



ANALISIS DEL MERCADO TEXTIL EN ARGENTINA DEDICADO A LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE INDUMENTARIA DEPORTIVA

ALUMNO: GONZALO BENGOCHEA

TUTOR: HUGO NELSON LOPEZ

AÑO: 2015

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer al tutor, MBA Hugo Nelson López por haber ayudado a completar el presente trabajo, junto al Ing. Sebastián Fondevila.

Quiero agradecer también al cuerpo docente de la facultad por su enseñanza a lo largo de estos dos años.

Al personal no docente, en especial Roberto Schultz y Lucrecia Obron que nos acompañaron en la cursada.

Quería agradecer a la Sra. Patricia Marín y al Sr. Ariel F. Pizzino por su tiempo y conocimiento compartido de la industria.

Quería agradecer a mis padres y mis hijas, por su apoyo en los tiempos de cursada.



RESUMEN

En el presente trabajo realizaremos un estudio del mercado de indumentaria deportiva en el ámbito de la República Argentina, específicamente el Área Metropolitana Buenos Aires.

El objetivo principal es responder a la pregunta sobre la factibilidad de llevar adelante un emprendimiento productivo destinado a satisfacer la demanda de jóvenes deportistas urbanos: corredores, ciclistas, personas que concurren a un gimnasio (musculación, aerobics, spinning).

Para ello estudiaremos la situación actual de las empresas establecidas, sus comienzos y desarrollo buscando patrones comunes dentro de la industria por un lado, e investigaremos las preferencias y hábitos de los consumidores para detectar la posible demanda que tendría tal emprendimiento.

PALABRAS CLAVE:

Industria Textil; Producción y Comercialización de Indumentaria Deportiva; Productos Deportivos Técnicos específicos para running, ciclismo, musculación; Emprendimiento Textil



INDICE

1. INTRODUCCION	5	4. ANALISIS DE RESULTADOS.....	20
1.1 Presentación.....	5	4.1 Análisis de entrevistas	20
1.2 Preguntas.....	6	4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	25
1.3 Objetivo.....	7	4.2.1 Poder de negociación de los compradores	26
1.4 Hipótesis	7	4.2.2 Poder de negociación de los proveedores	26
 		4.2.3 Amenaza de nuevos competidores	27
2. MARCO TEORICO	8	4.2.4 Amenaza de productos sustitutos..	28
2.1 Cuatro Fuerzas de Porter	8	4.2.5 Rivalidad entre los competidores...	28
2.1.1 Poder de negociación de los Compradores.....	9	4.3 Análisis de Preferencias de los Consumidores.....	29
2.1.2 Poder de negociación de los Proveedores.....	10	4.4. Análisis FODA	31
2.1.3 Amenaza de nuevos competidores	10	4.4.1 Fortalezas	32
2.1.4 Amenaza de productos sustitutos.	11	4.4.2 Oportunidades	32
2.1.5 Rivalidad entre los competidores ..	11	4.4.3 Debilidades	33
2.2 Analisis FODA	12	4.4.4 Amenazas	34
3. METODOLOGIA DE INVESTIGACION .	15	5. CONCLUSIONES	35
3.1 Entrevistas empresarios del sector..	15	 	
3.2 Encuestas consumidores	16	BIBLIOGRAFÍA	36
 		ANEXOS.....	37



1. INTRODUCCION

1.1 Presentación

A partir de la década del '80 observamos un aumento explosivo del running como deporte urbano junto con su profesionalización a nivel mundial. Buenos Aires también se incorporó a esta tendencia. Es así que Adidas promovió la realización del maratón anual de la ciudad a partir de 1984 y, sobre fines de la década del 90, la organización fue encarada por distintas entidades. En el año 2003, la Fundación Ñandú asumió el desafío de colocar a Buenos Aires en el mapa mundial de los maratones y de promover el desarrollo de la carrera, además de la formación de nuevas generaciones de corredores. A los 900 participantes de esa edición inicial, en 2009 se dio un nuevo paso organizativo, y participaron más de 10 mil corredores –entre el maratón y el medio maratón, muchos de ellos procedentes de otros países- que incluyó el Campeonato Sudamericano de maratón.

La calidad técnica de la prueba y la creciente participación hicieron que este maratón fuera considerado como “el mejor de Sudamérica” en el año.

En el año 2014, la media maratón de Buenos Aires, conto con la participación de más de 20.000 corredores y se puede observar un ajustado calendario de maratones para cada año que incluye hasta dos maratones por fin de semana con distintos destinos, dificultades y recorridos.

Hemos visto un marcado crecimiento en la práctica de deportes amateur por parte de los adultos jóvenes y millennials preocupados por mejorar su salud y calidad de vida a través del desarrollo de prácticas deportivas como forma de combatir el sedentarismo que la vida urbana y el trabajo en oficinas propician.

Ha crecido también la cantidad de gimnasios y variedad de actividades que ofrecen logrando aumentar la cantidad de socios que concurren a los mismos, de esta manera, lo que comenzó como oferta de clases de aerobics fue creciendo y vemos clases de gimnasia localizada, stretching, bases de baile (aerosalsa, zumba), spinning. También aumento la práctica de yoga en sus distintas variantes y tai-chi y artes marciales orientales.



Todos estos son indicios que nos hacen pensar en la existencia de una oportunidad de negocios basada en la necesidad de cierto segmento de la población de proveerse de indumentaria deportiva apropiada, cómoda y de calidad.

Este trabajo apunta a confirmar la existencia de la misma.

1.2 Preguntas

¿Existe un nicho dentro del mercado de indumentaria deportiva que requiera para satisfacer sus necesidades el desarrollo de un producto técnico específico?

Para el caso afirmativo:

¿Cuáles son las características y/o atributos requeridos por los consumidores de indumentaria deportiva?

¿Cuál es el precio que debería ofrecer la empresa para resultar competitiva y lograr penetrar el mercado teniendo en cuenta la oferta de las primeras marcas internacionales y las marcas locales ya establecidas?

¿Cuáles son las características principales de los productores y distribuidores que atienden el segmento de indumentaria deportiva? ¿Podría anticiparse cómo reaccionarían a la entrada de un nuevo competidor?

¿Cuál es la probabilidad de sustitución que posee la indumentaria deportiva?

¿Cuál es el poder que poseen los proveedores de la industria con respecto a los productores? ¿Cuál es su poder de negociación?



1.3 Objetivo

Realizar un análisis del mercado de indumentaria deportiva en el ámbito del Área Metropolitana de Buenos Aires a fin de identificar las principales características de la industria.

A partir de dicho análisis, considerar la factibilidad de desarrollo de un proyecto de producción y comercialización de indumentaria deportiva.

