



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADO

**PROPUESTA DE CREACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE
LA FUNCIÓN DE MARKETING EN LA EMPRESA DE
INDUMENTARIA “FUNCION AGORA”**

Autores: Bravo, Juan José

Picciano, Emilio Nicolás

Tutor: Mgter. Ricci, María Beatriz

Córdoba, Marzo 2016



INDICE

| | |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO | 3 |
| 1. DEDICATORIA | 4 |
| 2. AGRADECIMIENTOS..... | 5 |
| 3. INTRODUCCION..... | 6 |
| 4. MARCO TEORICO | 8 |
| 5. GLOSARIO..... | 22 |
| 6. CAPITULO I: “CARACTERIZACION DE LA EMPRESA” | 27 |
| 6.1 Introducción | 27 |
| 6.2 Historia y Evolución | 27 |
| 6.3 Actualidad..... | 31 |
| 6.3.a Proceso Productivo..... | 34 |
| 6.3.b Productos Funcion Agora | 36 |
| 6.3.c Clientes..... | 37 |
| 6.4 Fundamentación de la Creación y Adm. del Área de Marketing | 38 |
| 6.5 Conclusión | 40 |
| 7. CAPITULO II: “RELEVAMIENTO Y DIAGNOSTICO DE LA INFORMACION” | 41 |
| 7.1 Introducción | 41 |
| 7.2 Análisis de los Recursos de la Empresa | 41 |
| 7.3 Características del Mercado | 44 |
| 7.4 Análisis del Entorno | 48 |
| 7.4.a Macroentorno | 48 |
| 7.4.b Microentorno..... | 55 |
| 7.4.c Análisis FODA | 58 |
| 7.5 Estudio de la Demanda..... | 60 |
| 7.6 Diagnostico | 62 |
| 8. CAPITULO III: “ANALISIS DE ESTRATEGIAS ACTUALES” | 64 |
| 8.1 Introducción | 64 |
| 8.2 Herramientas de la Administración Aplicadas al Marketing | 65 |
| 8.2.a Matriz BCG | 65 |
| 8.2.b Análisis de las 5 Fuerzas de Porter | 66 |
| 8.3 Política del Producto | 69 |



| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----|
| 8.4 | Identificación de cada Producto | 78 |
| 8.5 | Ciclo de Vida y Lanzamiento de Nuevos Productos. | 86 |
| 8.6 | Métodos de Fijación de Precios | 88 |
| 8.7 | Canales de Distribución. | 89 |
| 8.8 | Comunicación y Promoción. | 90 |
| 8.9 | Conclusión | 91 |
| 9. | CAPITULO IV: "ADMINISTRACION DEL AREA DE MARKETING" | 92 |
| 9.1 | Introducción | 92 |
| 9.2 | Fijación de Objetivos..... | 93 |
| 9.3 | Previsión de Ventas | 95 |
| 9.4 | Mezcla Óptima de los Instrumentos del Marketing. | 96 |
| 9.5 | Estrategias de Producto..... | 97 |
| 9.6 | Políticas de Precios | 98 |
| 9.7 | Planeación de la Distribución..... | 99 |
| 9.8 | Publicidad y Promoción..... | 100 |
| 9.8.a | Actividades a Implementar a Corto Plazo. | 101 |
| 9.8.b | Actividades a Implementar a Largo Plazo. | 102 |
| 9.8.c | Desarrollo de Vínculos Comerciales. | 102 |
| 9.9 | Estimación de Costos y Beneficios. | 103 |
| 9.10 | Conclusión | 106 |
| 10. | CAPITULO V: "DEFINICION DEL AREA DE MARKETING" | 107 |
| 10.1 | Introducción. | 107 |
| 10.2 | Organización del Área..... | 107 |
| 10.3 | Establecimiento de las Funciones..... | 110 |
| 10.4 | Gestión de Ventas. | 111 |
| 10.5 | Sistema de Distribución. | 114 |
| 10.6 | Servicio de Postventa. | 116 |
| 10.7 | Conclusión | 117 |
| 11. | CONCLUSION FINAL DEL PROYECTO DE GRADO | 118 |
| 12. | BIBLIOGRAFIA | 120 |



Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo
Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 27 de
Abril de 2016.

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: PROPUESTA DE CREACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE LA FUNCIÓN DE MARKETING EN LA EMPRESA DE
INDUMENTARIA "FUNCION AGORA"

Integrantes: Bravo, Juan José.

Picciano, Emilio Nicolás.

Profesor Tutor del PG: Mgter. Beatriz Ricci

Miembros del Tribunal Evaluador: Presidente: Flores, Lourdes.

Vocal 1: Fait, Julia.

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



1. DEDICATORIA

..."A todos mis seres queridos, familiares y amigos que me acompañaron y apoyaron, de diferentes maneras, en el recorrido de la carrera y el proyecto de grado. Destacando las buenas energías, motivaciones y ayuda brindada en los momentos más difíciles, para superar los obstáculos que se fueron presentado"...

¡¡¡Muchas gracias!!!

Picciano, Emilio Nicolás.

..."Quiero agradecer a todos aquellos que compartieron conmigo en todo este proceso de crecimiento y aprendizaje, a mi familia, amigos y compañeros que estuvieron en cada paso que daba hacia la culminación de mis estudios, que con su apoyo y contención facilitaron que lograra terminar este proceso de estudio"...

Simplemente gracias...

Bravo, Juan José.



2. AGRADECIMIENTOS

A la profesora Mgter. Beatriz Ricci, tutora del proyecto de grado, por asistirnos y guiarnos con sus conocimientos, habilidades y experiencias en la finalización de nuestros estudios profesionales.

Destacando primordialmente el tiempo dedicado, disponibilidad, flexibilidad y la buena predisposición para realizar los aportes y sugerencias necesarias para la culminación del proyecto de grado.

Al señor Federico Ferreyra, dueño de Funcion Agora, y todo su grupo de colaboradores, por permitirnos realizar el proyecto en su empresa y brindarnos toda la ayuda e información necesaria.

3. INTRODUCCION

El proyecto consiste en la formulación de propuestas para la creación y administración de las funciones del marketing, a partir de un relevamiento, análisis y diagnóstico de la actividad comercial.

Se llevara a cabo en la firma FUNCION AGORA, empresa Argentina, establecida en la ciudad de Córdoba Capital, desde el año 2001. Dedicada al diseño, fabricación y comercialización de indumentaria técnica, necesaria para responder a exigencias funcionales de trabajos y actividades outdoors, relacionadas a la naturaleza, el aire libre, actividades de alta montaña, la aventura y el deporte, como ser trekking, senderismo, ciclismo, running, escalada, etc., que requieren de la vestimenta adecuada para la protección contra el rigor del clima y el óptimo desenvolvimiento de la actividad.

En la actualidad, carece de un área de comercialización, las tareas se realizan en forma aisladas y espontaneas, sin la adecuada planificación, organización y coordinación que le impide optimizar el rendimiento de sus recursos.

Con la creación del área, se pretende perfeccionar el desarrollo comercial, brindando herramientas para generar distintas estrategias de marketing, que permitan mejorar el desempeño y posición en el mercado de la industria textil en la que está inserta, colaborando en la obtención de mayores rendimientos productivos y económicos financieros.

Se procura que la empresa adquiera una mentalidad con respecto al marketing basada en el cliente, colocándolo en el foco de las decisiones empresariales y como prioridad en las fases del proceso productivo, logrando satisfacer las necesidades de estos de la manera más rentable posible.

El trabajo se justifica y sustenta en la escasa consideración de la importancia del marketing dentro de la organización. Pretendemos resaltar los beneficios que se pueden obtener, aplicando en la toma de decisiones estratégicas un enfoque distinto del marketing al utilizado actualmente.

El proyecto se realizara a partir de una intervención organizacional, que implica generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio en la empresa. Este modelo consta en la realización de un diagnóstico, justificación, marco teórico,



establecimiento de objetivos y marco metodológico, obteniendo como resultado un plan de intervención aplicable a la organización estudiada.

Para la realización, comenzaremos por un estudio exploratorio, donde recopilaremos la información de interés para nuestro problema, datos empíricos o de campo y análisis de teorías, que nos servirán para familiarizarnos con los fenómenos que queremos abordar y poder afrontar análisis posteriores.

Como resultado, la intervención propone la modificación de la realidad descrita en el diagnóstico. Dicha modificación implica un cambio organizacional, determinado como el conjunto de operaciones, acciones, estrategias y tácticas que se aplicarán en un período determinado para actuar sobre el o los fenómenos descriptos y lograr los objetivos perseguidos.

La factibilidad de llevar a cabo el proyecto es posible gracias a que uno de los integrantes del equipo trabaja en la empresa y genera una buena relación personal con los dueños, lo que permite acceder a la información necesaria, contando con el apoyo y feedback para la realización del proyecto, y la posibilidad de poder aplicarlo en el futuro.

4. MARCO TEORICO

La creación y administración del área de marketing en Funcion Agora está asentada sobre conceptos teóricos fundamentales de la administración y comercialización. Entre ellos, destacamos los principios administrativos, el marketing y su importancia, los recursos de la empresa, el análisis interno y externo de la situación, y fundamentalmente las estrategias del marketing mix.

Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores con la finalidad de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

La importancia del área de marketing y sus funciones, dentro de una empresa es muy grande. El responsable definirá fabricar aquellos productos que se puedan vender, porque existe una demanda para ellos. De esta manera, hasta que el responsable de Marketing no tenga una idea clara de qué productos se pueden vender, producción no debería hacer sus propios planes de fabricación o, cuando menos, desconocerá el equipo material y humano que va a necesitar. Asimismo, el departamento financiero no podrá concluir sus estudios sobre la financiación necesaria, ni recursos humanos podrá aconsejar sobre la disponibilidad de personas en todas las categorías o poner en marcha sus planes de formación, etc.

Las actividades posibilitaran identificar la forma de maximizar los puntos fuertes y ultrapasar los puntos débiles, observar las posibles amenazas y oportunidades, ayuda a trazar las estrategias para conseguir los objetivos pretendidos y controlar su actuación.

La organización del departamento comercial viene dada por las diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diferentes actividades. Siempre estará condicionada a una serie de factores internos y externos, como pueden ser: el tamaño de la empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto, etc.



Su principal logro radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa. Algunas premisas necesarias para el área son:

- Definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales.
- Delegar, tanto como sea posible, la responsabilidad (y necesaria autoridad) para la consecución de resultados.

Establecer un manual con la descripción detallada de los puestos de trabajo, para llevar a buen término la gestión y crear un manual de ventas, que significa una herramienta imprescindible en todo departamento comercial que se considere competitivo.

La función principal es determinar primero lo que las personas quieren o desean y, desenvolver la producción en base a las necesidades del consumidor, para después satisfacerla de forma eficiente.

Desde el punto de vista decisional, el marketing implica un pensamiento estratégico, un empleo de políticas que abarcan aspectos empresariales, como la toma de decisiones, políticas de productos, precios, promoción, distribución. Y aspectos funcionales, referido a todas las funciones básicas del marketing.

Es fundamental por la existencia de un exceso de oferta que supera la demanda, lo que obliga a diseñar estrategias y buscar medios para que se elijan sus productos frente a los de la competencia. Los beneficios para la empresa se obtienen gracias a la oferta de:

- Productos Adecuados.
- Mercados Idóneos.
- Precios Correctos.
- Distribución Apropiada.
- Promociones Precisas.

Tanto para la creación y administración del área de marketing, como para la implementación de estrategias y funciones, es imprescindible conocer en detalle todos los recursos con los que cuenta la empresa, ya que en base a ello podremos determinar las herramientas que se tienen para poner en marcha

planes de acción y optimización de recursos. Conocer con que se cuenta permite poder ahorrar o eliminar aspectos no deseables para la empresa, y definir una manera más eficiente o eficaz para llevar a cabo las actividades.

Tres son los tipos de recursos que existen en una empresa:

- **Tangibles:** Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, se pueden ver, tocar y valorar. Podemos distinguir dos tipos:
 - **Financieros:** Son los recursos de carácter económico y monetario que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades. Entre ellos el dinero, aportes de socios, utilidades, emisión de valores, créditos bancarios, entre otros.
 - **Materiales:** Son todos los bienes tangibles propiedad de la empresa, como ser instalaciones, equipos, maquinarias, herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados.
- **Intangibles:** Son muy importantes para las empresas en la actualidad, de hecho muchas empresas se benefician más de sus recursos intangibles que de los tangibles. Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa y no son fáciles de valorar. Entre ellos:
 - **Reputación:** Está relacionado con la confianza entre la empresa y el consumidor. Es por esto que un consumidor está dispuesto a pagar una cantidad extra por el producto o servicio de una determinada empresa, en la que confía plenamente.
 - **Tecnología:** Es un recurso realmente valioso para las empresas que lo explotan. Se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual.
 - **Cultura:** De todos es el recurso más intangible pero a la vez de los más valiosos, y es que la cultura identifica la empresa su forma de trabajar, sus rutinas, su orientación y sus comportamientos.
- **Recursos Humanos:** Se relacionan con todo aquello que ofrecen las personas a las empresas en las que realizan su actividad laboral. Es muy complicado dirigir un equipo de personas debido a la

heterogeneidad de todas ellas. Son difíciles de valorar porque, como ocurre con los recursos intangibles, no aparecen en los estados contables, y es que una persona está contratada por una empresa, pero no es de su propiedad. Las personas deben poseer conocimientos y destrezas, que deben poner en juego dentro de la empresa, bien de forma individual o bien desde el trabajo en equipo. De cómo sean las personas podemos sacar una idea de cómo es la empresa, cuáles son sus valores, cómo es su forma de organizarse, de trabajar, en general lo que es la cultura de la empresa.

Tres aspectos muy importantes consideran las empresas que deben tener las personas que trabajen en ellas:

- **Conocimiento:** Es toda la información adquirida por las personas a través de la experiencia, la educación, la comprensión teórica y práctica de un asunto referente a la realidad.
- **Comunicación:** Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Dicho proceso puede ser interno o externo. Una comunicación efectiva mejorara el desempeño de la organización.
- **Motivación:** Es el estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta, las personas motivadas por el trabajo tendrán un rendimiento superior a las que no están a gusto con sus tareas.

Hay que tener siempre presente que los recursos de la empresa presentan limitaciones en cuanto a su uso, por ello es importante este análisis, para determinar la capacidad y tomar la mejor decisión en la asignación de los mismos para la producción.

Hacer un análisis estratégico, implica considerar diversos factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización.

Este análisis permite reunir información para describir la actualidad y tomar decisiones. Asimismo, posibilita conocer lo que en realidad tiene la empresa para competir y el mercado en el que está intentando posicionarse.

Existen diversas herramientas y métodos de la administración para realizar un análisis estratégico, relacionadas al negocio, entorno en el que se desenvuelven y necesidades de la organización. Entre ellas:

Análisis FODA

Es una herramienta que permite conocer la situación real y actual en que se encuentra una organización, empresa o proyecto. A partir del estudio de las variables se obtiene un diagnóstico, que destaca aquellos puntos débiles en la organización, permitiendo así planear una estrategia de futuro que la posicione mejor. Tiene la finalidad de:

- Aprovechar Oportunidades.
- Contrarrestar Amenazas.
- Corregir Debilidades.
- Cultivar Fortalezas.

Consta de dos partes, la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de un negocio, producto, mercado, línea de productos, empresa, o unidad estratégica de negocios, sobre estos aspectos se tienen algún grado de control. La parte externa se enfoca en las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

Por lo tanto, se puede decir que es una herramienta efectiva de análisis estratégico, la cual se puede aplicar a cualquier área relacionada con la empresa y su entorno, para conocer de manera muy objetiva la situación del elemento analizado y en función de ello, se obtiene un diagnóstico preciso que ayuda en la toma de decisiones, acorde a los objetivos y políticas formuladas.

Matriz BCG

Es utilizada para realizar un análisis de la posición de un producto o negocio dentro del mercado.

Se trata de un gráfico, cuyo objetivo es contribuir a tomar decisiones respecto a las distintas unidades estratégicas de negocio. Permite a una organización con diversas divisiones administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria

de cada una de las divisiones, con relación a todas las demás divisiones de la organización.

En el eje vertical de la matriz se mide el nivel de crecimiento del mercado o industria en la que se engloba, mientras que en el eje horizontal se mide la cuota o posición relativa que tiene el producto o negocio dentro del mercado.

Es de gran importancia ya que muestra claramente la posición que tenemos en el mercado y hasta donde será capaz de escalar y tener un posicionamiento estable.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es la industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estas fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de competidores nuevos o entrantes en la industria, y la rivalidad entre competidores. También comprende dos fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Relación con el Entorno

Dentro de la empresa existen distintas áreas funcionales que se interrelacionan entre sí, pero a su vez, esta se vincula con el entorno externo, que está integrado por todo lo que la rodea.

Analizar los elementos de una forma minuciosa resulta imprescindible, ya que de ellos se derivan oportunidades y amenazas que la empresa tendrá que aprovechar o evitar para lograr la supervivencia.

Existen variables no controlables, que la empresa no puede influir pero puede preverlas para que no generen amenazas. Estas constituyen el macro ambiente y está integrado por el entorno demográfico, económico, político,

legal, tecnológico y sociocultural. Sin embargo, existen variables que están directamente relacionadas y ejercen una influencia inmediata y directa en el accionar de la organización en el mercado. Constituidas por los clientes, competidores, proveedores e intermediarios.

Estudio y Análisis del Mercado

El estudio de mercado resulta trascendental para las organizaciones, pues de ello depende el conocimiento de los potenciales clientes a los cuales se dirigirá la empresa. Este, se debe realizar para establecer las preferencias de los consumidores que le permitan adaptar los productos a sus deseos.

Consiste en la recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

Se utiliza para descubrir lo que la gente quiere, necesita o cree, y una vez que la investigación está completa, se determina cómo comercializar los productos.

A través del estudio del mercado se puede realizar una segmentación, que consiste en dividir a la población en sub-grupos con motivaciones similares. Los criterios más utilizados para segmentar incluyen las diferencias geográficas, de personalidades, demográficas y en el uso de productos, que colabora en descubrir las tendencias actuales del mercado, que se definen como los movimientos al alza o baja durante un periodo de tiempo. Esto ayudara a determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, edad, ubicación y nivel de ingresos, entre otros.

El fin de todas las investigaciones realizadas, tanto en la población, como en el mercado y entorno, es poder desarrollar las estrategias y la planificación de las actividades que permitirán que la empresa alcance una mejor situación competitiva, comercial y financiera.

Planificación de Estrategias y Plan de Marketing

El desarrollo de estrategias supone cualquier cauce de acción o solución que se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos. Esto implica la determinación de las acciones concretas o tácticas que se van a emplear.

Una vez planteadas las estrategias, se detallan los medios de acción que, siendo consecuencia de la estrategia elegida, tienen que emplearse para la consecución de los objetivos propuestos en el periodo de tiempo establecido en el plan.

Toda acción que se ejecute sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan.

Esta planificación respecto a los factores mercadológicos se denomina “Plan de Marketing”.

Para la realización de un plan de marketing debemos contestar primero a la pregunta: “¿Dónde Estamos?”. Requiere la realización del análisis de la situación, tanto interno como externo a la compañía, en el que podremos deducir las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la empresa como las fortalezas y las debilidades de la misma. Realizando diferentes tipos de análisis.

La segunda pregunta a la que debemos contestar es: “¿A Dónde Queremos Ir?”. Supone el establecimiento de los objetivos de marketing que la empresa fija para un determinado periodo de tiempo. Estos pueden ser cualitativos como cuantitativos.

Una vez planteados los objetivos, deberemos contestar a la tercera pregunta: “¿Cómo Llegaremos Allí?”, o “¿Cómo Vamos a Alcanzarlos?”. Este interrogante supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos.

Este instrumento es esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy

arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing. El mismo, debe ser adecuado al tamaño de la empresa, cada una lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a estas, en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama.

Podríamos definirlo como, la elaboración de un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, previa realización de los correspondientes análisis y estudios se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto. Es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área, para alcanzar los objetivos marcados.

Este plan, no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

Nos proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Principales atributos:

- Constituye un documento escrito.
- Detalla todas las variables específicas de marketing.
- Está dirigido a la consecución de los objetivos.

- Debe ser sencillo, fácil de entender, práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
- Ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
- Las estrategias coherentes con los objetivos globales.
- El presupuesto económico tiene que ser real.

Para la elaboración del plan de marketing, se deben seguir una serie de etapas, las cuales se deben adecuar a las particularidades de cada empresa, no siendo netamente taxativas. Entre ellas encontramos:

- **Análisis de la situación:** El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Este será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente.

- **Determinación de objetivos:** Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma. Además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.
- **Elaboración y Selección de Estrategias:** Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos, cuando se elabora un plan de marketing estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los

recursos comerciales asignados por la compañía. Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa. Para que el plan estratégico táctico se complete con éxito, debe estar acompañado de las estrategias de operación, en donde se detallan las propuestas del programa del marketing mix, con un campo de actuación en el corto plazo.

- Plan de Acción: Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing. Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el periodo de tiempo establecido. La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

- Establecimiento de Presupuesto: Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, solo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos.
- Sistemas de Control: Es el último requisito exigible, la evaluación de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este se pretende detectar los posibles fallos, desviaciones y consecuencias que estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez. Los mecanismos de control permiten conocer los resultados parciales del objetivo en periodos relativamente cortos de tiempo. En base a estos, en caso de ser necesario, se llevara a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia.

Marketing Mix

Como se mencionó en la etapa de elaboración y selección de estrategias, para poder alcanzar los objetivos estratégicos previstos por el plan, debemos establecer estrategias operativas y procedimientos que tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan, a partir de las herramientas implementadas en el marketing mix.

El marketing mix integra y combina las decisiones que la empresa debe adoptar acerca de los atributos de sus productos, los precios que establece para cada uno de ellos, el canal de distribución elegido para acercarlos al

cliente y, por último, la comunicación o promoción que va a llevar a cabo para que sean conocidos y apreciados por el mercado.

La empresa cuenta con cuatro instrumentos sobre los que debe decidir y que se conocen como las 4P:

- **El Producto:** Es la primer decisión que se debe tener, se deben fijar las características que debe poseer el producto para atraer a la demanda de sus potenciales clientes. Incluye el diseño, su calidad, la marca y el envase, las garantías o servicios postventa que se ofrecen, etc. Como así también las decisiones sobre cómo y cuándo modificar los productos actuales o sobre cómo serán los nuevos productos. Para esto, es clave conocer que los productos tienen un ciclo vital o periodo de tiempo desde que se introducen en el mercado hasta que desaparecen o son sustituidos por otros que satisfacen la misma necesidad. Teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto, las estrategias o variables del marketing mix varían y se deben ajustar a la etapa.

Las fases de este ciclo son las siguientes

- **Introducción:** Momento en que el producto se introduce en el mercado. El volumen de ventas es bajo, dado que aún no es conocido en el mercado. Los costes son muy altos y los beneficios inapreciables. En esta etapa es muy importante invertir en promocionar el producto.
- **Crecimiento:** Aumentan las ventas al aumentar el interés del cliente. Los beneficios empiezan a crecer y el producto necesita mucho apoyo para mantenerse.
- **Madurez:** El crecimiento de las ventas se estabiliza en el mercado. El producto está asentado y consolidado, los beneficios son altos.
- **Declinación:** Las ventas comienzan a decrecer significativamente y el producto se prepara para salir del mercado normalmente ya saturado. La causa principal suele ser la obsolescencia.



