



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS PARA TIENDA DE ROPA DE BEBÉS Y NIÑOS

Trabajo de Investigación

POR

Distéfano, Juan Ignacio

(Registro: 26121)

Email: juanidistefano@hotmail.com

PROFESOR TUTOR

María Federica Guevara

Mendoza – 2019

RESUMEN

En este trabajo de investigación se podrá estudiar la construcción de un plan de negocios para una tienda dedicada a la comercialización de prendas de ropa para bebés y niños en Mendoza, y la viabilidad económica-financiera del negocio proyectado.

Para llegar al resultado final de este estudio (Plan de negocios), se procederá primero a conocer las variables del macro y micro entorno en donde se desarrollará el negocio, determinando competencia, sustitutos, oportunidades y amenazas posibles a enfrentar en el proyecto de la tienda comercial.

En función a estos análisis, se determinará un paquete de estrategias que permitirán posicionar el negocio para obtener una mejor performance en la búsqueda de un redito de la comercialización de los productos aprovechando las oportunidades del mercado actual.

Estas estrategias serán el origen del plan de negocios, que brindarán en este análisis, la oferta de valor que se ofrecerá al mercado en término de producto y servicio total; y que lo diferenciará respecto de competidores que se encuentren en el mismo.

Además también se determinarán los análisis económicos que permitirán conocer en detalle la viabilidad del negocio y el cumplimiento de los objetivos.

Palabras claves:

- Plan de negocio
- Investigación de mercado
- Dirección estrategia
- Estrategia de negocios
- Plan de Marketing

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN.....	Pág. 4
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	Pág. 5
1) Concepto de plan de negocios.....	Pág. 5
2) Análisis del sector de negocios.....	Pág. 7
3) Fijación de objetivos.....	Pág. 13
4) Desarrollo de estrategias.....	Pág. 14
5) Planes de acción.....	Pág. 22
6) Control y evaluación.....	Pág. 27
CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	Pág. 29
1) Breve descripción del negocio.....	Pág. 29
2) Análisis del sector de negocio.....	Pág. 30
3) Fijación de objetivos.....	Pág. 36
4) Conclusión.....	Pág. 37
CAPÍTULO III: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....	Pág. 38
1) Estrategia competitiva o de negocios.....	Pág. 38
2) Estrategia de posicionamiento competitivo.....	Pág. 43
3) Estrategia de crecimiento.....	Pág. 43
4) Estrategia organizacional.....	Pág. 44
5) Estrategia funcional.....	Pág. 45
6) Conclusión.....	Pág. 45
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	Pág. 46
1) Plan de marketing o comercial.....	Pág. 46
2) Plan económico-financiero.....	Pág. 54
3) Conclusión.....	Pág. 59
CONCLUSIONES.....	Pág. 59
Referencias.....	Pág. 60

INTRODUCCIÓN:

En este estudio se busca analizar y desarrollar un negocio familiar dedicado a la comercialización de indumentaria para bebés, niños y niñas desde el nacimiento hasta los tres primeros años de vida.

Surge de la necesidad de crecimiento en capital de una familia de profesionales, que desean obtener ingresos por un negocio propio, aparte de los ingresos por ejercer sus propios trabajos.

De esta necesidad concreta, surgió la idea de construir un negocio y una marca para atender el mercado de prendas para niños, debido al conocimiento de uno de los miembros respecto a la demanda posible de este mercado y su atractivo en términos de volumen.

En este trabajo se buscará determinar si ese atractivo o potencial negocio existe en términos reales y analizar, tanto los entornos externos e internos, para determinar la realidad competitiva que existe en los entornos del negocio de venta de ropa para niños.

Una vez estudiado el mercado, se procederá a la determinación de los objetivos de negocios deseados por la familia que son los que se detallan a continuación:

- Lograr determinar el monto total de inversión
- Lograr una ganancia mensual de un sueldo mínimo vital
- Recuperación del capital invertido dentro del periodo de análisis
- La determinación de un objetivo de ventas mensual
- Definición del público meta
- Desarrollo de una marca y su posterior posicionamiento
- Determinación de una estrategia comercial adecuada para el mercado y la situación actual del mismo
- Determinación de los distintos canales comerciales

Para la concreción de los se determinarán todas las estrategias que definirán el “todo competitivo” de Oink, es decir la propuesta de valor que se ofrecerá, en función al mercado, a los competidores y a las capacidades propias de esta empresa.

Determinando finalmente un plan de negocios, enfocado principalmente en las funciones estratégicas de este emprendimiento, que son las comerciales y económico financieras.

Este plan servirá de herramienta para la ejecución de un desarrollo comercial, en perspectiva a las oportunidades existentes en el mercado de prendas para niños.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollará toda la base teórica sobre la cual se fundamentará con contenido de estudio, las herramientas de investigación de mercado, las definiciones de estrategias y todo lo necesario para lograr un buen plan de negocio.

También se citará todo el contenido teórico y los autores, bases teóricas sobre los cuales se desarrollará esta investigación.

1) CONCEPTO DE PLAN DE NEGOCIOS

En el sentido general un plan de negocio, es un documento que detalla anticipadamente la intención de una búsqueda de lucro a través de la realización de servicios y/o productos. Este plan establece los objetivos y ordena todos los aspectos posibles de una actividad económica, para su posterior ejecución, buscando trazar un camino o consecución de actos que alcancen aquellos objetivos que se desean o esperan.

Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente dónde queremos ir, dónde nos encontramos y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada” (Díaz, Ramiro Edgardo s/a). Poseen tres finalidades claras: la primera es planificar las acciones frente a las oportunidades y evaluar su viabilidad. La segunda es justificar y comunicar el proyecto, generalmente para captar fondos. La tercera es establecer sus objetivos y puntos importantes en el desarrollo.

Todo con la idea de estudiar su viabilidad económica o técnica. Es decir, se plantea si la consecución de objetivos es posible desde un punto de vista financiero, si este trabajo se traducirá en beneficios en un tiempo determinado y si la empresa tiene los medios suficientes para ponerlo en marcha.

La elaboración de un plan de negocio es clave cuando se lanza un nuevo producto. Esto es porque es la información que se da a conocer para buscar inversión o para que tenga la aprobación necesaria de los directivos de la compañía a la hora iniciar el proyecto.

Un buen plan de negocio debe ser completo y abarcar con totalidad los aspectos y factores principales que conforman el proyecto a analizar con todo detalle. También deberá estar correctamente organizado para su fácil y rápida consulta. Busca contemplar todas las variables que hacen al negocio.

En síntesis un plan de negocio, busca resolver una vez encontrada una oportunidad de mercado y convertirla en un negocio sólido y perdurable en el tiempo deseado.

Un plan de negocio abarca todas las funciones que debería contemplar un negocio para su funcionamiento, ordenamiento, consecución y desarrollo del mismo, tratando de contemplar bajo la órbita de un plan todo aquello para alcanzar las metas deseadas.

Así mismo, un plan de negocio busca de manera anticipada estableciendo escenarios y ordenando los recursos, pero en la ejecución del mismo debe existir la capacidad de evaluar el desempeño del mismo y la flexibilidad para la adaptación a los entornos cambiantes en los que el negocio puede encontrarse.

Para el desarrollo de esta investigación y las variables a contemplar en un plan de negocio tomaremos de parte del autor Hugo Ocaña (2012), sobre cuáles deben ser las componentes a desarrollar de un plan de negocio y sus partes:

FASES DEL PLAN DE NEGOCIOS

1. Análisis del sector de negocios
2. Fijación de objetivos
3. Desarrollo de estrategias
4. Plan de acción
5. Control Y Evaluación

Según Raquel Varela (2016, en <https://www.emprendepyme.net/estructura-de-un-plan-de-negocio.html>), la estructura de un plan de negocio debe contener:

Descripción del negocio: debe incluir desde la descripción de lo que hacemos, de nuestros productos o servicios, hasta el contexto actual del sector, pasando por las previsiones de futuro.

Estudio de mercado: hay que incluir el mercado objetivo y analizar otros negocios dentro de la industria para saber en qué destacamos y en qué nos diferenciamos. Además de las estrategias de mercado que necesitaremos llevar a cabo para alcanzar nuestro público objetivo.

Análisis de la competencia: delimitar los puntos fuertes y puntos débiles de nuestros principales competidores para poder desarrollar estrategias ventajosas para nuestro negocio y detectar debilidades que pueden convertirse en un obstáculo a superar.

Estrategias de venta y marketing: definir las acciones de promoción serán claves para aumentar el impacto de alcance de nuestro producto y llegar a los clientes potenciales. Si queremos

vender deben concernos. Para ello, será necesario plasmar todas estas decisiones en un plan de marketing para conseguir los objetivos marcados.

Financiación de la empresa: ubicado en la última parte del plan de negocio pero vital para la supervivencia de una empresa. En esta parte debemos incluir desde gastos iniciales y fijos, hasta los costos de compra, así como una estimación aproximada de ingresos según el precio del producto y el objetivo de volumen de ventas marcado.

Resumen ejecutivo: en esta parte del plan de negocio debemos establecer las necesidades de nuestra empresa, tanto a nivel de capital y financiación como de recursos materiales y humanos, y los objetivos que queremos conseguir: mercado, clientes, ventas, beneficios y potencial.

2) ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

El análisis del negocio permitirá conocer y descifrar las estrategias en función al macroentorno y microentorno en el que el negocio se encuentra. (Dirección Estratégica de los Negocios. Ocaña, 2012)

Cuando hablamos de analizar el sector del negocio en la perspectiva del macroentorno, buscamos averiguar el impacto que tendrán sobre el sector en el que nos encontremos, ojo no sobre nuestra empresa, determinados factores de nuestro entorno externo: jurídicos o normativos, económicos, políticos, culturales, demográficos, sociológicos, tecnológicos y medioambientales. El análisis PEST nos permitirá conocer el escenario externo en el cual la empresa se desenvolverá.

Lo que nos interesa es estimar el impacto, más o menos relevante, que la previsible evolución de cada factor va a tener para el sector que estemos analizando.

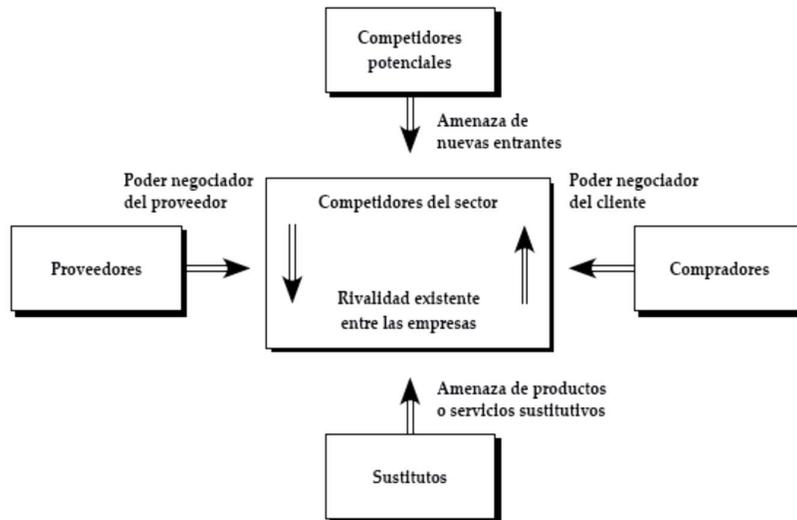
Según el autor Miguel Macías (2015, en <https://www.bevator.com/analisis-del-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>) para realizar un buen análisis de los factores externos se deben repasar las siguientes variables:

Factores	Descripción	Variables a considerar
Económicos	Variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento actual y esperado del PBI• Tasa de interés• Tendencias a futuro• Inflación• Evolución de los tipos de interés• Tasa de desempleo

	economía.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de cambio • Confianza del consumidor
Socio- Culturales	Variables demográficas, sobre cambios sociales y culturales de la población.	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la pirámide de población • Densidad de población • Tasa de natalidad y mortalidad • Evolución de emigración e inmigración • Nivel educativo • Valores sociales, morales, éticos
Tecnológicos	Nivel científico y las infraestructuras tecnológicas de un contexto determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desarrollo tecnológico • Grado de implantación de tecnologías de la información • Grado de obsolescencia tecnológica • % PBI Invertido a I+D • Número de investigadores • Número de patentes/año
Políticos	Marco institucional que existe en un determinado contexto socio-económico.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo y características del sistema político vigente • Transparencia, solidez y madurez del sistema político • Nivel de estabilidad del gobierno • Políticas monetaria y financiera • Políticas de bienestar • Políticas de apertura de mercados
Legales	Desarrollo legislativo que pudiera afectar al sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y normativas (tributaria, laboral, etc.) • Derechos de propiedad intelectual
Medioambientales	Grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes implicados en nuestro contexto.	<ul style="list-style-type: none"> • % de reciclado de productos • Energías renovables • Existencia de tasas ecológicas • Leyes medioambientales

Una vez definido el conjunto de factores que pueden impactar en nuestro entorno externo, es preciso que analicemos aquellos factores específicos que pueden afectar internamente el entorno del negocio. Para ello trabajaremos sobre la teoría de las 5 fuerzas de Michael Porter: proveedores, clientes, productos sustitutos, competencia y la situación de competitividad de ese negocio.

