

Universidad Católica de Salta
Facultad de Cs Económicas y Administración

Licenciatura en Comercialización



Diseño de Investigación

“Plan de Marketing para comercialización de telas artesanales en la ciudad de Salta en el año 2.017”

Alumno: Juan Carlos Guitián

Director de Tesis: Lic. Guido Mauricio Pérez

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo expone la situación actual de la empresa, la cual posee escasa o nula información de los clientes comercializando sus productos de manera desordenada. Para solucionar este problema de comercialización y poder aprovechar la inversión realizada por su propietario en nuevas tecnologías de producción, es que, se desarrolla una investigación exhaustiva de las variables relevantes, que hacen a la actividad comercial de la empresa.

Luego de desarrollada la investigación, análisis y conclusiones de datos, es que se recomienda al empresario un plan de marketing que le permitirá mejorar su actual comercialización y sentará las bases para su proyección a mercados regionales, en el mediano plazo.

El plan de marketing permitirá un ingreso marginal anual, respecto a la situación actual de la empresa, de \$ 4.530.384.00, con una inversión de \$ 474.906.00

Autoridades

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Cr. Federico Guijarro Jiménez

Secretaria Técnica Presencial

Lic. Virginia Echeverría

Secretario Académico

Lic. Roberto Cadar

Jefe de Carrera Licenciatura en Comercialización

Lic. Guadalupe Garrido

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a mi familia, Mama y Papa fundamentalmente, quienes con su ejemplo me enseñaron lo valioso que es esforzarme y luchar por lo que se quiere y jamás rendirse.

A Abigail que representa una persona especial en mi vida, ya que es quien me acompaña en todos mis días.

A mi compañeros de trabajo, quienes supieron aportar con su ejemplo a mi crecimiento profesional, Pablo, Ariel, Facundo y en especial a Analía Bonanno que con su profesionalismo y su ejemplo supo guiar mis comienzos en el mundo laboral.

Página de calificación

Cesión de derechos

Tabla de Contenido

1	INTRODUCCION	17
1.1	Definición del tema de Investigación	19
1.2	Motivación	19
1.3	Planteamiento del problema	20
1.4	Sistematización del problema	21
1.5	Objetivos	21
1.6	Variables a investigar.....	22
1.7	Justificación de la investigación	31
1.8	Viabilidad de la investigación.....	31
2	MARCO TEÓRICO	32
2.1	Plan de Marketing	32
2.2	Investigación de Mercado.....	34
2.3	Cadena de valor.....	36
2.4	Cinco fuerzas de Porter	40
2.5	El Mercado	42
2.6	Telas artesanales	44
2.6.1	Características de las telas artesanales	44
2.6.2	El teñido de las telas artesanales	45
2.6.3	Funcionalidad o usos de las telas artesanales	45
3	Antecedentes.....	45
4	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	47
4.1	Alcance de la investigación y Tipo de estudio	47

4.2	Población y muestra	47
4.2.1	Determinación de la población	47
4.2.2	Elemento de la población	47
4.3	Muestra.....	47
4.3.1	Selección de la Muestra	47
4.3.2	Determinación del tamaño de la muestra.	48
4.3.3	Marco Muestral	48
4.4	Fuentes	48
4.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	49
4.6	Tabulación de datos y análisis de datos	49
5	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	50
5.1	Macro entorno	50
5.1.1	Entorno político	50
5.1.2	Entorno económico	50
5.1.3	Entorno tecnológico	52
5.1.4	Entorno Social.....	53
5.2	Sector	53
5.2.1	Análisis de la cadena de valor del sector	53
5.2.2	Las 5 fuerzas de Porter.....	55
5.2.2.1	Competitividad entre empresas.....	55
5.2.2.2	Poder de negociación de los proveedores.....	56
5.2.2.3	Poder de negociación de los clientes	56
5.2.2.4	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	57

5.2.2.5	Amenaza de ingreso de Competidores potenciales	57
5.3	Mercado	57
5.4	Investigación de las empresas oferentes del producto.....	58
5.4.1	Competidor 1: Luracatao	59
5.4.2	Competidor 2: Warmi	61
5.4.3	Competidor 3 Avar Saracho	63
5.5	Precios comparativos de los competidores	65
5.6	Investigación de la demanda	66
5.6.1	Resultados de las encuestas a clientes	66
5.7	Segmentación.....	74
5.7.1	Resultados de las encuestas luego de la segmentación	76
6	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	83
6.1	Conclusiones del macro entorno	83
6.2	Conclusiones del Análisis de la Cadena de Valor del Sector	84
6.3	Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter	85
6.4	Conclusiones de la estructura del mercado.....	87
6.5	Conclusiones de investigación de las empresas competidoras	87
6.6	Conclusiones de los resultados obtenidos de toda la muestra	90
6.7	Conclusiones de los resultados obtenidos del segmento meta	92
6.8	Cuantificación de la demanda del segmento meta.....	95
6.9	Conclusiones diagnósticas del FODA.....	96
6.10	FODA diagnóstico situación actual.....	96
7	RECOMENDACIONES.....	101

7.1	Plan de marketing.....	101
7.2	La empresa	101
7.2.1	Tipo de empresa, tipo de negocio que desarrolla y ámbito geográfico	101
7.2.2	Historia y proyección de la empresa	101
7.2.3	Visión.....	103
7.2.4	Misión	103
7.2.5	Valores	104
7.2.6	Portfolio de Marcas y Productos	104
7.2.7	Capacidad de producción o capacidad de servicio.....	106
7.2.7.1	Clientes.....	106
7.2.8	Indicadores de Evolución Comercial.....	106
7.2.9	Objetivos y Estrategia	107
7.2.9.1	Objetivos Estratégicos (del negocio, de la empresa)	107
7.2.9.2	Estrategia de largo plazo.....	107
7.2.10	Factores de éxito, la ventaja competitiva	108
7.2.11	Esquema de segmentación (público objetivo)	108
7.2.12	Definición del posicionamiento.....	109
7.3	Plan de Acción	109
7.3.1	Objetivos de corto plazo	109
7.3.2	Estrategias para logro de objetivos de corto plazo	110
7.3.3	Acciones de Marketing Mix.....	110
7.3.4	Comunicación	110
7.3.4.1	Brief	111

7.3.4.1.1	Presupuesto	112
7.3.4.1.2	Desarrollo de la estrategia comunicacional, las campañas publicitarias, la planificación de medios.....	114
7.3.5	Producto.....	115
7.3.6	Precio	122
7.3.6.1	Matriz de precios del Portfolio.....	122
7.3.6.2	Análisis de elasticidad	122
7.3.6.3	Estructura de precios por canal comercial y contribución marginal....	122
7.3.7	Distribución y venta	123
7.3.7.1	Canal de distribución	123
7.3.7.2	Canal y Proceso de venta a clientes	124
7.3.8	Margen de contribución del plan de marketing	127
7.3.9	Control	128
7.4	FODA de la empresa luego de la aplicación del plan de marketing.....	131
8	BIBLIOGRAFÍA	134
9	ANEXOS	136
9.1	Instrumentos de recolección de datos	136
9.1.1	Cuestionario	136
9.1.2	Guías de revisión documental	139

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Cadena de valor del sector Fuente: Elaboración propia.....	54
Gráfico 2 Tipo de negocio entrevistado Fuente: Elaboración propia.....	66
Gráfico 3 Conocimiento del producto de la empresa Fuente: Elaboración propia.....	67
Gráfico 4 Actitud hacia el producto de la empresa Fuente: Elaboración propia.....	67
Gráfico 5 Disposición de compra del producto Fuente: Elaboración propia.....	68
Gráfico 6 Importancia del tamaño de ancho de la tela Fuente: Elaboración propia.....	69
Gráfico 7 Importancia de la variedad de productos Fuente: Elaboración propia....	69
Gráfico 8 Exigencias de calidad Fuente: Elaboración propia.....	70
Gráfico 9 Personalización del producto Fuente: Elaboración propia.....	70
Gráfico 10 Importancia del precio del producto en la decisión de compra Fuente: Elaboración propia.....	71
Gráfico 11 Importancia de la disponibilidad del producto en la decisión de compra Fuente: Elaboración propia.....	71
Gráfico 12 Importancia del servicio post venta en la decisión de compra del producto Fuente: Elaboración propia.....	72
Gráfico 13 Medios de comunicación más utilizados por los encuestados Fuente: Elaboración propia.....	72
Gráfico 14 Productos más fabricados por los encuestados Fuente: Elaboración propia.....	73
Gráfico 15 Cantidad demandada por la muestra Fuente: Elaboración propia.....	74
Gráfico 16 Volumen de compra consumido por el segmento Fuente: Elaboración propia.....	75
Gráfico 17 Cantidad de categoría negocios que componen el segmento analizado Fuente: Elaboración propia.....	75
Gráfico 18 Conocimiento del producto de la empresa del segmento analizado Fuente: Elaboración propia.....	76
Gráfico 19 Actitud hacia el producto de la empresa del segmento analizado Fuente: Elaboración propia.....	77
Gráfico 20 Disposición de compra del producto del segmento analizado Fuente: Elaboración propia.....	77
Gráfico 21 Importancia del tamaño de ancho de la tela Fuente: Elaboración propia.....	78
Gráfico 22 Importancia del tamaño de ancho de la tela en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia.....	78
Gráfico 23 Exigencias de calidad del producto en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia.....	79
Gráfico 24 Personalización del producto en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia.....	79

Gráfico 25 Importancia del precio del producto en la decisión de compra en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia	80
Gráfico 26 Importancia de la disponibilidad del producto en la decisión de compra en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia	80
Gráfico 27 Importancia del servicio post venta en la decisión de compra del producto en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia	81
Gráfico 28 Medios de comunicación más utilizados por los encuestados en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia	81
Gráfico 29 Productos más fabricados por los encuestados en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia.....	82
Gráfico 30 Organigrama de la empresa proyectada Fuente: Elaboración propia	102
Gráfico 31 Canal de distribución de la empresa Fuente: Elaboración propia.....	124
Gráfico 32 Proceso de venta de la empresa Fuente: Elaboración propia	125

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable macro entorno Fuente: Elaboración propia.....	24
Tabla 2 Operacionalización de la variable sector Fuente: Elaboración propia.....	25
Tabla 3 Operacionalización de la variable mercado Fuente: Elaboración propia..	26
Tabla 4 Operacionalización de la variable segmento de mercado Fuente: Elaboración propia	30
Tabla 10 Conclusiones del análisis del Macroentorno Fuente: Elaboración propia	83
Tabla 11 Conclusiones del análisis de la cadena de valor del sector Fuente: Elaboración propia	84
Tabla 12 Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia.....	85
Tabla 13 Resultado del análisis de estructura del mercado Fuente: Elaboración propia.....	87
Tabla 14 Conclusiones de características de la oferta Fuente: Elaboración propia	87
Tabla 15 Conclusiones de análisis de competidores directos Fuente: Elaboración propia.....	89
Tabla 16 FODA considerando situación actual de la empresa Fuente: Elaboración propia.....	98
Tabla 17 Productos y precios de la empresa " Telas Artesanales" Fuente: Elaboración propia	104
Tabla 18 Estrategia comunicacional Fuente: Elaboración propia	113
Tabla 19 Costos de comunicación Fuente: Elaboración propia	113
Tabla 20 Productos de la empresa Fuente: Elaboración propia	115
Tabla 21 Precios de los productos de la empresa Fuente: Elaboración propia ...	122
Tabla 22 Costos de comercialización Fuente: Elaboración propia.....	126
Tabla 23 Flujo de ingresos por aplicación del plan de marketing Fuente: Elaboración propia	127
Tabla 24 Variables de control del plan Fuente: Elaboración propia	130
Tabla 25 FODA de la empresa al lograr éxito del plan de marketing Fuente: Elaboración propia	133
Tabla 5 Cuestionario Fuente: Elaboración propia	139
Tabla 6 Instrumento Guía de revisión documental variable macro entorno Fuente: Elaboración propia	140
Tabla 7 Instrumento Guía de revisión documental variable sector Fuente: Elaboración propia	140
Tabla 8 Instrumento Guía de revisión documental variable mercado Fuente: Elaboración propia	141

Tabla 9 Guía de revisión documental variable demanda Fuente: Elaboración propia.....141

Tabla de Ilustración

Ilustración 1 - Cadena de Valor simple con cuatro eslabones - Fuente: Kaplinsky – Morris.....	37
Ilustración 2 - Cadena de Valor Compleja de la madera y muebles - Fuente: Kaplinsky – Morris.....	38
Ilustración 3 - Cinco factores determinantes de la rentabilidad de la industria - Fuente: Ventaja Competitiva - Michael Porter.....	41
Ilustración 4 - Elementos de la estructura de la industria - Fuente: Ventaja Competitiva - Michael Porter.....	42
Ilustración 5 - Formas de Organización de Mercado - Fuente: Introducción a la Economía. Rojas, Carlos Luis. 2007.....	44
Ilustración 6 Estrategias genéricas de Porter Fuente: Google.com	107
Ilustración 7 Estrategias de crecimiento de Ansoff Fuente: Elaboración propia...	110
Ilustración 8 Productos de la empresa Fuente: Elaboración propia	115
Ilustración 9 Productos de la empresa Fuente: Elaboración propia	116
Ilustración 10 Productos de la empresa Fuente: Elaboración propia	116
Ilustración 11 Tipo de Packaging para el producto Fuente: Elaboración propia ..	117
Ilustración 12 Camperas Telas artesanales Fuente: Elaboración propia	118
Ilustración 13 Pullover Telas artesanales Fuente: Elaboración propia.....	118
Ilustración 14 Poncho Telas artesanales Fuente: Elaboración propia	119
Ilustración 15 Zapatos Telas artesanales Fuente: Elaboración propia.....	119
Ilustración 16 Carteras Telas artesanales Fuente: Elaboración propia.....	120
Ilustración 17 Almohadones Telas artesanales Fuente: Elaboración propia.....	120
Ilustración 18 Camino de mesa Telas artesanales Fuente: Elaboración propia...	121
Ilustración 19 Cubrecama Telas artesanales Fuente: Elaboración propia	121

1 INTRODUCCION

El presente trabajo, se enfoca en un problema de marketing, de una pequeña empresa, la cual fabrica telas artesanales. La mencionada empresa es gestionada por su propietario, quien no aplica las herramientas que proporciona el marketing, como disciplina.

Por ello, es que se plantea en primer lugar, la identificación de falencias en el área comercial de la empresa, para poder de esta manera, en segundo lugar, plantear el aspecto metodológico correcto para investigar mediante la aplicación de un proceso científico, cuales son las necesidades de clientes, competidores y macro entorno de la empresa.

Luego, se recolectará la información requerida para llevar a cabo el análisis de la misma, y poder así arribar a las conclusiones, las cuales brindarán los lineamientos generales que debe contener, en el punto recomendaciones el plan de marketing de la empresa.

Es necesario exponer que la información recolectada se presentará en tablas y o gráficos (con su correspondiente descripción de los valores de los mismos), para que dicha información, pueda ser interpretada de la mejor manera por los lectores del presente trabajo. También el plan de marketing, contenido en el punto recomendaciones, sentará sus bases en las conclusiones obtenidas mediante el estudio de la oferta del producto o actuales competidores, el estudio de la demanda o clientes del producto y el macro entorno.

Para lograr un plan de marketing preciso, se citan las variables que se incluirán de manera general en la presente investigación:

- Macro entorno de la empresa
- Posicionamiento
- Producto
- Precio
- Promoción

- Plaza
- Actitud del comprador respecto a los productos de la empresa

1.1 Definición del tema de Investigación

“Plan de Marketing para comercialización de telas artesanales en la ciudad de Salta en el año 2.017”

1.2 Motivación

Motiva la presente investigación, la charla informal con el dueño de la empresa, “Telas Artesanales”, en la cual, tomo conocimiento de la actividad de la empresa, la cual posee un gran potencial, respecto a la comercialización de sus productos en el mercado de Salta capital en primera instancia y en un futuro no muy lejano, se podría comercializar los productos en los mercados nacional e internacional.

La empresa “teje” las telas artesanales, con técnicas milenarias mediante la utilización de telares tradicionales de madera. Pero no hace mucho tiempo el propietario adquirió telares que respetan las técnicas de tejido milenarias de nuestros antepasados, pero dichas maquinarias son construidas de metal lo cual permite aumentar considerablemente la producción y aumentar el ancho de las telas, entre otras ventajas, conservando las características del tejido artesanal.

También es importante destacar que el propietario de la empresa no posee una guía o plan de marketing que organice las actividades de comercialización de sus productos, lo cual hace que se pierdan oportunidades de negocio constantemente.

Entre los motivos que hacen que la empresa no aproveche las oportunidades de mercado se citan a:

- Escaso conocimiento de los distintos segmentos de mercado a los cuales se puede comercializar los productos.
- Falta de un análisis de los competidores directos.
- Desconocimiento de las características del producto que son valoradas por el cliente.
- Falta de posicionamiento de la empresa en el mercado

- Imprevisibilidad de la cantidad demandada

1.3 Planteamiento del problema

La economía actual de la Argentina se encuentra en pleno cambio respecto a lo desarrollado por el gobierno anterior.

Es importante destacar que el año anterior las familias tuvieron que afrontar despidos, y una inflación superior al 35%. Esto provocó un deterioro del salario real de las familias como también un reacomodamiento de la economía del país en general.

También se suprimió el control del precio del dólar que había sido impuesto por el gobierno anterior, lo cual provocó que el precio de la divisa norteamericana aumente, y en la actualidad el precio de la misma, es controlado mediante una flotación sucia, controlada por el Banco Central de la República Argentina.

Se destaca el acuerdo con los fondos buitres logrado por el actual gobierno, permitiendo, que la Argentina acceda al financiamiento externo para lograr un crecimiento de su economía a partir de este año.

Como se puede percibir, es muy importante, para los empresarios que desarrollan su actividad en la actualidad, anticiparse o analizar los cambios de las reglas de juego de las variables incontrolables del entorno de la empresa. Es por ello que se plantea llevar adelante la presente investigación, la cual, permitirá brindar información relevante, para la creación de un Plan de Marketing que guíe la actividad comercial de la empresa “Telas Artesanales”.

1.4 Sistematización del problema

Como preguntas de investigación se plantean las siguientes:

- ¿El macro entorno se presenta favorable para la actividad que desarrolla la empresa “Telas Artesanales”?
- El Sector en el cual desarrolla la actividad la empresa “Telas Artesanales”, ¿es un Sector que posee concentración de empresas en los eslabones de su cadena de valor?
- ¿Cuáles son las Fuerzas de Porter que mayor presión ejercen en el Sector en el cual desarrollará la actividad la empresa?
- ¿Cuáles son las características principales del mercado en el cual desarrolla la actividad la empresa “Telas Artesanales”?
- ¿Es posible identificar un segmento de mercado rentable para comercializar el producto de manera eficiente, considerando las variables de marketing?
- ¿Cuáles son las características de los clientes de los segmentos de mercado más importantes?

1.5 Objetivos

En el presente punto se exponen los objetivos de investigación.

- Determinar si el macro entorno es favorable para la actividad que desarrolla la empresa “Telas Artesanales”.
- Conocer si existen concentraciones de empresas en cada uno de los eslabones de la Cadena de Valor del Sector, en el cual desarrolla su actividad la empresa “Telas Artesanales”.
- Cuantificar la demanda del mercado de Salta capital.
- Identificar un segmento de mercado que permita comercializar el producto de manera rentable, considerando las variables de marketing.
- Conocer las características principales de los clientes que componen el segmento meta seleccionado.

1.6 *Variables a investigar*

De acuerdo a los objetivos de investigación planteados, se procede a identificar y operacionalizar las variables de investigación.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Macro entorno	Los factores del macro entorno no guardan relación causa-efecto con la actividad comercial de la empresa. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita en las decisiones comerciales y en los comportamientos del mercado. Las dimensiones del Macroentorno pueden concretarse en las siguientes dimensiones: • Entorno económico • Entorno cultural y social	Identificar si el macro entorno es favorable para la comercialización de las artesanías.	Entorno Político	Analizar la realidad política actual y su influencia en la actividad comercial de la empresa	Favorable Desfavorable
			Entorno Económico	Analizar la realidad económica actual y su influencia en la actividad comercial de la empresa	Favorable Desfavorable
			Entorno Tecnológico	Analizar la realidad tecnológica actual y su influencia en la actividad comercial de la empresa	Favorable Desfavorable
			Entorno Social	Analizar la realidad social actual y su influencia en la	Favorable Desfavorable

	• Entorno legal y político • Entorno tecnológico (Santesmases Mestre & Kosiak de Gestualdo, 2.004)			actividad comercial de la empresa	
--	--	--	--	-----------------------------------	--

Tabla 1 Operacionalización de la variable macro entorno Fuente: Elaboración propia

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Sector	Es definido por una tecnología, cualesquiera que sean sus funciones o necesidades que satisfacen y los grupos de compradores afectados. (Lambín, 1.995, Pág. 187)	Identificar las características del sector, referidas a la concentración de las empresas en cada eslabón de la Cadena de Valor y conocer cuáles son las fuerzas que más presión ejercen en el sector a través de las 5 Fuerzas de Porter	Cadena de Valor del Sector	Analizar la concentración de empresas en cada uno de los eslabones de la Cadena de Valor	Identificar el o los eslabones que poseen menor número de empresa.
			5 Fuerzas de Porter	Analizar cuál es la fuerza o fuerzas que mayor presión ejercen en el sector.	Identificar cual es la o las fuerzas que mayor presión ejercen en el sector.

Tabla 2 Operacionalización de la variable sector Fuente: Elaboración propia

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Mercado	Es toda institución social en la cual los bienes y servicios, así como los factores productivos se intercambian libremente. (Monchón y Becker, 2.006, Pág.36)	Establecer las características principales del mercado en el cual se desarrollará la actividad de la empresa.	Estructura del mercado	Calificar la estructura de mercado en el cual desarrollará la actividad la empresa	Monopólico Oligopólico Competencia perfecta
			Características de la oferta	Analizar las características de la oferta y su influencia en la actividad comercial de la empresa	Productos Precio Distribución Comunicación Posicionamiento
			Característica de la demanda	Analizar las características de la demanda y su influencia en la actividad comercial de la empresa	Identificar Segmentos de mercado a los cuales la empresa puede dirigir su oferta.

Tabla 3 Operacionalización de la variable mercado Fuente: Elaboración propia

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Segmento de mercado	Implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos. (Lambín, 1.995, Pág. 183)	Identificar el Subconjunto homogéneo del mercado total, al cual se dirigirá la oferta de la empresa.	Identificar las exigencias y o necesidades de los clientes que influyen en su decisión de compra del producto	Conocer la actitud del cliente hacia el producto de la empresa	El cliente... Conoce o no conoce el producto de la empresa. Posee actitud favorable o desfavorable hacia el producto de la empresa Respecto a la compra del producto está dispuesto o no está dispuesto a comprar el producto de la empresa.