Además, es importante que la empresa tenga definida una cartera de productos, esta debe ser la adecuada (ni extensa ni acotada) para que no complique la gestión de marketing. Para definirla, existen dos conceptos, la “Gama” que se refiere al conjunto o surtido de productos que ofrece la empresa (catálogo completo). Y la “Línea” que son aquellos, dentro de la gama, con características homogéneas o que satisfacen necesidades similares. Asimismo, la gama posee las características de amplitud, que es la cantidad de líneas de productos distintas y la profundidad que constituye el número de versiones de productos de cada línea:

- Precio: Las decisiones sobre precios son determinantes en la respuesta de los consumidores, y de ahí su importancia a la hora de fijarlos o modificarlos. Para tomar estas decisiones las empresas estudian los costes del producto, la sensibilidad de los consumidores a los cambios de precios y la política que sigue la competencia.
- Distribución: Se refiere a las decisiones y actividades que las empresas llevan a cabo con el fin de acercar los productos a los centros de consumo, de tal forma que estén en el lugar y en el momento que los consumidores los necesitan. Esto implica decidir si la distribución se realiza directamente o a través de intermediarios, en grandes superficies o tiendas especializadas, por comercio electrónico o tradicional, etc.
- Promoción: Una vez diseñado el producto, fijados los precios y elegidos los puntos de distribución y venta, sólo queda darlo a conocer y motivar al consumidor con una adecuada comunicación sobre las características del producto y las ventajas que ofrece respecto a los productos de la competencia. Para ello existen diversos medios, como las campañas publicitarias, las relaciones públicas o las actividades de los comerciales (vendedores) de la empresa, entre otras.

Combinando estos cuatro componentes se obtienen diferentes mezclas comerciales o de marketing mix, por lo que habrá que seleccionar la política de óptima, teniendo en cuenta los recursos que disponen la empresa y las características del mercado elegido.

5. GLOSARIO

- Indumentaria Técnica: Los sistemas de prendas modernos también denominados "Ropa o indumentaria Técnica" suelen componerse de tres capas básicas: una interior, una capa de aislamiento y una capa exterior o de protección contra el rigor del clima. De la manera que usted combine estas tres capas podrá tener un control efectivo del traspaso de calor y por lo tanto sentirse seco y abrigado.
- Actividades Outdoors: En estricto inglés se define como cualquier área fuera de un techo o cobertizo. Sin embargo, para la gran mayoría, la palabra "Outdoor" significa mucho más que eso. Generalmente, la actividad outdoor, se relaciona con cosas hechas lejos de la civilización, las cuales pueden servir para disfrutar de escenarios naturales, desestresarse o simplemente disfrutar la vida y relajarse.
- Deportes Extremos: Son todas aquellas actividades o disciplinas que debido a circunstancias especiales o situaciones particulares implícitas, como el peligro y la dificultad para realizarlos, se les consideran extremos o peligrosos. Bajo este concepto se agrupan muchos deportes ya existentes que implican cierta dosis de exigencia física y sobre todo mental, ya que es un deporte donde se pone en riesgo la integridad física en todo momento. Se incluyen los deportes más exigentes como ser el paracaidismo, aviación, aladeltismo, parapentismo, kayak, automovilismo, motociclismo, ciclismo, excursionismo (escalada en hielo, escalada en roca, etc.) y otros de reciente creación como puenting, snowboarding, canopy, etc.
- Trekking (Senderismo): Actividad física que consiste en realizar rutas o travesías por parajes normalmente aislados, sin senderos, con un fin recreativo. Estas rutas se recorren generalmente a pie y tienen lugar en montañas, montes, bosques, selvas, costas, desiertos, cavernas, cañones, ríos. Su duración puede variar de unas horas hasta varios días, combinándose en algunas ocasiones con la acampada.
- Moldería: Referido a los "Moldes". Molde: Instrumento que se utiliza para dar forma a una cosa.

- Avíos: Accesorios que rondan a una prenda y que la identifican. Pueden ser etiquetas metálicas o cocidas, bordadas, botones y remaches, tachas y tira cierres .En una prenda representan los periféricos de los diseños, que muchas veces dan un plus con sus detalles a las terminaciones finales del producto, siguiendo un criterio según la prenda y su determinado estilo.
- Tancas y Terminales: Avíos que sirven para darle una terminación particular a la sujeción de cordones o elásticos.
- Termosellado: Es el proceso de soldado de un termoplástico a otro termoplástico u otro material compatible usando calor y presión. El método de contacto directo de sellado por calor utiliza un troquel o barra de sellado caliente para aplicar calor a un área de contacto específico para sellar o soldar los termoplásticos juntos mientras que el sellado por inducción utiliza electromagnetismo para la generación del calor necesario para la soldadura. El sellado térmico se utiliza para muchas aplicaciones, incluyendo conectores electrónicos, adhesivos activados térmicamente y películas. Una variedad de termoselladoras están disponibles para unir materiales termoplásticos tales como películas plásticas: sellador de barra caliente, selladora de impulso, etc.
Los adhesivos de fusión en caliente se pueden aplicar en tiras o perlas en el punto de unión. También se puede aplicar a una de las superficies durante una etapa de fabricación anterior y luego se reactiva mediante calor para la unión.
- Sublimado/Sublimación: Es la técnica para el marcaje de objetos mediante transferencia de la tinta al objeto con la aplicación de calor. La sublimación permite transferir imágenes y diseños a gran variedad de objetos como jarras, platos, cajas, planchas, alfombrillas, productos textiles, bolsos, puzles, etc. Estos objetos tiene que estar recubiertos de un barniz de poliéster o si son tejidos han de contener un mínimo de un 75% de poliéster (no es posible sublimar sobre algodón).
- Estampado/Estampa/Estampación: Es un proceso de impresión para obtener un diseño, que puede ser plano o en relieve. Normalmente se usa una plancha grabada y entintada sobre un papel húmedo a través

de un tórculo o prensa. Se realiza sobre distintos materiales: telas, cuero, metales

- Bordado: Es un arte que consiste en la ornamentación por medio de hebras textiles, de una superficie flexible, generalmente una tela.
- Serigrafía: Es una técnica de impresión empleada en el método de reproducción de documentos e imágenes sobre cualquier material, y consiste en transferir una tinta a través de una malla tensada en un marco. El paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no habrá imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta
- Producto Térmico: es un material usado caracterizado por su alta resistencia térmica. Establece una barrera al paso del calor/frío entre dos medios que naturalmente tenderían a igualarse en temperatura, impidiendo que el calor/frío traspase los separadores.
- Hydrowick (Hidrofibrilidad): Es un tipo de tela que presenta la característica particular de absorber la humedad de la piel y evaporarla, permitiendo mayor regulación térmica. Propiedades: Fácil de cuidar, larga duración en lavados, rápido secado, respirabilidad, suavidad al tacto, porada lo que permite mayor regulación térmica.
- Rip Stop: Es un tejido anti desgarró debido a que incorpora en su entramado hilos más gruesos de alta resistencia (habitualmente nylon). Se utiliza para fabricar ropa de faena militar y equipamiento que requiera gran durabilidad.
- Paper Soft: Es un tejido liviano y su principal característica es la rapidez en cuanto al secado de la prenda que reviste. Ofrece una resistencia normal ante el uso.
- Soft Shell: Es una tela de las llamadas rústicas, muy resistente. Es de la familia de las gabardinas y microfibras pesadas, ideal para pantalones, chaquetas, camperas y polleras. Se utiliza para prendas outdoor, frescas y confortables.
- Drytech: Tipo de tela que combina micro fibras y poliéster. Su principal característica es absorbe la transpiración y la envía al exterior en forma

de líquidos capilares, evaporándolos de inmediato, produciendo una sensación de frescura y confort.

- Spandex: Es una fibra sintética (tela) conocida por su gran elasticidad y resistencia. Es Ligera, suave, lisa y se encuentra en una gran gama de colores. Además es lavable y resistente a cualquier tipo de detergente y se seca rápidamente.
- Micropolar Antipeeling: El micropolar/polar es una imitación de la tela de lana, pero sintética, de gran aislamiento térmico, se realiza con fibra textil 100% poliéster, de calidad suave y acogedora para chaquetas, suéteres y mantas. Es muy favorable en relación al peso, ya que pese a ser muy liviana abriga mucho. Viene en distintos gramajes de espesor y variedad de colores.

En antipeeling es un proceso que se le realiza a la tela para impedir que la misma se desgaste con el uso, evita la aparición de “pelotitas” superficiales que generalmente aparecen en las prendas con poliéster.

- Microfibra: Es un tipo de fibra sintética muy fina con la que se fabrica un textil no tejido. Está compuesta mayoritariamente por poliéster (unas cuatro quintas partes) y poliamida. El hilo obtenido es diez veces más fino que el cabello humano, pero sólo la mitad de grueso que la seda. Su diámetro es del orden de 10 micras.

La forma de la fibra les confiere una alta capacidad de absorción, por lo que los productos hechos con este material son buenos para secar, para limpiar, etc. El hecho de que absorba el doble que el algodón hace que la prenda pueda ser más fina y ligera. Resiste muchos lavados y a temperaturas altas y no se deforman.

- Magnesiera: Es una bolsa con forma ergonómica que permite acceder fácilmente al magnesio, que un compuesto químico que permite la absorción del sudor y "seca" las manos, en el caso de los escaladores o gimnastas. Este producto tiene las siguientes características que favorecen permite la utilización del magnesio sin entorpecer la actividad realizada. Destacamos:
 - Se puede abrir con una sola mano,
 - Sistema de cierre eficaz.



- Mantiene la forma y se sujeta gracias al ribete semirrígido.
- Material resistente a la abrasión.
- Fácil acceso al magnesio fácil y cómodo.
- Polaina: Son fundas de material impermeable que se colocan en las piernas por encima de las botas. Su función es la de evitar que entre en la bota nieve, agua o pequeñas piedras. Existen dos tipos de polainas, unas altas, que llegan hasta debajo de la rodilla, y otras bajas, que solo alcanzan media pierna. Según la función para la que se desee se deben usar unas u otras: las altas para la nieve o agua, y las bajas para otro tipo de protección como piedras, ramas u otros materiales

6. CAPITULO I: “CARACTERIZACION DE LA EMPRESA”

6.1 Introducción

En este capítulo se desarrolla la historia, desde sus inicios hasta la actualidad de la empresa Función Agora, destacando aquellos hitos que fundamentaron la creación y marcaron la trascendencia de la misma. Además se menciona el modo operativo con el que se fabrican sus productos, enunciando cada uno de estos. Finalmente destacamos la fundamentación en que se basa la ejecución del presente proyecto.

6.2 Historia y Evolución

Funcion Agora, es una empresa inserta en la industria textil, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de indumentaria técnica, necesaria para responder a requerimientos funcionales de trabajos y actividades outdoors. Fundada en nuestro país, en la provincia de Córdoba, en el año **2001** por Ferreyra Federico José.

El inicio del proyecto surge de la práctica de Snowboard por parte del fundador, que junto a un grupo de aficionados de este deporte realizaban dicha actividad frecuentemente en distintos lugares del país, donde además estaba en contacto con otras personas que realizaban otro tipo de actividades extremas.

Dichas actividades requieren de la utilización de indumentaria especial para el desarrollo adecuado, las cuales no eran fáciles de obtener, no solo por el costo, sino también por la calidad, el diseño y la localización de los puntos de venta de estas, que muchas veces imposibilitaban la realización del deporte.

Considerando todas estas problemáticas y sumado a sus estudios de la carrera de diseñador industrial, a Federico le sobreviene la idea de fabricar su propia línea de indumentaria técnica. Comenzó con una pequeña producción de pantalones para snowboard, los cuales fueron vendidos con éxito dentro de su entorno. Con esta primera tanda, descubre que hay un mercado potencial de consumidores, con necesidades de este tipo de vestimenta, que no están debidamente cubiertas por las empresas existentes de este rubro.



En los primeros meses mantuvo su nivel de producción, pero la demanda se incrementaba, lo que lo llevo a decidir ampliar las unidades producidas, insertándose cada vez más en la industria textil.

A partir de sus conocimientos de las diversas actividades outdoors, decide ampliar su gama de productos, incorporando pantalones desmontables de trekking.

Las ventas se concretaban satisfactoriamente y al ver que el mercado demandaba cada vez más productos, expandió su emprendimiento. Decidió alquilar un pequeño galpón, invertir en maquinarias y en la contratación de personal para montar un taller que le permita aumentar la diversidad de productos y el volumen de unidades.

El taller arranco con tres personas, un encargado de corte de telas, otro encargado de la confección de las distintas prendas y Federico que se encargaba del diseño de los modelos, control de calidad y administración general. El negocio continuo creciendo, los pedidos aumentaban, y la administración se dificultaba al estar a cargo de una sola persona, por lo que decidió, al tiempo, incorporar a su esposa, licenciada en administración, distribuyendo las tareas, para mejorar el manejo del emprendimiento.

Sus productos comenzaron a ser más conocidos en el medio, gracias a la difusión de boca en boca, la calidad y la accesibilidad de sus productos, tanto precio como en disponibilidad de los mismos, abarcando una porción más grande del mercado.

Se implementaron las ventas mayoristas a los distintos locales comerciales de indumentaria en la provincia, y se definió una política de ventas, que consistía en exigir un mínimo de compra a los clientes particulares que adquirirían los productos directamente en fábrica.

Esta progresión genero la necesidad de definir una estructura organizacional, estableciendo las distintas funciones operativas, comerciales, administrativas y de control, contratando al personal responsable para llevar a cabo las distintas tareas.

En el **2005**, Funcion Agora había alcanzado un nivel de actividad comercial, que le permitió establecer una posición y consistencia económica-financiera,

brindándole la posibilidad de alquilar una casa más amplia, donde instalo su fábrica, obteniendo una mayor comodidad y mejor ubicación que le permitió desarrollar su actividad eficazmente.

Durante los años de actividad, la empresa presento un problema constante respecto a la responsabilidad laboral de los empleados encargados de realizar las confecciones (costureria), a partir de esta mala experiencia se decidió tercerizar esta etapa del proceso productivo, vinculándose con talleres de costura, a los que les exigía que cumplan con los estándares de calidad predeterminados en las especificaciones de cada prenda. Quedando establecidas en fábrica las actividades de diseño de prendas y moldería, cortes, preparación de avíos, termosellado, grafica, control de calidad y terminaciones.

En el año **2007**, se decidió realizar una integración hacia delante, inaugurando un local comercial propio, con el objetivo de disminuir la distancia con el cliente, mejorar los canales de distribución, optimizando las ventas. Este local, permitió además tener un servicio al cliente, que brindaba una retroalimentación respecto de los productos realizados. El establecimiento funciono bien durante los primeros dos años, pero el mantenimiento del mismo requería un elevado costo económico y de fuerza laboral, que la empresa no estaba en condiciones de brindar, por lo que decide cerrar el local, y dedicarse plenamente a las ventas al por mayor, a locales establecidos en el interior de la provincia y del país.

A través de un análisis de las ventas de los últimos años, Se detectó un estancamiento en estas, lo que genero la necesidad de innovar los productos ofrecidos por la marca. En **2009**, por medio de un contacto familiar, encargado del área de compras de una empresa, surge la propuesta de realizar indumentaria de trabajo. En base a esta, se realizó una evaluación de las capacidades productivas y se detectó la factibilidad de realizar indumentaria de trabajo, incorporando un nuevo segmento del mercado, diseñando nuevos productos que se adecuen a las exigencias del mismo.



Esta nueva línea de productos incluía camisas, chombas, camperas y pantalones, que se distinguían entre personal de oficinas y operarios de planta productiva, personalizando cada prenda con el logo y nombre del cliente.

El ofrecimiento de estos nuevos productos, se inició en una sola empresa, para testear la funcionalidad, calidad y el resultado del uso estos. Al ver que se cumplían las expectativas de los consumidores, se decidió buscar nuevos clientes para esta nueva línea.

La fabricación de esta nueva línea, implicaba una modificación en el método de producción. La línea inicial (técnica) se realizaba bajo un método de producción estandarizada, los diferentes diseños estaban establecidos, cada uno con sus especificaciones y detalles, lo que permitía tener un stock para los pedidos de los distintos clientes, abasteciéndolos de manera más rápida. En el caso de la línea de indumentaria de trabajo, la producción se realizaba por órdenes, donde cada cliente, determinaba sus propias especificaciones, requerimientos y cantidades de los distintos productos. Esta forma de trabajo, demandaba una mayor cantidad de tiempo, puesto que cada pedido implicaba una aprobación de muestra previa a la producción, y requería una mayor fuerza laboral para la elaboración de las mismas.

El lanzamiento de estos nuevos productos, le permitió salir del estancamiento en el que estaba, mejorando su posición en el mercado.

El desenvolvimiento de Funcion Agora, tanto en la producción de indumentaria outdoor, como en la de trabajo, fue el esperado. La empresa logro establecerse en el medio, trabajando eficientemente y cumpliendo con los pedidos y exigencias, en tiempo y forma, de los distintos clientes.

Sin embargo, a mediados del **2013**, las actividades outdoor se pusieron de moda, incrementando el número de personas que practicaban dicha actividad, lo que genero un incremento de la demanda de indumentaria técnica.

Considerando esta nueva situación y la capacidad productiva, realizo un estudio de rendimientos financieros de cada línea de producto, para determinar la conveniencia y factibilidad de seguir con las unidades producidas o modificarlas. En base al resultado obtenido, opto por establecer nuevos estándares de producción para ambas líneas, disminuyendo la elaboración de

indumentaria de trabajo e incrementar la línea inicial. Esta decisión se mantuvo los primeros meses, hasta desestimar totalmente la línea de indumentaria de trabajo, destinando todos sus recursos netamente a la producción de indumentaria técnica.

6.3 Actualidad

Al presente, Funcion Agora cuenta con 14 años de trayectoria en la industria textil, dedicándose al diseño, desarrollo, producción y comercialización de prendas destinadas a aquellas personas que viven y disfrutan de la naturaleza al máximo, considerando el deporte al aire libre como una de las actividades principales en su vida. Los productos ofrecidos surgen de una intensa investigación y el continuo contacto con los clientes. Son realizados analizando las distintas condiciones del medio ambiente y pensando en todos los detalles necesarios para garantizar la práctica, el disfrute y la seguridad en las actividades outdoors.

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe, es la determinación de las funciones básicas que debe desempeñar, en un entorno determinado, para conseguir su objetivo. Funcion Agora la define de la siguiente manera:

“Crear y comercializar productos de alta calidad, que satisfagan la necesidad de los usuarios más exigentes, con la premisa de responder por medio del diseño e innovación a las problemáticas funcionales, utilizando variables no convencionales en el mercado, permitiendo un mayor rendimiento de las actividades”.

La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo. En Funcion Agora se estableció la siguiente visión:

“Ser una marca reconocida y utilizada por el medio y los aficionados de las actividades al aire libre, gracias a la tecnología, calidad y funcionalidad de nuestras prendas”.

En cuanto a las características culturales, se entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que representan a un grupo humano organizado, regulando su comportamiento dentro de la



organización y se extiende a todos los niveles y departamentos. Dentro de la empresa destacamos:

- **Interrelaciones Personales:** Todos los empleados comparten entre si los tiempos de descansos. Conversando e intercambiando ideas, sin tener un control estricto, generando un ambiente de confianza y autocontrol sobre las actividades a realizar y las distensiones sociales.
- **Festejos:** Se realiza un calendario, que se actualiza todos los meses, donde se informan todos aquellos eventos y anuncios importantes en el mes, como ser, cumpleaños, reuniones informales, almuerzos especiales, entre otros.
- **Nuevos Ingresos:** El personal nuevo, es recibido con una cálida bienvenida, con un almuerzo, donde todos los integrantes de la empresa están invitados, y luego el nuevo agasaja al resto con alguna comida para compartir.
- **Flexibilidad Laboral:** Los horarios de trabajo están definidos, pero para ciertas eventualidades se permite modificarlos, solicitándolo con tiempo para no afectar la organización del trabajo.
- **Comunicación:** La información, tanto formal, como informal, fluye libremente por toda la organización, siempre dentro del marco del respeto y responsabilidad que merece. Los anuncios importantes se realizan en reuniones, donde todos los empleados están invitados.
- **Participación:** Las decisiones y temáticas actuales que afectan el desempeño de la empresa, son planteados en reuniones, generalmente quincenales, donde cada empleado puede opinar y aportar su punto de vista, quedando la decisión final a cargo del director.
- **Ambiente Laboral:** Se percibe un buen clima laboral, participativo, donde las personas se sienten cómodas en sus puestos de trabajos, desempeñando sus actividades con confianza y seguridad. El respeto es una cualidad de todos los integrantes, como así también el compañerismo y el compromiso con los objetivos.

La organización cuenta con una política interna, respecto al cuidado del medio ambiente y reciclaje, colaborando con los entes recicladores, los que brindan cajas donde se depositan las hojas de papel utilizadas, que no se pueden



reutilizar, en vez de ser desechadas en un tacho de residuos común, se envían a las plantas de reciclaje, colaborando así al mantenimiento del medio ambiente. Además del cuidado en la utilización del papel, se han propuesto utilizar elementos reutilizables en su labor diaria, como ser vasos, tazas y cucharas no descartables, evitando con esto la continua contaminación y deterioro del medio ambiente.

Por otro lado, desde la producción, los retazos de telas e insumos sobrantes, son utilizados para realizar prendas de menor tamaño, o bien son utilizadas para el relleno de distintos accesorios deportivos, como por ejemplo la base sostén de blancos de arco y flecha.

La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, según como están divididas, agrupadas, coordinadas y controladas las tareas, para el logro de los objetivos. En Funcion Agora las actividades están diferenciadas en 3 departamentos, bajo la supervisión del director general. Cuenta con un total de 13 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

- Departamento Producción: Tiene 7 empleados, que se encargan de las tareas de Corte, Preparación de Avíos, Grafica, Termosellado, Terminación y Control de Calidad.
- Departamento de Diseño: Realizan los diseños de productos, molderia, ficha técnica de productos, armado y mantenimiento de página web. Estas tareas están a cargo de 2 personas.
- Departamento Administrativo: Abarca las actividades de finanzas y contabilidad, compras, stock de productos, ventas, atención al cliente y RRHH. Está a cargo de 4 personas.

En el siguiente grafico se visualiza el organigrama actual de la empresa:

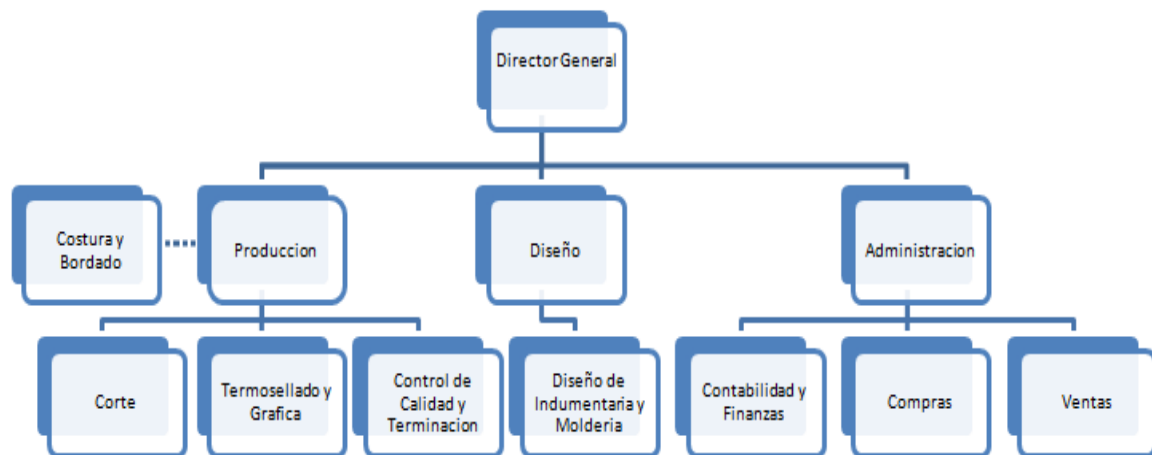


Figura 1: Organigrama Empresarial.

