

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EN NEGOCIOS

TRABAJO FINAL:

**Plan de Marketing y Estrategia de
Posicionamiento para un emprendimiento de
lencería infantil: *Bellamia***



Autor: Lic. María Fernanda Apaolaza

Tutor: Juan José Vega

Córdoba 2015



Plan de Marketing y Estrategia de Posicionamiento para un emprendimiento de lencería infantil: Bellamia por María Fernanda Apaolaza se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermanos

Papá y mamá, responsables de todos los trámites y consultas que yo desde la distancia no pude hacer, y mis grandes confidentes y compañeros, y mis hermanos Rober y Mariano.

Mis pilares fundamentales, sin su apoyo nada de esto hubiese sido posible. ¡Gracias!

A mis amigas del alma

Mis queridas amigas que están siempre conmigo a la distancia y también fueron partícipes de esta etapa.

A mi tutor

Juan José Vega, que con su motivación, paciencia, profesionalidad y su manera de trabajar, hizo posible la realización de este trabajo.

A mis amigas del MBA

Dani y Nadin, con quienes compartí el inicio del curso, la experiencia en París y ahora cerramos la etapa juntas.

A mis compañeras de piso

Ana y Lidia, partícipes de este fin de etapa en mi “nuevo hogar”.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	11
1. Las 5 Fuerzas de Michael Porter	11
2. El proceso de decisión de compra	12
a. Participantes del proceso de decisión de compra	13
3. Marketing: Definición	14
4. Plan de Marketing	14
b. Alcance del plan de marketing	15
c. Las ventajas de un plan de marketing	15
5. Estructura del plan de Marketing	15
a. Sumario ejecutivo	16
b. Introducción del plan de marketing	17
c. Análisis de la situación	17
d. Análisis del mercado objetivo	18
e. Problemas y oportunidades	18
f. Objetivos y metas	18
g. Desarrollo de las estrategias de marketing	18
h. Desarrollo de las tácticas de marketing	19
i. Ejecución y Control	19
6. Mix de Marketing	20
7. Marketing Emocional	20
8. Estrategias	22
9. Dimensiones de las estrategias de Marketing	22
10. Marketing operativo	23
11. Controles	24
12. Investigación de mercado	25
13. Diferenciación	25
14. Segmentación	26
15. Posicionamiento	26
a. Estrategias de posicionamiento	27
16. Mapa perceptual de posicionamiento	29

III. METODOLOGÍA	30
1. Aspectos metodológicos de la investigación	30
2. Métodos de investigación	30
3. Análisis	30
4. Síntesis	30
5. Fuentes	30
a. Fuentes primarias	30
b. Fuentes secundarias	30
6. Etapas	31
IV. OBJETIVOS	33
1. General	33
2. Particular	33
3. Personal	33
V. ALCANCE	34
VI. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	35
1. CAPÍTULO 1: El mercado de la ropa infantil	35
a. Análisis del Entorno	35
b. La Industria textil en el mundo	35
c. América Latina	36
d. Industria de la Indumentaria	38
e. Sector Textil Argentino	39
f. El emprendedurismo en Argentina	41
2. CAPÍTULO 2: La ropa infantil en Córdoba	43
a. Análisis de la competencia según el enfoque de Marketing	43
b. Cambios en el mercado	45
3. CAPÍTULO 3: La demanda de ropa interior infantil en Córdoba	46
a. Análisis cultural del mercado	46
b. Vínculo entre las mujeres y la ropa interior	46
c. Ellos mandan	47
d. Los clientes de Bellamia	47
4. CAPÍTULO 4: La empresa	48
a. Historia	48
b. Los primeros pasos	49
c. Misión	50

d.	Visión	50
e.	Actividades primarias	50
f.	Actividades de soporte	51
g.	Recursos Humanos	51
h.	Ventaja competitiva	51
i.	Productos	52
5.	Capítulo 5: Relevamiento de la información	55
6.	Capítulo 6: Resultados	56
a.	Entrevista a clientes	56
b.	Entrevista clientes que compraron por única vez	57
c.	Encuestas mamás	57
d.	Trajes de baño	60
7.	Capítulo 7: Diagnóstico	63
a.	Análisis FODA	63
b.	Análisis Competitivo: Las 5 fuerzas de Michael Porter	64
8.	CAPÍTULO 8: Plan de Marketing para Bellamia	66
a.	Posicionamiento	66
b.	Atributos valorados por el cliente	67
c.	Tácticas de Marketing ("4 P")	68
	Producto	69
	Precio	70
9.	CAPITULO 9: MÉTODOS DE DECISIÓN Y CONTROL	76
a.	Programa de monitoreo de posicionamiento	76
VII.	CONCLUSIONES	79
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	80
IX.	ANEXOS	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Qué es el Marketing?	14
Gráfico 2. Estructura del Plan de Marketing	16
Gráfico 3. Participación de China y Sudeste Asiático en las Importaciones textiles y de confecciones de América Latina en el 2001	36
Gráfico 4. Participación de China y Sudeste Asiático en las Importaciones textiles y de confecciones de América Latina en el 2011	37
Gráfico 5. Evolución de la actividad textil 1er semestre 2008 vs. 1er semestre 2012 ..	37
Gráfico 6. Destino de las ventas textiles de Brasil	38
Gráfico 7. Evolución de la producción de la industria manufacturera y sectorial. Base 2002=100.....	40
Gráfico 8. Ocasión de compra de ropa interior para niñas	57
Gráfico 9. Frecuencia de compra de ropa interior.....	58
Gráfico 10. Cantidad de compra de ropa interior	58
Gráfico 11. Ropa interior utilizada por las niñas	58
Gráfico 12. Modelos de ropa interior preferido por las niñas.....	59
Gráfico 13. Tipo de material preferido.....	59
Gráfico 14. Lugar de compra de los productos.....	59
Gráfico 15. Productos utilizados por las niñas.....	60
Gráfico 16. Colores de pijamas preferidos	60
Gráfico 17. Frecuencia de compra de trajes de baño.....	61
Gráfico 18. Atributos considerados en compra de trajes de baño.....	61
Gráfico 19. Valoración de la calidad al momento de comprar.....	62
Gráfico 20. Valoración del precio a la hora de comprar	62
Gráfico 21. Análisis FODA	63
Gráfico 22. Las 5 Fuerzas de Porter	64

TABLAS

Tabla 1. Diferencia Marketing Estratégico y Marketing Operativo	24
Tabla 2. Porcentaje de ventas por tipo de canal y producto en el 2008.....	41

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Productos Bellamia.....	54
Ilustración 2. Bellamía	68
Ilustración 3. Bellamia.....	68
Ilustración 4. Estrategia de Plaza Bellamia	72
Ilustración 5. Redes sociales	74

RESUMEN

El presente trabajo se enmarca en la actividad de Marketing y Posicionamiento en una joven empresa ubicada en la Ciudad de Córdoba, dedicada al diseño, fabricación y venta de ropa interior y trajes de baño para niñas. El estudio tiene por objetivo el diseño de un Plan de Marketing y Posicionamiento para la empresa Bellamia.

Para ello la metodología aplicada consiste en el relevamiento de información del sector textil, mercado, competidores y clientes de la empresa, para el posterior diseño de encuestas que permiten diagnosticar la situación actual de la empresa. A partir de la información relevada se desarrolla una propuesta para posicionar la empresa en el segmento de niñas de entre 4 y 14 años de edad de clase social medio alta; considerando que se trata de un mercado de alto potencial, en donde se ha detectado una oportunidad de mercado relacionada con la falta de un concepto desarrollado en lencería infantil, haciendo de éste un proyecto viable para el desarrollo de la propuesta.

Palabras clave

Estrategia – Plan de Marketing – Posicionamiento – Ropa interior

I. INTRODUCCIÓN

Bellamia es un emprendimiento que nació en el 2009 fruto de la pasión de una joven diseñadora y madre de una niña pre-adolescente, que enfrentó la necesidad de desarrollarse profesionalmente, detectando a su vez la oportunidad de mercado relacionada con la falta de un concepto desarrollado en lencería infantil.

Así, Bellamia apunta a fomentar la autoestima de niñas de 4 a 14 años. A través de líneas ropa interior, pijamas y trajes de baño que contemplen requerimientos propios en cada etapa de desarrollo, brinda un producto de alta calidad y diseño, preservando siempre la intimidad de las mismas.

La empresa está ubicada en la ciudad de Córdoba capital, y sus productos se ofrecen en toda la provincia de Córdoba y Santa Fe.

En el año 2011 el proyecto tomó fuerzas, alcanzando un incremento de ventas del 100%, totalizando una facturación anual de \$106.530. No obstante, existen dos cuestiones importantes a analizar de tipo interna y externa. Por un lado Bellamia no tiene una estrategia de Marketing desarrollada, su marca no se encuentra posicionada en el mercado y carece de un sistema de información que le permita el control de ventas y costos. Por el otro, a nivel mercado, como se menciona arriba, existe una falta de un “concepto desarrollado” en lencería infantil que la ubica como compra complementaria de la ropa en general.

El presente trabajo pretende lograr el posicionamiento de Bellamia en el mercado cordobés a través de un Plan de Marketing que detalle los objetivos, estrategias y acciones que se aplicarán a partir del 2016 y sea el sustento de un crecimiento sostenido y equilibrado.

Como parte del trabajo final se han planteado una serie de preguntas que luego serán respondidas en las conclusiones:

- ¿Cuáles son los gustos o preferencias de los clientes actuales y potenciales de Bellamia?
- ¿Qué atributos distintivos debería tener sus productos?
- ¿Cuáles son los elementos que ha de tener el plan de marketing y de qué manera se debería posicionar la empresa?

II. MARCO TEÓRICO

1. Las 5 Fuerzas de Michael Porter

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter es una herramienta estratégica cuyo objetivo es calcular la rentabilidad de un sector, teniendo en cuenta el valor actual y su proyección futura.

Se trata de una herramienta de marketing estratégico especialmente útil para analizar el mercado y definir una estrategia adecuada al mismo. Es conveniente revisar periódicamente esta herramienta porque la rivalidad competitiva de un sector está en continua evolución.

La primera de las fuerzas competitivas es la existencia o entrada de productos sustitutos. Los principales factores que provocan mayor competitividad y disminuyen la rentabilidad del sector son: Sensibilidad del cliente a sustituir el producto. Diferenciación de los productos y/o precio del resto de productos sustitutos.

La segunda de las fuerzas competitivas es la rivalidad entre los competidores. A medida que haya menos empresas compitiendo en el sector, menor rivalidad existirá y mayor será la rentabilidad del mismo. Algunos de los factores que determinan la rivalidad entre los competidores son: Las barreras de salida del mercado, el nivel de crecimiento del mercado y el poder de los competidores / proveedores.

Otra de las fuerzas competitivas es la amenaza de nuevos competidores. Para determinar el atractivo y rentabilidad del mercado en este sentido influye: Existencia de barreras de entrada y economías de escalas, el acceso a los canales de distribución, las necesidades de calidad o las ventajas en la curva de aprendizaje.

La cuarta fuerza competitiva es el poder de negociación de los proveedores, donde el grado de concentración, el impacto del coste de los proveedores en el coste total del producto y/o las características específicas del producto, son algunos de los principales factores que determinan la rentabilidad de un sector.

Por último, la quinta y última fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes. El volumen de compra de los clientes, el grado de dependencia de

los canales de distribución y/o la sensibilidad del cliente al precio son algunos de los factores que definen esta fuerza competitiva.

2. El proceso de decisión de compra

Se denomina proceso de decisión de compra a las etapas por las que pasa el comprador para decidir la compra de productos y servicios.

Este proceso incluye las cinco etapas siguientes:

- 1) Reconocimiento del problema: Es el momento en el que el consumidor percibe una necesidad insatisfecha. Ese reconocimiento puede deberse a motivaciones internas (productos que satisfacen necesidades primarias), o a una serie de estímulos externos, como a través de una campaña de publicidad.
- 2) Búsqueda de información: Cuando el consumidor ya ha identificado la necesidad, comienza a buscar y recopilar información acerca de los productos y servicios que podrían satisfacerla. El grado de búsqueda de información será diferente en función del tipo de producto que esté decidiendo adquirir.
- 3) Evaluación de alternativas: Es el proceso mediante el cual el cliente procede a evaluar aquellas posibles alternativas de compra, detectando cuáles serán los beneficios que podría obtener de cada uno de los bienes y/o servicios evaluados, con el fin de decantarse por aquel que mejor vaya a satisfacer sus necesidades.
- 4) La toma de decisión: Una vez que el consumidor ha evaluado todas las alternativas posibles, puede ocurrir que: adquiera la alternativa elegida, posponga la compra, o busque una alternativa adicional.
- 5) Evaluación pos compra: Una vez que se ha producido la compra del bien o servicio, el consumidor procede a realizar una evaluación del mismo, para ver en qué grado ha cumplido sus expectativas. Si ésta evaluación es positiva, posiblemente se repita la compra de ese bien o servicio, mientras que si la evaluación no es satisfactoria, se produce lo que se conoce como disonancia cognoscitiva, que es la sensación de duda post-compra debido a la decepción del consumidor.

a. Participantes del proceso de decisión de compra

El comprador de un producto no siempre es el consumidor del mismo, como tampoco el consumidor es siempre el decisor de la compra. Realizar un análisis de los participantes del proceso de decisión de compra es muy importante para poder identificar de manera clara y precisa el mercado disponible, actual, potencial y, sobre todo, la determinación del mercado meta.

Los participantes pueden ser una o muchas personas, dependiendo del rol y del producto.

- **Influenciador:** El rol de este participante es el de motivar la intención de compra, a través de una influencia directa o indirecta. Por ejemplo: un mensaje en televisión puede ser un influenciador de compra indirecto, mientras que el consejo de un amigo o un familiar en Facebook o alguna otra red social sobre la compra de un producto es un influenciador directo.
- **Decisor:** El decisor de compra será aquella persona que debido a una influencia directa o indirecta o por ser el responsable dentro de un grupo, decide realizar una compra. Por ejemplo, en una familia, el ama de casa suele tomar las decisiones sobre la compra de muchos de los productos que consumirá toda la familia.
- **Comprador:** Es la persona que realiza físicamente la compra, no siempre es el mismo que el decisor, esto limita su poder para modificar la decisión previamente tomada.
- **Usuario o consumidor:** Es la persona que utilizará el producto, por supuesto, no necesariamente tiene que ser el comprador o el decisor de la misma, pero puede serlo.
- **Beneficiario:** El beneficiario es una figura que aparece en el caso de los servicios, y es la persona que disfruta de un servicio contratado por otra persona, por ejemplo, el que recibe los beneficios de un seguro de vida.
- **Evaluador:** Será la persona que evalúe la calidad del producto, generalmente suele ser el mismo consumidor, pero en ocasiones puede ser otra persona.

Una de las ventajas de conocer el proceso de decisión de compra consiste en saber quiénes son los participantes en el mismo para poder determinar a quién deben dirigirse los esfuerzos de mercadotecnia.

3. Marketing: Definición

“El propósito del Marketing es conocer al cliente tan bien, que cuando sus expectativas se enfrentan con el producto, éste se ajusta de tal manera a ellas, que se vende solo” (Druker, Zikmund, Barry, & Babin, 2008).

Según Philip Kotler (considerado el padre de la mercadotecnia moderna) el Marketing es “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios” (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2002).

También se le ha definido como una filosofía de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse de forma más eficiente que la competencia.

Gráfico 1. ¿Qué es el Marketing?



4. Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios,

se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, y se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (Sanz de la Tajada, 1974).

b. Alcance del plan de marketing

Por lo general tiene un alcance anual. Sin embargo, puede haber excepciones, por ejemplo cuando existen productos de temporada o cuando se presentan situaciones especiales que requieran un nuevo plan que este mejor adaptado a la situación que se está presentando.

c. Las ventajas de un plan de marketing

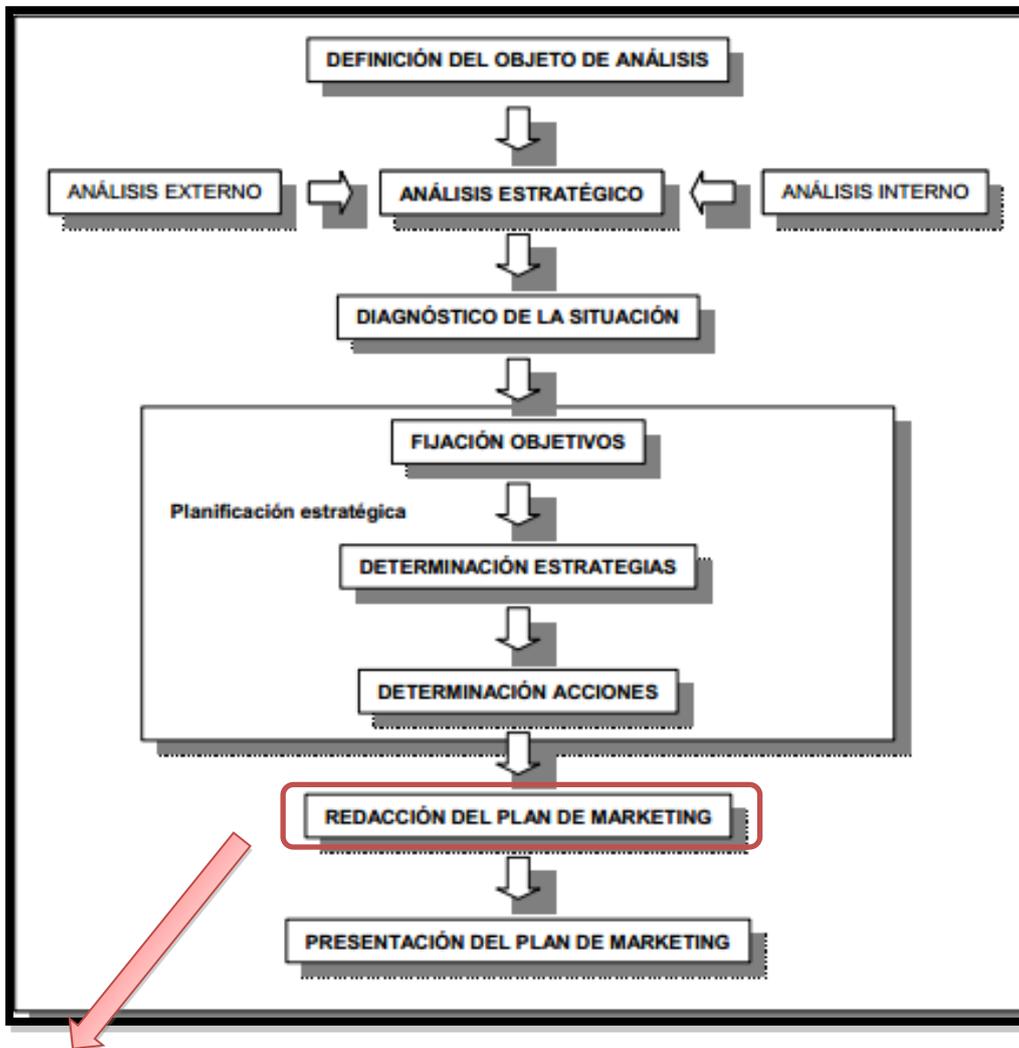
Facilita el conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación.

- Provee una planificación detallada de todas las etapas necesarias al alcance de los objetivos.
- Facilita el control de gestión.
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos.
- Provee la empresa de una descripción clara del posicionamiento y de la competencia.
- Reduce la incertidumbre.
- Al ser anual, permite generar un historial de acción que garantiza coherencia en las acciones y optimización de las inversiones. (Stapleton, 1992)

5. Estructura del plan de Marketing

Las etapas del proceso de elaboración del Plan de Marketing son las siguientes:

Gráfico 2. Estructura del Plan de Marketing



Fuente Dvoskin Roberto. Fundamentos del Marketing

a. Sumario ejecutivo

También llamado resumen global. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que posee sobre los productos de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, ventas, beneficio, cuota de mercado, entre otros (Dvoskin, 2007).

El sumario ejecutivo es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto. Deberá por tanto, resumir la totalidad del Plan de Marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas; dejando claro que el tema ha sido estudiado con seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de éxito.

b. Introducción del plan de marketing

Permite explicar las características del proyecto para el que se realiza el plan. Esta más centrada al producto que a su vertiente económica. El objeto de la introducción es describir el producto de modo tal que cualquier persona, conozca o no a la empresa, comprenda perfectamente lo que se propone. Debe dejar lo suficientemente claro en qué consiste el producto y qué se pretende hacer con él.

Es una definición más o menos formal, del objeto del proyecto: el producto o servicio. Al contrario del el sumario ejecutivo, cuya virtud fundamental (aparte de la claridad de ideas) es la concisión, la introducción puede ser todo lo extensa que sea necesario para dejar bien claros los conceptos.

c. Análisis de la situación

Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

Este análisis se ha diferenciado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

- Condiciones generales: Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, entre otras.
- Condiciones de la competencia: Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa.
- Condiciones de la propia empresa: Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

d. Análisis del mercado objetivo

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicaría. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

e. Problemas y oportunidades

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades. Debe así resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el plan.

f. Objetivos y metas

Entendiendo que objetivos en el plan de marketing, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos objetivos para ser útiles:

Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.

g. Desarrollo de las estrategias de marketing

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo, es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en qué mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto.

h. Desarrollo de las tácticas de marketing

Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

i. Ejecución y Control

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto:

- El Potencial del Mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.
- El Potencial de Ventas: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones.
- La Previsión de Ventas: Parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio.
- El análisis del Punto de Equilibrio: Número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir sus costos fijos.
- Ratios Económico – Financieros: Cálculo de balances, cuentas de pérdidas y ganancias, de previsión del flujo de efectivo y control del cuadro de mandos de la empresa.

6. Mix de Marketing

La finalidad fundamental de la estrategia de una organización es conseguir los objetivos fijados en su plan estratégico. En términos de marketing, las organizaciones diseñan un conjunto de estrategias que les permitirán desarrollar y conseguir ventajas competitivas sostenibles con respecto a la competencia. Para explotar y desarrollar estas ventajas competitivas, el marketing se apoya en uno de sus instrumentos por excelencia, el marketing mix.

"Se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, plaza, precio y promoción diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. El gerente de marketing tiene la opción de controlar cada componente de la mezcla de marketing. Pero las estrategias de las cuatro componentes deben combinarse para alcanzar resultados óptimos. Cualquier mezcla de marketing es solo tan buena como su componente más débil" (Lamb, 2006).

En el plan de acción se detallan las tácticas o acciones concretas a seguir para ejecutar la estrategia. El desarrollo de dichas tácticas implica saber combinar adecuadamente las variables o instrumentos de marketing, conocidas como las 4 Ps. (Producto, Precio, Plaza, Promoción). Éstas se consideran variables controlables porque pueden modificarse, aunque siempre dentro de ciertos límites.

7. Marketing Emocional

El Marketing Emocional hace referencia a aquel campo del conocimiento orientado a movilizar en las personas sus sentimientos, valores y emociones, teniendo como finalidad la creación actitudes y acciones favorables hacia un determinado producto. Es decir, el Marketing Emocional examina qué emociones satisfacer para posteriormente ofrecer y venderlas. Busca, por lo tanto, el posicionamiento estratégico, un lugar en la mente del cliente o consumidor, intentando conquistar sus emociones. De esta manera, las empresas van creando expectativas en los individuos a través de la generación de espacios basados en las sensaciones.

Casi en el 99 por ciento de las ocasiones compramos un producto a consecuencia de un impulso, sentimiento o emoción que tan solo se ha razonado en parte. Por ello existe la publicidad emocional que juega con la creación en el consumidor de una motivación emocional, suponiendo hoy día una herramienta de comunicación a través de la que se diferencian las marcas de su competencia por la vía emocional. Para conseguirlo, el enfoque de una empresa sigue una sucesión de pasos como la identificación de los deseos y necesidades del consumidor, con el objetivo de establecer una relación entre sus intereses y las propiedades intangibles del producto, así como de una estrategia de comunicación que sea capaz de posicionar el producto bajo esos conceptos emocionales que anteriormente han sido identificados, teniendo en cuenta además, que no se produzca el surgimiento de divergencias importantes entre los atributos tangibles e intangibles de ese producto (Dicreato, 2015).

Ante el surgimiento del Marketing Emocional, se queda atrás la publicidad basada en resaltar los beneficios de los productos, ya que hoy en día casi todos los productos ofrecen ventajas similares. Por esta razón, se ha dado paso a la proliferación de la publicidad emocional, destacando ante todo valores asociados a los deseos, anhelos y aspiraciones internas de los posibles consumidores. La clave se encuentra por lo tanto en generar relaciones afectivas.

Las estrategias de Marketing Emocional tienen como objetivo dejar una huella en el consumidor, para lo cual deben proporcionar redes estimulantes basadas en el placer y en el bienestar, acompañando al individuo en momentos y situaciones especiales y únicas; encontrándose la diferencia de unas marcas a otras en los sentimientos.

8. Estrategias

"Una estrategia exitosa debe ajustarse a la situación externa e interna de la empresa, obtener una ventaja competitiva permanente y mejorar su desempeño" (Thompson, Stricklan, & Gamble, 2004).

En este aspecto, la estrategia de Marketing busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las empresas actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere un análisis continuo de las diferentes variables del FODA¹, no sólo en nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado.

9. Dimensiones de las estrategias de Marketing

"Las estrategias son conjunto de compromisos y acciones, integrados coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva" (Hitt & Ireland, 2003).

Las metas establecen qué se va a lograr (cuantitativamente), y cuándo serán alcanzados los resultados. Con los objetivos se especifica qué se va a lograr (cualitativamente). Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Y los programas son secuencias de acciones necesarias para alcanzar los objetivos y las metas.

Estas dimensiones se encuentran incluidas en la idea de estrategia, e implican distintos niveles de pensamiento. Es por ello que se necesita establecer las diferencias existentes entre dos ideas que se asocian a la de estrategia: planteamiento y análisis.

El planteamiento estratégico implica la posibilidad de utilizar instrumentos que la propia estrategia proporciona para prever el futuro. Se basa en una

¹ **FODA** acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa permitiendo obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones.

aspiración, en la posibilidad de descubrir o conocer con certeza aquello que sucederá.

Además, la superposición de los términos planeamiento y estrategia refleja una contradicción básica entre enfoques: mientras que la estrategia implica la relación del hombre con su entorno, el planteamiento nos indica el cómo de esa relación (Santesmases, 1992).

10. Marketing operativo

"El marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas que se apoya en los medios tácticos basados en la política del producto, de distribución, precio y de comunicación. La acción del marketing operativo se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar dichos objetivos" (Lambin, 2003).

El plan de marketing operacional persigue asegurar, día a día, que el actual producto o servicio es comunicado y llega a los clientes de los segmentos objetivos a través de los canales de distribución escogidos, en condiciones competitivas, ventajosas para el comprador. Este plan constituye la función de venta dentro de la gestión comercial y consiste en asegurar que la oferta comercial de la empresa se dirige al mercado a través de planes y programas precisos de comercialización con el propósito de conseguir que las respuestas del mercado respondan a los objetivos propuestos (Belío Galindo & Sainz).

Mientras que el marketing estratégico nos obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos y dónde queremos ir, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing del cómo llegar.

Tabla 1. Diferencia Marketing Estratégico y Marketing Operativo

MARKETING ESTRATÉGICO	MARKETING OPERATIVO
Detectar necesidades y servicios a cubrir	Conquistar mercados existentes
Identificar productos y mercados y analizar el atractivo del mercado	Alcanzar cuotas de mercado prefijadas
Descubrir ventajas competitivas	Gestionar productos. PDV, precio, difusión
Hacer previsiones globales	Ajustarse al presupuesto de marketing
Se ocupa de plantear / definir lo que hay que hacer	Se ocupa de hacer bien lo que hay que hacer

Fuente propia

11. Controles

La empresa debe establecer periodos de revisión y medidas que revelen si el plan está progresando. Si el desempeño se desfasa, la empresa debe revisar sus objetivos, estrategias o acciones para corregir la situación.

Cuando las condiciones cambian, una compañía no necesita cambiar sus objetivos. Primero debe cambiar su táctica y presupuesto. Si esto no funciona, debe cambiar su estrategia. Si esto tampoco funciona, tendrá que cambiar sus objetivos.

Lo más importante de planear no es el plan. Como hizo notar Eisenhower: "Al prepararme para la batalla, siempre me he dado cuenta de que los planes son inútiles, pero la planeación es indispensable" (Kotler, Las preguntas más frecuentes sobre marketing, 2005).

12. Investigación de mercado

Es una herramienta necesaria para el ejercicio del marketing. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización. Involucra la especificación, la recolección, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración de la empresa a entender el medio ambiente, identificar los problemas y las oportunidades y a desarrollar y evaluar cursos de acción de marketing.

La investigación de mercado se usa:

- En el análisis del mercado
- Para entender al consumidor
- Para conocer la competencia
- En el desarrollo del problema de marketing
- En el control del programa de marketing

Asimismo, debe reducir la incertidumbre, ser susceptible de influir en la decisión y justificar el costo de llevarla a cabo.

13. Diferenciación

La diferenciación es una estrategia de marketing basada en destacar a mi empresa de la competencia. Las estrategias de diferenciación, según Philip Kotler, están basadas en:

- **Producto:** la marca se diferencia por los atributos del producto como la forma, resultados, duración, confiabilidad, estilo o diseño. Ejemplo: Crocs se diferencia por su comodidad sin igual en comparación con otro calzado.
- **Personal:** La empresa puede diferenciarse si su capacitación es superior a la de la competencia. Formando una fuerza de venta

especializada, ofreciéndole al cliente un asesor en lugar de un vendedor. El asesor le ayudara al cliente a seleccionar la mejor opción de acuerdo a sus necesidades. Ejemplo: Pizza Hut se destaca por atender al cliente de una forma estandarizada.

- **Imagen:** Las personas reaccionan positivamente ante los productos que les brindan un estatus o si es un aspiracional. Ejemplo: Rolex, le brinda un estatus sin igual, porque su promesa de venta es: No es un reloj, es una joya.
- **Canal:** Las empresas pueden destacarse por su cobertura en los canales de distribución, porque le facilita a su cliente adquirir el producto. Ejemplo: Amazon que fue uno de los primeros en vender libros en línea, lo cual lo diferencio de las otras librerías que comercializan tradicionalmente.

14. Segmentación

Proceso de identificación y caracterización de subgrupos dentro de un determinado Universo que presentan diferentes o similares características y necesidades a efectos de aplicarles propuestas comerciales.

Las utilidades o beneficios de la segmentación son:

- Mejor definición de objetivos
- Disminución del riesgo en la toma de decisiones
- Elaboración de estrategias más eficientes.

Asimismo, la segmentación implica crear una base de datos con información suficiente para entender las razones de compra/uso de los consumidores/usuarios a fin de clasificarlos y agruparlos en partes el mercado con homogéneas expectativas de satisfacción.

15. Posicionamiento

El posicionamiento es una estrategia de marketing que, basada en los concepto de segmentación y diferenciación, se ocupa de diseñar una estructura de oferta para “marcar o grabar” en la mente del mercado target una característica distintiva en termino de soluciones, beneficios, ventajas y satisfacciones. Es un concepto específico que involucra todas las variables del

marketing. Asimismo está directamente relacionado al entorno del marketing de la marca y muy vinculado con la “diferenciación” de la misma.

Implica:

- Mayor lealtad a la marca
- Mayor margen – los consumidores pagan más
- Economía de escala en el manejo del marketing
- Menor riesgo financiero.

Al determinar la posición de una marca y las preferencias de los consumidores o usuarios, las empresas obtienen tres tipos de datos, de sus consumidores:

- Evaluaciones de los atributos importantes en una categoría de productos.
- Juicios acerca de las marcas existentes provistas de los atributos importantes.
- Calificaciones de los atributos de una marca "ideal".

El posicionamiento no se comunica exclusivamente por la vía de la publicidad, cada elemento del marketing mix puede aportar la idea básica de venta.

Un mal posicionamiento puede destruir el producto, por lo tanto se debe intentar posicionar teniendo en mente el largo plazo.

a. Estrategias de posicionamiento

Es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar la marca, empresa o producto desde la imagen actual a la deseada. Las estrategias de posicionamiento son las siguientes:

- 1) Basada en un atributo: centra su estrategia en un atributo como puede ser la antigüedad de la marca o el tamaño. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.
- 2) En base a los beneficios: destaca el beneficio de un producto, como pueden ser el aliento fresco proporcionado por un chicle o los dientes blancos prometidos por un dentífrico blanqueador.