				Identificar cuáles son las exigencias y o necesidades del cliente respecto al producto de la empresa	Exigencias de tamaño Exigencias de variedad Exigencia de calidad Exigencia de personalización del producto
				Identificar cuáles son las exigencias y o necesidades del cliente respecto al precio del producto de la empresa	En la decisión de compra del producto El precio es... Nada importante Poco importante Importante Muy importante

				Identificar cuáles son las exigencias y o necesidades del cliente respecto a la distribución del producto de la empresa	En la decisión de compra del producto la disponibilidad es... Nada importante Poco importante Importante Muy importante
				Identificar cuáles son las exigencia y o necesidades del cliente respecto al servicio post venta de la empresa	En la decisión de compra del producto el servicio post venta es... Nada importante Poco importante Importante Muy importante
				Identificar cuáles son las exigencias y o necesidades del cliente respecto a la	Teléfono WhatsApp Internet

				forma de comunicarse que debe llevar a cabo la empresa vendedora del producto.	Facebook Instagram Mail Visita personal
--	--	--	--	--	--

Tabla 4 Operacionalización de la variable segmento de mercado Fuente: Elaboración propia

1.7 *Justificación de la investigación*

La presente investigación utilizará el proceso científico de investigación, lo cual permite arribar a conclusiones válidas de las variables investigadas. De esta manera se incrementa el conocimiento en el tema y también, permite crear un Plan de Marketing que beneficiará a la empresa, su propietario sus RRHH y a la sociedad en general.

1.8 *Viabilidad de la investigación*

La Investigación es viable porque se posee acceso a la información y los costos de recolección de datos son mínimos.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 *Plan de Marketing*

Para poder definir lo que es un plan de marketing, debemos enfocarnos en tres aspectos fundamentales:

1. Es un **documento escrito**. Debe poseer un soporte material, una presencia física.
2. Tiene un **contenido sistematizado y estructurado**. Esto es fundamental ya que:
 - a. Precisa la realización de análisis y estudios.
 - b. Indica objetivos de marketing.
 - c. Desarrolla estrategias a seguir.
 - d. Detalla medios de acción a tomar.
 - e. Traduce objetivos y planes de acción, fijándolos en base a costos y resultados.
3. **Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control**. Esto significa que se deben cuantificar objetivos, además, se deben analizar, comparar y explicar las desviaciones que se vayan produciendo. Esto permitirá adoptar las correcciones necesarias que aminoren las desviaciones identificadas.

En base a los puntos mencionados, se define al Plan de Marketing como:

Documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período 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 (Sanz de la Tajada, L.A., 1974).

El Plan de Marketing establece prioridad a los hechos objetivos, además de conceder un conocimiento completo de estos hechos. Por eso, podemos mencionar como ventajas:

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático.
- Genera la obligación de armar un programa de acciones coherentes según los objetivos.
- Permite la ejecución de acciones comerciales y de marketing, permitiendo la cooperación entre estas.
- La empresa cuenta con los elementos necesarios para efectuar un seguimiento debido de su actividad comercial.
- Permite mantener un historial de las políticas y planes de marketing adoptados a lo largo del tiempo, evitando cambios estructurales dentro del departamento de marketing.
- Sirve de puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas anuales del plan de gestión.

En general, podemos identificar las siguientes etapas dentro de un Plan de Marketing:

Primera fase: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

1^{ra} Etapa: Análisis de la situación.

Se realiza un estudio riguroso y exhaustivo de la situación externa e interna de la empresa. La primera basada en lo político, social, económico, legal, tecnológico, además de analizar el mercado y la competencia; la segunda, se adentra en la empresa en el aspecto comercial y de marketing (estrategia de productos, precios, distribución, ventas y comunicación).

2^{da} Etapa: Diagnóstico de la situación.

En base a los resultados arrojados del análisis externo, se detectarán oportunidades y amenazas, y en el análisis interno surgirán fortalezas y debilidades. Esto permitirá generar una matriz FODA, el cual nos servirá para analizar adecuadamente la situación actual y evaluar las estrategias a seguir.

Segunda Fase: DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

3^{ra} Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.

Para elaborar una adecuada estrategia de marketing, primero deben establecerse los objetivos. Para que un objetivo esté bien formulado debe ser medible, aplicable y realizable. En el caso del Plan de Marketing, los objetivos deben estar supeditados a los objetivos organizacionales, de manera que la realización de uno represente la proximidad en el cumplimiento del otro.

4^{ta} Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

En esta etapa se definen las guías a seguir para posicionarse con una buena ventaja frente a la competencia. Es fundamental que se concreten:

1. Estrategias de Cartera: a qué mercados se dirige la empresa y con qué productos.
2. Estrategias de segmentación y posicionamiento: qué segmentos de mercado son los elegidos y cómo será el posicionamiento en ellos.
3. Estrategia funcional: referencia clara hacia el marketing mix.

Tercera Fase: DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

5^{ta} Etapa: Acciones o planes de acción.

Se trata de decidir las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing en el nivel más concreto, el marketing mix.

6^{ta} Etapa: Determinación del presupuesto de marketing y de la cuenta de explotación previsional.

2.2 Investigación de Mercado

“La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing” (Kinneer – Taylor. 2005. Pág. 5).

Aquí podemos considerar cuatro conceptos claves: sistemático, objetivo, información y toma de decisiones. Sistemático porque debe ser organizado y planeado; objetivo ya que debe mantener un enfoque neutral, no subjetivo; información porque la investigación de mercados debe proporcionarla y no dar datos aislados para la toma de decisiones.

Según Kinneer y Taylor, podemos clasificar a la investigación de mercados como:

1. **Investigación exploratoria:** apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones. Sirve para tener una idea de la situación con la menor utilización de recursos. El diseño de investigación es flexible, con enfoques amplios y versátiles (fuentes secundarias, observación, entrevistas, entre otros). Apropriada en situaciones de reconocimiento y definición del problema, para luego buscar enfoques innovadores ampliando la esfera de alternativas identificadas para elegir aquella que sea más adecuada.
2. **Investigación concluyente:** suministra información para ayudar a la gerencia a evaluar y seleccionar un curso de acción. Emplea procedimientos formales (objetivos y procedimientos bien definidos). La información y las formas de recolección de la misma debe estar claramente relacionadas. Pueden aplicarse encuestas, experimentos, observaciones y simulaciones.
3. **Investigación de monitoria del desempeño:** elemento clave para control de los planes de marketing que la organización haya adoptado. Está orientada a la identificación de las posibles desviaciones de los cursos de acción del marketing mix, variables situacionales, además de contemplar otras variables tradicionales (ventas, utilidades, rendimiento, participación de mercado, etc.)

Para poder realizar cualquier investigación debemos tener en cuenta el diseño a emplear. En general, es el plan básico que guiará los procesos de recolección y análisis de datos. De acuerdo a lo mencionado, la investigación podrá ser exploratoria, concluyente o de monitoria del desempeño.

La investigación exploratoria es lo más adecuado cuando tenemos problemas u oportunidades vagamente identificados en los que deba establecerse una relación

de acuerdo a la importancia potencial de dichas relaciones para formular cursos de acción, que luego permitirán reunir información asociada a la realización de la investigación concluyente.

La investigación concluyente suministra información para la evaluación de cursos de acción alternativos. Puede ser descriptiva, mostrando los fenómenos de marketing y demostrando la asociación entre variables intentando predecir los futuros fenómenos de marketing, o causal, dirigida a reunir evidencia sobre las relaciones de causa y efecto.

La investigación de monitoria del desempeño suministra la evidencia necesaria para monitorear el sistema de marketing. Puede ser ad hoc o un programa continuo de investigación.

Las fuentes básicas de datos de marketing son: encuestados (entrevistas u observación), situaciones análogas (estudio de casos y simulaciones), experimentos (análisis sobre causas y efectos) y datos secundarios (datos de la empresa y datos externos – datos bibliográficos o fuentes de publicación simultanea-).

2.3 Cadena de valor

La cadena de valor describe la variedad total de actividades requeridas para producir un producto o servicio desde su concepción, hasta la entrega al consumidor, la disposición y el desecho final a través de diversas fases intermedias de producción (involucrando combinaciones de transformación física y los insumos de diferentes servicios de productores).

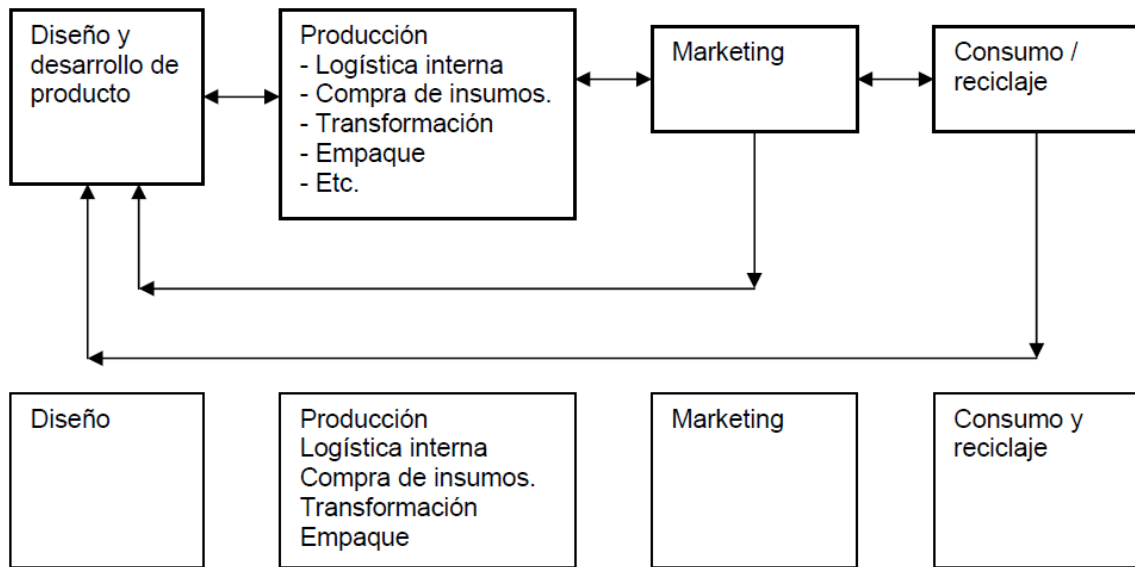


Ilustración 1 - Cadena de Valor simple con cuatro eslabones - Fuente: Kaplinsky – Morris

En realidad, una cadena de valor es más compleja que la forma sencilla que describe el diagrama anterior. Tienden a haber muchos más eslabones en la cadena.

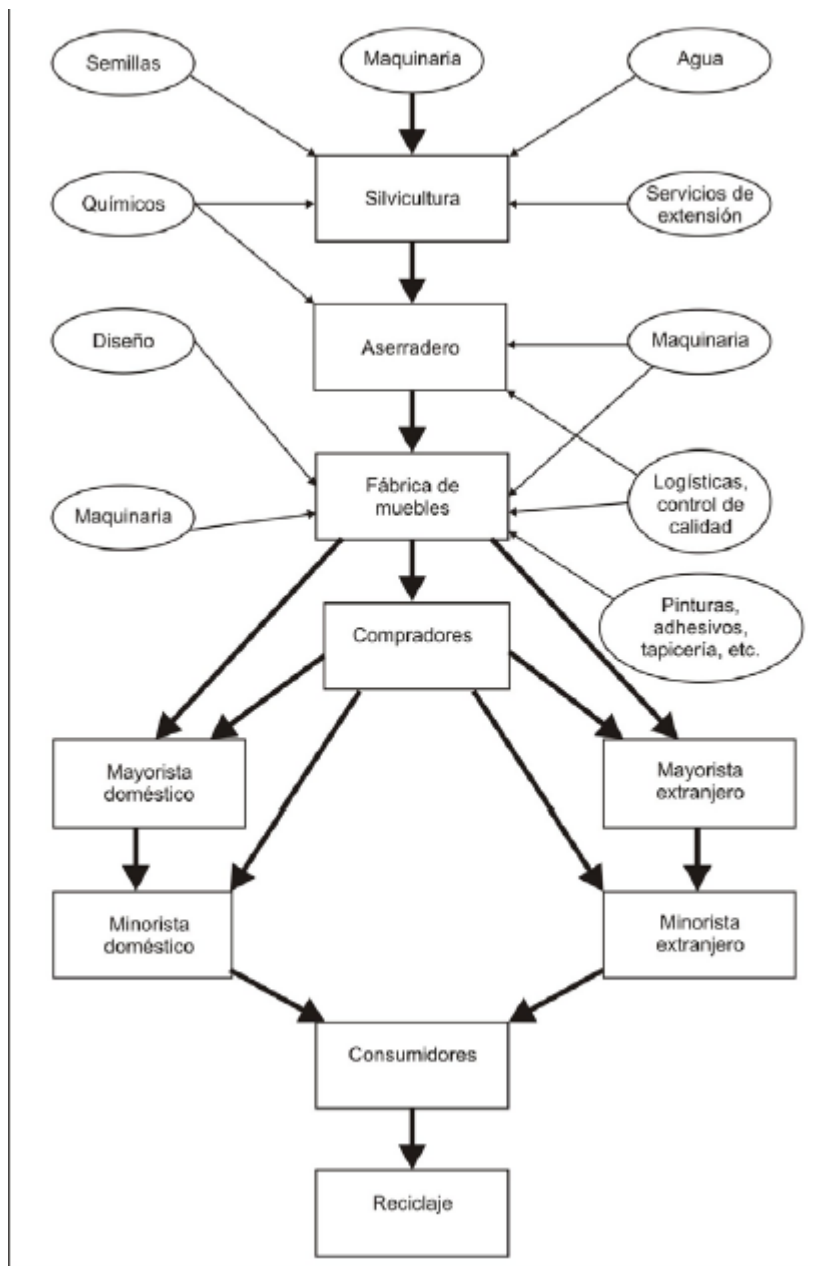


Ilustración 2 - Cadena de Valor Compleja de la madera y muebles - Fuente: Kaplinsky – Morris

Según Kaplinsky y Morris, la cadena de valor es un concepto importante hoy porque:

- Con la creciente división del trabajo y la dispersión global de la producción de componentes, la competitividad sistémica se ha transformado en algo incrementalmente importante.

- La eficiencia en la producción es sólo una condición para lograr éxito en los mercados globales.
- La entrada a los mercados globales permite un crecimiento continuo de la renta – es decir, lo mejor que se puede lograr de la globalización – requiere del entendimiento de factores dinámicos dentro de cadenas enteras de valor.

Mapeo de la cadena de valor

El mapeo de las actividades en la cadena, “facilita la capacidad de descomponer la rentabilidad de toda la cadena de valor en las recompensas alcanzadas por las diferentes partes de la cadena” (Kaplinsky y Morris, 2002, p. 42).

La primera etapa en el análisis de la cadena de valor consiste en realizar un mapeo de la cadena. Esto implica identificar y describir:

- los diferentes eslabones de la cadena;
- los principales actores que participan en cada eslabón de la cadena;
- las relaciones e interacciones entre los eslabones;
- flujo físico del producto a lo largo de la cadena;
- flujo de servicios necesarios en cada etapa (financiamiento, transportes, etc);
- flujo de información;
- cuellos de botella.

De acuerdo a Kaplinsky (2002), lo descrito anteriormente constituye la primera etapa del mapeo de la cadena de valor. La segunda etapa, consiste en cuantificar variables clave como el valor agregado, identificar actividades estratégicas y no estratégicas y determinar las barreras de entrada de cada uno de los eslabones de la cadena.

Según Kaplinsky (2002), el alcance del poder en la cadena puede ser vinculado con el tamaño relativo de una empresa particular en la cadena. En general, cuanto más grande es la firma, más influyente es su rol. Para determinar cuán grande es, se

puede tener en cuenta las siguientes posibilidades, que incluyen indicadores cualitativos y cuantitativos:

- fracción (share) de ventas en la cadena;
- fracción de valor agregado en la cadena;
- fracción de ganancias en la cadena;
- tasa relativa de ganancia;
- fracción de poder de compra en la cadena;
- control sobre una tecnología clave y competencia distintiva;
- propietario de una "identidad de mercado" (por ejemplo, una marca)

2.4 Cinco fuerzas de Porter

Según Michael Porter, existen cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder negociador de los compradores y la rivalidad entre competidores actuales. Esto determina la capacidad de las empresas para ganar tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo de capital. Los factores influyen en los costos, las ventas, los precios y en la inversión que se realiza. Además, depende de la estructura de la industria, es decir, las características económicas y técnicas de un sector industrial.

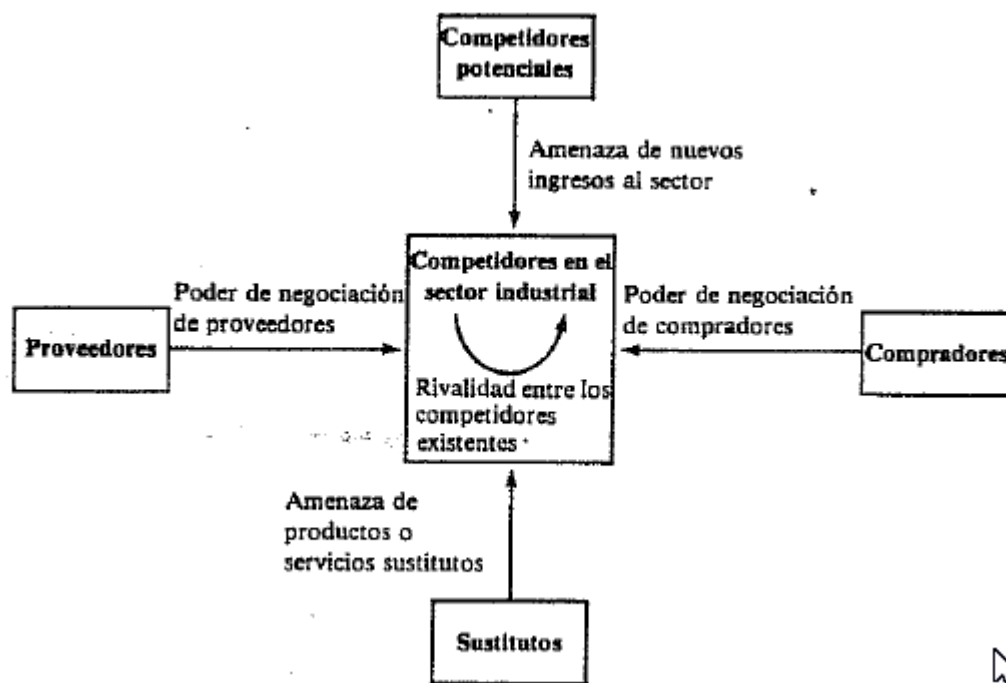


Ilustración 3 - Cinco factores determinantes de la rentabilidad de la industria - Fuente: Ventaja Competitiva - Michael Porter

Existen diversos elementos de la estructura que determinan la competencia en ella. Los cinco factores no tendrán la misma importancia de acuerdo al tipo de industria, ya que todas son únicas y no poseen la misma estructura.

Para poder calcular la rentabilidad debe tenerse en cuenta si la empresa obtiene el valor de la cliente o recibe los que la competencia pierde. La amenaza del ingreso determina la probabilidad que otras compañías entren en el sector y destruyan el valor de la competencia, con precios más bajos o aumentando el costo de los rivales.

La amenaza de sustitutos determina la eficacia de otro producto para satisfacer las mismas necesidades del cliente.

El poder de los proveedores permite evaluar hasta qué punto el valor creado para los compradores se lo apropiarán los proveedores y no las compañías.

La intensidad de la rivalidad entre empresas posee un efecto similar a la barrera de entrada, ya que depende de ella si las compañías destruyen el valor que generaron

para los compradores mediante la competencia, transfiriéndoles con precios bajos o invirtiendo en costos más altos.

La estructura establece a quienes conservan el valor que el bien crea para los compradores y en qué proporción. Si se crea un gran valor, la estructura cobra una importancia decisiva.

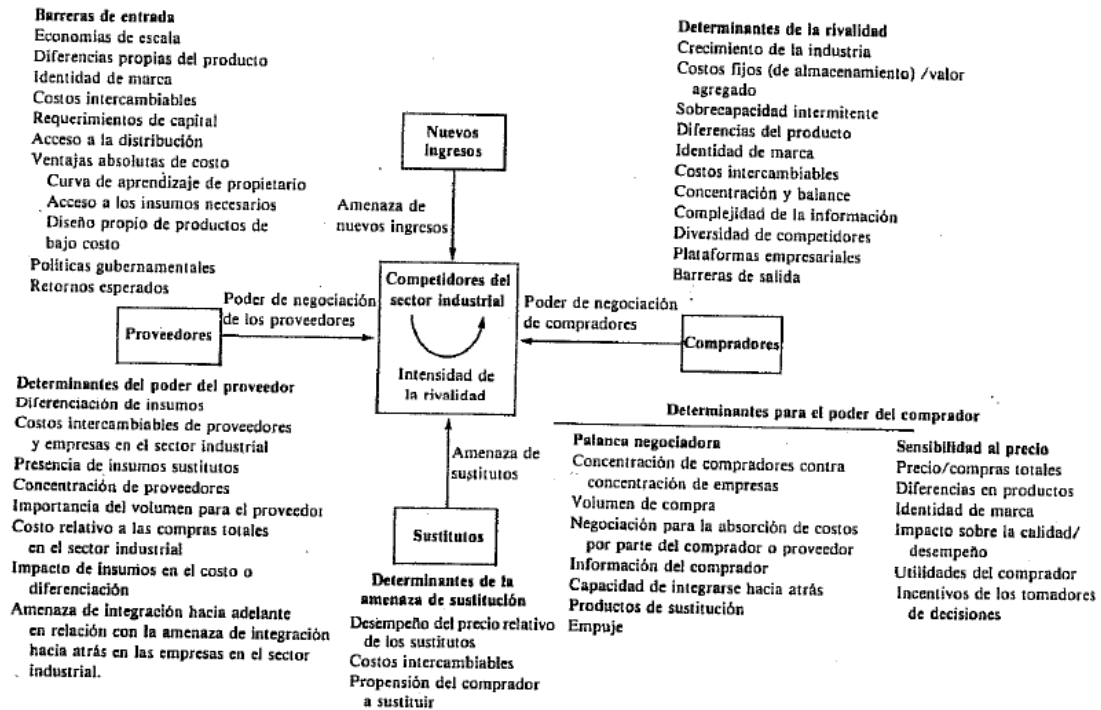


Ilustración 4 - Elementos de la estructura de la industria - Fuente: Ventaja Competitiva - Michael Porter

2.5 El Mercado

“El mercado es el área económica en la cual, compradores y vendedores, comercializan una mercancía determinada o un servicio específico” (Rojas, Carlos Luis, 2007, Pág. 139).

De acuerdo a la definición anterior, podemos distinguir dos formas de organización del mercado:

1. Mercado de Competencia Perfecta

Este mercado se caracteriza por:

- a. Gran número de compradores y vendedores. Esto permite que no exista una influencia significativa de ninguno en el precio.
- b. Producto homogéneo. El bien que se ofrece es idéntico, de manera que al comprador le sea indiferente la adquisición a uno u otro vendedor.
- c. Perfecta movilidad de recursos. Los recursos no poseen limitaciones para trasladarse o desplazarse.
- d. Perfecto conocimiento de precios y costos presentes y futuros. Los compradores y vendedores de un producto tienen un conocimiento perfecto de los precios y costos, tanto presentes como futuros.