Fuente: Elaboración Propia.

El criterio de departamentalización implementado en la empresa es por “Función”, agrupando actividades y tareas de acuerdo con las actividades principales desarrolladas, las cuales son producción, diseño y administración.

6.3.a Proceso Productivo

La producción de indumentaria Funcion Agora está sujeta a una serie de procesos, algunos realizados en fábrica, por su mano de obra contratada y otros, por razones de costos y beneficios, son tercerizados (Costura y Bordado).

El proceso cuenta con las siguientes etapas:

- Desarrollo del Producto y Moldería: Se realiza un estudio previo, en el cual se desarrolla el producto y se selecciona el tipo de tela, se confecciona la molderia y se fabrica una muestra para testear la calidad, funcionalidad y encaje de la prenda.
- Corte: Esta tarea consiste en superponer en capas la tela sobre la tabla de corte (encimado), marcar los moldes de cada parte de la prenda a confeccionar sobre la tela, luego se realiza el corte propiamente dicho y la separación de las distintas partes de la prenda, que luego se clasifican según talles y colores, para su posterior envío a costureria.

- Preparación de Avíos: Consiste en reunir todos los insumos a utilizar (botones, cierres, abrojos, elásticos, cintas, broches, tancas, terminales, etc.) para la producción planificada a realizar. Las cantidades a utilizar de cada material están detalladas en la orden de producción. Una vez reunidos los avíos, se envían junto con los cortes al taller de costura.
- Termosellado: Es la tarea que se encarga del pegado del cierre en los productos, sin costura, con una máquina que trabaja en base a la presión y alta temperatura. Se realiza en fábrica. No se aplica en todos los productos, solo si la prenda lo requiere, generalmente utilizados en telas impermeables.
- Gráfica: Según el tipo de tela a utilizar y el producto, la empresa utiliza cuatro diferentes técnicas, ellas son, sublimado, estampado, bordado y serigrafía. Los dos primeros se realizan en fábrica, a través de una plancha estampadora. En cambio el bordado y la serigrafía, se terceriza.
- Confección: Una vez listas las etapas anteriores, se realiza la confección de la prenda (costura de las partes). Esta etapa del proceso es tercerizada por distintos talleres, especializados en diferentes tipos de costura (tejido plano, punto, atraque, remallado).
- Control de Calidad: Inicia con la recepción de la tela para la producción de las prendas, chequeando que las características de esta coincidan con lo solicitado. Seguidamente, cuando se realiza el encimado y la marcación de la moldería, se verifica que la tela este íntegramente en buen estado, ya que la misma ingresa envuelta en rollos y no se puede apreciar su contenido a primera vista. Luego de la costura, la prenda lista llega a la fábrica, en donde se procede a realizar un control detallado, para determinar si supera el estándar de calidad requerido, caso contrario, es separada para realizar las correcciones apropiadas. En el caso de que no se pueda corregir la falla, se deriva como producto de segunda selección.
- Terminado: Superado el control de calidad se procede con el terminado de la prenda, el cual consiste en colocar la etiqueta de la marca y talle, planchado y embolsado, para su almacenamiento en stock o venta.

De las actividades mencionadas, existen dos tareas fundamentales dentro del proceso productivo que son la **confección de prendas (costura)** y **bordados**, que no se realizan en la empresa, sino que son **tercerizadas**.

La decisión de tercerizar la confección surge principalmente por la problemática que tuvo respecto a la contratación de costureras, que no se comprometían con sus actividades ni con las responsabilidades que tenían que cumplir respecto a los pedidos y tiempos de producción. Es por ello que, a partir de un análisis de la situación, se decidió establecer vínculos con talleres de costuras responsables, establecidos con las maquinarias y herramientas necesarias para cumplir con los pedidos. Previo a la contratación de sus servicios, la empresa se asegura de que no sean talleres clandestinos, de explotación de personal, controla que las condiciones en las que trabajan sus empleados sean las adecuadas para el óptimo desarrollo de las tareas, sin que estas afecten su salud física ni psíquica. Para el caso de los bordados, Funcion Agora, no cuenta con una bordadora industrial, y por motivos económicos, financieros y de inversión, se decidió realizar esta actividad fuera de la organización.

6.3.b Productos Funcion Agora

Funcion Agora ofrece al mercado productos que abarcan la nueva tendencia en indumentaria outdoors, definidas en “capas”, detallados a continuación:

Capa Interior o Primera Piel: Se encuentra en contacto con la piel, constituida con telas que absorban el sudor y lo expulsen hacia el exterior de la tela para facilitar su evaporación y evitar la sensación de estar mojado. De esta categoría encontramos:

- Pantalón Térmico
- Camiseta Térmica
- Medias Térmicas
- Chomba Hydrowick
- Remera Deportiva Hydrowick.

Capa de Aislamiento o Segunda Piel: Es la que va encima de la primera capa y que puede estar formada por una gran variedad de fibras y tejidos aislantes. Constituida por:

- Pantalón Desmontable
- Bermuda
- Buzo Micropolar
- Camisa Mini Rip Stop

Capa de Protección contra el Clima o "Membrana": Desempeña un papel fundamental cuando las actividades se desarrolla en lugares lluviosos o ventosos. Generalmente las telas utilizadas tienen características de impermeables, rompevientos y respirables. Destacamos:

- Campera Softshell
- Campera Impermeable Respirable
- Campera Rompevientos
- Pantalón Impermeable

Además, Función Agora produce una gran **variedad de accesorios**, entre ellos encontramos:

- Magnesiera
- Riñonera
- Gorro Pescador
- Gorra Microfibra
- Cuello Multifunción
- Polainas
- Pasamontañas

6.3.c Clientes

El perfil del consumidor de indumentaria Función Agora, se puede generalizar para deportistas y toda la comunidad aficionada a realizar actividades al aire libre. Dentro de este grupo, encontramos personas de ambos sexos, pero en su mayoría hombres, entre 25 y 50 años de edad, pertenecientes a una clase social media/alta que comparten la pasión por la aventura y el riesgo, que les permiten descubrir nuevas experiencias en conexión con la naturaleza, que por medio de la practicidad, versatilidad y tecnología que poseen las prendas, puedan disfrutar al máximo los momentos de ejercicio y mejorar su rendimiento.

Los principales clientes que comercializan los productos para su posterior reventa son locales de indumentaria outdoors y de actividades deportivas, distribuidas en diferentes provincias de todo el país, entre ellas, Córdoba Capital, ciudades del interior, San Luis, Mendoza, Santa Fe, Entre Ríos, Neuquén, Rio Negro y Chubut.

Además de los locales comerciales, se venden a diferentes organizaciones que requieren este tipo de vestimenta para desempeñarse con eficiencia en su trabajo, por ejemplo parques nacionales, cotos de caza, grupos de rescate, bomberos, entre otros.

6.4 Fundamentación de la Creación y Administración del Área de Marketing

Decidimos efectuar el proyecto de grado sobre este tema, ya que a través de observaciones y estudios realizados, descubrimos que la empresa cuenta con un gran potencial para explotar sus recursos y que los productos son muy bien percibidos por los consumidores. Consideramos que a través de la administración del marketing e implementación de sus instrumentos, se puede aprovechar al máximo todas las oportunidades y ventajas competitivas que posee la empresa.

La mercadotecnia es el proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor y la construcción de estrategias que crean un valor superior logrando la fidelidad del consumidor. Por ello creemos indispensable la necesidad de administrar y desarrollar la función de marketing dentro de la organización, a partir de la implementación de un planeamiento de marketing, proyectando los escenarios futuros de las distintas situaciones que puedan darse, para definir la posición que ocupan los productos ofrecidos respecto de la competencia y conocer la participación que tiene la empresa en el mercado.

A pesar de que Función Agora cuenta con una larga trayectoria en el medio, no logro incorporar en su pensamiento estratégico la importancia que el marketing, y sus herramientas pueden generar en el desarrollo empresarial. La escasa visión sobre las potencialidades existentes en el mercado, y su poca

consideración de las oportunidades y ventajas, no le permiten potenciar su actividad, y así obtener mayores beneficios económicos.

Al día de hoy, la empresa no cuenta con un departamento comercial, y tampoco un responsable que se encargue de la planificación, ejecución y control de las distintas actividades, que se requieren para lograr competir de manera eficiente en el mercado. Si bien cuenta con una cartera de clientes sólidos que sustentan su actuación, esta es estática, y basada en las relaciones interpersonales establecidas en el tiempo, sin emplear una adecuada mezcla de los instrumentos del marketing.

Lo que se pretende es implantar un pensamiento estratégico de marketing en todos los niveles. La existencia de un departamento comercial permitirá:

- El desarrollo de una política de precios, que se adapte a los productos ofrecidos, como así también a los clientes existentes y potenciales.
- La implementación de vías de comunicación y promoción, que favorezcan el acercamiento de la empresa con el medio, proporcionándole mayor popularidad, y conocimiento de los productos para potenciar las posibles ventas.
- Determinar canales de distribución eficientes, que permitan conectarse con todos aquellos consumidores que desean adquirir las prendas, sin importar las distancias.
- Estudiar las zonas de objetivos, donde se realizan deportes extremos y distintas actividades outdoor, para poder ofrecer las prendas, llegando a satisfacer a mayores consumidores.
- Establecer objetivos de ventas, considerando los costos realizados y beneficios que se desean obtener. Determinar cuál es la mezcla óptima de producción que permitirá obtener el mayor beneficio rentable.
- Desarrollar un estudio sobre las modas y estaciones del año, destacando los gustos, preferencias y tendencias de la demanda.
- Conocer la competencia existente en el medio, sus productos y estrategias, para poder responder ante estos.
- Detectar y analizar las oportunidades y necesidades desatendidas del mercado, aprovechando y satisfaciendo estas, entre otras.



A partir de la creación y administración del área, se demostrara la importancia y los beneficios que se pueden obtener con su aplicación. Mediante la planificación, ejecución y control de las actividades y herramientas, la firma conseguirá una porción más grande del mercado, ampliara la cartera de clientes y aumentara los resultados económicos financieros.

6.5 Conclusión

En base a la información obtenida, podemos destacar que la empresa, está establecida en el medio hace 14 años, en los cuales ha realizado un gran crecimiento respecto del inicio, incrementando y desarrollando su capacidades operacionales. Es una empresa estable, pero se encuentra estancada, dada la limitada visión y consideración del marketing, provocando que su actividad no se destaque frente a la competencia, quedando en una posición secundaria frente a estos.

Funcion Agora cuenta con los capitales para poder desarrollarse y abarcar una mayor porción del mercado, solo necesita una eficiente administración de estos.

7. CAPITULO II: “RELEVAMIENTO Y DIAGNOSTICO DE LA INFORMACION”

7.1 Introducción

La información es una de las herramientas más significativas para todas las empresas, es por eso que la recolección y análisis de la misma es de vital importancia para la toma de decisiones, lograr el desarrollo óptimo de sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos.

Conocer las capacidades que la empresa posee, determinara que se puede lograr, obteniendo el mayor beneficio al menor costo posible, estableciendo así aquella rentabilidad que permita funcionar en el mercado y permanecer en este.

A partir de la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, es que vamos a poder obtener el óptimo de producción que favorezca el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es necesario tener presente que la organización se encuentra inserta en un entorno dinámico, donde interactúa constantemente con otras organizaciones que influyen, directa e indirectamente en el accionar, por lo que debemos destacar las fortalezas para competir y reaccionar de manera óptima frente a los cambios de este.

El estudio de la demanda determinara el destino de la producción, por ello es fundamental incluirla en las decisiones estratégicas de la organización.

7.2 Análisis de los Recursos de la Empresa

Los recursos constituyen los activos estratégicos de una empresa, el uso y combinación del conjunto de estos, determinan las capacidades para hacer competitiva la organización. Su análisis se convierte en una actividad importante para el desarrollo de las estrategias competitivas. En Función Agora podemos identificar y clasificar en distintas categorías a los recursos:

Tangibles: Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, valorar y cuantificar. Podemos distinguir dos tipos:

- **Financieros:** Son aquellos que la empresa necesita para su creación, desarrollo y expansión. Pueden diferenciarse los fondos o recursos propios, constituidos por aportes de los socios (dinero efectivo o acciones) y por las reservas (beneficios acumulados), y los recursos ajenos, provenientes de terceros, como proveedores y préstamos bancarios, por los cuales la empresa se obliga a rembolsar el capital y pagar intereses, a corto, mediano o largo plazo. En otras palabras podemos decir que son los recursos líquidos o medios de pago con los que cuenta la empresa para hacer frente a sus inversiones.

Encontramos que la misma enfrenta sus inversiones a partir de la autofinanciación, es decir, con los recursos financieros propios, obtenidos de la venta de sus productos y los resultados no asignados de ejercicios anteriores. Además, utiliza recursos de terceros a corto plazo, a través de negociaciones de compras a crédito, con sus principales proveedores de materia prima. La gestión de estos recursos se realiza por medio de un análisis y planeamiento financiero, a cargo del área de administración.

- **Físicos:** Son aquellos bienes en poder de la empresa, susceptibles de ser utilizados para el desarrollo de la actividad principal de la empresa.

Dentro de estos podemos nombrar:

- **Inmuebles:** particularmente la empresa no cuenta con uno propio, el establecimiento donde se desarrolla la actividad es alquilado
- **Maquinarias:** Cuenta con cuatro máquinas de coser, una máquina de corte, plancha industrial, máquina de termosellado, impresora para sublimar y estampadora.
- **Insumos de Producción:** Encontramos matrices, moldes, tijeras de corte, balanza, remachadoras, escuadras, guillotina, entre otros.
- **Herramientas de Oficinas:** Escritorios, computadoras, impresora, scanner, teléfonos, estanterías, entre otros.
- **Rodados:** La empresa no posee rodado, los movimientos se realizan por medio de un comisionista contratado.

Intangibles: Son aquellos recursos que no pueden ser percibidos físicamente (vistos, tocados y medidos). Está constituido por información, conocimiento, y todo aquello que es inmaterial, por lo que es difícil verlos con objetividad y evaluarlos. A diferencia de los recursos tangibles, que se desgastan por el uso, los recursos intangibles agregan calidad y valor a la firma. El reto de una empresa implica aprender a gestionar sus recursos intangibles, ya que estos generan valores que pueden forjar una gran confianza en los clientes

- **Reputación:** Está relacionado con la confianza entre la empresa y el consumidor. Es por esto que un consumidor está dispuesto a pagar una cantidad extra por el producto o servicio de una determinada empresa, en la que confía plenamente. Se observa una buena interrelación entre la empresa, sus productos y clientes. Cuenta con una cartera de clientes establecida hace tiempo, fieles a la marca, que acompañan el lanzamiento de nuevos productos. Respecto al medio, la firma es reconocida dentro del ámbito, gracias a sus prendas deportivas de alta calidad. Este factor constituye una ventaja competitiva frente a los competidores del mercado.
- **Tecnología:** Hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, para cumplir sus propósitos. Se relaciona con la innovación, la propiedad intelectual, registro de marcas, patentes, derechos de propiedad y secretos comerciales. En este factor, la empresa se destaca en el estudio y conocimiento de las innovaciones en los tipos de telas que van surgiendo en el mercado, para poder crear prendas más resistentes y de mejor calidad, con una mayor adaptabilidad a las condiciones ambientales y su funcionalidad.
- **Cultura:** De todos es el recurso más intangible. Es el que identifica la empresa, su forma de trabajar, rutinas, orientación y comportamientos. En la organización se percibe un clima laboral participativo, en el que las personas se sienten cómodas, desempeñando sus actividades con confianza y seguridad. El respeto, el compañerismo y el compromiso con los objetivos, son cualidades presentes en todos los integrantes.



Recursos Humanos: Se refiere a las competencias que las personas ofrecen a la empresa en la que realizan su actividad laboral. Constituyen un activo esencial para la supervivencia de la organización. Los conocimientos y habilidades, tanto de forma individual como en equipo, sumado a la comunicación y motivación, son aspectos fundamentales para el desenvolvimiento eficiente. En Función Agora encontramos un personal con un conocimiento y capacitación adecuada sobre las tareas desempeñadas en cada puesto. Sin embargo la comunicación no es del todo efectiva, muchas veces ocurren problemas debido a la errónea utilización de los canales y momentos para la transmisión de información. Los trabajadores se encuentran motivados gracias a la política de beneficios y la flexibilidad existente en cuanto a realización de las actividades laborales, brindándoles a estos la libertad de desenvolverse a partir del autocontrol, sin descuidar las obligaciones y objetivos por cumplir.

Es importante tener en cuenta, analizar y establecer una combinación adecuada del conjunto de estos recursos, considerando los requerimientos necesarios para aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa, logrando ventajas competitivas para optimizar los resultados de la organización.

7.3 Características del Mercado

En un contexto de grandes cambios macroeconómicos en la Argentina desde principios de la década pasada hasta la actualidad, la cadena textil indumentaria no fue ajena al gran proceso de desintegración y reconversión de los sectores de pequeñas y medianas empresas de la industria nacional.

A lo largo de la década de los noventa como a partir de la recuperación y crecimiento industrial experimentado tras el fin del modelo de convertibilidad, el rubro puede considerarse emblemático en relación al comportamiento general de la industria nacional por su gran nivel de sensibilidad frente a los cambios en las condiciones económicas, aumentando o disminuyendo unidades productivas y puestos de trabajo, ocupando un rol importante dentro de la economía del país.

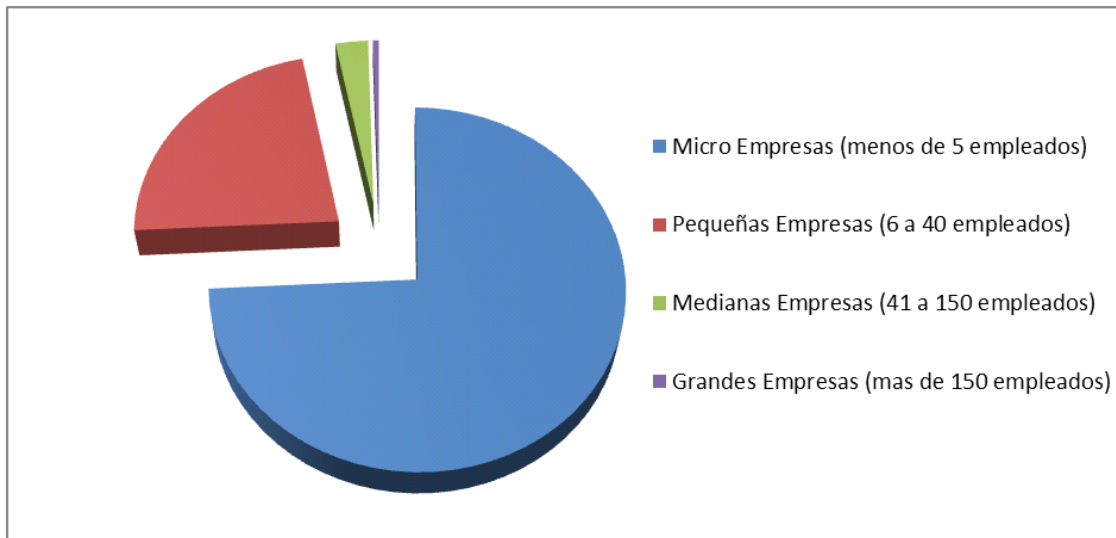
Este sector muestra un elevado grado de diversificación, en lo que se refiere a los tipos de productos que se realizan dentro de este rubro de industrias textil, y tiende a ser unos de los sectores que presenta mayor desagregación geográfica de la industria nacional, desarrollando actividades en todas las provincias y evidenciando criterios de indiferencia respecto a los determinantes de localización, lo que implica una desconcentración geográfica respecto del resto de las industrias nacionales.

El mapa productivo que presenta, describe la estructura de un mercado competitivo caracterizado por una amplia distribución geográfica con presencia de polos en todos los centros urbanos del país. Existe una alta concurrencia de pequeños productores y una alta heterogeneidad en la elaboración de productos, con un comportamiento muy dinámico de entradas y salidas del sector, propio de la competencia monopolista, en la que existe una cantidad significativa de productores actuando en el mercado sin que exista un control dominante por parte de ninguno de estos, donde se ofrecen productos con características particulares que los hacen diferentes unos de otros, pero lo suficientemente parecidos para competir con otros productores y entre sí.

Resulta importante, a los fines analíticos, diferenciar el sector textil del sector de indumentaria. La cadena textil está formada por los productores de algodón, las hilanderías, tejedurías, tintorerías y quienes se ocupan del proceso de conformación final de la tela. Luego en el sector de la indumentaria, se realizan los cortes, la confección y el aporte de diseño y marca para alcanzar la prenda de vestir terminada.

Considerando la tendencia de generar unidades productivas flexibles capaces de atender las exigencias del negocio de la moda, nuestro país se destaca por contar con una estructura de empresas de indumentaria caracterizada por una gran preponderancia de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, familiares y de tradición sectorial. Según la Cámara Industrial Argentina de Indumentaria, en la composición del sector de indumentaria encontramos 74,2% micro empresas con menos de 5 empleados, 22,60% de pequeñas empresas con (6 y 40 empleados), 2,72% de medianas empresas con (41 y 150 empleados), y finalmente 0,48% de grandes empresas, generalmente familiares y de tradición sectorial que emplean a más de 150 personas.

En el gráfico siguiente se detallan las proporciones de la composición de sector de indumentaria, mencionadas anteriormente:



En este escenario, el 85% de los establecimientos industriales formales produce prendas de vestir con 10 o menos operarios. Tanto a nivel mundial como local, las empresas tienden a concentrar sus actividades en las áreas de marca, imagen, diseño, marketing y comercialización, tercerizando la mayor parte de la producción (confección, avíos, terminaciones y planchado) en talleres intermediarios fuera de la empresa. El 93% de la producción se terceriza a proveedores independientes, muchos de los cuales realizan trabajos domiciliarios presentando una informalidad laboral del orden del 73%. Son las etapas de diseño, moldería y corte, las que generalmente quedan centralizadas dentro de las empresas, por ser estas etapas fundamentales en la creación del valor agregado del diseño y en la optimización del género por molde. (*Fuente: Ministerio de Industria – Presidencia de la Nación*).

Actualmente el modelo de producción de la gran industria de la indumentaria que trabajaba todo el año con un stock de mercadería homogéneo y una producción estandarizada, hoy tiende a sustituirse por pequeñas y medianas empresas que realizan colecciones por temporada, de bajo stock y gran valor agregado en materia de diseño en cada prenda. La mayoría de las empresas son pequeñas y medianas que producen a baja escala y con escasos procesos productivos. Desde el punto de vista geográfico el sector textil y de la indumentaria se encuentra altamente concentrado en la Ciudad Autónoma de



Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires y en segundo término en las provincias de Córdoba y Santa Fe.

Analizando particularmente el mercado de indumentaria outdoor, encontramos un grupo reducido de empresas, a nivel nacional, que se dedican a la confección de estas prendas, que se distribuyen a lo largo del país. Si bien la producción nacional se realiza con un alto grado de calidad y diseños modernos, se compete con empresas extranjeras, de gran renombre y trayectoria, que representa un importante bloque competitivo para el desarrollo industrial nacional. Sin embargo, las políticas económicas actuales respecto a las restricciones a la importación favorecieron el consumo nacional, generando una oportunidad aprovechable para los oferentes locales de formar una trayectoria, imponer su marca y elevar las ventas, logrando una mayor participación en el mercado.