- 3) Basada en el uso o aplicación del producto: destaca la finalidad de un producto, como pueden ser las bebidas energéticas para los deportistas o los productos dietéticos destinados a personas que quieren perder peso.
- 4) Basada en el usuario: está enfocado a un perfil de usuario concreto, se suele tener en cuenta cuando la marca quiere diversificar, dirigiéndose a un *target* diferente al actual. Una forma bastante efectiva de posicionamiento es que una *celebrity* sea la imagen asociada a la marca, de este modo es más sencillo posicionar nuestra marca en la mente de los perfiles que se sientan identificados o que aspiren a ser como esta *celebrity*.
- 5) Frente a la competencia: explota las ventajas competitivas y los atributos de nuestra marca, comparándolas con las marcas competidoras. Es una estrategia que tiene como ventaja que las personas comparamos con facilidad, así que conseguir que nuestra marca este comparativamente posicionada por encima de las demás, puede suponer una garantía de compra. No siempre nos podemos posicionar frente a la competencia como la mejor marca o la marca líder, así que esta estrategia presenta dos variaciones:
 - Líder: es el que primero se posiciona en la mente del consumidor y consigue mantener su posición.
 - Seguidor o segundo del mercado: la estrategia del número dos puede fundamentarse en aspectos como ser una alternativa al líder o una opción más económica.
- 6) En base a la calidad o al precio: el producto basar su estrategia en esta relación de calidad y precio, o centrarse únicamente en uno de los dos aspectos, transmitiendo por ejemplo, desde un precio muy competitivo a un precio muy elevado, que habitualmente esté vinculado a la exclusividad o al lujo.
- 7) Según estilos de vida: este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los consumidores, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

16. Mapa perceptual de posicionamiento

Los mapas perceptuales de posicionamiento son una técnica de investigación que permite representar gráficamente las percepciones de los consumidores referentes a las cualidades de productos de marcas específicas.

Dicho en otras palabras, es una técnica que, desde el punto de vista del consumidor, sirve para conocer qué beneficios diferenciales ofrece cada una de las marcas. Y desde el punto de vista de la empresa, sirve para conocer en qué posición se encuentra la empresa en la mente del consumidor, para la posterior realización de sus estrategias de marketing.

La utilidad de los mismos se basa en mostrar qué tipo de productos se asocian con otros, y para establecer una idea visual de dónde se pueden introducir nuevos productos.

III. METODOLOGÍA

1. Aspectos metodológicos de la investigación

En esta investigación se utilizará el tipo de estudio exploratorio con la finalidad de definir con claridad el problema expuesto. Este estudio es exploratorio porque conlleva una serie de contenidos que aún no han sido abordados.

2. Métodos de investigación

El método de investigación que se utilizará será el inductivo, el cual hace referencia al proceso que se inicia con la observación de fenómenos particulares para obtener conclusiones generales.

El objeto en particular que se estudiará cuáles son los atributos que valora el cliente y el proceso de compra de ropa interior infantil.

3. Análisis

Es el estudio que se pretende realizar, esta busca la identificación de cada una de las partes, por medio de la respuesta obtenida a través de la aplicación del cuestionario. Por medio del análisis se conoce los factores que influyen en desarrollo de la estrategia, acciones y tácticas, y el posicionamiento de la empresa Bellamia.

4. Síntesis

Este método permitirá conocer y validar la estrategia de Bellamia.

5. Fuentes

a. Fuentes primarias

- Entrevista a ejecutivos de la empresa Bellamia
- Entrevista a negocios
- Encuestas a madres de niñas.

b. Fuentes secundarias

- Bibliografía de Marketing, estrategia e investigación de mercados
- INDEC
- Ministerio de Economía de la República Argentina

- Federación Textil
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria
- Fundación Pro Tejer
- Reporte GEM Argentina 2011
- Otros

6. Etapas

Para la obtención de los objetivos que se plantean en el trabajo, se realizarán las siguientes etapas:

- 1) Relevamiento de información: recopilación de datos de sector textil y del subsector que pretende analizarse; la situación actual del mercado, de los clientes, competidores, y de la empresa. Se llevará a cabo un análisis de la información existente para encontrar los factores que en principio son determinantes para los clientes al momento de elegir una alternativa.
- 2) Diseño de encuesta como instrumento de medición: Para el relevamiento de la información del presente estudio se utilizará el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Además se aplicará la técnica de la entrevista a conocedores de la materia objeto de estudio de la investigación.
- 3) Diagnóstico de la situación actual: Una vez establecido el marco general y diseñada la encuesta, se deberá recopilar, analizar y evaluar los datos básicos de la empresa y su entorno. Esta etapa tiene como objetivo proporcionar un conocimiento de la realidad de la empresa, con el fin de detectar oportunidades de mejora y diseñar un plan acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa. Durante el diagnóstico se analizará el mercado meta, perfil y segmentación de los clientes, las estrategias, competidores y posicionamiento actual de la empresa. Asimismo se validarán los objetivos a mediano y largo plazo, se hará un análisis FODA a fin de determinar las estrategias que se requieran de acuerdo a la situación actual.
- 4) Desarrollo de la propuesta de plan de marketing para la empresa: Se llevará a cabo la estrategia de marketing y posicionamiento para cumplir

con los objetivos fijados. Se Hará un análisis táctico de la situación con las correspondientes acciones específicas de marketing operativo para un período de tiempo determinado (4Ps).

- 5) Definir indicadores de seguimiento o control: Se establecerá y diseñará indicadores de seguimiento y control que luego permitirán detectar fallos y desviaciones y ampliar las medidas correctivas en caso de ser necesario.
- 6) Definición de los resultados obtenidos: Se realizará una interrelación entre los diferentes indicadores, y las influencias entre ellos. Esto permitirá evaluar si se están cumpliendo los objetivos propuestos a través de las decisiones y acciones predeterminadas. De existir fallos y desviaciones se aplicarán las soluciones y medidas correctoras.

IV. OBJETIVOS

1. General

Diseñar un plan de marketing para la empresa Bellamia en la ciudad de Córdoba, Argentina, en el período 2016.

2. Particular

Para desarrollar el plan de marketing y posicionamiento de la lencería Bellamia en la ciudad de Córdoba, Argentina, en el período 2016 se deberá:

- Identificar los gustos o preferencias de los usuarios en la ciudad de Córdoba.
- Determinar el concepto que debería desarrollar Bellamia para posicionar la marca en sus usuarios actuales y potenciales.
- Identificar los atributos distintivos que tienen los productos que pueden ser tomados en cuenta para la estrategia de posicionamiento.
- Desarrollar la Estrategia de la empresa en el mercado meta al cual dirige sus esfuerzos de Marketing.
- Determinar las Estrategias de Comercialización adecuadas para la empresa que le permitan posicionarse en el mercado.

3. Personal

El objetivo planteado en el siguiente trabajo ha sido la aplicación de los conocimientos aprendidos en la Maestría para mejorar la situación de la empresa Bellamia.

V. ALCANCE

Esta planeación estratégica será elaborada durante el año 2015 y se implementará en la empresa Bellamia en el año 2016, abarcando el área a comercial.

El alcance geográfico del proyecto será la Ciudad de Córdoba. Sin embargo, en un futuro se planea ampliar el límite geográfico de aplicación, abarcando así la totalidad de la provincia de Córdoba.

Por otra parte, este trabajo podría ser de útil aplicación en empresas del mismo segmento en el que opera Bellamia, como así también para el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado.

VI. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

1. CAPÍTULO 1: El mercado de la ropa infantil

a. Análisis del Entorno

Hoy en día las empresas se esfuerzan por tener una mayor participación de mercado, lo que ha originado el desarrollo de estrategias de marketing, posicionamiento y la implementación de técnicas que refuercen los objetivos económicos de los negocios, ya que éstos han sido afectados por la recesión mundial y la gran competencia global. Para lograr competitividad la empresa está obligada a plantear estrategias y condiciones de productividad con dinamismo en la generación pero manteniendo los costos controlados.

Paralelamente es necesario analizar y plasmar la situación particular de los emprendedores en la Argentina, quienes deben sortear una serie de obstáculos a fin de llevar adelante un proyecto sustentable.

b. La Industria textil en el mundo

La ropa interior femenina se encuentra dentro del rubro textil, un rubro volátil, que ha crecido y cambiado con el paso de las décadas. Cuando se habla de industrial textil, caben un sinnúmero de prendas elaboradas, tejidas, bordadas y diseñadas, que aunque son un resultado físico comenzaron siendo una idea, luego plasmadas en papel para convertirse en molde y así poder producirse.

La industria textil es un campo complejo que está directamente relacionado con otras industrias y que después del auge de la globalización mueve gran parte de las exportaciones e importaciones en Argentina y en el mundo.

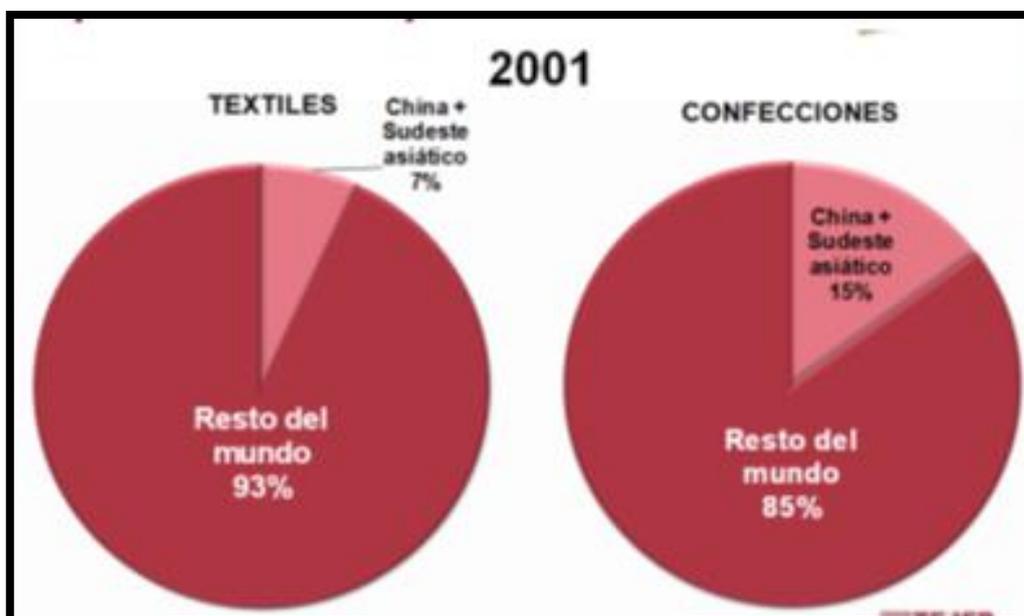
Según los datos recabados por la Fundación pro Tejer, el sector textil tiene dos liderazgos fuertes: por un lado se encuentran los países que tienen como diferenciador los precios bajos, como el caso de China, que gracias a su desarrollo industrial es el país con más alto nivel de producción junto con otros países asiáticos. Por el otro, están los países que se diferencian por sus altos estándares de calidad, convirtiéndolos en líderes del mercado; entre ellos se destacan: Italia y Francia en Europa, y Brasil y Colombia en América del Sur; estos dos últimos países demostraron que, cuando hay intención productiva,

visión global y apoyo gubernamental se puede llegar a ser competitivo en nuevos y exigentes mercados.

c. América Latina

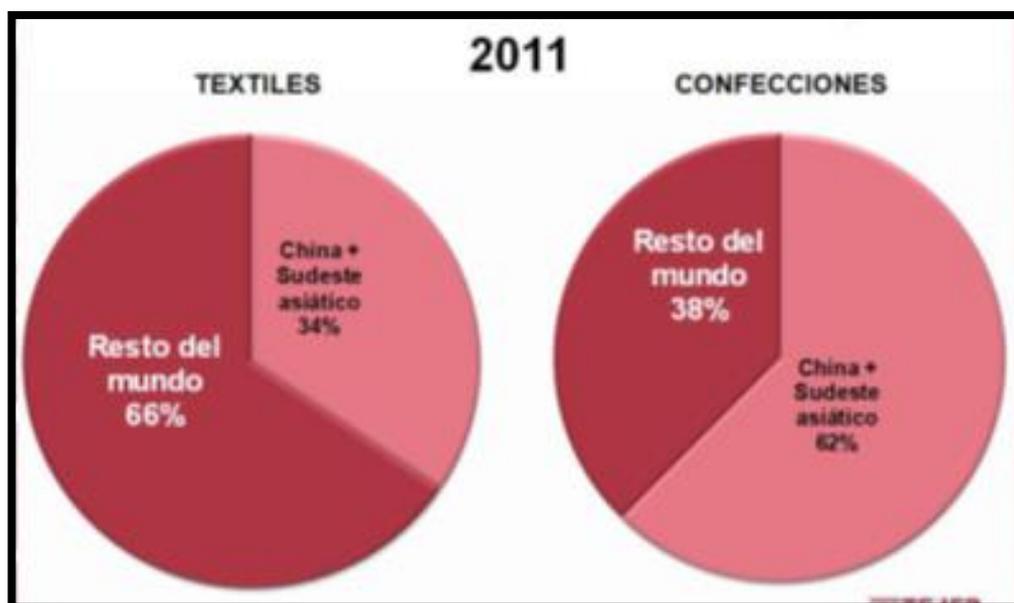
En el año 2001, América Latina adquiría el 7% de las compras textiles y el 15% de las de confecciones desde China y el Sudeste Asiático. Sin embargo, para el año 2011, las compras provenientes de Asia, que se multiplicaron por 9 en el rubro textil y por 10 en el caso de las confecciones entre 2001 y 2011, representaron el 34% de las compras textiles y el 65% de las de confecciones (Lic. Loustau).

Gráfico 3. Participación de China y Sudeste Asiático en las Importaciones textiles y de confecciones de América Latina en el 2001



Fuente: Fundación Pro Tejer

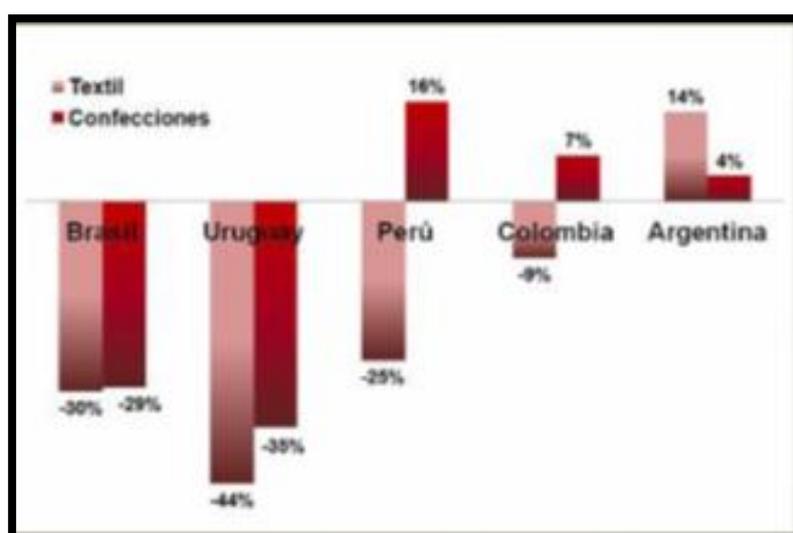
Gráfico 4. Participación de China y Sudeste Asiático en las Importaciones textiles y de confecciones de América Latina en el 2011



Fuente: Fundación Pro Tejer

La explosión de productos importados afectó la evolución de los principales países con industria textil de América del Sur. Si analizamos el nivel de actividad del primer semestre previo al estallido de la crisis internacional en el año 2008 con el del primer semestre del 2011, observamos que la mayoría de los países vieron afectada la actividad de su sector textil y de confección.

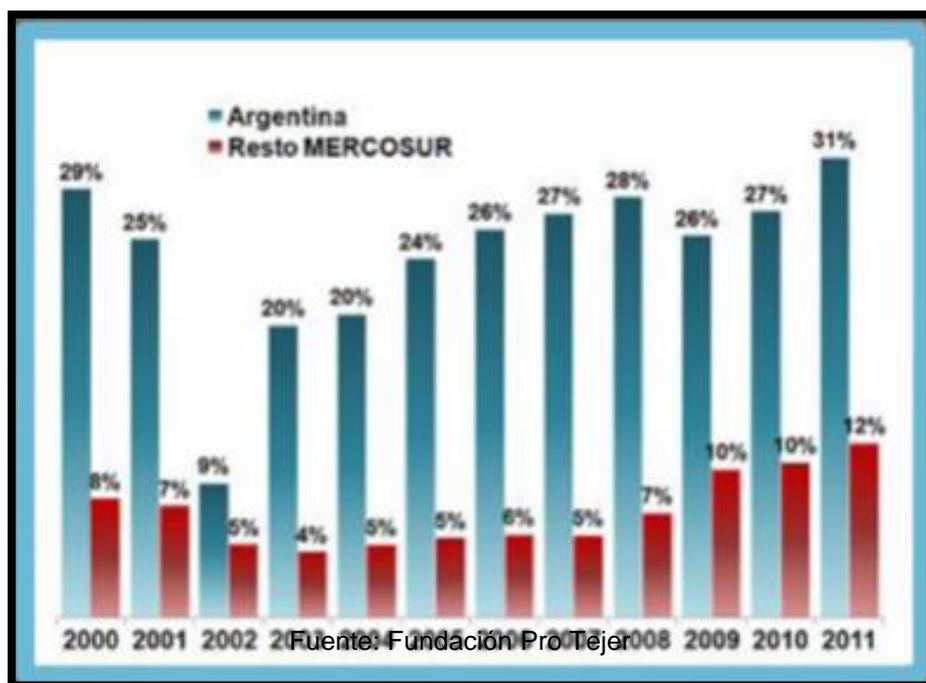
Gráfico 5. Evolución de la actividad textil 1er semestre 2008 vs. 1er semestre 2012



Fuente: Fundación Pro Tejer

Por otro lado, si comparamos la participación de Argentina y el resto del MERCOSUR en las ventas de Brasil vemos que estos destinos han mantenido su participación de las ventas de productos textiles. Particularmente a partir del año 2008, Brasil ha concentrado sus ventas de productos textiles y de confecciones en Argentina y el resto del MERCOSUR.