Realizar una investigación de mercado que permita reconocer los atributos más requeridos por los consumidores para de esta forma desarrollar productos que cumplan con sus expectativas y permitir crear y desarrollar exitosamente una nueva marca.

1.4 Hipótesis

Existe una oportunidad de negocios que implique la creación de una empresa que produzca indumentaria deportiva para satisfacer a un nicho del mercado compuesto por deportistas urbanos de alto poder adquisitivo, que demandan productos de muy alta calidad y diseño a precio competitivo buscando mejorar su experiencia en la práctica de deportes amateur.

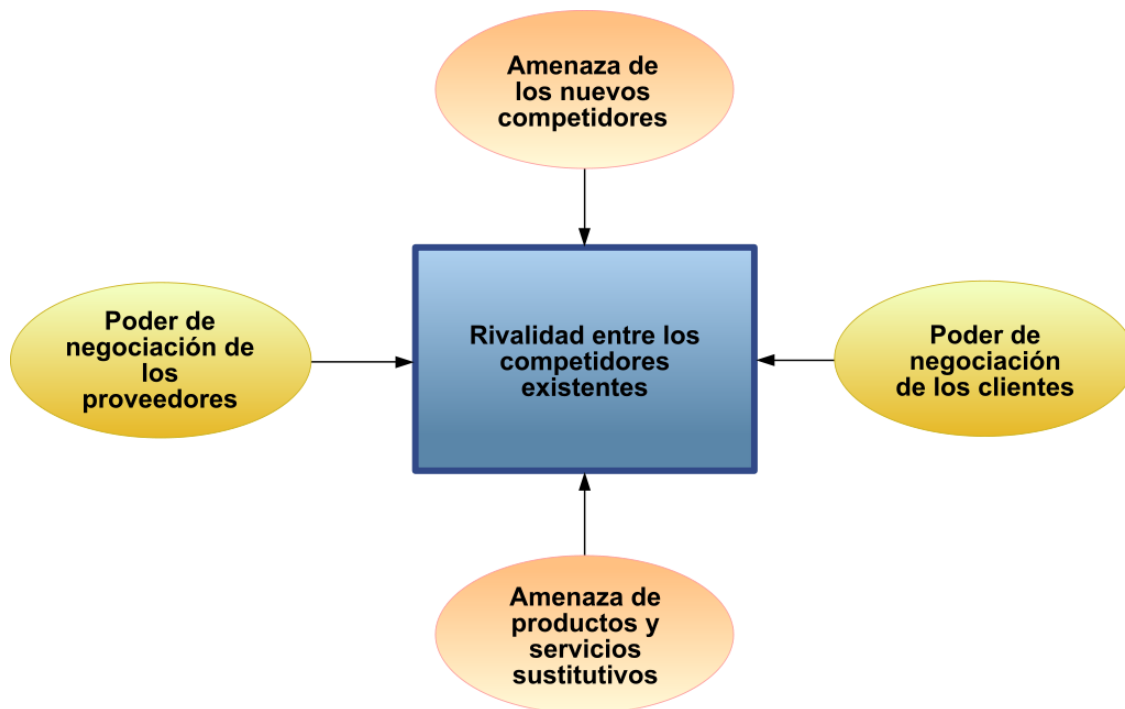
2. MARCO TEORICO

2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Para realizar el análisis del mercado de indumentaria deportiva, utilizaremos el modelo de análisis estratégico desarrollado por Michael Porter en el año 1979 (How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March 1979), más conocido como el Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.

Este modelo es útil para analizar el nivel de competencia dentro de un mercado, lo cual lo hace eficaz en el presente caso puesto que ayuda a determinar cuan atractivo es ante una nueva oportunidad de inversión.

El análisis se realiza estudiando la interacción de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, de esta manera podemos determinar cuan atractiva resulta para nuevas inversiones; si el análisis se realiza en base a una empresa en particular este análisis la ayuda a identificar oportunidades y amenazas y de esta manera elaborar estrategias acordes, desarrollando oportunidades y/o tratando de neutralizar amenazas.





Las cinco fuerzas son:

- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

Breve descripción del objetivo de análisis de cada fuerza:

2.1.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Se trata de analizar con el poder que cuentan los compradores para negociar mejores condiciones de compra, ya sea obteniendo menores precios que los deseados por la empresa o mayores plazos de pago.

Por lo general, si el número de compradores en cierta industria es reducido, ellos pueden obtener mejores condiciones (precios más bajos y plazos más largos).

Además de la cantidad de compradores, afectan también su poder de negociación otras características del producto y/o mercado:

Commodities: el producto es un genérico, sin diferenciación.

Volumen: los compradores compran grandes volúmenes de la producción de las empresas (por ejemplo, nuestro cliente son supermercados)

Bienes sustitutos: los compradores pueden cambiar fácilmente a productos de otra marca o sustitutos.

Condiciones macroeconómicas: ante una caída de la demanda, condiciones adversas de mercado, el comprador aumenta su poder.



2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Analiza la facilidad que tienen los proveedores de la industria para aumentar sus precios y fijar sus condiciones.

A menor cantidad de proveedores, mayor es su poder de negociación.

Como con los compradores, otras características del producto afectan su capacidad de negociación:

Materias primas de difícil sustitución, ya sea por el producto en sí mismo (características intrínsecas de la materia prima) o por el costo de reemplazarla dentro del proceso productivo.

Volumen: si compramos poco volumen en relación a la producción del proveedor (por ejemplo, nuestro comprador es Coca-Cola)

2.1.3 Amenaza de nuevos competidores

Se trata del análisis de la entrada potencial de nuevos de empresas que producen o venden productos similares.

Cuando las barreras de entrada a la industria son bajas, aumenta la intensidad de la competencia.

Podríamos considerar barreras de entrada:

La existencia de economías de escala y/o necesidad de grandes inversiones (capital).

Requerimientos de tecnología especializada y/o posesión de patentes.

Posibilidad de acceso a materias primas.

Acceso a canales de distribución.

Presencia de marcas muy fuertes en el mercado y lealtad de los consumidores.

Altos aranceles de importación y políticas gubernamentales hacia el sector.



Algunas veces a pesar de existir estas barreras, la entrada de nuevos participantes es posible si cuentan con productos de calidad superior o precios más bajos.

2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos establecen un límite al precio que se cobra por un producto porque por definición un precio mayor a este límite hace que los consumidores opten por el producto sustituto.

Los productos sustitutos ingresan a un mercado cuando:

Sus precios son bajos o menores al producto existente.

La lealtad de los consumidores es baja al producto y/o marca.

El costo de cambiar de un producto a otro para los consumidores es bajo.

2.1.5 Rivalidad entre competidores

Hace referencia al grado de rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria ofreciendo el mismo tipo de productos.

Tiene una gran influencia en la rentabilidad promedio del sector.