Las marcas existentes en el mercado, en sus inicios, enfocaron su oferta hacia un cliente bien definido: el aficionado al deporte en cualquiera de sus formas, sin pretensiones estéticas ni modernas. Los productos ofrecidos cumplían las condiciones básicas, sin adentrarse en el diseño ni en la modernización, se realizaban prendas tradicionales, clásicas, con escasa innovaciones en los modelos expuestos.

Con el tiempo, el deporte extremo y las actividades outdoors se ponen de moda e ingresan en la vida de la gente de manera masiva. Este crecimiento y el surgimiento de nuevas tendencias en la moda sacudió un poco ese esquema, y dio lugar a la aparición de un nuevo grupo de consumidores, más heterogéneo, donde se destacan adolescentes y adultos que eligen estas prendas, aunque su uso no está aplicado necesariamente a la práctica del deporte. Esta nueva concepción de la indumentaria implica la creación de nuevos modelos, renovando los diseños, brindando mayor comodidad y practicidad en el uso de estas.

En la actualidad, se presenta una nueva tendencia en la mente de los consumidores: “para salir a hacer deporte también hay que estar a la moda”, este esteticismo moderno implica la innovación tanto en diseño como en calidad de las prendas. Esta situación emergente, genera una nueva

oportunidad para las firmas de explotar una arista antes no considerada en este segmento del mercado, por lo que es necesario interpretar los factores sociológicos que configuran este proceso de transformación, incorporando diseños vistosos, además de funcionalidad y alta tecnología.

Surgen así, diversas variables que merecen ser atendidas actualmente: las características estéticas y funcionales de las prendas y el modo hegemónico en que la moda ejerce su poder, para llevar la indumentaria al segmento urbano, ya que estos factores juegan un papel importante en estas nuevas preferencias de los consumidores.

7.4 Análisis del Entorno

Estudiar el entorno ayuda a las empresas a conocer y tratar de predecir ciertos cambios y también reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Adaptarse a los cambios, es uno de los puntos fuertes de las empresas, que le generaran una ventaja competitiva y las harán perdurable en el tiempo.

El análisis permitirá desarrollar el diseño de nuevas estrategias que permitan alcanzar el éxito empresarial. Este debe desarrollarse tomando en cuenta los distintos factores a nivel del macro y microentorno.

7.4.a Macroentorno

Es el ambiente que ejerce influencia indirectamente y menos inmediata sobre la empresa. El análisis de este permite prever los hechos que deben ser tenidos en cuenta, ya que pueden constituirse en oportunidades o amenazas para el planeamiento. Los factores que lo componen son:

- **Demográfico:** Es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas.

Las principales características a las que se le presta atención son la tasa de crecimiento, natalidad y mortalidad, composición de la población, población económicamente activa, tasa de desocupación, entre otras. Que reflejan el movimiento y variación existente en los participantes del mercado.

Este concepto involucra a todas las personas, y por ello es importante su análisis para los mercadólogos, porque pueden existir cambios que afectan las decisiones estratégicas de las organizaciones, y por ende, su actividad.

Para Funcion Agora, el segmento de interés está determinado por un perfil de consumidores de hombres y mujeres, pertenecientes a la clase social media/alta, con un rango etario entre los 25 y 50 años.

A partir del CENSO realizado en el año 2010, obtuvimos los siguientes datos de la población total del país, distribuidas en las distintas provincias, a su vez, diferenciadas por sexo:

Tabla de Análisis de Distribución Poblacional por Provincias.

| Análisis Demográficos | | | |
|---------------------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| Provincia | Población Total | Sexo | |
| | | Masculino | Femenino |
| Buenos Aires | 15.625.084 | 7.604.581 | 8.020.503 |
| Catamarca | 367.828 | 182.309 | 185.519 |
| Chaco | 1.055.259 | 519.950 | 535.309 |
| Chubut | 509.108 | 254.649 | 254.459 |
| Ciudad Autónoma de Buenos Aires | 2.890.151 | 1.329.681 | 1.560.470 |
| Córdoba | 3.308.876 | 1.605.088 | 1.703.788 |
| Corrientes | 992.595 | 485.075 | 507.520 |
| Entre Ríos | 1.235.994 | 604.566 | 631.428 |
| Formosa | 530.162 | 262.395 | 267.767 |
| Jujuy | 673.307 | 329.990 | 343.317 |
| La Pampa | 318.951 | 157.797 | 161.154 |
| La Rioja | 333.642 | 165.127 | 168.515 |
| Mendoza | 1.738.929 | 846.831 | 892.098 |
| Misiones | 1.101.593 | 547.335 | 554.258 |
| Neuquén | 551.266 | 273.608 | 277.658 |
| Río Negro | 638.645 | 316.774 | 321.871 |
| Salta | 1.214.441 | 597.153 | 617.288 |
| San Juan | 681.055 | 333.228 | 347.827 |
| San Luis | 432.310 | 213.407 | 218.903 |
| Santa Cruz | 273.964 | 141.087 | 132.877 |
| Santa Fe | 3.194.537 | 1.547.861 | 1.646.676 |
| Santiago del Estero | 874.006 | 432.632 | 441.374 |
| Tierra del Fuego | 127.205 | 65.255 | 61.950 |
| Tucumán | 1.448.188 | 707.387 | 740.801 |

Fuente: www.censo2010.indec.gov.ar

Respecto al rango etario nacional, dentro del segmento de interés al que apunta la producción, podemos destacar la siguiente información:

Tabla de Análisis de Rango Etario por Provincias y Sexo.

| Edad | Población Total | Sexo | |
|------|--------------------|---------|---------|
| | | Varones | Mujeres |
| 25 | 628.076 | 311.955 | 316.121 |
| 26 | 609.056 | 302.205 | 306.851 |
| 27 | 610.980 | 303.535 | 307.445 |
| 28 | 649.280 | 321.564 | 327.716 |
| 29 | 633.117 | 312.847 | 320.270 |
| 30 | 664.570 | 328.197 | 336.373 |
| 31 | 634.000 | 312.003 | 321.997 |
| 32 | 616.677 | 302.446 | 314.231 |
| 33 | 610.387 | 299.524 | 310.863 |
| 34 | 573.079 | 281.172 | 291.907 |
| 35 | 576.593 | 282.604 | 293.989 |
| 36 | 536.729 | 262.693 | 274.036 |
| 37 | 529.399 | 259.598 | 269.801 |
| 38 | 523.856 | 256.537 | 267.319 |
| 39 | 511.858 | 250.096 | 261.762 |
| 40 | 509.542 | 248.912 | 260.630 |
| 41 | 466.858 | 228.038 | 238.820 |
| 42 | 457.554 | 222.817 | 234.737 |
| 43 | 438.699 | 213.101 | 225.598 |
| 44 | 438.122 | 213.019 | 225.103 |
| 45 | 453.580 | 220.704 | 232.876 |
| 46 | 443.309 | 215.428 | 227.881 |
| 47 | 443.939 | 215.468 | 228.471 |
| 48 | 434.813 | 211.989 | 222.824 |
| 49 | 420.709 | 203.879 | 216.830 |
| 50 | 438.777 | 212.341 | 226.436 |

Fuente: www.censo2010.indec.gov.ar

La información que brinda este segmento, servirá para direccionar el enfoque empresarial, estudiando y analizando como varia el nicho y de qué forma influirá en la empresa, para adaptarse a los cambios de la población y poder sobrevivir en el medio dinámico.

- **Económico:** Las fuerzas económicas del medio influyen en la forma de reaccionar de los consumidores, en otras palabras, las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema mercadotécnico de cualquier empresa. En la década del 90, la industria textil, a partir de la crisis económica y la apertura sin límites de las



importaciones, produjo cierres de fábricas y una gran caída en la actividad del sector.

Los principales factores económicos a considerar son: tasas de interés, oferta de dinero, inflación de precios y disponibilidad de créditos. En la mercadotecnia internacional, los tipos de cambios y políticas y evaluación monetaria tienen efectos importantes en las importaciones y exportaciones de nuestro país.

El sector cuenta con el apoyo financiero y técnico del ministerio de industria, a través de créditos blandos como el fondo bicentenario, distintas empresas recibieron un total de \$315 millones entre 2010 y 2013, que generaron inversiones por \$438 millones. Además, en créditos con subsidios de tasa y del programa Fonapyme, se otorgaron 908 préstamos por otros \$143 millones. Gracias a este apoyo, las empresas textiles que operan en distintas provincias pudieron realizar inversiones en los últimos años para modernizar y ampliar sus plantas industriales y sumar líneas de producción.

La política actual de sustitución de importaciones, tuvo resultados positivos y negativos. Desde el punto de vista positivo destacamos el aporte para el desarrollo industrial nacional, brindando la posibilidad de fabricar aquellos insumos en nuestro país. Por otro lado, el país no estaba preparado para comenzar con la producción de ciertos insumos, lo que produjo el estancamiento de la producción y actividad de los distintos rubros de la actividad económica.

En cuanto a las exportaciones, se destinan principalmente al Mercosur, concentrándose en Brasil y Uruguay. Los productos exportados son fibras e hilados (57%), tejidos (22%) e indumentaria (16%).

Otro factor a considerar es el nivel de ingreso personal disponible, particularmente en relación con los niveles de precios y la inflación, que influyen fuertemente en el accionar de los consumidores, por lo que ésta, es una de las variables que se debe estudiar cuidadosamente, para evitar las bajas en ventas de los productos, o la pérdida de clientes, por no ofrecer aquellos productos que están dispuestos y tienen el poder de elegir y comprar. El análisis de la economía del país, juega un rol muy importante para las empresas, dado que su variabilidad, puede ser

beneficiosa o dañina para el negocio, es por esto que hay que saber detectar estas situaciones, buscando potenciar los beneficios, como así también la permanencia y supervivencia de la empresa.

Respecto al tamaño, el sector textil y de indumentaria experimentó un crecimiento del 71% en los últimos 10 años, con un promedio anual de incremento del 5,5%. Creó casi 45 mil empleos registrados, de los cuales el 54% corresponden a la producción textil y el 46% restante a indumentaria. En la actualidad hay 120.000 trabajadores directos registrados, sin embargo, todavía persiste un alto grado de trabajo informal en el sector. Actualmente sigue fortaleciéndose, cosechando cifras positivas en términos de producción y empleo, se trata de un sector estratégico, que participa de las reuniones para analizar la competitividad de cada uno de los integrantes del sector de la economía. (Fuente: Ministerio de Industria – Presidencia de la Nación).

- **Ambiental:** La ley de política ambiental de la provincia de Córdoba entró en vigencia con la publicación de la norma en el boletín oficial el 27 de junio de 2014. Incorpora entre los puntos más salientes las audiencias públicas y la consulta popular como requisito a cumplimentar en actividades de alto impacto ambiental.

El texto normativo garantiza la prevalencia de la Ley General del Ambiente de la Nación sobre la normativa provincial y municipal, y consagra la prevención, disponiendo que “las causas y las fuentes de los problemas ambientales se atenderán en forma prioritaria e integrada” para “prevenir los efectos negativos” sobre el medioambiente. También determina que “la provincia, los municipios y las comunas son responsables de la prevención y mitigación de los efectos ambientales adversos de su propio accionar, así como de la minimización de los riesgos ambientales sobre los sistemas ecológicos compartidos”. En el anexo se adjunta el boletín oficial.

Las políticas ambientales y de responsabilidad social empresaria (RSE) se entienden como el grado de concientización ecológica de la sociedad, las normas protectoras del medio ambiente, el uso de tecnologías respetuosas con la ecología o el control de residuos peligrosos que

pueden afectar a la actividad de una empresa, produciendo como resultado escasez o limitación del uso de materias primas, incremento en los costes de energía, multas y suspensiones ante el aumento en los niveles de contaminación y la intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.

- **Tecnológico:** El factor tecnológico tiene un efecto determinante en la vida de los consumidores, ya que modifica estilos de vida y patrones de consumo. En el mercado de la indumentaria, constituye una de las características que hacen a la esencia del segmento outdoors, ya que permite diferenciar las prendas mediante la utilización de tecnologías tanto en los procesos productivos como también en las telas utilizadas (impermeable, respirable, térmico, gramaje, resistencia, volumen, etc.).

Es importante para Función Agora conocer las últimas tendencias en cuanto a tecnologías utilizadas, esto le permitirá tener oportunidades de innovación, al realizar productos más livianos, cómodos y de última generación que serán percibidos por los clientes, lo que producirá una diferenciación frente a sus competidores.

- **Político y Legal:** Los comportamientos de la organización se ven afectados por los procesos políticos y legales de la sociedad. Estos factores se pueden agrupar en disposiciones monetarias y fiscales, legislaciones vigentes, relaciones del gobierno con la industria y diferentes sectores de influencia.

El gobierno actual ha desarrollado distintas leyes y decretos en pos de beneficiar al sector industrial, utilizando distintas herramientas financieras, que permitieron que los empresarios pudieran continuar y fortalecer su actividad, con el fin de que el país crezca. Entre estas encontramos los otorgamientos de créditos y subsidios a pymes, la disminución de tasas de impuesto e intereses, permitiendo invertir en sus proyectos comerciales. Por otro lado, con la implementación de la sustitución de importaciones, que se basa en la premisa de que un país debe tratar de reducir su dependencia del exterior a través de la producción local, consiste en que el Estado promueva el desarrollo

industrial de aquellos sectores de los que más importaciones realizan el país. Dicha limitación de importaciones se efectúa impidiendo el ingreso o bien a partir del cobro de aranceles extras por dicho consumo.

Los efectos y la incertidumbre que generan las variaciones en el tipo de cambio y las políticas cambiarias, producen un desánimo por parte de los productores. Al estar en una situación con un alto grado de variabilidad, eleva el riesgo financiero y no tener la certeza de cómo van a presentarse los futuros escenarios económicos posibles, genera una disminución de inversiones y una disminución de la actividad industrial.

Es trascendental para los directivos de la empresa, conocer y estudiar los factores políticos y legales, que permitirán por medio de estrategias, aprovechar las oportunidades que presenten, además de disminuir las amenazas posibles.

- **Cultural y Social:** El deporte es hoy en día un fenómeno de gran importancia social que forma parte de los estímulos, situaciones, experiencias y emociones a los que cualquier ciudadano se puede exponer. Ocupa un lugar preeminente en la vida de las personas y sin duda, es la manifestación más popular, desde el punto de vista de su práctica como de su consumo en forma de espectáculo.

El ejercicio es presentado como un gran instrumento para el desarrollo integral del ser humano, especialmente la práctica deportiva produce numerosos beneficios:

- Físicos: Mejora de salud y prevención de enfermedades en distintos sistemas fisiológicos y habilidades motrices.
- Psicológicos: Fortalecimiento del autoestima y el autoconcepto, aumento de la sensación de competencia, disminuye de las situaciones de estrés, trastornos sueño y depresión.
- Sociales: Incentiva las relaciones de cooperación, sentimiento de equipo y reforzamiento de identidades colectivas con los demás.

A ello podríamos añadir su potencial como medio educativo y de transmisión de valores morales.

Si hablamos de los efectos positivos sobre la dimensión física, debemos considerar que la práctica físico-deportiva es saludable si se dan una serie de condiciones, realizándose en un entorno seguro (espacios, materiales, equipamiento) y cuando se desarrolla con continuidad a lo largo de la vida de la persona.

En la actualidad, nadie duda de la importancia del deporte en nuestra sociedad, los argentinos denotan una preferencia por deportes como ser el fútbol, básquet, rugby, hockey, tenis, entre otros. Sin embargo, en el presente, los deportes extremos, relacionados con la naturaleza y la aventura comienzan a tener presencia y mayor preponderancia en las actividades recreativas.

Con el paso del tiempo, la sociedad y la cultura se van transformando e incorporando nuevas variables en sus estilos de vida. Es esencial, para las organizaciones, conocer los cambios en gustos y preferencias, los grupos sociales, la incorporación de nuevos valores de la sociedad, para poder responder frente a estos.

La tarea de los ejecutivos del marketing se hace cada vez más compleja, ya que los patrones están cambiando con mayor frecuencia que antes. Deben desarrollar una flexibilidad productiva, para adecuarse, en su mayor medida posible, a la fabricación de los bienes que sean aceptados por estos.

7.4.b Microentorno

Es el entorno directamente relacionado con la empresa, que ejerce una influencia inmediata y directa en el accionar de la misma con el mercado. Constituido por:

- **Proveedores:** La empresa trabaja con un grupo de proveedores nacionales, quienes le abastecen los materiales necesarios para la producción. Se encuentran ubicados en la provincia de Buenos Aires y Córdoba, entre ellos podemos destacar los que suministran telas:
 - Sarsano José
 - Alsina Textil

- Textiles Mayor S.R.L.
- Luis Salmun S.A.C.I.
- Sedamil S.A.C.I.
- RF Texture S.R.L.
- Free Tex S.A.
- Entretelas Americanas
- Sahade y Cia
- Jose Huespe e Hijos

Entre los proveedores que abastecen cierres, avíos y diversos accesorios encontramos:

- Botonera Cordobesa
- Botonera Garden
- Mercecor
- Cintas Outlet
- Botonera Florida
- Cierres LM
- Twinlok Abrojos Cierres y Herrajes S.R.L.
- Cravero
- Mayorco
- Landmark

Como resultado de la trayectoria de trabajo, se creó una relación de confianza mutua respecto a las condiciones de contrataciones y medios pagos.

Maneja una política de compras que se basa en el estudio de precios y condiciones de contratación, sobre el grupo de proveedores con los que trabaja habitualmente (salvo en casos de faltante de materiales), decidiendo a quien contratar según su conveniencia, ya sea por precios, plazos o disponibilidad.

- **Clientes:** Funcion Agora cuenta con una cartera de clientes pertenecientes al mercado de revendedores, es decir, estos adquieren los productos para luego revenderlos y obtener un beneficio. Entre ellos,

existen dos grupos, por un lado locales comerciales, ubicados en distintos puntos del país, como ser:

- Córdoba Fly Shop – Córdoba Capital
- Nunatak Montañismo y Escalada – Córdoba Capital
- Nomade Outdoors – Córdoba Capital
- Idea Sport Wear – Alta Gracia, Córdoba
- Viviendo Montañas – La Cumbrecita, Córdoba
- Himalaya Outdoors - La Falda, Córdoba
- Creaciones Graciela – La Cumbre, Córdoba
- Obras Outdoors – Berrotaran, Córdoba
- Paralelo 42 - Esquel, Chubut
- Montaraz Tienda de Montaña – Villa de Merlo, San Luis
- Axioma Indumentaria y Accesorios Deportivos – Yerba Buena, Tucumán
- Epa Indumentaria Deportiva – San Rafael, Mendoza
- Unnique tecnología deportiva- Neuquén.

Por el otro, personas particulares (sin local) que a través de una fuerza de venta activa, se movilizan en busca de sus propios clientes y ocasiones especiales o eventos deportivos para vender los productos.

- **Competidores:** En el mercado de indumentaria outdoors existen empresas que lideran el sector, por su renombre y aceptación por parte de los clientes, los 5 más importantes son Columbia, Salomon, Montagne, Ansilta y Libo. Gracias a su trayectoria y que su marca se encuentra instaurada en la mente de los consumidores, estas son las que dirigen el mercado, en cuanto a precios, tendencias y tecnologías aplicadas a las prendas, lo que les permite ofrecer productos más costosos, pero más modernos, variados y de calidad superior.

Funcion Agora juega un papel secundario, como seguidor, resultando ser un consecuente de las actividades de las empresas líderes, junto con otros productores nacionales.

Respecto al mercado nacional, en el cual todos los competidores tienen calidad y precios similares. Lo que los diferencia a uno de otro es la

funcionalidad, característica y diseño en los productos, como así también, la aplicación de las herramientas del marketing en el desarrollo de sus actividades.

- **Público:** Dentro del público en general podemos individualizar una serie de sectores, constituidos por grupos con influencia real o potencial en la empresa, facilitando u obstaculizando su desarrollo.

En este sentido, Funcion Agora no contempla la implementación de planes de promoción de sus actividades y productos, lo que estanca su imagen en el mercado. Sin embargo, la opinión por aquellos que los conocen, es positiva. Sería importante que la empresa muestre una imagen atrayente para el entorno, que le permita obtener una mejor posición en este. Las relaciones públicas deben ser consideradas como un componente importante en las acciones del marketing para lograr mayores beneficios.

Explorar el ambiente interno de la organización y su entorno, permitirá realizar un estudio de la situación actual de la empresa, determinando los factores, características internas y situaciones externas, que colaboraran a la supervivencia y obtención de ventajas competitivas para la firma.

A continuación se detallaran las fortalezas y debilidades que posee Función Agora, como así también las oportunidades y amenazas presentes en el mercado a tener en cuenta.

7.4.c Análisis FODA

Fortalezas: Elementos positivos que posee el negocio, constituyen los recursos para la consecución de los objetivos. Son elementos que generan diferencia frente a la competencia.

- Empresa con amplia Trayectoria.
- Claridad de Objetivos.
- Conocimiento del Mercado.
- Posibilidad de Acceder a Créditos.
- Procesos Estandarizados.
- Proactividad en la Gestión.

- Adecuado Equipamiento y Maquinarias.
- Búsqueda de Innovación Constante.
- Diseños Novedosos.
- Prendas Adaptadas a la Actividad Cotidiana.
- Implementación de las Sugerencias del Cliente.
- Exigentes Controles de Calidad.
- Fidelidad de los Clientes.
- Relaciones Estables con los Proveedores.
- Productos de Alta Calidad.
- Buenas Interrelaciones Personales.
- Políticas del Cuidado del Medio Ambiente.
- Buen Ambiente Laboral.
- Personal Capacitado.

Debilidades: Factores negativos internos, que constituyen barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas.

- Ausencia de Planificación de la Producción
- Carencia en la Definición de Puestos y Cargos
- Incumplimiento en los tiempos establecidos de Producción (Demoras).
- Capital de Trabajo mal Utilizado (Excesiva Capacidad Ociosa).
- Ineficiente Comunicación Interna.
- Nula Consideración de las Estrategias del Marketing.
- Escasa Promoción de los Productos.
- Capital Financiero Inmovilizado.
- Cartera de Clientes Estancada.

Oportunidades: Factores que resultan favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Política Económica Optimista (Cierre de Importaciones).
- Tendencias Favorables del Mercado.
- Expansión de la Práctica de Actividades Outdoors
- Zona Propicia para el Desarrollo de Actividades Deportivas.

- Sociedad con Mentalidad Saludable y Predisposición al Ejercicio Físico.

Amenazas: Factores externos a la organización que se deben tener en cuenta para evitar la influencia en el logro de los objetivos establecidos.

- Competencia consolidada en el mercado (líderes)
- Bajas barreras de entrada al sector
- Productos sustitutos
- Dificultad en adquisición de materia prima (importación)
- Inestabilidad económica
- Incertidumbre política.

7.5 Estudio de la Demanda

El estudio de mercado es una de las herramientas básicas del marketing, que consiste en la búsqueda y análisis de la información relevante sobre los elementos esenciales que lo caracterizan: clientes (demanda), competencia (oferta) y demás factores externos. Tiene como finalidad la obtención de información real y pertinente en la que se basarán las decisiones que configurarán la estrategia del negocio.