2. Mercado de Competencia Imperfecta

- a. Monopolio: forma de organización del mercado en el que existe un solo vendedor para muchos compradores. Dentro de este, no hay sustitutos próximos. El vendedor es formador de precios, ya que tiene la facultad de controlar el mercado.
- b. Oligopolio: existen pocos vendedores y muchos compradores. El producto puede ser homogéneo o diferenciado.
- c. Competencia monopolística: existe un alto número de vendedores, donde el producto es diferenciado con un alto grado de sustituibilidad.

MERCADOS	NÚMERO DE VENDEDORES	PRODUCTO	EJEMPLOS
Competencia Perfecta	Muchos	Homogéneo	Trigo, maíz, etc.
Oligopolio	Pocos	Homogéneo Diferenciado	Ind. Acero Ind. Automotriz
Competencia Monopolística	Muchos	Diferenciado altamente sustituible	Farmacias en venta de remedios contra resfríos
Monopolio	Uno	Diferenciado sin sustitutos próximos	Recolección residuos Provisión agua, luz.

Ilustración 5 - Formas de Organización de Mercado - Fuente: Introducción a la Economía. Rojas, Carlos Luis. 2007.

2.6 Telas artesanales

La tela artesanal es un producto diferenciado como consecuencia de diversos componentes o procesos que participan en su creación por lo que la convierte en un producto único en el mercado local, nacional e internacional.

2.6.1 Características de las telas artesanales

El producto tela es un producto altamente diferenciado y dicha diferenciación se obtiene por la interacción de los componentes:

- Materia Prima.
- Teñido.
- Proceso productivo.
- Maquinarias.
- Funcionalidad.
- Artesanal.

Es importante destacar que el producto posee adaptabilidad en lo que respecta a las dimensiones de las piezas de tela. El producto es muy buscado por su característica de legitimidad y personalización porque los diseñadores de los segmentos de mayor poder adquisitivo han implementado el uso de este tipo de materiales.

2.6.2 El teñido de las telas artesanales

Este componente se realiza respetando técnicas ancestrales modificadas, realizadas a través de fórmulas reservadas, generando las mezclas necesarias de productos de teñido para obtener originalidad en los colores.

Al estar frente a un producto de fabricación artesanal, el mismo, si bien no posee ventajas competitivas frente a productos que se fabrican de manera industrial para abastecer mercados masivos, posee la particularidad que tanto el diseño como los volúmenes de producción son perfectamente adaptables a las necesidades de cada consumidor. Aportando a la diferenciación del producto.

Otra característica importante aparte de ser un producto diferenciado es la adaptabilidad en cuanto al volumen de producción y dimensiones que se puede ofrecer a los demandantes del producto. Lo cual permite satisfacer las necesidades de cada cliente en cuanto al ancho y largo de los paños requeridos.

2.6.3 Funcionalidad o usos de las telas artesanales

Respecto a la funcionalidad del producto la misma es muy amplia abarcando a distintos sectores que requieren del mismo. Por ejemplo, el sector de diseño de ropa y accesorios, el sector de decoraciones y otros sectores como pueden ser el cuero, la madera porque las telas artesanales son utilizadas a modo de complemento para realizar combinaciones lo que otorga originalidad a los productos.

3 Antecedentes

Se realizó una revisión de los trabajos de investigación en la Biblioteca de la Universidad Católica de Salta, y no se encontraron antecedentes, respecto a la

creación de un Plan de Marketing para comercializar telas artesanales en la ciudad de Salta.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 Alcance de la investigación y Tipo de estudio

La presente investigación posee un alcance exploratorio y descriptivo. Es exploratorio porque se examinará un tema poco estudiado, desde la perspectiva del marketing y también se considera descriptivo porque busca especificar características del fenómeno de estudio.¹

Respecto al tipo de estudio, responde a un estudio no experimental y transaccional, puesto que no se manipularán variables y los datos se tomarán en un punto del tiempo.²

4.2 Población y muestra

4.2.1 Determinación de la población

La población de estudio está conformada por fabricantes, de productos contruidos mediante la utilización de telas artesanales, establecidos en la ciudad de Salta en el año 2.017.

4.2.2 Elemento de la población

Fabricante, de productos contruidos mediante la utilización de telas artesanales, establecido en la ciudad de Salta en el año 2.017.

4.3 Muestra

Para poder llevar a cabo la investigación se procede a tomar una muestra de la población de estudio, cuyas características se exponen a continuación.

4.3.1 Selección de la Muestra

La muestra se seleccionará a partir de la utilización de:

¹ Hernández Sampieri; Metodología de la investigación Pág. 103

² Hernández Sampieri; Metodología de la investigación. Pág. 156

Muestreo no probabilístico, denominado bola de nieve, el cual consiste en solicitar al elemento encuestado que recomiende a un nuevo elemento a encuestar, de acuerdo a las especificaciones de la población.

4.3.2 Determinación del tamaño de la muestra.

La muestra estará conformada inicialmente por 10 elementos de la población de estudio. Respecto al número final de la muestra, el mismo dependerá, de la saturación de categorías.

4.3.3 Marco Muestral

Para identificar los elementos de la muestra se utilizará un mapa de la ciudad de Salta, para identificar los lugares en los cuales se concentran los fabricantes que venden productos artesanales fabricados con telas artesanales.

Entre los lugares que existen concentración de fabricantes de productos artesanales se citan a:

- Centro de la ciudad de Salta
- Paseo Balcarce
- Mercado Artesanal

4.4 Fuentes

En la recolección de datos se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

Los datos obtenidos de las entrevistas a los fabricantes de productos que utilizan telas artesanales, responden a fuentes primarias.

En el caso de la recolección de datos, para poder estudiar el macro entorno de la empresa, responderán a fuentes secundarias de datos, porque se utilizarán publicaciones en internet, publicaciones en diarios revistas etc.

4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Se aplicará la técnica de encuestas para la toma de datos a los fabricantes de productos que utilizan telas artesanales mediante la utilización del instrumento cuestionario, y se utilizará la técnica de revisión documental para la toma de datos secundarios del entorno de la empresa mediante el instrumento guía de revisión documental.

4.6 Tabulación de datos y análisis de datos

En el caso de las variables que así lo requieran los datos se tabularán a partir de la asignación de números a las categorías. Respecto al análisis de datos, se utilizará el software Excel, para la presentación de gráficos.

5 DESARROLLO DEL TRABAJO

5.1 Macro entorno

5.1.1 Entorno político

Para el análisis del entorno político se consideran los indicadores “estabilidad”, “continuidad” e “ideología”. La finalidad de esto es determinar si este es favorable o desfavorable para la idea de negocio de “Telas Artesanales”.

Argentina atraviesa actualmente el segundo año de mandato del Ing. Mauricio Macri, sucesor de Cristina Fernández de Kirchner. El partido político “Cambiemos” es la unión, a lo largo del tiempo, de dirigentes de entidades tradicionales como el Partido Justicialista (PJ) y la Unión Cívica Radical (UCR), líderes de otras – minoritarias– como la Unión del Centro Democrático (UCeDé) y Acción por la República (AR), técnicos y profesionales de fundaciones y ONG, y hombres de negocios que seguían a Mauricio Macri desde el mundo empresario³. (Pellegrinelli, 2016)

Suele identificarse a “Cambiemos” como un “partido de la derecha neoliberal”, sin embargo, la heterogeneidad de los partidos políticos que componen este espacio hace difícil la tarea de delinear el pensamiento ideológico, es por ello que la tarea de proyectar las acciones políticas es complicada.

Dado el análisis realizado, podemos calificar el entorno político como desfavorable por la incertidumbre que genera la falta de lineamiento ideológico de las distintas fuerzas que componen el partido del actual gobierno.

5.1.2 Entorno económico

El análisis económico es determinante para el desarrollo del Plan de Marketing. Se analizarán las variables de inflación, crecimiento y desempleo.

³ (<http://www.perfil.com/elobservador/tiene-ideologia-mauricio-macri-0306-0060.phtml>)

Actualmente, la normalización del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) permitió establecer las bases para el cálculo de los índices de vital importancia. Al parecer, la economía argentina transitará un 2017 de recuperación, con un crecimiento proyectado entre 2 y 3% del Producto Bruto Interno (PBI).

El difícil panorama de recesión con aceleración inflacionaria que dominó la primera parte de 2016 mostró una tendencia a revertirse poco antes de fin del año pasado. La inflación, que había llegado a 4% mensual, perforó el umbral del 2% en forma consistente, mientras que algunos indicadores de consumo, de crédito y de empleo comenzaron a entrar en terreno positivo⁴. (do Rosario, 2017)

Un informe elaborado por economistas del banco BBVA estimó en 2,8% la tasa de crecimiento esperada para la economía argentina durante el 2017, con una inflación de 25,9% anual, claramente por encima del techo previsto por el BCRA, de 17%, con un déficit fiscal primario de 4,7% del PBI⁵. (Do Rosario & Lejtman, 2017)

Actualmente el tipo de cambio se encuentra en el orden de los \$16,75, si bien este valor ha ido acrecentándose a lo largo del mes de junio de 2017, Argentina sigue siendo un país caro para el resto del mundo, ya que el valor del mismo para que sea un país competitivo debería rondar los \$30. Se ha proyectado un dólar a fin de año con un precio de \$ 17,92⁶. (Ministerio de Finanzas de la República Argentina, 2016)

El Plan Nacional de Turismo es un aliado fundamental para alcanzar el objetivo de la Pobreza Cero. En los próximos 4 años se intentará crear 300 mil nuevos empleos y trabajar para que el país se convierta en el principal destino turístico de la región.

⁴ <http://www.infobae.com/economia/2017/05/17/recalculando-consultoras-y-bancos-proyectan-menos-crecimiento-y-mas-inflacion-para-2017/>

⁵ <http://www.infobae.com/politica/2017/02/25/el-presidente-macri-y-un-nuevo-modelo-economico-la-teoria-de-las-cuatro-patas/>

⁶ https://www.economia.gob.ar/onp/html/comunicados/proy_presupuesto2017.pdf.

Para ello se impulsarán sitios no tradicionales que tienen un enorme potencial. Pero para que el turismo pueda seguir expandiéndose no solo se debe generar el clima necesario para que continúen las inversiones privadas sino también contribuir desde el Estado a construir mejores rutas, trenes, accesos, e infraestructura en general⁷ (Ministerio de Finanzas de la República Argentina, 2016). Esto se vio reflejado en el aeropuerto de la ciudad de Salta ya que ha recibido un gran afluente de turistas respecto al año anterior, aumentando dicho valor un 30%.

En conclusión, existe una confianza generalizada en el sector empresario sobre la reactivación económica, y estará atada a las futuras acciones del gobierno, pero puede considerarse como favorable.

5.1.3 Entorno tecnológico

Para elaborar las telas artesanales, se necesitan los siguientes insumos y maquinarias:

- Telar semiautomático
- Máquina recta industrial
- Máquina Overlock 5 hilos
- Telar de cuadro artesanal
- Mesa de corte
- Ovillador

Esto es necesario ya que la favorabilidad o no del entorno será de acuerdo a la disponibilidad de las máquinas y herramientas necesarias para producir y ser competitiva en el mercado. Todo esto se encuentra disponible en el territorio nacional, pudiendo ser adquirido en la ciudad de Córdoba o Buenos Aires. Por lo tanto, no existen limitaciones para la compra de las maquinarias necesarias para la producción de telas artesanales. Es por ello, que el entorno se considera favorable.

⁷ https://www.economia.gob.ar/onp/html/comunicados/proy_presupuesto2017.pdf.

5.1.4 Entorno Social

La transformación social ha reivindicado los derechos y la independencia del sexo femenino, permitiendo una mayor libertad social y económica. Esto generó que el ingreso disponible en las familias esté compuesto por los aportes del hombre y de la mujer, aumentando el consumo por familia. Como consecuencia de lo expuesto, esta última posee, dentro de sus prioridades de consumo, a los productos que hacen a su imagen personal y vida social.

Las mujeres que responden a niveles socioeconómicos más altos o de mayor poder adquisitivo, se constituyen en el principal mercado objetivo de las empresas fabricantes de accesorios de moda. Es por ello que se determina que el entorno social es favorable para la actividad de la empresa.

5.2 Sector

En el sector está conformado por gran cantidad de microempresas con alto grado de informalidad. Esta informalidad comprende desde empresas no registradas como también en lo que respecta a los procesos de cada una de las partes que componen a la empresa.

La materia prima que requiere la empresa estudiada se puede conseguir tanto en el ámbito local como también en provincias vecinas o países vecinos como Bolivia o Perú.

De todas maneras, es importante destacar que existen empresas en la región que fabrican las telas artesanales y las comercializan en mercados regionales, nacionales e internacionales. Este tipo de empresa es muy reducido, pero concentran grandes volúmenes de venta.

5.2.1 Análisis de la cadena de valor del sector

El producto telas artesanales posee una cadena de valor, donde podemos destacar cinco eslabones: los proveedores de materia prima (hilos), los fabricantes de telas, los productores de vestimenta, manteles, aguayo, etc., los comercios que comercializan el producto terminado y el consumidor final.

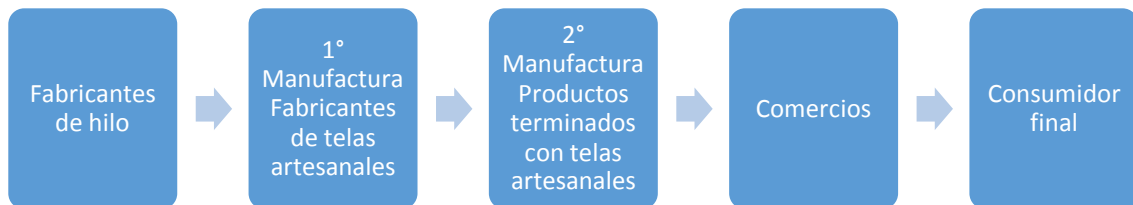


Gráfico 1 Cadena de valor del sector Fuente: Elaboración propia

La concentración de empresas en el primer eslabón, es poca, ya que se trata de un mercado oligopólico compuesto de grupos de artesanos ubicados en el interior de Catamarca, Salta y Jujuy. Este eslabón comercializa con el segundo eslabón de manera fluida, de todas maneras, se identifican falencias como, por ejemplo, falta de previsibilidad en la entrega del hilo, el flete o acceso a los lugares donde se nuclean estos artesanos.

El segundo eslabón, está compuesto por los productores de telas artesanales. No existe una rivalidad marcada entre los diferentes competidores; el mercado podría considerarse de competencia monopolística, donde el producto tiene un grado de diferenciación en el diseño y calidad.

Se destaca que existen dos grupos muy diferenciados respecto a las empresas con conforman este eslabón. Las empresas que desarrollan su actividad de manera formal y una gran cantidad de pequeños fabricantes de telas que desarrollan su actividad con un elevado grado de informalidad. Este último grupo posee como características generales los siguiente:

- no están registrados en los organismos recaudadores de impuestos tanto nacionales, provincial y municipal.
- Responden a la categoría de micro empresas y o empresas familiares
- No ofrecen al mercado un producto uniforme en cuanto a la calidad y diseño
- Bajo nivel de producción de telas artesanales

La relación con el tercer eslabón de la cadena es de carácter fluido. Este eslabón, está compuesto por diversos artesanos y fabricantes de productos terminados que, transforman las telas artesanales en nuevos productos y los comercializan al cuarto eslabón que está compuesto por comercios instalados o a comercios que se autodenominan “puestos” y que se ubican en ferias de la ciudad de Salta.

Por último, se encuentra en el quinto eslabón de la cadena de valor el consumidor final. Este eslabón está conformado por clientes de Salta capital o por turistas de otras provincias o de otros países.

Se considera que el primer eslabón de la cadena de valor del sector, el cual está conformado por los que extraen la materia prima de los animales y fabrican el hilo con el cual se fabrican las telas, es el eslabón que produce variaciones e inestabilidad en toda la cadena de valor debido a la escasa profesionalización de sus procesos de producción y comercialización.

5.2.2 Las 5 fuerzas de Porter

Para realizar el análisis correspondiente al sector, se utilizará el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter.

5.2.2.1 Competitividad entre empresas

El sector está conformado por un amplio espectro de micro empresas, cuyo grado de diferenciación radica en el diseño. Se identifican falencias en los procesos productivos y en la comercialización de sus productos, ya que su escala de planta es pequeña y en general son artesanos que se encargan de la compra de los insumos, del desarrollo y comercialización del mismo, esto conlleva a una sobre exigencia de tareas que termina asfixiando la producción.

Aquella empresa capaz de profesionalizar su actividad desde su provisión de materia prima, procesos productivos, y canales de comercialización, obtendrá una ventaja competitiva difícilmente alcanzable en el corto y mediano plazo por las otras empresas competidoras.

Se considera que la competitividad entre empresas productoras de telas es baja.

El análisis de esta fuerza surge del estudio de la oferta o competidores directos estudiado en el apartado 5.8 -

5.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de las materias primas necesarias para la producción (lanas) poseen un fuerte poder de negociación como consecuencia de la atomización de la demanda de materias primas y de la poca previsibilidad de los pedidos en cuanto a su volumen y periodicidad. Por ello las empresas que fabrican telas deben conservar niveles de stock importantes para brindar a sus clientes previsibilidad en la entrega de productos.

Se considera que el poder de negociación de los proveedores, es fuerte.

Esta información surge de la experiencia del empresario.

5.2.2.3 Poder de negociación de los clientes

Los Clientes poseen un poder de negociación limitado como consecuencia de la alta diferenciación de los productos, tanto en las materias primas que se utilizan como en el diseño que ofrecen.

Los clientes que responden a negocios establecidos buscan calidad en las telas, puesto que este atributo permite aumentar valor al producto terminado. En el caso de fabricantes que poseen puestos en ferias, los mismos no exigen demasiada calidad en los productos, lo que les aumenta su poder de negociación al exigir a las empresas fabricantes un mejor precio de telas.

Se considera que el poder de negociación de clientes que buscan calidad en el producto es bajo, mientras que al considerar los clientes que buscan precio del producto y resignan calidad, su poder de negociación aumenta.

Esta información está contenida en el estudio de la demanda punto 5.12

5.2.2.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Como productos sustitutos se encuentran telas fabricadas de manera industrial, pero con escasa diferenciación en cuanto al diseños de las mismas. Si bien las mismas poseen un precio de venta más competitivo, no alcanzan a satisfacer los requerimientos de la demanda en cuanto a variedad y exclusividad de diseño.

Se considera que las amenazas de ingreso de productos sustitutos son bajas, en el segmento que valora la calidad de las telas.

Esta información está contenida en el estudio de la demanda punto 5.12 y en la experiencia del empresario.

5.2.2.5 Amenaza de ingreso de Competidores potenciales

Se establece como nuevos competidores a micro empresas que puedan ofrecer el mismo producto. Para el ingreso de las mismas las barreras de entradas no son altas en cuanto a la inversión, pero si son elevadas en el Know How que se requiere para fabricar productos que satisfagan las necesidades de la demanda.

Se considera que las amenazas de ingreso de nuevos competidores son bajas, en el segmento de empresas que brindan calidad en sus productos.

Esta información se expone en el punto 5.12.

5.3 Mercado

El Mercado está conformado por numerosas micro empresas que fabrican productos y realizan su actividad de manera informal por lo que la imprevisibilidad de la oferta determina que los canales de comercialización sean locales y la venta a consumidores extranjeros se realiza con la llegada de los mismos a la región en cuestión. De todas formas, existe un reducido grupo de empresas que fabrican productos de excelente calidad, debido a ello, se procederá a realizar una análisis de la oferta a partir de empresas que comercializan sus productos en el mercado regional, nacional e internacional.

El mercado puede definirse como oligopólico con un producto diferenciado, ya que existen diseños propios de cada competidor que permiten establecer un bien heterogéneo.

En el caso de la demanda local, la misma, se encuentra desatendida en cuanto al volumen y previsibilidad en la entrega cuando consumen telas de baja calidad.

Respecto al volumen del mercado es muy difícil establecerlo porque existe mucha informalidad en el mismo. Por lo que se estimará la demanda a partir del consumo que cuantifiquen los encuestados en el punto investigación de las empresas demandantes del producto.

5.4 Investigación de las empresas oferentes del producto.

Para realizar el análisis de la competencia de la empresa se incluirán a empresas que responden a competidores regionales, porque Telas Artesanales, comercializará sus productos en el mediano plazo en el mercado de la provincia de Salta.

En el mercado pueden identificarse 4 (cuatro) competidores:

- Luracatao
- Warmi
- Avar Saracho
- Grupo asociativo “Artesanos”

Dentro de este ámbito, hay que aclarar ciertos aspectos del mercado que se consideran claves en el desarrollo de la competencia:

- Existe un perfil marcado del tipo tradicional en el consumidor del noroeste argentino.
- Mercado en crecimiento sostenido debido al afluente de turistas nacionales y extranjeros.

- Producto con alto interés de compra por parte de los turistas debido a su característica distintiva propia de la región.
- Escaso número de competidores que se distinguen por los diseños de sus productos.
- Posicionamiento del producto como regional y artesanal.
- Políticas públicas tendientes al fomento del desarrollo de la industria textil.
- Accesibilidad a la incorporación de tecnología tendiente al aumento de la capacidad productiva.

Habiendo mencionado estas características que posee el mercado, se procede a realizar el análisis de la competencia.

5.4.1 Competidor 1: Luracatao

Río del Valle Luracatao es una empresa ubicada en calle Leguizamón 515 en la ciudad de Salta. Es un famoso negocio que lleva casi 50 años en pie. José D'Hondt, el fundador de la tienda, era un joven francés de la zona de Normandía que, motivado por el deseo de salir de la rutina agrícola de su región y ambiente de sobre exigencia de producción sobre esas zonas devastadas por las guerras que le rodearon en su juventud, decidió hacer mundo. Aterrizó en Argentina y luego de dar varias vueltas por el país administrando campos, enamorándose y teniendo hijos, terminó administrando la finca Luracatao, que, en ese entonces, pertenecía a Don Luis María Patrón. Este hombre marcó para siempre la vida de José y su familia. Usaba típicos trajes de gaucho hechos en picote blanco y le encomendó a José que le busque productores de este tejido en la zona, ya que él quería estar seguro de tener tela para rehacer su ropa.

José encontró las únicas 2 personas que seguían practicando este oficio y les pidió que enseñaran a los más jóvenes a hacerlo por lo cual se los iba a remunerar y así revalorizar el oficio. A partir de ahí, volvió a surgir este arte antiguo en el Valle de Luracatao. Cuando la producción logró tener un número de artículos posible de

comercializar, con buenos colores, diseños y texturas, José, abrió una tienda en el corazón de la ciudad de Salta. Para revalorizar estos artículos que en aquellos tiempos se consideraban rudimentarios y rústicos, el negocio mostraba el lujo que permitía un encuadre de boutique.