Pasamos a describir cada uno de los factores que nos propone Michael Porter:



Fuente: Adaptación de Porter, Michael E.- Estrategia competitiva (<http://sinergiacreativa.wordpress.com/2008/05/10/las-5-fuerzas-de-porter/>)

- **Productos sustitutos:**

Consiste en evaluar la amenaza que suponen las alternativas de productos y o servicios para cubrir las mismas o parecidas necesidades. Cuando la amenaza de productos sustitutos es elevada significa que los beneficios de las empresas pueden verse disminuidos, ya que el sustituto limita el precio al que se puede vender el producto del sector. Dicha amenaza dependerá de:

El grado de sustitución: si el sustituto cubre perfectamente las necesidades del producto al que sustituyen, el grado de sustitución será alto y, por tanto, mayor la amenaza.

Los precios relativos: si el precio del sustituto es muy inferior al del producto al que sustituyen, mayor será la amenaza.

- **Competidores:**

Consiste en evaluar la posibilidad de que nuevas empresas puedan entrar a competir en un sector. Cuando existe una elevada amenaza de nuevos competidores significa que en un plazo determinado entrarán a competir nuevas empresas y, por tanto, los beneficios de las empresas existentes pueden verse disminuidos. Los dos factores de los que depende la amenaza de nuevos competidores son:

La reacción de los competidores existentes ante la entrada de una nueva empresa: si una nueva empresa espera una fuerte reacción por parte de las empresas ya instaladas (intentando dificultar su entrada mediante bajada de precios, intensificando la publicidad, incorporando

innovaciones en los productos y/o en los procesos, entre otras medidas) será menos probable que decida entrar en el sector.

La existencia de barreras de entrada: las barreras de entrada hacen referencia a los obstáculos que deben superar las empresas que no operan en un sector y desean hacerlo. Algunos ejemplos de barreras de entrada podrían ser:

La existencia de economías de escala por parte de las empresas ya instaladas.

La existencia de productos altamente diferenciados y/o con alta fidelidad de compra por parte del cliente.

La existencia de barreras legales o administrativas que exigen ciertas autorizaciones para poder entrar.

La dificultad para acceder a los canales de distribución o a los clientes. Las elevadas inversiones iniciales.

La localización favorable de las empresas ya instaladas, que impide el acceso a los nuevos entrantes.

La existencia de “efecto experiencia” por parte de las empresas ya instaladas.

La existencia de barreras de salida: las barreras de salida son factores de carácter económico, estratégico o emocional que hacen costoso salir del sector.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Consiste en evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los proveedores significa que éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto al precio o la calidad) y, por tanto, los beneficios de las empresas a las que proveen pueden verse disminuidos. El poder de negociación de los proveedores depende de:

- El número de proveedores y su grado de concentración.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecen los proveedores.
- La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrece el proveedor.
- La importancia que nuestra empresa (e incluso el sector industrial en el que operamos) tiene para el proveedor.
- La amenaza de integración vertical hacia delante por parte del proveedor.

- La importancia del producto/servicio del proveedor sobre el coste final de nuestro producto/servicio.

- **Poder de negociación de los clientes:**

Consiste en evaluar la posibilidad de que los clientes puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los clientes significa que éstos pueden modificar las condiciones (por ejemplo, precio o calidad) para comprar a las empresas y, por tanto, los beneficios de estas empresas pueden verse disminuidos. El poder de negociación de los clientes depende de:

- El número de clientes y su grado de concentración.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecemos a los clientes.
- La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrecemos a los clientes.
- El grado de rentabilidad del sector del cliente industrial.
- La amenaza de integración vertical hacia atrás por parte del cliente industrial.
- La importancia de nuestro producto/servicio sobre el coste final del cliente.
- La información de la que dispone el cliente.

- **Intensidad de la competencia actual:**

Consiste en evaluar la rivalidad entre los competidores que están instalados en el sector. Cuando la rivalidad entre competidores existentes es elevada, las empresas ven la oportunidad de mejorar su posición reduciendo costos y precios, incrementando la diferenciación de su producto/servicio o ambas cosas a la vez. En el caso extremo se encuentra la ausencia de rivalidad, es decir, el monopolio. El grado de rivalidad entre los competidores existentes depende de:

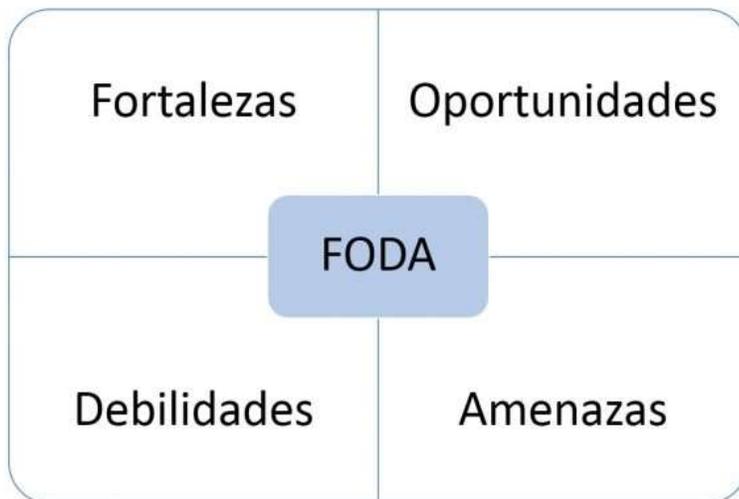
- El número de competidores y su grado de concentración: si existen pocos competidores y de gran tamaño la rivalidad será menor porque, en muchos casos, la empresa más grande suele marcar las reglas que rigen la competencia.
- El crecimiento del sector industrial: en sectores en crecimiento todas las empresas pueden mejorar los resultados sin que las demás tengan que reducir los suyos; por el contrario, en sectores maduros o en declive la rivalidad aumenta.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios del sector: cuanto más diferenciados estén los productos/servicios, menor será la rivalidad.

- Los costos fijos de la actividad: cuanto más elevados sean los costos fijos de una actividad, mayor será la necesidad de trabajar a plena capacidad y, por tanto, mayor será la rivalidad.

Una vez que se obtiene toda la información, se procede a realizar un análisis FODA, a modo de síntesis.

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa, un mercado o sencillamente una persona, esta herramienta es utilizada en cualquier situación, en la cual, se necesite un análisis o estudio.

Gráfico N°1: FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.



Fuente: Riquelme Leiva, Matías (2016, Diciembre). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <https://www.analisisfoda.com/>

Cabe señalar que, el FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad, logrando además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

Este análisis nos permitirá determinar las posteriores estrategias del negocio.

3) FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Una vez analizada la situación, estamos en condiciones de establecer nuestros objetivos.

Según Felipe Llenque (2015) en la mayoría de las empresas, resulta primordial la fijación de uno o varios objetivos básicos, hacia los cuales todos los miembros, principalmente los directivos, estén impulsados y motivados.

Los objetivos poseen facultades inherentes en sí mismos para estimular la acción. Cuando son conocidos o están definidos claramente, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen al mínimo las falsas interpretaciones.

Los principales objetivos de la empresa y los métodos o estrategias para alcanzarlos, son generalmente fijados por la alta administración, después de un análisis del medio ambiente o entorno de la empresa y la situación interna de la misma. A partir de los objetivos generales prioritarios, los jefes o administradores de los demás niveles jerárquicos deben establecer los objetivos concretos que deben alcanzar en su sector, y traducir éstos en actividades concretas por realizar en cada puesto de trabajo.

Un objetivo es el planteo de una meta o propósito a alcanzar en un tiempo determinado. Para que dicho objetivo esté definido correctamente, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Medible: que sea posible cuantificar tanto sus fines como sus beneficios.
- Alcanzable: que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y capacidades disponibles).
- Retador: no deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino que signifique un desafío o un reto.

- Fijado en el tiempo: establecer el periodo en el que se debe completar cada uno de ellos.
- Específico: que sean claros en cuanto a qué, dónde, cuándo, y como va a cambiar la situación.

4) DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Una vez analizado el entorno de la empresa y establecidos los objetivos que se desean alcanzar, se procede a formular la estrategia. Será determinante para el destino del negocio por lo que es fundamental su desarrollo.

En lugar de hacer referencia a una estrategia general, parece más apropiado hablar de varias estrategias interrelacionadas entre sí que conforman un “todo estructural competitivo”, incluyendo distintos niveles de formulación.

Es muy difícil que una empresa desarrolle su accionar basándose solo en una estrategia, por eso se desarrollarán distintos tipos de estrategias, que abarquen las diferentes áreas de acción. Entre otras, se pueden mencionar estrategias de negocios, estrategias de marca, estrategias de posicionamiento competitivo, estrategias de participación, estrategias de crecimiento, entre otras.

Según la teoría de la dirección estratégica de los negocios del profesor Ocaña, la formulación de la estrategia empresarial se debe hacer en función de 5 dimensiones: (Dirección Estratégica de los Negocios. Ocaña, 2012)

1. Estrategia competitiva o de negocios
2. Estrategia de posicionamiento
3. Estrategia de crecimiento
4. Estrategia organizacional
5. Estrategia funcional

Según Ocaña, “la estrategia de negocios define la forma competitiva, y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector”. Si bien no se puede asegurar que esta es la estrategia más importante, sí se puede decir que es la estrategia guía sobre la cual se desarrollarán las restantes.

Esta define la forma competitiva, y esa forma es la que definirá su posición competitiva dentro del sector, éstas determinan las alternativas de crecimiento respaldadas por las estrategias

organizacionales y funcionales. La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresarial para los clientes que sea única, exclusiva o superior, de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva duradera, sostenible y reconocible por el consumidor.

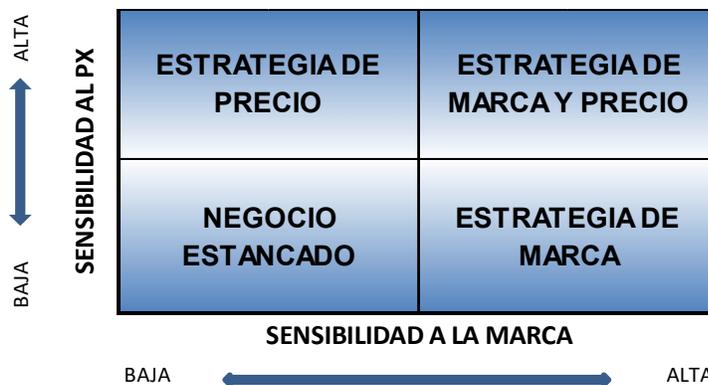
ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS

La estrategia competitiva determinara en función del mercado objetivo, cuanta diferenciación en valor (marca) requiere para un precio que ese mercado objetivo puede o quiere pagar. De aquí surgirá el precio o esfuerzo por el cual un consumidor está dispuesto para la satisfacción de una o conjunto de necesidades en función a un VALOR dado, comprendiendo como valor aquel complemento total del precio del bien o servicio más el valor añadido por el negocio o empresa.

Podríamos decir que esta matriz buscará desde el planteo de la estrategia determinar e influenciar sobre la elasticidad de la demanda y del público meta.

Determina si será una estrategia orientada a la marca, hacia el precio o hacia ambas variables, y esto dependerá de la sensibilidad hacia esas variables del mercado objetivo. Es la estrategia guía sobre la que se desarrollarán las otras, ya que define la forma competitiva dentro del sector. Para determinar esta estrategia, se utilizará la siguiente matriz:

Gráfico N°2: Matriz de posicionamiento competitivo



* Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

Las variables de este análisis que delimitarán la estrategia de negocios serán:

- Sensibilidad a la diferenciación o a la marca: Cualquier alteración en los atributos del producto generará un cambio en la demanda.

