buscando favorecer al mismo tiempo el desarrollo de la producción local. Otros, con una postura más negativa, aseguran que con esta medida están en riesgo miles de puestos de trabajo de la industria textil y su nivel de actividad; y sostienen que el impacto de las importaciones no será para nada favorecedor al sector.

El presidente de la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria Claudio Drescher expresó que esto es una clara señal de perjuicio al empleo, a la industria y al mercado interno, y sostuvo que "si no se sostiene una administración comercial inteligente, no habrá eficiencia local que alcance para competir contra el trabajo esclavo asiático y el perjuicio económico y social para nuestro país será gravísimo" (2016, citado en Kestelboim, 2016).

Más allá de las diferentes posturas y puntos de vista, todo indica que seguirá la tendencia al aumento de la actividad importadora. Esto implica que continuará el ingreso de indumentaria extranjera a la Argentina, principalmente desde China; vista la implementación de un nuevo Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones con Licencias Automáticas, que son sólo un trámite burocrático, a diferencia de años anteriores, en que se planteaba un esquema de Licencias No Automáticas de Importación.

Ante esta situación, queda claro que los fabricantes locales deberán apostar cada vez más al valor agregado local, a la calidad y personalización de la indumentaria, a la presencia de detalles artesanales con materiales autóctonos, buscando un plus en cada prenda que la haga diferente a los productos que puedan llegar a ingresar desde otros países, teniendo estos últimos un concepto más industrial, y elaborados bajo un contexto de producción a escala.

En el caso de los trajes de baño, la actividad de los fabricantes locales no se encontrará tan afectada, ya que el mercado latino presenta características particulares. Las bikinis utilizadas por mujeres argentinas y latinas, suelen presentar algunas diferencias a las que se fabrican en otros países. En nuestro país, se le suele dar mayor importancia al detalle en cada prenda, y generalmente las mujeres (principalmente las jóvenes), prefieren vestir modelos con piezas más pequeñas que en otros países (tanto la parte superior como la inferior de la bikini), con formas entalladas que permiten dejar al descubierto más piel.

Por otro lado, en la Argentina, las marcas que actúan en este rubro para tener éxito deben tener una existencia virtual, y notoria presencia en las redes y el mundo web (y no sólo en el mundo “físico”). Esta presencia virtual, en el mundo online, no sólo le dará más solidez y seriedad (seguridad para sus clientes), sino que también es una estrategia de promoción que permite llegar a un mayor número de consumidores y aumentar el market share en cifras muy significativas.

3.8.1 Análisis de las tendencias en relación al producto

Una de las características que identifican al mercado argentino es su tendencia a mirar hacia el exterior. En otras palabras, las empresas de distintos rubros de nuestro país suelen nutrirse e inspirarse de los productos y servicios lanzados y utilizados en otros países. En el rubro de la indumentaria, la vista está principalmente en los países europeos (Francia, Italia, Inglaterra, España) y en Norteamérica (Estados Unidos). En el sector de los trajes de baño, se suma Brasil como un gran referente, con sus diseños originales y coloridos, y sus lycras de excelente calidad.

Eventos de moda muy reconocidos desarrollados a nivel internacional se vuelven las principales “vidrieras” de los empresarios locales que desean exprimir al máximo las tendencias en indumentaria, accesorios y calzados presentadas. Algunos de estos eventos son los titulados “Semanas de la Moda” o “Fashion Weeks”, desarrollados en las principales capitales de moda del mundo algunos meses antes del lanzamiento de las nuevas colecciones. Los más conocidos son “París Fashion Week”, “Milán Fashion Week”, “London Fashion Week”, “New York Fashion Week” y “Madrid Fashion Week”. Allí, los diseñadores de las marcas más reconocidas del mundo presentan sus diferentes colecciones otoño-invierno y primavera-verano.

Las marcas de trajes de baño de nuestro país siguen de cerca todos los años este tipo de eventos, y, en este rubro, sería insensato dejar de lado el “Sao Paulo Fashion Week”, evento en el que las bikinis y mallas cobran gran protagonismo, principalmente en su versión primavera-verano. Al mismo tiempo, prestan especial atención a los diseños lanzados por marcas líderes en mallas a nivel mundial, como Victoria’s Secret o Triangl Swimwear, cuyas colecciones son deseadas por jóvenes de todo el mundo.

En la actualidad, a las mujeres les es extremadamente simple estar al tanto de qué es “lo que más se está usando afuera” gracias al fenómeno de las redes sociales y blogs de internet. Suele decirse que las prendas usadas en Estados Unidos y Europa son las prendas que luego de algunos meses llegarán a nuestro país. Esto tiene que ver con la inspiración de las marcas argentinas en estas firmas extranjeras que marcan tendencia, adaptando por supuesto dichos modelos y temáticas de las colecciones a nuestra cultura, gustos y costumbres, como así también a la identidad de la propia marca local.

En cuanto a las tendencias en este sector para los próximos años, el Sao Paulo Fashion Week 2017 ha mostrado una gran inclinación hacia el uso de colores vivaces en las colecciones de trajes de baño, con prendas en tonos intensos y estimulantes. También, los colores lisos se acompañan de estampados. El color negro sigue utilizándose en gran cantidad de diseños, pero se lo ve actualizado con efectos brillantes o perlados. Con respecto a los cortes, lo que más se seguirá utilizando las mujeres para ir a la piscina, a la playa o al río, serán las bikinis. Sin embargo, comienza a tomar protagonismo la malla enteriza, volviendo al mercado el modelo utilizado en los años 90 que se hizo conocido a partir de la serie televisiva Baywatch. Si bien este modelo genera polémica (ya que no favorece a todo tipo de cuerpos), es considerado como una tendencia para los próximos veranos, y las marcas ya están mostrando una intención de insertarlo con éxito en el mercado, como un ítem de moda. Verbana, como marca próxima a lanzar sus productos al mercado, tendrá en cuenta todas estas cuestiones al momento de diseñar su colección.

Según la socióloga Susana Saulquin (2005), Argentina, a diferencia de otros países latinoamericanos, se conforma a partir de una particular relación con el sustrato indígena, variado y diverso en todo el territorio. En Argentina ha comenzado un proceso de individualismo extremo y originalidad, proceso que también se observa a nivel mundial. De esta manera, la individualidad, el diseño de autor, llevó a la valorización de lo original y de lo creativo en el área de la moda. Esta tendencia que indica la autora se mantendrá a lo largo del tiempo, como producto de la vinculación de la moda a la cultura de una sociedad.

En definitiva, esto significa que las marcas seguirán con su mirada en el exterior como fuente de inspiración para sus diseños, pero se continuará apostando a la originalidad, la creatividad y lo artesanal (de la mano con lo autóctono) como un plus en los diseños. Por esto, también los tejidos se vuelven más texturizados y se le da una cada vez mayor importancia al detalle.

3.9 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter

Rivalidad del sector: Alta. Existe un alto número de empresas que comercializan indumentaria femenina y trajes de baño en el país, y, particularmente, en la ciudad de Rosario. Un porcentaje de ellas cada vez más alto le da una gran importancia al diseño,

la imagen y la estética en su marca y sus prendas. Existen algunas marcas nacionales que, a pesar de no ser rosarinas, gracias a su efectiva gestión de los canales de distribución y red de ventas, han logrado un muy buen posicionamiento en nuestra ciudad. Tomando como referencia el segmento al que se dirigen y la zona geográfica, se presenta una lista con algunos de los competidores de Verbana Ros en la ciudad de Rosario:

- **Guadalupe Cid**
- **Luz de Mar**
- **Compañía del Sol**
- **Sunsea Bikinis**
- **Bikinis Río**
- Sinner Bikinis
- Bikinis CLEO
- Andressa
- Sweet Victorian
- Sweet Lady
- Vandalia
- Lamar
- Anna Bikinis
- Rip Curl
- Billabong
- Spy Limited

Potenciales competidores: Media. La llegada de nuevos competidores se limita con las barreras de entrada que pueden presentarse en el sector, tales como requisitos de capital importantes, acceso a la distribución de las prendas, políticas gubernamentales o existencia de marcas altamente posicionadas en el mercado. De todas maneras, un gran número de emprendimientos relacionados al rubro de la indumentaria y trajes de baños surgen año a año. Muchos de ellos son impulsados por personas (en su mayoría mujeres jóvenes) que deciden lanzarse al mercado con su propia marca, siguiendo su pasión por la moda. Si bien este tipo de emprendimientos no resultan una gran amenaza en un principio (suelen comenzar siendo microemprendimientos sin demasiada inversión ni recursos), pueden llegar a convertirse en importantes competidores con el paso del tiempo.

Productos sustitutos: El traje de baño es un producto utilizado año tras año por todas las mujeres en la temporada de verano (o primavera-verano). Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos en este caso es muy baja.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores en este sector es medio. Muchos de ellos se adaptan a las decisiones de los compradores sobre el diseño y comercialización de sus productos.

Poder de negociación de los clientes: El poder de los clientes siempre debe considerarse alto, teniendo en cuenta que de su satisfacción provienen las futuras ganancias de la empresa. Nunca debe desestimarse al cliente, ya que si estos no existieran, de nada servirían los esfuerzos de la empresa. De allí que los precios, estrategias y presentación de los productos dependen en gran medida de los clientes. Además, es importante destacar que conseguir su lealtad es muy importante ya que existe un gran número de competidores en este mercado, por lo que, de no estar satisfechos, les sería muy simple pasar a adquirir los productos de la competencia. De hecho, conforme pasa el tiempo, más aumenta la relevancia que tienen los clientes, debido al aumento de la competencia en el mercado.

CAPÍTULO IV:

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

4.1 Mercado Objetivo

En primer lugar, resulta pertinente aclarar a qué se llama mercado objetivo en el marketing.

Fran Alé (2015) afirma que “mercado objetivo” es sinónimo de “target group”, siendo esto el público objetivo o segmento de personas a las que se dirigen las acciones de marketing y comunicación. Afirma el periodista que las variables más comunes para definir al “target group” generalmente son la edad, el sexo, el área geográfica, las costumbres, sentimientos, así como los comportamientos de consumo. Teniendo en cuenta estas variables básicas y en base a las mismas, se define a continuación el target group o mercado objetivo del presente proyecto:

- Edad: entre 16 y 38 años.
- Sexo: femenino
- Área geográfica: Rosario y alrededores, con intenciones de ampliarse hacia el resto del país.
- Costumbres: activas, delicadas, femeninas, usuarias de la tecnología. Estudios secundarios y universitarios.
- Sentimientos: Espíritu joven, tendencia a una vida social activa.
- Comportamiento de consumo: suelen consumir artículos que responden a las últimas tendencias del mercado en indumentaria. Seguidoras de la moda (clase media y media alta).

Otros autores sostienen que, en el ámbito de la publicidad, el mercado objetivo designa los destinatarios ideales de los productos o servicios de una empresa; sin embargo, en el ámbito del marketing, sostienen que el mercado objetivo designa a la totalidad del espacio preferente donde confluyen la oferta y la demanda para el intercambio de bienes y servicios. Según esta postura, no sólo debe analizarse el grupo o segmento al que la empresa dirige sus esfuerzos, sino también los canales de distribución, productos comercializados, competidores, influenciadores y potenciales clientes. Por lo tanto, el concepto y su análisis se vuelven más amplios.

Se pretende que la plataforma web de la marca permita desde un principio hacer llegar los productos de Verbana a todo el país, permitiéndoles a los clientes (consumidores finales) recibir el producto por correo previo pago del mismo. En cuanto a la venta “física”, se prevé que los productos se comercialicen en la ciudad de Rosario en los primeros meses de vida de la empresa, para luego hacerlos llegar a locales de

otras ciudades (incluso a otras provincias) que se dirijan al segmento en cuestión, siendo estos clientes potenciales de Verbana.

Tanto en los productos comercializados en la temporada primavera-verano como en otoño-invierno se mantendrá un concepto urbano, femenino, juvenil, y, en algunos casos, deportivo. Durante todo el año, se sumarán a las diferentes líneas productos complementarios descriptos en puntos anteriores. Se debe tener en cuenta en todo momento que, al estar en un mercado relacionado al diseño y la moda, se debe estar continuamente atento a las últimas tendencias. Las jóvenes actualmente se encuentran rodeadas de tecnología y medios de comunicación que les muestran en todo momento qué es “lo que se usa” en cada temporada. Así, es imprescindible estar al tanto e incluso “adelantarse” a las mismas, para brindarles lo que desean en el momento exacto. Es importante recordar que se está ante un mercado muy atomizado y con un amplio rango de opciones, por lo que es muy fácil perder al cliente si no se le brinda lo que desea. En otras palabras, si no encuentra en nuestra marca la prenda “de moda” que está buscando, la encontrará y la adquirirá en la competencia sin grandes dificultades.

Esta competencia está compuesta por otras marcas de bikinis y trajes de baño que comercializan productos de diseño para jóvenes (ya sea de forma física o en el mundo web). A esto se suman otras firmas más clásicas y deportivas (por ejemplo, Vandalia o Lamar), y marcas nacionales que comercializan sus productos a través de catálogos y revendedoras (como Marcela Koury, Lody, Andressa, entre otras marcas.), que, si bien no se dirigen directamente al mismo segmento, constituyen una amenaza al tener gran renombre y peso en el mercado.

En el rubro de la indumentaria femenina ejerce gran influencia el fenómeno del “boca a boca”. Es muy común en las mujeres comentar a su entorno cercano sobre sus últimas compras, las prendas que adquieren y la experiencia que tuvieron con la marca. Por lo tanto, si se concreta una venta y la mujer se muestra muy satisfecha con su compra, es probable que sus amigas también se interesen por la marca (teniendo en cuenta que generalmente se trata de mujeres de edades y niveles socio-económicos similares).

4.2 Descripción de los competidores principales

La encuesta realizada para obtención de información (como fuente primaria) para el presente proyecto; permitió conocer opiniones, ideas y percepciones de las mujeres de la ciudad de Rosario, principalmente en relación a la oferta de trajes de baño en nuestra ciudad, y la actuación y posicionamiento de las distintas marcas competidoras.