La lana de los tejidos viene de ovejas que pastorean libres en los valles y de las tropas de alpacas y llamas que se esparcen en las alturas puneñas. El hilado de la lana aún se hace a mano con el huso de madera, el puyscana, que es simplemente un palito de 50 cm que termina en punta y que, al ensartar una ruedita de piedra (muyuna), lo hace girar en el vacío suspendido por la lana que se va torciendo. Estos nuevos hilados se clasifican por grosores y calidad del torcido para lograr tejidos parejos y teñidos armoniosos.

El teñido se hace de forma tradicional con enormes ollas donde se meten los hilados, los compuestos naturales y los químicos. Se deben usar químicos para evitar la extinción de los elementos naturales para el teñido. Lamentablemente, debido a la popularización actual de estas técnicas tradicionales, es cada vez más la gente que busca estos elementos naturales y los ponen en peligro. Gracias a que el trabajo de las hilanderas es totalmente artesanal, se logran diferentes texturas que nunca toman igual el color y por lo tanto, exaltan sus características de piezas únicas. Los hilos de alpaca no se tiñen porque pierden gran parte de su calidad natural por lo que se usan tal cual como vienen del animal.

Luego del teñido, se pasa al proceso de tejido. Los tejidos de Luracatao tienen una gran influencia de la antigua cultura Inca. Los tejidos se hacen con telares manuales, en general de construcción propia. Tienen 2 pisadores para tapices y 4 pisadores para producir barracanes donde se va cambiando la trama con los pies. Los ponchos se tejen con trama golpeada con pala, o sea, una tabla de madera afilada en un canto que aprieta la trama con cada pasada de hilo. Con estos procesos totalmente artesanales, se logran increíbles tejidos que son sorprendentemente fuertes y duraderos

La ubicación estratégica que posee le permite captar los clientes que circulan por calle Balcarce, distintiva por los artesanos de diversa índole que venden productos, cuyo estilo de feria artesanal permite captar clientes productores de artículos artesanales y algunos turistas que compran bienes elaborados por la empresa.

Existe una gran diversidad en cuanto a colores se refiere en las telas que fabrica, los tejidos son más compactos y la oferta que posee es amplia, sin embargo, muchas veces tiene demoras de tres meses por la falta de stock.

Podemos aclarar, además, que la empresa elabora productos de acuerdo a sus necesidades y no a las necesidades del cliente. Debería adaptar las necesidades de sus productos a las necesidades de sus clientes.

La empresa no posee página web, ni página de Facebook, lo que limita la expansión de la marca. Es posible ubicar el teléfono mediante la búsqueda en Google. Posee dirección de correo electrónico - riodelvalleluracatao@yahoo.com.ar.

5.4.2 Competidor 2: Warmi

Es un emprendimiento social que pone en marcha y potencia una hilandería con casi 100 años de historia, recuperada por las comunidades kollas, representadas por la Asociación Warmi Sayajsunqo, y un grupo de exitosos emprendedores y empresarios argentinos para desarrollar socio-económicamente la región, a través del uso sustentable de los recursos camélidos y ovinos de la Puna Argentina. Ecotextil fue la empresa predecesora, hoy la hilandería se llama Hilandería Warmi y es una empresa social teniendo como uno de los socios a Las Mujeres Warmi de Abra Pampa.

Warmi crea productos textiles de fibras 100% naturales. Intenta transmitir identidad, cultura y tradición de las comunidades originarias de la Puna, además de concientizar al cliente de su contribución directa al desarrollo socio-económico de la Puna con un modelo innovador de negocio inclusivo.

La empresa combina intereses culturales, sociales y comerciales para promover el desarrollo sostenible de la Puna, a través de la revalorización de la principal economía de las comunidades: la cría y guarda de ovinos y camélidos.; más de 2.500 familias de pequeños productores agropecuarios, pertenecientes a 80 comunidades nativas de la Puna, trabajan acompañando los 100 años de historia de la Hilandería y muchos más a favor del desarrollo de la artesanía excepcional de la cultura andina.

La Hilandería Warmi se ubica en el rubro de las empresas sociales que destinan sus energías y recursos al desarrollo de la región Puna con la fuerte convicción de vencer el atraso, la pobreza y la falta de oportunidades con trabajo y esfuerzo, integrando saberes y valores de la Cultura Andina.

La oferta de la empresa está constituida por hilados y productos realizados con dichos hilados. Ofrece la posibilidad de segmentar los regalos según la necesidad específica del cliente:

- Premium (Ejecutivos empresas, CEOs, VPs).
 - Manta de llama frizada
 - Poncho de llama frizada
- Masivos (empleados, consumidores clientes).
 - Bufanda de llama frizada unisex
 - Pie de cama
- Protocolares (funcionarios, diplomáticos, gobierno).
 - Chalitas unisex de llama frizada
 - Throw de llama frizada

- Personalizados (target audiencias, promociones): ofrece la posibilidad de hacer desarrollos conjuntos, co-brandings o simplemente darles un toque distintivo a los regalos corporativos.

Los precios que maneja la empresa son los siguientes:

La empresa se ubica, sobre la ruta 66 en la localidad de Palpalá, provincia de Jujuy. Cuenta con una página web totalmente operativa - <http://warmi.org> - además tiene presencia en las grandes redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest). Puede contactarse mediante correo electrónico – hola@warmi.org – y teléfono (+543884052777).

5.4.3 Competidor 3 Avar Saracho

Familia Avar Saracho está ubicado en calle Gral. Roca 144 en la localidad de Belén, en la provincia de Catamarca. Es un emprendimiento que realiza productos artesanales textiles siguiendo un criterio de producción responsable con el ambiente y cuyo canal de comercialización es directo con garantía de calidad.

En el taller/boutique se realiza el hilado manualmente, con el teñido realizado mediante fibras vegetales, y en telares aborígenes, el tejido y la confección de prendas tradicionales étnicas, contemporáneas y piezas de decoración que pueden encontrarse en comercios, estancias, hoteles boutiques, entre otros. Los productos que aquí se elaboran llegan a tejedores y confeccionistas nacionales y extranjeros.

Cabe destacar que esta empresa tiene como pilar la investigación de los textiles prehispánicos para mejorar, crear y recrear las piezas que se vinculan a raíces étnicas manteniendo una actitud educativa en el trabajo bibliográfico, fotográfico y descriptivo.

Los hilados de oveja y llama son parte del proceso de producción. La esquila se desarrolla con tijeras. De allí se obtiene el vellón y éste es clasificado según sus colores, finura y dureza de la fibra, y posteriormente según su hilado. Cabe destacar que el hilado se realiza totalmente a mano con el sistema Coya (Tinka y Pushka)

consistente en utilizar huso para torsionar el hilo. La materia prima es 100 % natural sin agregado de ninguna especie. En el caso de los ovinos, los colores naturales son el crudo, el marrón y el negro y se realizan con fibras naturales o pigmentos industriales de acuerdo a las necesidades de los clientes. En el caso de fibra de los camélidos (llama), los colores característicos son el crudo y distintos marrones hasta llegar al negro. Esta fibra se caracteriza por su gran suavidad y calidad de abrigo. Una vez hilado el producto se lava y en caso de teñido se enjuaga y asolea. Se produce hilado para la venta mayorista, para la realización de producción textil propia y, en los casos en que se envían las fibras, para terceros.

La empresa se destaca por la producción de ponchos con telas propias. Es destacable la calidad de sus hilados, por eso, es reconocida en el mercado.

Avar Saracho posee página web para la comercialización de sus ponchos - <https://familiaavarsarachotienda.mitiendanube.com/> - y otro para sus telas - <http://preciosminoristas.blogspot.com.ar/> - pero es destacable que su posicionamiento en la web es superior al resto, ya que también posee página de Facebook - <https://www.facebook.com/AvarSaracho/> y podemos hallar sus productos en la tienda online de Mercado Libre. Cuenta con dirección de correo electrónico (avarsaracho@hotmail.com) y teléfono de contacto.

5.5 Precios comparativos de los competidores

En el presente punto se exponen los precios comparativos de los competidores, lo cual permitirá la toma de decisiones respecto a esta variable de marketing como también al momento de cuantificar la demanda del mercado meta.

EMPRESA	Luracatao	Warmi	Saracho
PRODUCTOS			
Tela de algodón 1 metro x 1.50 metros		\$ 500.00 sin IVA	
Tela de oveja 1 metro x 1.50 metros	\$ 890.00 sin IVA	\$ 687.70 sin IVA	\$ 695.00 sin IVA
Tela de llama 1 metro x 1.50 metros	\$ 1.290.00 sin IVA		\$ 995.00 sin IVA

Tabla 10 Comparativo de precios de competidores Fuente: Elaboración propia

5.6 Investigación de la demanda

5.6.1 Resultados de las encuestas a clientes

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos cuestionario son los siguientes:

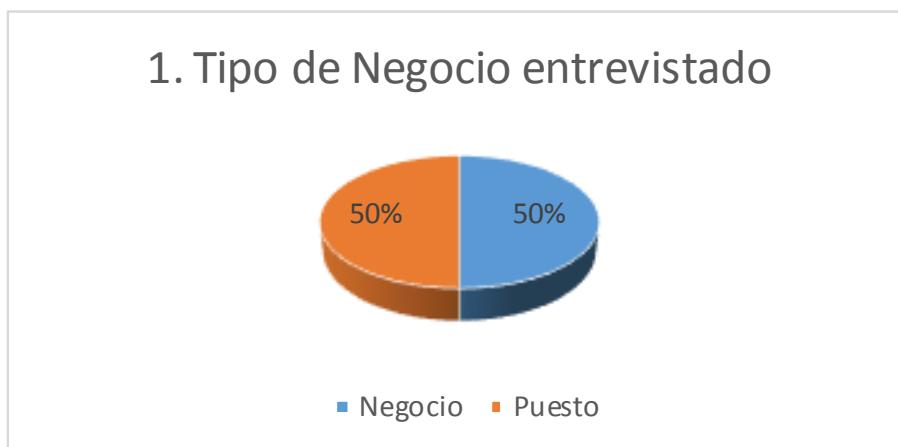


Gráfico 2 Tipo de negocio entrevistado Fuente: Elaboración propia

Se agregó esta pregunta al cuestionario porque al inicio de las entrevistas se pudo identificar que existía gran disparidad entre los tipos de negocios que comercializan productos fabricados con telas artesanales.

Por lo que se entrevistaron 30 comercios los cuales responden a las categorías negocios o puestos. Respecto a la cantidad entrevistada de cada una de las categorías de negocios se cuantificaron el 50% de negocios y el 50% de puestos.

2. ¿Conoce el producto de la empresa TELAS ARTESANALES?

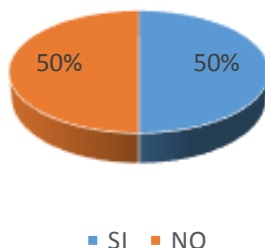


Gráfico 3 Conocimiento del producto de la empresa Fuente: Elaboración propia

El 50% de los negocios entrevistados conocen el producto de la empresa Telas Artesanales y el 50% restante no conoce los productos de la empresa.

3. ¿Cuál es su actitud hacia el producto de la empresa TELAS ARTESANALES?

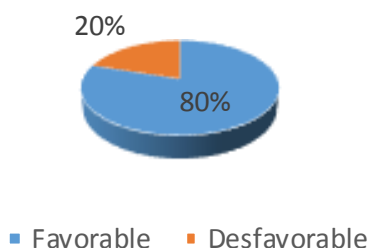


Gráfico 4 Actitud hacia el producto de la empresa Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los entrevistados por su actitud hacia el producto, el 80% de los entrevistados manifestaron una actitud favorable hacia el mismo, mientras que el resto adujo demasiada calidad para los productos que ellos fabrican.

4. Respecto a la compra del producto... ¿está dispuesto a comprar el producto de la empresa TELAS ARTESANALES?

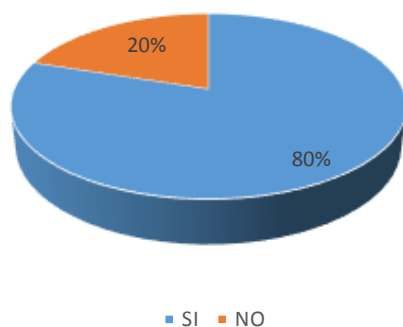


Gráfico 5 Disposición de compra del producto Fuente: Elaboración propia

El 80% de los entrevistados mostraron interés y manifestaron su disposición a comprar el producto.

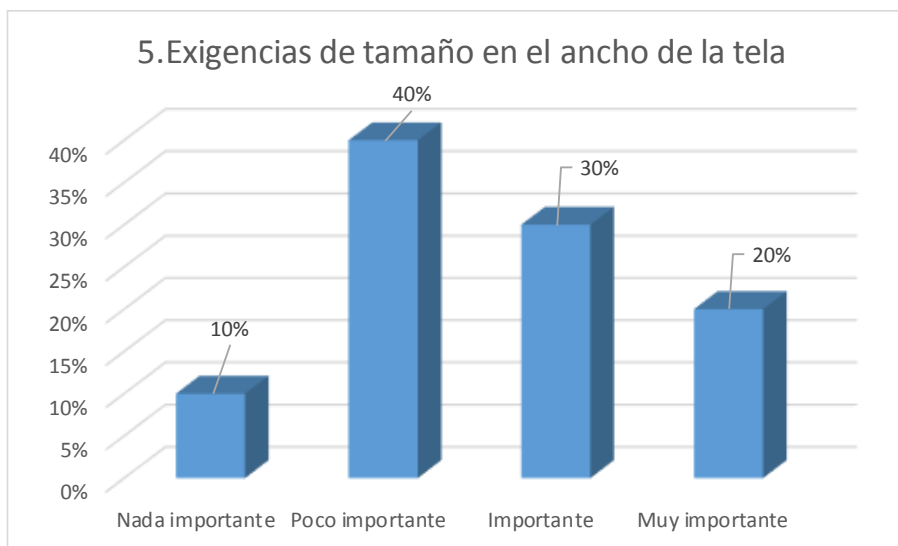


Gráfico 6 Importancia del tamaño de ancho de la tela Fuente: Elaboración propia

Al consultarles a los entrevistados, respecto a la importancia del ancho de la tela, el 50% lo consideró importante o muy importante y el resto de los entrevistados consideran que dicho atributo del producto es nada importante o poco importante.

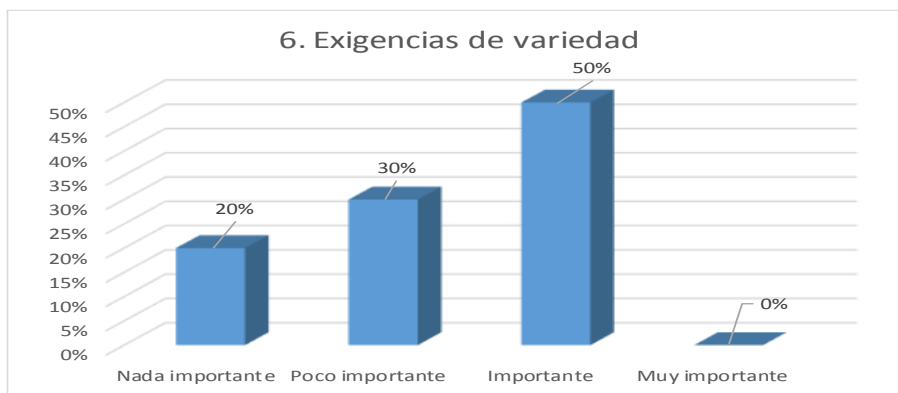


Gráfico 7 Importancia de la variedad de productos Fuente: Elaboración propia

Respecto a la variedad del producto, o sea, diferentes tipos de tejidos o combinaciones de colores, el 50% de los entrevistados lo considera como importante y el resto se manifestó en las categorías poco importante o nada importante.

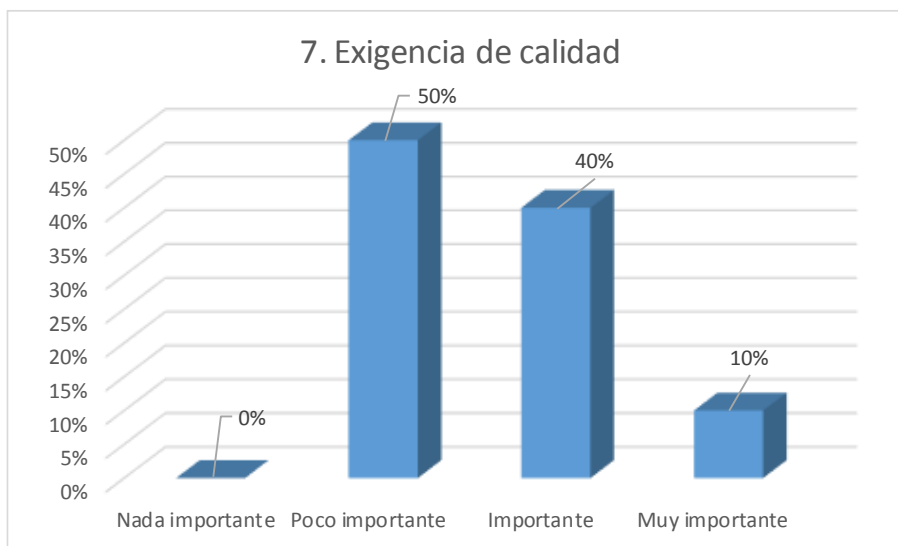


Gráfico 8 Exigencias de calidad Fuente: Elaboración propia

Respecto a sus exigencias de calidad del producto, la mitad de los encuestados manifestaron que la calidad es importante o muy importante y el resto consideró que la calidad es poco importante

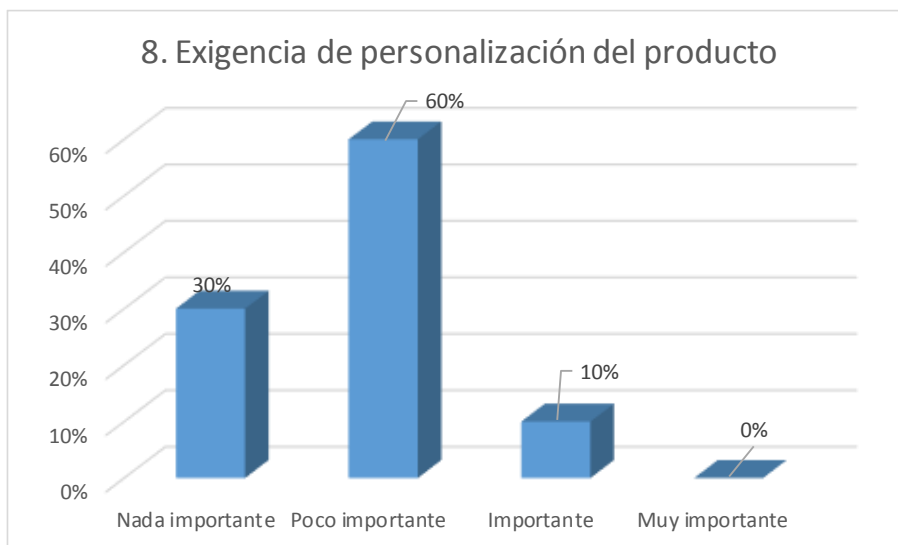


Gráfico 9 Personalización del producto Fuente: Elaboración propia

El 90% de los encuestados, considera que la personalización del producto es nada o poco importante mientras que el 10% de los encuestados considera importante contar con productos únicos y personalizados.

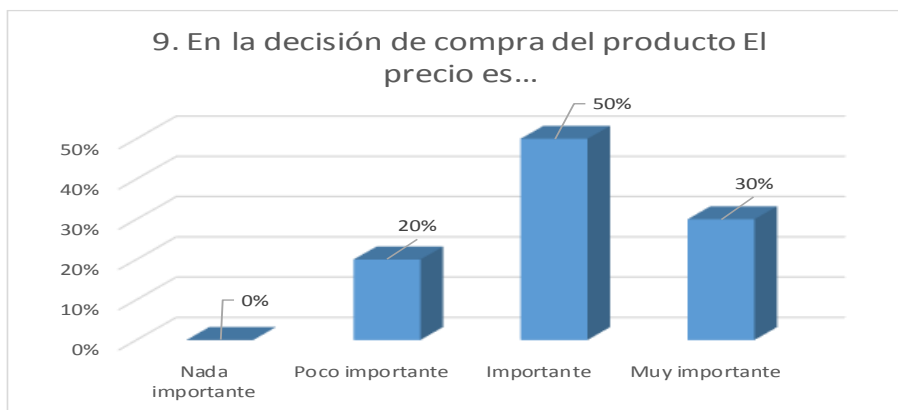


Gráfico 10 Importancia del precio del producto en la decisión de compra Fuente: Elaboración propia

El 80% de los entrevistados consideran que el precio es importante o muy importante en el momento de decidir la compra. De todas formas, existe un 20% de los entrevistados que consideran el precio del producto como poco importante.

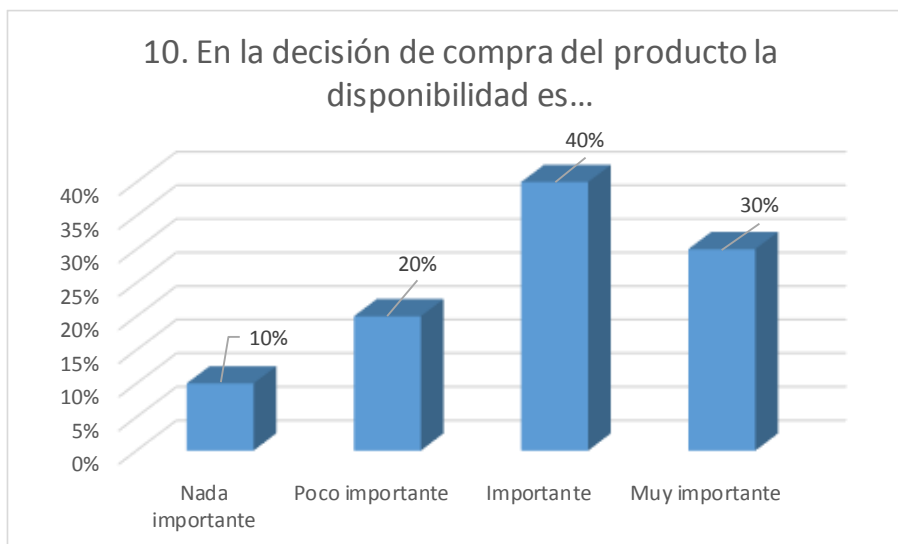


Gráfico 11 Importancia de la disponibilidad del producto en la decisión de compra Fuente: Elaboración propia

El 70% de los entrevistados consideran que la disponibilidad del producto es importante o muy importante. El restante 30% consideran dicha disponibilidad como poco importante o nada importante.