- Sensibilidad al precio: Cualquier variación en el precio del producto generará un cambio en la demanda del mismo.

Para profundizar la estrategia competitiva, determinaremos en función a la demanda y a la oferta el mix o variedad, cuál será el foco estratégico si más basado en productos y desde la oferta, hasta el extremo del ad hoc del cliente y el ofrecimiento de productos exclusivos. Es decir nos delimitará el foco y los recursos si estarán concentrados en el cliente o en los productos ofrecidos y cuál es el equilibrio entre ambos.

Siendo las variables de análisis:

- Cantidad de líneas de productos: cambie en las cantidades o líneas de productos ofrecidas, ya sea su diferenciación en precios, estilos, segmentos, calidades, etc.
- Números de segmentos de mercado: cantidades de segmentos preferidos para la penetración del mercado.

Gráfico N°3: Matriz de tipo de marketing-segmentación



*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

1. ESTRATEGIA DE PRECIO

Cuando hablamos de precios, estamos definiendo muchas variables del negocio que impactarán sobre el posicionamiento competitivo y el valor o esfuerzo que realizarán los consumidores de los productos o servicios.

También el precio tendrá un impacto sobre el valor percibido, ya que también el precio comunica sobre un posicionamiento o cierto grado de exclusividad o acceso masivo al mismo.

Según Kotler (2016), existen tres estrategias principales para la fijación de precios, que son las siguientes:

- I. Fijación de precios basada en el valor para el cliente
- II. Fijación de precios basada en los costos
- III. Fijación de precios basada en la competencia

2. ESTRATEGIA DE MARCA

Como se verá en la mezcla de marketing, la marca es un resumen competitivo de la identidad y diferencia del producto de una empresa. Mientras más señales diferenciales presente la marca, en el valor percibido por el cliente, menos importancia relativa adquiere para estos el precio, ya que están dispuestos a pagar un plus por esas diferencias.

En el establecimiento de la estrategia de marca estamos diseñando el valor percibido que otorgará el producto o servicio, y que cuanto más valor se perciba desde la marca, menor importancia tendrá la variable precio.

Para el establecimiento de la estrategia de marca, Ocaña (2012) establece y facilita la siguiente matriz, en el cual frente al análisis de las variables de una marca nueva u ya existente, y la categoría de los productos y su novedad:

Gráfico N°4: Matriz estrategia de marca



*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La estrategia de posicionamiento competitivo busca determinar una posición de mercado en función a los competidores o agentes y las porciones de mercado que cada una de ellas posee. Modificará su determinación si es líder, seguidora o rezagada. (Dirección Estratégica de los Negocios. Ocaña, 2012)

Esto determinará de forma sintética dos tipos de acciones o estrategias, de ataque en caso de tener posibilidades de aumentar su participación de mercado y las oportunidades que existan, o

de defensa en caso de tener una alta participación y liderazgo, ya que existirán mayores probabilidades de perder mercado ya que todos aquellos que no poseen una gran participación tienen una oportunidad de mercado y estarán atacando el mismo.

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia con el fin de lograr cierta participación en el mercado dependen de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

Las estrategias de defensa buscan mantener una posición ganada, desarrollando acciones que tiendan a reducir o neutralizar las estrategias de los competidores. Estas acciones pueden cubrir segmentos de mercado en los que la empresa puede hacer valer algún tipo de fortaleza (táctica de flancos) o cubrir segmentos de mercado en los que el resto de las empresas no han incursionado o han abandonado (táctica de retaguardia).

La estrategia de ataque, en cambio, busca aumentar la participación en forma rápida y continua. La empresa que la realice debe llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones, apoyándose en sus fortalezas. Estas acciones buscan aumentar la participación en los segmentos actuales en los que opera la empresa (táctica envolvente) o incursionar en otros segmentos que no se hayan desarrollado anteriormente (táctica de varios lados).

Gráfico N°5: Matriz estrategia de ataque-defensa

		ENTORNO EXTERNO	
		MÁS OPORTUNIDADES	MÁS AMENAZAS
ENTORNO INTERNO	MÁS FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRATAQUE TÁCTICA ENVOLVENTE	ESTRATEGIA DE ATAQUE TÁCTICA DE VARIOS LADOS
	MÁS DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA TÁCTICA DE FLANCOS	ESTRATEGIA DE DEFENSA TÁCTICA DE RETAGUARDIA

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

A. ESTRATEGIA DE ATAQUE:

Supone que al existir más fortalezas que debilidad, el negocio tiene oportunidades de mercado por ende una posibilidad franca de aumentar su participación quitándole por defecto a sus competidores mercado. Permitiendo generar acciones y ejecuciones que sorprendan a la competencia

- Estrategia de ataque con táctica envolvente: en un escenario con muchas más oportunidades que amenazas, implica abarcar todo el mercado tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen buscando obtener todos los espacios de mercado
- Estrategia de ataque con táctica de varios lados: en un escenario con más amenazas que oportunidades, la empresa implementa distintas estrategias para las pocas oportunidades que allí existen, siendo mucho más específica en las medidas para captar esas pocas oportunidades.

B. ESTRATEGIA DE DEFENSA:

Supone que al existir una preponderancia de las debilidades del propio negocio, debe defender su participación o porción del mercado. El resto de los competidores estarán en busca de captar las porciones de mercado que la empresa débil posee. (Dirección Estratégica de los Negocios. Ocaña, 2012)

- Estrategia de defensa con táctica de flancos: La empresa, consciente de sus debilidades, se defiende de aquellos aspectos donde es más vulnerable ante las amenazas del sector; y aprovechar las pocas oportunidades que posea.
- Estrategia de defensa con táctica de retaguardia: Es la peor situación competitiva posible, ya que en la empresa predominan las debilidades, y en el sector las amenazas. La empresa debe reconvertir, redefinir, reconfigurar su negocio en el menor tiempo posible.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Una vez determinadas las estrategias del negocio con la cual determinara el valor arrojado al mercado y posteriormente las estrategias respecto de su posicionamiento competitivo estableceremos las estrategias de crecimiento.

Las estrategias de crecimiento son todas aquellas acciones que permitirán que el negocio se desarrolle aún más, ya sea ampliando su porfolio de productos, logrando una mayor penetración del mercado, desarrollando clientes, integrándose hacia atrás o adelante; tiene como finalidad la potenciación del negocio en perspectiva futura.

Las alternativas de crecimiento para una empresa son la integración, la especialización y la diversificación.

Para facilitar el establecimiento utilizaremos la siguiente matriz, en la que evaluando la situación o condición en que se encuentra la empresa y el atractivo del sector del negocio, encontrar una mix de estrategias a tomar.

Gráfico N°6: Matriz estrategia de crecimiento



*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

Estrategias de especialización:

Son todas aquellas acciones competitivas que buscan un mayor grado de participación del mercado lo más rápido posible, buscando mejorar y explotar con mayor esmero aquellas

oportunidades que aún no se han captado. Principalmente a través de desarrollo de clientes y productos o una mayor penetración del mercado actual.

Estrategias de integración:

Aquellas acciones competitivas que nos llevarán a absorber posiciones delante, atrás u horizontalmente, buscando absorber los beneficios de proveedores, clientes y o competidores.

- Integración hacia atrás: busca obtener beneficios y control de los negocios de los cuales este se provee.
- Integración hacia delante: busca obtener los beneficios de agentes hacia el mercado de la cadena comercial, por ejemplo distribuidores, vendedores, etc.
- Integración horizontal: busca a través de acciones competitivas apoderarse de los competidores, parcial o totalmente.

Estrategias de diversificación:

A medida que las organizaciones crecen y obtienen un capital sustentable para el sostenimiento del propio negocio y con creces, estas buscan diversificar sus negocios, con las búsquedas principales de potenciar su capital o mitigar riesgo. Naturalmente en negocios que tienen variantes de cambios distintas al actual o nuevos negocios. Buscan equilibrar los riesgos y escenarios del negocio principal.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Se procede a decidir qué estructura adoptará la organización, en consecuencia, con su estrategia de crecimiento. Esta estructuración estratégica se puede dar de tres formas. (Dirección Estratégica de los Negocios. Ocaña, 2012):

a. Desarrollo interno: También conocido como reestructuración o reingeniería, está asociado a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, es decir, focalizarse en el negocio actual para lograr una mayor participación de mercado, integrando de manera eficiente todos los recursos para la consecución de metas reformadas y potenciadas. Potenciando variables como la eficiencia, calidad, trabajo por procesos, metas superadoras, con impacto social positivos buscando perdurar el negocio, hasta la trascendencia.

b. Adquisición o absorción: Es una de las formas a través de las cuales se puede optar por un potenciamiento ya se en los casos de la adquisición, una empresa compra otra con el fin de entrar en

un nuevo mercado o eliminar la competencia; en cambio, la absorción se da cuando dos o más empresas se unen para crear una nueva, con el objeto de lograr metas que por sí solas nunca alcanzaron sinergiando los now how y recursos de dos o más compañías.

c. Alianzas o fusiones: Las alianzas estratégicas son acuerdos, convenios o asociaciones entre dos o más empresas que se unen para alcanzar objetivos deseados por cada parte independientemente. En esta modalidad de reestructuración predomina la cooperación y se puede dar de tres maneras: Alianza complementaria, integración conjunta o adición.

ESTRATEGIA FUNCIONAL

La estrategia funcional es aquella que contempla todas las funciones que se llevaran a cabo para la ejecución del negocio. Principalmente las funciones son las tradicionales a cualquier organización básica, pero también pueden definirse según el proceso o agregado de valor que cada empresa tiene, por ejemplo, una compañía dedicada a la compra y venta de artículos, no tiene una función de operaciones o producción.

Resaltaremos algunas funciones básicas o tradicionales, y estableceremos el trío de acciones competitivas que determinaran la estrategia funcional:

- Estrategia de operaciones: Comprende acciones tales como información de fabricación, capacidad de producción, tecnología de procesos, gestión de calidad, entre otros.
- Estrategias de comercialización: Son el análisis de mercado, información acerca de la comercialización y decisiones sobre las 4P (producto, precio, plaza y promoción).
- Estrategia financiera: Mediciones de rentabilidad, costo de capital, crecimiento y los índices del mercado de capital se realizan en esta estrategia.
- Estrategias del direccionamiento de personas: Se toman decisiones en cuanto a todo lo referido a la mano de obra de la empresa, como puede ser su selección, desarrollo, y evaluación.

5) PLANES DE ACCIÓN

PLAN DE MARKETING (MARKETING MIX)

Según Kotler y Armstrong (2016), el marketing mix o mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la

respuesta deseada en el mercado meta. Esta mezcla es también conocida como las “4Ps” dado que incluye al producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

1. PRODUCTO

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing" (2007), lo definen como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor. El producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"

1.1. NIVELES DE PRODUCTO

Kotler y Armstrong (2016) hablan de tres niveles de producto que componen el producto total:

Beneficio principal o básico:

El producto central o beneficio principal se refiere a la idea del servicio o necesidad genérica que cubre el producto, es decir los beneficios cruciales que resuelven un problema y que son buscados por los consumidores

Producto real:

El producto real es la combinación del diseño, nivel de calidad, marca, empaque y funciones para brindar el beneficio principal.

Gráfico N°7: Niveles de producto



Fuente: Adaptado de Kotler y Armstrong, "Marketing" (2016)

Marca:

Una marca es un nombre, término, símbolo que pretende identificar los bienes y servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de la competencia.

Según Ocaña (2009:536-39) la marca sintetiza la identidad y la diferencia que generan las personas y los procesos en las actividades de valor de una empresa. Es resultante de un análisis cualitativo y es la que determinará el valor subjetivo del producto.

Envase:

Por envase se entiende el material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo. Sirve para proteger a la mercancía y distinguirla de otros artículos.

Producto aumentado:

Este nivel de producto se alcanza cuando se ofrecen servicios y beneficios adicionales al consumidor que superen sus expectativas y que distingan la oferta de la de los competidores

1.2. LÍNEA DE PRODUCTOS

Una línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios o quedan dentro de ciertos rangos de precios. Una línea puede contener productos de diferentes tamaños, colores o precios.