A medida que la rivalidad entre competidores aumenta, baja la rentabilidad promedio del sector, tornándolo menos atractivo, con lo cual baja el ingreso de nuevos competidores.

También afectan la rivalidad, aumentándola:

Productos poco diferenciados o con atributos muy similares.

Productos perecederos.

La demanda de productos está en retroceso.

Los costos fijos son altos.



Por lo general, la rivalidad aumenta a medida que aumenta la cantidad de competidores y ellos poseen similar magnitud, tamaño y/o capacidad.

2.2 Análisis FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)

Se considera a Albert Humphrey (Humphrey, A. (1960s) SWOT Analysis. Stanford Research Institute) como creador de esta herramienta de análisis durante una investigación en la Universidad de Stanford durante los años 60.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier objeto de análisis: empresa, individuo, producto o situación en determinado momento del tiempo.

Este análisis permite evaluar la situación actual del objeto de estudio en un momento dado, permitiendo obtener un diagnóstico de situación y a partir de allí tomar las decisiones estratégicas consideradas necesarias.

Se realiza una evaluación de la situación del sujeto bajo estudio tanto interna como externa.

Las fortalezas y las debilidades son internas al sujeto de estudio, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se pueden influenciar modificando los aspectos internos.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.



- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En una empresa u oportunidad de negocios, el análisis FODA nos permite analizar todas las variables que intervienen en el negocio para tener más y mejor información al momento de tomar decisiones y establecer las estrategias necesarias para el desarrollo de la misma.

Análisis externo

Es el estudio del contexto externo en el que se desenvuelve la organización.

Debemos identificar los principales sucesos que tienen relación con la organización. Hay sucesos que representan una **OPORTUNIDAD** que la organización podría aprovechar para desarrollarse o para resolver un problema. También puede haber hechos que representen **AMENAZAS** para la organización y agraven sus problemas.

Estos hechos pueden ser:

- **Políticos:** estabilidad política e institucional del país, restricciones al comercio internacional (importaciones y exportaciones), relaciones internacionales.
- **Legales:** como por ejemplo legislación societaria, laboral e impositiva.
- **Económicos:** nivel de precios y salarios de la economía, tasa de interés activa, inversión extranjera.
- **Sociales:** Crecimiento y distribución demográfica, sistema de salud, sistema de educación.
- **Tecnológicos:** Avances y descubrimientos científicos y tecnológicos.



Análisis interno

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta (capital, personal, activos, calidad de producto) que le permiten generar una ventaja competitiva.

Las fortalezas son aquellos elementos internos y positivos.

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Son problemas internos que, una vez identificados deben solucionarse.



3. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Se han seleccionado dos métodos principales para llevar adelante la presente investigación y permitir responder las preguntas planteadas.

Por un lado, para entender el nicho de mercado bajo análisis se eligió como método de investigación las entrevistas directas con empresarios del sector y poder de esta manera elaborar el análisis de las Cinco Fuerzas de Competitivas de Porter.

Por otra parte, la realización de encuestas a los consumidores objetivo fue la metodología elegida para establecer los atributos que debería tener el producto de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente y lograr de esta forma el desarrollo de la nueva marca y el emprendimiento que se plantea.

A partir del análisis cruzado de dicha información se realizó lo que debería ser una matriz FODA de un nuevo emprendimiento productivo destinado a satisfacer la demanda de indumentaria deportiva del nicho de mercado de deportistas urbanos amateur y de elite.

3.1 Entrevistas a empresarios del sector

Para poder realizar el análisis de las Cinco Fuerzas de Competitivas de Porter se decidió llevar adelante una serie de entrevistas con empresarios del sector.

Mediante una charla abierta, se buscó que respondan las siguientes preguntas:

- 1. ¿Cómo fueron los orígenes del emprendimiento?, ¿Cuál fue la inversión inicial? y ¿Cómo se financio?**
- 2. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo que enfrentar durante los primeros tiempos? ¿Cómo logró superarlas? ¿Hay algo que hubiese realizado distinto?**
- 3. ¿Cómo creció la marca? ¿Podría realizar una breve síntesis de la historia de su empresa?**



4. ¿Cuáles son sus expectativas a futuro?, ¿Piensa realizar nuevas inversiones? ¿Tiene acceso a financiación, crédito? ¿O se trata de crecer en base a reinversión de capital propio?
5. ¿Qué piensa Usted que valoran los clientes?
6. ¿Con que canales de venta opera?, ¿Cuáles son sus principales clientes?
7. ¿Cómo determina el precio de venta?
8. ¿Cuál es su relación con los proveedores?
9. ¿Cómo describiría la amenaza de competidores entrantes? ¿Cuál sería su reacción?
10. ¿Ve alguna amenaza de productos sustitutos?

3.2 Encuestas a consumidores

Mediante la realización de encuestas a deportistas urbanos se buscó establecer sus requerimientos y sus necesidades en materia de indumentaria deportiva de modo que resulten útiles para tomar como base para el desarrollo de productos que cumplan con ellos y de esta forma logren penetrar rápidamente el mercado y generar fidelización con la nueva marca.

Un primer set de preguntas busca evaluar las características demográficas de la población encuestada (preguntas 1 y 2); un segundo set de preguntas busca obtener información sobre las prácticas deportivas que realizan (preguntas 3, 4 y 9); un tercer grupo de preguntas ahonda sobre hábitos de compra (preguntas 5, 7, 8 y 10); y por último se interrogo sobre las características, los atributos que debería poseer una prenda de indumentaria deportiva para satisfacer los deseos del entrevistado.

**Preguntas:**

1. **Sexo**
 - a. **Masculino**
 - b. **Femenino**

2. **Edad**
 - a. **Menos de 20 años**
 - b. **21 - 25 años**
 - c. **26 - 35 años**
 - d. **36 - 45 años**
 - e. **+ 46 años**

3. **Practica deportes, ¿cuántas veces por semana?**
 - a. **No practica deportes**
 - b. **1 - 2 veces por semana**
 - c. **3 - 4 veces por semana**
 - d. **5 o más veces por semana**

4. **¿Qué deporte/s practica?**
 - a. **Caminar**
 - b. **Ciclismo**
 - c. **Gimnasio / CrossFit**
 - d. **Futbol**
 - e. **Natación**
 - f. **Tenis**
 - g. **Running**



- h. otro
5. ¿Dónde compra habitualmente indumentaria deportiva?
- a. Casa de marca (ej.: Nike store; Adidas; Merrel; Solomon)
 - b. Local multimarca (ej.: Dexter; JFS; Stock Center)
 - c. Local de barrio
 - d. Gimnasio
 - e. Compra online
6. Por favor valore los siguientes atributos en su indumentaria, categorizando cada atributo en la siguiente escala:

No es importante;

Poco Importante;

Es Importante;

Muy Importante

Siendo los atributos:

- a. Confort.
- b. Diseño.
- c. Durabilidad.
- d. Elasticidad y adaptabilidad al cuerpo.
- e. Exclusividad.
- f. No se decolora al sudor.
- g. No se decolora ante la exposición a la luz solar.
- h. Precio.
- i. Telas de secado rápido.
- j. Telas suaves al tacto.