A continuación, se describirá a cada una de las marcas consideradas como los principales competidores de Verbana, cuyos productos tienen características similares a

los propios. Además, se considera que actúan en la misma zona geográfica, se dirigen al mismo segmento y actúan con similares estrategias de comercialización.

Posteriormente a su descripción, se hará un breve comentario sobre los resultados arrojados por la encuesta sobre cada una de estas marcas (la encuesta completa junto con sus respuestas pueden verse en la sección Anexo).

- Guadalupe Cid:

Marca surgida en la ciudad de Rosario de la mano de una joven diseñadora. Es considerada una marca pionera en el mercado de mallas de diseño para mujeres jóvenes. Además de la Argentina, comercializa sus productos en Chile, Uruguay, y hace pocos meses, en España. La estrategia que utiliza para superar la estacionalidad del producto es ir variando su mercado (en términos geográficos). Así, actualmente se encuentra intentando posicionarse en el mercado europeo, para poder comercializar sus productos en países del viejo continente en épocas en las que en Latinoamérica disminuye la demanda por temperaturas bajas.

La marca, apuesta a la estética y al impacto visual en sus campañas gráficas año tras año, tratando de transmitir con sus fotos la feminidad de sus diseños combinada con la sensualidad del cuerpo de la mujer. La propia marca se define en su web oficial como “chic”, “muy cool” y “con mucha onda”. En estas expresiones queda en evidencia el mercado meta al que se dirige: chicas jóvenes, interesadas en el mundo de la moda y las tendencias y de clase media o media-alta. Visto que Verbana se dirige al mismo segmento de consumidoras, Guadalupe Cid se vuelve un fuerte competidor directo de la marca.

En comparación con la competencia, Guadalupe Cid fija precios altos. De todas maneras, la marca ha logrado un excelente posicionamiento en la mente de las consumidoras, quienes en los últimos años han asociado a Guadalupe Cid con estilo, moda y un mayor estatus. Por lo tanto, muchas consumidoras se han mostrado dispuestas a pagar un precio más alto en los últimos años.

La marca, desde sus comienzos, ha optado por una estrategia de distribución de sus productos mediante la realización de ferias esporádicas en diferentes ciudades del país, generalmente en hoteles (anunciadas por la marca como “ferias presenciales”). A esto, luego de algunos años, se le sumó la posibilidad de comprar las prendas online desde la página web oficial de Guadalupe Cid. No obstante, dicho “shop online” no se encuentra funcionando de forma permanente, sino que se habilita sólo en determinados momentos del año, anunciando dicha apertura de la “feria online” a través de sus perfiles en redes sociales.

En la encuesta realizada, un 66% de las mujeres encuestadas ha manifestado que conoce la marca. Con respecto a la calidad de los productos, en una escala del 1 al 5, un importante número ha concedido la puntuación de 1 y 2 a la marca en este aspecto,

mostrándose disconforme con la calidad en la confección de las bikinis de la última colección lanzada, (con el impacto que el boca a boca tiene en este mercado de la indumentaria femenina). Se identifica así una de sus debilidades. Por el contrario, otorgaron un buen puntaje a la marca en cuanto a diseño de las prendas y estética en general, como así también a su presencia en las redes sociales y otros medios de comunicación (mayoría de respuestas con puntuación de 4 y 5). Otro de los aspectos en el que las encuestadas han concedido un muy bajo puntaje a la marca, es el referido a los precios de las prendas. Resulta evidente la disconformidad de las consumidoras en este aspecto debido a que la mayoría de las encuestadas ha calificado con el puntaje más bajo (1 punto), notando un importante aumento del precio de las mallas con respecto a colecciones de años anteriores. En cuanto a atención y trato al cliente la mayoría de las mujeres una puntuación de 2 y 3 puntos. Asimismo, la disponibilidad de los productos en nuestra ciudad fue calificada de forma negativa. Las opiniones obtenidas en estos últimos dos aspectos posiblemente se deben a la apertura del store online sólo en determinados momentos del año, con la imposibilidad de comunicarse con la marca en los momentos en que no se encuentra habilitado.

- Sunsea Bikinis:

Sunsea es otra marca rosarina del sector de la indumentaria, reconocida en nuestra ciudad. Con sede en la ciudad de Rosario, la marca se define a sí misma como una proyección de “la imagen de una mujer libre, apasionada, aventurera y con estilo propio”.

Sus productos siguen una línea más clásica que Guadalupe Cid, aunque con un toque vanguardista para diferenciarse y definir un estilo propio. Así, la marca manifiesta querer lograr la sofisticación y originalidad. Sunsea Bikinis, apunta a un segmento de adolescentes y jóvenes, aunque, analizando sus tablas de medidas y talles de sus prendas, se puede deducir que apuesta a ampliar su mercado meta a mujeres más adultas (se producen corpiños desde el talle 85 hasta el talle 130, y bombachas desde el talle S hasta el XXL).

A diferencia de Guadalupe Cid, Sunsea comercializa distintas líneas de productos en las diferentes temporadas. En otras palabras, su estrategia consiste en producir y vender bikinis en temporada primavera/verano, y, al mismo tiempo, ha lanzado una línea de ropa deportiva y para el aire libre. Esta línea, representa los productos alternativos a los cuales se vuelca la marca en las épocas en las que disminuye la demanda de trajes de baño en nuestro país (estrategia similar a la que se desea poner en marcha una vez lanzada la marca Verbana).

Además de la provincia de Santa Fe, Sunsea Bikinis, con una estrategia de distribución indirecta, está presente en Buenos Aires, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, San Luis, Santiago del Estero y Tierra del Fuego. En cada una de estas provincias, la empresa

cuenta con distintos locales que actúan como intermediarios para la venta de sus productos. Sin embargo, la marca no demuestra un gran interés en expandirse a otras zonas geográficas, expresando en su web oficial que es parte de su filosofía cuidar y respetar siempre a sus clientes actuales, por ello hay determinadas localidades donde ya no pueden abrir nuevas cuentas.

Por otro lado, en el año 2015, la empresa lanzó la marca Marbella, con una línea de bikinis y trajes de baño para niñas y pre-adolescentes con talles infantiles del 4 al 18.

Casi un 20% de las encuestadas ha expresado que conoce a la marca Sunsea Bikinis. Con respecto a la calidad de los trajes de baño, como muestra el gráfico, la mayoría de las mujeres han calificado a la marca con un puntaje medio (2 y 3 puntos). Con respecto al diseños de las mallas, las respuestas han sido positivas, con un 46% de mujeres que otorgaron puntajes de 4 y 5 puntos a la marca en este aspecto. En relación a los precios, en general las consumidoras se mostraron conformes, otorgando en su mayoría una puntuación de 3 puntos. Por su parte, en cuanto a la disponibilidad de los productos en la ciudad y la presencia en redes sociales y otros medios de comunicación, la marca ha recibido buenas críticas por parte de las encuestadas. Por último, las opiniones sobre la atención y trato al cliente fueron variadas, aunque un 69% ha calificado con una puntuación de 3 y 4 puntos.

- Luz de Mar:

Luz de Mar se define como una empresa dedicada al diseño, producción y venta de trajes de baño de alta calidad para mujeres de todas las edades (mujeres, adolescentes, niñas y bebés), incluyendo las sub-marcas Bikini Bar by Luz de Mar, Luz de Mar Girls, Luz de Mar Kids, Luz de Mar Básicos y Luz de Mar Sports. Su cartera de productos incluye trajes de baño, mallas deportivas, ropa deportiva, cosmética y sandalias.

La marca se fundó en la ciudad de San Bernardo, y luego su cadena de negocios se fue ampliando. Hoy comercializa sus productos en 30 tiendas minoristas en el país, estando presente en: Pinamar, Cariló, San Bernardo, Villa Gesell, Mar del Plata y el resto de la costa atlántica así como también Capital Federal, Gran Buenos Aires, Rosario y demás ciudades a través de su red de sus locales adheridos.

La empresa, al igual que algunos de sus competidores, desarrolló una línea de indumentaria deportiva ("Luz de Mar Sports"), que le permite mantener una fuente de ingresos considerable en temporada otoño-invierno.

La marca Luz de Mar se encuentra muy bien posicionada, destacando su presencia en el mercado desde el año 1994 (lo cual le da experiencia y reconocimiento por parte de las consumidoras), además de tener muy buenas críticas con respecto a la calidad de sus productos. Esto último le permite mantener una relación calidad-precio con la que la mayoría de las mujeres se sienten conformes. Más allá de la calidad de sus

prendas, los modelos de bikinis suelen ser menos “arriesgados”, ya que no suelen seguir el vertiginoso ritmo de las nuevas tendencias y los cambios de la moda internacional, sino que optan por seguir una línea más clásica, tratando de transmitir comodidad y seguridad a las clientas con sus mallas e indumentaria.

Además de promocionar sus productos en la web, Luz de Mar también apuesta a la publicidad gráfica en revistas y vía pública, generalmente invitando a reconocidas modelos de nuestro país (como Paula Chaves o Pia Slapka) a ser imagen en sus campañas.

Un 71% de las mujeres encuestadas ha expresado que conoce la marca Luz de Mar. Con respecto a la calidad de los productos, en una escala del 1 al 5, un importante número ha concedido la puntuación de 4 y 5 a la marca en este aspecto, identificando así una de sus fortalezas, ya que las opiniones obtenidas fueron muy positivas. La marca recibió en promedio una puntuación “media” en la originalidad de los diseños, los precios de las prendas, y la atención y trato al cliente. Otro de los aspectos en el que las encuestadas han concedido un alto puntaje a la marca, es el referido a la disponibilidad de los productos en nuestra ciudad, lo cual puede estar relacionado a la facilidad de acceder a los mismos gracias a las distintas sucursales físicas ubicadas en el centro de la ciudad de Rosario. En cuanto a presencia en las Internet y otros medios de comunicación, las opiniones fueron variadas, aunque predominan las respuestas negativas (1 punto) seguidas por puntajes “medios” (2 y 3 puntos). Se considera a este último aspecto como una de las debilidades de la marca.

- **Compañía del Sol:**

Compañía del Sol es una marca surgida hace tres años, surgida en la ciudad de Buenos Aires. La marca ha imitado en varios aspectos la estrategia de Guadalupe Cid, en cuanto a la distribución y difusión de sus productos, además de su imagen de marca. Por esto, es considerada una marca retadora de esta última.

Compañía del Sol cuenta con locales físicos ubicados en el barrio de Palermo y Olivos. No obstante, la empresa se apoya principalmente en el e-commerce como herramienta para llegar a más consumidoras, ofreciendo sus productos en un “shop online” dentro de su página web. La marca participa también activamente en las redes sociales, fortaleciendo su presencia en Internet. Su estrategia es complementada con el desarrollo de ferias presenciales en distintas ciudades del interior (principalmente Córdoba y Rosario), invitando a las consumidoras a comprar sus productos de forma personal, con la posibilidad de medírselos antes de adquirirlos. Estas ferias son llevadas a cabo generalmente en las salas de convenciones de distintos hoteles.

Compañía del Sol apunta a un segmento compuesto por adolescentes y mujeres jóvenes, de edades que oscilan entre los 14 y los 30 años y de clase social media y

media alta. En sus estrategias de comunicación acude al uso del idioma inglés y frases características del mundo de la moda entre jóvenes.

En cuanto a sus productos, éstos muestran diseños que siguen las últimas tendencias, apuestan al uso de colores vivos y llamativos, así como también lo son los detalles y cortes de sus distintas bikinis y trajes de baños.

De acuerdo a lo observado, se puede concluir que sus precios de venta, en general, están a la par de los precios de otras marcas que apuntan al mismo segmento (se puede observar que el precio promedio al que la marca Guadalupe Cid vende un corpiño de bikini es apenas superior al que fija la marca Compañía del Sol).

Una vez más, nos encontramos ante una marca que también ha lanzado una línea fitness (de indumentaria deportiva) como producto complementario para combatir la estacionalidad de su producto principal.

Un 44% de las encuestadas ha manifestado conocer la marca Compañía del Sol. El aspecto en el que mayor puntaje ha recibido la marca es su presencia en Internet y otros medios de comunicación, considerándose las acciones de promoción como una de sus fortalezas. Otro de los aspectos en los que ha recibido buenas críticas, es el diseño de sus prendas y la originalidad de las mismas. Por el contrario, las críticas han sido en su mayoría negativas en relación a los precios de las mallas. Asimismo, las mujeres encuestadas han manifestado que la disponibilidad de los productos en nuestra ciudad es de regular a mala (posiblemente por las mismas razones que las expresadas en el análisis de Guadalupe Cid, sobre la apertura del store online). Por su parte, la calidad de las prendas y la atención al cliente han sido calificados con un puntaje “medio” (la mayor parte de las encuestadas otorgaron una puntuación de 3 y 2 puntos).

- A esta lista de competidores principales, sumamos a Bikinis Río:

La marca apunta a mujeres jóvenes pero mantiene un estilo menos osado que muchas de las marcas competidoras. Su imagen de marca, transmite una sensación de tranquilidad e inocencia, con diseños algo más “naif” e imágenes más estáticas. Sin embargo, utilizan también colores vivos, con predominio del rosa, amarillo y celeste.

En cuanto a precios de venta, estos son notablemente más bajos que el resto de sus competidores directos, ofreciendo al mismo tiempo muchas promociones para incitar a las consumidoras a concretar su compra.

Bikinis Río desarrolla ferias online, una vez más, habilitando el carrito de compras de su página web sólo en momentos determinados del año (se pudo comprobar que, al momento, su sitio web no se encuentra en funcionamiento).