Gráfico 6. Destino de las ventas textiles de Brasil



d. Industria de la Indumentaria

Hasta hace unos años, la confección de indumentaria era tomada como una actividad que sólo abarcaba desde el corte de la tela hasta el armado de la prenda. En los últimos 10 años el proceso de producción se ha transformado en un sistema sofisticado y complejo. La confección sigue siendo una actividad de baja inversión y ello lo hace accesible y flexible a los diferentes embates económicos. Esto, sumado a que los productos que fabrica son en su mayoría bienes de consumo – existiendo también aquellas prendas que satisfacen la demanda intermedia de los sectores manufactureros, servicios y comercio-, ha determinado una distribución geográfica atomizada, contribuyendo de esta manera al valor agregado industrial regional.

La industria de la indumentaria Argentina, transforma alrededor del 70% de tejidos que se producen en el país, agregándole un alto contenido de valor.

Esto convierte al sector, integrado mayoritariamente por Pymes y microempresas, en el motor de una importante cadena productiva que se inicia en la producción agropecuaria de algodón, lana y otras fibras, y culmina en la venta de prendas al consumidor final. La cadena incluye los sectores de servicios de diseño y publicidad.

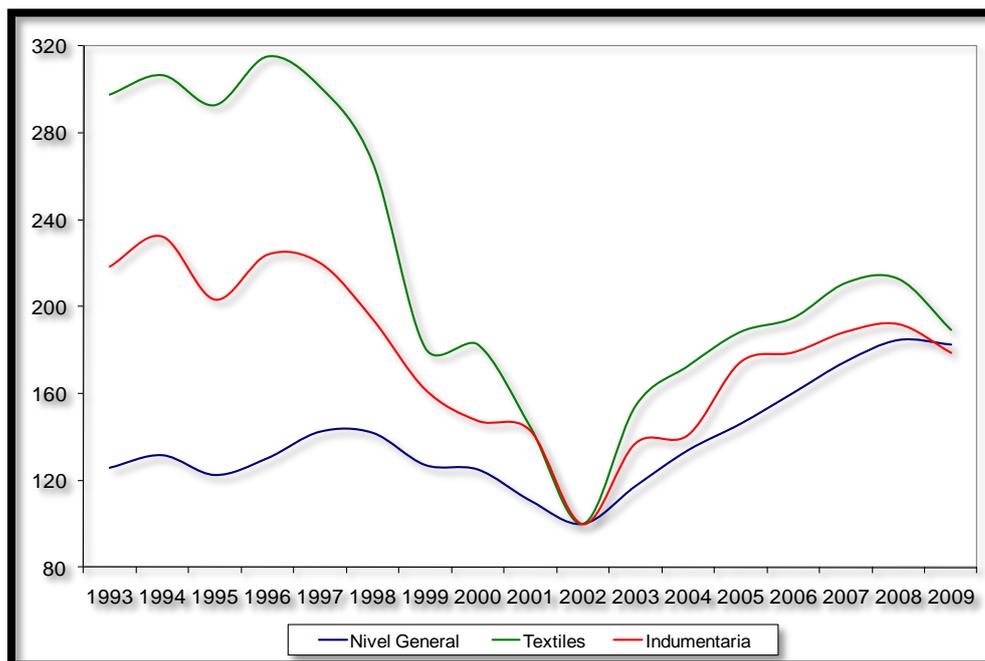
e. Sector Textil Argentino

Particularmente en nuestro país, la industria textil se ha visto beneficiada con las medidas proteccionistas impulsadas desde el gobierno nacional en torno al control sobre las exportaciones. El impedimento del ingreso al país de prendas terminadas ha favorecido a los pequeños productores, y deja abierto el mercado para desarrollar productos competitivos en el mercado. Como contrapartida se evidencia una disminución importante en el consumo (Fundación Pro Tejer). Durante el 2012 la actividad textil alcanzó un crecimiento de 4,5%, interanual destacándose entre el resto de los sectores industriales que en muchos casos experimentaron mermas en su desempeño en el sexto mes del año (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010).

El dato dado a conocer por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) no es menor, ya que se trata de una industria generadora de una importante cantidad de mano de obra. Mucho tuvo que ver en este crecimiento de la actividad textil, la decisión del Gobierno de fortalecer la fiscalización de las importaciones, para evitar el dumping de ciertos productos que ingresaban a un precio por debajo del mínimo establecido, para que no se convierta en una competencia desleal para la industria nacional. También comenzaron a hacerse efectivas las inversiones anunciadas por el sector en los últimos años, de construcción de fábricas y de ampliación de la cadena productiva existente.

La industria textil fue uno de los sectores más golpeados durante los '90, cuando a caballo de las importaciones chinas, los fabricantes nacionales fueron arrinconados y casi desaparecieron.

Gráfico 7. Evolución de la producción de la industria manufacturera y sectorial. Base 2002=100



Fuente: INET en base a Encuesta Mensual Industrial – Índice de Volumen Físico – INDEC

“Recién a partir de 2002, con la recuperación de la competitividad externa, producto del sostenimiento de un tipo de cambio alto, este sector inició una senda que le significó un crecimiento de 169% y la casi duplicación de sus empleos que pasaron de 66 mil a 118 mil en diez años” (Telam Economía).

El desembolso anual de las inversiones durante 2011 alcanzó los \$1.435 millones, la cifra anual más elevada desde 2003, según datos de la Fundación Pro Tejer. Desde 2003, el sector textil totalizó inversiones por \$9.140 millones, las cuales "permitieron un mayor dinamismo y flexibilidad de la oferta productiva para responder a la mayor exigencia de un fortalecido mercado nacional y a la competencia de los productos importados" (Fundación Pro Tejer, 2012).

Los resultados del relevamiento de Pro Tejer dan cuenta de que en todos los rubros (hilatura, marcas de indumentaria, tejeduría, confecciones, acabados, otros) de la cadena de valor textil e indumentaria, existen planes activos de inversión de gran envergadura.

En necesario considerar los canales de comercialización, en donde el canal tradicional de ventas lidera el ranking, aunque su tendencia es decreciente. Los canales que van ganando relevancia son los shoppings y las franquicias que ya alcanzan el 35% del total. En cuanto al tipo de producto, la indumentaria informal es líder absoluto con casi dos terceras partes del total.

Tabla 2. Porcentaje de ventas por tipo de canal y producto en el 2008

Ventas por tipo de canal de comercialización	
	2008
Tradicional	34,0%
Shopping	19,6%
Franquicias	15,6%
Propios/Outlet	9,5%
Grandes Tiendas	8,2%
Directa/Internet	7,1%
Hipermercados	6,0%
Ventas por tipo de Producto	
	2008
Indumentaria Informal	48,3%
Indumentaria formal	14,7%
Ropa Interior	13,3%
Ropa Infantil	12,8%
Indumentaria Deportiva	8,4%
Ropa de Trabajo	2,5%

Fuente: INDEC

f. El emprendedurismo en Argentina

El GEM (Global Entrepreneurship Monitor) es un programa de investigación a nivel global que estudia la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico. Comenzó en 1999 como una iniciativa de Babson College (USA) y London Business School (UK) con 10 países.

Desde fines de 1999, Argentina fue incorporada en este estudio a través del Centro de Entrepreneurship del IAE, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, que llevó adelante la investigación en el país a lo largo de los últimos diez años.

De acuerdo al estudio GEM 2011 (GEM, 2011), uno de cada ocho argentinos de entre 18 y 64 años está involucrado en algún tipo proyecto emprendedor,

por lo que ese dato posiciona a la Argentina entre los diez países más emprendedores del mundo. Asimismo, según una encuesta realizada entre los argentinos, el 39% de los encuestados realizaba un emprendimiento comercial propio en ese momento. La misma encuesta dio a conocer que el 82% de las personas tiene pensado desarrollar un emprendimiento comercial propio en internet en los próximos dos años (Impulso Emprendedor).

El ciclo del GEM 2014 en Argentina muestra una caída en todos los indicadores relevantes respecto al ciclo anterior, revirtiendo la tendencia de mejora que venía observándose desde el 2009. Sin embargo América Latina sigue encontrándose dentro de la región con mayor tasas de TEA (Tasa de Actividad Emprendedora) (27%) respecto a la región de Asia / Pacífico Sur. Asia mostró una mezcla de niveles de TEA con Tailandia (19%) y China (13%) a la cabeza.

Actualmente en Argentina se observa un proceso interesante, el fenómeno emprendedor avanza y se hace cada día más famoso.

En los últimos 14 años se ha consolidado un ecosistema emprendedor formado por instituciones públicas y privadas, universidades, centros de investigación, medios de comunicación, ONG's y algunos programas gubernamentales de apoyo a emprendedores. Los emprendedores hoy se muestran casi como héroes, y la actividad emprendedora como una opción deseable de desarrollo de carrera y una forma genuina de generar ingresos. Esto, asociado a que Argentina al igual que gran parte de Latinoamérica es hoy "tierra de oportunidades", con nichos de mercado sin explotar, demanda ávida de servicios y productos innovadores, disponibilidad de materias primas, alto nivel de capital humano; está impulsando el crecimiento de la actividad emprendedora.

La alta TEA de Argentina esconde, sin embargo, una realidad preocupante. Un alto porcentaje de esos emprendedores deciden emprender por disminución o falta de ingresos (Emprendedores por necesidad) y aquellos que lo hacen por percepción de nuevas oportunidades para mejorar ingresos o buscar mayor independencia (Emprendedores por mejora de oportunidades) encuentran muchas barreras para su crecimiento.

La Argentina presenta aún serios condicionamientos al desarrollo de una actividad emprendedora innovadora, competitiva y pujante. Faltan políticas de estado de largo plazo, que provean estabilidad política, institucional y macroeconómica, marco legal adecuado para los derechos de propiedad, apoyo a estructuras de financiamiento y transferencia de tecnología, incentivos impositivos, baja de costos laborales y reducción de trámites y regulaciones en los primeros años de vida de los emprendimientos.

Como se mencionó antes, la Argentina al igual que la mayoría de los países de la región tiene altas tasas de actividad emprendedora. Como dato llamativo se podría señalar que, si bien la cantidad de emprendedores en Argentina es alta, al comparar la *calidad* de sus emprendimientos medidos en: 1) aspiraciones de los emprendedores para los próximos 5 años, 2) creación de empleo, 4) incorporación de nueva tecnología y 5) internalización, la Argentina está rezagada respecto a países como Brasil, Chile, Uruguay, Perú y Colombia (Red Textil Argentina).

En cualquier contexto existe una enorme distancia entre la oportunidad, el deseo de emprender y el éxito. Pero en Argentina en estos últimos años, las barreras se incrementan. Los principales obstáculos para los emprendedores aquí son la falta de reglas claras, una débil institucionalidad, escaso acceso al crédito, frágil mercado accionario, falta de interactividad del país como lugar de inversión, inflación creciente y, en algunas ramas de la industria, la falta de recursos humanos calificados. A pesar de ello, se crean firmas nuevas y los emprendedores argentinos son reconocidos internacionalmente por su creatividad, profesionalismo y potencialidad para convertirse en empresarios de alto impacto (Global Entrepreneurship Monitor GEM 2014).

2. CAPÍTULO 2: La ropa infantil en Córdoba

a. Análisis de la competencia según el enfoque de Marketing

Las grandes marcas sólo presentan lencería infantil como complemento de las colecciones de adulto y no guardan una imagen propia de diferenciación en material y estampa infantil. Otras empresas hacen lanzamientos en una temporada y no los sostienen, o al menos no como unidad de negocio particular.

Se identifican en el mercado sólo tres competidores en los mismos términos de calidad, coherencia y criterio, y que atienden el mismo segmento que Bellamia, todos localizados en Buenos Aires: Mumidoll, Larateens y Brillantina. Completan el mercado empresas que confeccionan con menor calidad, sin un concepto definido, posicionamiento ni marca reconocida por grandes distribuidores, tiendas o cadenas de supermercados.

“Mumidoll”

Está ubicada en la provincia de Buenos Aires. Los productos que ofrece son: Bombachas (T2 – T14), camisetas (T4 – T12), conjuntos (T4 - T14)

Es la que más se acerca al concepto que Bellamia quiere ofrecer; venta minorista y gran variedad de diseños en sus artículos; aunque no trabajan con criterio de colección. La principal diferencia o ventaja respecto a esta empresa, radica en que Bellamia ofrece mejor presentación, calidad en materia prima y mejores detalles de acabado. El packaging es parte de la estrategia comercial de Bellamia, acompañado del uso de perfumes y exhibidores para los locales. Mumidoll ofrece precios un 10% más económico.

“Lara Teens”

Lara Teens es una empresa del grupo Koury (Marcela Koury es una de sus marcas de adultos). Posee venta por catálogo y cuenta con 8 locales comerciales en capital y el interior del país (incluido Córdoba). Tiene diferenciado 3 segmentos de clientes: Girls, pre-Teens y Teens. Se encuentra bien posicionada en el mercado y reconocida por las mamás. Tiene mucho trabajo de diseño, pero su principal producto son los conjuntos de ropa interior, apuntando más a niñas que tengan un físico más desarrollado. Sus productos son un 10% más caro.

“Caro Cuore”

Es una empresa Internacional Líder en Argentina en la creación y diseño de lencería, ropa de dormir, trajes de baño y medias, para adultos y niños. Se destaca por la calidad de sus productos y su marca se encuentra fuertemente posicionada en el mercado. Sus productos son más caros y están relacionados al concepto de la sensualidad y confort, apuntando así a mujeres adultas.

“Brillantina”

Para la línea de trajes de baño Brillantina es el principal competidor, y con quién Bellamia se observa asiduamente comparada.

Es una marca con más de 10 años en el mercado. Trabaja con una gran variedad de artículos y diseños: bikinis, mallas enterizas, accesorios de playa para niñas y adolescentes, como así también líneas de pijamas y natación deportiva. Sus productos se comercializan en más de 150 locales comerciales en todo el país y el exterior y en dos locales exclusivos en Capital Federal. En la ciudad de Córdoba es una de las marcas sin local comercial más buscada por las madres. Su estética y estilo gira en torno al concepto romántico, traduciéndose en colecciones generalmente florales, de colores claros o pasteles. Sus géneros son comprados ya estampados, por lo que no trabajan exclusividad de dibujos como Bellamia. Sin embargo, a partir del 2012 la empresa comenzó a utilizar otro tipo de lycra (lycra a nivel estructural) para la fabricación de los trajes de baño. Este material no es resistente al uso que le dan las niñas, y se engancha fácilmente. En cuanto a los precios los productos se comercializan aproximadamente 35% más caros.

b. Cambios en el mercado

Existe una tendencia desde hace una par de años, en la cual las marcas líderes de ropa están “a la caza” del mercado infantil. Cada vez son más las “brands” que apuestan a la conquista de un segmento de con creciente potencial.

Según un reciente artículo del diario *El Cronista* (Valleboni, 2013), el mercado de indumentaria infantil creció un 100 por ciento desde su mínimo histórico, durante la crisis de 2001, con un crecimiento de 2 por ciento, en volumen. En la Argentina, hay, aproximadamente, 1200 fabricantes de ropa para chicos. Eduardo Kozak, presidente de Cámara Argentina de Indumentaria para Bebés y Niños (Caibyn), proyecta que el sector crecerá 3 por ciento, en volumen, y un 28, en términos nominales. Aunque el mercado está dominado por empresas que fabrican indumentaria de chicos como principal actividad, existe una tendencia de algunas brands de adultos que están ingresando al segmento.

Según los resultados de Kiddo's, estudio de tendencias de consumo infantil que elabora la consultora Markwald, La Madrid y Asociados, el 41 por ciento de los niños siente que tiene gran influencia en la ropa que se les compra. Esta tendencia se ve con mayor claridad en las niñas y entre los 10 y 11 años. Para este segmento, cada marca lanza una estrategia diferente. Algunas convierten a sus colecciones infantiles en una nueva unidad de negocio, incluso, con locales independientes.