El mercado es el lugar donde interactúan los oferentes y demandantes de bienes. Está compuesto por personas, cuyas necesidades se pueden satisfacer con la compra de productos o servicios generados por los oferentes. Dado que no se puede cubrir todas las necesidades existentes en el medio, se apunta a una parte, buscando atenderlo de la mejor manera posible. Mediante una segmentación, el mercado se divide en partes lo más homogéneas posibles para concentrar las estrategias de comercialización en un solo tipo de cliente, o en aquellos a los que se decida alcanzar (mercado meta).

Es necesario definir los criterios para la segmentación, entre los cuales podemos destacar:

- Localización Geográfica: Sector donde vive o se concentra la clientela, es decir, país, región y ciudad.
- Características Personales: edad, sexo, ocupación o profesión, ingresos, nivel de vida, etc.

- Comportamiento al Consumir: motivaciones para la compra, factores que influyen en sus decisiones, costumbres, gustos, creencias, preferencias, entre otros.

Considerando el mercado total, Funcion Agora decidió dividirlo principalmente por el tipo de actividad, apuntando a aquellas personas que realizan deportes, aficionados a la aventura y ejercicios al aire libre. Constituido por hombres y mujeres, con una rango etario entre 20 y 35 años, con un nivel de ingreso medio y alto.

Se busca cubrir todas aquellas zonas geográficas donde puedan realizarse este tipo de actividades, distribuyendo los productos a lo largo de todo el país.

Es importante conocer el volumen del consumo actual del producto ofrecido, variables estacionales, tendencias, el tamaño por área geográfica y clientes, entre otros factores externos, que influyen en la decisión de la adquisición de productos.

La demanda se corresponde con deseos humanos respaldados por el poder adquisitivo. Existirá demanda de bienes y servicio si hay personas que lo deseen, y estén dispuestas a pagar por él.

Para analizar la demanda, recopilaremos toda la información posible sobre:

- Clientela: El segmento específico del mercado que se atenderá, el número de consumidores y sus características, tales como consumidor final o intermediarios, profesión, edad, situación económica, sexo, residencia y gustos personales.
Comportamiento frente al consumo, es decir, analizar el precio que está dispuesto a pagar, la frecuencia o regularidad de compra, exigencias respecto a la calidad y formas de pago.
- Productos Sustitutos: Similitudes existentes, respecto a las necesidades satisfechas, calidad ofrecida, precio y ubicación geográfica.
- Relación con la Competencia: Porción del mercado, precios, promoción, atención al cliente y respuesta de este, capacidad productiva, localización y alcance.
- Tendencias de Consumo: Estacionalidad del año, gustos, preferencias y estilos actuales.

Respecto a la información obtenida, la empresa destina sus ventas a locales intermediarios o revendedores, establecidos en distintos puntos del país. En cuanto a la frecuencia de compra, se define por dos temporadas destacadas, primavera-verano y otoño-invierno, en las cuales, los revendedores realizan sus pedidos de compra antes de entrar en estas, equipándose de acuerdo al período entrante, siendo el fuerte de las ventas, el inicio de estas temporadas.

Uno de los factores al que se le presta especial atención, es a la calidad de las prendas realizadas, tanto en materias primas utilizadas como en su confección, para poder evitar disminuciones de ventas o devoluciones a causa de esto. La empresa busca diferenciarse en este aspecto, brindando una calidad acorde a lo que el cliente espera, y que contribuye a obtener la rentabilidad deseada.

El análisis de los productos sustitutos, refleja que todas aquellas prendas deportivas, pueden ser utilizadas, en mayor o menor medida, para la realización del tipo de actividades mencionadas, sin embargo, no todas presentan las características y funcionalidades técnicas, para responder al desempeño acorde de los ejercicios al aire libre y condiciones ambientales.

En cuanto a la relación con la competencia, Funcion Agora juega un papel estratégico de seguidor en el mercado, y al ser una empresa pequeña, no posee el poder para imponer tendencias de consumo, ni cambios de precios, debiendo adecuar su producción a las directrices marcadas por los líderes del sector.

7.6 Diagnostico

En base al relevamiento y estudio de la información del entorno, del mercado e interno de la organización, podemos determinar que la empresa cuenta con los recursos y capacidades necesarias para poder crecer y ampliar la cuota de mercado ocupada, ya que realiza productos de calidad y aceptados por los clientes. Sin embargo, encontramos puntos débiles que se deben tener presente y lograr corregirlos o minimizarlos en su mayor medida.

La empresa carece de una planificación de la producción, es decir, no cuenta con un estimado de los productos que van a necesitar producir para cubrir sus ventas en las distintas temporadas. Al no estar definidos los tiempos de



producción, no se prevé el momento en el que se debe realizar la adquisición de las materias primas y la contratación con los talleres necesarios para realizar las confecciones. Este desfasaje genera demoras para responder ante los pedidos de los clientes, quienes ante la falta de stock, consumen los productos de la competencia, disminuyendo así las ventas.

Respecto a la organización y la estructura jerárquica, encontramos una escasa definición de los puestos de trabajo, donde los cargos y tareas de cada empleado no están correctamente establecidos. Esto produce que queden tareas sin realizarse, por falta de la adecuada designación de las responsabilidades de llevarlas a cabo. Por otro lado, también se genera la duplicación de actividades, con los costes que esto implica. Consideramos que este problema existe por la falta de comunicación y la ineficaz elección de los canales para enviar la información sobre los trabajos a realizar y los compromisos de cada trabajador.

Como principal falencia, denotamos que la empresa no tiene en consideración al marketing para el desarrollo de su actividad comercial, guiándose solamente por una visión acotada, basada en consideraciones propias de los estimativos de ventas, gustos, preferencias y modas entre otros, desaprovechando las múltiples herramientas y funciones que la mercadotecnia proporciona a las empresas para incrementar su participación y posición en el mercado.

Esta falta de consideración en la importancia que brinda el marketing, genera que sus productos no sean los más conocidos y elegidos en el entorno, limitándose a la clientela existente, cerrándose a los nuevos y posibles consumidores.

8. CAPITULO III: “ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS ACTUALES”

8.1 Introducción

El análisis de la empresa actual nos obliga a adoptar una concepción dinámica de la organización basada en todos aquellos componentes que interactúan en la misma. Estos factores tienen una gran importancia, ya que refleja el accionar de la empresa frente a las distintas situaciones que se le presentan y explica las estrategias adoptada.

Cada factor productivo es interdependiente y está relacionado con los otros para conseguir el equilibrio del sistema-empresa teniendo en cuenta el entorno y la misión. Cualquier proceso de cambio que se pretenda va a afectar a todos los demás componentes, es decir que se deberá tener en cuenta en qué medida influirá la modificación para actuar en consecuencia y replantear la estrategia, ajustándola lo más eficientemente a esta nueva situación que nos enfrentamos. La clave de un buen resultado de las operaciones está en el conocimiento y la armonización de los diferentes factores considerados.

En este capítulo se pretende dar a conocer las distintas estrategias, decisiones e ideologías con las que Funcion Agora fundamenta sus actividades a partir de la utilización de distintas herramientas de la administración y el marketing. Este análisis conjunto de todos los factores intervinientes en la organización es lo que permite interpretar el accionar de cada una de sus partes, las relaciones con las demás, la suma total de fuerzas, capacidad operativa, posición competitiva, decisiones corporativas, reacción frente al cambio, entre otros. Se detallan cuáles son las consideraciones y preferencias que tienen respecto a los productos ofrecidos.

La información que se obtiene a partir del análisis, es la que nos permite conocer y entender las decisiones que adopta la empresa. Así mismo, es la base para la evaluación crítica y el planteo de distintas y nuevas propuestas en el modo de realización de las tareas.

8.2 Herramientas de la Administración Aplicadas al Marketing

8.2.a Matriz BCG

Esta matriz es un método de análisis estratégico, especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa. Al estar estrechamente relacionado con el marketing estratégico, es una herramienta muy empleada en esta área. Este método analítico ayuda a decidir enfoques para las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y/o carteras de productos, para discernir donde es necesario invertir, desinvertir o llegado el caso abandonar.

Considerando la cartera de productos de Funcion Agora, podemos expresar gráficamente la posición de estos en cada cuadrante:



- **Producto Estrella:** Encontramos los pantalones desmontables de rip stop y de paper soft, los cuales tienen un gran crecimiento y participación en el mercado, y son los que generan la mayor rentabilidad en la empresa. Es importante potenciarlos al máximo.
- **Interrogante:** Posee un gran crecimiento y poca participación de mercado, este es el caso de las camperas impermeables respirables y softshell. Es fundamental reevaluar la estrategia de este producto, que eventualmente se puede convertir estrella o en perro.
- **Vaca:** Tienen un bajo crecimiento, pero una alta participación en el mercado. Constituido por camisetas térmicas y remeras manga cortas.

Esta área de negocios genera efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

- **Perro:** Constituido por los accesorios (riñonera, gorras, polainas) en lo que no existe un crecimiento de mercado y la participación es baja. Proporcionan un área de baja rentabilidad, muchas veces se recomiendan deshacerse de ellos, pero a la empresa le conviene mantenerlos ya que hacen parte de marketing.

8.2.b Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuanto atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores; y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los compradores.

- **Poder de Negociación de los Compradores**

El mercado al que se dirige Funcion Agora se basa en personas a las que le agrada llevar una vida saludable y hacer deportes extremos y al aire libre. Al ser un grupo de clientes reducidos, organizados y consensuados en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar, se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en el precio que les parezca oportuno, que, generalmente será menor al que la empresa ofrece.

Además, aumentan su capacidad de negociación ya que existen muchos proveedores, ampliando sus posibilidades elegir y de cambiar de marca.

El poder de los compradores es una de las fuerzas que influye significativamente en la determinación de los precios y decisiones productivas que realiza la empresa.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

Existe un gran número de vendedores de materias primas, lo que produce que el poder de estos para influir en las decisiones de compras no sea tan relevante, puesto que, ante cambios en las condiciones habituales de compra, la empresa puede escoger realizar las adquisiciones en otros oferentes.

Si bien usualmente trabajan con el mismo grupo de proveedores, con los que tienen confianza y posibilidad de negociar ciertos precios, tanto la empresa como los vendedores, tienen la libertad de optar por llevar a cabo la operación que me les convenga.

- **Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes**

En el sector existen escasas barreras de entrada a nuevos competidores. Dada la facilidad de acceso al rubro, y que los valores de inversión inicial no son tan elevados, crean una gran amenaza para las empresas establecidas, puesto que estos nuevos productores, generalmente ofrecen sus prendas a menor precio, valor de entrada al mercado, equiparando cierta cuota del mismo, afectando así el consumo de los productos de los oferentes existentes.

Estos nuevos ingresantes generan al mismo tiempo, la salida de otros, por el impacto que estos cambios de consumo tienen sobre la rentabilidad de las empresas. Es por ello que este factor debe ser considerado por el riesgo que puede producir en la empresa.

Se pueden identificar algunas barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva, entre ellas encontramos:

- Economías de Escala
- Diferenciación del Producto
- Inversiones de Capital
- Acceso a los Canales de Distribución

La rama de la industria textil en la que se encuentra Funcion Agora, no presenta un elevado ingreso de nuevos productores, generalmente esto se da para la indumentaria informal, no tanto en el rubro deportivo.

- **Amenaza de Productos Sustitutos**

El tipo de indumentaria que fabrica Funcion Agora es específica para realizar actividades outdoors. La utilización de estas genera un mayor confort y comodidad colaborando a un mejor rendimiento. Sin embargo, no es imprescindible su uso para la práctica del ejercicio, por lo tanto se puede considerar que existe un gran número de productos sustitutos que si bien no cumplen la misma función, permiten que la actividad se pueda desempeñar con normalidad, satisfaciendo indirectamente la misma necesidad.

Consideramos esta amenaza como la más significativa para la empresa, ya que todos los productos deportivos son sustitutos de los producidos por Función Agora. Es importante que la empresa destaque y afirme en la mente de los consumidores la existencia de diferencias y beneficios entre la utilización de estos.

- **Rivalidad entre los Competidores**

La rentabilidad del sector está definida por la rivalidad entre los integrantes del mercado. Existen empresas que por su trayectoria y renombre son líderes, ocupando la mayor porción de este. Funcion Agora, junto con otras empresas nacionales compiten como seguidores de estos, intentando diferenciarse en diseños, funcionalidades, características de las prendas y en la utilización, aspirando a crear una imagen de que los productos son superiores a la competencia.

Gráficamente:



8.3 Política del Producto

Para poder crear un buen producto, es muy importante definir las políticas y parámetros que guíen la concreción de este, ya que el resto de las estrategias de marketing no servirán, si el resultado ofrecido al mercado no es bueno. El objetivo de la política de producto es diferenciarlo de la competencia para crear imagen de marca o de producto favorable.

Comúnmente se debaten más otras estrategias de marketing o diferentes acciones publicitarias que sobre el producto en sí. Esto implica un riesgo, porque no se presta la suficiente atención al producto, generando que no siempre pueda apreciarse por parte del cliente todo lo bueno que aparenta ser o promete.



El producto es la decisión inicial, por ello se deben fijar las características que permita atraer potenciales clientes y definir la demanda de este. Esta determinación incluye definir el diseño, la calidad, la marca, el envase, las garantías o servicios postventa que se ofrecen, etc. También abarca las decisiones sobre cómo y cuándo modificar los productos actuales, o sobre cómo y cuáles serán los nuevos productos.

El producto constituye el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades de los consumidores. En Funcion Agora, si bien buscan estar actualizados respecto a las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores, no es esta su política principal respecto a la producción, utiliza el concepto de “el producto en sí mismo”, según el cual, un producto es una suma de características o atributos físicos. Supone una concepción técnica, dejando las funciones del marketing al margen, limitándose a las actividades de venta (vende el producto que les facilita el departamento de producción).

En cuanto a los bienes realizados, la empresa tiene bien delimitada la gama de productos que ofrece al mercado (camperas, buzos, camisetas, pantalones, entre otros), cada cual cuenta con su propia ficha técnica, que contiene la información necesaria, detallando las características, parámetros y especificaciones sobre la moldería, calidad esperada y diferentes variables que definen y sirven de referencia para la fabricación de cada producto en particular.

Como mencionamos anteriormente, la amplitud de la gama está determinada por la siguiente manera:

- Remeras.
- Camisas.
- Buzos.
- Camperas.
- Pantalones.
- Accesorios.

Sin tener en cuenta la variación de colores y talles, cada línea mencionada tiene distinta profundidad, determinada por las características propias de cada

prenda y la tecnología en las telas utilizadas que genera diferenciación entre ellas, mencionadas a continuación:

Remeras

Remera Manga Corta

Características:

- Tela hidrowick con tecnología dry tech, que disipa la transpiración y evita el reingreso de la humedad.
- Costuras reforzadas y acostadas que permiten mayor suavidad.
- Regula la temperatura corporal y facilita la respiración de la piel.
- De secado rápido.
- No requiere planchado.



Chomba Hidrowick

Características:

- Confeccionado en tela con estructura panel respirable hidrowick con tecnología dry tech.
- Costuras reforzadas y acostadas que permiten mayor suavidad.
- La prenda disipa la transpiración y evita el reingreso de la humedad.
- Seca rápidamente.
- No requiere planchado.



Camiseta Térmica Manga Larga

Características:

- Confeccionada con tela elastano, respirable y de gran elasticidad.
- Costuras reforzadas y acostadas que permiten mayor suavidad.
- Esta prenda evita el reingreso de la humedad, regulando la temperatura corporal.
- No requiere planchado.
- Secado rápido.



Camisas

Camisa Mini Rip Stop Manga Corta y Manga Larga

Características:

- Confeccionada en mini rip stop de secado rápido.
- No requiere planchado.
- Bolsillo de cierre frontal invisible.
- Costuras reforzadas.



Buzos

Buzo Micropolar

Características:

- Diseñado ergonómicamente para realizar actividades físicas cómodamente sin restricciones.
- Confeccionado con micropolar antipeeling
- Costuras reforzadas.
- Cierre frontal 4.5mm.
- Regula la temperatura corporal.
- Para utilizar como capa base liviana.



Camperas

Campera Softshell

Características:

- Membrana softshell tricapa con teflón impermeable y respirable.
- Cierre frontal reforzado.
- Confeccionada con hilo de nylon y atracada en todas las uniones.
- Diseñado para realizar actividades como Trekking de alta montaña.
- Permite la respiración del cuerpo.
- Posee articulación en codo, para permitir el libre movimiento de los brazos.
- No requiere planchado y tiene alta resistencia a los lavados.



Campera Impermeable Respirable Alpha

Características:

- Confeccionada con tela impermeable respirable con spandex.
- Cierre frontal reforzado.
- Diseñado para realizar actividades como trekking de alta montaña.
- Posee respiraciones axilares y en la zona del cuello.
- Capucha con regulación que permite el libre movimiento de la cabeza sin perder la visibilidad.
- Empaquetable en un bolso tipo riñonera.
- Alta resistencia a los lavados.



Campera Micropolar

Características:

- Confeccionado con micropolar antipeeling.
- Costuras reforzadas.
- Regula la temperatura corporal.
- Para utilizar como capa base liviana.



Pantalones

Pantalon Desmontable Rip Stop o Paper Soft

Características:

- Pantalon diseñado para actividades al aire libre, confeccionado con tela paper soft, material resistente al roce, liviano y de secado rápido o Rip Stop, resistente al roce, con antidesgarro.
- Refuerzos en tiro con atraques.
- Interiores de bolsillos con tela respirable hidrowick.
- Cosida con hilo de nylon y atracada en todas las uniones con mayores exigencias a la tracción.
- Cinturón de polipropileno con poliéster, regulable reforzado con hebilla de acetal.
- Regulador elástico en botamanga y altura lateral de tobillo, con ojaillos de aluminio.
- Posee articulación en las rodillas, para permitir el libre movimiento de las piernas en ascensos.
- Desmontable con cierres reforzados con interior recubierto para evitar el roce del cierre con la pierna, por encima de la rodilla, requerimiento indispensable para trekking.
- Piernas empaquetables en un bolso tipo riñonera.



Pantalon Térmico

Características:

- Confeccionado con tela respirable hidrowick.
- Costuras reforzadas y acostadas que permiten mayor suavidad.
- Esta prenda disipa la transpiración y evita el reingreso de la humedad.
- Regula la temperatura corporal, de secado rápido, no requiere planchado.



Accesorios

Gorra Microfibra

Características:

- De microfibra de secado rápido con réflex en visera.



Riñonera

Características:

- Posee los cierres ubicados de tal forma, que permitan el acceso rápido.
- Todos sus componentes son de alta resistencia al roce y a la tracción permitiendo utilizarlo en actividades como el trekking y escalada.



Polainas

Características:

- Confeccionada con material impermeable, se colocan en las piernas por encima de las botas con la finalidad de evitar el ingreso de agua, pequeñas piedras o ramas.



Magnesieras

Características:

- Confeccionada con interior de polar y boca de jersey preformada con ajuste regulable por tanca y exterior de groo con Teflón impermeable, que permite que el magnesio se humedezca.
- Con cinturón regulable de polipropileno reforzado.



Contiene una gama de productos extensa, pero no genera complicaciones en la gestión, ya que la profundidad de cada línea es relativamente corta.

Los estándares de producción en lo que se fundamenta es en realizar las prendas con mayor demanda, no focalizándose en las necesidades del consumidor, sino en la realización de las ventas. Sin embargo, considera algunas sugerencias que realizan los clientes, y luego de analizar las propuestas, decide implementar estas o no, según la evaluación de conveniencia.

Esta postura basada en el producto, a largo plazo, le puede generar una pérdida de participación dentro del mercado, puesto que el cliente no siempre

se satisface con lo básico, creando así la posibilidad de que este busque otras alternativas de consumo que se adapten mejor a sus preferencias.

La política de producto constituye el punto de partida de la estrategia comercial, y tiene como finalidad principal, proporcionar el producto que mejor se adapte a las necesidades de los consumidores. Por esto, consideramos que la que mejor se ajuste a Función Agora es el enfoque centrado en “las necesidades del consumidor”, buscando a través de esta, generar un valor en el cliente, ofreciendo aquellas prendas que respondan a las exigencias, en cuanto a calidad y gustos.

Este es el enfoque propio del marketing, que subordina la producción a las necesidades y demandas del mercado, es un instrumento de fundamental importancia, ya que si no se dispone del producto adecuado para estimular la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial.

Sostenemos que el producto es una variable comercial que la empresa puede controlar, y que junto al precio, distribución y promoción forman el marketing mix.

8.4 Identificación de cada Producto

El producto está compuesto por un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que se le incorporan para lograr satisfacer las exigencias del consumidor y generar un valor agregado. La aceptación del producto en el mercado depende de la combinación oportuna de estos, y para ello, deben ser aplicados adecuadamente con el fin de obtener una imagen y apariencia positiva en el entorno.

A partir de lo mencionado, encontramos aspectos importantes a trabajar como:

- **Forma y Diseño**

El diseño de productos es crucial para la supervivencia de la mayoría de las empresas.

Las decisiones sobre el producto afectan a cada una de las áreas de toma de decisiones. La definición del producto es el resultado del desarrollo de una estrategia empresarial.

Para determinar el diseño del mismo se deben coordinar conjuntamente el área de operaciones con mercadotecnia, la estrategia del mercado y del producto, incorporándolas al proceso de fabricación, considerando su capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad.

El diseño del producto es un pre requisito para la producción al igual que el pronóstico de volumen. El resultado de la decisión se debe transmitir a operaciones en forma de especificaciones del producto, en las que se indican las características que se desea que tenga el producto y así se permite que se proceda con la producción.

Existen algunas firmas que experimentan muy pocos cambios en sus productos, pero la mayoría de las compañías deben revisarlas en forma constante para no perder fuerza ni posición en el mercado.

Los productos fabricados en la empresa presentan una estética que se adecua a los gustos modernos, pero sin dejar de lado el estilo clásico con el que se inició. Respecto a la forma de las prendas, se observa que la producción de las mismas destina mayores recursos a la realización de prendas según el estilo “clásico” del vestir, y una menor proporción al estilo moderno actual de los jóvenes. Es decir que basan mayormente su producción en la obtención de prendas que se pueden ajustar al cliente habitual, de un rango etario 25-60 años, que prefieren ropa más cómoda y holgada frente al estilo moderno de los jóvenes que eligen prendas que se ajustan más al cuerpo. Destacamos que la producción no está desactualizada respecto a las tendencias del mercado, pero escogen los gustos tradicionales de sus clientes habituales. Para el resto de los consumidores, les ofrecen la posibilidad de brindarles aquellos productos con modelos actuales que se adecuen a las nuevas tendencias.

Se observa el detalle particular en algunas prendas de “autoguardarse”, proveyendo la comodidad de trasladarlas de una manera fácil, práctica y cómoda. Se presenta en los pantalones desmontables y las camperas alpha. En el primero la botamanga desmontable, una vez retirada del pantalón, posee en su interior un bolsillo que permite guardar el resto de la prenda.



En el caso de las camperas, el autoguardado se realiza en el bolsillo superior izquierdo, que cuenta con una amplia capacidad para guardar el resto de la prenda para su posterior traslado sujetándola en el pantalón



Por otro lado, el diseño de los productos ofrecidos, va de la mano con la forma de estos. Como se mencionó anteriormente, el diseño de la prendas es la resultante de las preferencias de los consumidores y las decisiones estratégicas. A pesar de que la mayoría de sus clientes prefieren el estilo clásico, la empresa cuenta con la flexibilidad y la capacidad productiva para poder adaptarse a las tendencias modernas que requiere la moda actual.