En relación a la comunicación y promoción, la marca se vuelca principalmente a su Fanpage de Facebook para llegar al segmento deseado con sus publicaciones en la red social. Otra de las estrategias que implementa, es hacer llegar sus bikinis a jóvenes actrices y modelos de nuestro país. Esto permite que, luego de la publicación de las

fotos de estas mujeres con las mallas en sus propios perfiles de redes sociales, se pueda llegar a un mayor número de seguidoras, y captar nuevos clientes.

La encuesta realizada refleja que un 23% de las mujeres encuestadas conoce esta marca. Los resultados arrojados por la misma, indican que en general la mayoría de las mujeres se encuentran conformes con la calidad de las mallas (un 43% ha otorgado un puntaje de 4 puntos). Los diseños de las prendas recibieron una calificación de regular a buena. En cuanto a precios, la mayoría ha calificado a los mismos con una puntuación de 3 puntos, lo cual refleja satisfacción en este aspecto. La calificación con respecto a la atención al cliente fue positiva, con un 50% las encuestadas que otorgaron 4 puntos a la marca en este aspecto. Las opiniones con respecto a la disponibilidad de los productos en nuestra ciudad y la presencia en Internet y otros medios de comunicación, fueron muy variadas, por lo que pueden considerarse dos aspectos a mejorar.

Se considera que la marca debe trabajar en sus estrategias de marketing para lograr un mayor posicionamiento y conocimiento en el mercado.

4.3 Análisis de la posición competitiva

Desventajas de la marca Verbana frente a la competencia:

- ✓ Inicialmente no se contará con un gran stock ni con un catálogo tan amplio de productos (con la desventaja de tener mayores costos de producción ante un menor volumen de prendas fabricadas).
- ✓ Se trata de una marca completamente nueva, por lo que aún no cuenta con un buen posicionamiento ni identificación de la marca por parte de los consumidores. Por el contrario, los competidores nombrados, cuentan hoy en día con un renombre en el mercado. Se requiere de un arduo trabajo (e inversión) para dar a conocer la marca, lograr una buena participación de mercado y posicionamiento.
- ✓ Se procederá a solicitar telas y demás insumos a nuevos proveedores, sin haber tenido una experiencia anterior con muchos de ellos, con el riesgo que esto conlleva. Además, se requiere tiempo para generar relaciones de confianza, y, al ser una marca nueva, no se cuenta con exclusividad por parte de los proveedores.
- ✓ En un principio, el ámbito de acción de la empresa será reducido, teniendo como principal sector geográfico al Gran Rosario, aunque se pretende realizar envíos por correo a otras provincias. La competencia, por su parte, ya se encuentra en diferentes ciudades del país, contando con sus productos en distintos puntos de venta, o bien, realizando ferias en las distintas localidades. Incluso, en algunos casos, la competencia comercializa sus prendas en mercados extranjeros (caso de Guadalupe Cid, que vende sus productos en Uruguay y Chile a través de ferias presenciales).

4.4 Estrategia de Precio

Debido a que la vida del producto estará atravesando la fase de lanzamiento, el precio conforma una variable muy importante en la estrategia comercial.

Se establecerá el precio de venta siguiendo una estrategia de penetración, en un valor menor a los precios de la competencia. Este precio estaría en un rango medio si se toma como referencia todo el sector en su conjunto, es decir, considerando también a las marcas que se dirigen a un nivel socioeconómico medio-bajo. Así, se podrá lograr penetrar en el mercado y ganar una cuota del mismo, manteniendo la calidad y originalidad de los diseños.

Para facilitar esta penetración de mercado, se realizarán promociones de precios en las prendas para consumidores finales.

Dichos precios se fijarán en base a:

- Costos de producción.
- Precios establecidos por la competencia más directa: Bikinis Guadalupe Cid, tiene un precio de venta que oscila aproximadamente entre los \$800 y los \$1500 (según el modelo), siendo superior a los precios a los que serán ofrecidos los trajes de baño Verbana. El resto de los competidores, se estima que comercializan trajes de baño de entre \$400 y \$1200 aproximadamente.

En la encuesta realizada (ver cuestionario y respuestas en Anexo), tal como puede notarse en la Figura n° 4, un 50,5% de las mujeres ha expresado que están dispuestas a pagar entre \$550 y \$800 por una bikini o traje de baño, seguido por un 26,7% que pagaría entre \$300 y \$500 y un 20,8% que pagaría entre \$850 y \$1000. Sólo un 2% de las encuestadas ha respondido que está dispuesta a pagar más de \$1000 por una malla o traje de baño.



Figura 4. Rangos de precios aceptados en la compra de una bikini.
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

Visto esto, se estima que los precios de venta de Verbaná oscilarán aproximadamente entre \$450 y \$850 por bikini o malla enteriza (según el modelo de que se trate) en el primer año de actividad.

En conclusión, en relación a la alta calidad de los productos, el precio será relativamente bajo o medio en el comienzo de la actividad (procurando que el valor percibido del producto no baje). La combinación “valor percibido alto - precio relativamente bajo o medio” se puede asociar con una estrategia híbrida de la matriz del “Reloj estratégico de Bowman”, que permite mantener una buena relación entre la calidad ofrecida y el precio pagado. Además puede ser muy útil para hacer frente a las barreras de entrada de un mercado con competidores ya establecidos.

4.5 Estrategia de Promoción

El principal desafío que presenta la empresa es volverse atractiva en un mercado muy atomizado, y lograr la penetración en el mismo. En este rubro, gran parte del éxito de la empresa en relación a este desafío pasa por la estética y la creación de una imagen con la cual las mujeres con espíritu joven se sientan identificadas. Por eso, se debe trabajar mucho en lo visual: las fotografías e imágenes utilizadas, los tipos de letras, las combinaciones de colores (los cuales deben ser alegres y femeninos al mismo tiempo) deben ser cuidadosamente escogidos. La idea es transmitir el mensaje deseado a las consumidoras y atraerlas hacia la marca. Además se debe encontrar la manera de comunicar el valor del producto, su alta calidad y sus beneficios o ventajas, respecto a otros que se encuentran en el mercado.

El producto se promocionará a través de distintos canales de difusión como: página web propia, redes sociales de Internet, tarjetas de presentación, participación de

la marca en desfiles de moda acordes al target escogido y diferentes exposiciones o eventos de moda y tendencias realizadas en la región. Se desarrollarán también campañas gráficas (producciones fotográficas y de video) en cada temporada y en el lanzamiento de nuevos productos.

Una de las principales acciones de promoción a desarrollar en sus comienzos gira en torno a la presencia virtual de la marca en redes sociales, en un mercado en el que los principales segmentos de clientes son usuarios activos de Internet. El mantenimiento de perfiles oficiales con cuentas activas en Facebook (ver Figura n° 5) e Instagram, constituyen un fenómeno fundamental en la actualidad para permanecer en contacto con las clientas, o simplemente para estar presente en la mente de las consumidoras el mayor tiempo posible, mediante el contenido publicado periódicamente.

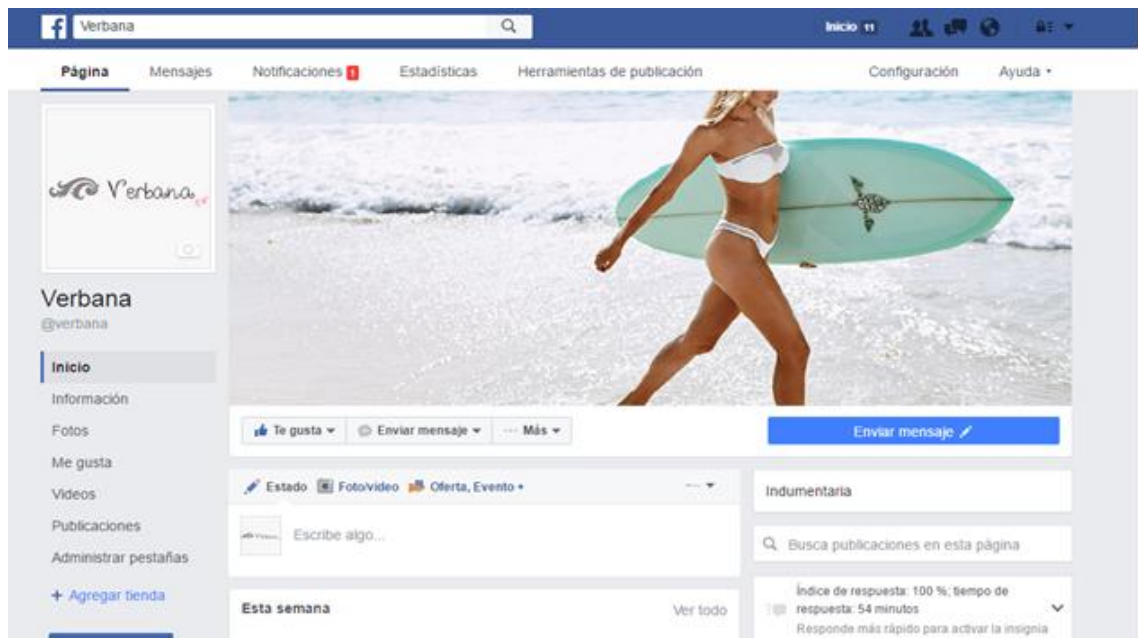


Figura 5. FanPage oficial de la marca Verbaná en Facebook, imagen ilustrativa.
Fuente: Elaboración propia.

En relación al isologo, se escogerá un diseño femenino y juvenil, que se identifique con el verano y la actividad al aire libre, pero que al mismo tiempo denote seguridad y sofisticación. Los colores predominantes serán el blanco, el negro y el rosa. Estos mismos, a su vez, son los que se utilizarán en mayor medida para crear la imagen de marca. En la Figura n° 6 se plantea un modelo de isologo a modo ilustrativo, sujeto a modificaciones.



Figura 6. Modelo de isologo, imagen ilustrativa.
Fuente: Elaboración propia.

Con todas estas acciones se apunta a un posicionamiento y reconocimiento de marca para estar a la altura de las demás empresas competidoras y ganar market share.

4.6 Estrategia de Distribución. E-Commerce

En el rubro textil o de la indumentaria, hace algún tiempo, se acostumbraba vender los productos en distintos puntos de venta (principalmente en locales de ropa) a los cuales los clientes siempre se acercaban para ver, probarse y comprar la indumentaria deseada. Sin embargo, en los últimos años, se han abierto nuevas puertas para comercializar este tipo de productos. El gran fenómeno que propuso un importante cambio en materia comercial fue Internet. Por eso, en el último tiempo se ha visto cómo ha incrementado la compra de productos a través de páginas web y redes sociales, donde los artículos son expuestos virtualmente por su vendedor llegando a miles de personas que los observan desde sus propias casas.

Para el presente proyecto, se escoge una estrategia de marketing digital, basada en la apertura y mantenimiento de una página web como herramienta principal para comercializar los productos en internet. Esta página web contará con un carrito de compras o shop online, tanto para ventas mayoristas como minoristas.

Así, se ofrece una conveniente modalidad de compra para personas que se encuentran a grandes distancias, enviándoles posteriormente el producto comprado en la web a través de empresas de transporte como Correo Argentino, Oca o Andreani. En este caso, el pago de la prenda adquirida se realizará a través de depósito en cuenta bancaria o por medio del sistema Mercado Pago (que permite realizar transferencias de dinero o pagos a distancia, ya sea con tarjeta de crédito o acudiendo a sistemas como Rapipago o PagoFácil).

Se escogerá una plataforma que posibilite recorrer las distintas secciones de la página ágilmente y que preste armonía en lo visual, además de permitir gestionar eficientemente todas las tareas relacionadas con la compra online. También, se procura que la página web se adapte tanto a computadoras como a smartphones.

Dicho esto se puede concluir que esta empresa, como la mayoría de las empresas fabricantes del sector, se mantendrá integrada hacia adelante, teniendo la opción de que

consumidores finales acuden al sitio web para adquirir sus productos directamente de la empresa, y no sólo a través de un intermediario.

Sin embargo, se implementará al mismo tiempo una estrategia de distribución indirecta, acudiendo a locales de indumentaria o exclusivamente de trajes de baño que estén dispuestos a actuar como intermediarios, comprando y vendiendo los productos Verbana. Puede afirmarse que en un principio se tratará de una estrategia de distribución selectiva, ya que se escogerá un número limitado de intermediarios, es decir, sólo algunos podrán vender los productos de la marca, dependiendo de su calidad de servicio, mercado objetivo, ubicación y, también, si su imagen de marca y cartera de productos que ofrece al público van de la mano con los de Verbana. Primeramente se buscará realizar esta venta mayorista en la ciudad de Rosario, para luego ir expandiéndose hacia otras ciudades. A estos intermediarios también se les ofrecerá la opción de la compra online. Deteniéndonos en Rosario, en un primer momento se apostará a la presencia de los productos de la marca principalmente en comercios de la zona centro de la ciudad, concurrida diariamente por miles de jóvenes rosarinas que eligen esta zona para la búsqueda de artículos de moda.

En definitiva, tanto sea para vender productos a consumidores finales, como también al por mayor (a locales intermediarios), la marca acudirá al marketing digital como herramienta para facilitar la compra a sus clientes. Esto incluye su shop online activo todo el año y habilitado las 24 horas del día, lo cual constituye una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Una plataforma muy efectiva y usada por marcas de distintos rubros es Tienda Nube, una solución tecnológica de ecommerce que permite crear tiendas online autogestionables, sin que sea necesario poseer grandes conocimientos técnicos. Este sitio da la posibilidad al propio emprendedor o comerciante de personalizar el diseño de la página web y poner los productos a la venta. También, incluye el sistema de pago (Mercado Pago y PayPal), que permite al comprador pagar por la compra en efectivo, con tarjeta, en cuotas, por depósito bancario. Se recomienda el uso de esta plataforma (o bien de alguna con similares características) para el presente emprendimiento.

En relación a esta nueva forma de comercialización, autores afirman que “el e-commerce o comercio electrónico engloba a todas las actividades desarrolladas por medios electrónicos que involucran directamente al consumidor, como ventas, proceso de órdenes de compra, administración de las relaciones con los clientes y desarrollo de programas de lealtad comercial” (Gaitán y Pruvost, 2001). Esto hace de la red un lugar que permite acceder a los productos o servicios de la empresa durante todo del día.