3. CAPÍTULO 3: La demanda de ropa interior infantil en Córdoba

a. Análisis cultural del mercado

Al analizar un mercado se debe tener en cuenta todo el contexto, desde lo global hasta lo particular, ya que el mismo puntualiza los focos claves para direccionar la orientación y la atención del análisis.

Dentro del mercado, los consumidores son uno de los principales focos que se deben tomar como objeto de análisis, y para lograr entender el comportamiento de los consumidores, es necesario comprender la influencia cultural que los rodea, entendiendo que cada mercado apunta a diferentes tipos de consumidores, y que éstos se pueden segmentar de acuerdo con sus intereses, formas de vida, consumo, creencias y otros factores más que facilitan su análisis.

La importancia del análisis de la cultura radica en poder entender las repercusiones que éstos tienen en las tendencias y en la moda, destacando también su importancia para la segmentación del *target* al cual quiere llegar la marca; sus comportamientos, sus hábitos de compra y sus características para el desarrollo de una estrategia comunicativa eficaz.

b. Vínculo entre las mujeres y la ropa interior

La ropa interior femenina es uno de los íconos más claros de expresión de la mujer. A lo largo de la historia se ha demostrado que las piezas femeninas han descrito muchos de los momentos claves de la historia de la mujer, el desarrollo y los cambios socioculturales a los que se ha enfrentado.

Durante el transcurso de las diferentes épocas, la mujer ha tomado diferentes roles, y la lencería ha sido testigo y cómplice de esos cambios; a raíz de esta

complicidad, se vislumbra la importancia que la mujer le da a su ropa interior; el lugar que ocupa como concepto y su significado.

Particularmente, en el caso de la ropa interior para niñas, no existe un mercado claramente desarrollado. La mayoría de las marcas (Lara Herzing, Alondra, Getien, Peter Pan) ofrecen productos que son una extensión de la línea de adulto, o muy infantiles, lo cual no se adecúa a las diferentes etapas de desarrollo de las niñas. Otras (como el polémico caso de una empresa francesa Jours Aprèsque) ofrecen ropa interior con una imagen que “adultiza” a las niñas. Son líneas apropiadas para adolescentes, con diseños y colores “seductores”, poco aptos para niñas en su incipiente proceso de desarrollo.

c. Ellos mandan

Más del 90 por ciento de los padres en Argentina afirman tener en cuenta la opinión de sus hijos a la hora de realizar compras para el hogar, según Mindshare Argentina, agencia de medios del Grupo WPP (Infobae, 2013). Sin embargo, los chicos de hoy se muestran muy ligados a las marcas. De hecho, sobre todo, en el caso de los varones, están muy influenciados por la movida “tablas & skate”. En este sentido, Cristóbal Colón arrancó hace 10 años con la línea de chicos y, hace cuatro, abrió el primer Skate & Friends. “Teníamos clientes que se compraban la ropa tres talles más grandes sólo porque querían ese producto”, cuenta Luciana Amicola, gerente de Marketing. Apunta a la Generación Z, los chicos de la nueva era digital, que saben lo que les gusta y deciden ellos qué ponerse, sin la aprobación de los padres. Por este motivo, la estrategia de la brand es presentar la línea con el mismo nombre, ya que la generación quiere lo que tienen los adultos, las mismas marcas, y, para ellos, es importante que no cambie identidad ni diseño.

El mercado de indumentaria infantil mueve \$ 7500 millones por año. Creció un 100 por ciento desde su mínimo histórico, durante la crisis de 2001, y se estima que, en 2012, alcanzó las 124 millones de prendas, con un crecimiento de 2 por ciento, en volumen.

d. Los clientes de Bellamia

Actualmente Bellamia trabaja con 7 clientes distribuidos de la siguiente manera: 4 en la ciudad de Córdoba y 3 en el interior:

- *¿Y Porqué?* (San Lorenzo, Santa Fe)
- *Pido Gancho* (La Calera, Córdoba)
- *Late Corazón* (Las Parejas, Santa Fe)
- *Curiosos* (Córdoba, Córdoba)
- *Delirius* (Dinosaurio Mall, Córdoba, Córdoba)
- *Así soy yo* (Av. Gausse, Córdoba, Córdoba)
- *Naná* (Barrio General Paz, Córdoba, Córdoba)

4. CAPÍTULO 4: La empresa

a. Historia

“Siempre quise tener un emprendimiento que me perteneciera, al que hubiese construido yo, donde pueda desarrollarme como diseñadora de indumentaria pero que además me permitiera con el tiempo generar una diferencia económica. Como diseñadora y con toda mi experiencia en el mundo de la confección, hay algunas marcas argentinas que son de mi admiración, por su calidad, su imagen y sobre todo por la coherencia que comunican ambas cosas juntas. Caro Cuore siempre fue una de esas marcas” (Noelia Prado, dueña de Bellamia).

Noelia es madre de 3 niñas. En el año 2008, se casó y el comienzo de la convivencia no fue fácil para su hija, ella tenía 9 años empezaba a transitar la pre adolescencia, por lo que el pudor y la incomodidad en esta nueva realidad fueron temas no menores. Durante esa etapa, su necesidad de desarrollo personal, admiración por lo que comunicaba Caro Cuore, y la dificultad que tenía en su casa respecto de temas de cuidado íntimo para con su hija, llevó a desarrollar lo que ahora es Bellamia: fabricar una línea de lencería que contemplara cuidado, no exposición y que al mismo tiempo fuera linda, prolija y de muy buena calidad.

¿Por qué Bellamia?

A partir de ahí todo fue un proceso silencioso y lento. Buscar ideas, conceptos, desarrollar productos, evaluar necesidades, comparar marcas que ya existían, evaluar las propuestas en relación a talles, variedades, artículos, materiales que utilizaba, etc.

El nombre era un tema recurrente. No encontraba algo que reflejara dos ideas que para ella eran importantes. La primera era que “no estaba dispuesta a vender algo que no fuera capaz de ponerle a mi propia hija” y la otra era que “que tenía que ser potenciador de autoestima”. “BELLAMIA” surgió en un ramo de flores que su esposo le regala para el primer aniversario, cuya dedicatoria terminaba en “Bellamia Te amo”. Y eso era justamente lo que Noelia Prado quería que dijera su marca. Aquello era lo que quería que cada mamá o tía le dijera a su niña mientras le compra alguna, y esa demostración de cuidado y amor era lo que deseaba que sintiera cada nena.

b. Los primeros pasos

Recién a finales del 2009, y tras la renuncia en su trabajo en relación de dependencia, es que comienzan a confeccionar las primeras muestras de artículos: dos modelos de bombachas, una camiseta y un conjunto de ropa interior. Un total de 30 prendas, que en su mayoría fueron regaladas, con la condición de que luego devolvieran las críticas en relación a las prendas recibidas.

El resultado fueron muchas críticas en relación a los talles. La calidad de materias primas y el estampado no fueron cuestionados. Después de dos pruebas más, y luego de descartar algunos modelos. Estuvieron en condiciones de hacer el primer lote de producción. Desde el punto de vista comercial se comenzó a vender en locales de lencería, lo cual no fue positivo. El producto gustaba, la calidad también, el precio era aceptado, pero siempre encontraba la misma respuesta: “acá nadie busca cosas de niños” y si encontraba un local con venta para niños, eran de artículos muy básicos, lisos y por sobre todo muy baratos, con lo cual Bellamia quedaba fuera de cualquier posibilidad.

A fines del 2010 comenzaron con la venta a locales multimarca de indumentaria de niños, se dio de alta a la página en Facebook, y se hicieron los primeros envíos a otras provincias. La primera fue Buenos Aires. En Córdoba Capital, el primer local fue “Así soy yo” ubicado en la Avenida Gauss.

Durante el año 2011 se confeccionaron 1500 prendas de lencería, la empresa contaba con 2 clientes en el interior del país y 3 en la provincia de Córdoba.

Asimismo, participaban en ferias independientes con ventas minoristas. A fines de ese año, y después de varios prototipos, se llevó a cabo una pequeña producción de 120 mallas que fueron vendidas al por menor. Tuvieron una aceptación sorprendente. El impulso económico obtenido fue destinado a la participación de “EXPO MODA” exposición mayorista que se lleva a cabo en el hotel Sheraton en febrero y julio. Bellamia participó en las dos ediciones del año 2012. El año 2014 se cerró con una producción de 2500 prendas para la línea de lencería y una de 370 prendas para mallas, captando nuevos clientes en Rosario, San Juan y Salta y también 2 en la Ciudad de Córdoba.

c. Misión

“Proteger y fomentar el autoestima de todas las nenas de 4 a 14 años a través de líneas de lencería, pijamas y trajes de baño que contemplen requerimientos propios de cada etapa de su desarrollo brindando un producto de alta calidad y diseño, preservando siempre la intimidad de las mismas”.

d. Visión

“Ser referentes para todas las niñas argentinas en lencería, pijamas y trajes de baño, estando presente en sus vidas, entendiendo que son el futuro de generaciones de mujeres libres y felices”.

e. Actividades primarias

- Diseño: Constituye la herramienta fundamental y pieza clave de la estrategia de mercado. A través del diseño logra diferenciarse de la competencia.
- Logística de entrada: Selección de telas y materia prima en general, optimización de volúmenes de compra y mínimos gastos de transporte. Compra de materiales e insumos (compra directa) generalmente en Buenos Aires con envío inmediato.
- Producción: La optimización de lotes de producción, métodos y tiempos operativos son la clave para esta etapa. Consiste en el preparado de la materia prima para el proceso productivo, luego se tizan las prendas y se cortan; se seleccionan y ordenan aquellas que se estamparán, se preparan los avíos para taller y la distribución a servicios tercerizados. El trabajo de confección se lleva a cabo en un taller que presta este

servicio. Cuando las prendas están listas, regresan al taller de Bellamia para el acabado, que consiste en doblar, etiquetar, perfumar y enfundar cada uno de los artículos para su distribución.

- Logística de salida: El control de calidad es crucial para este tipo de producto a fin de evitar reclamo y devoluciones que constituyen un costo elevado para la empresa, además de minar el trabajo de imagen que se ofrece. Dentro de Córdoba capital se realizan las entregas personalmente y hacen envíos para el interior de la provincia y otras ciudades de todo el país.

f. Actividades de soporte

- Administración general
- Manejo y pago a proveedores
- Atención al cliente y cobros
- Soporte contable y administrativo tercerizado.

g. Recursos Humanos

Actualmente existen 6 personas vinculadas:

- Dueña: responsable y motor profesional de todas las tareas relacionadas a la preparación de prendas para el proceso productivo, acabado y control de calidad para su entrega (diseño, corte de prendas, indicaciones para estampado, preparado de avíos para taller y distribución a servicios tercerizados).
- Socio: Comparte con la dueña la responsabilidad de la administración general de recursos, proveedores y clientes.
- Técnico 1: Responsable de la confección de prendas.
- Técnico 2: Responsable del estampado textil.
- Diseñadora gráfica: Responsable del diseño y la comunicación institucional (tercerizado).
- Contador externo

h. Ventaja competitiva

El vínculo entre la estética, la higiene y la innovación hacen del diseño y la presentación sus ventajas competitivas. La empresa tiene como objetivo

producir en el consumidor final un impacto visual categórico y claramente diferenciado. Es por ello que hacen particular foco en la exhibición y prolijidad del producto, al tiempo de ocuparse por la innovación y calidad del mismo.

Bellamia ofrece a sus clientes una alta variedad en cuanto al diseño y una imagen de limpieza y frescura para las usuarias.

i. Productos

Dentro de la línea de lencería se distinguen:

- Bombachas: principal artículo. Trabajan en 6 talles enumerados por edad: T4 T6 T8 T10 T12 T14. Las medidas trabajadas para la realización de la moldería está tomada bajo entandares pediátricos de crecimiento. Existen 12 variantes en relación al diseño para este producto.
- Conjuntos de primera medida: No trabajan con medida de taza ya que se apunta a niñas que atraviesan el comienzo de su desarrollo, por eso se realizan en T10 T12 y T14. Dentro de este artículo existen diferentes modelos.
- Camisetas: Es una prenda de ropa interior que evita la desnudez de la niña, las transparencias, el contacto de la piel con otros materiales y que abrigue en épocas de baja temperatura. Como la adaptabilidad del producto lo permite, las camisetas se desarrollan en 4 talles. También haciendo referencia a edades: T2, T4-6, T8-10 y T12-14. El modelo es básicamente el mismo, las variantes están dadas en los diferentes diseños estampados.

Los Pijamas se producen en tres líneas agrupadas según edades, cada una de ellas con una naturaleza y enfoque particular, inherente a la realidad en la que se desarrolla. Se dividen a su vez en dos lotes según la estación, Otoño-Invierno y Alto Invierno.

A comienzos del 2013 la empresa incorporó una línea trajes de baño: enterizas y bikinis. Esta decisión estuvo relacionada a una investigación de mercado llevada a cabo por la empresa, a través de la cual detectó que la mayoría de las madres, decisoras de compra, prefieren para sus hijas mallas enterizas ya que son mucho más cómodas, brindando a las usuarias mayor seguridad y despliegue. Estas también están trabajadas en talles según la edad T2 T4 T6

T8 T10 T12. Los diseños son exclusivos, lo cual se logra a través de un proceso llamado sublimado que permite generar dibujos propios. Los modelos son completamente forrados por dentro y el sistema de cierre permite absoluta adaptabilidad a distintos tamaños. Todos los productos están confeccionados de algodón con una composición de:

- 82% cotton
- 12% elastano

Esto asegura suavidad, durabilidad y aceptabilidad para todas las usuarias y disminuye al máximo cualquier intolerancia por alergia garantizando una total comodidad.

La línea de Bikinis Nena es una respuesta a la demanda del mercado, que en menor medida la busca como alternativa.

Las Bikinis Teen están orientadas a niñas que ya han iniciado su proceso de desarrollo y que necesitan otro tipo de contención y diseño. Se conjugan requerimientos estéticos y físicos propios de la etapa que atraviesan.

En Resumen:

- Bombachas Estampadas: Talles 4 – 6 – 8 – 10 – 12 – 14
- Conjuntos de Primera Medida: Talles 10 – 12 – 14
- Camisetas: Talles XS – S – L – M
- Pijamas Nena: Talles 2 – 4 – 6
- Pijamas Niña: Talles: 6 – 8 – 10
- Pijamas Teen: Talles 10 – 12 – 14
- Batas de Cama: Talles XS – S – M – L
- Mallas Nena (Enteriza): Talles 2 – 4 – 6 – 8 – 10 – 12
- Bikinis Nena: Talles 4 – 6 - 8 -10
- Bikinis Teen: Talles 12 – 14 – 16

Ilustración 1. Productos Bellamia



5. Capítulo 5: Relevamiento de la información

Existe una tendencia al mayor consumo de ropa de niños, y una mayor influencia de éstos a la hora de comprar. Es un mercado en crecimiento y un nicho de gran rentabilidad para la empresa.

Será necesario detectar entre estos atributos, cuáles serán aquellos importantes que los clientes valorarán al momento de realizar la compra:

- Calidad
- Precio
- Modelo, color y diseño
- Material de las prendas
- Originalidad y exclusividad

El mercado al cual la empresa va a dirigir sus esfuerzos de mercadotecnia son:

- madres de niñas de 2 a 14 años de edad de la ciudad de Córdoba
- Comercios que venden lencería infantil en la ciudad de Córdoba

Para llevar delante de la investigación se definieron dos grupos foco de estudio:

- Grupos de madres (8 y 10 participantes cada uno)
 - Mujeres entre 20 a 30 años de edad, madres de niñas entre 2 – 6 años.
 - Mujeres entre 31 a 40 años de edad, madres de niñas de 8 – 14 años.
- Entrevista en profundidad a negocios clientes de Bellamia. En este caso se tomará el total del universo, formado por 7 clientes de la empresa.

En el primer caso, se reunirá a cada grupo por separado, se utilizarán las encuestas como hilo conductor, permitiendo ampliar las respuestas durante el debate. Al finalizar la sesión se entregarán unos obsequios de la marca Bellamia a cada una de las participantes.

En el segundo caso, se harán entrevistas personales a los clientes que residen en la ciudad de Córdoba, y telefónicas a los de interior.

Asimismo se entrevistará a 3 clientes de la ciudad de Córdoba que compraron por única vez durante el 2015, con el objetivo de evaluar también las razones por la cual no continuaron con la relación comercial.

6. Capítulo 6: Resultados

a. Entrevista a clientes

Del total de clientes entrevistados, un 83% afirmó que el producto que más se vende en sus comercios son las bombachas, y un 17% los pijamas de mangas cortas y short.

Respecto a la ropa interior, Bellamia es el único proveedor de estos clientes, lo cual es un aspecto más que positivo, que puede permitir a futuro una integración con su cliente.