Si bien la proporción de producción destinado al estilo moderno es menor, Funcion Agora se encarga de investigar y seguir cuales son las

tendencias actuales en cuanto a diseño y forma de las prendas, para poder responder ante los cambios de los gustos de los consumidores. A modo de ejemplo se destacan las siguientes imágenes, donde se puede apreciar las nuevas tendencias.



- **Color**

Considerando la producción basada en el estilo clásico, la empresa utiliza colores que se denominan “base” o “neutros”, que quiere decir que se pueden combinar fácilmente con cualquier otra prenda de otro color o del mismo. Dentro de estos encontramos El negro, azul, blanco, gris, beige y rojo.

La tendencia actual anuncia la utilización de colores fuertes y mezclados, impresos en diversas formas y sentidos, produciendo así un elevado número de modelos que se pueden crear a partir de la combinación de estos.

La empresa está al tanto de esta tendencia, pero solo sirve una cuota pequeña de este mercado.

Generalmente, cuando pensamos qué ponernos o qué comprar, pensamos en el tipo de prendas, telas o accesorios. Pero nos estamos olvidando de un detalle importantísimo para completar el look adecuado: nuestra colorimetría.

Cuando realizamos el diseños de las prendas, se debe considerar la postura del comprador, decidir según lo que a él le gustaría comprar, y más allá del tipo de telas, es importante completar el diseño con la colorimetría adecuada. Saber qué colores usar es tan importante como saber qué tipo de prendas realizar.

Este estudio se desarrolla para poder establecer una paleta de colores específica y determinada que es conveniente utilizar.

La idea no es limitarse a usar pocos colores, sino aprender a utilizar los que más favorecen al comercio.

- **Calidad**

La calidad es el conjunto de características de un elemento, producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio. Constituye un factor determinante para lograr la diferenciación.

Los principales criterios para alcanzar la calidad son la satisfacción de las expectativas del cliente y el cumplimiento de las normas establecidas.

Para Funcion Agora, la calidad de las prendas es uno de los aspectos más considerados, puesto que su objetivo es ofrecer las prendas que puedan utilizarse y resistir eficientemente la actividad para las que son adquiridas. Por ello requieren a sus proveedores, aquellas materias primas que puedan responder a tales exigencias. Además, la mano de obra está capacitada para cumplir con los estándares predefinidos de producción.

Las confecciones son realizadas en talleres externos, a los cuales, previa contratación es evaluada a partir de un ensayo con prenda muestra, para poder controlar su capacidad, prolijidad, tiempo de demora, responsabilidad, actitud, entre otros. Asimismo, se realiza una visita al establecimiento, con el fin de controlar que el taller este habilitado legalmente y que las condiciones en las que trabajan sean adecuadas para su óptimo desarrollo.

En el taller de la casa central, el control de la calidad que se realiza es solamente sobre el producto terminado, dejando de lado las etapas anteriores donde se marcan los moldes, cortan las telas, se aplican las estampas y el bordado.

Las prendas que no superen el control, se separan de la producción destinada a la venta, y son ofrecidas, como indumentaria de segunda selección a consumidores finales (no a locales comerciales).

El precio constituye un indicador en la percepción de calidad del producto.

La relación entre estos influye, en doble sentido, de manera determinante en los consumidores, es decir, que la calidad del producto interviene en la formación de expectativas acerca del precio del mismo, pero a su vez, el precio es utilizado como un indicador en la formación de la percepción de la calidad del producto.

En mayor proporción, la calidad percibida por los clientes, es buena y están conformes con los productos, ya que las prendas ofrecidas al mercado cuentan con la funcionalidad y tecnología para cubrir sus necesidades, y con precios inferiores a los de la competencia, haciéndolos más atractivos al consumo.

- **Imagen**

Poder estar presente en la mente del consumidor es una de las herramientas más fuertes para una empresa desde el punto de vista del marketing. De allí la importancia de brindar una buena imagen al medio, tanto de su accionar como en su desarrollo comercial.

Respecto a su trayectoria, la imagen es muy buena, puesto que es una pequeña empresa, de iniciación familiar, que fue progresando con el pasar de los años gracias al esfuerzo y perseverancia.

La percepción que tiene el mercado de los productos de Funcion Agora es buena, pero no lo coloca en el primer lugar de los preferidos. A pesar de que la calidad de los productos es muy buena, tanto en lo que se refiere a materiales como a confección, el grupo de clientes principales que eligen esta marca, son hombres adultos, lo que encierra a la producción en un estilo clásico, que no le permite darse a conocer y hacerse el espacio en el ámbito moderno.

- **Marca**

Los consumidores suelen conocer y distinguir a los productos a través de su marca, la cual puede ser un nombre, símbolo, logotipo, o una combinación de ellos, que identifica los productos de una empresa y los diferencia de los demás. Suelen ser nombres cortos, fáciles de recordar y pronunciar. En algunos casos sugieren las cualidades del producto, aunque también hay marcas sin significado concreto por ser cortos, sugerentes y reconocibles.

Constituye un elemento esencial de la imagen de la empresa y se suele generar a través de fuertes inversiones en marketing. Por ello debe protegerse legalmente mediante su inscripción en los organismos pertinentes, lo que permite a la empresa utilizarla de manera exclusiva y garantizar que sus productos sean originales y no imitaciones.

El nombre de la empresa, Funcion Agora, fue designado con un sentido personal, basado en un gusto particular por la antigua Grecia. El significado de las palabras que componen el nombre hacen referencia a:

- Funcion: Referido a la funcionalidad y practicidad de las prendas ofrecidas.
- Agora: Término con el que se llamaba en la antigua Grecia a la plazas donde se desarrollaban las actividades sociales.

El nombre de la marca se visualiza con el siguiente formato:

FUNCION AGORA
INDUMENTARIA TECNICO FUNCIONAL

Los logotipos que representan los productos son:



Están puestos en el orden en que han ido evolucionando en su formato a lo largo del tiempo. El primero se utilizó hasta el 2013, los dos posteriores se siguen utilizando en la actualidad.

Tanto el logotipo como la palabra se encuentran en todas las prendas que produce la empresa, ya sean bordados o estampados. También en las bolsas y etiquetas.

- **Packaging**

El envasado junto con el etiquetado forma el packaging, que constituyen uno de los elementos identificativos del producto. Además de servir para contener y proteger físicamente el producto, se usa como instrumento de promoción y diferenciación para que el consumidor pueda identificar fácilmente el producto y diferenciarlo de los competidores.

La etiqueta contiene la marca, las instrucciones de uso e información sobre el mantenimiento del producto.

A partir de la poca consideración sobre los beneficios que proporciona el marketing, este es otro de los aspectos que están excluidos en la mentalidad del director.

El envoltorio utilizado por Función Agora, esta simplemente compuesto por bolsas cristal (transparentes) detallando el nombre, logo, descripción del talle, del género y el tipo de producto que contiene, para proteger cada una de las prendas en particular mientras están en stock, evitando que se perculan y ensucien.

Para los casos en que se tienen que enviar pedidos o encomiendas a distintas localidades del país, para resguardar la integridad de las prendas, se utilizan cajas de diversos tamaños o bolsas de consorcio negras, sin ninguna insignia comercial.

Este empaque es el único que promociona la marca, careciendo de bolsas comerciales, cajas, calcomanías y papeles envoltorios que promuevan el nombre de la empresa.

El desaprovechamiento de esta herramienta comercial, no genera valor agregado, ya que el packaging además de proteger el contenido, constituye una carta de presentación que permite que el producto se destaque, proveyendo información acerca del tipo de producto, usos, componentes y beneficios que ayuden a llamar la atención y resultar vistoso para atraer a los consumidores, publicitar los productos, la marca e incrementar las ventas.

- **Servicios Posventa**

Consiste en todos aquellos esfuerzos posteriores a la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida.

El servicio postventa ofrecido por Funcion Agora se minimiza solo en realizar cambios en las prendas reclamadas por los clientes con motivo de fallas y roturas generadas en los primeros usos (cierres, elásticos, broches, fallas en tela, etc.) que generalmente no son muchas, pero ocurren ocasionalmente.

Es importante que la empresa genere distintas acciones que permitan crear lealtad y conseguir la fidelidad hacia la marca. El cliente satisfecho es la mejor publicidad que puede tener la firma, ya que al momento de un nuevo lanzamiento, estos brindarán información valiosa acerca de su experiencia en la compra, generando una mejor percepción por parte de los futuros clientes. Demostrar el compromiso con este, proporcionará una buena relación comercial.

8.5 Ciclo de Vida y Lanzamiento de Nuevos Productos.

El ciclo de vida demuestra la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Este es un concepto importante, ya que las condiciones bajo las que un producto se vende, cambian a lo largo del tiempo y las estrategias del marketing se deben ajustar teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra la prenda.

Las etapas dentro del rubro textil son relativamente cortas y repetitivas por cada tipo de prenda, variando entre temporadas, ya que las tendencias de la moda se actualizan con frecuencia, pero mantienen cierto estilo de indumentaria en cada época.

La firma no registra el proceso del ciclo de vida de cada prenda, sino que se basa en la demanda estacional que va atravesando, planificando su producción según consideraciones propias de lo que se estima vender en la temporada entrante. Esta escasa visión, limita las posibilidades futuras de ventas, ya que no prepara a la empresa para poder introducirse al mercado con la mezcla óptima de sus productos. Al no saber en qué momento del ciclo se encuentran sus productos, limita la posibilidad de establecer estrategias para poder responder ante los demás oferentes y consumidores, desaprovechando recursos y perdiendo oportunidades de ganar fuerza dentro del entorno.

Observamos que la empresa diseña dos estilos de prendas, las modernas que se ajustan a las tendencias actuales de la estación, las cuales presentan un ciclo de vida relativamente corto y variable, puesto que los cambios de tendencias producen que no se mantenga el estilo ofrecido. La producción de estos es limitada hasta comprobar su aceptación en el medio. Se debería

invertir en la publicidad para hacerlos conocidos, pero en la empresa se destina una mínima porción de recurso para esto, lo que genera que el ciclo de vida inicie y finalice rápidamente, sin fortalecer ninguna de las etapas. Distinto es el caso de las prendas clásicas, que poseen un ciclo de vida no tan fluctuante, permaneciendo relativamente estable entre las temporadas, resultando un ciclo mucho más prolongado, facilitando su planificación y toma de decisión.

Evaluando la indumentaria Funcion Agora por las ventas y tendencias de la moda (tiempo) de los diferentes modelos, encuadramos los productos en las etapas del ciclo de vida de la siguiente manera:

- **Introducción:** Remeras Deportivas y Buzos Micropolar. Se encuentran en esta fase, puesto que presentan una alta variabilidad en cuanto a sus confecciones, ofreciendo distintos modelos, se está evaluando la repercusión en los consumidores, cuanto llegaran a perdurar en el tiempo, más allá de las primeras ventas, de fácil realización, gracias al precio bajo de introducción.
- **Crecimiento:** Camperas Softshell, Alpha Impermeable y Camisas Mini Rip Stop. La demanda existente y creciente de estos productos ha llevado a que la empresa de un paso más en la consideración de su producción, distinta de los mencionados anteriormente, estableciendo así cantidades predeterminadas de estos en la planificación de la producción. Están aportando una parte de confianza en que los productos van a lograr ser consumidos con mayor frecuencia.
- **Madurez:** Pantalones Desmontable Trekking y Camisetas Térmicas. Son los productos líderes dentro de los realizados en la empresa. Abarcan gran parte de las cantidades planificadas de producción, puesto que han sido aceptados satisfactoriamente y su consumo es asegurado por parte de los clientes. Las ventas se mantienen y se llega al punto en que la producción no puede aumentar más, su demanda es relativamente estable y para mantenerlos en circulación, se tratan de diferenciarlos aumentando el valor, es decir, añadiendo funcionalidades a estos.
- **Decadencia:** Chomba Deportiva y Riñonera. Su escasa venta genera que solo sean creados para satisfacer el pedido de unos pocos consumidores, con el paso del tiempo no se han actualizado,

realizándose solo en casos particulares. No se les da una importancia a la promulgación de estos, porque el margen de beneficio que ofrecen es escaso y se está evaluando una reutilización de los recursos destinados a la fabricación de estos.

Podemos observar lo anteriormente mencionado en el siguiente gráfico:



Esta metodología tiene el fin de evaluar el impacto potencial de los productos, y colaborar con las decisiones de producción en las futuras planificaciones. Como se observa en el gráfico, es imprescindible que la fabricación de los productos en la etapa de madurez tengan principal consideración en cuanto a la utilización de los recursos productivos, puestos que estos son los “estrella”, teniendo la mayor aceptación por parte de los clientes, proporcionan mayores ingresos por ventas, haciendo que la empresa obtenga mejores ganancias y rentabilidad.

8.6 Métodos de Fijación de Precios

El método de fijación de precios, es el proceso por el cual la empresa determina el valor económico de los productos que van a ofrecer en el mercado. Según la posición en el medio, y la estrategia de ventas que haya decidido implementar, la empresa optara por utilizar el método que mejor se adapte a esta.

Encontramos en Funcion Agora que la misma implementa la combinación del método basado en el costo y el basado en la competencia, que consiste fundamentalmente en la adición de un margen de beneficios al coste que surge de la elaboración del producto y su venta. Así mismo, al ser una empresa que no posee la suficiente fuerza para establecer precios, sino que es seguidoras de otras marcas más fuertes, lo que hace es considerar el precio de su competencia y ofrecerlas a un valor menor, pero siempre cubriendo los costos, lo que genera que el margen de beneficios sea variable para los distintos productos, dependiendo del precio ofrecido por la competencia respecto de sus productos similares.

Esta posición adoptada, funciona desde el punto de vista de las ventas fáciles a corto plazo, logrando obtener compradores que adquieren los productos solo por el precio, no apreciando la calidad de los mismo, ni el nombre de la marca, posicionándola en un lugar al margen de las otras, dejándola en un nivel secundario o terciario dentro de las opciones de compra.

La fijación de precios se debe a la diferente posición competitiva, al grado de información sobre los mercados que tiene la empresa, y por la determinación del presupuesto en condiciones de monopolio y oligopolio. Es necesario que las empresas conozcan las funciones de demanda y producción de cada uno de los productos que venden para establecer los precios óptimos.

8.7 Canales de Distribución.

La misión de la distribución es poner el producto que el mercado requiere a su disposición. La correcta aplicación de este concepto, facilitara y estimulara la adquisición de los productos por parte de los consumidores.

Los canales de distribución son los caminos que sigue un bien desde el productor hasta el consumidor.

En la empresa, la distribución de los productos no está claramente definida, existiendo distintos medios de obtener los mismos. Principalmente las ventas se realizan desde la fábrica a los locales de ropa deportiva, quienes luego revenden a sus clientes. Tiene un listado de locales con los que trabaja habitualmente, siendo estos sus principales clientes. Los mismos realizan el

pedido de cierta cantidad y tipo de mercadería, que luego es despachada a su destino por encomienda.

Otro medio de distribución, es a través de un revendedor, quien adquiere un paquete de productos para luego revenderlos, estableciendo sus propios precios y condiciones de ventas.

Además, realizan ventas en forma directa con el consumidor final, es decir, cualquier persona física que desea obtener cierto producto, se acerca a la fábrica y lo compra.

Esta situación, donde la empresa solo controla su propia venta, sin diferenciar precios para los distintos adquirentes de la mercadería, ha generado que los mismos productos estén ofrecidos en distintos lugares a diferentes precios, creando en el comprador final una imagen de inconsistencia respecto del valor de los bienes.

Por otro lado, al no tener un medio propio de distribución, ni convenio con alguna empresa de transporte, genera que, los posibles compradores del interior del país y provincia, no tengan la suficiente confianza para la adquisición de estos, limitando así la incorporación de nuevos revendedores de sus productos.

Hoy en día, con la realidad que se vive en el país, cualquier factor que refleje desconfianza, produce una negación ante la concreción de un negocio. Es por ello, que al no tener determinada una empresa, o medio estable de distribución, genera para los futuros clientes cierta desconfianza que limita las ventas.

8.8 Comunicación y Promoción.

Es un elemento para informar y persuadir la existencia de los productos, sus ventajas, marca y lograr incrementar las ventas.

Funcion Agora utiliza como medio de publicidad el programa televisivo “Hoy No Duermo En Casa”, que se transmite por 360TV y Canal 10 de Córdoba, que trata sobre la aventura, y diferentes actividades que se pueden desarrollar en la naturaleza, a lo largo de la República Argentina. Entre sus televidentes se



encuentran aquellas personas apasionadas por el deporte extremo y afines, que se encuadran dentro del mercado objetivo determinado por la empresa.

Además utiliza las redes sociales y páginas webs para publicitarse. Posee una cuenta de Facebook (fanpage) y una página propia donde describe las prendas con imágenes e información técnica.

A pesar de contar con estos medios, no son aprovechados al máximo, ya que la falta de actualización constante hace que pierda dinamismo, disminuyendo su interactividad y valor. La comunicación por internet y redes sociales, necesitan mantener un nivel de actualización constante, para mejorar su eficiencia, utilizándose no solo para publicidad, sino también como medio de posibles ventas. Así mismo, en cuanto a las actividades de promoción, que consisten en realizar acciones que incentiven, promuevan y estimulen al consumidor, tiene un desempeño pobre, debido a la poca consideración respecto al marketing y la utilización de recursos para ello.

8.9 Conclusión

A partir del análisis realizado de las estrategias, herramientas y concepciones en las que se basa la empresa para la elaboración de sus productos y venta, es que resaltamos la necesidad de la reconsideración de la implementación del marketing en las actividades realizadas en cada área, para lograr un mejor resultado, aprovechando eficientemente los recursos empleados.

Empleando la información obtenida en este capítulo es que vamos a desarrollar y proponer nuevas consideraciones para emplear los recursos existentes, con el fin de lograr una postura más comercial en el mercado en el que está inserto.

9. CAPITULO IV: “ADMINISTRACION DEL AREA DE MARKETING”

9.1 Introducción

El mercado está evolucionando vertiginosamente, no sólo por el protagonismo que el cliente ha adquirido en los últimos tiempos, sino porque las nuevas tecnologías en el mundo han suscitado la necesidad de crear una visión estratégica que hace difícil predecir su alcance final y consecuencias.

Los consumidores han tomado el relevo a la producción, ya que en la actualidad, son los verdaderos artífices del interés de las empresas, lo que conlleva a un cambio en la filosofía del marketing.

La realidad indica que la forma correcta de actuación en las compañías pasa por transformar y adoptar las diferentes variables y estrategias a las demandas actuales del mercado.

En este capítulo explicitaremos la importancia de la aplicación del marketing, las distintas posibilidades y métodos de aplicación de las diferentes herramientas existentes para lograr una mejora posición competitiva. Se debe entender el marketing como un concepto empresarial más global, donde todas las demás áreas se impregnen de su filosofía. No se tiene que olvidar que la verdadera razón de ser de la empresa es la entera satisfacción del cliente, lo que conlleva al éxito.

A partir de la correcta definición de objetivos, la previsión de ventas, combinado con la utilizando las variables tradicionales del marketing se podrá conseguir los objetivos comerciales y además establecer las políticas y márgenes productivos dentro de los cuales se debe desarrollar. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix y el compromiso de los miembros de la organización se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

9.2 Fijación de Objetivos

El departamento de marketing será vital para la empresa, ya que deberá encabezar y actuar como un guía de las demás áreas. Es decir, será la encargada de brindar las directrices de la organización en su conjunto.

Los objetivos para Funcion Agora están definidos principalmente en generar un valor diferencial en las prendas, impulsar las ventas y posicionar la marca, lo que en conjunto permitirá ganar mercado e incrementar su patrimonio, este último, objetivo crucial, ya que las empresas existen para obtener una utilidad o beneficio económico.

El área de marketing será la encargada de determinar, definir y ejecutar las estrategias para promover la fabricación y comercialización de las prendas, como así también, detectar, determinar y analizar las necesidades del entorno, con el fin de considerar la ofertas de propuestas que satisfagan plenamente la necesidad de los consumidores.

Entre sus objetivos generales, podemos destacar:

- **Identificar Oportunidades**

Detectar situaciones en el mercado que favorezcan a la empresa a obtener un beneficio, al satisfacer deseos o necesidades insatisfechas en donde la incursión de Funcion Agora sea factible por las características (tamaño, ubicación, número de competidores) y capacidades internas (financiera, producción, distribución).

- **Incrementar la Participación en el Mercado**

A través de un incremento del volumen de ventas, generado por la diferenciación de los productos y estrategias del marketing mix, se lograra vender más unidades y obtener mayores ingresos en relación al periodo anterior. Sin embargo, el crecimiento debe ser acorde a la realidad del mercado y al ciclo de vida del producto.

Como objetivos específicos, que guiaran al cumplimiento de los generales, podemos nombrar:

- **Fabricar Acorde a las Necesidades**

Lograr que los productos que se elaboran no sean fruto de la casualidad, sino que estén diseñados y elaborados para satisfacer necesidades y deseos del mercado meta.

- **Lograr una Apropiada Distribución**

Estar presente con cantidades y condiciones adecuadas, en lugares y momentos precisos en el que los clientes lo necesiten.

- **Determinar el Precio Optimo**

Este objetivo tiene como fin lograr que el consumidor, en su evaluación de valor realizado sobre los productos, este de acuerdo con el monto determinado para su adquisición y que al mismo tiempo produzca la utilidad económica necesaria para seguir subsistiendo en el medio.

- **Implementar la Promoción de Productos**

Enfocarse en conseguir que el público objetivo conozca la existencia de los productos, sus características, ventajas, beneficios del uso y lugares de compra. Para ello, se utilizarán herramientas de la promoción como ser, publicidad, venta personalizada, promociones, sorteos, etc.

- **Captar Nuevos Clientes.**

Lograr atrapar a los potenciales clientes, que nunca compraron o no conocían las prendas y la marca, ofreciendo una buena imagen de los productos.

- **Fidelización.**

Obtener y reforzar la preferencia de los clientes actuales para que continúen eligiendo las prendas Funcion Agora por sobre otras marcas.

- **Satisfacer los Clientes**

Conseguir que las expectativas sean cubiertas e incluso, en lo posible, superadas con las prendas. Es importante no generar expectativas falsas, ya que si no son alcanzables, el cliente estará insatisfecho.

Lograr que tengan una experiencia positiva con los productos, con la finalidad de que éstos vuelvan a adquirirlos en un futuro cercano y recomienden la marca a sus familiares, amigos y conocidos.

Todos estos objetivos se podrán alcanzar partiendo de un estudio de mercado que brinde formación precisa, fidedigna y actualizada de lo que está

sucediendo en el entorno (clientes, competencia, proveedores, etc) de manera tal, que se puedan tomar decisiones con la menor incertidumbre posible. Es importante realizar esta actividad frecuentemente para tener la información actualizada y poder encarar las oportunidades en el momento adecuado.

Cabe señalar que existen otros objetivos que no son tangibles y cuantitativos como los mencionados anteriormente, pero que cumplen un importante rol para la sociedad, y poseen la capacidad de crear simpatía y lealtad en los clientes actuales y en la sociedad en su conjunto, atrayendo nuevos clientes. Entre ellos:

- Proteger la Salud de los Consumidores.
- Cuidar el Medioambiente.
- Evitar la Generación de Scrap.
- Reutilizar y Reciclar, entre otros.