El comercio electrónico ha crecido de forma significativa en los últimos años, por lo que Internet se transformó en un efectivo canal de ventas. El rubro de la indumentaria es uno de los que más ha acudido a este fenómeno para expandir su clientela a un mercado más amplio con menores costos, y aumentar la comunicación con los clientes.

No es un dato menor el hecho de que el segmento al que se dirige la empresa se encuentre compuesto por personas jóvenes que hacen un uso intensivo de los dispositivos digitales y que se animan realizar transacciones en Internet, haciendo un uso familiar y cotidiano de esta herramienta.

4.6.1 Proceso de compra online

Para poder realizar su compra por internet, el cliente deberá registrarse previamente llenando un formulario que proporcionará la misma plataforma. Una vez registrado, deberá ingresar a la pestaña del “e-store” donde encontrará todos los productos disponibles, con sus respectivas fotografías y descripción. Una vez allí, deberá escoger el producto que desea comprar, seleccionar su color, talle y cantidad de unidades. Luego, debe presionarse el botón “agregar al carrito” o “agregar a mi carrito de compras”. Este comando permite agregar el producto en cuestión a la compra actual, con posibilidad de seguir agregando artículos a la compra total. Finalmente, puede concluirse la compra seleccionando “confirmar compra” dentro del carrito. Inmediatamente, el sistema dirigirá al usuario a una ventana donde podrá seleccionar su forma de pago y método de envío que prefiere. Una vez concluida la compra, le llegará un e-mail al cliente con su confirmación de pedido y confirmación de pago, y un número de seguimiento para poder controlar en todo momento dónde se encuentra su producto; hasta el momento en que lo recibe.

CAPÍTULO V:

GESTIÓN Y PERSONAL

5.1 Estructura de la organización

Se prevé la creación de una microempresa, esto es, una empresa muy pequeña en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores.

Forma Societaria: La elección de un adecuado formato jurídico-societario juega un papel decisivo en la vida de cualquier empresa o negocio. Para el proyecto que se realiza, se convino la creación de la empresa bajo el formato de una Sociedad de Hecho. Esta es la sociedad más sencilla, entre dos o más personas. Dentro de sus ventajas, se encuentran: su sencillez de inscripción (no están obligadas a inscribirse, por lo que no se generan gastos constitutivos; no necesita instrumento escrito y es muy sencillo dar el alta en AFIP como Sociedad de Hecho y generar el CUIT); la flexibilidad temporal; menores gastos administrativos (los gastos de administración son mínimos en comparación con otras sociedades. La S.H. no demanda gastos de inscripción. Además, no está obligada a llevar libros rubricados ni presentar balances, los gastos por asesoramiento contable son menores que en una S.R.L. o una S.A.); los beneficios impositivos (la carga impositiva es menor en comparación con la S.R.L. o la S.A). También, las S.H. son las únicas que pueden tributar a través del monotributo, permitido hasta 3 socios. Tampoco tributan impuesto a las ganancias de forma directa sino a través de los socios.

La principal desventaja, recae en que, al no poseer personería jurídica, los socios son responsables ilimitados y solidarios frente a las deudas de la organización. Los acreedores pueden accionar contra la sociedad en un principio, o contra cualquiera de los socios de forma indistinta, respondiendo éstos con todo su patrimonio si fuera necesario. Por otro lado, acceder a créditos o préstamos resulta más complicado para las S.H. La estructura tan informal no las favorece; el hecho de no contar con un instrumento constitutivo y no presentar habitualmente información contable, les complica la obtención de financiamiento externo, y así las posibilidades de crecimiento.

5.2 Personal de la organización

- 1) Responsable de diseño, marketing y ventas (mayoristas y minoristas). Persona será la encargada de: definir líneas de productos, diseño de las prendas e imagen de la empresa. Definición de las estrategias de marketing en general y,

principalmente, acciones de comunicación a desarrollar. Contacto con las clientas y otros actores del mercado; ventas; búsqueda de nuevos clientes; colaboración en la confección de prendas; tareas de administración en general.

- 2) Encargada de producción y de tesorería. Persona con experiencia en tareas de costura, por lo tanto, será la principal responsable de la toma de decisiones con respecto a las distintas formas de costura en el taller de producción, máquinas, telas, hilos e insumos adecuados para la producción de la indumentaria. Al mismo tiempo, desarrollará tareas de tesorería (gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias), gracias a su experiencia también en esta área.

También, se contratará a un profesional contable, que llevará la contabilidad de la empresa, y generará las liquidaciones de impuestos, además de brindar información para la toma de decisiones.

Se suma el trabajo de producción por parte del taller de confección externo que, básicamente, se encargará de coser las distintas piezas de tela para entregar a la empresa las bikinis como producto casi terminado. Los productos pasan luego a la etapa de accesorización, acabado y decorado (por parte de la empresa), estando finalmente listos para su venta.

5.3 Métodos de Producción

Debido a que la demanda no será muy grande en los primeros meses de la empresa y por cuestiones económicas propias de la empresa, no es factible en este tipo de emprendimientos implementar el método de producción continua o en serie. Por lo tanto, el método a implementar se asemeja más a la producción intermitente o por lotes; es decir, los bienes se producirán a pequeña escala y se irán confeccionando distintos modelos de trajes de baño, en los que variará su diseño, talle y otras características.

Los procesos se sucederán a intervalos irregulares, dependiendo de la cantidad de pedidos que existan en cada momento. La principal ventaja de la producción intermitente es la flexibilidad, aunque tiene la desventaja de que, al no producir en grandes volúmenes, los costes aumentan.

CAPÍTULO VI:

PROTECCIÓN Y NORMATIVAS

6.1 Protección de la Propiedad Intelectual

En el rubro en cuestión, una de los problemas con los que se enfrentan empresarios y emprendedores de todo el mundo es la copia. Si bien siempre existen tendencias en el rubro de la moda que la mayoría de los diseñadores intentan seguir y a las que apuntan para captar más consumidores, es indispensable que la prenda se destaque en el mercado con un toque especial, una marca personal, que la diferencie de sus competidores. En esta industria (y, principalmente, en el segmento al que se dirige esta marca en particular) las prendas deben seguir la moda de la época, ya que las adolescentes y mujeres jóvenes le dan especial importancia a vestirse acorde a las últimas tendencias, para ser “aceptadas” socialmente. Esto resulta algo paradójico si se tiene en cuenta que la adscripción a la moda es (o debería ser) algo voluntario; sin embargo, es una realidad que lo social y el sentimiento de pertenencia influyen con vehemencia especialmente en estas edades. Más allá de esto, en la Argentina han surgido nuevas marcas y diseñadores de indumentaria que, siguiendo estas tendencias, intentan darle esa característica personalizada a sus diseños, para destacar en un mercado en el que existe una amplia oferta.

A partir de los modelos especialmente diseñados por la marca y/o las características personales añadidas, surge el riesgo y temor de la copia. Para las microempresas y emprendimientos recientes, en los que sus diseñadores aún no son reconocidos en el mercado y no se posee un gran market share, la copia de sus diseños es una gran amenaza y puede resultar nociva.

Debido a que estos emprendedores cuentan con estructuras muy pequeñas y un escaso capital para invertir en difusión y posicionamiento, la copia de sus diseños, imagen o marca por parte de otros actores del mercado puede llegar a destruirlos.

Comienza entonces a tomar relevancia la protección a la propiedad intelectual. En nuestro país, la propiedad intelectual se divide en dos categorías: la propiedad industrial y el derecho de autor. La propiedad industrial engloba invenciones, patentes, marcas, modelos industriales, entre otros; mientras que el derecho de autor, incluye las obras literarias y artísticas (novelas, obras de teatro, películas, obras de arte, dibujos).

En Argentina rige una ley que regula las solicitudes y registros de propiedad intelectual, interviniendo el INPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual) como

organismo encargado de registrar patentes, marcas, modelos, etc.; y de dejar constancia de las innovaciones.

En la industria de la moda, la categoría indicada es la de modelos y diseños. Para registrarlos, la dirección de Modelos y Diseños Industriales comprueba que no haya en el mercado diseños o versiones similares de la prenda que se hubiesen registrado anteriormente. Afortunadamente, no resulta costoso conseguir un título de Propiedad Industrial, y dicha protección dura 10 años desde la fecha de concesión del registro. Luego, el registro de marca puede renovarse indefinidamente.

Vista la facilidad y accesibilidad para tramitar el derecho de propiedad intelectual, por medio del INPI, la marca Verbana procederá a registrarse en la categoría “Indumentaria”.

En cuanto a los diseños, posiblemente se evalúe entre todos los productos cuáles son aquellos que poseen una impronta personal marcada, procediendo a registrar los que se consideren convenientes. De esta manera, se evitarían futuras imitaciones de los mismos.

6.2 Cuestiones normativas

En el área textil, se le da gran importancia a las normas de calidad de los productos, así como el correcto establecimiento de los talles de las prendas en cada línea de productos, de manera que vayan de la mano con los cuerpos de mujeres reales.

Se detallan en la Tabla n° 3 algunas de las normas establecidas por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), quien otorga las certificaciones “con el objeto de brindar el aval del INTI como tercera parte independiente en lo referente al cumplimiento de normas y especificaciones técnicas; posibilitando así una diferenciación para dar confianza a usuarios y compradores.”

Tabla 3.

Normas establecidas por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial

.Código	.Ensayos y Análisis	.Especificaciones
.11.04E.00.000.	.Indumentaria	
.11.04E.00.001	.Resistencia lateral (cierres)	.ASTM 2061
.11.04E.00.002	.Resistencia del deslizador (cierres)	.ASTM 2061
.11.04E.00.003	.Deslizamiento longitudinal del diente (cierres)	.ASTM 2061
.11.04E.00.004	.Arranque de diente (cierres)	.ASTM 2061
.11.04E.00.005	.Resistencia al deslizamiento en las costuras	.IRAM-INTI CIT G 7 561

Fuente/Nota: <http://www.inti.gob.ar/certificaciones/>

Asimismo, el IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) dispone de normas adicionales específicas de la confección, en relación a talles principalmente, así como a tipos de costura y otras cuestiones del área.

Para el presente emprendimiento, resultan de interés las detalladas en la Tabla n° 4.

Tabla 4.

Normas IRAM específicas de la confección

.Serie 75300	.Confecciones – Talles
.IRAM 75300	.Definiciones y procedimientos para medición del cuerpo
.IRAM 75302	.Prendas exteriores para mujeres y jóvenes femeninas
.IRAM 75305	.Prendas interiores para mujeres y jóvenes femeninas
.IRAM 75309	.Estudios antropométricos. Medidas corporales
.IRAM 75310	.Sistemas de talles normalizados para la indumentaria
Serie 75400	.Confecciones – Tipos de puntadas
.IRAM 75400	. Clasificación y terminología
Serie 75410	.Confecciones – Tipos de costura
.IRAM 75410	.Clasificación y terminología

Fuente/Nota: [http://www-biblio.inti.gov.ar/cgi-bin/wxis/wxis.exe?IsisScript=descri.xis&bool=MEDIDAS+CORPORALES/\(265,65,175\)&base=inti&inf=1&sup=20](http://www-biblio.inti.gov.ar/cgi-bin/wxis/wxis.exe?IsisScript=descri.xis&bool=MEDIDAS+CORPORALES/(265,65,175)&base=inti&inf=1&sup=20)

6.3 Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

La empresa se comprometerá a contribuir a la mejora del medio ambiente y a aportar desde su lugar a la concientización de la sociedad sobre la importancia de cuidar la salud del planeta.

Por esto, Verbana decide desarrollar un packaging secundario que no daña al medio ambiente. Los productos adquiridos se entregarán a cada clienta en bolsas ecológicas realizadas en tela de friselina biodegradable, estampadas con el logotipo de la marca y adaptadas estéticamente a los gustos del mercado femenino.

Este material hace que las bolsas sean resistentes, reciclables y reutilizables. Así, se evitaría el uso de bolsas plásticas, que tienen un gran costo ambiental, causado por el polietileno. Sin embargo, el objetivo principal de la empresa con esta campaña, es ayudar a generar un cambio cultural hacia lo ecológico, en beneficio de toda la sociedad con una mirada a futuro.

Más allá de esta acción en particular, la empresa se sumará de forma constante a este tipo de movimientos y actividades; ya sea desde publicaciones gráficas y videos subidos a sus redes sociales hasta el material físico entregado a sus clientas (como en el caso de su packaging). También se toma como posibilidad la participación de la marca en eventos relacionados a la Responsabilidad Social Empresaria, y, por qué no, su organización. Todo tipo de propuesta y actividad en relación a esta temática será considerada como válida siempre que vaya de la mano con la imagen y los valores de la empresa, intentando siempre contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento ambiental y social.

CAPÍTULO VII:

PLAN DE PUESTA EN MARCHA

7.1 Cronograma de tareas

Luego de realizarse el análisis del sector y del mercado, y definido el funcionamiento de la empresa, se considera necesario elaborar un cronograma de las tareas más importantes a desarrollar para la puesta en marcha de la empresa. Para ello, es necesario definir las actividades que se van a llevar a cabo, así como la duración de cada una, y las relaciones entre ellas. Para esto, se considera útil la elaboración de un diagrama de Gantt de la puesta en marcha de esta marca de trajes de baño. El diagrama de Gantt permite también llevar un control sobre la ejecución de estas tareas, por lo que es posible detectar retrasos, y las razones de éstos; y, así, realizar las acciones de mejora necesarias. A continuación se detallan dichas tareas que deben realizarse para una correcta puesta en marcha del negocio:

1. **Estudio de mercado:** los estudios de mercado permiten conocer las características actuales del sector, con las posibles oportunidades que ofrece, así como sus amenazas. Dicho estudio debe ser reciente y reflejar fenómenos o situaciones actuales. Además, debe hacerse prestando atención principalmente al entorno en el que actuará la marca Verbana como nueva empresa de trajes de baño. Se estima que esta actividad tiene una duración total de 3 semanas.