En cuanto a los trajes de baño, existe una mayor variedad de competidores en los locales: Brillantina, Zuppa, Piensa en mí, Gdeb, Queen Juana. Sin embargo no existe una marca fuertemente posicionada.

La calidad, precio y financiación son 3 aspectos considerados como “muy importantes” a la hora de evaluar a un proveedor, así como también la originalidad de diseños y estampados.

Sin embargo hubo más discrepancia respecto a la entrega de muestras gratis y exhibidores de los productos de Bellamia. Un 50% de los clientes entrevistados afirmó serle indiferente este aspecto. En la mayoría de los casos por falta de espacio en el local de venta. Salvo el cliente que cuenta con espacio y sí tiene exhibidores que consideró este aspecto como de importancia.

El prestigio de la marca es importante para los clientes, con lo cual se puede inferir que Bellamia está bien posicionada para los clientes con los cuales trabaja.

Analizando los aspectos relacionados al vínculo comercial, la empresa no ofrece descuentos por cantidad a sus clientes. El medio de pago utilizado es en efectivo, salvo un cliente que se maneja con cheques. Cabe destacar que no todos los clientes están conformes con esto, lo cual sería interesante analizar en profundidad si existe una alternativa para ofrecer al cliente disconforme.

Respecto a los plazos de entrega y la conformidad o nivel de satisfacción, en su mayoría (el 83%) está conforme con los plazos (7 días), y afirmó que los productos siempre se entregan en tiempo y forma.

En cuanto a la calidad, diseño, variedad, los clientes están conformes con los productos de Bellamia, y con la empresa en general.

Como sugerencia, el 83% sugirió la alternativa de trabajar también con los varones. Otro aspecto a destacar es la necesidad de que exista una persona o responsable que releve periódicamente los comercios, en forma personal o telefónica, a fin de reponer o rotar mercadería de los exhibidores por diseños diferentes, para evitar la inmovilización de mercadería.

b. Entrevista clientes que compraron por única vez

Se entrevistó a tres clientes que, durante el 2014, compraron por única vez productos de Bellamia. En todos los casos los clientes afirmaron que la calidad era muy buena. Sin embargo, un cliente afirmó que los precios de los trajes de baño eran superiores a lo de los competidores, aspecto que afectó la continuidad de la relación comercial.

Asimismo, todos los negocios mencionaron la falta de seguimiento de la reposición, control de stock y mercadería vendida, lo cual es un factor que podría haber llegado a influir en el momento de haber dejado de comprar a Bellamia. Destacaron también el interés en conocer los nuevos modelos y diseños de la empresa, y la posibilidad de retomar la compra de productos a la empresa.

c. Encuestas mamás

Gráfico 8. Ocasión de compra de ropa interior para niñas



El 56% de las mamás entrevistadas afirmó que compran ropa interior para sus hijas cuando lo necesitan, y no para ocasiones especiales (cumpleaños, navidad, día del niño, etc).

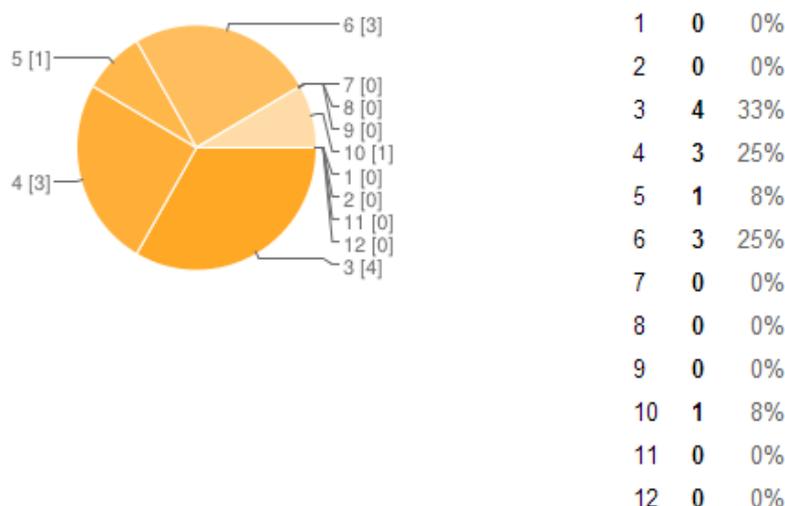
Gráfico 9. Frecuencia de compra de ropa interior

¿Con qué frecuencia compra los siguientes productos?



Gráfico 10. Cantidad de compra de ropa interior

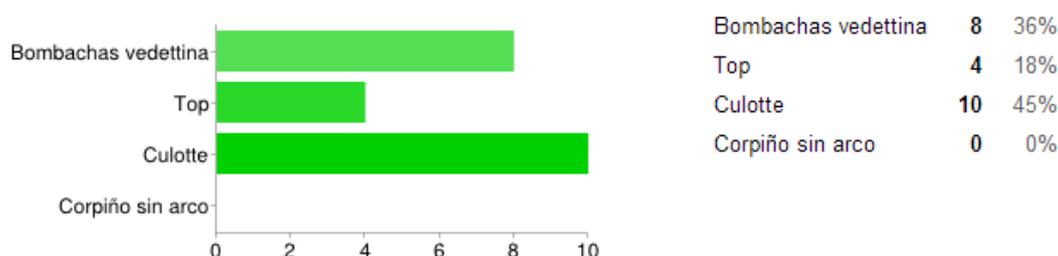
¿En qué cantidades?



El 67% de las madres compra ropa interior dos veces al año, y las cantidades varían entre 4 y 10 productos en cada compra. Sólo un 8% afirmó hacerlo una vez por año.

Gráfico 11. Ropa interior utilizada por las niñas

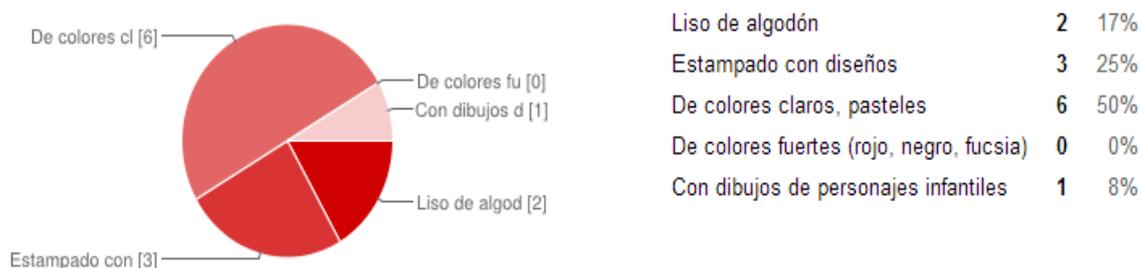
De los siguientes productos de ROPA INTERIOR ¿cuáles utilizan sus niñas?



La mayoría de las madres prefieren para sus niñas bombachas tipo culotte (45%), y en segundo lugar vedettina (36%). Asimismo, las madres de niñas mayores de 10 años afirmaron que sus hijas prefieren el uso del top, en lugar del corpiño sin arco.

Gráfico 12. Modelos de ropa interior preferido por las niñas

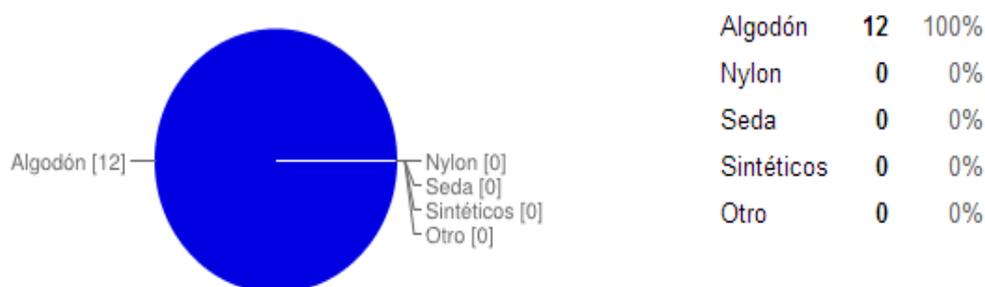
¿Qué colores modelos prefiere para la ropa interior?



En cuanto a los colores y diseños, las madres prefieren prendas de colores claros (50%) y en algunos casos con diseños y estampados (25%). En general se busca una prenda con algún diseño o color, y no lisa.

Gráfico 13. Tipo de material preferido

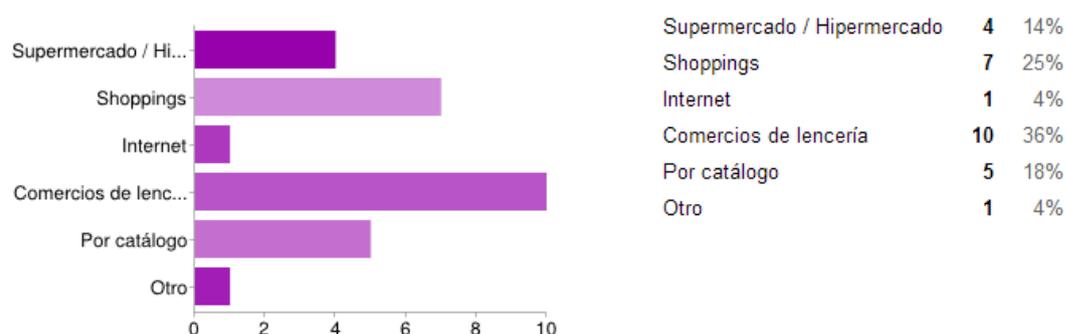
Al momento de comprar, usted prefiere prendas elaboradas en:



En cuanto al tipo de material, el 100% prefiere prendas elaboradas en algodón

Gráfico 14. Lugar de compra de los productos

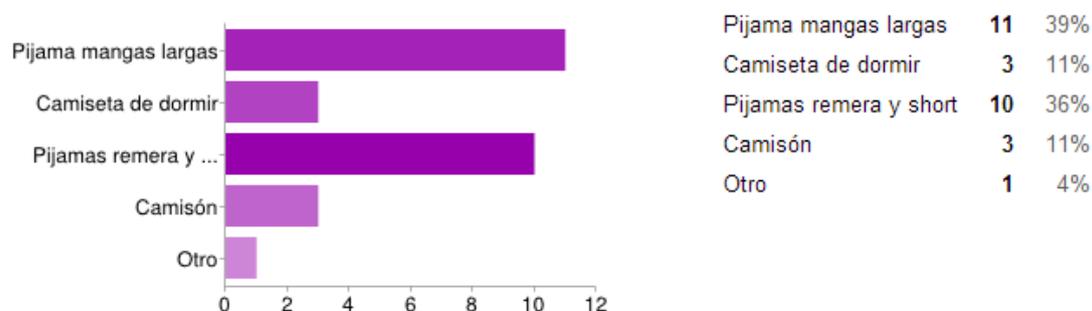
¿En qué lugares adquiere este producto?



El 36% de las encuestadas compra los productos en comercios de lencería, en shoppings 25% y por catálogo 18%. Un 14% lo hace en supermercados, hipermercados.

Gráfico 15. Productos utilizados por las niñas

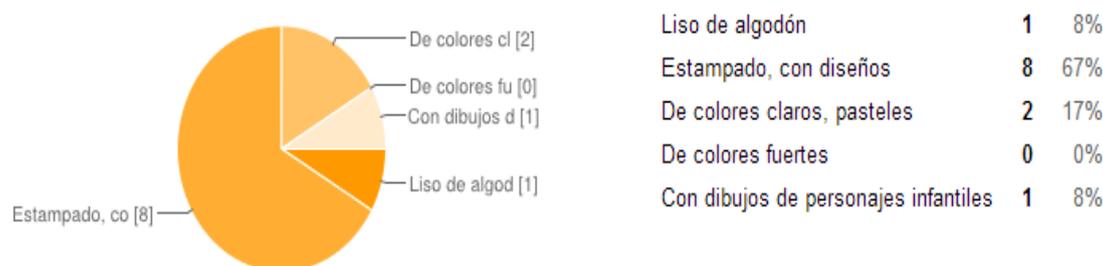
De los siguientes productos ¿cuáles utilizan sus niñas?



Los pijamas de manga larga y manga corta son los productos que las madres prefieren para sus hijas, en un 39% y un 36% respectivamente. Las camisetas de dormir representan un 11% y en último lugar los camisones, producto que Bellamia no fabrica por esta razón, falta de demanda.

Gráfico 16. Colores de pijamas preferidos

¿Qué colores/modelos prefiere para los pijamas?



El 83% de las encuestadas afirmó que compra pijamas para sus niñas dos o tres veces por año. Cabe destacar que actualmente es muy usual los “pijamas party” entre las niñas entre 4 y 14 años de edad. Para ellas la ropa de dormir es de suma importancia. Por esta razón las madres buscan originalidad de diseños y estampados.

d. Trajes de baño

Se preguntó también en qué basan la decisión de compra de ropa interior y pijamas. Los aspectos considerados como muy importantes fueron el precio, la

calidad de telas y materiales y la originalidad de diseños y productos. Asimismo, consideraron como importante la comodidad y cercanía al lugar de compra, y el servicio y atención del negocio.

La recomendación o sugerencia de familiares y amigas no fue un aspecto a considerar a la hora de llevar a cabo la compra. Del mismo modo, el nombre y prestigio de marca no fue un aspecto de peso, y en general no hubo coincidencia respecto a las marcas más reconocidas, lo cual destacó la falta de una marca posicionada en el mercado al cual Bellamia apunta.

Gráfico 17. Frecuencia de compra de trajes de baño

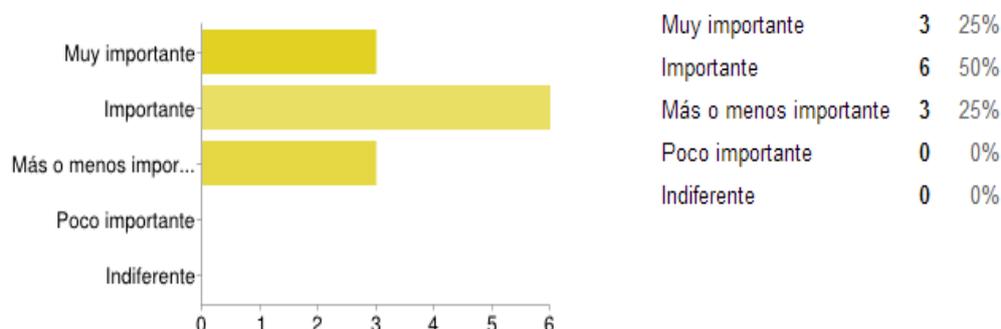
¿Con que frecuencia compra los trajes de baño?



Respecto a los trajes de baño el 58% afirmó comprar 2 veces al año. En general, las niñas usan una malla para cada ocasión, escuela de verano, reunión con amigas, reunión familiar.

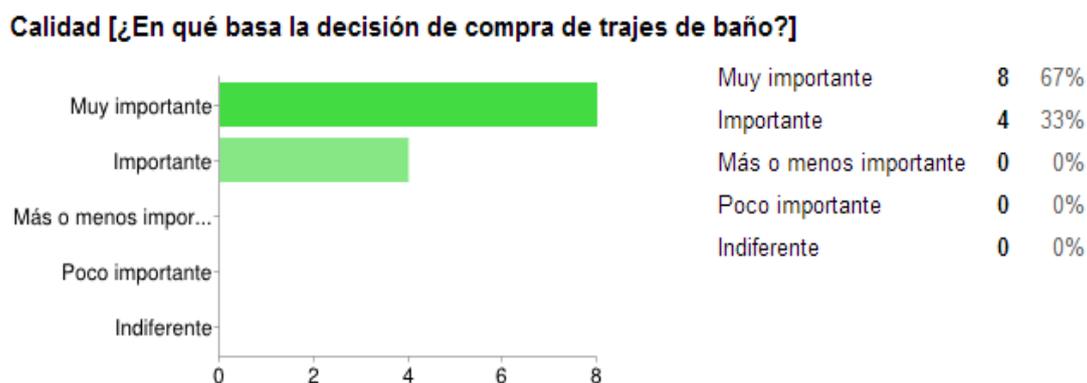
Gráfico 18. Atributos considerados en compra de trajes de baño

Originalidad y exclusividad de los diseños [¿En qué basa la decisión de compra de trajes de baño?]