- k. Telas frías.
 - l. Telas de algodón o composición similar.
 - m. Telas térmicas.
7. ¿Cambiaría a una nueva marca de indumentaria deportiva?
- a. No, soy fiel a mi marca actual.
 - b. Si, al mismo precio que mi marca actual.
 - c. Si, si el precio es un 10% menos.
 - d. Si, si el precio es un 20% menos.
 - e. Si, si el precio es un 30% menos.
8. Si tuviera la posibilidad de probar la marca en su entrenamiento a un precio promocional, ¿lo haría?
- a. Si
 - b. No
9. Cuando entrena, lo hace:
- a. Solo.
 - b. En equipo.
 - c. Ambos.
10. Si no practica deportes, ¿compra ropa deportiva?
- a. Para estar en casa.
 - b. Para realizar actividades al aire libre.
 - c. Para hacer las compras.
 - d. Otro



4. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis de las Entrevistas

A continuación se presenta un resumen de las entrevistas que tuvimos con dos referentes del mercado de indumentaria deportiva. Titulares de firmas nacionales que están emergiendo en el sector.

Se trata de la Sra. Patricia Marín titular de la firma Fragus S.R.L. productora y comercializadora de la marca Admit One, empresa que tiene diez años en el mercado argentino y una producción anual de 500.000 prendas.

Por otro lado entrevistamos al Sr. Ariel Fabián Pizzino titular de la firma Scat S.R.L. que lleva cuatro años produciendo la marca de igual nombre, y que se encuentra produciendo unas 130.000 prendas anuales.

1. ¿Cómo fueron los orígenes del emprendimiento?, ¿Cuál fue la inversión inicial? y ¿Cómo se financio?

En el caso de Fragus, comienza como un emprendimiento en el año 2001, después de la devaluación, con un capital inicial de \$40.000; produciendo pequeños lotes, a pedido, de indumentaria deportiva femenina para vender en boutiques de gimnasios. Algunos años después amplían la cartera de clientes, desarrollan la marca e identidad de marca Admit One, hacen la apertura de su primer local exclusivo y comienzan a producir y comercializar la marca. A partir del año 2006 dejan de producir a pedido y empiezan a producir por demanda estimada. Siempre se autofinanciaron o consiguieron financiación de familiares y/o amigos.

En el caso de Scat, la sociedad comienza como un emprendimiento (taller textil) destinado a producir producto terminado para marcas de indumentaria deportiva con un capital inicial de 170.000 pesos en el año 2008. Sus primeros clientes fueron Merrel, Wilson, Kappa, Olimpikus y Bloom. Fue recién hacia el año 2012 que decidieron empezar a producir y comercializar una marca propia. Comenzaron haciendo una producción de prueba de 2700 prendas que se vendieron muy rápidamente. No utilizaron financiación externa de ningún tipo.



2. ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo que enfrentar durante los primeros tiempos? ¿Cómo logró superarlas? ¿Hay algo que hubiese realizado distinto?

Superados los problemas causados por la inexperiencia en el manejo del negocio, el mayor problema que enfrentó Fragus S.R.L. fueron los vaivenes de la economía de nuestro país. La empresa no creció a ritmo constante y después del quinto año las andadas y desandadas repercutieron sobre los niveles de stock de producto terminado y semielaborado, la falta de financiación externa hizo que tuvieron que tener mayores provisiones económicas para amortiguar esos vaivenes.

En el caso de Scat, la mayor dificultad que enfrentó fue mantener un índice de crecimiento acorde a su poder de financiación ya que creció siempre en base a capital propio y haberse encontrado con algunos clientes con problemas de pago que aumentaron la morosidad de su cartera y por ende el capital de trabajo.

3. ¿Cómo creció la marca? ¿Podría realizar una breve síntesis de la historia de su empresa?

En el caso de Admit One, la marca creció por el boca a boca; la calidad y el diseño de la indumentaria que ofrecían provocó la fidelización de los clientes con la marca. Nunca fueron de realizar campañas de publicidad masiva en forma gráfica o televisiva. Prefirieron invertir en la apertura de locales propios y cuidar la estética de los mismos, hechos que aceleraron el crecimiento y conocimiento de la marca.

En el caso de Scat, la marca crece a partir de ir ganando espacio en clientes, haciendo vidriera, sorprendiendo con el diseño. Utiliza las redes sociales para dar a conocer sus nuevos desarrollos. No emplea la publicidad gráfica o televisiva aun, pero no descarta utilizarla en un futuro no muy lejano.



4. ¿Cuáles son sus expectativas a futuro?, ¿Piensa realizar nuevas inversiones? ¿Tiene acceso a financiación, crédito? ¿O se trata de crecer en base a reinversión de capital propio?

En el caso de Fragus, acaban de hacer una inversión muy grande en un robot de corte que les permite duplicar la producción de prendas cortadas en el corto plazo. Piensan seguir incorporando tecnología para la producción de prendas y seguir haciendo apertura de locales.

Para Scat, no es momento de seguir invirtiendo, todavía se debe afianzar la marca, para evaluar alguna otra inversión. No descarta la compra de una planta para incrementar la superficie fabril que hoy resulta insuficiente.

5. ¿Qué piensa Usted que valoran los clientes?

Para Fragus, los clientes valoran una excelente atención, la calidad y el diseño de los productos que se le ofrecen, y por sobre todas las cosas, una entrega rápida.

En el caso de Scat, los clientes valoran una excelente relación precio-calidad, el diseño y la estética de los productos y lo bueno que resultan al uso.

6. ¿Con que canales de venta opera?, ¿Cuáles son sus principales clientes?

En el caso de Admit One, se utilizan varios canales de venta, hay personas que ofrecen los productos en reuniones de venta a conocidos y amigos, hay venta en tiendas especialistas, hay ventas en pequeñas cadenas de deportes del interior del país y de GBA, se desarrolló una cadena de locales propios, y están incorporando el carrito de compras online de la mercadería que se encuentra en stock, a través de la página web de la marca.

Su principal cliente son sus 8 locales distribuidos en Capital y GBA que absorben el 15% de su producción. El resto de los casi 400 clientes activos que posee son pequeñas casas de deporte ubicados en la provincia de Buenos Aires e interior del país. No son fuertes en el sur del país. Y no



comercializan a cadenas de deportes porque todavía no lo consideran necesario para seguir creciendo.