2. **Realización del plan de empresa:** es necesario elaborar un completo plan de empresa una vez que se estudió el sector y antes de iniciar con las inversiones concretas. Su elaboración permite valorar todas las posibilidades del negocio en el que se desea invertir: localización, recursos, definición de producto, forma jurídica más conveniente, y demás cuestiones (abordadas a lo largo del presente documento). Así, se facilitará la toma de la decisión final sobre la inversión en el proyecto. Se estima que la duración de esta tarea será de 3 semanas.

3. **Constitución de la sociedad:** el siguiente paso es la constitución de la sociedad y realización de todos los trámites necesarios para ello. Para el proyecto en cuestión se planteó la creación de una Sociedad de Hecho, la cual es la sociedad más sencilla, entre dos o más personas. Una de sus principales ventajas se explicó que es su sencillez de inscripción (no están obligadas a inscribirse, por lo que no se generan gastos constitutivos; no necesita instrumento escrito y es muy sencillo dar el alta en AFIP como Sociedad de Hecho y generar el CUIT). La duración de esta actividad es de 1 mes.

4. **Solicitud del préstamo:** una posibilidad es que se comience a tramitar una solicitud de préstamo para poder llevar a cabo la compra de los recursos necesarios para poner en marcha la empresa. Para esto, se acudirá a la entidad financiera que mejores condiciones ofrezca. Sin embargo, al tratarse de una Sociedad de Hecho, este proceso podría dificultarse. Acceder a créditos o préstamos resulta más complicado para las S.H. ya que su estructura informal les complica la obtención de financiamiento externo, y así las posibilidades de crecimiento. La negociación para concretar el préstamo se estima que durará 4 semanas.

5. **Compra de muebles, herramientas, materias primas y demás recursos:** ya contando con el préstamo, sumándose a la cantidad reembolsada por los socios, se procederá a la compra de los recursos necesarios. Esta tarea se asume que tendrá una duración de 3 semanas, teniendo en cuenta que, previo concretar la compra de los muebles y, principalmente, las materias primas, se pedirán presupuestos a los proveedores, para posteriormente escoger la mejor alternativa.

6. **Limpieza y puesta a punto de las instalaciones:** comenzado el proceso de compra de todos los bienes muebles, herramientas, y recursos necesarios para comenzar la actividad, es necesario llevar adelante también las tareas de limpieza del taller y las instalaciones de trabajo, para dejarlas preparadas para empezar con las tareas de producción, administración y comercialización de los productos de la empresa. Además, se pueden incluir actividades como la pintura del taller y de la zona donde se desarrollarán las tareas administrativas, entre otros. Se estima que esta tarea requerirá 2 semanas.

7. **Mobiliario y decoración:** una vez finalizadas las tareas de limpieza, pintura, y puesta a punto de las instalaciones, se coloca el mobiliario necesario para las actividades diarias de la empresa y se decoran las instalaciones. De esta manera, el ambiente quedaría preparado para comenzar a trabajar. Esta actividad tendrá una duración de 2 semanas.

8. **Producción de prendas:** Para comenzar con la actividad, se pretende contar con una producción mínima de 100 unidades de trajes de baño, lo cual llevaría unas 5 semanas.

9. **Acciones de marketing:** se considera necesario actuar rápidamente en relación a las estrategias de marketing que permitan dar a conocer la existencia de la empresa, siguiendo las políticas de marketing definidas anteriormente. Dentro del mix, destaca el correcto diseño y realización de la página web de la marca. Para llevar a cabo el diseño de la página web y las estrategias de marketing para el lanzamiento de la marca, se estima que serán necesarias 4 semanas.

10. **Búsqueda de distribuidores:** Resulta imprescindible investigar y evaluar las alternativas de locales/comercios de la ciudad que podrían comenzar a comercializar los productos de Verbana en una primera etapa. Este proceso tomará aproximadamente 3 semanas.

11. **Inauguración:** finalmente, se estará en condiciones de realizar el lanzamiento de la marca, habilitando rápidamente sus redes sociales para comenzar a ganar seguidores, y su página web con carrito de compras. También, se habilitará a los distribuidores escogidos a poner en venta al público los trajes de baño de la marca.

7.1.1 Diagrama de Gantt

Una vez detalladas las actividades para la puesta en marcha de la empresa, se presenta en la Tabla n° 5 un listado de las mismas junto a sus fechas de inicio y final y su duración. Posteriormente, se presenta un diagrama de Gantt (Figura n° 7) donde se expone el tiempo de dedicación previsto para las diferentes tareas o actividades, en forma de línea de tiempo. Este diagrama permite también llevar un control del progreso de cada una de las etapas y prever una fecha de finalización total.

Tabla 5.

Actividades para la puesta en marcha (fechas y duración)

TAREA	FECHA DE INICIO	DURACIÓN	FECHA FINAL
Estudio de mercado	05-ago	21	26-ago
Realización del plan de empresa	26-ago	21	16-sep
Constitución de la sociedad	16-sep	30	16-oct
Solicitud de préstamo	16-oct	28	13-nov
Compra de muebles, herramientas, materias primas	13-nov	21	04-dic
Limpieza y puesta a punto de las instalaciones	27-nov	14	11-dic
Mobiliario y decoración	11-dic	14	25-dic
Producción de prendas	25-dic	35	29-ene
Acciones de marketing	08-ene	28	05-feb
Búsqueda de distribuidores	15-ene	21	05-feb
Inauguración			

Fuente/Nota: Elaboración propia.

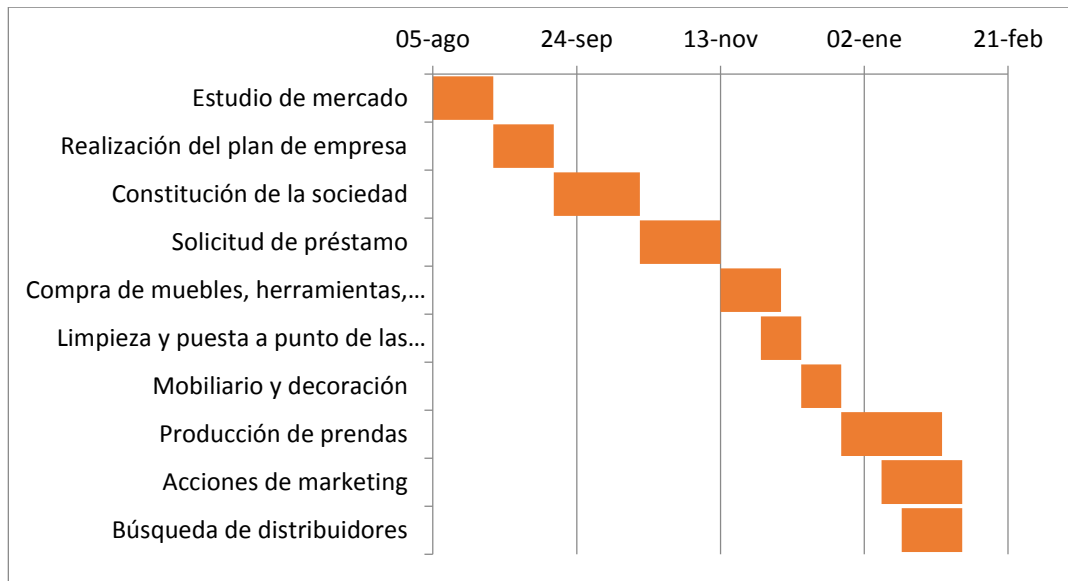


Figura 7. Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII:

FORTALEZAS, DEBILDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En toda PyME o microempresa resulta imprescindible realizar un análisis de las principales fortalezas y debilidades de la organización, que constituyen aspectos internos de la misma (variables controlables) e influyen en el éxito que se tendrá poniendo en marcha el plan. Asimismo, deben detectarse las oportunidades y amenazas, variables incontrolables que surgen del contexto y se dan de forma independiente, para saber así aprovechar las primeras (oportunidades), aumentando las posibilidades de éxito, y disminuir las segundas (amenazas). El “FODA”, como herramienta de análisis estratégico, permite comprender cuál es la situación en la que se encuentra la empresa para determinar así los mejores cursos de acción.

Se plantea en el siguiente cuadro (Tabla N° 6) dicho Análisis FODA, con las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas propios del presente proyecto:

Tabla 6.
Análisis FODA del proyecto

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de maquinaria para confección de prendas (en excelentes condiciones). - Experiencia en tareas de costura de prendas a máquina. - Conocimientos en el área de marketing. - Calidad del producto. Cuidado de cada prenda, control, perfeccionismo. Trabajo artesanal. - Exclusividad de los diseños. - Excelente comunicación en el equipo de trabajo. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Máquinas no aptas para producción en grandes volúmenes por día. - Espacio limitado para la producción (taller de pequeñas dimensiones). - Dificultad para la gestión de stock, principalmente en lo que hace a ventas online. - Marca muy reciente, bajo posicionamiento. - Poca experiencia en el mercado competitivo.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto de uso masivo (uso por parte de toda la población femenina). - Aumento de la preferencia por piezas de diseño. - Posibilidad de ventas online (carrito de compras). - Importancia a la moda y tendencias y seguimiento de las mismas por parte del mercado rosarino. - Producto que no “pasa de moda”. Imposibilidad de que salga del mercado debido a que la población siempre va a necesitarlo. - Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI): representa a todos los empresarios ligados a la confección y la moda promoviendo el fortalecimiento y crecimiento de este sector industrial. - Contacto con proveedores, clientes y otros actores del mercado de manera fácil y rápida gracias a internet y los nuevos dispositivos. - Lanzamiento de nuevas y mejores máquinas para confección de prendas de vestir. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negocio estacional. Producto de venta por temporada (verano). - Gran cantidad de competidores en el rubro (a nivel regional y nacional). - Poca variedad de telas en la localidad de Rosario (necesidad de comprarlas en Buenos Aires o, de ser posible, en el exterior). - Leyes impositivas. - Aumento del nivel de pobreza en un amplio sector de la población. - Demanda de producción muy elástica al ingreso de la población. (existe una tendencia a recortar gastos de vestimenta en momentos de inestabilidad económica). - Crecimiento de las exportaciones de indumentaria de China a nuestro país. - Difusión de páginas web de compra de origen chino en nuestro país (como AliExpress o Alibaba).

Fuente/Nota: Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

La realización del plan de negocios sirvió como una guía para el futuro lanzamiento de la marca Verbana, brindando información para demostrar la conveniencia de poner en marcha el proyecto de fabricación y venta de trajes de baño y otras prendas para mujeres. De esta manera, se cumple el objetivo general del trabajo. En caso de seguir este plan, la empresa podrá cumplir con sus objetivos comerciales y económicos.

La combinación de la experiencia en tareas de costura de las emprendedoras con la posesión de la tecnología necesaria para la producción y los conocimientos adquiridos en relación a la comercialización de los productos y las acciones de marketing convenientes, da una buena base y preparación a la empresa para lograr un exitoso lanzamiento al mercado.

El desarrollo del plan de negocios resultó una herramienta de gran utilidad para el proyecto, permitiendo no sólo determinar cuestiones internas de la empresa (como los recursos necesarios para la actividad, el proceso productivo, los productos a comercializar, acciones de distribución, promoción, etc.) sino también analizar el sector en cuestión, el mercado, las necesidades del segmento al que se dirige, la competencia, entre otras cuestiones de gran relevancia.

Visto que el fenómeno del diseño de autor se da principalmente en el rubro de la indumentaria, notando aun relativamente “vacío” de diseño y originalidad al subsector de los trajes de baño (las marcas de traje de baño se mantienen algo monótonas y clásicas en los modelos comercializados), se concluye entonces que el “arma” principal de la marca será la atención al detalle y a la personalización de cada prenda, con un toque creativo y artesanal. Se suma a todo esto, la fijación de un precio acorde a lo que las clientas están dispuestas a gastar en un traje de baño, según lo que ellas mismas manifestaron en la encuesta realizada.

En definitiva, la calidad del producto a la que se apunta, el cuidado de cada prenda que se garantiza, su control y perfeccionismo, el trabajo artesanal, los detalles de cada prenda, la exclusividad de los diseños, la facilidad de adquirir los productos de forma online y el establecimiento de una vía de comunicación permanente con la consumidoras, constituyen los principales factores de diferenciación de la marca. Esto la llevará a lograr un buen posicionamiento en el mercado, haciendo factible su crecimiento en los años venideros.

Se considera fundamental en un mercado como este prestar atención a la estética y la creación de una imagen con la cual las mujeres con espíritu joven se sientan identificadas. Por eso, se concluye que se debe trabajar mucho en lo visual (las

fotografías e imágenes utilizadas, los tipos de letras y las combinaciones de colores). Esto posibilitará transmitir el mensaje deseado a las consumidoras y atraerlas hacia la marca.

Una de las principales recomendaciones para el proyecto es que se apueste a la tecnología y a internet como principal medio para gestionar y concretar la mayor parte de las ventas. Si se desarrolla una estrategia de e-commerce de forma responsable y eficiente, con una correcta y organizada gestión del stock, esto acarreará múltiples beneficios. Las estrategias de marketing digital permitirán a la marca aumentar su posicionamiento y reconocimiento en el mercado de una manera muy veloz, a la vez que se optimizarán los recursos y, por consiguiente, se reducirán los costos.

La planeación ayudó a determinar las fortalezas y debilidades del proyecto, junto con las oportunidades y amenazas del mercado. Este análisis se planteó con vistas a desarrollar el negocio de la forma más eficiente y apropiada.

De esta manera, contando con un plan de negocios estructurado, se comprueba la posibilidad de ir definiendo con detalle la actividad de la empresa y las acciones a desarrollar. Teniendo esta estructura definida (y aplicando las acciones correctivas necesarias después de un periodo determinado de operación del plan de negocios), se define como muy probable el éxito del proyecto y se confirma su factibilidad.