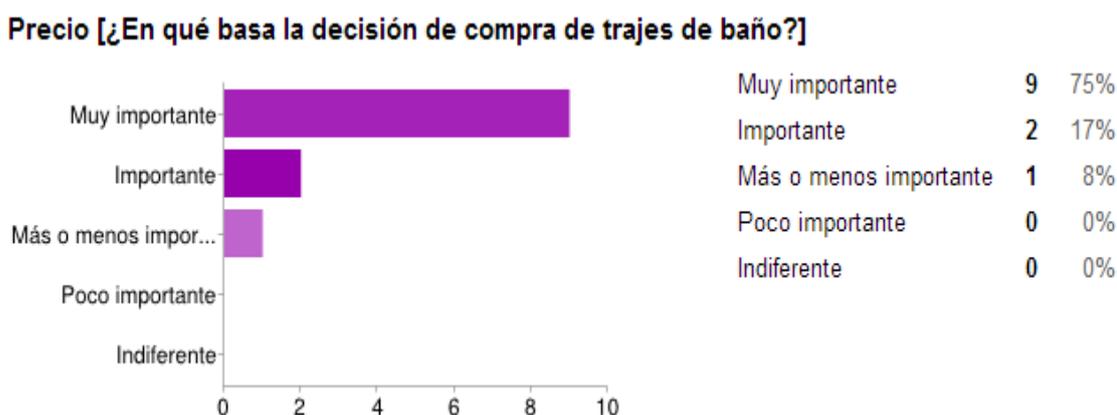
La originalidad y exclusividad de diseños es un aspecto importante a la hora de la compra. Muchas madres comentaron que esperan que lleguen nuevos modelos y que éstos sean originales y diferentes al resto.

Gráfico 19. Valoración de la calidad al momento de comprar



La calidad es un aspecto considerado como muy importante (67%) e importante (33%) a la hora de comprar trajes de baño. Las madres buscan mallas cuyo material rinda, no se enganche con facilidad y no se descosa.

Gráfico 20. Valoración del precio a la hora de comprar



El precio es considerado como muy importante para un 75% de las encuestadas. Se destacó sin embargo, que están dispuestas a pagar “un poco más” en caso de que la calidad y diseño “lo valgan”.

7. Capítulo 7: Diagnóstico

a. Análisis FODA

Gráfico 21. Análisis FODA



Fuente propia

b. Análisis Competitivo: Las 5 fuerzas de Michael Porter

Gráfico 22. Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente propia

- Rivalidad entre empresas existentes

En muchos casos, este componente central del modelo de Porter es el principal determinante de la competitividad de la industria. En el sector de la indumentaria la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente en precios así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing. Esta industria es muy grande y reúne un gran número de empresas clasificadas en sub-categorías como calzado, ropa de hombre, ropa de mujer, ropa infantil, moda, etc. Las empresas, que comparten el mercado tienen diferentes perfiles y se pueden dividir en varios grupos económicos relacionados con su rendimiento financiero.

- Poder de negociación de proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Considerando estos criterios, se puede inferir que el poder de negociación de los proveedores en el sector es bajo. La industria textil, de hecho, se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución.

- Poder de negociación de los clientes

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados o asociados, o cuando compran en grandes cantidades. En este caso en particular, ningún cliente tiene un peso significativo en comparación con la producción total de la empresa. Por otra parte, los consumidores rara vez se asocian en grupos grandes, sino que realizan las compras de manera individual.

- Amenaza de productos sustitutos

Si bien existen muchas marcas de lencería infantil que la gente podría comprar, en el caso específico de Bellamia, por el producto que vende, no cuenta con ningún tipo de sustituto en la actualidad. Los trajes de baño al cumplir una función específica no pueden ser reemplazados por cualquier otra prenda: cuando una persona necesite meterse en una pileta o mar, no va a tener otra opción, por el momento, que comprar un traje de baño. Sí puede, por el contrario, buscar precios y encontrará marcas más baratas y más caras, así como productos de mejor o peor calidad. Lo mismo sucede con la lencería y pijamas.

- Amenaza de nuevos competidores

El sector de indumentaria tiene barreras de entrada (y salida) bajas, lo cual implica que sea más fácil el ingreso de nuevos competidores al mercado, siendo el riesgo mayor. En este caso, se pueden identificar dos grupos de potenciales competidores. Por un lado comercios de lencería, multi marcas y

ropa interior de adultos que deseen penetrar en el mercado de niñas. Por el otro, comercios de indumentaria infantil que deseen ampliar su cartera de productos, lanzando una línea de ropa interior.

8. CAPÍTULO 8: Plan de Marketing para Bellamia

Una vez diseñado y realizado el diagnóstico de la empresa y su entorno y obtenidos los resultados de las encuestas se procederá al desarrollo y diseño del plan de marketing para Bellamia, a través de la identificación de los gustos y preferencias de los consumidores, determinación del concepto a desarrollar por la empresa para posicionar la marca, identificación de los atributos distintivos de sus productos y desarrollo su estrategia de comercialización.

Para ello será necesario desarrollar las estrategias y las tácticas (o acciones) correspondientes al plan de marketing, las cuales se desarrollarán en corto, mediano y largo plazo.

a. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento será la de ser percibidos como empresa líder en el mercado de ropa interior y trajes de baño para niñas. La variedad, originalidad de productos y diseños y su relación calidad / precio, serán los puntos fuertes que diferenciarán a Bellamia de los competidores.

La empresa utilizará una estrategia de posicionamiento de diferenciación por medio del producto. No sólo referente a la forma, características propias, diseño, calidad de las telas, la duración y estilo de las prendas, sino también a aquello relacionado al servicio (reposición de stock), asesoría al comprador y personal predispuesto.

El producto a ofrecer de Bellamia es la ropa interior, esta va a ser única, cómoda y de calidad, preservando el proceso de desarrollo de las niñas, a un precio accesible con una forma de venta ágil y fácil, con personal conocedor del tema que apoyará la estrategia de acuerdo al perfil del consumidor y sus preferencias.

Una calidad relativa del producto tiene una relación positiva con la recuperación de la inversión del producto. La calidad permitirá cobrar un precio más alto, además de generar cierta confianza en los compradores para que vuelvan a

adquirir los productos, convirtiéndose en clientes fieles y habituales de la marca y, a su vez generará comentarios positivos entre las personas, lo cual fomenta y publicita la marca de manera eficaz.

La calidad del producto también se verá reflejada en la imagen que la empresa dé a sus clientes. Es por eso que también será importante el aspecto del local, las etiquetas, las bolsas, las publicidades.

Existe una correlación positiva entre el grado de comodidad y estilo que buscan los compradores, lo cual resulta ser una ventaja para Bellamia ya que se encuentra bien posicionado en este aspecto. De esta forma debe continuar invirtiendo en diseño y mantener precios competitivos que reflejen la calidad y estilo de las prendas.

Tomando en cuenta que la moda se ha vuelto muy pasajera, los productos de Bellamia van a ser muy diversificados con diferentes colecciones cada 2 meses mostrando la variedad y la rotación de inventario. Además de estas colecciones habrá artículos especiales para épocas diferentes del año, como, Amistad, Halloween y Navidad donde se puede ofrecer ropa interior y pijamas más divertidos, jugando con la sensación que están sintiendo las personas en esos momentos.

b. Atributos valorados por el cliente

En la etapa anterior se han identificado los deseos y necesidades de los clientes respecto a la marca, por lo cual se deberá establecer una relación entre sus intereses y las propiedades intangibles del producto.

Los clientes valoran el prestigio de la marca, la calidad y el diseño. Otro aspecto importante es la comodidad y originalidad de las prendas. Una vez identificados los atributos valorados se realizará una estrategia de comunicación acorde, que sea capaz de posicionar el producto bajo estos conceptos emocionales, transmitiendo seguridad y confianza.

Ilustración 2. Bellamía



Fuente [Bellamia Lencería Infantil](#)

Ilustración 3. Bellamia



Fuente [Bellamia Lencería Infantil](#)

c. Tácticas de Marketing ("4 P")

Las tácticas que permitirán a Bellamia alcanzar sus metas e influir en la demanda de su producto.

Producto

Bellamia ofrece ropa interior y trajes de baños para niñas de 4 a 14 años que brinde protección, comodidad a las usuarias. Es un producto que apunta a un mercado más exclusivo, de clase social medio alta.

El producto se encuentra en su etapa de introducción – crecimiento, por consecuencia sus ventas están en crecimiento, tiene una baja inversión y está obteniendo beneficios.

De acuerdo a la información obtenida en las encuestas, para el caso de la ropa interior y pijamas, Bellamia deberá dar prioridad a una línea de productos de algodón y de colores claros, y en el caso de los trajes de baño, modelos originales, de calidad y cómodos.

Características y diseño del producto

Los productos de presentan las siguientes características:

- Calidad de los materiales
- Buenas terminaciones
- Diseños originales e innovadores
- Precio competitivo en relación a la competencia en el caso de la ropa interior, en donde Bellamia tiene un precio más bajo que sus competidores. La empresa debe mantener una relación precio/estilo razonable, acorde al target al que apunta. Ya que el precio indica el posicionamiento de la empresa.

Calidad del producto

La calidad del producto es una de las variables más importantes, ya que se busca cuidar y proteger la intimidad de las niñas, logrando que se sientan cómodas y a gusto con las prendas. Bellamia, optó por el liderazgo en calidad del producto, que le permitirá aspirar a ser el líder del mercado de productos. Para ello debe buscar que sus clientes se sientan satisfechos con el producto, lo que conlleva a que la misma sea reconocida y que cause competencia con las demás marcas.

Nombre de la marca

La marca Bellamia está registrada, pero aún no se encuentra posicionada en la categoría de ropa interior y trajes de baño para niñas. Por lo cual serán necesarias acciones concretas para llegar a la mente de los clientes, y que perciban los atributos que la empresa quiere hacerles llegar.

Packaging

Todos los productos se ofrecen en un packaging especial, según corresponda, en cajitas de cartón marrón circular con un moño de color; lo cual acompaña a la exclusividad y diferenciación de la marca respecto a la competencia.

Una acción concreta, y por la cual se puede diferenciar, es que cada artículo de venta venga en un empaque que pueda tener más utilidades para las niñas, se puede tener para guardar varios artículos como el celular, monedas, accesorios, bisutería o recuerdos de amigas. Además, como vendrá en empaque se puede pensar muy fácil para un regalo, un detalle y en cualquier ocasión. La ventaja que le traería estos empaques es que como van a tener el logo de la marca se va a ir conociendo y las niñas lo tendrán presente en su vida cotidiana.

Precio

La estrategia de precios de Bellamia frente a los competidores se enfocará en educar y comunicar los beneficios de los productos a los clientes potenciales para captar su atención y lograr una participación en el mercado.

En el proceso de fijación de precios se ha combinado la intención de lograr fidelidad y entusiasmo de distribuidores y clientes con la necesidad de incremento de rentabilidad a través de eficientización, es decir, mantener precios competitivos sin disminuir ganancias, optimizando el proceso productivo y los costos, con una inyección de capital coherente.

Particularmente las bombachas, conjuntos de primera medida y camisetas estampadas permiten porcentajes sobre el costo aceptables, logrando una mayor diferencia en pijamas y más aún en trajes de baño.

En cuanto a la estimación de costos, que consiste en que la empresa necesita fijar un precio que cubra los costos de producción, distribución y venta del producto, Bellamia tiene como costos fijos el volumen de producción, los

intereses, los sueldos, los gastos en publicidad, los servicios como la luz, el teléfono, Internet, el taller, así como también el estudio contable que lleva los libros y cuentas de la empresa; mientras que en los costos variables se encuentra el packaging, las bolsas que se dan a los clientes para que lleven el producto (varían dependiendo de la cantidad vendida y del tamaño de cada prenda o accesorio), los insumos y los gastos extraordinarios que la empresa realice por mes.

Para la selección de una estrategia de fijación de precios, se utilizó la del valor percibido, la empresa debe entregar el valor que promete su propuesta, y los consumidores deben percibir ese mismo valor. Para comunicar y fortalecer el valor percibido, la marca utiliza la publicidad y la fuerza de ventas.

Estrategia de plaza

Tradicionalmente las empresas incluyendo las de ropa interior tienen dentro de su estructura diferentes áreas que van desde la materia prima, hasta el producto terminado y todo lo relacionado con distribución, venta y posventa. Bellamia, está marcado por las nuevas tendencias donde dentro de toda la cadena logística, se enfoca en lo que realmente genera valor, lo demás lo subcontratará.

Dentro de la mezcla de mercadeo, la Plaza para Bellamia será: la Tienda Virtual (Página de Facebook). Aquí los usuarios pueden conocer acerca de la compañía, las formas para vincularse a ella, las promociones, descuento, noticias, novedades, etc. Dentro de la misma, están las colecciones que Bellamia ofrece a sus clientes.

El objetivo será lograr captar la atención de las madres y usuarias respecto a la exclusividad, calidad y diseño de las prendas de Bellamia, e incrementar la participación de mercado en un 10% para el primer año.

Actualmente la empresa cuenta con la página de Facebook: [Bellamia Lencería Infantil](#) a través de la cual vende sus productos al por menor y al por mayor.

Cabe destacar la necesidad de que la empresa cuente con un sistema de reposición eficiente, atributo valorado por los distribuidores de Bellamia. Para ello deberá realizar un relevamiento de todos sus distribuidores y establecer

un proceso adecuado a tal fin, a través de un software que le agilice dicha tarea.

Ilustración 4. Estrategia de Plaza Bellamia



A través de la aplicación **Mi Bellamia** los clientes podrán escoger sus productos según las especificaciones necesarias, y encargarlos. Otra alternativa es crear Tu Bellamia, a través de la cual las niñas podrán diseñar los productos según sus gustos y preferencias.

Un objetivo a mediano plazo será la posibilidad de que los clientes puedan comprar a través de la página (carrito de compra). La compra virtual permitirá ampliar el alcance regional, ya que permitirá hacer llegar los productos a todo el país, seleccionando los diferentes métodos de envío con el coste respectivo en cada caso.

Estrategia de promoción

Las tácticas de promoción serán un elemento fundamental para el negocio teniendo en cuenta que es una empresa que está en su período de introducción en el mercado. Según los resultados de las encuestas la competencia de trajes de baño se encuentra diversificada y existe una falta de posicionamiento en el mercado.

De esta forma, la promoción de ventas y publicidad y un adecuado vínculo entre las emociones e imagen de marca, ayudarán a Bellamia a insertarse y posicionarse en el mercado.

Otro punto relevante que se desarrollará será una alianza estratégica con otras marcas de indumentaria infantil, con el objetivo de estar presentes en distintos showrooms de la ciudad.

Para lograr una adecuada promoción de sus productos será necesario no sólo cubrir la necesidad del cliente, sino lograr una comunicación en ambos sentidos: motivar, transmitir, hablar, preocuparse por las niñas logrando hacerlas sentir cómodas, seguras y a gusto con la marca. Bellamia busca que cada una de las niñas vea y sienta que el producto es para ellas. Destacando siempre la originalidad de los diseños y estampados. Las emociones serán la mejor forma de fidelizar a sus clientes. De esta forma gran parte de la comunicación será dirigida a las niñas, haciéndoles sentir parte de Bellamia y decisores de compra de los productos, porque “ellas son las que mandan”.

Debido a los atributos valorados por los clientes, será necesaria también, una adecuada comunicación de los mismos. Para ello se deberá hacer énfasis en que el material de las prendas es algodón.

Redes sociales

A través de la web (Facebook), la empresa puede transmitir su personalidad, valores, ofreciendo un producto cómodo que acompaña a las niñas en sus diferentes etapas de desarrollo, preservando su intimidad y feminidad.

A través de la página se logra el primer contacto con el público, es por ello que su diseño debe ser acorde a la imagen y personalidad. Es necesario interactuar con los seguidores de Bellamia, preguntar y responder sus dudas, publicar contenidos de calidad. Lo que se busca es conectar e interrelacionar las emociones de la marca y el cliente.

Ilustración 5. Redes sociales



Fuente [Bellamia Lencería Infantil](#)

Blog

Es una medida de promoción a mediano plazo, a fin de incrementar la interrelación y vínculo con los clientes y las niñas. A través del Blog se postearán noticias que a las niñas les puedan interesar. Al mismo tiempo pueden subir fotos de sus pijamas partys o reuniones en la pileta, a fin de que se sientan parte y participen en la comunidad de Bellamia. Otro aspecto es que compartan sus experiencias aporten ideas de nuevos diseños y colores o tendencias de moda.

Ferias

Otra opción para promocionar la marca será la de participar en ferias y stands en los barrios de Zona Norte de la ciudad de Córdoba. Bellamia puede ofrecer en Facebook un vale de descuento o un regalo, para que lo impriman o canjeen en el stand. De esta forma invitar a las niñas a conocer los productos de la marca. En determinadas épocas del año (carnaval, navidad, día del amigo, etc.), realizar sorteos con el fin de que se comparta la página entre los seguidores.

Cupón Beneficio

Aquí la idea es otorgar un beneficio al cliente que realice una compra, y a través del mismo podemos medir la efectividad del medio y del cupón. El cupón beneficio se realizará dos veces al año, en épocas determinadas para promocionar las ventas.