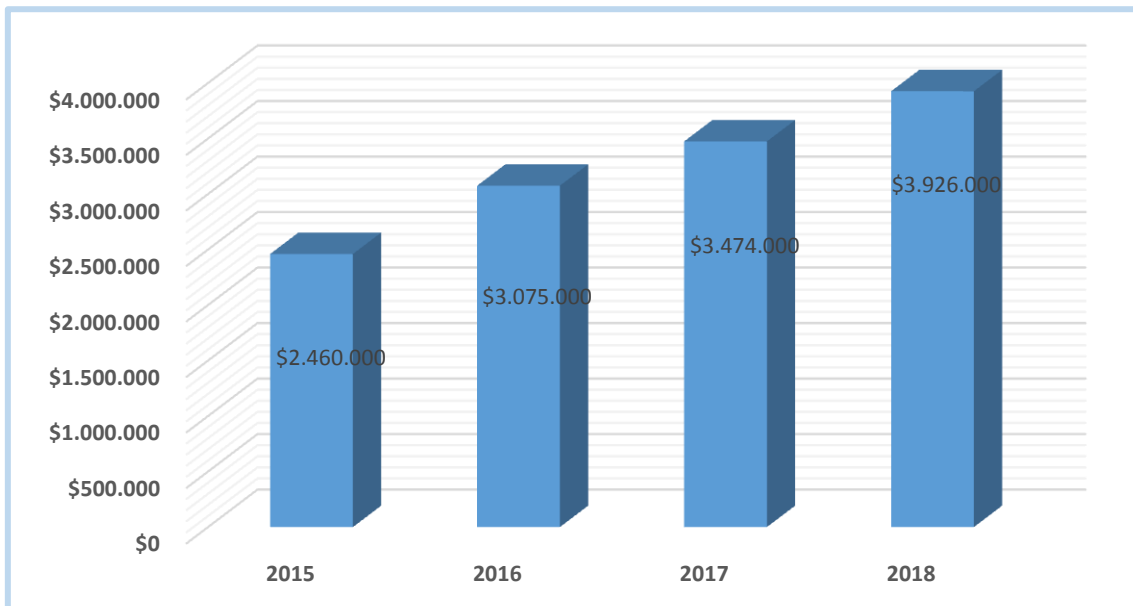
9.3 Previsión de Ventas

La previsión de ventas es el cálculo que hace el departamento comercial sobre el volumen de ventas que realizará los años próximos.

Para Funcion Agora, una previsión lo más acertada posible le será vital para derivarla al presupuesto de ingresos y gastos y por consiguiente las previsiones de fabricación, aprovisionamiento, mano de obra, distribución, entre otros.

A partir de la implementación del área de comercialización y el desarrollo de las estrategias del marketing mix, se prevé y estima incrementar las ventas en un 25% con respecto al 2015 y para los dos años siguientes un 13% con respecto al año antepuesto.

En números globales, Funcion Agora alcanzo un límite de ventas en 2015 de \$2.460.000, por lo tanto para el 2016 se estima una venta de \$3.075.00, en 2017 \$3.474.000 y para el 2018 \$3.926.000. Expresados en el siguiente gráfico:



Si bien los datos son estimativos, creemos que con la aplicación de las herramientas del marketing, se podrá llegar a los niveles apreciados.

9.4 Mezcla Óptima de los Instrumentos del Marketing.

Con la mezcla óptima de los instrumentos del marketing mix se integran y combinan las decisiones que la empresa debe adoptar acerca de los atributos de sus productos, los precios que establece para cada uno de ellos, el canal de distribución elegido para acercarlos al cliente y, por último, la comunicación o promoción que va a llevar a cabo para que sean conocidos y apreciados por el mercado.

Respecto a los productos, decidimos hacer hincapié en pantalones, camperas y camisetas ya que estos son los más demandados por los clientes en todas las estaciones del año, brindando así la seguridad en las ventas. Además presentan un alto grado de variabilidad en los tipos de diseños, lo que permite abarcar una mayor cantidad de posibles compradores, ampliándose la porción del mercado en la que participa.

La fijación del precio de las prendas, al ser una empresa seguidora, y no tener la fuerza para imponer un valor económico, la obliga a analizar los precios de las marcas líderes y sus competidores directos. En base a esto, los precios se



determinan con un 45% o 50% por sobre el costo de fabricación, variando según las contingencias estacionales por las que atraviesa el mercado.

En cuanto a la promoción se reforzara la idea de hacer conocer la marca y las características de cada producto, para enseñar las distintas funcionalidades y características de los mismos, capacitando a los consumidores ofreciéndoles el producto que mejor se adecua a su necesidad.

Considerando la distribución de los productos, se reforzaran los canales para llevar el producto a los distintos clientes, eligiendo aquellos que aseguren el traslado en tiempo y forma. Además se ampliaran los puntos de ventas, intentando llegar a la mayor cantidad de provincias, fortaleciendo aquellas zonas propensas al consumo y a la práctica de los deportes extremos.

9.5 Estrategias de Producto.

La mercadería ofrecida a la venta presenta un alto grado de calidad, y cumplen con la funcionalidad y tecnología que requiere el desarrollo de los deportes extremos.

Lo que se propone para las pantalones, camperas y camisetas, es trabajar sobre el diseño, ajustando los existentes a las tendencias de las distintas temporadas, utilizando la implementación de otros tipos de colores y modelos, actualizando conjuntamente los tipos de telas empleadas, con el fin de capturar mayor la atención de los compradores.

Respecto a los pantalones, se sugiere incorporar un nuevo modelo de pantalón, más urbano, que se ajuste a otras actividades no tan extremas, pudiendo así adicionar una nueva cuota del mercado. Así mismo, actualizar los modelos de remeras que se están realizando, es decir, continuar con los modelos existentes, pero disminuir el número de producción para dar lugar a nuevos modelos, innovando en tipo de remeras, más anatómicas y con nuevas propuestas de diseños, basándose en las tendencias y el estudio de los gustos actuales, considerando aquellos colores que se adecuen a las estaciones del año, creando así una nueva variedad de productos ofrecidos al público, pudiendo expandirse con la oferta, con el fin de incorporar nuevos consumidores. Por otro lado, las camperas no van a sufrir modificaciones, en

cuanto a los modelos realizados, puesto que son realizadas basadas en la funcionalidad que requieren las actividades al aire libre, en este caso solo se realizarán cambios en los diseños, incorporando nuevos colores y diferentes combinaciones de estos.

Estas propuestas son con una visión en el corto plazo, porque son modificaciones que se pueden realizar en poco tiempo, sin necesidad de realizar grandes inversiones, simplemente basta con enfocar la producción con otra idea de los productos a comercializar.

Con estas estrategias lo que se pretende es conseguir un nuevo grupo de consumidores, sin dejar de lado el existente. El objetivo es ampliarse, renovando la cartera de clientes y consiguiendo una cuota del mercado que antes no tenían en cuenta.

9.6 Políticas de Precios

Es el conjunto de normas, criterios, y acciones que se establecen para regular y fijar la cantidad de ingresos provenientes de la venta de bienes que produce. Considerando las condiciones del mercado en el que está inserto, podemos decir que el mismo es muy sensible ante los cambios en los precios, y siendo una empresa que no tiene la suficiente fuerza para imponer un valor, lo primero que debe hacer es decidir dónde quiere posicionar su oferta de mercado, para hacer más fácil la fijación, porque somos conscientes del tamaño y la capacidad productiva de la misma, por lo que es necesario determinar el campo de acción en el que se va a desenvolver.

Determinar la política de precio tiene como objetivo poder asegurarle a la empresa mejores utilidades, supervivencia, la mejor captura del mercado, entre otros.

El deseo de obtener beneficios por parte de la empresa, cuyos ingresos vienen determinados por la cantidad de ventas realizadas, no guarda una relación directa con los beneficios que obtiene, ya que si los precios son elevados, los ingresos totales pueden ser altos, pero para que esto resulte óptimo, dependerá de la adecuada determinación y equilibrio entre los costos, la cantidad, medios de producción, margen sobre las ventas, clientes, etc. Por

tanto, la determinación debe ajustarse a las diferentes circunstancias del momento, sin considerar únicamente el sistema de cálculo utilizado, combinado con el contexto de fuerzas: elasticidad de la demanda, valor del producto ante los clientes y la competencia.

El método más sencillo para fijar precios es agregar una cantidad estándar (porcentaje) al costo del producto. Se basa en adicionar al costo un margen de beneficios y así determinar el precio del bien.

Consideramos este método, ya que la empresa tiene más certeza de los costos de la demanda y además no requiere de grandes estudios para su determinación, simplemente se obtiene de vincular beneficios esperados, precios y costos.

Respecto a los costos estudiados en la empresa, se utilizara un precio de penetración al mercado para los nuevos productos sugeridos, siempre cubriendo los costos de fabricación, aplicando un margen sobre estos del 25%, hasta lograr hacerlos conocidos en el medio y comprobar la aceptación en el mismo. Del resto de los productos, ya establecidos en el mercado, se decidió establecer un margen entre el 45% y 65%.

Con la aplicación de estos porcentajes se pretende lograr una mejor posición en el mercado, y que al mismo tiempo la actividad resulte rentable para los dueños de la empresa.

Es una medida establecida y estipulada para el corto plazo, dado que se está analizando la reacción de los consumidores ante estos cambios. Si este produce una situación más favorable de la existente, entonces se deberá incursionar en nuevas metodologías para no estancarse con lo obtenido.

9.7 Planeación de la Distribución.

Para que las ventas se produzcan no basta con tener un producto bueno, a un precio conveniente y que sea conocido por los consumidores, sino que además es necesario que sea accesible. En este sentido, es preciso situar el producto en los puntos de venta donde los consumidores adquieren los bienes.

Las decisiones sobre distribución tienen para la empresa un carácter estratégico. Considerando que el desarrollo completo de un sistema de distribución exige una gran inversión, su implicancia solo podría contemplarse en el largo plazo. Por ello, teniendo en cuenta las dimensiones de la empresa y sus posibilidades, planteamos las modificaciones de cuestiones tácticas, que pueden realizarse en el corto plazo, como ser, los márgenes y acciones promocionales, canales de distribución que utiliza, las funciones que asume, las condiciones y el grado de presencia que quiere que tengan sus productos en el mercado, la selección de proveedores de este servicio y condiciones de las transacciones.

El fin es poder llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan o desean.

Determinar la ubicación y las características del punto de venta, donde se dará el contacto del consumidor final con el producto. Elegir cual será el punto que permita dirigirse al mercado meta al que están enfocados los esfuerzos de la compañía.

También se debe planificar la forma en que se presentará el producto utilizando diferentes técnicas de packaging para estimular la adquisición del producto. Establecer la forma de los exhibidores, ubicación de estantes, expendedores, etc. con los cuales se ofrecerá la mercadería al consumidor. Recientemente, con los diversos estudios de neuromarketing, se ha demostrado que factores como la iluminación, colores, ambientación musical y el aroma del establecimiento forman parte fundamental en la decisión de compra de las personas. Así, la interacción adecuada de estos elementos sirve para que el cliente decida o no establecer la relación comercial concretando la compra-venta de los bienes.

9.8 Publicidad y Promoción.

En otras palabras, podemos decir que la publicidad es información, ya sea que estemos anunciando un nuevo producto o servicio, compartiendo información

de precios, avisando sobre nuevos puntos de venta, o simplemente recordando y reforzando la imagen de la marca, todas estas acciones tienen como fin transmitir información de la empresa. Desde siempre, la actividad publicitaria ha sido de gran ayuda en los negocios, al promover una sana competencia entre empresas. El objetivo principal es decirle al mundo que tenemos algo interesante que ofrecer. Es un fenómeno constantemente presente en nuestras vidas, que depende en gran modo de la formación de una sociedad, de la información y el consumo al que pueda acceder.

Enfocándonos en la situación particular de Funcion Agora, la cual cuenta con productos de alta calidad, carece de un programa de publicidad y promoción de los mismos. El desarrollo de este es clave para el éxito de las ventas. Es por ello que pretendemos fortalecer y actualizar los medios existentes en la firma, y además proponer nuevos para favorecer el crecimiento de esta.

9.8.a Actividades a Implementar a Corto Plazo.

Comenzando con los medios digitales y de comunicación, que hoy en día son de gran trascendencia gracias a la facilidad de acceso y el elevado uso de estos por parte de los consumidores, se propone:

- Una interacción activa y actualización de la información, de fotos y precios, permanente, tanto en la página de la empresa, como en su “fanpage” (Facebook). Prestarle especial atención a las consultas que puedan surgir de estas, habilitando una casilla de mail, donde cualquier cliente pueda comunicarse de manera rápida y segura, que al mismo tiempo la respuesta sea adecuada en tiempo y forma.
- Realizar sorteos de indumentaria, mensualmente, mediante la divulgación del contenido de la página (compartir en Facebook), obteniendo así mayor presencia en las redes sociales.
- Desarrollar un sistema de mailing, que consiste en el envío de mails a los distintos clientes sobre las novedades de los productos. Llegando de esta manera a aquellos clientes que se encuentran en otras provincias, fortaleciendo las ventas en el resto del país.

Siguiendo el calendario y las variaciones de consumo en cada estación, se plantea:

- Determinar dentro del proceso productivo, las distintas estaciones anuales, anticipándose al ofrecimiento y luego reforzando las promociones al final de cada temporada, con precios diferenciales, favoreciendo con esto la rotación de stock, descartando así el estancamiento de los productos.
- Llevar un calendario de las distintas fechas festivas en el año, como ser, día del niño, del padre, de la madre, referidas a deportes, navidad, año nuevo, entre otros, con el fin de ofrecer promociones eventuales por dichas fechas, que presentan un alto grado de realización.

9.8.b Actividades a Implementar a Largo Plazo.

Desarrollar una aplicación que se pueda descargar a teléfonos móviles, que permita registrar la actividad física realizada, midiendo el rendimiento por medio de tiempos generados, distancias recorridas, ritmo promedio, frecuencia cardiaca y calorías quemadas. Además tendrá como principal función persuadir la marca e informar sobre las distintas prendas, sus ventajas y beneficios del uso.

Este servicio será gratuito y estará disponible para todos, y para los clientes que adquieran indumentaria Funcion Agora, cada etiqueta contendrá la información necesaria sobre el programa y un código único de acceso a funciones especiales.

9.8.c Desarrollo de Vínculos Comerciales.

En cuanto a las relaciones personales, aprovechando los contactos y la trayectoria de la empresa, se podría:

- Establecer convenios con distintos gimnasios en las cercanías de la ciudad, ofreciendo, a modo de muestra o consignación, los productos realizados en la empresa, acompañado con un banner publicitario. Además ofrecer a los profesores e instructores utilizar las prendas para potenciar su promoción.

- Agendar eventos deportivos en la provincia y clubes, donde se pueda establecer un stand de ventas con el nombre de la marca y productos.

La idea es, además de aprovechar al máximo estos medios, poder incursionar en potenciales clientes que utilizan esta herramienta para realizar la adquisición de productos.

Basándonos en la premisa de que si nadie es consciente de cuán bueno es un producto, no lo comprarán, puesto que la gente prefiere lo que conoce, debemos ayudar a la marca a ganar credibilidad y confianza para convertirse en la mejor opción en la mente de sus consumidores.

El fin de las propuestas estrategias de publicidad tienen un propósito adicional: hacer sentir algo sobre el producto, buscar que el cliente se conecte emocionalmente con el mensaje transmitido, generando así lealtad, lo que a la larga se traduce en mayores ventas. El deber de una marca de deporte es motivar, introducir ese espíritu luchador, que nos da confianza, para ello se puede enunciar un slogan, que identificara en el contexto comercial la idea y el propósito publicitario, resumido y representado en un dicho o frase, como ser: *“Supera tus Limites”*.

Las campañas implican una gran inversión, es por ello que el análisis de cada propuesta debe ser considerada puntualmente, asignando los recursos de la mejor manera posible, evitando de este modo fallas en la implementación de estas. Sin embargo si la estrategia es creativa y ejecutada de manera profesional, se logrará una experiencia digna de recordar en la mente de los consumidores, con un impacto positivo para la compañía reflejado en el incremento de las ventas y de la participación en el mercado.

9.9 Estimación de Costos y Beneficios.

En base a las propuestas realizadas, analizaremos el costo y el beneficio de cada una de estas.

La elaboración de nuevos productos más modernos e innovación en el diseño y modelos tendrán:

- **Costos:** El tiempo de investigación referido a las tendencias y preferencias actuales de los consumidores. La modificación de los moldes estándares que se usaban para el corte y confección de las prendas. Capacitación sobre el nuevo proceso a incorporar. Todos estos sustentables dentro de la empresa, es decir, que puede cubrirse con el personal existente y las tecnologías disponibles, siendo solo el tiempo invertido en el aprendizaje y adaptación el valor más costoso.
Se trabajaría con las mismas telas, empleándola de maneras distintas, por lo que, seguramente, las primeras prendas realizadas, no se pondrían a la venta, esto implicaría un gasto, puesto que serían recursos implementados, a modo de prueba, hasta dar con el punto justo donde se compruebe que el producto cumple con las condiciones de calidad.
- **Beneficios:** Incorporar una línea de productos a los existentes, que pueda adaptarse a más de un fin y no solo centrarse en los deportes extremos, permitirá capturar la atención de más clientes e incidir en una porción del mercado en la que antes no estaba. Al mismo tiempo ganara más terreno desde el sector popular, haciéndose más conocida en el medio. Si bien se iniciara con precios de penetración, una vez establecidos, permitirá que el incremento de las ventas produzca el flujo de dinero esperado, mejorando su situación y rentabilidad económica.

La metodología sugerida para la determinación del precio: “Margen sobre el Costo”, generara:

- **Costos:** Se ve reflejado principalmente desde el lado de las ganancias percibidas por la empresa, puesto que es un método que, si bien es efectivo, no es aquel que permite obtener la mejor rentabilidad para la empresa, solo se encarga de cubrir los costos y obtener un porcentaje de ingresos por encima de estos. En el corto plazo funciona y acompaña a la estrategia de crecer en el medio, hacerse conocido y ampliar la cartera de clientes.
- **Beneficios:** Se obtendrán buenos resultados, desde el punto de vista del marketing, puesto que ofrecerán precios accesibles al público y, considerando la situación económica que atraviesa el país, facilitaran la realización de las ventas, propagando el consumo de los bienes,

umentando la circulación del stock, las cantidades de producción y el divulgamiento del nombre de la empresa.

Analizando las actividades destinadas a la publicidad y promoción de la marca y los productos, encontramos:

- **Costos:** Considerando que la actualización de redes sociales y pagina web, es una tarea relativamente sencilla, y dado que en la empresa cuentan con personal que se puede encargar de estas tareas, la inversión propuesta es mínima y más que nada referida al tiempo de realización e interacción con el medio cibernético. Para perfeccionar un poco más el acabado de las fotos y publicaciones, se puede invertir en un curso de diseño gráfico, con el fin de darle un mejor acabado a las presentaciones del producto por internet.

La realización de la agenda respecto a las fechas festivas y referidas al deporte, involucrara el consumo de tiempo para realizar la adecuada comunicación de las promos a ofrecer, planificando los tiempos de cada una y que productos son los que van a ser ofrecidos. Puede que disminuyan el ingreso por venta en ciertas ocasiones, pero con una adecuada gestión del stock, lo que se generara en realidad es una mejor circulación de este.

Respecto a las alianzas con los gimnasios de las zonas, en maniquís en los que se pueda mostrar el producto, además de un banner o una gráfica con el nombre de la empresa. También, se debe considerar el gasto por las prendas entregadas al personal de gimnasio para que con su utilización en el lugar, puedan comunicar a sus clientes la confianza y la calidad del producto realizado. Según el convenio que se establezca con el gimnasio, puede que para llevar a cabo esta propuesta, además deban pagar por la utilización del espacio de exhibición.

Los más costoso de esta propuesta, es la presencia en los eventos deportivos, en los que se paga un alto precio por establecer un stand. Considerando el alto costo, esta propuesta puede implementarse más adelante o bien seleccionar un evento en el cual realizar la inversión.



9.10 Conclusión

La base de la planificación estratégica es la determinación de los objetivos, y a partir de estos, poder establecer y desarrollar los lineamientos y actividades que vamos a seguir. En nuestro caso, el diseño de las estrategias de marketing es uno de los principales aspectos a trabajar, porque definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Es por ello que hemos identificado y priorizado aquellos productos que tienen un mayor potencial y rentabilidad, además de seleccionar al público al que nos vamos a dirigir. Es importante destacar que un producto puede ser muy bueno, pero si no es conocido o no satisface los requerimientos de la demanda, difícilmente pueda llegar a su plena comercialización.

El posicionamiento de marca que queremos conseguir, es estar en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica, por lo que implementamos las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) para conseguir los objetivos predeterminados.

El constante involucramiento con el medio y la actualización e innovación respecto a las actividades a desarrollar son aspectos claves para lograr el éxito esperado y determinado en la planificación. Una vez cumplidos los objetivos, es esencial para el crecimiento, ir por más, adquiriendo nuevas metas, buscando expandirse y evitando el estancamiento productivo.

10. CAPITULO V: “DEFINICION DEL AREA DE MARKETING”

10.1 Introducción.

El departamento de Marketing es quien lleva la responsabilidad de investigar, desarrollar e implementar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa. Con ese fin, se establece una metodología que será puesta en marcha por cada una de las áreas especializadas en las que podemos dividir un departamento de marketing. No importa si nos referimos a un autónomo o a una gran multinacional, estas acciones son iguales para todos y resultan imprescindibles para el éxito de cualquier proyecto empresarial.

Una vez marcados los objetivos hay que asignar las tareas por áreas y equipos. Se realiza la organización interna de cada departamento, destacando la interrelación que se genera con el resto del equipo puesto que cada acción afecta a los demás departamentos. La adecuada organización, coordinación y control de las diferentes actividades será fundamental para conseguir los resultados esperados.

10.2 Organización del Área.

La firma posee distintos niveles de personal, organizados según sus cualidades y necesidades. El buen funcionamiento exige que ciertas tareas sean delegadas en diferentes grupos, con funciones y tareas exclusivas en cada uno de ellos. La organización de las funciones constituye un factor fundamental para la administración del trabajo y tiene por objetivo ayudar a las personas a trabajar juntas y de manera eficiente para lograr las metas establecidas.

Jerárquicamente el departamento depende directamente de la dirección general. Sin embargo, como se mencionó en otros capítulos, que se intenta posicionar al marketing como la base donde surgen los objetivos de la organización, constituirá un departamento fundamental para trabajar en conjunto con la dirección en la planificación de las estrategias y actividades de toda la empresa.

En la actualidad el organigrama es el siguiente:

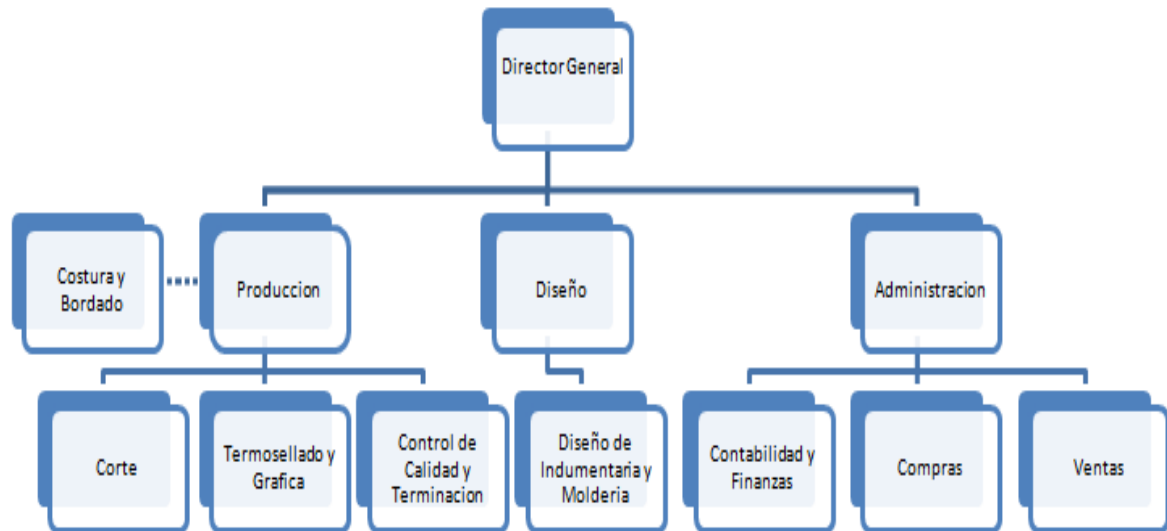


Figura 1: Organigrama Empresarial.
Fuente: Elaboración Propia.