ANEXOS

Encuesta sobre bikinis

Te invito a responder algunas preguntas relacionadas al mercado de trajes de baño en nuestra ciudad. ¡Gracias por tu tiempo!

*Obligatorio

1. ¿Qué edad tenés? *

2. ¿De qué marca es el último traje de baño que adquiriste? (fabricante) *

3. A la hora de comprar una bikini ¿a cuál/es de estos aspectos le das mayor importancia? (Podés seleccionar más de una opción) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Calidad
- Originalidad en los diseños
- Precio
- Atención y trato al cliente
- Moda (diseños que vayan de la mano con las últimas tendencias)
- Comodidad en la prenda
- Otro: -----

4. Cuando llega el momento de ir a comprarte un traje de baño ¿Cuánto dinero estás dispuesta a pagar por el mismo? *

Marca solo un óvalo.

- Entre \$300 y \$500
- Entre \$550 y \$800
- Entre \$850 y \$1000
- Más de \$1000

5. ¿Conocés o alguna vez adquiriste productos de la marca Guadalupe Cid? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

23/02/2016

Encuesta sobre bikinis

6. En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva: ¿qué puntuación le darías a Guadalupe Cid en cada uno de los siguientes aspectos? (si no tenés conocimiento sobre alguno de los aspectos, no es necesario puntuar)

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de las prendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención y trato al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de los productos en nuestra ciudad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia en las redes y otros medios de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Conocés o alguna vez adquiriste productos de la marca Luz de Mar? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

8. En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva: ¿qué puntuación le darías a Luz de Mar en cada uno de los siguientes aspectos? (si no tenés conocimiento sobre alguno de los aspectos, no es necesario puntuar)

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de las prendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención y trato al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de los productos en nuestra ciudad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia en las redes y otros medios de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Conocés o alguna vez adquiriste productos de la marca Sunsea Bikinis? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

23/02/2016

Encuesta sobre bikinis

10. En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva: ¿qué puntuación le darías a Sunsea Bikinis en cada uno de los siguientes aspectos? (si no tenés conocimiento sobre alguno de los aspectos, no es necesario puntuar)

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de las prendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención y trato al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de los productos en nuestra ciudad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia en las redes y otros medios de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Conocés o alguna vez adquiriste productos de la marca Compañía del Sol? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

12. En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva: ¿qué puntuación le darías a Compañía del Sol en cada uno de los siguientes aspectos? (si no tenés conocimiento sobre alguno de los aspectos, no es necesario puntuar)

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de las prendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención y trato al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de los productos en nuestra ciudad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia en Internet y otros medios de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Conocés o alguna vez adquiriste productos de la marca Bikinis Río? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No


23/02/2016

Encuesta sobre bikinis

14. En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva: ¿qué puntuación le darías a Bikinis Rio en cada uno de los siguientes aspectos? (si no tenés conocimiento sobre alguno de los aspectos, no es necesario puntuar)

Marca solo un óvalo por fila.

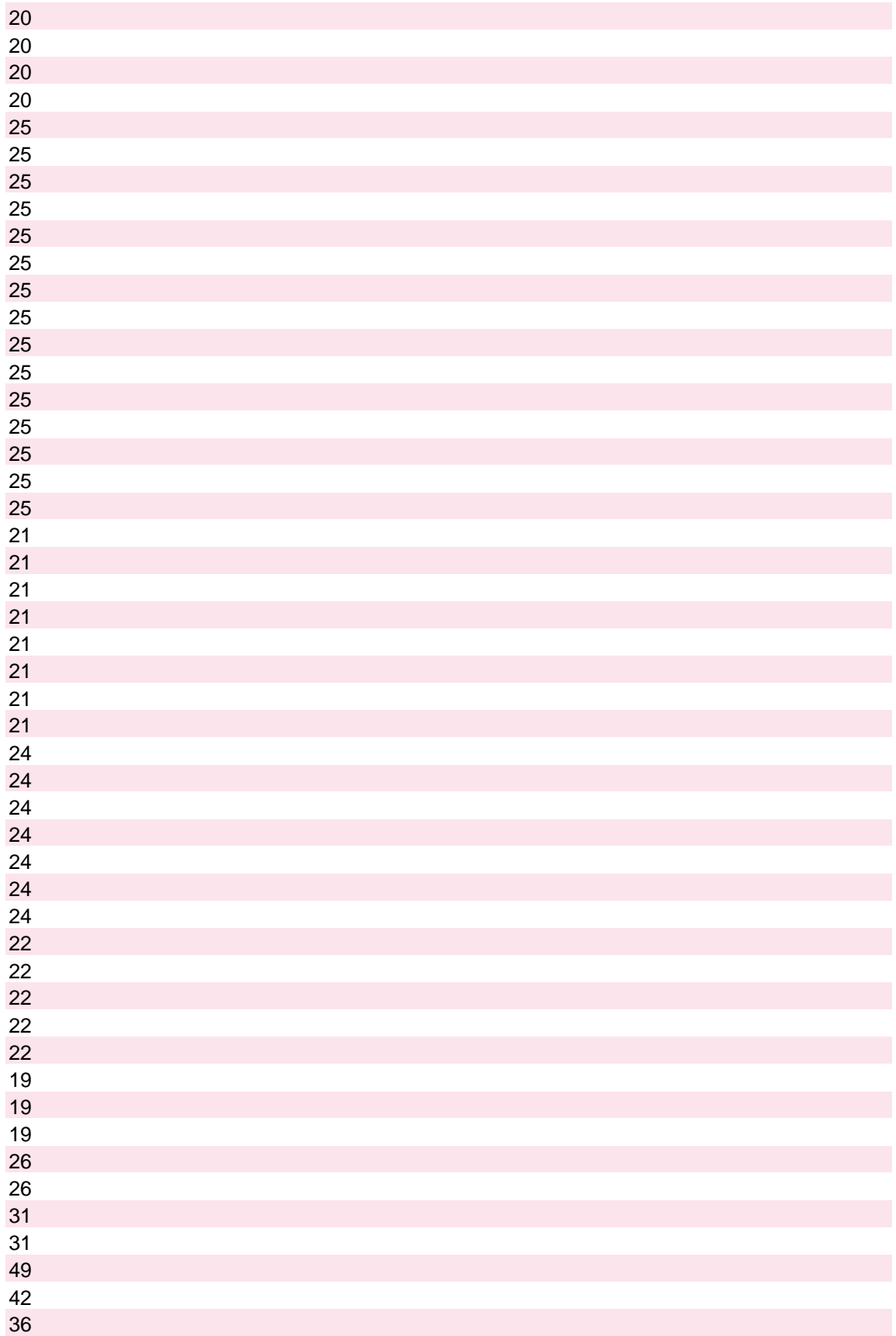
	1	2	3	4	5
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de las prendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención y trato al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de los productos en nuestra ciudad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presencia en Internet y otros medios de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Con la tecnología de
 Google Forms

Respuestas:

1) ¿Qué edad tenés?

- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 23
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20
- 20



23 años

27

20 años

20 7

28

38

16

18

2) ¿De qué marca es el último traje de baño que adquiriste? (fabricante)

Luz de mar

Luz de mar

Luz de mar

Luz de mar

Luz de mar

Luz de mar

Luz de mar

Verbana

Verbana

Verbana

Vandalia

Vandalia

Vandalia

Sweet victorian

Sweet victorian

Sweet victorian

Sunsea

Sunsea

Sunsea

Billabong

Billabong

Luz de Mar

Luz de Mar

Spy

Spy

biznet

biznet

rip curl

rip curl

cocot

cocot

verbana

verbana

Guadalupe Cid

Guadalupe Cid

Rip Curl

Rip Curl

Bikinis Rio

Bikinis Rio

Marcela koury

Marcela koury

Andressa

Promesse

andressa

bikinis rio

Selu

Lody

sunsea bikinis

Guadalupe

Guadalupe cid

Guadalupe Cid

Biznet

spy limited

rusty

Compañía del Sol

Victorias secret

Sweet Victorian

Luz de mar

una de uruguay

Sinner bikinis

sunsea

Cocot

Bikinis Jacquie

Dis. Independiente

veintiuno

Compañía del sol

las titas

Fluid

Promesse

Caro Cuore

biznet

HyM

sweet victorian

Mormaii

lycra

no recuerdo

Compañía del sol

Spy limited

Armani

roxy

ossira

Biznet

victoria secret

victoria's secret

Love africa

Wanama

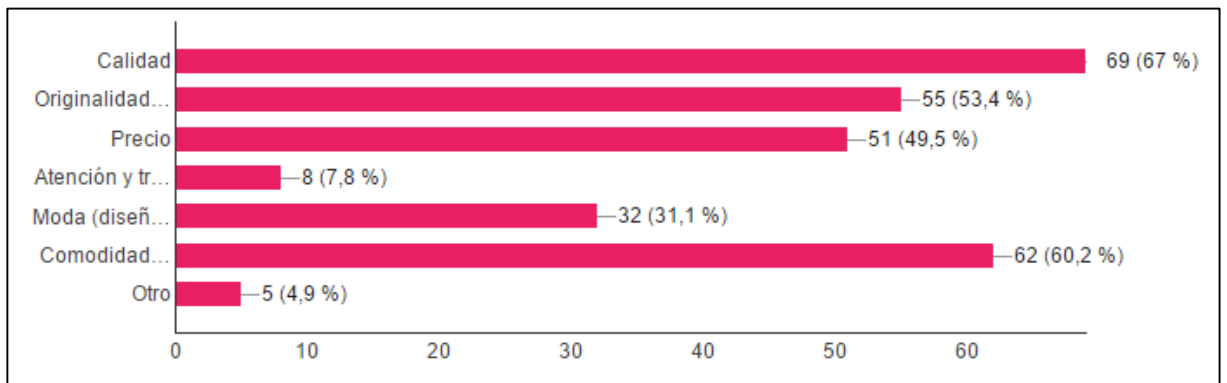
la esquina de las mallas

Mery del Cerro by Sweet Victorian, o algo así.

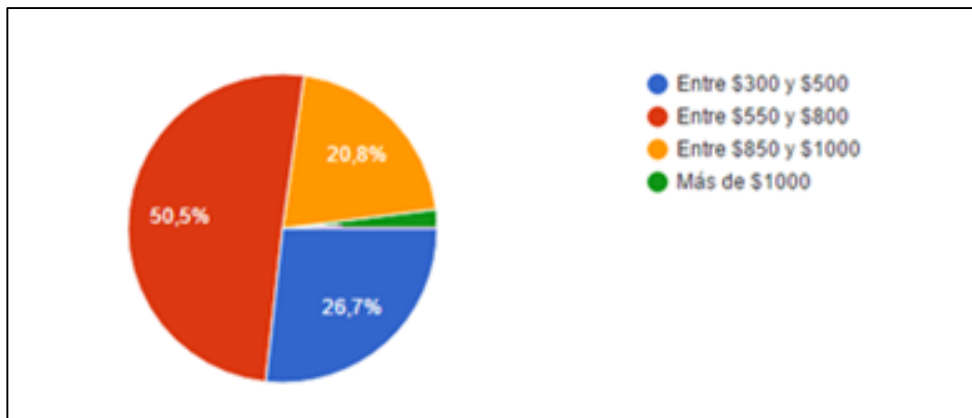
Sweet victoriano

- My fair
- Italiana
- no me acuerdo fue en Villa gesell
- divinas
- H&M
- Ita Bikinis
- Brasilera
- la mar
- Marca brasilera
- Caro cuore
- Kosiuko
- Victoria´s Secret
- Divinas
- luz de mar

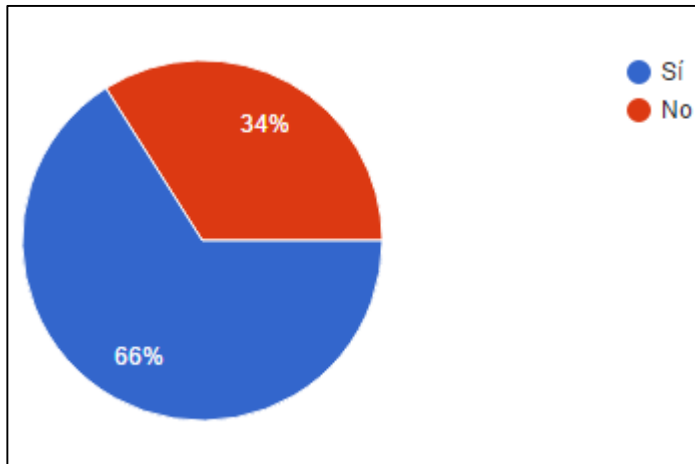
3) A la hora de comprar una bikini ¿a cuál/es de estos aspectos le das mayor importancia? (Podés seleccionar más de una opción)