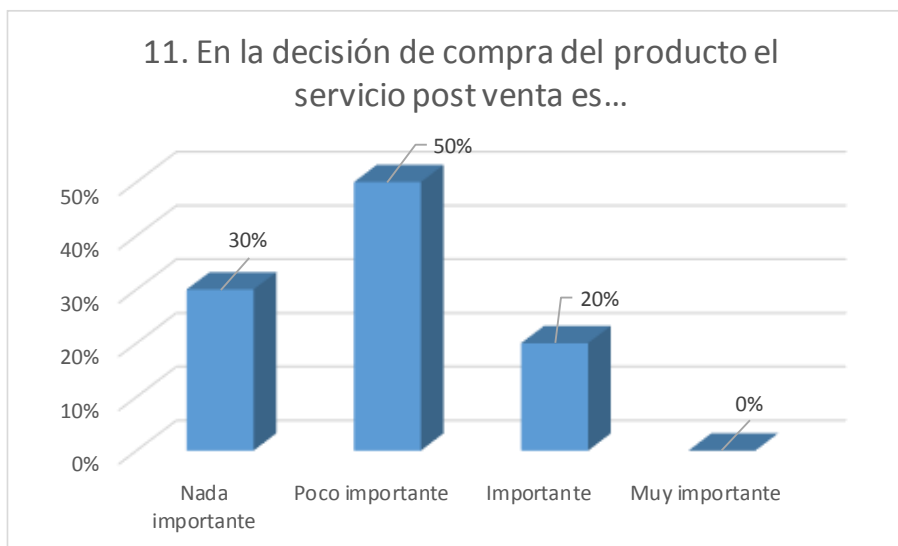


Gráfico 12 Importancia del servicio post venta en la decisión de compra del producto Fuente: Elaboración propia

Respecto al servicio post venta, solo el 20% de los entrevistados lo consideran importante. El 80% de los entrevistados lo consideran poco o nada importante.

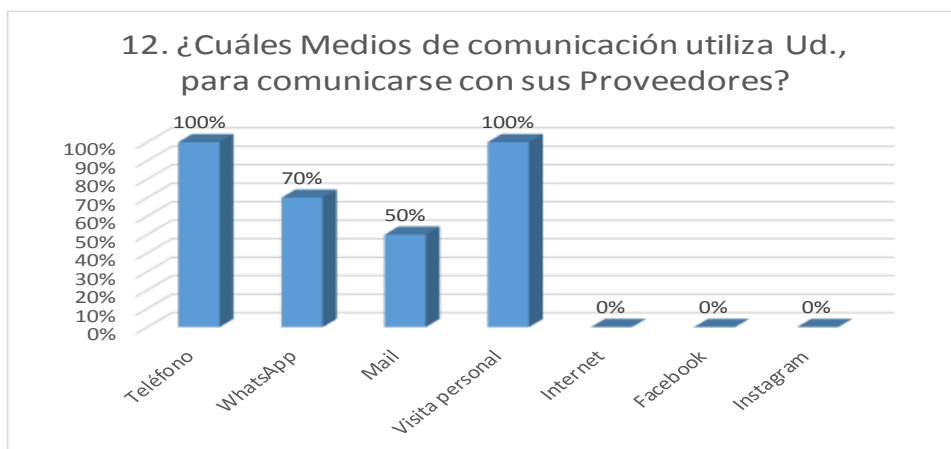


Gráfico 13 Medios de comunicación más utilizados por los encuestados Fuente: Elaboración propia

La totalidad de la muestra utiliza el teléfono y visitas personales como los medios de comunicación más utilizados para contactarse con sus proveedores. WhatsApp le sigue en importancia con el 70% y por último el Mail con un 50% de los encuestados.

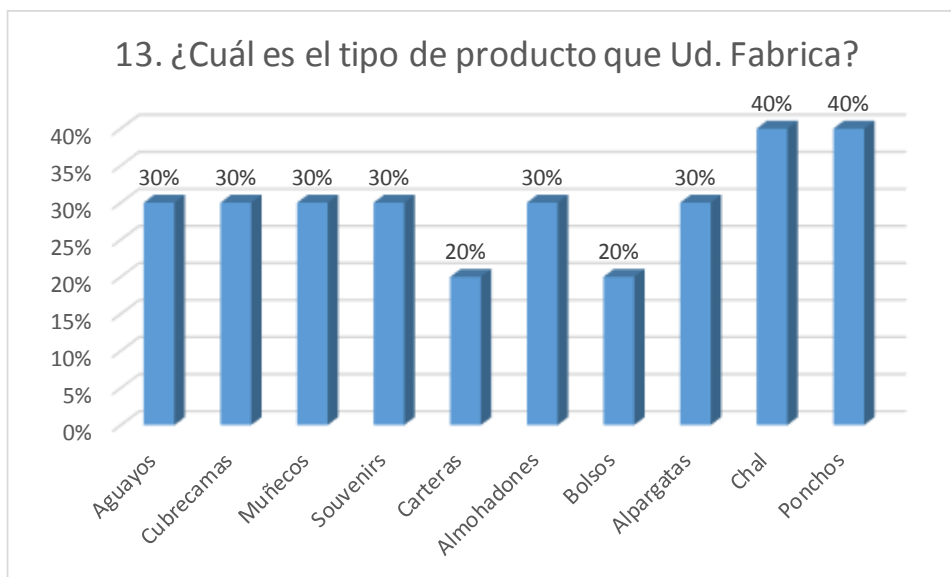


Gráfico 14 Productos más fabricados por los encuestados Fuente: Elaboración propia

Los productos más fabricados son chal y ponchos por el 40% de los entrevistados. Es importante destacar que para la fabricación de estos productos el ancho de la tela es importante. Con el 30% le siguen los productos aguayos, cubrecamas, muñecos, souvenirs, almohadones, y alpargatas. Por último, los menos fabricados son carteras y bolsos con el 20%.

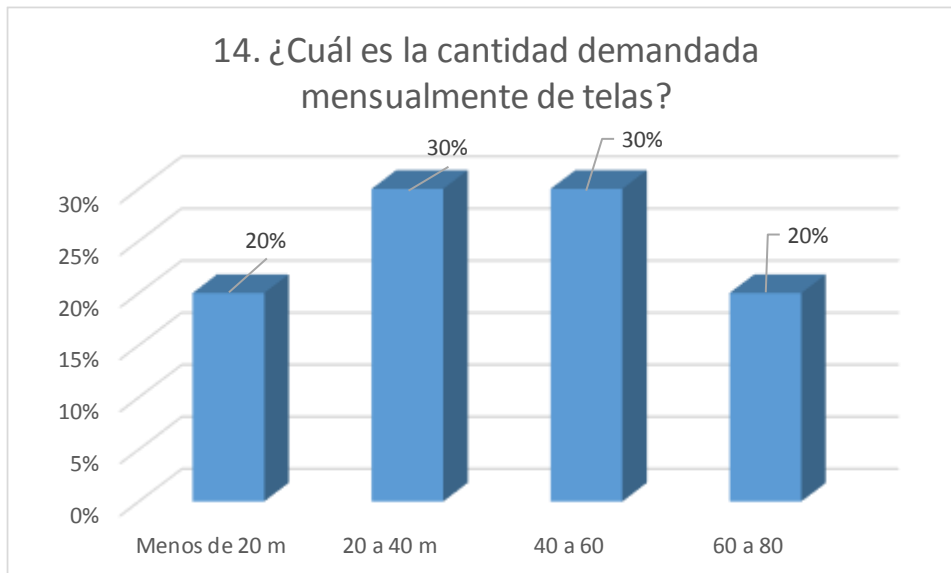


Gráfico 15 Cantidad demandada por la muestra Fuente: Elaboración propia

Las cantidades más demandadas expresadas en metros son 20 a 40 metros y de 40 a 60 metros por el 30% de los entrevistados respectivamente. Respecto a las categorías de 60 a 80 metros sólo el 20% demanda dicha cantidad, lo mismo ocurre con la categoría de menos de 20 metros.

5.7 Segmentación

Luego de las conclusiones obtenidas mediante el estudio y análisis de toda la muestra, se procedió a segmentar y obtener el mercado meta de la empresa.

Se utilizó la variable volumen de compra en primera instancia, puesto que la empresa desea aumentar su volumen de venta expresado en unidades metros y en el análisis de toda la muestra, el volumen de compra no arrojaba datos relevantes, y luego se aplicó como variable de segmentación por tipo de negocio.

Al aplicarse la primera variable de segmentación se obtuvo que el 50% de la muestra o sea 15 entrevistados compraban entre 40 y 80 metros de telas mensuales. Luego al aplicar la segunda variable de segmentación “tipo de negocio” se obtuvieron 12 elementos de la categoría negocio.

A partir de esta segmentación la totalidad del segmento a estudiar está conformada por 12 elementos muestrales de la categoría negocio y que compran entre 40 y 80 metros de tela mensuales

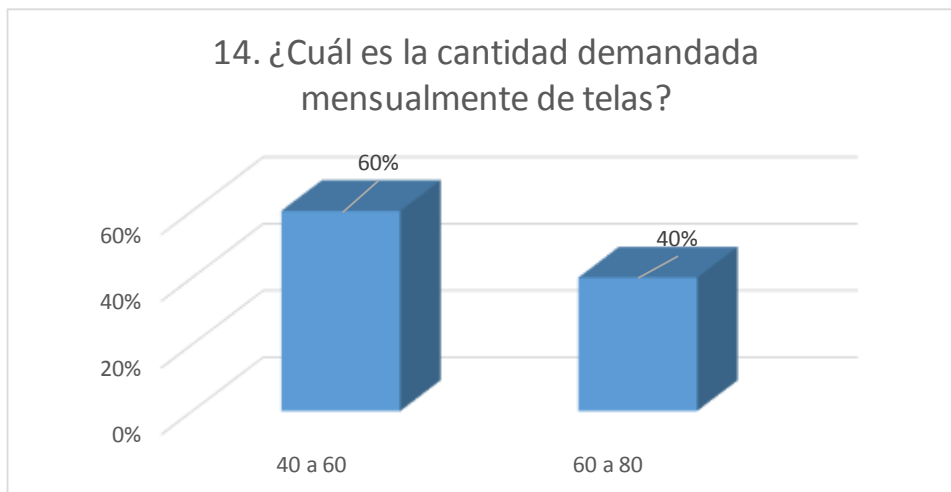


Gráfico 16 Volumen de compra consumido por el segmento Fuente: Elaboración propia

El 60% de este segmento consume de 40 a 60 metros de tela mensuales el 40% restante consume de 60 a 80 metros mensuales.

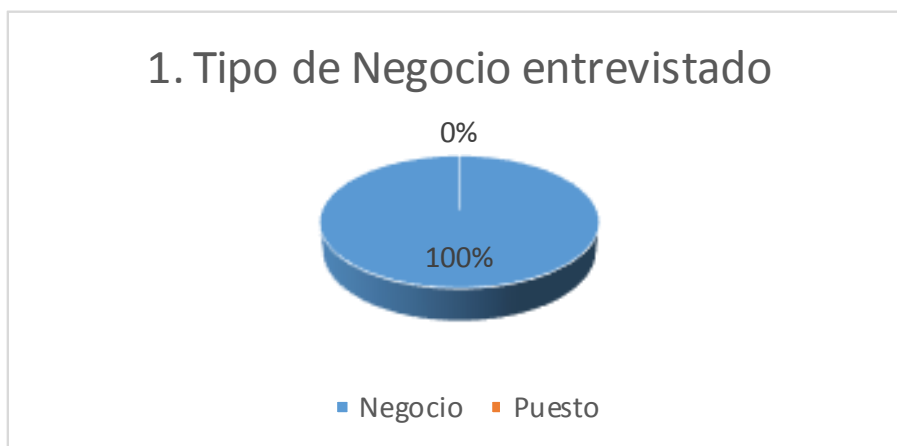


Gráfico 17 Cantidad de categoría negocios que componen el segmento analizado Fuente: Elaboración propia

Entre los entrevistados que compran entre 40 a 60 metros y de 60 a 80 metros semanales y responden a la categoría de negocio se cuantificaron 12 negocios lo que equivale al 40% de la muestra.

A partir de este 40% seleccionado mediante la aplicación de las variables de segmentación se obtuvieron los siguientes resultados.

5.7.1 Resultados de las encuestas luego de la segmentación



Gráfico 18 Conocimiento del producto de la empresa del segmento analizado Fuente: Elaboración propia

En este segmento sólo el 50% de la muestra conoce el producto de la empresa. Se debería trabajar en el componente conocimiento de productos.

3. ¿Cuál es su actitud hacia el producto de la empresa TELAS ARTESANALES?



Gráfico 19 Actitud hacia el producto de la empresa del segmento analizado Fuente: Elaboración propia

La totalidad del segmento posee una actitud favorable hacia el producto de la empresa. Por lo que se estaría frente a un producto que gusta a la totalidad del segmento.

4. Respecto a la compra del producto... ¿está dispuesto a comprar el producto de la empresa TELAS ARTESANALES?

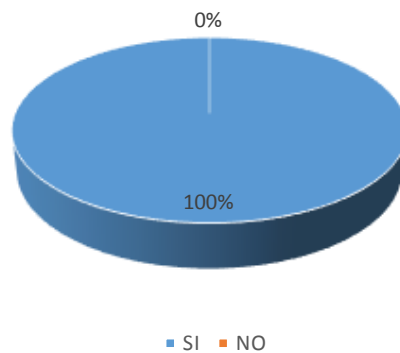


Gráfico 20 Disposición de compra del producto del segmento analizado Fuente: Elaboración propia

La totalidad del segmento manifiesta su intención de compra de los productos de la empresa.

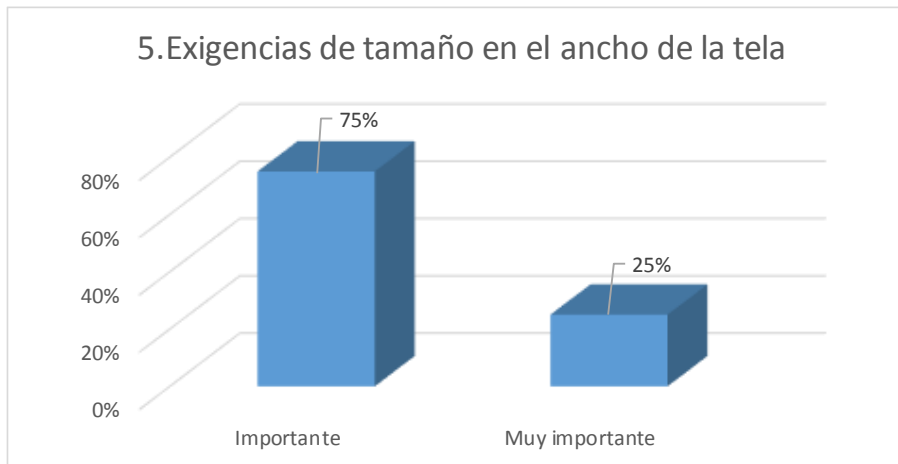


Gráfico 21 Importancia del tamaño de ancho de la tela Fuente: Elaboración propia

Respecto al atributo tamaño de tela la totalidad del segmento lo considera importante o muy importante.

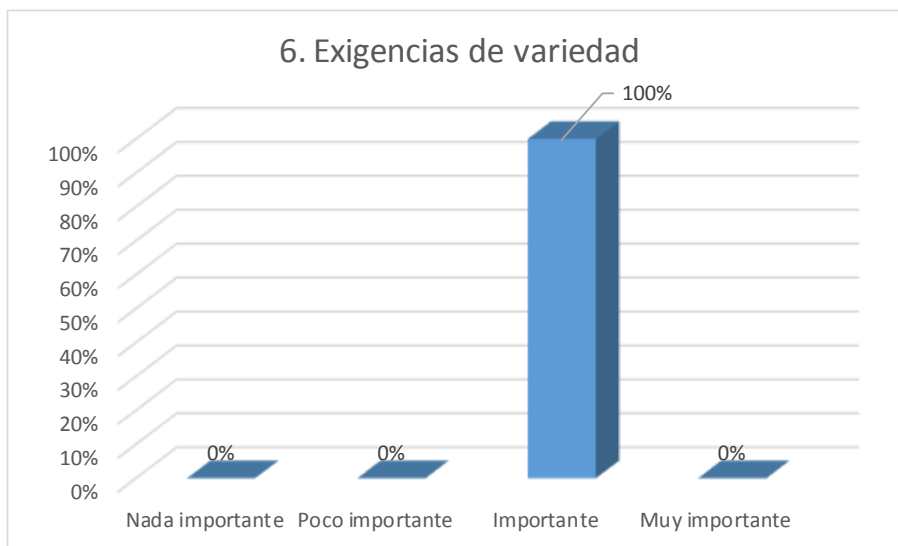


Gráfico 22 Importancia del tamaño de ancho de la tela en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia

La totalidad del segmento considera importante el atributo variedad de la tela.

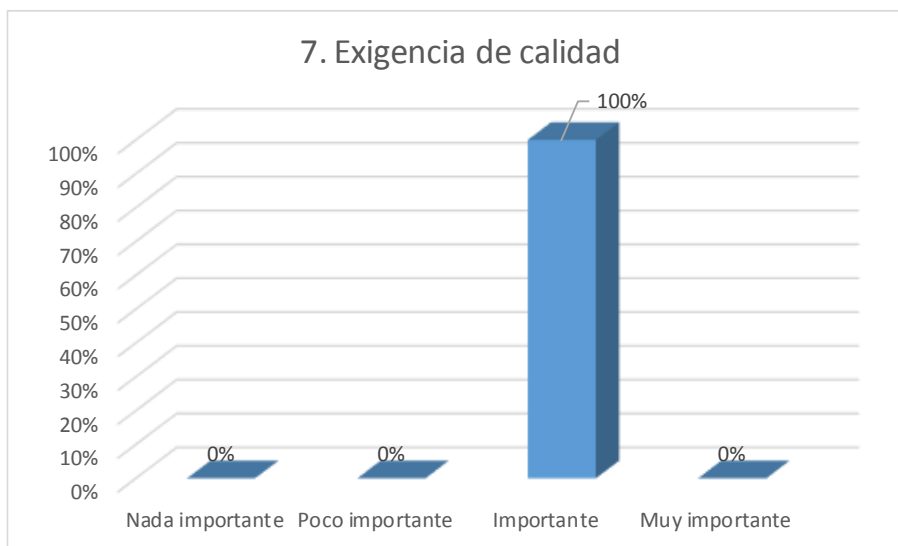


Gráfico 23 Exigencias de calidad del producto en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia

La totalidad del segmento considera importante la calidad del producto tela.

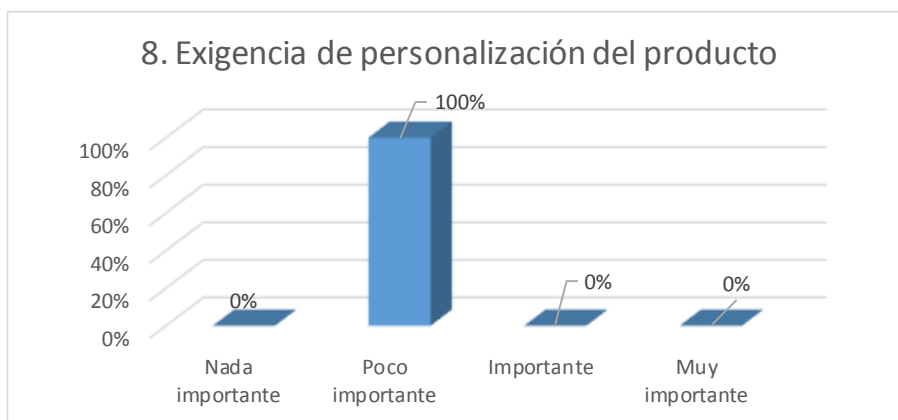


Gráfico 24 Personalización del producto en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia

La totalidad del segmento considera poco importante la personalización del producto.

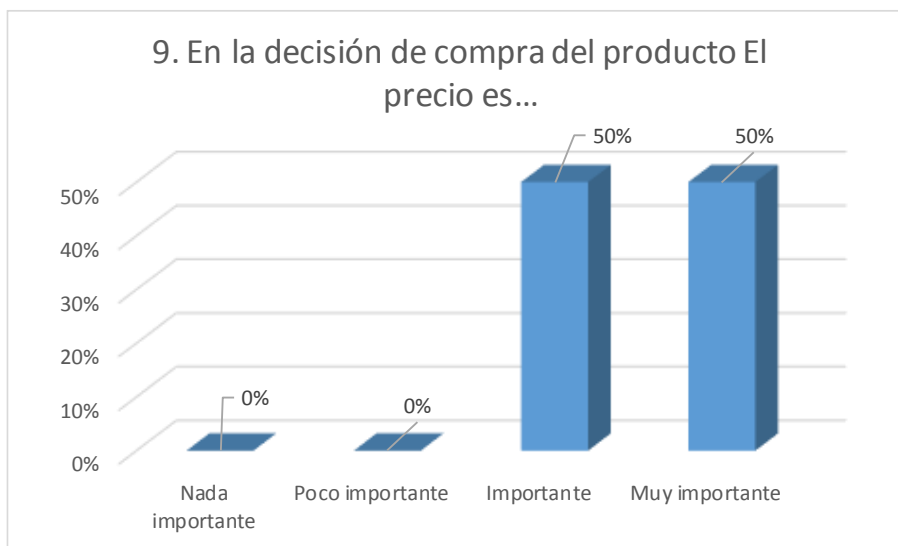


Gráfico 25 Importancia del precio del producto en la decisión de compra en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia

El 100% del segmento considera que el precio es importante o muy importante en la decisión de compra del producto.

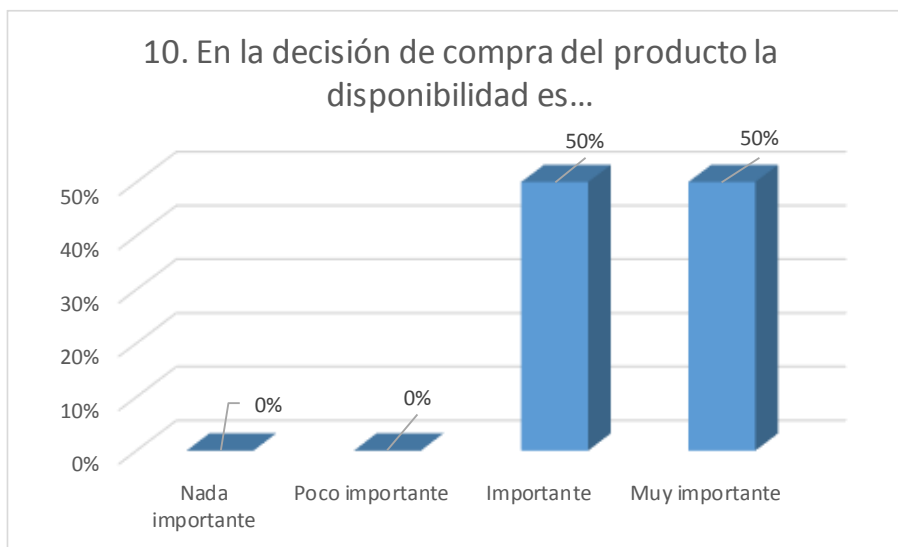


Gráfico 26 Importancia de la disponibilidad del producto en la decisión de compra en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia

El 100% del segmento analizado considera importante o muy importante la disponibilidad del producto al momento de decidir la compra.