En el caso de Scat, están comercializando solamente a pequeñas tiendas especialistas. Por el momento frenaron el desarrollo de la venta online vía internet porque no dan con un desarrollador web que les haga el desarrollo, seguimiento y carga de información de manera eficiente y sin que esto represente un alto costo.

No tienen presencia en Capital, y muy poca presencia en GBA, su fuerte reside en el interior del país y en especial en el Sur del país, Mendoza, Neuquén, Rio Negro y Chubut. No operan con cadenas de locales deportivos y optan por comercializar sus productos en pequeñas tiendas especialistas del interior del país.

6.- ¿Expectativas a futuro?

En el caso de Fragus, esperan poder seguir incrementando la cadena de locales propios y establecer algún tipo de franquicia. Piensan seguir creciendo en presencia en todo el país. En un futuro no muy lejano, quieren estar preparados para comercializar a grandes cadenas de deporte. Y su otro objetivo es que la venta online sea un hecho y no solo un proyecto.

En el caso de Scat, tienen una visión muy positiva, piensan seguir creciendo en presencia, por el momento no entrar en las cadenas de tiendas de deporte, y empezar a tener de manera urgente, presencia en C.A.B.A y G.B.A..

7. ¿Cómo determina el precio de venta?

Según Fragus, el precio de venta se determina a partir del costo de producción, costo de materia prima empleada (telas y avíos) más el costo de mano de obra directa. A esto se le suma un costo de estructura que es igual al 40% del costo de producción. Por último se aplica un Mark up de 1.69 a 1.86 para determinar el precio de venta mayorista.

Scat determina el costo de producción de idéntica manera, en cuanto al costo de estructura, lo determina de dividir el gasto de administración por el total de



prendas a producir. Eso lo suma al costo de producción. Por último aplica un Mark Up de 1.67 aproximadamente. Efectúa un relevamiento de precios de los artículos similares en la competencia y procura que haya un diferencial de precio con respecto a las primeras marcas de un 25% por debajo.

8. ¿Cuál es su relación con los proveedores?

La relación con los proveedores estratégicos es excelente, dice Patricia Marín, de Fragus. Aunque pareciera por momentos que te descuidan no manteniendo la exclusividad en los diseños que uno pretende.

Para Scat, la relación con los proveedores es muy buena, se ha logrado construir y alimentar una relación comercial de años. Los proveedores responden muy bien y a su vez ellos cumplen de manera intachable. Pero es un camino que se va construyendo. Los proveedores de servicios como confección, son los más problemáticos.

9. ¿Cómo describiría la amenaza de competidores entrantes? ¿Cuál sería su reacción?

Para Admit One, es enorme la cantidad de pequeños emprendimientos que han aparecido en los últimos años, pero pocos han logrado destacarse. Muchos son improvisaciones, pero tienen acceso a todos nuestros proveedores. Por eso hay que innovar continuamente para diferenciarse de estos, aunque la innovación, la investigación y desarrollo conllevan un costo enorme que hay que absorber.

En el caso de Scat, ellos se consideran una amenaza, porque han crecido muchísimo, han ocupado el lugar que tenían otras marcas de más trayectoria en el mercado, siempre a través de diseño, innovación y una excelente relación precio-calidad. Obviamente, no descartan que pueda aparecer algún competidor fuerte que recorra el mismo camino que ellos en un plazo mucho más corto.

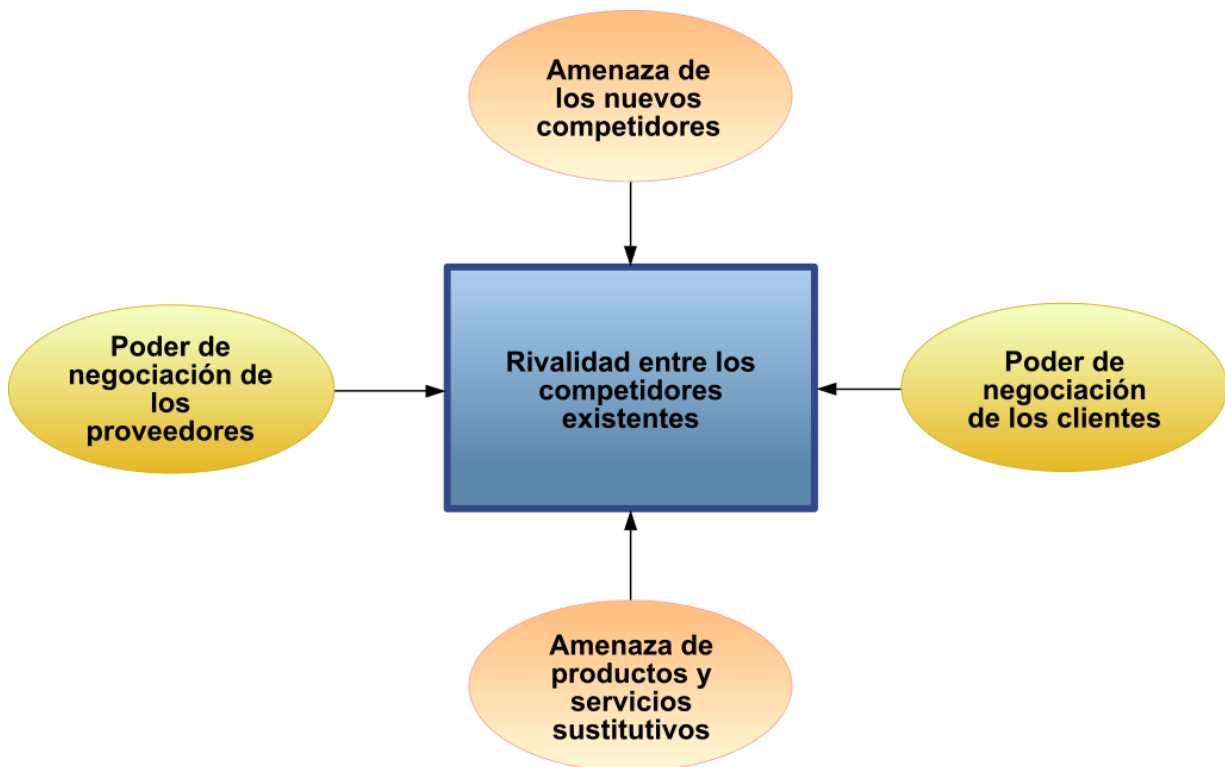


10. ¿Ve alguna amenaza de productos sustitutos?

Para Fragus, no hay producto sustituto que pueda reemplazar su producto. No existe tal tecnología. Pero no descarta que están atentos a todo lo que la tecnología tiene para ofrecer y están dispuestos a cambiar el tipo de negocio si la tendencia así lo indicara.