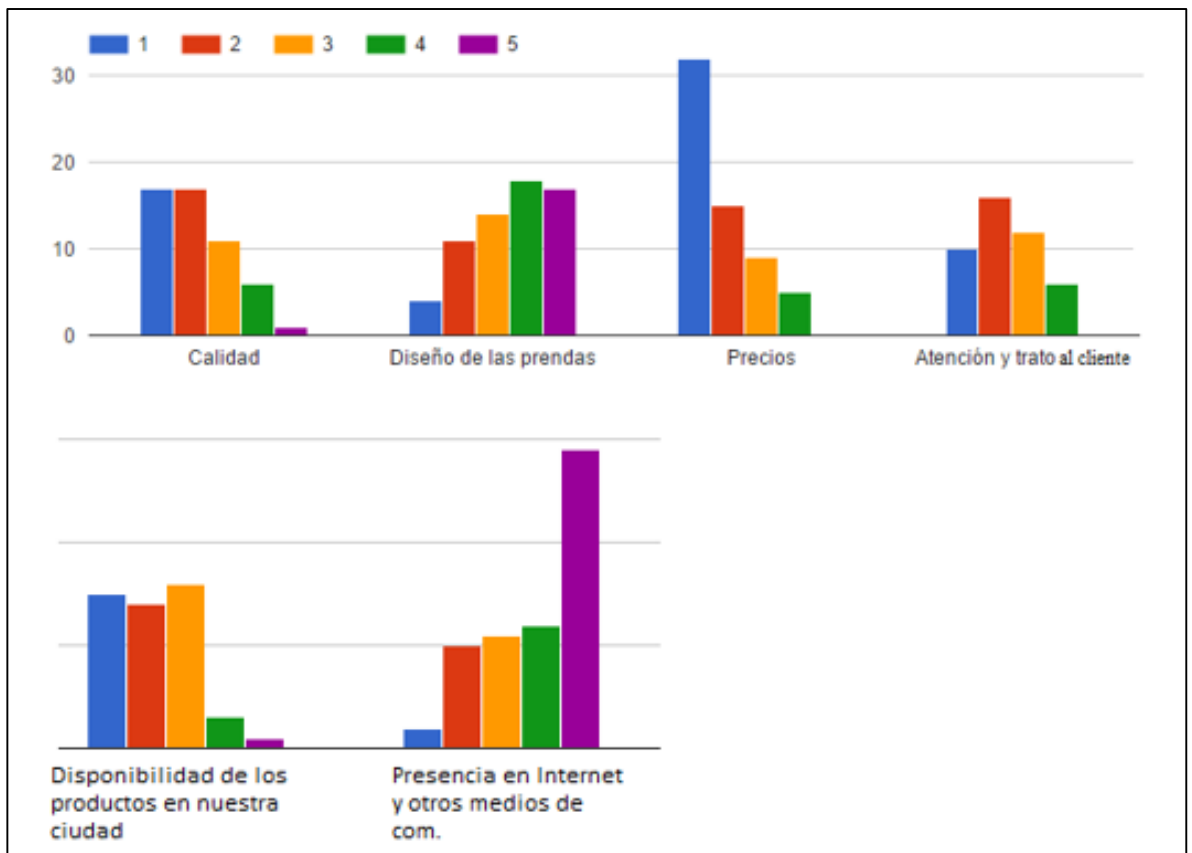
4) Cuando llega el momento de ir a comprarte un traje de baño ¿Cuánto dinero estás dispuesta a pagar por el mismo?



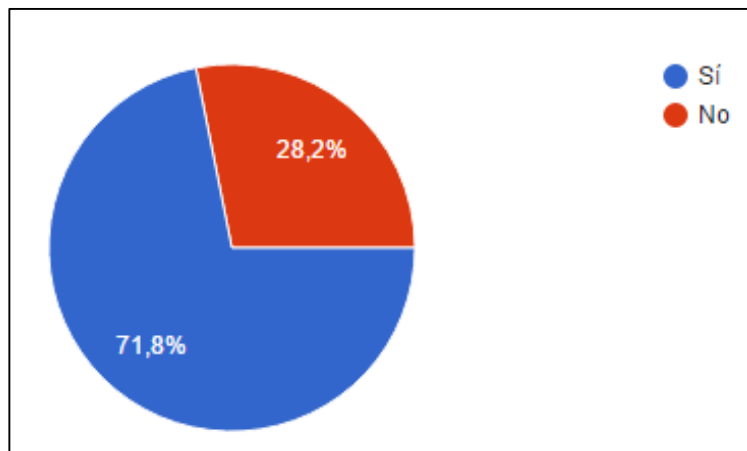
5) ¿Conocés o alguna vez adquiriste productos de la marca Guadalupe Cid?



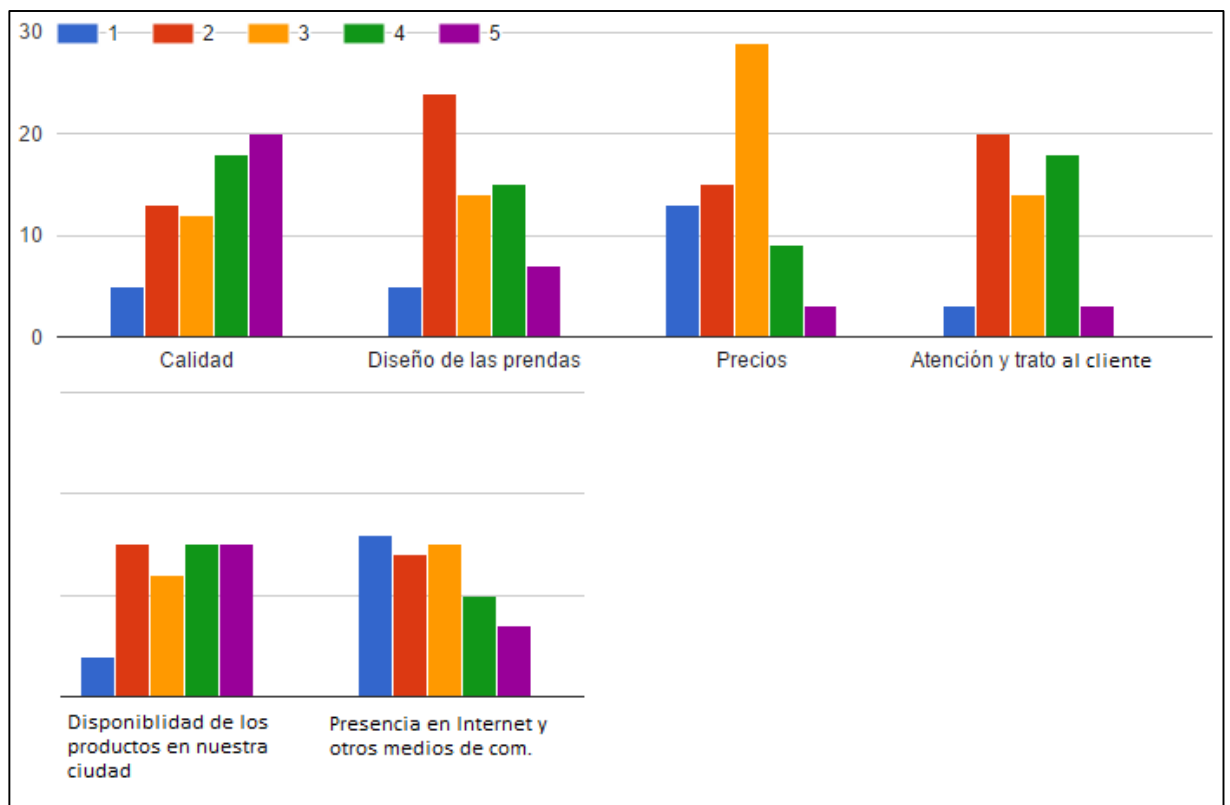
6) En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva: ¿qué puntuación le darías a Guadalupe Cid en cada uno de los siguientes aspectos? (si no tenés conocimiento sobre alguno de los aspectos, no es necesario puntuar)



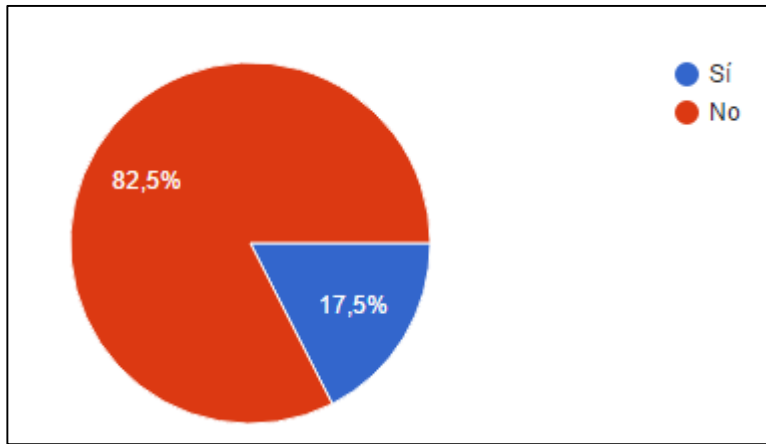
7) ¿Conocés o alguna vez adquiriste productos de la marca Luz de Mar?



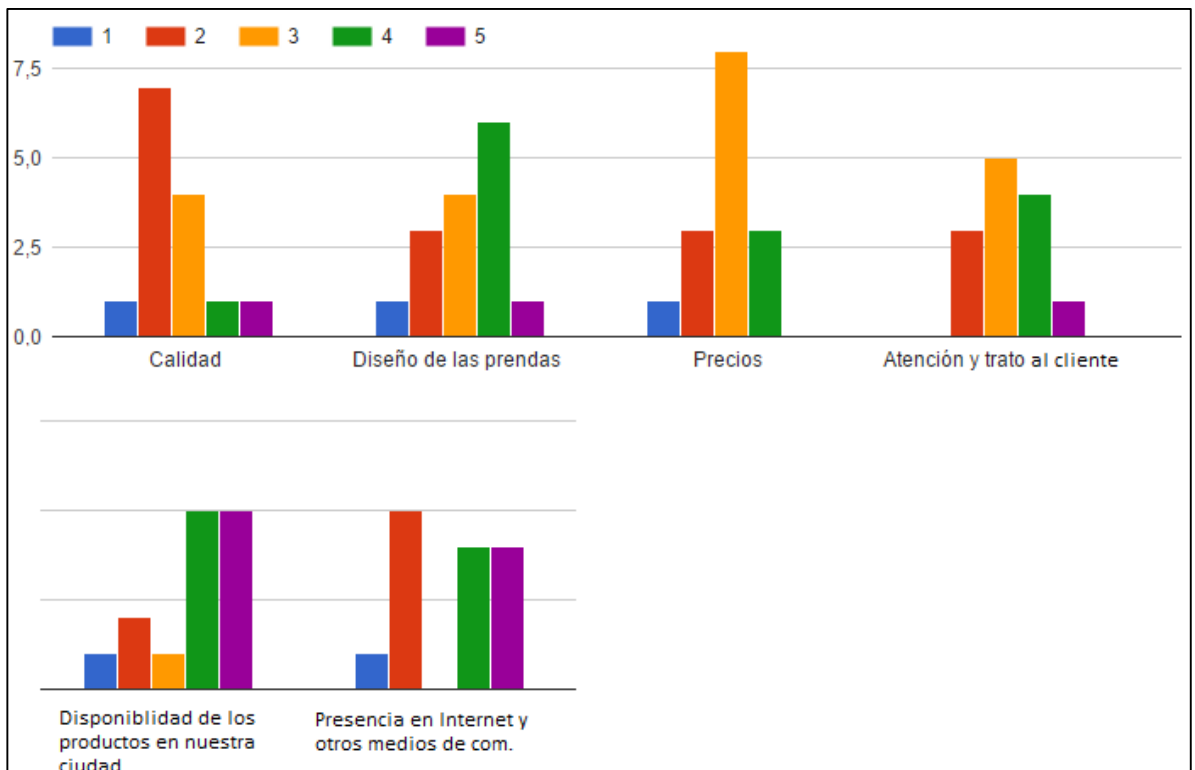
8) En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva: ¿qué puntuación le darías a Luz de Mar en cada uno de los siguientes aspectos? (si no tenés conocimiento sobre alguno de los aspectos, no es necesario puntuar)



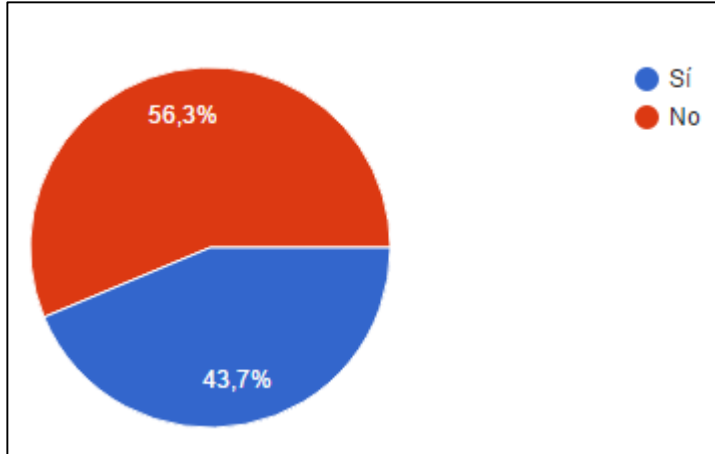
9) ¿Conocés o alguna vez adquiriste productos de la marca Sunsea Bikinis?