2. PRECIO

Siguiendo a los mismos autores, el precio en un sentido más estricto es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Se diferencia del resto de los elementos de la mezcla de marketing porque es el único que produce ganancias, mientras que el resto de los elementos representan costos.

Para fijar el precio se debe recordar que la compañía optará por una estrategia de marca y diferenciación, lo que significa un precio mayor que justifique esa diferencia. Por otro lado, es muy importante tener en cuenta que los consumidores son los que determinan si el precio es correcto o no, por lo que su fijación debe estar orientada hacia ellos.

3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

La plaza o distribución es el elemento de la mezcla de marketing que se utiliza para lograr que los productos estén a disposición de los clientes. Abarca tanto la selección de los lugares o puntos de venta donde se ofrecerán los productos y la forma en que los insumos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

En esta variable que define como llegaremos a manos de nuestros clientes, uno de los ejes fundamentales son los canales comerciales que se utilizaran en el negocio.

4. PROMOCIÓN

El marketing no es solamente el desarrollo de un buen producto, su precio y ponerlo a la venta. Los clientes necesitan conocer el producto antes de la compra del mismo y esto se realiza mediante la promoción.

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. En otras palabras, la promoción es la manera por la cual la empresa transmite la información de sus productos y su imagen misma a los clientes. Para promocionar un producto se pueden utilizar diferentes herramientas:

4.1. PUBLICIDAD

Es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un patrocinador identificado. Incluye: formas impresas, difusión en exteriores, etc. El mix de promoción debe estar guiado por el volumen a comercializar y al tipo de cliente meta.

4.2. PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

PLAN FINANCIERO - ECONOMICO

Posterior al análisis del mercado, el establecimiento de las distintas estrategias y determinado el producto o servicio a ofrecer al mercado meta, es necesario conocer la factibilidad económica financiera del negocio.

Desde la determinación de los costos de inversión para comenzar con el negocio, la determinación de los costos variables, las estimaciones comerciales, los márgenes de contribución, los plazos de reinversión y el posible futuro resultado del negocio.

Para ello tendremos en cuenta:

1. FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

La factibilidad económica financiera, consiste en que el negocio planteado tenga la posibilidad de generar riqueza, en el sentido más sintético, que permita generar un valor económico para el cubrimiento de los costos y una contribución positiva por el cual tenga sentido la aplicación de recursos para la obtención de una ganancia, por lo que es necesario definir algunas variables deseadas en términos de:

1.1. VENTAS

Las ventas son aquellos ingresos que obtendrá el negocio por la ejecución comercial y las mismas son las que soportaran los costos de la viabilidad del negocio como las utilidades obtenidas por la ejecución del mismo.

1.2. COSTOS

Los costos son todos aquellos sacrificios económicos necesarios para llevar a delante del negocio, en el sentido más simple podemos definirlos en dos:

1.2.1. Costos variables

Son aquellos costos que se modifican en sentido lineal respecto de las ventas, es decir que cada vez que exista un movimiento en las ventas, estas tendrán a su vez una contrapartida negativa.

1.2.2. Costos fijos

Son aquellos costos en los que se incurren para hacer posible el negocio sin ser modificados por la variación en las ventas, sino que se denominan fijos porque son ajenos a la variación de las ventas. Por ejemplo el alquiler de un local comercial, que es fijo de manera mensual, y no se modifica si las ventas aumentan o disminuyen.

1.3. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

El margen de contribución es aquella diferencia existente entre la venta y los costos variables. Son las utilidades de la empresa antes de impuestos, costos fijos y posterior renta del negocio.

6) CONTROL Y EVALUACIÓN

Aunque es el último paso, su éxito depende de la calidad del análisis del entorno y del mercado, de que si las estrategias fueron bien establecidas, si la implementación de las mismas se hizo de la forma correcta según los planes previamente establecidos, pues entonces los controles y evaluaciones serán positivos.

Naturalmente, como el mercado, las personas, las interpretaciones, los contextos son cambiantes, es muy probable que algunas acciones y resultados no se coincidan con los esperados, pues aquí ocupa un rol excesivamente importante el control.

Pues son los que nos llevarán a tomar decisiones correctivas, de mejoras e innumerables datos para una mejor ejecución del proceso del negocio, como también de las estrategias a establecer con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos.

En cuanto al control, Ocaña, citando a Hill y Jones (1994), señala que un sistema de control de la estrategia comprende:

- Establecimiento de objetivos estándares.
- Creación de un sistema de medición y monitoreo.
- Comparación entre el desempeño real frente a los objetivos establecidos
- Evaluación de los resultados y realizar los ajustes que sean necesarios.

Según Hill y Jones (1994) los controles pueden ser de 4 tipos:

A) CONTROL DE MERCADO

Para este tipo de control se puede utilizar el indicador Rendimiento de la Inversión (ROI), en el cual se divide el ingreso neto por el capital invertido. Si dicho indicador es mayor a 1, significa que la empresa está siendo rentable, por lo que no sólo recuperó lo que invirtió, sino que además está ganando dinero. Por el contrario, si el indicador es menor a 1, lo que ganó en ese periodo de tiempo fue menor a lo que invirtió.

B) CONTROL DE RENDIMIENTO

Éste se aplica sobre determinadas metas impuestas por la organización. Estas metas son presupuestos fijados para un cierto tiempo y están asociados a los objetivos estratégicos para el mismo periodo.

C) CONTROL BUROCRÁTICO

Se realizan indicadores que analizan a las personas (por ejemplo, horas hombre trabajadas en relación a las unidades producidas), recursos (optimización de la utilización de los mismos para minimizar costos) y procesos (tiempo de ejecución de una actividad, entre otros). Se llama burocrático porque para que se cumplan dichos indicadores, se imparten reglas, métodos y procedimientos.

D) CONTROL ORGANIZACIONAL

Está sujeto a la intensidad de los cambios que se produzcan en la organización, y como éstos afectan a los valores y principios de las personas relacionadas directa o indirectamente con la empresa.

CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Es importante para la determinación de la existencia de un posible negocio, si verdaderamente existen oportunidades concretas de obtener una ganancia, en este caso por la comercialización de un bien, para ello es fundamental la investigación del mercado, como así también la determinación de objetivos claros y concretos, que son los que guiarán a todas las personas que intervengan en la construcción de una propuesta de valor para un grupo de clientes.

En este capítulo se determinan los lineamientos generales que permitirá proyectar el negocio y estudiarlo, para una definición de objetivos que serán la base, para todo el desarrollo de estrategias y planes de acción.

1) BREVE DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La finalidad de esta investigación es la generación de un plan de negocios para una empresa que se dedicará a la compra y venta de indumentaria o ropa vinculada al vestido de bebés y niños pequeños.

La intención de esta empresa es el emprendimiento de un negocio familiar, que permita generar un ingreso positivo, aplicando valor y comercializando prendas para bebés y niños, segmento que, a priori, posee un gran atractivo por la rotación y el uso de este tipo de productos.

Cuando hablamos de bebés y niños, nos referimos a personas de 0 meses hasta niños de unos 36/40 meses de vida, y atendiendo la demanda de ambos sexos, femenino y masculino.

Los productos que se comercializaran satisfacen dos necesidades, en primera instancia el abrigo y en segunda instancia la estética en el vestido.

Se puede determinar en el sentido generalizado que estos productos tienen dos principales finalidades, que son en primera instancia el abrigo y la protección de las personas y en segunda una finalidad estética o de adorno.

El negocio constará de la compra a proveedores que confeccionan prendas para bebés y niños, para el posterior agregado de valor y comercialización a distintos mercados, tomando como mercado principal, el mercado de Mendoza y así obtener una ganancia a través de un margen de contribución tanto para absorber cubrimiento los costos fijos y un diferencial que será aquella ganancia deseada.

Los usuarios de las prendas son los bebés y niños; y quienes compran son aquellos que efectúan la adquisición del producto (clientes).

En términos reales, los principales consumidores son los niños y bebés, que cabe recalcar que los mismos son consumidores que no tienen recursos económicos propios ni tampoco las capacidades individuales para la realización de la adquisición (compra) de este producto. Por lo que en adelante cuando nos refiramos a clientes, son todos aquellos agentes que efectuarán tanto la elección de compra y el proceso completo de la misma.

En sentido generalizado, los clientes serán mayoritariamente mujeres, que son por distintos motivos, las que realizan la adquisición de prendas para los bebés y niños. Esto no quiere decir, que no serán tenidos en cuenta los varones como público meta, pero en aquellos momentos en donde se busque invertir como por ejemplo en publicidad, tendremos una mayor preferencia sobre clientes de sexo femenino.

Naturalmente estos clientes tienen una relación de parentesco con el usuario final de la prenda, padres, madres, abuelos, tíos, padrinos y madrinas, dato por el cual, puede llegar a existir una gran sensibilidad e irracionalismo en el proceso de compra.

2) ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIO

Como hemos mencionado en el anteriormente, cuando hablamos de analizar el sector del negocio, tenemos que analizar tanto el entorno externo como el interno y propio del negocio.

Cuando hablamos del entorno externo, trataremos de analizar todas aquellas variables macro en donde se buscará realizar el negocio, y utilizaremos como herramienta el análisis PEST, de los cuales evaluaremos los sectores o variables mayormente no controlables que impactarán sobre el mismo.

ANÁLISIS PEST:

- **Factores Económicos:**

La economía en Argentina durante este periodo de tiempo cursará procesos de alto riesgo ya que las variables económicas se encuentran inestables y con muchos factores que desde el análisis de la misma son malos.

En primera instancia cursamos tiempos de alta inflación principalmente originado por un descalce en la balanza comercial, esto ha llevado a altas tasas de interés como herramienta de control de la inflación, lo que dificulta la inversión por su costo.

La inflación también es alta debido a un tipo de cambio en constante evolución negativa, por lo que impacta sobre los costos dolarizados en la mayoría de los productos, esto ha llevado a una constante pérdida del poder adquisitivo de las personas en el mercado argentino.

En el sentido general la situación general económica es mala, pero también visualizando a un mediano plazo, esta economía mejorará, por lo que aquellos que puedan mantener sus posiciones de negocios y sostener, tendrán grandes oportunidades cuando la misma mejore.

El tipo de cambio al estar avanzado, evita que sea fácil para los consumidores de Argentina la adquisición de productos en el extranjero, por lo que se fortalece de algún modo el consumo local.

- **Factores Socio Culturales:**

En función al mercado que se quiere estudiar, analizaremos el avance de las variables demográficas que impactan sobre el análisis de este negocio.

En principio la población de argentina tiene tasas positivas, lo que implica que nacen más personas de las que mueren, esto implica que hay una evolución positiva de la población distinto a países como por ejemplo los europeos que están sufriendo un envejecimiento de la población y una reducción en la cantidad de habitantes.

Según datos brindados de fuentes estatales, en argentina existen en promedio 2,29 hijos por mujer.

En Argentina existe una media de unos 750.000 niños que nacen por año, y ese número para Mendoza es de unos 35.000 nacimientos por año.

Se ve una predominación de que el promedio de edad de maternidad ha aumentado, es decir que en Argentina, y se adjudica a principalmente la dedicación de la mujer en el trabajo.

- **Factores Políticos:**

En el año 2019 se producirán elecciones a presidente, situación por la cual puede producirse un cambio de gobierno y esto ha generado y generará una gran inestabilidad país, lo que se ha traducido en un riesgo país elevado.

La inestabilidad de la política monetaria fiscal del país, ha generado períodos de altos niveles de inflación y una fuerte desinversión, lo que ha provocado un cierto grado de inestabilidad con incrementos en el riesgo país y dificultades en la imagen pública del gobierno de turno.

Otro punto importante a destacar es el sistema tributario argentino. El mismo es foco de innumerables críticas por parte de empresas, instituciones y la sociedad en general ya que a través de este se impone una carga impositiva exagerada en ciertas ocasiones, perjudicando así de manera directa la rentabilidad de las empresas y la posibilidad de atraer nuevas inversiones.

- **Factores Tecnológicos:**

Existe una gran expansión y crecimiento de la tecnología aplicada a la comercialización y al movimiento de dinero digital.

Grandes compañías han ganado participación en el mercado de la compra-venta vía internet y también de los negocios financieros de forma digitales, y a esto nos referimos sobre aquellos servicios que permiten la cobranza en esta forma de comercialización.