Con la incorporación del área de marketing en la empresa, el organigrama quedara definido de la siguiente manera:

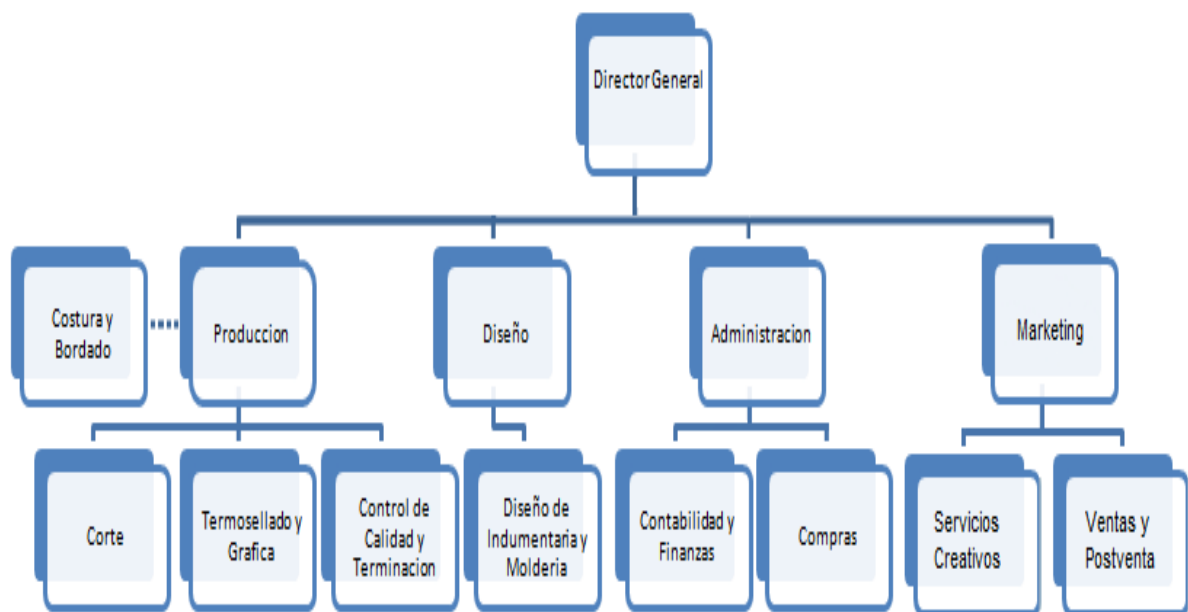


Figura 2: Organigrama Propuesto.
Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar, se añade el departamento de marketing, que se encargara de las ventas y servicios de postventa (anteriormente estaban en el

área de administración), como así también de los servicios creativos, que abarcan todas las actividades de publicidad y promoción fundamentales para que la marca, los productos, sus beneficios y funcionalidades sean conocidos por los potenciales clientes y que, al mismo tiempo, colabore a incrementar la porción del mercado ocupada.

Al ser una pequeña empresa, el área estará compuesta por tres empleados, los cuales tendrán una mayor asignación de tareas, número de funciones y responsabilidades.

Se organizara de la siguiente manera:

- **Gerente de Marketing**

Es el enlace entre el departamento y los propietarios de la empresa o alta dirección, y la persona a la cual los otros integrantes del área le elevan los informes.

Estará encargado de la planificación y creación de las estrategias de marketing, los productos y servicios a ofrecer. También tiene la responsabilidad de implementar y controlar la estrategia adoptada.

- **Colaborador de Investigación y Ventas**

Tiene la función de realizar la investigación de mercado, es decir averiguar sobre el público objetivo de la empresa, los competidores de la misma, productos, precios y estrategias empleadas.

Conjuntamente, es el encargado de las ventas y servicios de postventa que ofrece la empresa. Entre sus responsabilidades está la de recibir la solicitud de pedidos, ofrecer y comunicar todos los productos a los locales, buscar nuevos clientes, entregar los pedidos, atender los servicios de postventa y reclamos por parte de los clientes.

- **Colaborador de Marketing**

Encargado de la publicidad y promoción de ventas, es decir, de la creación de mensajes publicitarios, la elección de medios, y todo tipo de campaña para llegar al público objetivo de la empresa y hacer conocer los productos. Los servicios creativos tienden a ser diseñadores gráficos que ayudan a retratar la imagen de la empresa y de la marca para el público.

10.3 Establecimiento de las Funciones.

La función principal del departamento de marketing consiste en lograr de las ventas el máximo beneficio, satisfaciendo los requerimientos y necesidades de los clientes, intentando superar las expectativas de compra y fidelizar al comprador. Esto se logra a través de estudios de mercado y estrategias que permiten detectar las necesidades insatisfechas.

Entre las funciones más destacadas que se encargara de realizar el área, podemos nombrar:

- Análisis interno de la empresa, fortalezas y debilidades.
- Investigación de mercado, análisis del comportamiento del consumidor y competidor.
- Evaluar posibilidades de ingresos a nuevos mercados.
- Definición de clientes meta y forma de satisfacer sus necesidades y deseos de manera competitiva y rentable.
- Decisiones sobre el producto, diseño de prendas, calidad, características, modificar o eliminar productos.
- Investigación y desarrollo de nuevas productos.
- Planear envases, diseños, formas, colores, todo lo relacionado al packaging.
- Decisiones de precio, márgenes, fijación de precios convenientes para ambas partes (empresa y clientes), descuentos.
- Políticas de promoción, dar a conocer las prendas al mercado meta, persuadirlo para que lo adquiera y recordar la existencia de un producto que ya conoce.
- Elección de las estrategias de comunicación.
- Seleccionar y programar medios de publicidad.
- Controlar la distribución, asegurarse que el producto llegue al cliente en el tiempo pactado y las prendas en buen estado.
- Determinar territorios y zonas de venta.
- Manejar y coordinar estrategias de venta.
- Establecer términos y condiciones de venta.
- Implementar servicios de postventa.

10.4 Gestión de Ventas.

La gestión de venta, así como la dirección de equipos comerciales, tienen un rol cada vez más estratégico dentro de las empresas, y su implementación es todo un desafío. La creciente concentración de los canales de distribución, el alto nivel de profesionalización de quienes deciden las compras, y la mayor globalización de los mercados, son algunas tendencias que impulsan a las empresas a invertir cuantiosos recursos en organizar adecuadamente la función de ventas, y a diseñar e implementar un proceso exitoso.

Estará conformada por una serie de profesionales y de empleados de una empresa que trabajan en equipo y de manera relacionada para concretar las ventas de los productos que la empresa produce. Además esta área se ocupará de seguir las actividades relacionadas para lograr los objetivos y de notificar el comportamiento de las ventas a la empresa en cuestión.

Como sucede con todo plan o esquema, deberá indicar a priori las cifras o las metas de ventas que se quieren lograr para que todo el personal implicado lo tenga claro y actúe en consecuencia a ese plan.

Encontramos los siguientes elementos fundamentales para el desarrollo de la gestión:

- Enfoque hacia el Cliente.
- El Equipo de Ventas.
- El Proceso de Venta.
- La Comunicación en las Ventas.
- El Packaging.

Considerando que el cliente no es solo quien compra nuestros productos, sino alguien que tiene necesidades y que estamos interesados en satisfacer, podemos encontrar clientes en personas que utilizan sus productos y que se ven afectadas o beneficiadas por estos, los que venden o suministran a otros, los miembros del equipo del ambiente laboral, aquellos que están a su alrededor del lugar de trabajo, entre otros. En base a esto, se destaca la importancia de estar atentos con el entorno para poder llegar con nuestra oferta a todos aquellos posibles consumidores.

El equipo de ventas es el personal que se dedica a la comercialización, que se relaciona con los clientes para formalizar la compra-venta de los bienes producidos. Al ser un tipo de contacto personal, es necesario que el empleado esté capacitado para poder responder ante los requerimientos que puedan surgir por parte del comprador o de la situación en particular. Teniendo en cuenta que las ventas anteriormente no tenían un responsable predeterminado, con la especificaciones de las tareas a realizar en dicho puesto, se propone que se instruya a un empleado que se encargue de esta tarea, incorporando en la conciencia empresarial la importancia del buen contacto con el consumidor.

Las funciones del vendedor a considerar son:

- Conocer la Mercadería: Permite informar o asesorar acerca de las mercancías que requiere o demanda.
- Reposición: El vendedor es el factor principal para que un producto o parte de su surtido no se agote en el lugar de venta, teniendo existencias en el almacén. Es importante llevar a cabo un sistema de stock, en el que permita ver las cantidades de productos en existencias, para poder responder adecuadamente ante los pedidos.
- Chequeo y Marca de los Productos: Comprobar si las cantidades servidas concuerdan con el documento de las transferencias y con el pedido para la reposición, así como con el pedido que se solicita, debe revisar además la calidad del contenido.
- Cuidado y Protección: Una mala manipulación, el almacenaje incorrecto o el incumplimiento de las normas de conservación implican pérdidas económicas del establecimiento y de la empresa.

Asistiendo a las funciones, podemos mencionar que el vendedor debe reunir ciertas características para poder desenvolverse eficientemente en el puesto, poseer un “tacto” especial que le permita saber reaccionar e interrelacionarse con la parte demandante. Debe ser una persona que posea las siguientes características, entre otras:

- Sentido Comercial.
- Iniciativa.

- Sociabilidad.
- Buena Comunicación.
- Habilidad para Persuadir.
- Servicial.

Es imprescindible para el mejoramiento de las ventas, establecer una política respecto a las condiciones bajo las cuales se van a concretar las mismas. Esta nueva política propuesta establecerá:

- Ventas solo mayoristas (locales comerciales) y revendedores particulares, exigiendo un mínimo por pedido de \$7.000 para acceder a los precios mayoristas, en caso contrario el precio utilizado sería el precio final.
- Plazo de Devolución: Dentro de los 30 días. En caso de ser prendas que no han podido vender solo se aceptará el 35% en forma de cambio por otras.
- Determinar anualmente los inicios y fin de las temporadas, para luego en base al stock existente en dichas fechas realizar las promociones que aseguren las ventas de este.
- Incorporar nuevos medios de pago además del efectivo, añadir el uso de tarjetas de crédito y débito.
- Ventas por internet se realizan con tarjetas de crédito únicamente y transferencia bancaria, y el precio varía según la cantidad.
- Destacar que el costo de envío al interior es cargo del comprador.
- Registro de ventas y devoluciones. Informes sobre cantidades en unidades y montos de los productos vendidos y devueltos, acusando el motivo de estas últimas.

El registro de las ventas es necesario para poder realizar la evaluación de estas en los distintos periodos de tiempo, por lo que resulta imprescindible llevar un registro mensual de las cantidades vendidas de los distintos productos, con el fin de mejorar la toma de decisiones y encaminar los futuros procesos productivos. Para una empresa que se sustenta de las ventas de sus productos es imprescindible que las mismas estén activas e incrementándose para poder subsistir.

10.5 Sistema de Distribución.

La definición de distribución o logística se asocia a los ejercicios de planificación, organización y control del conjunto de actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde la fuente al consumo, para satisfacer la demanda, se afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada.

Para la estrategia y operativa se construye un plan en todos los niveles, es decir: la planificación de los inventarios, el suministro, las recepciones de productos, su movilidad, los servicios de terceros, la distribución y el servicio a los clientes. Algunas de las características principales que se deben tomar en cuenta al hacer una planificación son las siguientes:

- Aclarar los objetivos organizativos.
- Establecer las condiciones en las que deben desarrollarse las actividades.
- Seleccionar e indicar las tareas.
- Fijar las políticas y estándares.
- Anticipar los problemas futuros.

Teniendo en cuenta desde el mismo momento que surge la necesidad y cumpliendo con los estándares de calidad y los costes que se está dispuesto a pagar, centra su actividad en la coordinación de las actividades para asegurar un flujo que garantice un alto nivel de servicio al cliente y de optimización de recursos en la dirección de operaciones.

Las principales áreas implicadas en esta empresa serán:

- Almacén.
- Transporte.
- Distribución.
- Tratamiento y Atención de los Pedidos.
- Planificación.
- Control.
- Información y Comunicaciones.

El sistema logístico de la empresa cuenta con las opciones de oferta externa, respecto al envío, utilizando el servicio de determinados agentes del entorno a través de alianzas y subcontratación (outsourcing), siempre buscando mejores niveles de especialización que retornen en la consecución de economías. En este sentido, trata de equilibrar dinámicamente un esquema de coordinación permanente con todos los elementos que influyen en el proceso de armado, recepción y despacho del pedido para garantizar el óptimo funcionamiento del sistema. Las variables a destacar de los posibles proveedores, serán aquellas que aseguren que el envío se realice en el tiempo y la forma predefinida.

Considerando que las distancias con los diferentes, y las condiciones bajo las que se celebran los contratos de compra son particulares y distintas con cada clientes, es difícil establecer un tiempo estándar exacto en cuanto al envío, por lo que se trabajara con un rango de días, predeterminando que para consumidores ubicados dentro de la provincia el envío puede tener una demora de 2 a 4 días, y para locales asentados en otras provincias del país una brecha de demora de 3 a 7 días. La idea de establecer estos periodos de demora, es reflejar en nuestros clientes la seguridad del envío y permitirles que ellos puedan realizar sus planificaciones con mayor certeza.

Por otro lado, se especificara que el pedido se enviara luego de que el pago se vea reflejado, salvando las situaciones especiales o con los clientes de años a los que se le puede brindar cierta flexibilidad ante esta exigencia gracias a la confianza y a la lealtad generada.

Además de estas actividades de organización del área, existe la idea de incorporar nuevos puntos de ventas en otras zonas geográficas, por lo que a partir de un estudio de mercado que determine las posibles ciudades donde podemos situarnos, se desarrollara el análisis pertinente que determina la facilidad de acceso a dicho mercado, considerando los canales de distribución existentes, la seguridad de la zona, costos a adicionar, volumen de posibles ventas y los locales aledaños, con el fin de ayudar a la toma de decisiones correctas respecto a esta decisión.

10.6 Servicio de Postventa.

Después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos. El comportamiento de estos durante su uso o consumo y, la percepción de los clientes al respecto, es imprescindible para la mejora continua.

El desarrollo de un buen servicio postventa es una de las maneras de agregar valor a un producto. La implementación de esta área, se encarga de las actividades referidas al manejo de quejas, adiestramiento para el uso correcto, mantenimiento y reparación.

Encarar estas actividades con la responsabilidad que merece tiene marcada importancia para el logro de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior al permitir conocer la opinión de los clientes e identificar oportunidades de mejora, aplicando la retroalimentación necesaria al proceso productivo.

La idea es fortalecer las políticas para acceder a las garantías con el fin de fomentar el consumo adecuado de los bienes producidos y evacuar las dudas sobre las características de cada producto para su adecuada utilización. La rápida atención siempre es mejor para el cliente, por lo que se propone la creación de varias vías de acceso para realizar las consultas, implementando una casilla de correo electrónico a la cual se puede ingresar desde la página, y también otra para los usuarios que ingresen por Facebook. Se puede adicionar una línea telefónica, con el fin de responder más rápidamente. Para que estas herramientas repercutan adecuadamente, es necesario que sean bien implementadas, por ende el control de las casillas de correo debe ser diario, sin dejar pasar varios días para responder los mensajes que ingresen. Así mismo el teléfono, debe ser atendido, y establecer una franja horaria en la que va a estar habilitado, para que el cliente pueda organizarse al momento de realizar su consulta. Cabe destacar que la atención con el cliente, tanto en las respuestas de mails y por teléfono, debe ser formal, siguiendo los estándares de buena conducta, utilizando el vocabulario adecuado, adoptando la posición del consultante para poder comprender y evacuar su duda completamente.

Recomendamos una estrategia adicional respecto a las garantías y se refiere a la brindar la posibilidad de realizar confecciones a medidas para aquellos clientes que así lo requieran, por cualquier motivo que cree dicha necesidad. Lo



que se ofrece es la adaptación de las prendas en nuestros talleres, sin costo, para poder entregar el mismo producto que quiso adquirir, cumpliendo con todos los requisitos de calidad y funcionalidad de la misma. El acceso a este beneficio se realizaría por una simple consulta vía mail detallando por escrito los detalles de modificación, quedando el costo de envío a cargo del cliente.

10.7 Conclusión

Estamos conscientes de que la obtención de eficiencia se da a través del orden y la coordinación de los elementos con los que el grupo de trabajo cuenta. La organización es la esencia del proceso y el diseño de la estructura de la empresa, establece la disposición y correlación de tareas a llevar a cabo y así lograr los objetivos de la empresa.

Para poder desarrollarla es necesario utilizar técnicas racionales, dentro de las posibilidades y recursos con que cuenta la empresa, definiendo organigramas, manuales, diagramas de procedimientos, análisis de puestos y distribución de trabajo. El propósito de esto es lograr el mejor aprovechamiento de todos los elementos existentes en la organización, ya sean materiales, económicos o técnicos, para poder alcanzar eficientemente los objetivos y metas de la empresa.

El fin de la determinación y establecimiento de las áreas, actividades, responsabilidades y los estándares sobre lo que se debe hacer, es lo que permite que el trabajo se realice correctamente, evitando el desaprovechamiento de tiempo y materiales.

Una empresa bien organizada y coordinada, logra una mayor fuerza para poder subsistir, adaptarse y crecer en el medio ante las fluctuaciones posibles del entorno.

11. CONCLUSION FINAL DEL PROYECTO DE GRADO

Dadas las características y los recursos existentes de Funcion Agora, se demostró que la empresa es altamente propensa y capaz para realizar la incorporación y administración del departamento de marketing.

Basándonos en la amplia trayectoria con la que cuenta y la proactividad en la gestión desarrollada por el personal, observamos que la implementación de esta nueva área sugerida, no será un problema que afecte a la producción, sino que gracias a la cooperación de todos los miembros, podrán realizar las actividades de una manera mejor organizada. Sumando que las condiciones técnicas en la fábrica, respecto a las maquinarias, herramientas y espacio físico, están en condiciones de incorporar esta nueva arista recomendada.

Por otro lado, considerando la alta calidad de sus productos, la fidelidad de los clientes y la afinidad existente con los proveedores, confiamos en que las decisiones estratégicas sugeridas, van a poder implementarse sin inconvenientes, permitiendo obtener resultados satisfactorios en el corto plazo. Este incentivo producirá que los directores de la compañía comiencen a incorporar la visión del marketing en las actividades.

La incorporación paulatina de las herramientas del marketing, ayudaran a que la empresa comience a difundir más su nombre y sus productos, adquiriendo mayor fuerza en el mercado, aumentando su cuota participativa. Este crecimiento se traduce además en incorporación de nuevos clientes, aumento de las cantidades vendidas y de los beneficios económicos esperados.

Analizando la sociedad, en lo que refiere a costumbres y preferencias actuales, encontramos una mayor predisposición al desarrollo de actividades físicas y saludables. En los últimos años esta motivación del ser humano de estar físicamente en mejores condiciones, ha crecido y ha tomado mayor relevancia dentro de la conciencia social, lo que genera una ventaja para llevar a cabo las ideas propuestas, es decir, el medio en el que está inserto, es propenso al consumo de los bienes producidos y ofrecidos. Si a este análisis le adicionamos la importancia que tiene la implementación y la repercusión de las técnicas del marketing en el mercado, afirmamos que el desarrollo de las



actividades propuestas es esencial para poder llegar adecuadamente a mayores consumidores.

Financieramente podemos decir que la empresa cuenta con el sustento necesario propio para invertir en las actividades de promoción y publicidad, capacitación, creación del merchandising que acompañaran el cumplimiento de los objetivos planteados. De todos modos, al tener un buen manejo de sus relaciones financieras, el acceso a créditos o facilidades económicas de esta índole, no le serán un inconveniente.

La implementación del área de marketing está orientada hacia el objetivo estratégico de ser una empresa sustentable y que al mismo tiempo le permita crecer en el medio, procurando mejorar su estabilidad económico-financiera.

El excelente acoplamiento del departamento a la organización, la existencia de clientes potenciales, la capacidad técnica y operativa para llevarla a cabo, el hallazgo de un mercado muy proclive, y el beneficioso rendimiento financiero esperado, llevan a la conclusión de estar a favor de la implementación dentro de Funcion Agora.



12. BIBLIOGRAFIA

- Álvarez Torres, M. (2006). *Manual De Planeación Estratégica*. México: Panorama Editorial.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.
- Kotler, P. / Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Lambin, J J. (1997). *Marketing Estratégico*. Barcelona: Tercera Edición
- Martínez, E. (2001). *Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes*. Colombia: Editorial Oveja Negra.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. EEUU: Free Press.
- Porter, M. (2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que dan Forma a la Estrategia*. EEUU: Harvard Business Review.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Madrid: Pirámide.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Santesmases Mestre, M (1998). *Marketing Conceptos y Estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Aguilar, F. (2013) Estrategias de Distribución en el Marketing Mix. <http://mercantilizate.blogspot.com/2013/07/estrategias-de-distribucion-plaza-en-el.html> (09/02/2016)
- Anzil, F. (2009) Los recursos financieros de las empresas <http://www.zonaeconomica.com/recursos/financieros> (03/04/2015)



- Bernarda, M. (2005) La Gestión de Ventas.
<http://educaciones.cubaeduca.cu/medias/pdf/2185.pdf> (15/07/2015)
- Crece Negocios. (2015) Concepto y Ejemplos de Estrategias de Marketing.
<http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing//concepto-y-funciones-del-marketing/> (03/04/2015)
- Escobar, R. (2013). Organización y Coordinación en Administración.
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-y-coordinacion-en-administracion> (09/02/2016)
- Espinoza, R. (2015) Estrategias de Marketing.
<http://robertoespinoza.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/> (15/07/2015)
- Instituto Nacional de Educación Tecnológica (2010) El sector de la Indumentaria Argentina.
http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/textil-indumentaria-informe-sectorial.pdf (16/01/2016)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010).
http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp (15/07/2015)
- Presidencia de la Nación. Ministerio de Producción (2015) La Producción de la Industria Textil. *<http://www.industria.gob.ar/la-industria-textil-apuesta-a-generar-en-2015-una-produccion-de-us-8-000-millones-anuales-con-mas-inversiones-y-empleo/> (03/04/2015)*
- Romera, A. (2010) La Importancia del Marketing.
<http://www.puromarketing.com/27/9013/importancia-marketing.html> (12/10/2015)
- Santander Rio S.A. (2015) Argentina, Política y Economía.
<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia> (22/11/2015)



Silva, M. (2011) La Importancia de un Buen Producto en el Marketing.
<http://www.manuelsilva.es/marketing-2/la-importancia-de-un-buen-producto-en-el-marketing/> (22/11/2015)

Yesid Ariza, O. (2010) Análisis de los Recursos de la Empresa para la Competitividad. *<http://yesidariza.blogspot.com.ar/2010/10/recursos-y-capacidades-para-la.html> (15/07/2015)*