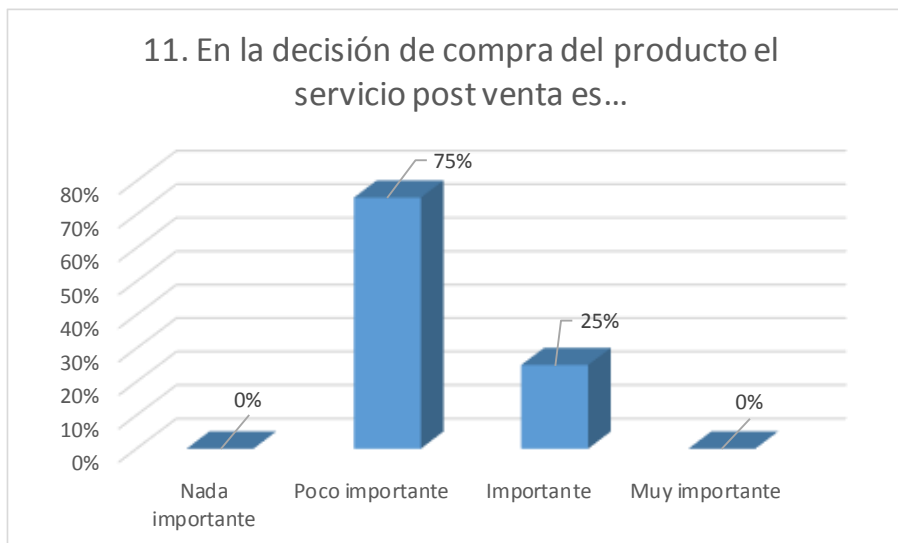


Gráfico 27 Importancia del servicio post venta en la decisión de compra del producto en el segmento analizado
Fuente: Elaboración propia

El servicio post venta es considerado poco importante por el 75% del segmento, mientras que el 25% lo considera importante.

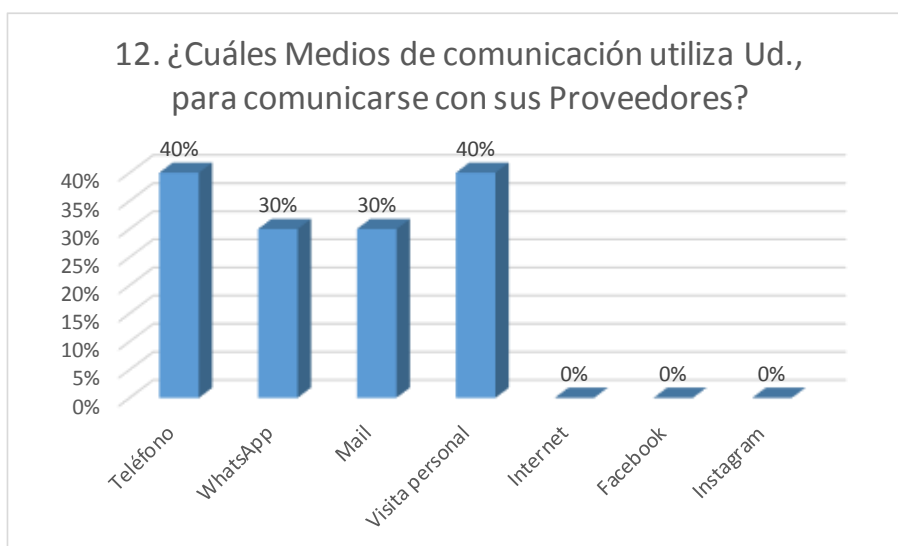


Gráfico 28 Medios de comunicación más utilizados por los encuestados en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia

En el segmento los medios de comunicación más utilizados para comunicarse con sus proveedores son el teléfono, la visita personal, seguidos por WhatsApp y mail.

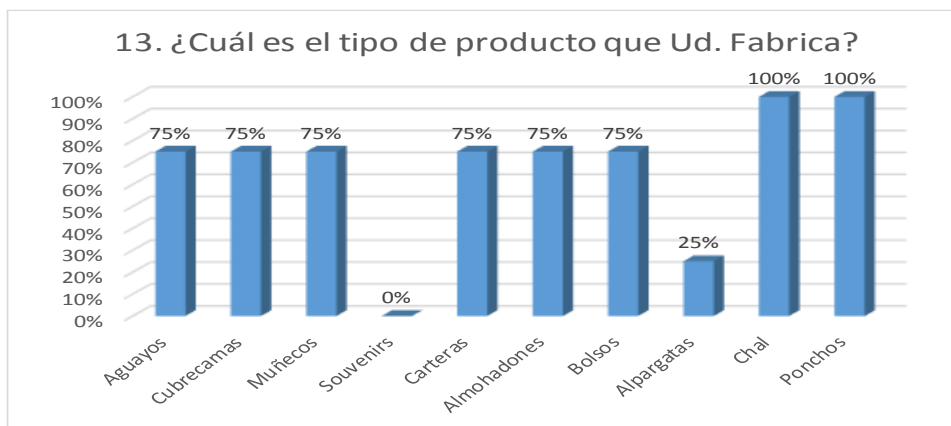


Gráfico 29 Productos más fabricados por los encuestados en el segmento analizado Fuente: Elaboración propia

Los productos chal y ponchos son fabricados por el 100% del segmento analizado luego le siguen con el 75% se los encuestados los productos aguayos, cubrecamas, muñecos, carteras, almohadones, bolsos y con el 25% de los encuestados el producto alpargatas.

6 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente punto se exponen las conclusiones de la investigación llevada a cabo. Dichas conclusiones se detallan mediante subtítulos que abarcan el conjunto de variables investigadas, las cuales permitirán brindar las recomendaciones del investigador mediante la presentación del plan de marketing.

6.1 Conclusiones del macro entorno

En la siguiente tabla se exponen los resultados de la investigación del Macroentorno

Variables	Dimensiones	Resultado De la investigación
MACRO ENTORNO	Entorno Político	Desfavorable
	Entorno Económico	Favorable
	Entorno Tecnológico	Favorable
	Entorno Social	Favorable

Tabla 5 Conclusiones del análisis del Macroentorno Fuente: Elaboración propia

6.2 Conclusiones del Análisis de la Cadena de Valor del Sector

En el presente punto se exponen las conclusiones del análisis de la cadena de valor dentro del cual la empresa desarrollará su actividad.

Variables	Dimensiones	Análisis
SECTOR	Cadena de Valor del Sector	La cadena de valor del sector posee 5 eslabones. El primer eslabón es el que produce distorsiones en toda la cadena debido a imprevisibilidad en las entregas del producto y baja escala de producción principalmente. La fluidez a partir del segundo eslabón es regular.

Tabla 6 Conclusiones del análisis de la cadena de valor del sector Fuente: Elaboración propia

6.3 Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se identifica un sector poco desarrollado desde el punto de vista de la profesionalización de las empresas en cuanto al desarrollo de su actividad.

En la siguiente tabla se presenta el resumen de las variables analizadas.

Variables de las 5 fuerzas de Porter	Bajo	Medio	Alto
Competitividad entre empresas	X		
Poder de negociación de los proveedores			X
Poder de negociación de los clientes que buscan calidad en el producto	X		
Poder de negociación de los clientes que buscan precio por sobre calidad en el producto			X
Amenaza de ingreso de productos sustitutos cuya calidad es baja.			X
Amenaza de ingreso de productos sustitutos cuya calidad es alta	X		
Amenaza de ingreso de nuevos competidores			X

Tabla 7 Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia

La competitividad entre empresas es baja cuando se consideran telas de alta calidad en la materia prima, diseño y tejido.

El poder de negociación de proveedores es alto debido a la poca escala que poseen como también a la imprevisibilidad en las entregas.

El poder de negociación de los clientes que buscan calidad en las telas es bajo debido a la escasez de empresas que producen géneros de calidad. Pero, en el segmento de clientes que priorizan precio por sobre calidad, el poder de negociación de este segmento es alto debido a la poca escala de fabricantes de tela de baja calidad.

La amenaza de ingreso de productos sustitutos de baja calidad es alta, no así en telas de alta calidad.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta en el segmento de telas de baja calidad, debido a informalidad del segmento y las bajas barreras de entrada. Aunque en el segmento de competidores que fabrican telas de excelente calidad las barreras de entradas se elevan debido a la utilización de mejor tecnología y desarrollo de canales de venta y distribución.

6.4 Conclusiones de la estructura del mercado

Las conclusiones de la estructura del mercado se exponen en la siguiente tabla.

Variables	Dimensiones	Resultado
MERCADO	Estructura del mercado	Mercado oligopólico en el segmento de empresas fabricantes de telas de alta calidad. Las barreras de entrada en este segmento de empresas, son altas, no así las barreras de salida.

Tabla 8 Resultado del análisis de estructura del mercado Fuente: Elaboración propia

6.5 Conclusiones de investigación de las empresas competidoras

Variables	Dimensiones	Resultados de la investigación
Mercado	Características de la oferta	Se identificaron 4 empresas. Poseen excelente nivel de tecnología. Existe difícil acceso de nuevos competidores en este segmento de empresas.

Tabla 9 Conclusiones de características de la oferta Fuente: Elaboración propia

Se puede afirmar que existen sólo 3 competidores que poseen las características de la empresa “Telas Artesanales”. Los mismos poseen desarrollados excelentes procesos de producción, comercialización.

La trayectoria en el mercado permite vislumbrar su eficiencia en la fabricación y comercialización de sus productos.

EMPRESA ITEM	Luracatao	Warmi	Saracho
POSICIONAMIENTO DE MARCA	Marcas con fuerte presencia y trayectoria en el mercado	Marca con fuerte presencia en la Web y rápida respuesta a las consultas	Marca con fuerte presencia en la Web, gran trayectoria y rápida respuesta a las consultas
PRODUCTO	<i>Amplia Variedad</i> <i>Excelente Calidad</i> <i>Se debería mejorar ancho de las telas</i> <i>Integración vertical en la cadena de valor. (fabrica productos finales)</i>	<i>Amplia Variedad</i> <i>Excelente Calidad</i> <i>Excelente rango en el ancho de las telas</i> <i>Integración vertical hacia adelante en la cadena de valor. (fabrica productos finales)</i>	<i>Amplia Variedad</i> <i>Excelente Calidad</i> <i>Excelente rango en el ancho de las telas</i> <i>Integración vertical hacia adelante en la cadena de valor. (fabrica productos finales)</i>
PRECIO	<i>Superior en un 30% al precio de mercado</i>	<i>Precio de mercado</i>	<i>Precio casi 10% inferior al precio de mercado</i>
COMUNICACIÓN CON EL MERCADO	Posee como ventaja una comunicación personal con los clientes con una trayectoria de 50 años	Para la comunicación con el mercado utiliza teléfono e internet muy bien gestionada en lo que respecta a los tiempos de respuesta	Para la comunicación con el mercado utiliza teléfono e internet muy bien gestionada en lo que respecta a los tiempos de respuesta

DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	En ocasiones existe faltante de Stock- demoras de 3 meses para entrega de productos	En ocasiones existe faltante de Stock- demoras de 1 mes para entrega de productos. Para clientes de la ciudad de Salta el costo de fletes incrementarían el precio del producto	En ocasiones existe faltante de Stock- demoras de 1 mes para entrega de productos Para clientes de la ciudad de Salta el costo de fletes incrementarían el precio del producto
SERVICIOS QUE CARACTERIZAN A CADA EMPRESA	Limitada adaptación de procesos productivos a las necesidades del Cliente	Limitada adaptación de procesos productivos a las necesidades del Cliente	Limitada adaptación de procesos productivos a las necesidades del Cliente

Tabla 10 Conclusiones de análisis de competidores directos Fuente: Elaboración propia

Las tres empresas poseen posicionamiento de marca y amplia trayectoria en el mercado. Se podría inferir que la empresa Luracatao, que se encuentra instalada en la ciudad de Salta, debería tener mayor presencia en internet.

Respecto a la variable producto las tres empresas poseen productos de calidad, excelente variedad y están integradas hacia adelante, ya que fabrican productos terminados y los colocan mediante la utilización de los canales mayoristas y minoristas.

Considerando la variable precio, se puede afirmar que las empresas Warmi y Avar Saracho poseen precios de mercado ya que los mismos son muy similares, no así, la empresa Luracatao, la cual posee precios por encima del 25% respecto a sus competidores. Esto puede ser como consecuencia de la menor escala de producción o bien, su poco interés en vender telas por mayor dirigiendo sus esfuerzos y recursos en la venta de productos en el mercado minorista.

La comunicación al mercado es realizada por la empresa Luracatao mediante comunicación personal en el punto de venta y utiliza comunicación vía internet. No así en el caso de las otras dos empresas analizadas que utilizan las herramientas que brinda internet de manera eficiente, como, por ejemplo, excelente tiempo de respuestas ante consultas por mail, presentación de los productos, rápido contacto ante un potencial cliente.

La distribución del producto, es quizás el punto débil de las empresas analizadas, porque existen faltantes de stock y en ocasiones demoras de entre 1 mes a 3 meses de los pedidos que le realizan. Se atribuye esta falencia a la imprevisibilidad de los fabricantes de hilos o sea el primer eslabón de la cadena de valor. También es importante considerar el costo de fletes de los productos de las empresas que se encuentran radicadas en Jujuy y en Catamarca.

Por último, como servicio diferenciador, las empresas poseen escasa adaptabilidad de sus procesos de producción a las necesidades del cliente. Estas necesidades radican en anchos especiales de telas menores al 1.50 metro, tipos de tejidos, etc.

6.6 Conclusiones de los resultados obtenidos de toda la muestra

Como conclusiones de los datos analizados pertenecientes a toda la muestra se expone lo siguiente.

Respecto a la actitud de los entrevistados se concluye que el componente conocimiento del producto se encuentra en un nivel medio. Se debería llevar a cabo una tarea de mayor difusión del producto de la empresa.

Considerando el segundo componente de la actitud, el componente afectivo que, en este caso, se considera el atributo, gusto del entrevistado hacia el producto; este componente de la actitud, es favorable en un alto porcentaje de la totalidad de la muestra.

Por último, el componente conativo de la actitud, lo cual se considera como intención de compra, puesto que su medición no se lleva a cabo en un mercado de prueba, este componente es favorable en un alto porcentaje de la totalidad de la muestra.

Se recomienda trabajar en mejorar el componente conocimiento del producto de la empresa.

Con respecto a los atributos del producto y su valoración, se pudo concluir que la mitad de los entrevistados consideran importante el ancho de las telas, variedad del producto, calidad.

Al considerar el atributo personalización del producto, o sea brindar cierta exclusividad a los encuestados en lo que respecta a tipos de tejidos o combinaciones, casi la totalidad de los encuestados le restaron importancia. Lo cual, permite vislumbrar que la diferenciación se produce en el eslabón segunda manufactura correspondiente a las actividades de diseño de productos.

Respecto a las conclusiones logradas se recomienda segmentar por tipo de negocio, ya que, en la mayoría de las preguntas de los atributos del producto se pudo identificar paridad en el porcentaje de categorías planteadas.

Con respecto a los productos que se pueden fabricar con las telas de la empresa no se logró identificar algún producto específico como para buscar un tipo de tela que permita una ventaja competitiva de la empresa fabricante. Por ello la segmentación de la muestra se considera más que importante nuevamente, especialmente, por tipo de negocio.

Respecto a la cantidad demandada existe paridad entre las categorías, sería importante considerar, los niveles más altos como variable de segmentación para poder así identificar el mercado meta de la empresa.

Con respecto a la importancia del precio la mayoría de los entrevistados lo consideran importante. La empresa requerirá de precios competitivos para poder llegar a los clientes.

Considerando la distribución del producto, en su mayoría, los entrevistados requieren que los productos ofrecidos se encuentren disponibles en tiempo y forma. La empresa deberá plantearse la creación de un stock que le permita satisfacer la demanda de productos.

El servicio post venta no es considerada como importante por los entrevistados, pero de todas maneras se recomienda no prescindir de él, ya que dicho atributo, servirá para mejorar el elemento afectivo de los potenciales clientes hacia la empresa y sus productos.

Los medios de comunicación más utilizados son el teléfono y las visitas personales de venta, y en menor medida, la herramienta comunicacional WhatsApp. Mediante visita personal, se lograría establecer las bases de relaciones duraderas y empatía entre la empresa y sus clientes.

6.7 Conclusiones de los resultados obtenidos del segmento meta

Como conclusiones de los datos analizados pertenecientes a al segmento que responde a la categoría de negocios y que compran entre 40 a 60 metros y de 60 a 80 metros de tela mensuales expone los siguiente.

Respecto a la actitud de los entrevistados se concluye que el componente conocimiento del producto se encuentra en un nivel medio. Se debería llevar a cabo una tarea de mayor difusión del producto de la empresa.

Considerando el segundo y tercer componente de la actitud, el componente afectivo que en este caso se considera el atributo gusto del entrevistado hacia el producto e intención de compra del producto, en el 100% del segmento manifestaron una actitud favorable.

Se recomienda trabajar en mejorar el componente conocimiento del producto de la empresa.

Con respecto a los atributos del producto y su valoración, se pudo concluir que la totalidad del segmento consideran importante el ancho de las telas, variedad del producto y calidad.

Al considerar el atributo personalización del producto, o sea brindar cierta exclusividad a los encuestados en lo que respecta a tipos de tejidos o combinaciones, sólo el 25% del segmento lo considera importante.

Al considerar la disponibilidad del producto la totalidad del segmento manifestó su importancia.

Con respecto a los productos que se pueden fabricar con las telas de la empresa se logró identificar a los productos chal y poncho como los más fabricados. Por lo que es importante considerar la fabricación de telas de un ancho considerable. De esta manera si bien, se fabricaría a medida, los anchos de los géneros deberían ser de un metro hasta 1.40 metros.

Respecto a la cantidad demandada existe paridad entre las categorías,

Con respecto a la importancia del precio la mayoría de los entrevistados lo consideran importante. La empresa requerirá de precios competitivos para poder llegar a los clientes.

Considerando la distribución del producto, en su mayoría, los entrevistados requieren que los productos ofrecidos se encuentren disponibles en tiempo y forma. La empresa deberá plantearse la creación de un stock que le permita satisfacer la demanda de productos.

El servicio post venta es considerado poco importante por el 75% del segmento mientras que el restante 25% lo considera importante. De todas maneras, se recomienda no prescindir de él, ya que dicho atributo, servirá para mejorar el elemento afectivo de los potenciales clientes hacia la empresa y sus productos.

Los medios de comunicación más utilizados son el teléfono y las visitas personales de venta, y en menor medida, la herramienta comunicacional WhatsApp y Mail.

Mediante visita personal, se lograría establecer las bases de relaciones duraderas y empatía entre la empresa y sus clientes.

6.8 *Cuantificación de la demanda del segmento meta*

Luego de estudiado el Sector y el mercado, se llega a la conclusión de que los mismos están constituidos por un gran número de empresas informales, en su mayoría microempresas familiares que desarrollan su actividad en distintas ubicaciones de acuerdo a los días de la semana. También se debe considerar que no existe un padrón de empresas establecidas en la Dirección de Control de la Municipalidad de Salta, por lo que se consultó al Jefe de Inspectores municipales, el número de negocios que fabrican y comercializan productos textiles artesanales. Su respuesta fue de 200 negocios, pero como aproximación.

A partir de este dato se multiplica el valor mínimo de compra obtenido en la investigación de mercado, respecto al volumen de compra de los negocios establecidos.

A partir de estos datos se cuantifica como la demanda del segmento meta de la siguiente manera:

200 Negocios x 480 metros anuales = 96.000 metros de tela artesanales.

Si se considera que la empresa produce a capacidad plena 24.000 metros anuales se estaría cuantificando como cuota de mercado a alcanzar por la empresa del 25%.

6.9 Conclusiones diagnósticas del FODA

6.10 FODA diagnóstico situación actual

En el presente punto se desarrolla un FODA de la empresa el cual permitirá conocer la situación actual de la empresa respecto al entorno en el cual desarrolla su actividad.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Entorno político con crecimiento económico, baja de los índices de inflación, tipo de cambio con tendencia alcista, tendencia a mermar el índice de desempleo	Entorno político con dificultades para definir lineamientos e implementar los cambios necesarios para lograr una excelente gestión.
Entorno tecnológico con disponibilidad de tecnología, Know How y telecomunicaciones.	Baja escala de producción de proveedores de materia prima de la empresa.
Entorno social, segmento de mujeres con tendencia al consumo de productos de moda, decoración o accesorios fabricados con telas artesanales.	Imprevisibilidad en las entregas de materia prima de la empresa.
Baja competitividad entre empresas que fabrican telas de alta calidad.	Ampliación de la cobertura geográfica de sus actuales mercados de los competidores de Jujuy y Catamarca.
Bajo poder de negociación de clientes que buscan calidad en las telas artesanales, para fabricar sus productos.	
Las amenazas de ingreso de productos sustitutos, son bajas en el segmento que produce telas de calidad	

Las amenazas de ingreso de nuevos competidores, son bajas en el segmento que produce telas de calidad	
El sector está conformado por escasas empresas fabricantes de telas de alta calidad	
Sólo existe un competidor directo en la ciudad de Salta, que es la empresa Luracatao.	
Deficiencias en la utilización de internet de parte de la empresa Luracatao	
Deficiencia en la distribución de productos por faltante de stock	
Impacto de los costos de flete en los precios de las empresas de Jujuy y de Catamarca.	
Precio por encima del mercado de la empresa Luracatao	
Escasa adaptabilidad de los procesos de producción de las tres empresas respecto a las necesidades de los clientes.	
Cercanía geográfica de los clientes del mercado meta.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Actitud favorable de los compradores respecto a las dimensiones gusto del producto e intención de compra	Bajo conocimiento del producto de la empresa de parte del mercado.

Calidad del producto	Escaso desarrollo de canales de distribución
Variedad de productos.	Inexistencia de la actividad de comunicación al mercado.
	Inexistencia de una política de precio.
	Escaso conocimiento de las características de los clientes del mercado.
	Inexistente adaptabilidad del producto a las necesidades de los clientes.
	No posee canal de distribución eficiente.
	Stock limitado
	Bajo volumen de venta

Tabla 11 FODA considerando situación actual de la empresa Fuente: Elaboración propia

Estrategia Da

La empresa posee falencias en el conocimiento de sus productos en el mercado, escaso desarrollo de canales de distribución, inexistencia de la actividad de comunicación al mercado, inexistencia de una política de precio, escaso conocimiento de las características de los clientes del mercado, stock limitado, bajo volumen de venta e inexistente adaptabilidad del producto a las necesidades de los cliente, lo cual, no le permite bloquear amenazas tales como un posible ataque de competidores al mercado de la ciudad de Salta y sumado a las falencias de producción de los proveedores de materia, se concluye que la empresa se encuentra expuesta a las amenazas, lo cual, hace peligrar su continuidad en el mercado. Se recomienda un plan de marketing que permita transformar dichas debilidades en fortalezas para bloquear las actuales amenazas del entorno externo.