Se está produciendo un gran avance sobre los sistemas y maquinas que permiten la reducción de los costos de personal, siendo de gran impacto y aporte los avances tecnológicos

ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER:

- **Productos sustitutos:**

Teniendo en cuenta como principal función del sector textil la de vestir y/o abrigar, no existen productos sustitutos para los artículos textiles, ya que es tan sólo la ropa la que puede cubrir dicha necesidad. Sobre todo cuando hablamos de una necesidad básica o primaria como puede ser la vestimenta o el abrigo y sobre todo de bebés y niños.

Sin embargo, dentro de la función de vestir, y teniendo en cuenta la amplia segmentación que existe en la industria textil y de indumentaria, y más aun dentro de la de bebés e infantiles, sí existen productos sustitutos dentro de otros aspectos como el diseño, la moda y la diferenciación. Por tanto, la amenaza en este aspecto es relativa.

En síntesis los sustitutos no serían una amenaza que haga cambiar rápidamente las condiciones del negocio de compra y venta de ropa para niños.

- **Poder de negociación de proveedores:**

Cuando hablamos de los proveedores del negocio, nos referimos a todos aquellos fabricantes de prendas para bebés y niños. Principalmente localizados en la capital del país.

Existe una numerosa cantidad de proveedores especializados en el segmento, lo que nos permite en el negocio reducir el poder de negociación de los mismos.

Si cuando uno busca mayor calidad, diseños exclusivos, estampados en telas importados, el número de proveedores es más pequeño y en esos casos poseen mayor poder de negociación

La multitud de proveedores existentes en el sector disminuye el poder de negociación de los mismos, permitiendo que sean los clientes quienes impongan sus condiciones, las cuales tenderán a responder a sus intereses. Del mismo modo, la información manejada por los proveedores es amplia gracias a la influencia de Internet así como de las redes sociales y otros medios, lo cual permite el aumento de su poder de negociación.

Por otra parte, puede tener lugar una integración vertical hacia delante, siendo el proveedor el que distribuya sus propios productos, aumentando así su poder de negociación. En cuanto al volumen de compra

En síntesis tampoco es considerada una amenaza la situación de poderes respecto a los proveedores, y al riesgo de encontrarnos encerrados en un mercado hacia atrás monopólico. Lo que si debemos tener en cuenta es la integración hacia delante, ya que la tecnología e internet permite hacerlo con facilidad en los tiempos de hoy.

- **Competencia:**

Cuando hablamos de competidores que se dedican al negocio de la comercialización de prendas de ropa para niños, lo más sencillo en primera instancia es pensar en los grandes comercializadores de las mismas. Estos pueden ser las marcas ya reconocidas con local propio y marcas ya establecidas y reconocida por los clientes decisores de compra.

Tomaremos como referencia en el sentido de los líderes del mercado a Cheeky y Grisino con gran presencia local y nacional, con locales de punto de venta físicos de cercanía en los centros comerciales y shopping y con un gran desarrollo en el mercado digital.

En el sentido amenazante, son grandes compañías líderes que busquen imponer sus marcas con gran reconocimiento de sus marcas y promociones. Estas mismas son las que fijaran los precios del mercado y busquen defender sus posiciones de líderes. Obviamente por estar en segmentos bien definidos dejan oportunidades de nicho, ya que por un agregado de valor y masividad, no logran cubrir todos los distintos segmentos de mercado que ocurren en la necesidad de satisfacer la vestimenta de niños.

Además de estos grandes líderes de la industria con presencia nacional, existen competidores especializados en este segmento para el mercado de Mendoza. Podemos resaltar los dos más grandes, aunque exista una gran diferenciación entre ambos, uno es Cositas, el cual posee un precio medio y se provee de distintos fabricantes, por lo que su ropa no tiene marca propia, pero

sí en términos de precio ofrece una buena relación precio calidad, el mismo competidor posee unas 6 sucursales en centros comerciales de Mendoza. El otro es Candy, una compañía que ofrece una diferenciación casi exclusiva en precio y contando solo con dos locales comerciales.

Luego se encuentran todo tipo de competidores rezagados del negocio, ya sea que encuentran nichos, o estrategias de cercanía, abasteciéndose de proveedores similares de los que se abastecerá el negocio del cual estamos planificando su acción comercial. Para este tipo de nuevos competidores las barreras son relativamente bajas, en el sentido que los proveedores de Buenos Aires, casi que no tienen exigencias para generar barreras de ingreso altas. Si es necesario contar con capitales iniciales porque estos tipos de proveedores no ofrecen condiciones de crédito. Mucho de estos competidores realizan su operatoria de venta a través de redes sociales como Facebook e Instagram.

La amenaza por la variedad y cantidad de competidores es alta, al tampoco existir grandes barreras de ingreso al mismo. Será clave el establecimiento de estrategias que permitan encontrar los nichos de mercado y poder sostener la posición competitiva lograda.

- **Poder de negociación de clientes:**

Cuando hablamos de los clientes del negocio, nos referimos a todos aquellos decisores de compras (que nos referimos en la descripción del negocio siendo principalmente mujeres). Los clientes por acceso a internet han ganado un gran poder de negociación, debido a la facilidad de acceso de información que poseen a través de este tipo de plataformas.

Al ser un negocio masivo existen una gran cantidad de clientes y su grado de concentración es alto. Por lo que será fácil comenzar con el negocio e ir penetrando el mercado.

Respecto al mix de productos que se ofrecerán es alto, ya que como aparte de satisfacer la necesidad concreta de vestido, también hay un aspecto estético y de gran variedad de calidades y diseños, por lo que la oferta debe ser variada para poder capitalizar la mayor cantidad de ventas.

No existen amenazas de la integración hacia atrás por lo que estamos atendiendo a consumidores finales. La amenaza que existe de este tipo es que esos consumidores tengan acceso a compras mayoristas a través de internet.

- **Intensidad de la competencia actual o rivalidad competitiva:**

La rivalidad competitiva del sector es alta, en el sentido concreto ya que existe una gran cantidad de competidores, proveedores integrándose hacia delante, pequeños y medianos competidores con estrategias diferenciadas, en un mercado que reduce su capacidad económica para la adquisición de bienes, y esta industria naturalmente golpeada por un incremento en los

costos de producción local y la imposibilidad de trasladar precios al mercado. Con un tipo de cambio que naturalmente permite el ingreso minorista o mayorista del mercado externo hacia el interno.

La rivalidad se reduce en la diferenciación que existe entre los distintos competidores, hay una gran variedad de telas y diseños, precios, formas de llegar al consumidor y servicios, que permite el desempeño y desarrollo de todos los agentes que se dedican a este negocio.

Al existir una rivalidad alta y que verdaderamente es necesario el establecimiento de estrategias, que logren un posicionamiento adecuado para el sostenimiento del negocio.

ANÁLISIS FODA:

Esta herramienta nos permitirá analizar las condiciones del entorno del negocio en función a variables tanto internas como externas, permitiendo descubrir los aspectos positivos para potenciarlos y que nos permitan en resumen captar oportunidades dentro del negocio de ropa e indumentarias para niños.

➤ Análisis de los factores externos:

• Oportunidades:

- Alta rotación del uso del tipo de productos por el propio crecimiento del consumidor
- Atiende una necesidad básica
- Negocio que atiende al crecimiento de la población
- Amplia cantidad y calidad de proveedores
- Demanda irracional
- Confusión y desconcierto de competidores por la situación económica

• Amenazas:

- Barreras pequeñas para el ingreso de nuevos competidores
- Creciente inflación y aumento de precios
- Altas tasas de financiación en el mercado
- Alto riesgo de incobrabilidad
- Economía decreciente
- Incertidumbre

- Posibilidad de que los proveedores se integren hacia delante
- Gran cantidad de competidores

➤ **Análisis de los factores internos:**

• **Fortalezas:**

- El producto que se ofrece atiende una necesidad básica
- La estructura de costos y deseos de renta son bajos
- Flexibilidad en la operatoria del negocio
- Estrategia de precios módicos que permitirán una oferta interesante para el consumidor
- Cercanía con el cliente
- Estrategia multicanal
- Dirección del negocio y mano de obra propia
- Baja inversión de capital, bajo riesgo

• **Debilidades**

- Poca experiencia en el rubro
- Imposibilidad que en el corto plazo exista una integración hacia atrás
- Capital limitado
- Imposibilidad de algunas herramientas comerciales que utilizan los competidores
- Grandes distancias con los proveedores, altos costos logísticos
- Falta de financiación propia, terceros y bancos
- Falta de estructura de la empresa

3) FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Una vez analizado el macro y micro entorno para la compra y venta de ropa para bebés y niños y habiendo detectado un escenario que nos permita en rasgos y aspectos generales, definir que existen oportunidades claras para desempeñar un negocio, estableceremos una serie de objetivos cuantitativos y cualitativos que marquen el horizonte del plan de negocios y nos permita tener metas claras, como también la evaluación y medición para tomar medidas en la ejecución.

El horizonte general de tiempo de estos objetivos es de un periodo de 24 meses:

CUANTITATIVOS:

- Lograr determinar el monto total de inversión
- Lograr una ganancia mensual de un sueldo mínimo vital
- Recuperación del capital invertido dentro del periodo de análisis
- La determinación de un objetivo de ventas mensual

CUALITATIVOS:

- Definición del público meta
- Desarrollo de una marca y su posterior posicionamiento
- Determinación de una estrategia comercial adecuada para el mercado y la situación actual del mismo
- Determinación de los distintos canales comerciales
- Alcanzar el mínimo de stock sobrante de cada temporada, optimizando las compras.

Estos objetivos son los que linearán las estrategias y los planes de acción del negocio en delante de este estudio. Los mismos serán la guía en la ejecución del negocio y serán las herramientas que nos permitirán controlar y evaluar el desempeño.

4) CONCLUSIÓN:

Este capítulo estudia el entorno del mercado en donde se desarrollará el negocio investigado, pasando por todo el macro entorno general no controlable de Argentina y la provincia de Mendoza.

Posteriormente un análisis de las variables del micro entorno del negocio, haciendo uso de la teoría de las fuerzas competitivas del negocio según Porter.

Y luego una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias que tanto el mercado como el emprendimiento investigado poseen.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Como hemos mencionado, desarrollaremos distintas estrategias del negocio para un comercio especializado en venta de ropa para niños, el conjunto de estas estrategias determinará el “todo competitivo” de este negocio.

En adelante denominaremos Oink, cuando nos referimos al negocio bajo análisis, venta y ropa de bebés y niños.

1) ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS

La estrategia competitiva de negocios, nos permitirá definir en función a las distintas sensibilidades en cuanto al precio y a la construcción de una marca.

Respecto de la sensibilidad al precio, en términos generales, nuestros decisores de compra tienen por un lado una alta sensibilidad al mismo, debido en primera instancia a la situación económica actual que atraviesa el general de la sociedad y en segunda instancia por la alta rotación en el uso de las prendas y el crecimiento de los usuarios de las mismas.

En síntesis, consideramos un público sensible al precio pero que en distintas ocasiones se encontrarán más permeables y con algunas posibilidades de no tener tanto encuentra el mismo. Será importante encontrar el mix adecuado para captar estas oportunidades para poder comercializar prendas de mayor valor.

Respecto a la priorización sobre la marca, consideramos un público meta de clase media, que tendrá una preferencia baja a la marca, no buscando un agregado de valor importante en la misma, sino una marca que le permita con un esfuerzo moderado en satisfacer sus necesidades de vestido y si es posible de diferenciación

Según la matriz desarrollada en el libro de Dirección Estratégica nos encontramos frente a un escenario para la definición de una estrategia claramente de precio, con una diferenciación pequeña en la marca que permita una rápida identificación y diferenciación respecto del resto de los competidores.

Gráfico N°8: Posicionamiento competitivo Oink



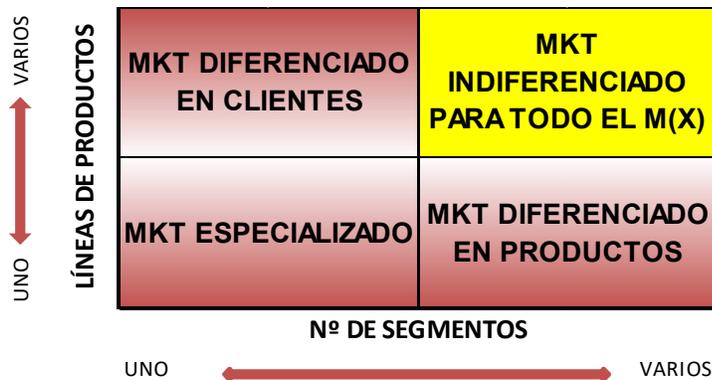
*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

Para completar la estrategia competitiva o de negocios de Oink, necesitamos conocer la cantidad de segmentos de mercados a atender y las cantidades de líneas de productos que se ofrecerán.