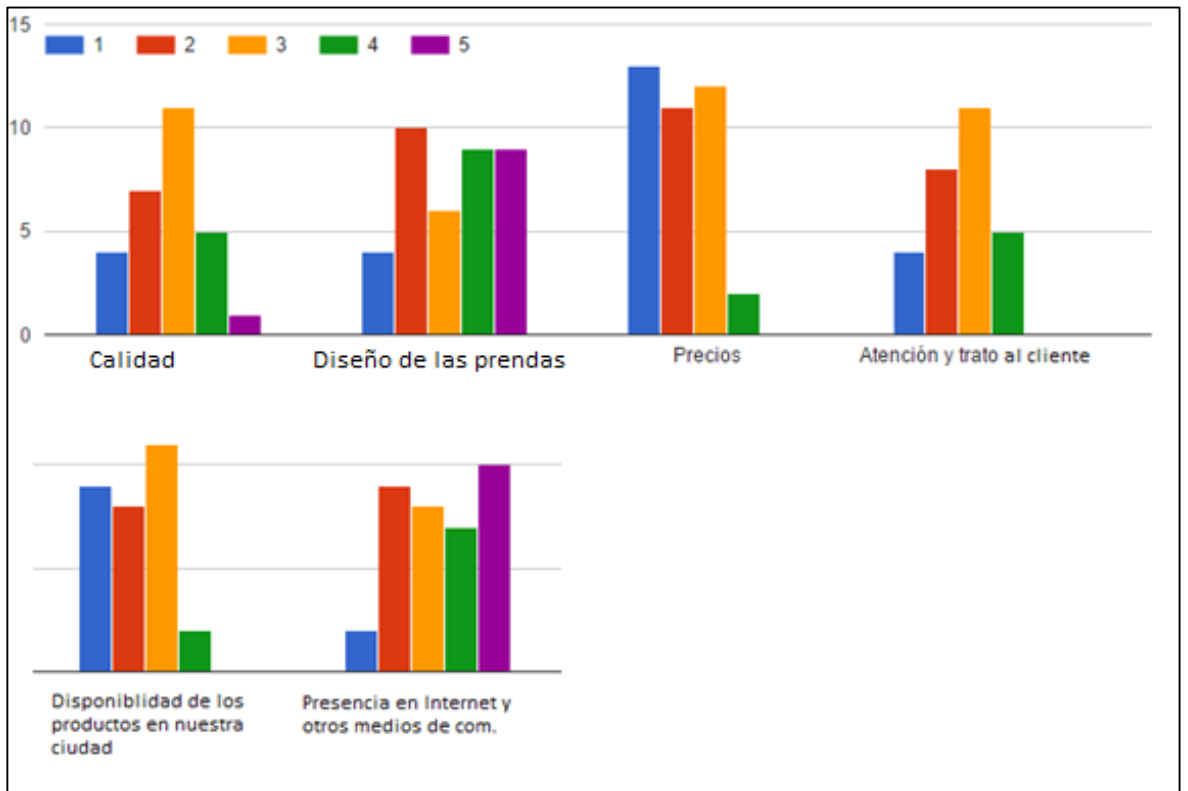
10) En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva: ¿qué puntuación le darías a Sunsea Bikinis en cada uno de los siguientes aspectos? (si no tenés conocimiento sobre alguno de los aspectos, no es necesario puntuar)



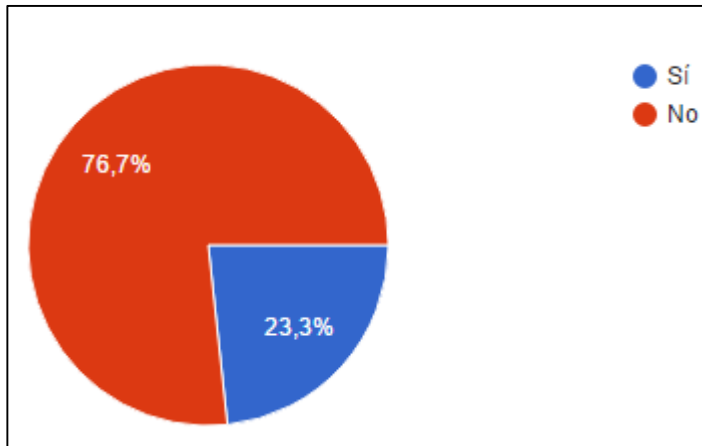
11) ¿Conocés o alguna vez adquiriste productos de la marca Compañía del Sol?



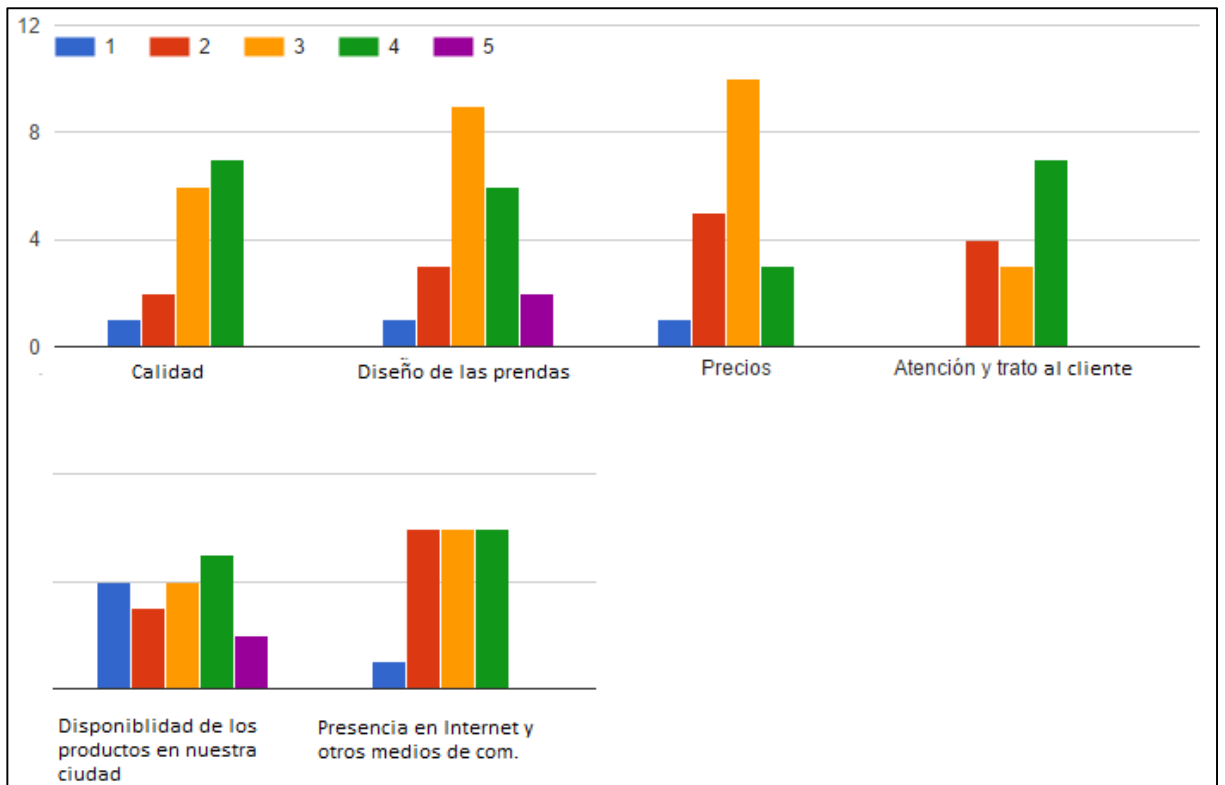
12) En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva: ¿qué puntuación le darías a Compañía del Sol en cada uno de los siguientes aspectos? (si no tenés conocimiento sobre alguno de los aspectos, no es necesario puntuar)



13) ¿Conocés o alguna vez adquiriste productos de la marca Bikinis Río?



14) En caso de que la respuesta anterior haya sido positiva: ¿qué puntuación le darías a Bikinis Río en cada uno de los siguientes aspectos? (si no tenés conocimiento sobre alguno de los aspectos, no es necesario puntuar)



BIBLIOGRAFÍA

- ALÉ, F (2015) El target group y su importancia en publicidad y marketing. Disponible en: <http://www.merca20.com/el-target-group-y-su-importancia-en-publicidad-y-marketing/> (fecha de consulta: 02/08)
- CRUZ, J. (2010). Estrategia de Marketing para Distribución. Disponible en: <http://estrategias-negocio.blogspot.com.ar/2009/04/estrategia-marketing-distribucion.html> (fecha de consulta: 12/08)
- DORADO, R. (2013). Fases en el proceso de compra. Disponible en: <http://ejerciciosdeempresamarketing.blogspot.com.ar/2013/03/fases-en-el-proceso-de-compra.html> (fecha de consulta: 24/06)
- FERNÁNDEZ, A. (2015). La importancia del packaging y su clasificación. Disponible en: <http://www.interempresas.net/Envase/Articulos/144645-La-importancia-del-packaging-y-su-clasificacion.html> (fecha de consulta: 21/06/2016)
- FERNÁNDEZ, R. (2006). Tres Estrategias de Precio. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/256165> (fecha de consulta: 18/06/2016)
- FLORES, A. (2010). Sociedades de Hecho. Disponible en: <http://www.gerencie.com/sociedades-de-hecho.html> (fecha de consulta: 15/08)
- Fundación ProTejer (2014). La industria textil aumentará su producción promoviendo la creación de más puestos de trabajo . Disponible en: http://www.fundacionprotejer.com/noticias/industria_textil_aumentara_su_produccion_promoviendo_creacion_mas_puestos_trabajo_1103.html (fecha de consulta: 22/06/2016)
- GAITÁN, J., PRUVOST, A. (2001). El comercio electrónico al alcance de su empresa. 1era ed., Santa Fe: UNL.

- Gob. de Santa Fe (2016). La provincia apoya al sector de la indumentaria santafesina. Disponible en: <https://www.santafe.gob.ar/noticias/noticia/225724/> (fecha de consulta: 25/06)
- GÓMEZ, M. (2014). La industria textil apuesta a generar en 2015 una producción de u\$s 8.000 millones anuales, con más inversiones y empleo. Disponible en: http://www.elmensajero diario.com.ar/contenidos/industria-textil-apuesta-generar-2015-produccion-us-8000-millones-anuales-ms-inversiones-empleo_44378/ (fecha de consulta: 22/06/2016)
- INDEC (2010). Censo 2010. Disponible en: http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135 (fecha de consulta: 24/06/2016)
- INET (2010). El Sector Indumentaria en Argentina. Disponible en: http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/textil-indumentaria-informe-sectorial.pdf (fecha de consulta: 22/06/2016)
- JIMÉNEZ, S. (). Métodos de producción. Disponible en: <http://empresaygestionbi.weebly.com/51-meacutetodos-de-produccion-acuten.html> (fecha de consulta: 15/08)
- KESTELBOIM, M (2016). Inquieta a la industria textil la importación indiscriminada. Disponible en: <http://www.infobae.com/2016/01/10/1782055-inquieta-la-industria-textil-la-importacion-indiscriminada/> (fecha de consulta: 30/07)
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., CÁMARA, D., CRUZ, I., (2004). Marketing, 10° ed., Madrid: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, P., LANE, K. (2006). Dirección de Marketing. 12° ed., México: Pearson Prentice Hall.
- LEWKOWICZ, J (2016). Las importaciones muestran la hilacha. Disponible en: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-290542-2016-01-18.html> (fecha de consulta: 30/07)

- MARRÉ, S. (2012). La propiedad intelectual y el diseño de indumentaria de autor. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=378&id_articulo=8203 (fecha de consulta: 21/08)
- Ministerio de Industria (2015). Plan Estratégico Industrial Textil y Confecciones. Disponible en: http://esdocs.com/doc/1076670/minuta-mesa-de-implementaci%C3%B3n-textil-y-confecciones-2015_vf1 (fecha de consulta: 25/06)
- MONTOYA, P. (2013). Segmentación de Mercado. Disponible en: <http://onaeunesrmercadeo.bligoo.es/segmentacion-de-mercado#.V9gaJdJ97IU> (fecha de consulta: 02/08)
- Municipalidad de Rosario (2010). Indicadores demográficos. Disponible en: <http://www.rosario.gov.ar/sitio/caracteristicas/indicadores.jsp> (fecha de consulta: 24/06/2016)
- PRIETO, A. (2016). Estrategia. Ideas para hacer rentables las temporadas bajas de tu negocio. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/negocio-estacional-hacer-rentables-temporadas-bajas-negocio> (fecha de consulta: 21/06/2016)
- Red Textil Argentina (2012). Telas para Trajes de Baño. Disponible en: <http://www.redtextilargentina.com.ar/index.php/component/content/article/394-articulos-textiles/592-telas-para-trajes-de-bano#> (fecha de consulta: 18/06/2016)
- RPP (2009). Bolsas biodegradables: ¿Qué beneficios representan? Disponible en: <http://rpp.pe/economia/negocios/bolsas-biodegradables-que-beneficios-representan-noticia-205060> (fecha de consulta: 29/08)
- SAULQUIN, S (2005). Historia de la moda Argentina. Del miriñaque al diseño de autor. 1era ed. Buenos Aires: Emecé.
- SOTO, B. (2013). Ofrecer servicios o productos complementarios en la empresa. Disponible en: <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos->

[servicios/42428/ofrecer-servicios-o-productos-complementarios-en-la-empresa/](#) (fecha de consulta: 18/06/2016)

THOMPSON, I. (2007). Estrategias de Precios. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html> (fecha de consulta: 12/08)

VALLEBONI, C. (2013). Las marcas líderes de ropa, a la caza del mercado infantil. Disponible en: <http://www.apertura.com/negocios/Las-marcas-lideres-de-ropa-a-la-caza-del-mercado-infantil-20131016-0001.html> (fecha de consulta: 15/07/2016)

VALLEJO, C. (2012). Aprendizaje por proyectos y TIC – Diagrama de Gantt. Disponible en: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/component/content/article/1057-aprendizaje-por-proyectos-y-tic?start=3> (fecha de consulta: 02/09)

VAZQUEZ, L (2014). Los 10 mejores desfiles de moda del mundo. Disponible en: <http://www.imujer.com/6296/los-10-mejores-desfiles-de-moda-del-mundo> (fecha de consulta: 27/06)

Sitios web de marcas consultadas:

BIKINIS RIO (Web Oficial). Disponible en: <http://www.bikinisrio.com/> (fecha de consulta: 04/08)

COMPAÑÍA DEL SOL (Web oficial). Disponible en: <http://www.companiadelsol.com/> (fecha de consulta: 02/08)

GUADALUPE CID (Web oficial). Disponible en: <http://www.guadalupecid.com/> (fecha de consulta: 07/08)

LUZ DE MAR (Web oficial). Disponible en: <http://www.luzdemar.com.ar/> (fecha de consulta: 02/08)

SUNSEA BIKINIS (Web oficial). Disponible en: <http://sunsea.com.ar/> (fecha de consulta: 02/08)

TIENDA NUBE (Web oficial). Disponible en: <https://www.tiendanube.com/la-mejor-plataforma-ecommerce> (fecha de consulta: 02/10)

Otros organismos consultados:

INPI. Dirección de Modelos. Disponible en:
<http://www.inpi.gov.ar/index.php?Id=9&criterio=4> (fecha de consulta: 20/08)

INTI. Organismo de Certificación. Disponible en:
<http://www.inti.gob.ar/certificaciones/> (fecha de consulta: 21/08)