Estrategia DO

Si la empresa logra transformar dichas debilidades en fortalezas, podrá aprovechar las siguientes oportunidades que le brinda el entorno:

- Entorno político con crecimiento económico, baja de los índices de inflación, tipo de cambio con tendencia alcista, tendencia a mermar el índice de desempleo. Esto contribuye al aumento del volumen de venta de la empresa, mayor previsibilidad en los costos de marketing, aumento de la demanda del segmento turistas.
- Entorno social, segmento de mujeres con tendencia al consumo de productos de moda, decoración o accesorios fabricados con telas artesanales, la empresa debería mejorar la variedad de productos y aumentar su stock.
- Baja competitividad entre empresas que fabrican telas de alta calidad. La empresa al lograr eficiencia en todos sus procesos, aprovecharía oportunidades que le otorga su competidor Luracatao, especialmente para aumentar su cuota de mercado.
- Las amenazas de ingreso de productos sustitutos, son bajas en el segmento que produce telas de calidad. Si los productos de la empresa estarían bien posicionados se aumentarían aún más las barreras de ingreso de productos sustitutos.
- Las amenazas de ingreso de nuevos competidores, son bajas en el segmento que produce telas de calidad. La empresa al estar bien gestionada aumenta las barreras de ingreso de nuevos competidores y se haría referente en el mercado de Salta.
- Deficiencia en la distribución de productos por faltante de stock. En caso de lograr un stock óptimo la empresa lograría una ventaja competitiva en el mercado de Salta y regional respecto a sus tres competidores.
- Impacto de los costos de flete en los precios de las empresas de Jujuy y de Catamarca. La cercanía a los clientes permite un menor costo de distribución.

- Precio por encima del mercado de la empresa Luracatao. En una primera instancia la empresa posee ventaja competitiva respecto al precio de los productos de la empresa Luracatao, lo cual le permitiría penetrar el mercado.
- Escasa adaptabilidad de los procesos de producción de las tres empresas respecto a las necesidades de los clientes. La empresa posee tecnología para adaptar las características de los productos a las necesidades de los clientes.

Estrategia FA

Actualmente la empresa posee como fortalezas el gusto de los compradores por sus productos, la intención de compra y una variedad de productos. Si bien estas le permiten estar dentro del mercado, no son suficientes para bloquear las amenazas del entorno. Por ello se deberá trabajar en aumentar las fortalezas mediante el desarrollo y gestión de las demás variables de marketing, como lo son el precio, la distribución y comunicación. De esta manera las amenazas de un posible ataque de los competidores regionales, serian bloqueadas.

Estrategia FO

La empresa mediante la utilización de sus actuales fortalezas no puede aprovechar las actuales oportunidades que le brinda el entorno. Por lo que deberá transformar sus debilidades para convertirse en una empresa líder en el mercado de Salta.

7 RECOMENDACIONES

7.1 *Plan de marketing*

Como recomendaciones se desarrolla el siguiente plan de marketing, instrumento que guiará las actividades de comercialización de la misma.

7.2 *La empresa*

7.2.1 Tipo de empresa, tipo de negocio que desarrolla y ámbito geográfico

La empresa “Telas artesanales” es una empresa de manufactura, que desarrolla las actividades de fabricación y venta en la ciudad de Salta, los productos que comercializa responden al sector textil y son del tipo de productos regionales.

El ámbito geográfico en el cual desarrolla su actividad es la ciudad de Salta.

7.2.2 Historia y proyección de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en la calle **O'Higgins 1900 de la** ciudad de Salta.

Como ventajas competitivas de su ubicación se puede citar:

- Fácil acceso al punto de venta y fabricación
- Cercanía a los potenciales clientes
- Fácil estacionamiento
- Local propio

El inicio de su actividad se establece a partir del año 2.015, mediante la utilización de telares de madera y las telas que se fabricaban, se producían mediante la aplicación de técnicas milenarias.

Luego de conocer el negocio, se llevó a cabo una inversión en telares de metal, los cuales permitieron aumentar la capacidad instalada de la empresa.

De todas maneras, la empresa en la actualidad no logró mejorar sustancialmente el volumen de venta y debido a esto, es que se desarrolla el presente plan de marketing.

Con respecto a los recursos humanos que se requieren para lograr producir a capacidad plena se exponen a continuación en el Organigrama proyectado.

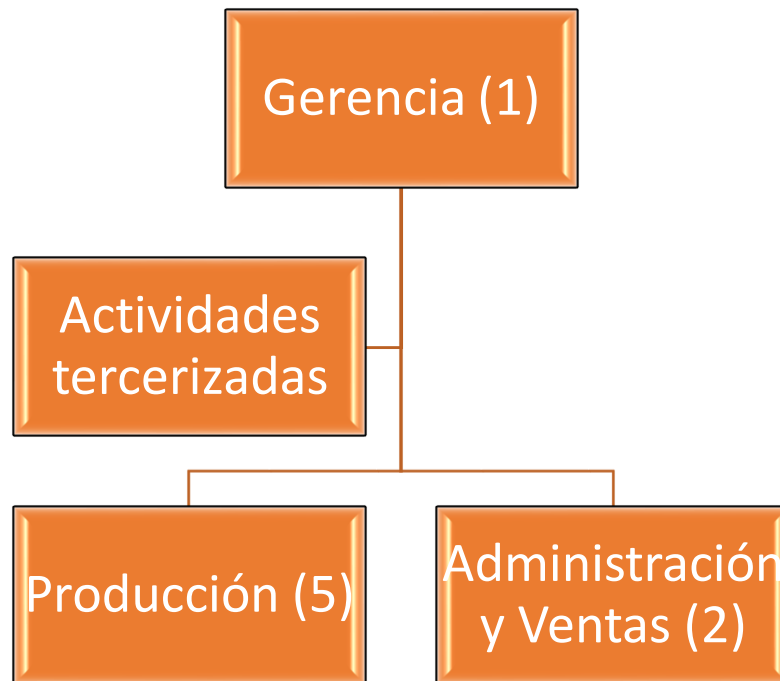


Gráfico 30 Organigrama de la empresa proyectada Fuente: Elaboración propia

La empresa contratará 8 empleados en 3 Áreas, en las cuales se cumplirán las siguientes funciones:

Área gerencia:

La gerencia estará a cargo del propietario de la empresa.

Funciones

- Entre las funciones que se llevará a cabo en esta área se identifican las siguientes:
- Coordinación de las diferentes áreas de la empresa
- Control del plan de marketing
- Control y negociaciones con las empresas contables y legales que llevan a cabo los servicios tercerizados.

Área de Producción

En esta área se contratarán a 5 personas, se distribuirán de la siguiente manera y cumplirán las siguientes funciones:

2 empleados serán los encargados del manejo de los telares.

1 empleado realizará la actividad de control de calidad y volúmenes de producción

1 empleado realizará tareas de asistencia acercando materia prima que se requiera, lavado, planchado y empaque del producto ya terminado.

1 empleado de maestranza

Con esta dotación de personal se logrará la producción de los 8.000 metros anuales de telas artesanales.

Área de Administración y Venta:

En esta área se contratará a dos personas. Una de ellas desarrollará actividades de registro de oferentes, demandantes, transacciones que se realizan, control de medios de comunicación, informes a la Gerencia.

Mientras que la restante llevará a cabo la tarea de comercialización y entrega de los productos de la empresa.

Área tercerizadas

Esta área depende directamente de la Gerencia de la empresa.

Entre las funciones del Área: se identifican las actividades correspondientes a contabilidad, e impositiva, y actividades Legales.

7.2.3 Visión

Ser referentes a nivel nacional e internacional como fabricantes de telas artesanales de calidad fabricadas con las técnicas de tejido de los pueblos originarios.

7.2.4 Misión

Brindar a nuestros clientes y potenciales clientes productos de calidad con excelencia en la distribución para lograr relaciones duraderas como forma de promover el reconocimiento de nuestra empresa y difundir la cultura local.

7.2.5 Valores

La empresa establece como valores que regirán las actividades de sus recursos humanos a:

- Seriedad en las transacciones
- Respeto en el trato con los clientes
- Actitud favorable en la difusión de los productos y la cultura local

7.2.6 Portfolio de Marcas y Productos

La empresa seguirá comercializando los mismos productos, pero mediante la aplicación de la nueva tecnología podrá aumentar su volumen de ventas. los productos son:

EMPRESA	Empresa “Telas Artesanales”
PRODUCTOS	
Tela de algodón 1 metro x 1.50 metros	\$ 450.00 sin IVA
Tela de oveja 1 metro x 1.50 metros	\$ 590.00 sin IVA
Tela de llama 1 metro x 1.50 metros	\$ 895.00 sin IVA

Tabla 12 Productos y precios de la empresa “Telas Artesanales” Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que la empresa posee tres productos. De todas maneras, la profundidad de la línea es importante porque posee tres variables fundamentales.

La primera variable es el tipo de punto de cada uno de los productos.

La segunda variable es el color de las telas la cual se logra mediante el teñido de la materia prima y como es sabido, la variedad de colores es extensa.

Por último, la variable ancha también aumenta la profundidad de la línea porque el ancho puede variar desde los 10 cm. Hasta el metro y medio. Esto se considera muy importante porque existen fabricantes de productos muy diferentes entre sí, por ejemplo, los fabricantes de bufandas requieren un determinado ancho para evitar

desperdicios y los fabricantes de ponchos requieren de un género de tela de mayor ancho.

7.2.7 Capacidad de producción o capacidad de servicio

La capacidad instalada actual de la empresa le permite producir 24.000 (veinticuatro mil) metros anuales de tela de 1 metro por 1.50 metros de ancho, mediante la utilización de todos sus recursos.

7.2.7.1 Clientes

Los clientes de la empresa hasta antes de la presente investigación poseían las más distintas características debido al desconocimiento de parte del propietario de cada uno de los segmentos existente dentro de un mismo mercado.

A partir de la presente investigación se procederá a identificar el segmento meta de la empresa, al cual, se destinarán todos los esfuerzos para comercializar los productos.

7.2.8 Indicadores de Evolución Comercial

Entre los indicadores de evolución comercial que servirán a la nueva gestión de la empresa se identifican a:

- Volumen de venta expresado en unidades metro
- Posicionamiento de la empresa en el mercado de Salta capital
- Medición de la actitud de los clientes hacia los productos de la empresa, considerando las dimensiones conocimiento de los productos, gustos hacia los productos e intención de compra o compra de los productos de la empresa.

7.2.9 Objetivos y Estrategia

Los objetivos con sus respectivas estrategias para lograrlos tanto en el largo plazo como en el corto plazo son:

7.2.9.1 Objetivos Estratégicos (del negocio, de la empresa)

- Posicionar hasta el año 2.022, la marca “Telas Artesanales”, en el 50% de los fabricantes y comercios de todo el país.
- Ser reconocidos hasta el año 2.022, como una empresa referente a nivel nacional por fabricar y comercializar telas artesanales de calidad.
- Lograr la comercialización del 100% de la capacidad de instalada de la empresa, en el año 2.022

7.2.9.2 Estrategia de largo plazo

La empresa aplicará para el logro de los objetivos de largo plazo, una de las estrategias genéricas creadas por Porter.

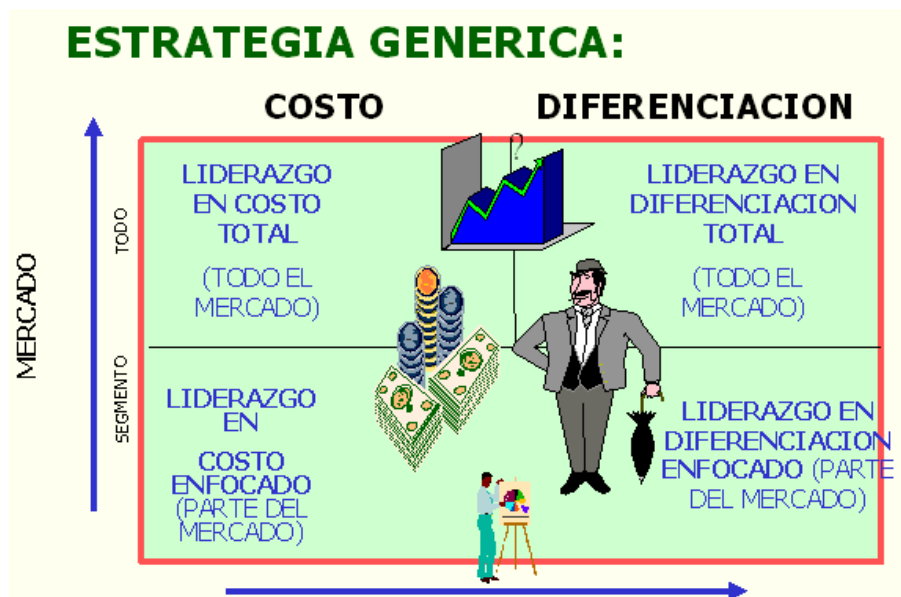


Ilustración 6 Estrategias genéricas de Porter Fuente: Google.com

La empresa aplicará la estrategia de liderazgo en costo a todo el mercado nacional, para alcanzar los objetivos estratégicos o de largo plazo. Es importante destacar

que, para lograr un liderazgo en costos, la dirección de la firma está dispuesta a gestionar con eficiencia todos los procesos de la empresa. Especialmente, los canales de comercialización, para lo cual utilizará las herramientas de internet especialmente, y también buscará excelencia en la gestión de los canales de distribución.

7.2.10 Factores de éxito, la ventaja competitiva

Al considerar los factores de éxito que la empresa deberá contemplar para el logro de objetivos y triunfar en el mercado se identifican a:

- Productos de calidad
- Excelencia en la gestión de los canales de distribución
- Excelencia en la gestión de los canales de comercialización

7.2.11 Esquema de segmentación (público objetivo)

Luego de realizar el primer análisis de datos de la totalidad de la muestra se decidió aplicar el siguiente procedimiento de segmentación.

Se utilizó la variable volumen de compra en primera instancia, puesto que la empresa desea aumentar su volumen de ventas expresado en unidades metros y en el análisis de toda la muestra, el volumen de compra no arrojaba datos relevantes, y luego se aplicó como variable de segmentación por tipo de negocio.

Como consecuencia del proceso de segmentación se obtuvo el siguiente mercado meta de la empresa:

“Clientes que consuman más de 40 metros de telas mensuales, que posean como característica física, negocio instalado, y que esté radicado en la ciudad de Salta”

7.2.12 Definición del posicionamiento

Luego de la identificación del segmento meta, y considerando las conclusiones de la investigación en conjunto con las “promesas” que la empresa podrá cumplir se establecen los siguientes atributos de posicionamiento:

- Calidad en los productos
- Disponibilidad de productos
- Adaptabilidad del producto respecto a las necesidades de los clientes
- Precios competitivos

7.3 *Plan de Acción*

El plan de acción de la empresa permitirá exponer los objetivos estrategias y acciones que se deben llevar a cabo en el corto plazo, en este caso se toma como tiempo de inicio y finalización, a un año.

7.3.1 Objetivos de corto plazo

Entre los objetivos de corto plazo la empresa identifica a:

- Vender 9.600 metros de telas en el primer período
- Posicionar el producto de la empresa en el 100% del segmento meta
- Lograr la calificación de excelente en los tiempos de entrega del producto
- Lograr la calificación de excelente calidad de los productos de la empresa en el 100% de los clientes de la empresa

7.3.2 Estrategias para logro de objetivos de corto plazo

Para lograr los objetivos de corto plazo la empresa aplicará una de las estrategias de crecimiento expuestas por Ansoff.



Ilustración 7 Estrategias de crecimiento de Ansoff Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia se basará en aumentar el actual volumen de venta mediante la comercialización de los actuales productos en el actual mercado. Esta penetración se basará en vender los productos a un precio menor que el precio de los competidores.

7.3.3 Acciones de Marketing Mix

7.3.4 Comunicación

La comunicación de la empresa se desarrollará para lograr tanto objetivos estratégicos o de largo plazo como también para aportar al logro de los objetivos de corto plazo.

Para lograr eficiencia en la comunicación se presenta el siguiente brief el cual contiene diversos aspectos a ser tenidos en cuenta en el plan de comunicación.

7.3.4.1 Brief

Nombre de la empresa: “Telas Artesanales”

Objetivos estratégicos

- Posicionar hasta el año 2.022, la marca “Telas Artesanales”, en el 50% de los fabricantes y comercios de todo el país.
- Ser reconocidos hasta el año 2.022, como una empresa referente a nivel nacional por fabricar y comercializar telas artesanales de calidad.
- Lograr la comercialización del 100% de la capacidad de instalada de la empresa, en el año 2.022

Estrategia de largo plazo

Liderazgo en costos

Segmento meta

“Clientes que consuman más de 40 metros de telas mensuales, que posean como característica física, negocio instalado, y que esté radicado en la ciudad de Salta”

Posicionamiento

- Calidad en los productos
- Disponibilidad de productos
- Adaptabilidad del producto respecto a las necesidades de los clientes
- Precios competitivos

Objetivos de corto plazo

- Vender 9.600 metros de telas en el primer período
- Posicionar el producto de la empresa en el 100% del segmento meta
- Lograr la calificación de excelente en los tiempos de entrega del producto

- Lograr la calificación de excelente calidad de los productos de la empresa en el 100% de los clientes de la empresa

Estrategia de corto plazo

Penetración de mercado

Objetivo del plan de comunicación

Como objetivos del plan de comunicación se establecen los siguientes:

- Posicionar la marca en el 50% los fabricantes y comercios de las provincias que componen el noroeste de Argentina. Vía tel. internet ofreciendo los productos.
- Asociación de la marca con los atributos de calidad de los productos en el 50% los fabricantes y comercios de las provincias que componen el noroeste de Argentina. Vía tel. internet envío de muestras.
- Posicionar el producto en el 100% del segmento meta de la empresa. Vía visita personal, WhatsApp, pagina web.
- Lograr en el 100% del segmento meta la asociación de los atributos de posicionamiento con el nombre de la empresa.
 - Calidad en los productos
 - Disponibilidad de productos
 - Adaptabilidad del producto respecto a las necesidades de los clientes
 - Precios competitivos,

7.3.4.1.1 Presupuesto

La Gerencia de la empresa destinará la suma de \$ 70.296.00 (Pesos setenta mil doscientos noventa y seis) anuales, de costos de comunicación.

Luego de planteado los objetivos comunicacionales se procede al desarrollo del plan de comunicación

Sistema de comunicación	Medios de comunicación	Mensajes
Internet	WhatsApp y Teléfono celular	Atributos de posicionamiento
	Página Web	Atributos de posicionamiento
	Facebook	Atributos de posicionamiento
Personal	Visita personales	Nombre de la empresa Atributos de posicionamiento Presentaciones de productos mediante entrega de muestras
Gráfica	Packaging	Nombre de la empresa Atributos de posicionamiento
	Papelería comercial	Nombre de la empresa Atributos de posicionamiento

Tabla 13 Estrategia comunicacional Fuente: Elaboración propia

Luego de expuesta la estrategia comunicacional se expone el Costo en comunicación proyectado.

Costo de plan de Comunicación			
internet			50000,00
Muestras	3%		3096,00
papelería comercial			10000,00
Packaging - costo x metro de tela	9,00	800,00	7200,00
Total Costo de Comunicación			70296,00

Tabla 14 Costos de comunicación Fuente: Elaboración propia

El costo de comunicación se totaliza en \$ 70.296.00 anuales.

7.3.4.1.2 Desarrollo de la estrategia comunicacional, las campañas publicitarias, la planificación de medios.

La estrategia comunicacional de la empresa está sostenida en medios de comunicación seleccionados de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas. Los medios de comunicación de mayor preferencia fueron teléfono, visitas personales, WhatsApp, y Mail.

Todas las herramientas comunicacionales que se utilizarán, serán gestionadas por el vendedor de la empresa. En el caso del envío de muestras a clientes que desarrollan su actividad fuera del alcance geográfico del segmento meta, se sumará en la selección de dichas muestras, el gerente de la empresa.

Respecto al tiempo de publicación, o de utilización de dichas herramientas comunicacionales se llevarán a cabo de manera mensual y durante un año.

La página Web junto con la papelería comercial y el Packaging, contribuirán al posicionamiento de la marca y sus atributos de posicionamiento.

Respecto a las herramientas WhatsApp, Mail, teléfono y visitas personales, las mismas, trabajarán como recordación de marca y de atributos de posicionamiento en cada contacto con el cliente.

En resumen, estas últimas actuarán dentro de los parámetros de gestión diaria de ventas y las primeras herramientas permitirán la presencia de la marca en el mercado cuyos resultados se evaluarán de manera anual.

7.3.5 Producto

La empresa comercializará los siguientes productos.

EMPRESA “ Telas Artesanales”
PRODUCTOS
Tela de algodón 1 metro x 1.50 metros
Tela de oveja 1 metro x 1.50 metros
Tela de llama 1 metro x 1.50 metros

Tabla 15 Productos de la empresa Fuente: Elaboración propia



Ilustración 8 Productos de la empresa Fuente: Elaboración propia



Ilustración 9 Productos de la empresa Fuente: Elaboración propia



Ilustración 10 Productos de la empresa Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que las materias primas utilizadas son las que definirán las líneas de productos por lo que, se cuantifican tres líneas de productos.

Otro aspecto importante a considerar es la profundidad de cada una de las líneas de productos. La profundidad dependerá del ancho de las telas, por ejemplo,

algunos clientes comprarán las telas de ancho 0.60 metro y otros de 1 metro, ya que en algunos casos fabricarán carteras y en otros fabricarán ponchos, chal etc.

Debido a lo expuesto anteriormente la adaptabilidad del proceso de fabricación es importante porque éste deberá adaptarse rápidamente a los requerimientos del cliente.

Lanzamiento de los productos

Los productos serán lanzados a partir del mes de setiembre mediante la visita personal del vendedor y el gerente de la empresa en primera instancia para presentar la mayor variedad de productos posibles.

Packaging

Los productos vendidos se entregarán envueltos en bolsas o bolsones de acuerdo a su volumen con el logo de la empresa.

Se cuantifica un costo en Packaging de \$ 9.00 (nueve pesos) por metro de tela. Totalizando \$ 9.200.00 mensuales.



Ilustración 11 Tipo de Packaging para el producto Fuente: Elaboración propia

Aspectos referidos a los atributos funcionales, calidad,

Respecto a las telas, las mismas permiten ser utilizadas para fabricar diversos tipos de productos. Por ejemplo:

Prendas de vestir Sport



Ilustración 12 Camperas Telas artesanales Fuente: Elaboración propia



Ilustración 13 Pullover Telas artesanales Fuente: Elaboración propia

Prendas de Vestir autóctonas



Ilustración 14 Poncho Telas artesanales Fuente: Elaboración propia

Accesorios de moda



Ilustración 15 Zapatos Telas artesanales Fuente: Elaboración propia



Ilustración 16 Carteras Telas artesanales Fuente: Elaboración propia

Artículos de decoración



Ilustración 17 Almohadones Telas artesanales Fuente: Elaboración propia



Ilustración 18 Camino de mesa Telas artesanales Fuente: Elaboración propia

Artículos de habitación



Ilustración 19 Cubrecama Telas artesanales Fuente: Elaboración propia

7.3.6 Precio

La variable precio es considerada como importante por los encuestados y a su vez es uno de los pilares de la política comercial de la empresa. Es por ello que, se establecieron precios por debajo de los precios de mercado y al considerar el competidor Luracatao radicado en la ciudad de Salta, éste, posee precios por encima del precio de mercado, por ello se considera que los precios de la empresa “Telas artesanales” son muy competitivos.