En el caso bajo análisis, Oink buscara penetrar el mercado en todos sus segmentos, desde bebés y niños toda la vestimenta que los mismos puedan llegar a necesitar en sus primeros años de vida, atendíéndolos desde el mes 0 a los 36, varones y niñas y de cualquier clase económica.

En términos de las líneas de productos, ofertará productos de abrigo, de verano, de moda, para uso cotidiano, con telas estampadas y telas lisas, y de todo el espectro de calidades y diseños.

Gráfico N°9: Posicionamiento diferenciación Oink



*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

ESTRATEGIA DE PRECIO

La estrategia de precios será esencial en la determinación del negocio.

Se utilizará una estrategia de precios muy competitiva para poder acceder a un negocio de volumen, es decir que el precio será una herramienta de diferenciación y debe permitir a cualquier público meta poder acceder a las mismas.

Se utilizará una fijación de precios basada en los costos, es decir, se construirá el valor para cada una de las prendas, desde su costo de compra, luego se le incorporarán los costos de logística, packaging, impuestos y el margen esperado de ganancia para el cubrimiento de los gastos comerciales, comisiones por ventas y utilidad.

Como la estrategia competitiva está basada en precios resultan muy importantes dos cuestiones en esta formulación de precios:

- Proveedores eficientes y con precios accesibles.
- Eficiencia en todos los gastos posteriores a la adquisición.
- Utilidad moderada.

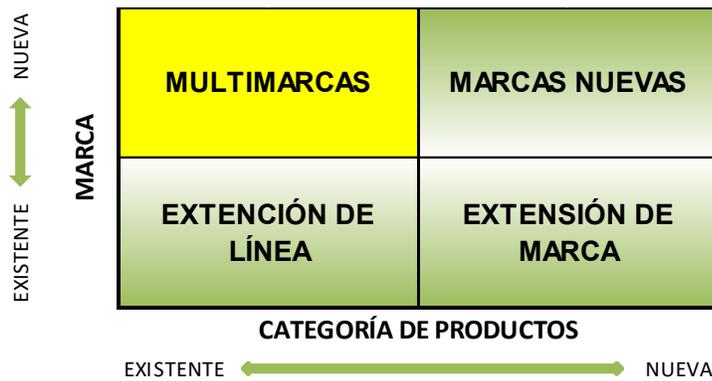
Pues, estos últimos, son aquellos que determinarán la competitividad del precio, respecto a los otros precios que existan en el mercado.

La ganancia bruta del negocio se obtendrá principalmente por la cantidad y el volumen de prendas comercializadas.

ESTRATEGIA DE MARCA

Apoyados en el marco teórico, analizaremos el tipo de diferenciación que daremos entendiendo que hablamos de una Marca Nueva (Oink) y que la categoría de productos que se comercializará es existente.

Gráfico N°10: Estrategia de marca Oink



*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

Nos lleva definir un escenario de una estrategia de marca del tipo “Multimarcas”, es decir que alineado con la cantidad de proveedores que puedan ofrecer productos de una excelente relación precio calidad, poder poseer las distintas marcas ya para cada una de las extensión de productos existentes.

Como la estrategia competitiva es de precio, necesitamos de igual modo generar una marca que permita la diferenciación en los clientes para su fácil reconocimiento y recordación, para que cada vez que se necesite adquirir una prenda se la recuerde como una opción, como también para la fidelización de los clientes con la marca, para que continúen durante su crecimiento teniendo en cuenta la relación precio calidad y la accesibilidad de los productos.

La marca que se define para este negocio es Oink, que hace referencia al sonido que emiten los cerdos, se utiliza la misma por la cercanía de los niños con los animales de granja, edad en la cual se encuentran aprendiendo a hablar y el sonido de los animales es una de las primeras cosas que nuestros consumidores y los decisores de compra se encuentren familiarizados.

Además, al referirnos al ruido del animal de granja, nos permite utilizar imágenes de simpatía para los niños y poder identificar rápidamente un isologo o marca.

A continuación se presenta la marca en isotipo e isologotipo:

Isotipo:

Oink!
baby showroom

Isologo Variante 1:



Isologo Variante 2:



2) ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Como la posición de mercado de Oink es inexistente, es un tipo de negocio rezagado, es decir que se buscará obtener participación alguna en el mercado de ropa e indumentaria para niños.

Sin dudas que por su condición de rezagada la estrategia a definir es de ataque, es decir atacar a los negocios competidores ya existente.

Al existir más fortalezas que debilidades la estrategia de ataque será tácticamente de forma envolvente, es decir atacar por todos los lados, a distintos segmentos, buscando cualquier tipo de oportunidad que tanto los líderes y seguidores dejen en su camino, y así lograr incrementar o penetrar la participación en el mismo.

Gráfico N°11: Táctica competitiva Oink

		ENTORNO EXTERNO	
		MÁS OPORTUNIDADES	MÁS AMENAZAS
ENTORNO INTERNO	MÁS FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRATAQUE TÁCTICA ENVOLVENTE	ESTRATEGIA DE ATAQUE TÁCTICA DE VARIOS LADOS
	MÁS DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA TÁCTICA DE FLANCOS	ESTRATEGIA DE DEFENSA TÁCTICA DE RETAGUARDIA

*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

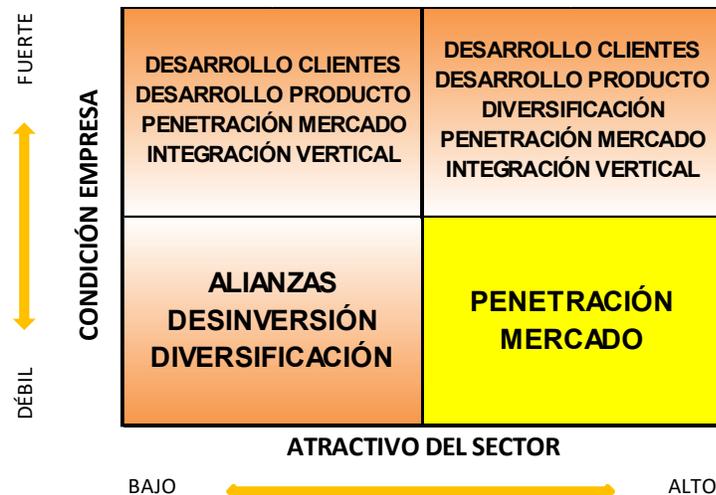
Una vez definidas las estrategias del negocio con la cual determinara el valor agregado ofrecido al mercado y posteriormente las estrategias respecto de su posicionamiento competitivo, estableceremos las estrategias de crecimiento.

Como hablamos particularmente del nacimiento de un negocio, las estrategias de crecimiento serán principalmente las de penetración del mercado, es decir lograr aumentar la participación y lograr mayores ventas.

Sin dudas que nos encontramos en un escenario de un atractivo de mercado alto, pero con una condición empresarial débil.

La principal fuente de crecimiento será el incremento constante en las ventas para la subsistencia de Oink y poder cambiar su condición empresarial a futuro. Como este análisis está planificado para los primeros 24 meses y los objetivos económicos financieros principales son la obtención de una pequeña ganancia y moderado crecimiento del capital; se pondrá especial esfuerzo en desarrollar todo el marketing mix que permita una fuerte penetración.

Gráfico N°12: Estrategia de crecimiento Oink



*Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. (Ocaña, 2012)

4) ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia será la de desarrollo interno.

También conocido como reestructuración o reingeniería, está asociado a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, es decir, focalizarse en el negocio actual para lograr una mayor participación de mercado, integrando de manera eficiente todos los recursos para la consecución de metas reformadas y potenciadas.

Oink en su nacimiento posee desafíos, que varios podrán ser planificados y anticipados, pero sin dudas se encontrará frente a desafíos que lo invitarán a determinar sus procesos de agregados de valor, el perfeccionamiento de la relación precio-calidad, la búsqueda de mayor eficiencia en sus procesos para poder brindar el mejor precio al mercado, esto será un proceso de evolución constante con una búsqueda constante de aumento de participación y mayores ventas.

5) ESTRATEGIA FUNCIONAL

Principalmente nos basaremos en dos funciones esenciales según las estrategias planteadas con anterioridad para Oink, estas son la comercial y la económica-financiera.

En primera instancia será la estrategia comercial o el plan de Marketing, que nos ayudará a estructurar la comercialización, fuente de ingresos y el corazón de este negocio que se estudia como también a construir todos los argumentos necesarios para penetrar los mercados y fidelizar a los usuarios.

En segunda instancia será la estrategia económico-financiera, que como mencionamos en los objetivos establecidos, será la que permitirá la definición y estructuración de los precios y la viabilidad económica del proyecto.

Ambas estrategias estarán desarrolladas en el siguiente capítulo de este estudio, sintetizadas como planes de marketing y financiero.

6) CONCLUSIÓN:

En este capítulo se determinaron todos los escenarios estratégicos, para que Oink tenga un mapa de cómo conducirse buscando explotar la mayor de las oportunidades y generar una clara diferenciación respecto de los competidores que se encuentran en el mercado de venta de indumentaria para niños.

Definiéndose en síntesis como un negocio con consumidores orientados al precio, y que como su condición de un nuevo negocio se ubica como rezagado, por lo que la penetración de los mercados será una de las principales estrategias, aprovechando las oportunidades que tanto como líderes y seguidores del mercado dejen en su paso.

Las estrategias de Oink serán proactivas y en un sentido de ataque, intentando proponer un valor de negocio a un precio económico tratando de aprovechar la situación del mercado con un poder económico deprimido.

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS FUNCIONALES

En este capítulo se desarrollaran las estrategias de las funciones consideradas como principales, que son las de marketing y económico-financieras,

Estos planes son los que darán guía y determinarán la propuesta de valor en términos de oferta y también todo lo referido a que sea un negocio viable en términos económicos, en donde se podrán alcanzar los objetivos deseados de este trabajo.

1) PLAN DE MARKETING O COMERCIAL

En este plan se presentará el valor total que Oink ofrecerá a sus consumidores, utilizando como base la teoría de las 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

PRODUCTO:

El producto comercializado por Oink es indumentaria para bebes y niños, para vestirlos en todo tipo de ocasiones.

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO:

Los atributos de la ropa comercializada por Oink que reconocerán sus usuarios son la excelente relación precio calidad de las prendas, comparadas con el resto del mercado. Esta será la fortaleza de las mismas, y la gran variedad para vestir a los niños en cualquier ocasión y época del año.

EMPAQUE Y PRESENTACIÓN:

Como las prendas serán provistas de distintos proveedores, y cada una de ellas colocará su marca en cada prenda, el empaque será el principal motor de comunicación de la marca Oink. Para ello, se ha diseñado una bolsa para colocar las prendas con el isotipo de Oink.

Gráfico N°13: Empaque Oink



*Fuente: Elaboración propia

ROTULADO:

El rotulado que lleva las prendas es un rectángulo de cartón de calidad. En una cara tendrá el isologo de la marca y en el reverso tendrá: código de barra, precio, descripción de la prenda, descuentos y página web.

El mismo tendrá por finalidad la obtención de información por parte de los clientes (tipo de prenda y precio) como también para uso interno (precios, costos, identificación numérica para stocks, nombre de la prenda)

Gráfico N°14: Rotulado Oink



*Fuente: Elaboración propia

LÍNEAS DE PRODUCTO

Las líneas de productos que ofrece Oink para sus usuarios son:

▪ ***Baby:**

Se refiere a todo tipo de prendas que se ofrecen para bebés (varones, niñas y unisex) de 0 a 12 meses de edad.

Dentro de la línea “Baby” se comercializarán las siguientes prendas:

- Bodys
- Ranitas
- Conjuntos de bebe
- Eneritos
- Calzas
- Pantalones cortos y largos
- Vestidos
- Medias
- Pijamas

▪ ***Nenes:**

Se refiere a todo tipo de prendas que se ofrecen para niños varones de 12 a 36 meses de edad.