Para Ariel Pizzino, de Scat, un producto sustituto, en alguna tipología de prenda puede llegar a ser la tecnología “seamless” o sin costura. Están incorporando productos con esta tecnología al catálogo de productos que la marca tiene para ofrecer, pero como no cuentan con la tecnología para producirla, deben comprarla a un tercero, por lo que el precio de venta al público resulta muy elevado (producto de nicho). Exceptuando este tipo de prendas, no cree que exista otra amenaza de producto sustituto.

4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter





4.2.1 Poder de negociación de los compradores

En el mercado actual no hay un comprador hegemónico. Las ventas mayoristas se realizan a muchos clientes de distinto tamaño y distribución geográfica. La mayoría de los compradores elige tener varios proveedores para mejorar su poder de compra.

Para contrarrestar esta ventaja inicial de los compradores considero necesario desarrollar canales alternativos de venta directa al público:

- a. Un desarrollo primario basado en una plataforma de e-commerce a través de internet;
- b. Y un segundo canal basado en una red de locales físicos propios en el ámbito metropolitano.

Dentro del análisis de los compradores, es de destacar la falta de integración vertical hacia atrás por parte de ellos, atribuible a la falta de conocimiento técnico, la carencia de las herramientas de gestión de una unidad de negocio de producción o al escaso interés en realizarlo.

La mayoría de los compradores diversifican sus proveedores, por lo que generalmente la participación promedio de una empresa se considera alta si ocupa el 30 a 40 % del total de compras de un cliente.

4.2.2 Poder de negociación de los Proveedores

Para evaluar el “poder de negociación” de los proveedores debemos diferenciarlos en Proveedores de telas y avíos, Diseñadores y Talleres de Costura.

En el caso de las telas y avíos, observamos que los proveedores son pocos, por lo cual su posición es dominante. Esta situación nos deja en desventaja frente a ellos, siendo la principal consecuencia el aumento en los lotes de pedidos mínimos de tela y el acortamiento de los plazos de pago.

Las restricciones a las importaciones limitan aún más la cantidad de proveedores con disponibilidad de materias primas en el mercado, con lo cual su posición resulta más ventajosa.



Resulta muy difícil para la industria la integración vertical hacia atrás buscando reemplazar proveedores debido a las altas inversiones requeridas para montar una planta de hilados y tejidos.

En el caso de los Diseñadores y los Talleres de Costura estamos en una posición más equitativa, con mejor poder de negociación por la gran cantidad de talleres que encontramos en el mercado. Aunque siempre es preferible mantener una relación estable de alianza estratégica con ellos para evitar o disminuir la posibilidad de copia de diseños y mantener estable la calidad de la producción.

4.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Es una característica del rubro textil poseer bajas barreras de entrada y de salida, por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta.

Las barreras de entrada a nuevos productores de indumentaria son bajas:

- No es necesaria una gran escala para iniciar un proyecto productivo, por lo cual la disponibilidad de capital no es limitante porque los procesos productivos se pueden tercerizar fácilmente.
- Complementariamente, la maquinaria utilizada por la industria posee una tecnología estandarizada. Se encuentra disponible en el mercado a través de distintas marcas y calidades, desde primeras marcas japonesas y alemanas hasta marcas genéricas chinas. En la actualidad la disponibilidad de cada marca está ligada a políticas de comercio exterior de gobierno que autoricen la importación o no de determinado producto (autorización de DJAI).

Recíprocamente las barreras de salida son bajas:

- Las Materias Primas (Telas) pueden ser almacenadas sin riesgo de echarse a perder (excepto inundación de depósito) y pueden ser vendidas a cualquier otro productor si se desea salir de la industria.
- Las herramientas de un taller textil pueden venderse fácilmente por separado, no es necesaria la venta en conjunto.



Hay un fácil acceso a los canales de distribución si la ecuación precio / calidad es conveniente.

Todo esto genera que en el mercado haya muchos competidores de tamaño Mediano y Pequeño.

Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es alta y está siempre presente.

Como forma de contrarrestarla las empresas deben desarrollar productos de muy alta calidad que satisfagan las expectativas de los clientes.

El ideal sería lograr la fidelidad del consumidor al logo propio.

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Creemos que la amenaza de sustitución es baja si el producto ofrecido es de nicho, especialmente diseñado y confeccionado para la práctica de determinado deporte. En este caso la empresa sería la alternativa de sustitución de productos importados de primeras marcas (adidas, Nike).

La principal amenaza de sustitución se encuentra en productos de inferior calidad de competidores nacionales que compiten por precio.

La segunda amenaza de sustitución viene dada por productos de mayor tecnología (seamless: sin costura) que poseen la característica de sentirse como una “segunda piel”, poseen mayor adaptabilidad y confort a un precio más elevado.

4.2.5 Rivalidad entre los competidores

Debemos diferenciar a los competidores entre las grandes marcas internacionales (adidas, Nike) y las marcas locales medianas y pequeñas.

Las marcas internacionales centran su atención en las ventas de calzado e indumentaria de clubes de futbol (más rentables), por lo que dejan espacio para que empresas locales abastezcan el resto del mercado de indumentaria deportiva.



El gasto de publicidad que originan los contratos con clubes deportivos se repagan con la venta de mercadería de ese club a hinchas, fanáticos y socios. La cantidad de dinero que la marca está dispuesta a aportar está directamente relacionada con la potencialidad de venta que ese club tenga. Lo que va a depender de la campaña que realicen ese año.

Los clubes son para las marcas, unidades de negocio, estrictamente monitoreadas, de producción nacional, con rápida respuesta a los cambios en la demanda ya que representan mucho riesgo, pero que dejan grandes contribuciones cuando la demanda es correctamente estimada.

Las empresas con mayor conocimiento de la industria, compiten con diseño, calidad y tecnología, los de menor expertise compiten con precio y condición de pago.

La informalidad de la industria reduce las barreras de entrada y les permite generar mayores utilidades

A pesar de ser un rubro compuesto por muchas empresas, la rentabilidad del sector es alta. Existe una baja relación de Costos Fijos frente a Costos Variables. Podríamos atribuirlo a la idiosincrasia Argentina.

La mayoría de los competidores nacionales se encuentran en una etapa de crecimiento mientras que los grandes jugadores ya están comenzando su etapa de madurez.

Esta situación provoca que la oferta de producto sea variada y la mayoría de los productores busquen diferenciación a través del precio, condición de cobro, publicidad y algunos pocos competidores a través de la tecnología el diseño y la innovación.

4.3 Análisis de las Preferencias de los Consumidores

Para realizar las encuestas que forman parte de la investigación de mercado se eligió como población de muestra a grupos de deportistas urbanos pertenecientes al segmento de mercado bajo análisis.