Descuentos a locales

Para garantizar la compra al por mayor de los negocios se ofrecerán descuentos por cantidad. Asimismo entrega de muestras gratis y exhibidores para que puedan mostrar las prendas a los clientes que ingresen al local en los locales que tengan espacio. Bellamia es el único proveedor de minoristas, lo cual es un aspecto más que positivo, por lo cual debe aprovecharlo a fin de lograr una integración a largo plazo.

Alianzas estratégicas

Plantear las alianzas estratégicas con los locales de la zona norte de la ciudad y armar promociones que tengan que ver con “pijama party” o con el comienzo del verano para el caso de las mallas.

Otro aspecto a realizar a corto plazo, es contar con una base de datos de todos los locales con los cuales trabaja, y hacer un seguimiento constante a fin de evitar stock inmovilizado y pérdida de interés por parte del cliente.

A modo de resumen podemos detallar en tres etapas las acciones más importantes a llevar a cabo por la empresa a corto y mediano plazo.

ETAPAS	ACCIONES
<p>1ª ETAPA: Imagen de marca</p> <p>Durante los primeros tres meses de la puesta en marcha del Plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Packaging multiuso y con logo de la marca. • Etiquetas con detalle de material de la prendas.
<p>2ª ETAPA: Distribuidores</p> <p>Durante los tres y seis meses de la puesta en marcha del Plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento de distribuidores. • Implementación de un sistema de reposición eficiente en los negocios. • Entrega de muestras gratis y exhibidores a negocios
<p>3ª ETAPA: Fortalecimiento del vínculo</p> <p>A partir de los seis meses de la puesta en marcha del Plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la aplicación Mi Bellamia. • Tienda Virtual (carrito de compra). • Creación de un Blog interactivo. • Alianza estratégica con otras marcas de indumentaria infantil.

9. CAPITULO 9: MÉTODOS DE DECISIÓN Y CONTROL

A mediano y largo plazo la empresa deberá medir y controlar si las acciones y el plan de marketing han sido efectivos. Para ellos utilizará diversos métodos y herramientas como ratios, indicadores, encuestas, con el fin de medir y analizar si la empresa está siguiendo el curso deseado, y de no ser así tomar la medida correctiva adecuada y analizar el por qué de dicho desvío.

a. Programa de monitoreo de posicionamiento

En lo que respecta al posicionamiento, será necesario realizar, una dos veces al año, un programa de monitoreo, para controlar cómo evoluciona la

asociación de la marca en la mente de los consumidores con los atributos identificados al inicio. Para ello se realizarán entrevistas a un número estadísticamente representativo de consumidores.

Indicador de satisfacción del cliente

- Encuestas de satisfacción: Luego de transcurridos entre 6 u 8 meses se deberá realizar una medición de la aceptación o satisfacción de los clientes. Esto se realizará a través de encuestas con el objetivo de medir la opinión de los clientes (intermediarios y finales), a fin de conocer el impacto de las acciones de la empresa y el nivel de eficacia de las mismas. Las encuestas se realizarán por email o Facebook, y personalmente en el caso de los intermediarios.

- Retención de clientes:

$$\text{Tasa de Deserción} = 1 - \text{Clientes [t (t + 1)]} / \text{Clientes}$$

Todos los clientes que estaban en el período “t” y siguen estando en el período “t + 1 “

- Vida media de un cliente: Implica alargar la vida media de los clientes y reducir el número de desertores.

$$\text{VMC} = 1 / \text{Tasa de deserción}$$

- Número de no conformidades: Número de reclamaciones recibidas; número de devoluciones de mercadería defectuosa.
- Dimensión futura del negocio

$$\text{DFN} = \text{VMC} * \text{Nuevos clientes en período “t”}$$

- Valor de un cliente retenido:

$$\text{VCR} = \text{rentabilidad anual} * \text{Vida media del cliente}$$

Indicadores de gestión

Se deberá medir los aspectos relacionados la gestión del negocio:

- Efectividad: Se medirá el desempeño de las ventas y las tendencias de los resultados obtenidos a través de una actividad desarrollada. Este aspecto tiene en cuenta los ingresos obtenidos por las ventas realizadas gracias a la puesta en marcha de acciones de marketing, como será la implementación del carrito de compras, permitiendo realizar las compras

online. Además, una vez realizada la compra se evaluará la satisfacción del cliente por la compra realizada y con qué frecuencia realiza nuevas compras. Este indicador también nos permitirá conocer al cliente y direccionar la publicidad.

- Eficiencia: Se evaluarán los costos relativos para conseguir potenciales clientes, así como costos de intermediarios y acciones de marketing específicas. Por ejemplo el impacto de la participación en las ferias en la promoción de la marca y posterior incremento de ventas.

Indicadores para controlar y medir resultados en la WEB

- Visibilidad: Para medir el aumento de la percepción de la marca, a través del cálculo de la cantidad de tráfico que llega a la página web, número de visitas, número de followers, fans, etc. Para ello se utilizará Google Analytics y Social Mention. Este indicador se aplicará a largo plazo, ya que actualmente la empresa no cuenta con una página web. A mediano plazo desarrollará un Blog.
- Interacción: A través de los comentarios de los usuarios en Facebook, comentarios en el Blog; así como Me Gusta y los RT. Para medir la interacción se utilizarás herramientas como HootSuite, Klout y Whathashtag.
- Influencia: Con las mismas herramientas (Google Analytics, HootSuite, Klout, etc) la empresa podrá medir la influencia que está generando en las redes sociales conociendo: las veces y el contenido de lo que comparten a través de Facebook (o Blog en un futuro) y número de Me Gusta y número de comentarios en las publicaciones.
- Tasa de rebote: Se aplicará una vez que la empresa tenga el Blog. Este indicador permite conocer el porcentaje de visitantes que llegan a consumir información y “rebotan” sin interactuar con el contenido de Bellamia. Este indicador es un buen informante del nivel de satisfacción del usuario que visitará la página con respecto a lo que encuentra.

VII. CONCLUSIONES

Bellamia es una joven empresa que ha tomado impulso en los últimos años. La falta de un concepto desarrollado en lencería infantil, el nuevo rol de las niñas y su participación activa en el proceso de decisión de compra, la creciente demanda de productos de ropa interior originales, cómodos y que preserven la intimidad de las niñas, ha brindado a Bellamia una fuerte oportunidad para afianzarse y posicionarse como una marca de calidad y prestigio en un mercado cada vez más competitivo.

El desarrollo e implementación de la estrategia de diferenciación y un Plan de Marketing y posicionamiento acorde a la misma, le han de permitir a la empresa lograr establecer una relación entre los deseos y necesidades del cliente y las propiedades intangibles de los productos, logrando así un crecimiento sostenido y equilibrado a largo plazo.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/report>

Belío Galindo, J. L., & Sainz, A. *Conozca el nuevo Marketing*. Madrid: Especial directivos.

Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. (s.f.). *Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria*. Obtenido de www.ciaindumentaria.com.ar

Cohen, W. A. (2007). *El Plan de Marketing: Procedimientos, formularios, estrategia y técnica*. Deusto.

Dicreato. (2015). *Dicreato*. Recuperado el 2015, de <http://www.dicreato.com/blog/marketing-emocional-la-decision-de-compra-de-los-consumidores/>

Druker, P., Zikmund, W. G., Barry, J., & Babin. (2008). *Investigación de Mercados*. Cengage Learning.

Dvoskin, R. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Granica.

Federación Textil. (s.f.). Obtenido de www.fadit-fita.com.ar

Fundación Pro Tejer. (s.f.). Obtenido de http://www.fundacionprotejer.com/noticias/aduana_sectores_industriales_argentinos_unidos_defensa_industria_nacional_1622.html

Fundación Pro Tejer. (2012). *Fundación Pro Tejer*. Buenos Aires.

GEM, A. (2011). *GEM Argentina*. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2631>

Hitt, M., & Ireland, D. (2003). *Administración estratégica, competitividad y globalización*. Thompson.

Impulso Emprendedor. (s.f.). Obtenido de <http://goo.gl/wW3njd>

INDEC. (s.f.). *INDEC*. Obtenido de www.indec.gov.ar

Infobae. (Abril de 2013). *Infobae*. Obtenido de <http://www.infobae.com/2013/04/08/704883-los-chicos-definen-hoy-el-consumo-familiar>

INTA S.A. (s.f.). Obtenido de <http://www.inta-textil.com/>

Jornada Online. (s.f.). Obtenido de <http://www.jornadaonline.com/Economia/62409>

Jornada Online. (s.f.). Obtenido de <http://www.jornadaonline.com/Economia/62409>

Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Norma.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. Londres: Prentice Hall.

Lamb, C. W. (2006). *Marketing*. Dundee: Thompson.

Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico*. Esic.

Lic. Loustau, J. (s.f.). *Fundación Pro Tejer*. Obtenido de <http://goo.gl/6kFKMT>

MERCOSUR On Line. (s.f.). Obtenido de www.mol.com.ar

Ministerio de Economía de la República Argentina. (s.f.). *Ministerio de Economía de la República Argentina*. Obtenido de www.mecom.gov.ar

Ministerio de Industria de la Nación. (s.f.). Obtenido de <http://www.industria.gob.ar/textil-e-indumentaria-2/>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2010). *Informe del sector textil*. Buenos Aires. Publicaciones Vértice. *Marketing estratégico*. Málaga: Vértice.

Red Textil Argentina. (s.f.). Obtenido de <http://www.redtextilargentina.com.ar/>

Sainz de la Cuña, J. M. (2007). *El Plan de Marketing en la práctica*. (11 ed.). Granica.

Santesmases, M. (1992). *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.

Sanz de la Tajada, L. (1974). *Marketing*. Madrid: CECA.

Stapleton, J. (1992). *Cómo preparar un plan de Marketing*. Bilbao: Deusto.

Subhash, C. J. (1997). *Marketing planning & Strategy*. Thompson.

Telam Economía. (s.f.). *Telam Economía*. Obtenido de <http://www.telam.com.ar/nota/32513/>

Thompson, J., Stricklan, I., & Gamble. (2004). *Administración Estratégica* (15 ed.). Mc Graw Hill.

Valleboni, C. (16 de Marzo de 2013). Las marcas líderes de ropa, a la caza del mercado infantil . *El Cronista* .

Vazquez, A. (1998). *Manual para la realización del plan de marketing*. Mondragón: División Empresarial de la Caja Laboral Popula.

IX. ANEXOS

Encuesta Mamás

***Obligatorio**

Encuesta a madres de niñas de 1 a 14 años sobre el uso de Ropa Interior y Trajes de Baño.

Sólo tomará 5 minutos. Muchas gracias por su colaboración.

Rango de Edad *

20 - 30 años

31 - 40 años

¿Cuántas hijas tiene? *

1

2

3

4

+4

¿En qué ocasiones compra ropa interior para niñas? *

Cumpleaños

Navidad

Día del niño

Otro:

¿Sus hijas usan ropa de dormir (pijamas)? *

Si

No

De los siguientes productos de ROPA INTERIOR ¿cuáles utilizan sus niñas? *

Bombachas vedetina

Top

Culotte

Corpiño sin arco

De los siguientes productos ¿cuáles utilizan sus niñas? *

Pijama mangas largas

Camiseta de dormir

Pijamas remera y short

Camisón

Otro:

¿Con qué frecuencia compra los siguientes productos?*

ROPA INTERIOR

- Cada mes
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Una vez por año

¿En qué cantidades?*

Cantidades que compra ROPA INTERIOR

¿Con qué frecuencia compra los siguientes productos?*

Pijamas

- Cada mes
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Una vez por año

¿En qué cantidades?*

Cantidades que compra PIJAMAS para niñas

Generalmente ¿cuánto dinero gasta en cada compra? *

Marque entre las siguientes opciones

- \$0 - \$100
- \$101 - \$150
- \$151 - \$200
- \$201 - \$250
- \$251 - \$300
- + \$300

¿En qué lugares adquiere este producto? *

Lugares en donde compra ROPA INTERIOR y/o PIJAMAS para niñas

- Supermercado / Hipermercado
- Shoppings
- Internet
- Comercios de lencería
- Por catálogo
- Otro:

Al momento de comprar, usted prefiere prendas elaboradas en: *

Material que prefiere para la ROPA INTERIOR de las niñas

- Algodón
- Nylon
- Seda
- Sintéticos
- Otro:

¿Qué colores/modelos prefiere para los pijamas? *

- Liso de algodón
- Estampado, con diseños
- De colores claros, pasteles
- De colores fuertes
- Con dibujos de personajes infantiles

¿Qué colores modelos prefiere para la ropa interior? *

- Liso de algodón
- Estampado con diseños
- De colores claros, pasteles
- De colores fuertes (rojo, negro, fucsia)
- Con dibujos de personajes infantiles

¿En qué basa la decisión de compra de ropa interior para niñas? *

Marcar de lo más importante a lo menos importante, según le parezca

	Muy importante	Importante	Más o menos importante	Poco importante	Menos importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Originalidad de estampados y bordados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de telas y materiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad y rotación de los diseños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nombre o prestigio de la marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugerencia o recomendación de amigos y familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad o cercanía del lugar de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles son las marcas de ROPA INTERIOR que conoce en el mercado de Córdoba?*

- Mummy Dolls
- Caro Cuore
- Dolcissima
- Lara Teens
- Marcela Koury
- Otro:

Generalmente, ¿quién realiza o interviene en el proceso de decisión de compra?*

¿Ha realizado compra de ropa por Internet?*

- No
- Sí, para bebés
- Sí, para niños/as
- Sí, para adultos

¿Compraría ropa interior/pijamas para niñas por Internet?*

- Sí, totalmente de acuerdo
- Sí, probablemente
- Poco probable
- No, nunca
- Si la respuesta fue no, ¿por qué razón?

¿Qué consideras como prioritario que debe ofrecer una tienda de ropa en línea?*

Selecciona sólo una calificación de importancia por cada atributo en la siguiente escala

	1 Poco importante	2	3	4	5 Imprescindible
Seguridad de la compra	<input type="radio"/>				
Facilidad para realizar el pago (PayPal, Tarjeta de débito, Tarjeta de crédito)	<input type="radio"/>				
Amplio catálogo de productos (mostrados con fotografías)	<input type="radio"/>				
Cumplir con el tiempo prometido del envío	<input type="radio"/>				
Más económico que comprar en una tienda departamental	<input type="radio"/>				
Facilidad para navegar en el sitio de Internet	<input type="radio"/>				
Originalidad en diseños y productos	<input type="radio"/>				

¿Cuál es el precio que estaría dispuesta a pagar por un conjunto de ropa interior para niñas? *

- \$0 - \$100
- \$101 - \$200
- \$201 - \$300
- Más de \$300

¿Sus hijas usan TRAJES DE BAÑO? *

- Si
- No

¿Con que frecuencia compra los trajes de baño? *

- Sólo en verano
- Dos veces al año
- Más de dos veces al año

¿En qué basa la decisión de compra de trajes de baño? *

	Muy importante	Importante	Más o menos importante	Poco importante	Indiferente
Originalidad y exclusividad de los diseños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Originalidad y exclusividad de los diseños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugerencia de amigos y familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Encuesta Negocios

Encuesta a locales que compraron en Bellamía

***Obligatorio**

¿Dónde está ubicado su negocio? *

- Córdoba Capital
- Interior de Córdoba
- Interior del país

¿Cómo conoció a Bellamía? *

Razones por las cuáles usted se contactó con la empresa

- A través de internet
- Por intermedio de un conocido/amigo
- La empresa hizo el primer contacto con usted
- Otro:

¿Qué productos compró? *

- Ropa interior
- Pijamas
- Trajes de baño
- Otro:

¿En qué basa la decisión de compra a su proveedor? *

Marque la casilla según corresponda

	Muy importante	Importante	Mas o menos importante	Poco importante	No le doy importancia
Calidad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño y originalidad de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega de muestras gratis y exhibidores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué opina sobre los productos de Bellamía? *

- Son productos de calidad superior
- Precios bajos
- Precios más altos que la competencia
- Calidad estandar
- Amplia variedad de diseño y estampados
- La confección y calidad son inferiores que la competencia

¿Cuáles son las razones por las cuales dejó de comprar a Bellamía? *

- El proveedor no cumplió con las especificaciones del producto
- Los precios son superiores que otros proveedores
- La calidad fue inferior a lo esperado
- Demora en los plazos de entrega
- Falta de stock de productos
- Los productos no se vendieron
- Otro:

Si los productos no se vendieron, ¿cuáles cree que fueron las razones?

En caso de haber respondido esa opción en la pregunta anterior

¿Si la empresa mejora este aspecto, volvería a comprarle? *

Si modifica aquello por lo que ud dejó de comprarle.

- Si
- No

¿Tiene alguna sugerencia o comentario para hacerle a la empresa?