Dentro de la línea “Nenes” se comercializarán las siguientes prendas:

- Pantalones Largos y Cortos
- Shorts de Baño
- Remeras y Musculosas
- Buzos, camperas y Chalecos
- Camisas
- Sweaters

▪ ***Nenas:**

Se refiere a todo tipo de prendas que se ofrecen para niñas de 12 a 36 meses de edad.

Dentro de la línea “Nenas” se comercializarán las siguientes prendas:

- Pantalones Largos y Shorts
- Calzas
- Trajes de Baño
- Remeras, musculosas y camisolas
- Vestidos
- Buzos, camperas y Chalecos
- Sweaters
- Conjuntos

PRECIO:

Como mencionamos en las estrategias de negocio preestablecidas en el capítulo III, el precio jugará un rol esencial en la determinación del negocio de Oink.

El precio debe ser altamente competitivo para poder penetrar los mercados y para poder arrojar a los usuarios una excelente relación con la calidad.

La determinación del precio se hará en base a la estrategia orientada a los costos, es decir construir el mismo desde el costo de las prendas y agregándole los costos variables y fijos y el posterior margen de rentabilidad.

El precio se determinará tomando el costo individual de cada prenda, posteriormente se agregará el costo variable de flete (proveniente de hacer llegar la mercadería de Buenos Aires a Mendoza), luego se sumaran los costos de las etiquetas y el empaque.

A este costo se sumará un margen de ganancia que incluye la ganancia, las comisiones de vendedores

Detallaremos en el siguiente cuadro cómo determinaremos el precio de cada una de las prendas, tomando como ejemplo una prenda de costo \$150:

Tabla N°1: Construcción del precio Oink

Determinación Precio		
Detalle	Monto	% s/precio
Costo Prenda	\$ 150	44%
Fletes	\$ 20	6%
Bolsa	\$ 12	4%
Etiqueta	\$ 3	1%
Comisión	\$ 102	30%
Contribución	\$ 52,80	16%
Precio Final	\$ 339	100%

*Fuente: Elaboración propia

DISTRIBUCIÓN:

Para el negocio de Oink se determina que es necesario establecer una estrategia multicanal, para poder llegar a los consumidores de distintas formas y ofreciendo distintos tipos de servicios en términos de comodidad de los compradores, intentando que lograr acceder a las prendas se fácil y cómodo según la ocasión y así lograr una buena participación del mercado.

E-commerce:

Se desarrolló una web para alcanzar a una mayor cantidad de posibles compradores, siendo posible acceder a un mercado nacional y no únicamente en Mendoza.

A través de la misma se podrá comprar a través de medios de pagos digitales y seleccionar distintos tipos de envío.

Así mismo también esta web servirá como recurso de una construcción de marca, en donde nuestros clientes podrán escribir haciendo consultas, enterar se de las nuevas temporadas, hacer una previa búsqueda de los que les gustaría adquirir.

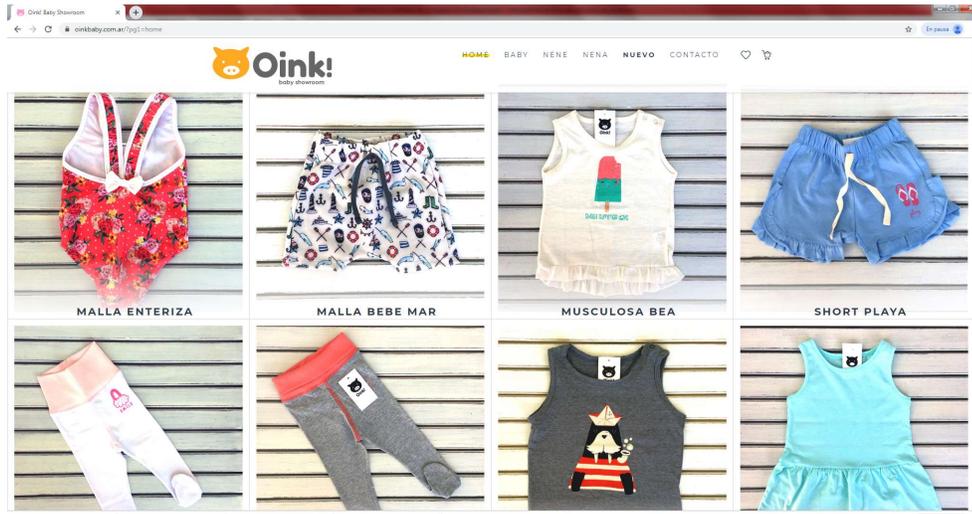
El dominio para que sea rápido encontrar en la web por los clientes es oinkbaby.com.ar

Gráfico N°13: Portada página web Oink



*Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°14: Portada página web Categorías Oink



*Fuente: Elaboración propia

Vendedores a domicilio:

El otro canal de comercialización y de llegada a nuestros clientes será a través de vendedores.

Estos vendedores visitarán a los clientes en reuniones personales, visitas a sus trabajos, visitas a domicilios.

Los mismos contarán con un stock físicos de prendas que llevaran en valijas identificadas con la marca, y tendrán su propia clientela y también serán abastecidos con nuevos clientes que deseen ser atendidos por los vendedores y que se reciban las consultas a través de nuestras redes sociales y pagina web.

Este servicio será únicamente ofrecido para el gran Mendoza.

Estos vendedores obtendrán una comisión por cada venta que realicen y será del 30% del precio final de cada prenda.

Los mismos deberán rendir cuenta de sus stocks y sus ventas de forma mensual.

Show room:

Este canal de comercialización permitirá prestar otro tipo de servicio a nuestros clientes, con una atención personalizada, contando con la mayor variedad de artículos y permitiendo tener un contacto físico con las prendas que deseen.

Este formato, también nos permitirá resolver inconvenientes logísticos como la de los clientes que deseen realizar cambios, ya sea que compraron a través de los vendedores o que recibieron un regalo de una prenda de Oink.

La localización deberá ser en zonas aledañas al gran Mendoza

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD:

Esta variable de las 4 p es la que permitirá a Oink profundizar su relacionamiento con clientes actuales o prospectos.

Buscando acercar a través de mensajes la propuesta de negocio y tentar a usuarios a adquirir los productos.

También lograr una cercanía y una fidelización con los clientes y el público meta deseado.

Canales de comunicación:

Los canales de comunicación que se utilizarán son las redes sociales.

Estos canales nos permitirán llegar a los consumidores de forma fácil y económica, pudiendo segmentar aquel público meta que posee niños en su entorno familiar y cercano.

Además este tipo de canales de comunicación nos permitirán ir creando una comunidad de seguidores de la marca, a los cuales le comunicaremos las nuevas temporadas, promociones, liquidaciones o también que descubran la oferta de productos y las distintas formas de adquirir los productos.

Recordemos que en la actualidad muchos de los consumidores, a través de sus Smartphone están constantemente comunicándose, compartiendo que es lo que hacen, comprando, viviendo a través de las redes.

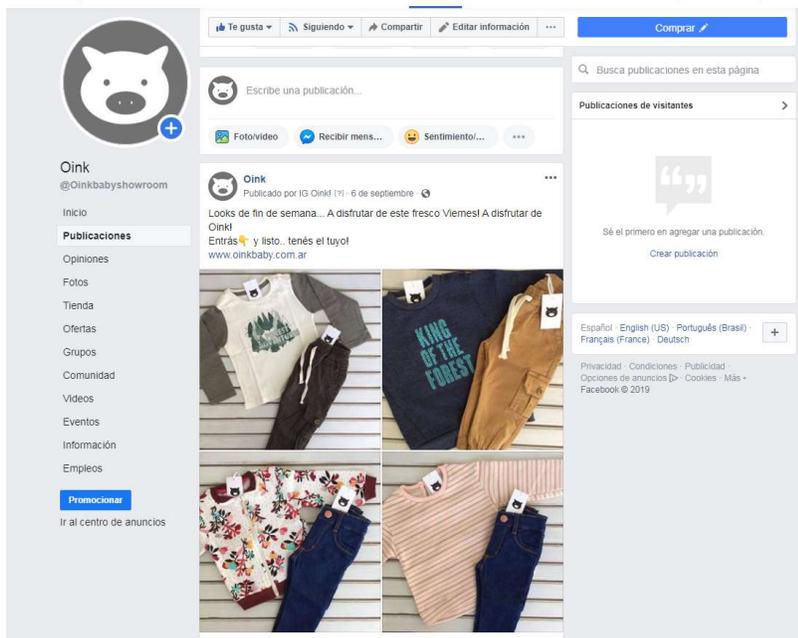
Facebook:

A través de Facebook se publicarán lanzamientos de temporada, promociones, publicidades segmentadas, como también publicaciones de mensajes para una comunidad que se identifica con niños pequeños, permitiéndonos generar un vínculo con nuestros clientes y que no únicamente lo que exista sea una relación comercial, sino una comunidad que comparte valores y realidades comunes.

A través de la Fan Page de Facebook de Oink se podrán redireccionar los contactos a la página web.

El nombre de la fan page es: Oink

Gráfico N°15: Portada Facebook Oink



*Fuente: Elaboración propia

Instagram:

En el este caso es la nueva red social que está en auge.

Muchos de los usuarios de Facebook han mudado su vida social en redes sociales a Instagram.

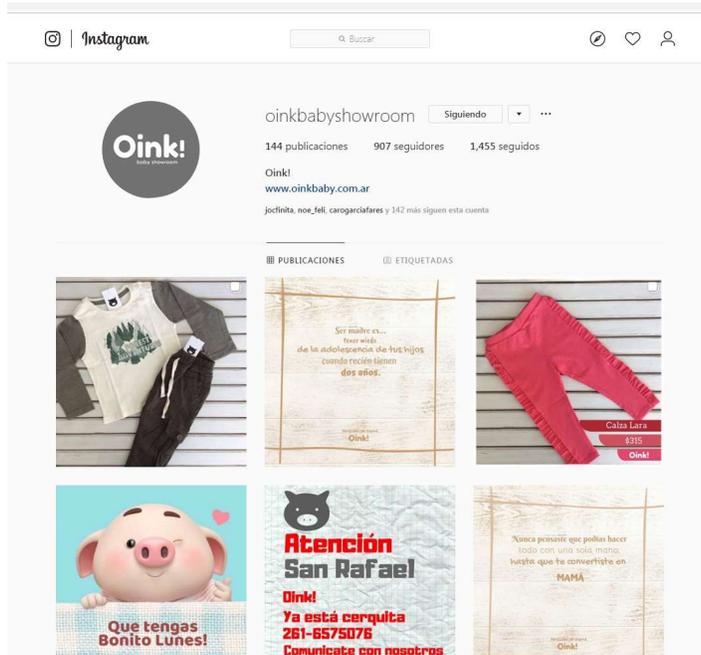
Instagram en su uso se ha especializado principalmente en las imágenes, principalmente con estilo y diferenciadoras.

Este canal de comunicación también será utilizado para fidelizar y potenciar el vínculo con nuestros clientes tomando como principal herramienta de comunicación las imágenes.

También se realizarán inversiones publicitarias para llegar al público meta a través de segmentaciones que esta red permite.

El nombre de la cuenta de Instagram es @oinkbabyshowroom

Gráfico N°16: Portada Instagram Oink



*Fuente: Elaboración propia

2) PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En los capítulos anteriores se ha desarrollado la investigación sobre un mercado potencial, se ha estudiado a los posibles compradores, se han determinado las estrategias de negocios y determinar la rivalidad competitiva en la que se puede encontrar, se han determinado los objetivos y se ha definido una estrategia comercial en búsqueda de poder obtener una ganancia en este mercado.

En este capítulo se estudiarán las variables económicas-financieras para determinar las inversiones necesarias para comenzar con el negocio, los ingresos necesarios y los objetivos de ventas, las erogaciones y costos y así analizar si es viable en forma económica y entregar un horizonte económico para la toma de decisiones para los primeros 18 meses del mismo.

DETERMINACIÓN DE LOS INGRESOS:

Los ingresos de Oink serán únicamente los incurridos por el margen de ventas de comercializar prendas de ropa e indumentarias para bebés y niños.

Estas ventas son las que permitirán al negocio cubrir los costos variables de la mercadería comercializada, los costos del packaging y elementos de presentación de los productos, los costos fijos y gastos comerciales.

La determinación de los ingresos proviene de la obtención de un precio promedio de las distintas prendas que se comercializarán y un volumen (cantidad) estimado para el cumplimiento de los objetivos económicos mencionados en el capítulo II.