La muestra estaba formada por un 60% de hombres, el 80% de la misma poseía entre 26 y 45 años de edad y en un 43% de los casos observados declaraba practicar deportes una o dos veces por semana y un 46% tres veces por



semana o más. Este alto nivel de práctica deportiva nos hace pensar en una alta demanda de indumentaria por parte de los mismos y si se logra satisfacer sus requisitos de producto, con más razón cumplir los requisitos de una población más amplia de deportistas menos frecuentes.

La principal actividad física relevada fue el running, practicado por el 33% del grupo; la segunda actividad deportiva se realiza en los gimnasios, con un 15% de las respuestas y un 10% de caminantes, jugadores aficionados de futbol y ciclistas respectivamente.

El atributo más valorado es el confort, siendo para el 100% de los casos importante o muy importante. Consecuentemente la elasticidad y adaptabilidad al cuerpo de la prenda fue valorada de la misma forma en un 81% de los casos.

Los otros atributos requeridos son la durabilidad (90%), el precio (84%), el diseño (78%) y la resistencia a la decoloración con sudor (75%).

En consecuencia, los productos deberían ser desarrollados para satisfacer esta demanda utilizando telas e hilados de calidad superior, con un muy buen diseño y hechura/confección.

Deberían también realizarse pruebas para conocer la respuesta de la gente a prendas provenientes de hilados dryfit, sin costura o con costuras mínimas.

La mencionada investigación de mercado determinó que si bien el precio es un factor considerado importante por el 84% de los casos, el 44% respondió que compraría el producto al mismo precio que su marca habitual, un 9% con un descuento del 10%, un 14% con un descuento del 20% y un 22% con un descuento del 30%.

El 98% de los casos probaría el producto a un precio promocional.

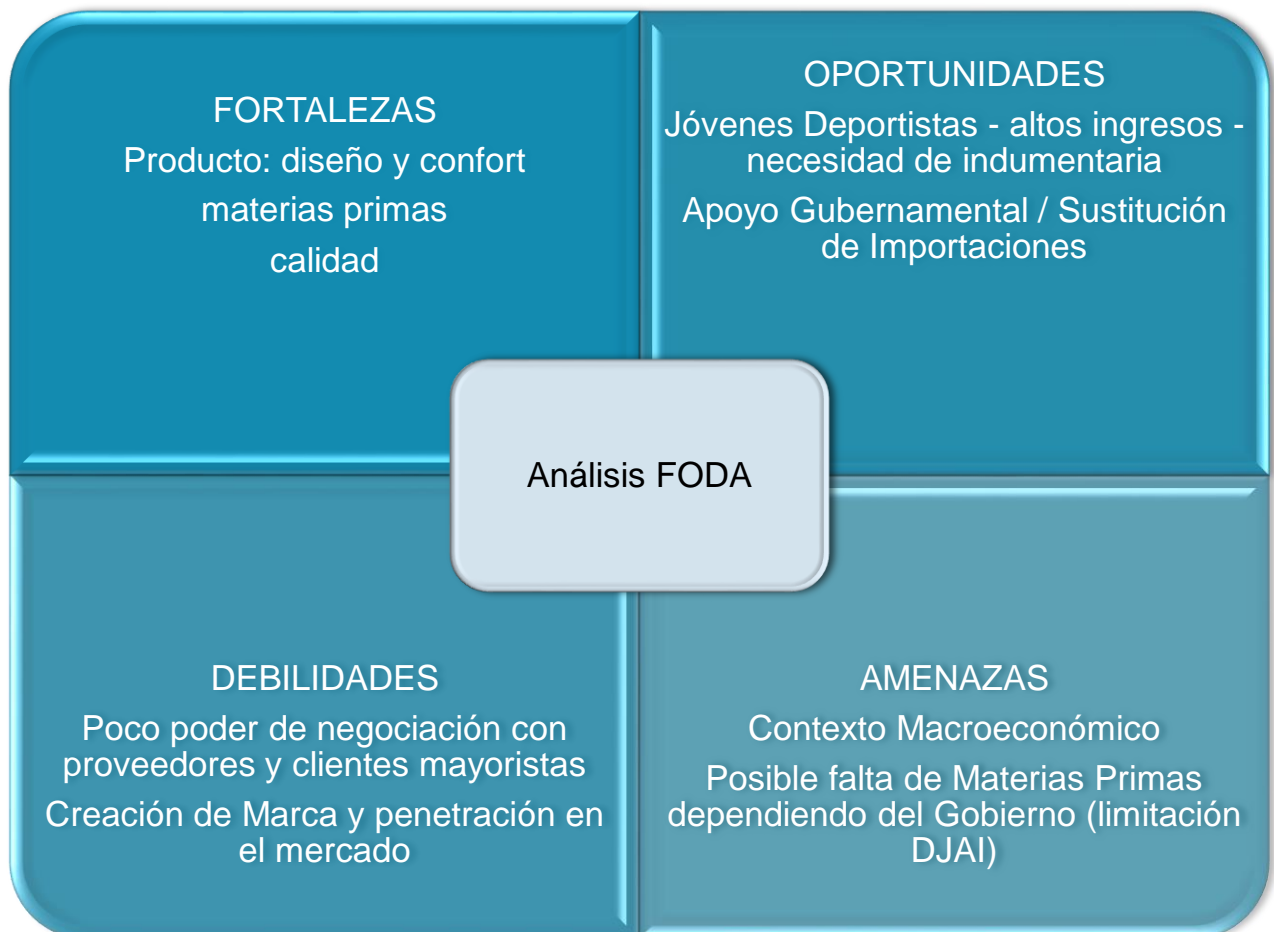
Como recomendación, la política de precios debe ser agresiva para poder consolidar el plan de expansión de un nuevo emprendimiento.

Para lograr la primera compra y lograr la aceptación del usuario final, debería lanzarse la marca al mercado mediante acciones promocionales ofreciendo sus productos con un 30% de descuento sobre la competencia.

Más allá de esta acción inicial, los precios podrían ser fijados un 20% por debajo de los líderes del mercado, intentando capturar al 68% de los consumidores que requerían de este diferencial de precios por sobre los líderes del mercado para cambiar su marca habitual.

4.1 Análisis FODA

Del análisis cruzado de la información obtenida de los empresarios del sector con el que se preparó el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y las preferencias de los consumidores que surgieron de la investigación de mercado se realizó el presente análisis FODA que debería tener un proyecto de inversión exitoso:



**FORTALEZAS:**

La principal fortaleza de la una empresa textil es el producto.

El desarrollo del mismo se realiza a partir de las necesidades del cliente. Los dueños deberían conocer las necesidades del usuario final porque ellos también podrían ser clientes.

Debería ponerse especial atención en el confort y el diseño al momento de crear las prendas.