7.3.6.1 Matriz de precios del Portfolio

EMPRESA	Empresa “Telas Artesanales”
PRODUCTOS	
Tela de algodón 1 metro x 1.50 metros	\$ 450.00 sin IVA
Tela de oveja 1 metro x 1.50 metros	\$ 590.00 sin IVA
Tela de llama 1 metro x 1.50 metros	\$ 895.00 sin IVA

Tabla 16 Precios de los productos de la empresa Fuente: Elaboración propia

7.3.6.2 Análisis de elasticidad

Respecto a la elasticidad precio requerida en el presente punto, se considerará que la demanda es elástica al precio, a partir de los resultados de la encuesta del segmento meta. Ya que esta variable es considerada como importante.

7.3.6.3 Estructura de precios por canal comercial y contribución marginal

Como la empresa tendrá un solo canal comercial que es la venta por mayor, no existen diferentes estructuras de precio de los productos. Y según lo expuesto en la Tabla precedente los precios varían de acuerdo al tipo de materia prima utilizada en la fabricación de los productos.

7.3.7 Distribución y venta

La distribución del producto es la actividad que la empresa deberá llevar a cabo para que el producto esté disponible en el tiempo acordado con el cliente. Es importante destacar en este punto que, los competidores poseen falencias en los tiempos de entrega de sus productos como consecuencia de la imprevisibilidad de la entrega de sus materias primas, dado que, las empresas que componen el primer eslabón de la cadena de valor del sector, están conformadas en su mayoría por micro empresas con bajo nivel de profesionalismo.

Para poder bloquear esta situación, la firma “Telas Artesanales” decide stockear materia prima para tener en disponibilidad 266 metros de tela de cada línea de producto. Para lo cual debe destinar una inversión en stock de \$ 103.200 pesos.

7.3.7.1 Canal de distribución

El canal de distribución responde a un canal corto. Puesto que la empresa sólo venderá a empresas pertenecientes a eslabón 2° manufactura. Este canal de distribución posee la particularidad debido a la cercanía de la empresa proveedora respecto a la ubicación de las empresas clientes, el bajo costo de distribución porque el producto también podrá ser retirado por el cliente en el domicilio del proveedor. Por ello se estima que la firma “Telas Artesanales”, sólo tendrá un costo del 1% sobre el valor de venta del producto. Se cuantifica en \$ 5.160.00 mensuales

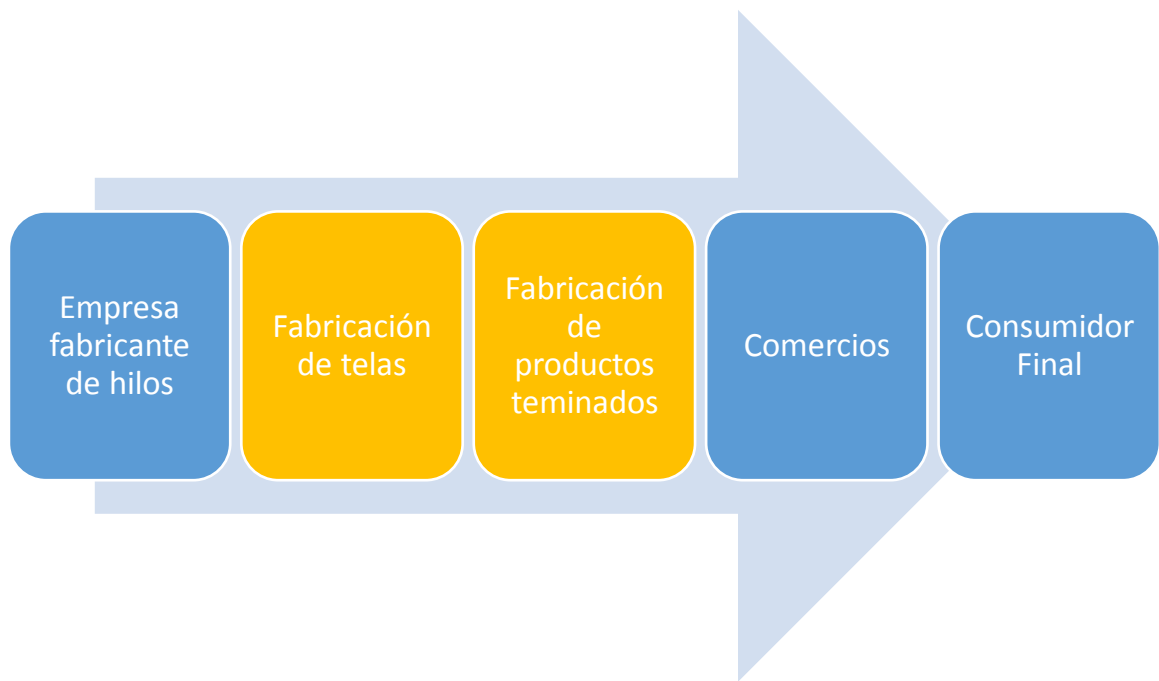


Gráfico 31 Canal de distribución de la empresa Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico presentado la empresa sólo entregará el producto al su siguiente eslabón de la cadena de valor. Entre las ventajas que también pueden obtenerse de esta acción, y aparte del bajo costo de distribución detallado anteriormente, también se identifican los siguientes beneficios:

- Control total de la cadena
- Mejor gestión de la gestión de distribución
- Canal de distribución selectivo

7.3.7.2 Canal y Proceso de venta a clientes

El canal de venta a clientes será gestionado por el vendedor, quien también llevará a cabo las actividades de distribución del producto. El canal en cuanto a su extensión responde a las características de canal corto y selectivo coincidentemente con el canal de distribución. El proceso de venta se llevará a cabo de la siguiente manera.

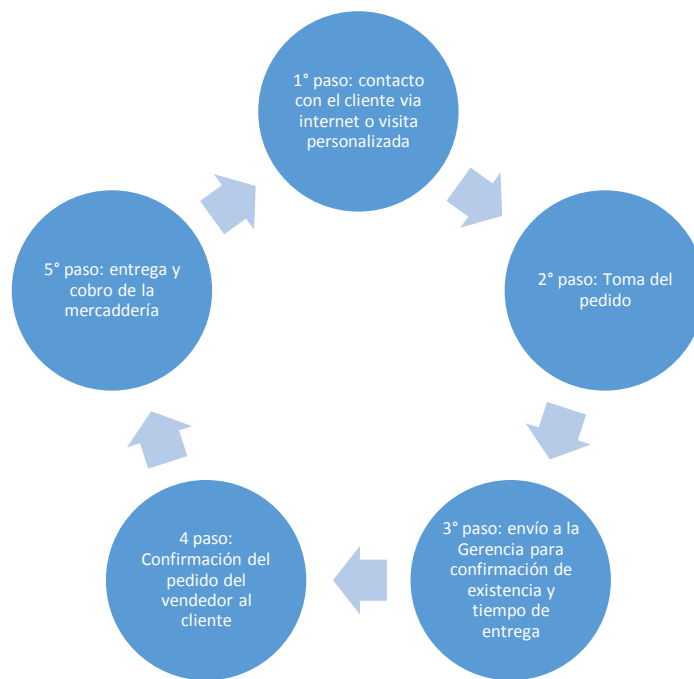


Gráfico 32 Proceso de venta de la empresa Fuente: Elaboración propia

1° Paso - Contacto con el cliente: este contacto se da en dos direcciones sea que el cliente se comunica con el vendedor o viceversa.

2° Paso - Toma del pedido: El vendedor tomará el pedido del cliente, el cual debe contener el tipo de producto y tiempo de entrega solicitado.

3° Paso - Consulta con la gerencia de la empresa: el pedido será enviado via internet en primera instancia para lograr confirmación de existencia y tiempo de entrega.

4° Paso – Confirmación al cliente: el vendedor confirmará al cliente el pedido

5° Paso – Entrega y cobro del pedido: el vendedor entregará y cobrará el pedido al cliente.

A partir de este proceso y mediante la utilización de internet se busca dar una respuesta al cliente en tiempo real, respecto a las condiciones de venta solicitadas en el pedido.

Se cuantifica que el costo del canal de ventas será distribuido de la siguiente manera:

Costo de comercialización viatico de vendedor por día	100,00	22,50	2250,00
Remuneraciones del vendedor	18000,00	13,00	234000,00
Total Costo personal de comercialización			236250,00

Tabla 17 Costos de comercialización Fuente: Elaboración propia

El total del costo de comercialización asciende a \$ 236.250.00 anuales

7.3.8 Margen de contribución del plan de marketing

	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Ingresos por ventas	516000,00	516000,00	516000,00	516000,00	516000,00	516000,00	516000,00	516000,00	516000,00	516000,00	516000,00	516000,00
Costos variables	-103200,00	-103200,00	-103200,00	-103200,00	-103200,00	-103200,00	-103200,00	-103200,00	-103200,00	-103200,00	-103200,00	-103200,00
Margen de contribución	412800,00	412800,00	412800,00	412800,00	412800,00	412800,00	412800,00	412800,00	412800,00	412800,00	412800,00	412800,00
<u>Costos Distribución</u>												
Costo de entrega de producto	-5160,00	-5160,00	-5160,00	-5160,00	-5160,00	-5160,00	-5160,00	-5160,00	-5160,00	-5160,00	-5160,00	-5160,00
<u>Costos de Comunicación</u>												
Costo del plan de comunciación	-5858,00	-5858,00	-5858,00	-5858,00	-5858,00	-5858,00	-5858,00	-5858,00	-5858,00	-5858,00	-5858,00	-5858,00
<u>Costos de Personal de Ventas</u>												
Remuneraciones de vendedor	-19500,00	-19500,00	-19500,00	-19500,00	-19500,00	-19500,00	-19500,00	-19500,00	-19500,00	-19500,00	-19500,00	-19500,00
Máticos	-2250,00	-2250,00	-2250,00	-2250,00	-2250,00	-2250,00	-2250,00	-2250,00	-2250,00	-2250,00	-2250,00	-2250,00
<u>Costos de Control de Variables</u>												
Costo de medición variables plan de Comercialización		-5000,00		-5000,00		-5000,00		-5000,00		-5000,00		-5000,00
Ingresos por aplicación del plan de marketing	380032,00	375032,00	380032,00	375032,00	380032,00	375032,00	380032,00	375032,00	380032,00	375032,00	380032,00	375032,00
Ingresos por comercialización del año anterior	-95008,00	-93758,00	-95008,00	-93758,00	-95008,00	-93758,00	-95008,00	-93758,00	-95008,00	-93758,00	-95008,00	-93758,00
Ingreso marginal por aplicación del plan de marketing	285024,00	281274,00	285024,00	281274,00	285024,00	281274,00	285024,00	281274,00	285024,00	281274,00	285024,00	281274,00
Flujo de ingresos acumulados por aplicación del plan de marketing	380032,00	755064,00	1135096,00	1510128,00	1890160,00	2265192,00	2645224,00	3020256,00	3400288,00	3775320,00	4155352,00	4530384,00
Inversión en Stock 800 metros - Costos variables	-103200,00											
Honorarios plan de marketing	-30000,00											
Flujo de ingresos netos considerando inversión en Stock y Honorarios del Plan de Marketing	246832,00	621864,00	1001896,00	1376928,00	1756960,00	2131992,00	2512024,00	2887056,00	3267088,00	3642120,00	4022152,00	4397184,00

Tabla 18 Flujo de ingresos por aplicación del plan de marketing Fuente: Elaboración propia

Luego de calcular los costos de comercialización del plan de marketing se logran las siguientes conclusiones:

- La empresa lograría un ingreso marginal respecto a la anterior gestión comercial de \$ 285.024,00 mensuales.
- Respecto a los ingresos acumulados que arrojaría el plan de marketing se cuantifican en \$ 4.530.384.00 anuales.
- Si se deducen de los ingresos anuales los ítems Stock y Costo de honorarios, los ingresos serían de \$ 4.397.184.00

7.3.9 Control

En el presente punto se exponen las variables que conforman el control del plan de marketing de la empresa. A partir de los resultados obtenidos se podrán tomar medidas correctoras o bien seguir la proyección descripta en el presente estudio.

VARIABLES	Tipo de Variable	Indicador	Medición o análisis	Resultado
Crecimiento económico,	Cuantitativa	2%		
Inflación	Cuantitativa	24% anual		
Tipo de cambio	Cuantitativa	\$ 16.70 x dólar		
Desempleo	Cuantitativa	15%		
Adelantos tecnológicos	Cualitativa - Cuantitativa	Nuevas maquinarias – Capacidad de producción -		
Telecomunicaciones	Cualitativa	Nuevas tecnologías y equipos de comunicación		

Ingresos de nuevos competidores	Cualitativa	Tipos de empresas - Datos demográficos - Tamaño		
Incremento de clientes	Cuantitativa	Cantidad de clientes – Volumen de compra		
Precios de Productos sustitutos	Cuantitativa	Nivel de precios		
Estudio de competidores 4P	Cualitativa - Cuantitativa	Productos- Precios – Distribución – Comunicación- Ingreso a nuevos mercados		
Estudio de nuevos canales de distribución	Cualitativa - Cuantitativa	Tipos de canales – Posibilidad de Joint Venture – Costos		
Identificación de nuevas necesidades de clientes	Cualitativas	Productos- Precios – Distribución		
Identificación de nuevos proveedores	Cualitativa - Cuantitativa	Datos Demográficos		

		– Tipo de materia prima – Volumen de producción		
Estudio de nuevos clientes en Jujuy	Cualitativa	Datos demográficos		
Satisfacción de clientes	Cualitativa	Excelente		
Vender 9.600 metros de telas en el primer período	Cuantitativa	9600 metros anuales		
Posicionar el producto de la empresa en el 100% del segmento meta	Cuantitativa			
Lograr la calificación de excelente en los tiempos de entrega del producto	Cualitativa	Excelente		
Lograr la calificación de excelente calidad de los productos de la empresa en el 100% de los clientes de la empresa	Cualitativa - Cuantitativa	Excelente		

Tabla 19 Variables de control del plan Fuente: Elaboración propia

7.4 FODA de la empresa luego de la aplicación del plan de marketing

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Entorno político con crecimiento económico, baja de los índices de inflación, tipo de cambio con tendencia alcista, tendencia a mermar el índice de desempleo	Entorno político con dificultades para definir lineamientos e implementar los cambios necesarios para lograr una excelente gestión.
Entorno tecnológico con disponibilidad de tecnología, Know How y telecomunicaciones.	Baja escala de producción de proveedores de materia prima de la empresa.
Entorno social, segmento de mujeres con tendencia al consumo de productos de moda, decoración o accesorios fabricados con telas artesanales.	Imprevisibilidad en las entregas de materia prima de la empresa.
Baja competitividad entre empresas que fabrican telas de alta calidad.	Ampliación de la cobertura geográfica de sus actuales mercados de los competidores de Jujuy y Catamarca.
Bajo poder de negociación de clientes que buscan calidad en las telas artesanales, para fabricar sus productos.	
Las amenazas de ingreso de productos sustitutos, son bajas en el segmento que produce telas de calidad	
Las amenazas de ingreso de nuevos competidores, son bajas en el segmento que produce telas de calidad	

El sector está conformado por escasas empresas fabricantes de telas de alta calidad	
Sólo existe un competidor directo en la ciudad de Salta, que es la empresa Luracatao.	
Deficiencias en la utilización de internet de parte de la empresa Luracatao	
Deficiencia en la distribución de productos por faltante de stock	
Impacto de los costos de flete en los precios de las empresas de Jujuy y de Catamarca.	
Precio por encima del mercado de la empresa Luracatao	
Escasa adaptabilidad de los procesos de producción de las tres empresas respecto a las necesidades de los clientes.	
Cercanía geográfica de los clientes del mercado meta.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Actitud favorable de los compradores respecto a las dimensiones gusto del producto e intención de compra	
Calidad del producto	
Variedad de productos.	
Adaptabilidad del producto a las necesidades de los clientes.	

Bajo costo de distribución.	
Disponibilidad de productos.	
Menores tiempo de entrega que los fabricantes.	
Conocimiento del producto de la empresa.	
Desarrollo de canales de distribución	
Existencia de la actividad de comunicación al mercado.	
Existencia de una política de precio.	
Conocimiento de las características de los clientes del mercado.	

Tabla 20 FODA de la empresa al lograr éxito del plan de marketing Fuente: Elaboración propia

Al aplicar el plan de Marketing la empresa logrará convertir todas sus debilidades de su situación actual en Fortalezas, para lograr esta importante mejora se debe ejecutar el plan de marketing establecido como también gestionar el control de las variables más relevantes que lo condicionan.

8 BIBLIOGRAFÍA

GITMAN Lawrence J. (2.007), Principios de Administración Financiera (11° Edición). Naucalpan de Juárez, Edo de México: Pearson Addison Wesley.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar, (2.006), Metodología de la Investigación, (4° edición), México D.F.: McGraw Hill- .

LAMBIN Jean Jacques (1.995), Marketing Estratégico (3° edición), Madrid: McGraw – Hill-

MONCHON, Francisco, BECKER, Víctor A. (2.006), Economía principios y aplicaciones (3° edición), Buenos Aires, Argentina: McGraw Hill-

SANTESMASES MESTRE, Miguel, SANCHEZ DE DUSSO, Francisca, KOSIAK DE GESUALDO, Graciela. (2.004), Marketing Conceptos y estrategias (2° edición), Madrid, Editorial Pirámide.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. (2000), El Plan de Marketing en la práctica (5° Edición), Madrid, Editorial ESIC.

BERTELLA, Paula. (2014), Análisis de la Cadena de Valor: El caso de la biomasa forestal en Argentina (Tesis de Grado), Universidad de San Andrés, Victoria, Buenos Aires, Argentina.

KAPLINSKY, Raphael, MORRIS, Mike. 2002. “A handbook for value chain research”. Institute of development studies.

ROJAS, Carlos Luis. 2007. “Introducción a la Economía – Módulo Único”. Universidad Católica de Salta. Salta, Argentina.

PORTER, Michael E. 2006. “Ventaja Competitiva” (Quinta edición). México. Compañía Editorial Continental.

(<http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>)

(<http://www.perfil.com/elobservador/tiene-ideologia-mauricio-macri-0306-0060.phtml>)

<http://www.infobae.com/economia/2017/05/17/recalculando-consultoras-y-bancos-proyectan-menos-crecimiento-y-mas-inflacion-para-2017/>

<http://www.infobae.com/politica/2017/02/25/el-presidente-macri-y-un-nuevo-modelo-economico-la-teoria-de-las-cuatro-patas/>

https://www.economia.gob.ar/onp/html/comunicados/proy_presupuesto2017.pdf.

https://www.economia.gob.ar/onp/html/comunicados/proy_presupuesto2017.pdf.

9 ANEXOS

9.1 *Instrumentos de recolección de datos*

9.1.1 Cuestionario

Preguntas
Señor cliente, Ud: <u>1. ¿Conoce el producto de la empresa TELAS ARTESANALES?</u> SI NO <u>2. ¿Cuál es su actitud hacia el producto de la empresa TELAS ARTESANALES?</u> Favorable Desfavorable <u>3.Respecto a la compra del producto... ¿está dispuesto a comprar el producto de la empresa TELAS ARTESANALES?</u> SI NO
<u>Indique de acuerdo a su importancia, cuáles son las necesidades que Ud. posee respecto a las características físicas del producto.</u> <u>4.Exigencias de tamaño en el ancho de la tela</u> Nada importante Poco importante Importante Muy importante <u>5. Exigencias de variedad</u> Nada importante Poco importante Importante Muy importante <u>6. Exigencia de calidad</u> Nada importante

Poco importante Importante Muy importante <u>7. Exigencia de personalización del producto</u> Nada importante Poco importante Importante Muy importante
<u>8. En la decisión de compra del producto El precio es...</u> Nada importante Poco importante Importante Muy importante
<u>9. En la decisión de compra del producto la disponibilidad es...</u> Nada importante Poco importante Importante Muy importante
<u>10. En la decisión de compra del producto el servicio post venta es...</u> Nada importante Poco importante Importante Muy importante
<u>11. ¿Cuáles Medios de comunicación utiliza Ud., para comunicarse con sus Proveedores?</u> Teléfono

WhatsApp Internet Facebook Instagram Mail Visita personal
<u>12. ¿Cuál es el tipo de producto que Ud. Fabrica?</u>
<u>13. ¿Cuál es la cantidad demandada mensualmente de telas?</u>

Tabla 21 Cuestionario Fuente: Elaboración propia

9.1.2 Guías de revisión documental

Variables	Dimensiones	Indicadores	Influencia
MACRO ENTORNO	Entorno Político	- Estabilidad - Continuidad - Ideología	Favorable Desfavorable
	Entorno Económico	- Crecimiento - Inflación - Desempleo - Tipo de Cambio	Favorable Desfavorable
	Entorno Tecnológico	- Know How - Disponibilidad tecnológica - Telecomunicaciones	Favorable Desfavorable

	Entorno Social	• Clase Social • Hábitos de consumo • Edad • Género	Favorable Desfavorable
--	----------------	--	-------------------------------

Tabla 22 Instrumento Guía de revisión documental variable macro entorno Fuente: Elaboración propia

Variables	Dimensiones	Indicadores	Análisis
SECTOR	Cadena de Valor del Sector	• Concentración de empresas • Amplitud de la cadena de valor • Fluidez en la cadena de valor	Exponer el nivel de concentración de empresas en los eslabones de la cadena de valor del sector.
	Cinco Fuerzas de Porter	• Proveedores • Sustitutos • Compradores • Clientes potenciales • Competidores	Identificar cuál es la fuerza o fuerzas que mayor presión ejercen en el sector

Tabla 23 Instrumento Guía de revisión documental variable sector Fuente: Elaboración propia

Variables	Dimensiones	Indicadores	Análisis
MERCADO	Estructura del mercado	• Cantidad de compradores y vendedores • Tipo de producto	Monopólico-

		- Barreras a la entrada y salida de empresas - Información disponible	Oligopólico – Competencia monopolística Competencia perfecta
	Características de la oferta	- Cantidad de empresas oferentes - Tecnología disponible - Acceso de nuevos competidores	Cantidad de competidores locales. Acciones de Marketing de los competidores
	Característica de la demanda	- Cantidad de clientes en el mercado - Elasticidad del precio - Productos relacionados - Ingreso disponible	Cantidad de clientes, características de las empresas

Tabla 24 Instrumento Guía de revisión documental variable mercado Fuente: Elaboración propia

Variables	Dimensiones	Indicadores	Análisis
Demanda	Cuantificar la potencial cantidad demandada.	- Cantidad de clientes - Demanda promedio anual	Cuantificar la cantidad de clientes consumidores de telas artesanales

Tabla 25 Guía de revisión documental variable demanda Fuente: Elaboración propia