El análisis sobre los ingresos será realizado con un valor de prenda unitario de \$624,00.

La información se presentará de forma trimestral para simplificar la visual de esta investigación.

Tabla N°2: Tabla determinación de ingresos Oink

	Trim 1º	Trim 2º	Trim 3º	Trim 4º	Trim 5º	Trim 6º
Ventas Unidades	600	630	690	750	690	730
Ventas en Pesos	\$ 374.400	\$ 393.120	\$ 430.560	\$ 468.000	\$ 430.560	\$ 452.088

*Fuente: Elaboración propia

Lo que arroja un promedio mensual de ingresos por venta para el análisis de \$141.596,00

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS VARIABLES:

En el análisis de los costos variables los dividiremos en dos partes, por un lado los comerciales (comisiones de ventas para revendedores y por el otro lado le resto de los costos variables como son los fletes y empaques.

Para el caso de los costos comerciales que son las comisiones por venta para los revendedores, equivale a un 30% de comisión sobre el precio de venta.

Tabla N°3: Tabla determinación de comisiones por ventas Oink

	Trim 1º	Trim 2º	Trim 3º	Trim 4º	Trim 5º	Trim 6º
Ventas Unidades	600	630	690	750	690	730
Ventas en Pesos	\$ 374.400	\$ 393.120	\$ 430.560	\$ 468.000	\$ 430.560	\$ 452.088
Comisiones	\$ 112.320	\$ 117.936	\$ 129.168	\$ 140.400	\$ 129.168	\$ 135.626

*Fuente: Elaboración propia

El resto de los costos variables están compuestos por el flete de traslado de la mercadería (5% del costo de cada prenda) y \$15 fijos por cada prenda comercializada para empaque y etiquetado más el costo unitario de cada prenda. Para el caso de una prenda de costo \$280,00.

Tabla N°4: Tabla determinación de costos variables Oink

	Trim 1º	Trim 2º	Trim 3º	Trim 4º	Trim 5º	Trim 6º
Ventas Unidades	600	630	690	750	690	730
Costos Variables	\$ 187.200	\$ 196.560	\$ 215.280	\$ 234.000	\$ 215.280	\$ 226.044

*Fuente: Elaboración propia

El total de los costos variables más las comisiones por venta son:

Tabla N°5: Tabla determinación costos en función a las ventas Oink

	Trim 1º	Trim 2º	Trim 3º	Trim 4º	Trim 5º	Trim 6º
Costos Variables	\$ 187.200	\$ 196.560	\$ 215.280	\$ 234.000	\$ 215.280	\$ 226.044
Comisiones	\$ 112.320	\$ 117.936	\$ 129.168	\$ 140.400	\$ 129.168	\$ 135.626
TOTAL	\$ 299.520	\$ 314.496	\$ 344.448	\$ 374.400	\$ 344.448	\$ 361.670

*Fuente: Elaboración propia

Lo que arroja un promedio mensual de costos variables para el análisis de \$113.276,80

DETERMINACIÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN:

El margen de contribución proviene de la diferencia entre las ventas (ingresos) y los costos variables.

Tabla N°6: Tabla determinación de contribución antes de impuestos Oink

	Trim 1º	Trim 2º	Trim 3º	Trim 4º	Trim 5º	Trim 6º
Ventas Unidades	600	630	690	750	690	730
Ventas en Pesos	\$ 374.400	\$ 393.120	\$ 430.560	\$ 468.000	\$ 430.560	\$ 452.088
Costos Variables	\$ 187.200	\$ 196.560	\$ 215.280	\$ 234.000	\$ 215.280	\$ 226.044
Comisiones	\$ 112.320	\$ 117.936	\$ 129.168	\$ 140.400	\$ 129.168	\$ 135.626
Margen antes impuestos	\$ 74.880	\$ 78.624	\$ 86.112	\$ 93.600	\$ 86.112	\$ 90.418

*Fuente: Elaboración propia

Lo que arroja un promedio mensual de margen de contribución antes de impuestos para el análisis de \$28.319,00

Para el cálculo del margen posterior a los impuestos, se estima que el negocio podrá estar encuadrado en un régimen simplificado (Monotributo) y para determinar el impacto impositivo se tendrá en cuenta la categoría H del mismo. Lo que tiene un costo mensual de \$5.218,00.

Tabla N°7: Tabla determinación de contribución después de impuestos Oink

	Trim 1º	Trim 2º	Trim 3º	Trim 4º	Trim 5º	Trim 6º
Ventas Unidades	600	630	690	750	690	730
Ventas en Pesos	\$ 374.400	\$ 393.120	\$ 430.560	\$ 468.000	\$ 430.560	\$ 452.088
Costos Variables	\$ 187.200	\$ 196.560	\$ 215.280	\$ 234.000	\$ 215.280	\$ 226.044
Comisiones	\$ 112.320	\$ 117.936	\$ 129.168	\$ 140.400	\$ 129.168	\$ 135.626
Margen antes impuestos	\$ 74.880	\$ 78.624	\$ 86.112	\$ 93.600	\$ 86.112	\$ 90.418
Monotributo cat H	\$ 15.654	\$ 15.654	\$ 15.654	\$ 15.654	\$ 15.654	\$ 15.654
Ganancia d/impuestos	\$ 59.226	\$ 62.970	\$ 70.458	\$ 77.946	\$ 70.458	\$ 74.764

*Fuente: Elaboración propia

Lo que arroja un promedio mensual de margen de contribución antes de impuestos para el análisis de \$23.101,20

DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL:

La inversión inicial para Oink, será determinada en función a un stock necesario para comenzar con la comercialización y posteriormente a ella una reposición mensual de las prendas comercializadas. Ese stock inicial es de 300 prendas. Además deberá ser necesario un stock de empaques y etiquetas para la comercialización de esa misma cantidad de prendas inicial.

Por lo que en términos económicos la inversión está valuada en:

Tabla N°8: Tabla determinación de inversión inicial Oink

Inversión Inicial	
Mercadería	\$ 84.000
Etiquetas	\$ 900
Empaques	\$ 4.500
TOTAL	\$ 89.400

*Fuente: Elaboración propia

DETERMINACIÓN DE LA VAN:

El valor actual neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Cuando dicha diferencia es positiva, el proyecto es recomendable.

La tasa deseada de retorno de la inversión es de un 20% anual.

La VAN resultante de esta tasa para los 18 meses de análisis sobre el flujo de fondos después de impuestos determinado párrafos atrás es de \$125.030,25. Por lo que es un negocio viable respecto de la inversión realizada y la tasa esperada.

DETERMINACIÓN DE LA TIR:

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace 0 el VAN.

Para el estudio de los primeros 18 meses del negocio el resultado de la TIR es de una tasa de retorno del 23,2%

DETERMINACIÓN DEL PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO:

El periodo de recuperación descontado determina el momento en que Oink a través del valor generado recupera la inversión realizada al comienzo del análisis.

Para el escenario de ventas establecido el recupero de la inversión se producirá en el mes 5.

3) CONCLUSIÓN:

Sintetizando en este capítulo, se pudieron desarrollar las estrategias funcionales y los planes de acción para una efectiva implementación comercial y los análisis económico-financieros que prometen una viabilidad del negocio en estos términos.

Fue de principal abordaje en el mismo la descripción y la construcción de un marketing mix (4P), que son las variables funcionales que completaron el valor de la propuesta de Oink a sus consumidores y otorgó los diferenciales del negocio en términos competitivos.

También en el mismo se determinaron y estimaron los ingresos por ventas necesarios para la cobertura de todos los costos e impuestos que dieron el margen de contribución deseado, superando la tasa del negocio a la esperada antes de comenzar el análisis. El período de recuperación de la inversión se estima que estará cercano a los primeros 5 meses de comenzar. Es un negocio rentable y viable desde los aspectos económicos financieros.

CONCLUSIONES

En este capítulo se dará una breve descripción del trabajo de investigación presentado en este texto, sobre el desarrollo de un plan negocio de venta de ropa para bebés y niños.

Este estudio tiene como principal objetivo el análisis de las oportunidades de mercado, que existen para un negocio de comercializar prendas de indumentarias para niños. Posterior al análisis del potencial de mercado, se encontraron oportunidades concretas, ya que la necesidad de vestimenta de niños es clara y existen oportunidades de mercado para ofrecer productos de este tipo.

Posteriormente al estudio de las oportunidades dadas por el macro y micro entorno, se realizó un desarrollo de todas las estrategias necesarias para la definición de una oferta de valor para Oink, que le permita una clara diferenciación respecto de los competidores y una oferta de productos y servicios para los posibles clientes.

En términos genéricos Oink ofrecerá a sus consumidores una relación precio calidad distintiva, haciendo principal hincapié en un precio competitivo en las prendas y brindando un servicio diferencial para cada tipo de consumidor. Oink al ser un nuevo negocio, su principal objetivo en términos estratégicos, es atacar el mercado y buscar penetrarlo de la mejor manera posible para ganar un espacio en el mismo.

Finalmente, se desarrolló un plan de negocio apoyado principalmente en las dos funciones esenciales, la función comercial y la financiera.

En términos comerciales se determinaron las estrategias y herramientas para construir la propuesta de valor para los posibles clientes de Oink y los distintos canales de comercialización para lograr llegar de todas las formas posibles a los clientes, intentado prestarles el mejor servicio. Además también se definieron los canales de comunicación para brindar información al mercado y poder realizar acciones publicitarias tanto para captar nuevos consumidores como para fidelizarlos.

Respecto a la variable económico-financiera se realizaron todos los análisis para confirmar la viabilidad del negocio y los objetivos de los inversionistas. Estos estudios arrojaron que es un negocio viable y que la inversión será recuperada dentro de los periodos de análisis de la misma. Las recomendaciones es la puesta en marcha del negocio, teniendo este plan como mapa para la toma de decisiones y así mismo en la ejecución del mismo, tomar las medidas de corrección y mejora respecto de este plan.

Recordar que un plan de negocio es una guía de ayuda, que se hace previa a la ejecución de un negocio, que nos ayudará a definir los objetivos del mismo y una idea clara de cómo conseguirlos, pero esto no dejará todo previsto, sino que será necesario la gestión y la retroalimentación de este plan con la realidad en la implementación del negocio.

REFERENCIAS

- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2016), *“Fundamentos de Marketing”*, México: Pearson
- OCAÑA, Hugo Ricardo, (2012), *“Dirección Estratégica de los Negocios”*, Buenos Aires: Dunken
- SANTESMASES, Miguel, (2012), *“Marketing, Conceptos y estrategias”*, Madrid: Pirámide
- STETTINIUS, Wallace, (2009), *“Plan de negocio, como diseñarlo e implementarlo”* Barcelona: Profit
- ZIKMUND, Willian G. y BARRY, Babín, (2009), *“Investigación de Mercados”*, México: Cengage Learning

PAGINAS WEB CONSULTADAS

- <http://robertoepinosa.es/2014/03/25/como-elaborar-el-plan-de-marketing/>
- <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3606232-periodo-recuperacion-inversion-excel>
- <https://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp>
- <https://calcularsueldo.com.ar/svmv.html>
- <https://www.facebook.com/Oinkbabys showroom/>
- <https://www.instagram.com/oinkbabys showroom/?hl=es-la>
- <http://oinkbaby.com.ar/>
- <http://candybaby.com.ar/>
- <https://www.owoko.com.ar/locales-owoko/>
- http://www.cositascoleccion.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=18&Itemid=59
- <http://entretextiles.blogspot.com/2014/12/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter.html>
- <https://www.empresaeiniciativaemprendedora.com/?Montar-una-Tienda-de-Ropa-de,669>
- <https://www.indec.gob.ar/>
- <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- <https://prezi.com/oe2t1emnvfgh/philip-kotler-producto-precio-y-sus-estrategias/>
- <https://blogs.uladech.edu.pe/felipellenque/2015/09/17/fijacion-de-objetivos-y-administracion/>
- <https://www.analisisfoda.com/>
- <https://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>
- <http://www.depanzazono.org/ujat/mod/book/view.php?id=145&chapterid=151>
- <https://www.bevator.com/analisis-del-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>
- <https://www.emprendepyme.net/importancia-del-plan-de-marketing.htmlB>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 25/11/2019

DISTEFANO DAN

Firma y aclaración

26121

Número de registro

33.704.443

DNI