Debería garantizarse un producto de calidad superior basados en la utilización de materias primas de máxima calidad disponibles en el mercado (telas y avíos) y la contratación de talleres de costura reconocidos por la calidad de confección. Si la opción es montar un taller de confección propio se tendrá un mayor foco y control en la calidad del producto terminado.

OPORTUNIDADES:

Debería enfocarse el emprendimiento en penetrar el segmento de los jóvenes de alto poder adquisitivo preocupado por su apariencia física y su bienestar (jóvenes, solteros, altos ingresos, sin hijos) que están dispuestos a destinar parte de su ingreso en mejorar su condición física y para ello necesitan vestimentas adecuadas.

Debería ofrecer productos desarrollados para cumplir con sus expectativas, y producirlos con materias primas de excelencia, ofreciendo un producto de características similares al importado Premium (adidas, Asics, Nike, Reebok).

Existen faltantes de producto importado provocados por la “administración del comercio exterior” realizada por el Gobierno Nacional a través de la Secretaría de Comercio mediante la implementación de las DJAI (Declaración Jurada Anticipada de Importaciones), sin las cuales el importador no puede despachar a plaza la mercadería importada.

En su política de Sustitución de Importaciones, el gobierno a través de la Secretaría de Industria, otorga financiamiento de emprendimientos



productivos, a través de líneas de créditos blandos y/o ANR (Aportes No Reembolsables).

Desarrollo de una Línea de Productos “Sin Costura” o con “Costuras Mínimas”.

Todo nuevo emprendimiento debería generar acciones de relacionamiento con su consumidor objetivo, con el objetivo de fidelizarlo a la marca y mantenerse al tanto de sus necesidades y requerimientos.

En este caso es necesario acercarse a grupos de entrenamiento de corredores, grupos de ciclistas, gimnasios como forma de promocionar la indumentaria.

El desarrollo de un sitio web con artículos de interés sobre entrenamiento, nutrición y la posibilidad de registrar los tiempos de práctica de cada deportista y seguir de esta manera el progreso creará fidelidad con la marca no debe ser considerado como un tema menor dentro de las políticas de marketing y comunicación del emprendimiento.

DEBILIDADES:

Al tratarse de un nuevo logo, debería crear y desarrollar la marca, lograr las primeras pruebas y obtener rápidamente la aceptación del producto y generación del “boca en boca” para la creación de una demanda estable y creciente.

Hay una posición débil frente a los “clientes mayoristas” en el inicio de las operaciones conduciría a otorgar plazos de cobro más largos con el consecuente aumento del capital de trabajo y necesidad de mayor financiamiento.

Hay una posición débil frente a los “proveedores” llevaría a obtener menores plazos de pago con el consecuente aumento del capital de trabajo y necesidad de mayor financiamiento.

**AMENAZAS:**

El contexto macroeconómico caracterizado por “Estanflación” podría poner en dificultades el crecimiento / desarrollo estimado del proyecto.

Si bien las políticas de administración de comercio exterior crean las oportunidades para el desarrollo del emprendimiento, podrían provocar dificultad de acceso a materias primas importadas (telas y avíos) de calidad superior necesarios para cumplir las expectativas de productos de excelencia.

A pesar de que históricamente el rubro textil se caracteriza por no reaccionar en forma negativa a la entrada de nuevos competidores, no podríamos dejar de considerar una posible reacción adversa de los principales jugadores del mercado actual.



5. CONCLUSIONES

Las preguntas planteadas fueron:

¿Existe un nicho dentro del mercado de indumentaria deportiva que requiera para satisfacer sus necesidades el desarrollo de un producto técnico específico?

Para el caso afirmativo:

¿Cuáles son las características y/o atributos requeridos por los consumidores de indumentaria deportiva?

¿Cuál es el precio que debería ofrecer la empresa para resultar competitiva y lograr penetrar el mercado teniendo en cuenta la oferta de las primeras marcas internacionales y las marcas locales ya establecidas?

De acuerdo a la investigación realizada, existe una oportunidad de negocios a desarrollar para atender la demanda de deportistas urbanos.

Creemos que debería realizarse un análisis detallado, un plan de negocios que contemple la creación y desarrollo de una empresa especializada en la producción y comercialización de indumentaria a ser utilizada en la práctica de deportes urbanos: running, ciclismo, musculación (gimnasios).

La marca debería diferenciarse del resto del mercado por ser más económica, con un diferencial de precio estimado en 20% con respecto a las primeras marcas con productos de similar calidad técnica y calidad percibida y además deberán cumplir con aquellos requerimientos y atributos más valorados por los consumidores.

Se deberán emplear telas con alto contenido de elastano, que permita una excelente adaptabilidad y confort en el uso. La durabilidad de la prenda deberá ser un atributo a tener en cuenta al seleccionar las telas, avíos y tipo de costuras a emplearse.

El diseño deberá estar a la altura de una primera marca, las prendas deberán poseer tecnología para mejorar la experiencia en el uso.



La innovación deberá ser permanente, siempre manteniendo un sentimiento de exclusividad (pequeños lotes de producción por modelo), buscando fidelizar a los clientes.

Con respecto a la industria, las preguntas fueron:

¿Cuáles son las características principales de los productores y distribuidores que atienden el segmento de indumentaria deportiva? ¿Podría anticiparse cómo reaccionarían a la entrada de un nuevo competidor?

¿Cuál es la probabilidad de sustitución que posee la indumentaria deportiva?

¿Cuál es el poder que poseen los proveedores de la industria con respecto a los productores? ¿Cuál es su poder de negociación?

Y las respuestas las obtuvimos realizando el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (paginas 25-31 del presente).

Resumiendo, podemos decir que las grandes marcas internacionales centran su negocio en el calzado y la venta de indumentaria deportiva de clubes de fútbol. La alta rentabilidad característica de la industria y las bajas barreras de entrada y de salida, provocan que haya varios competidores nacionales en el mercado. La competencia entre ellos está dada por el foco que pone la empresa: precio y condición de pago los generalistas y las empresas con mayor conocimiento y diseño compiten con diseño, calidad y tecnología.

Es una característica del rubro textil poseer alta rentabilidad promedio, bajas barreras de entrada y de salida, por lo que es usual encontrarse con nuevos competidores en el mercado. No debería cambiar el comportamiento de las empresas existentes ante un nuevo logo.

Las amenazas de sustitución están dadas por productos de inferior calidad y precio o por productos más caros de tecnología superior.

El análisis de los proveedores debe hacerse diferenciando proveedores de Telas y Avíos, que poseen una posición dominante porque son pocos, grandes y especializados; y Talleres de Confección con menor poder de negociación por la gran cantidad que existe en el mercado y la facilidad de cambio de proveedor, aunque lo deseado es mantener relaciones estables de



alianza estratégica con unos pocos talleres de modo de mantener una alta calidad de la producción.

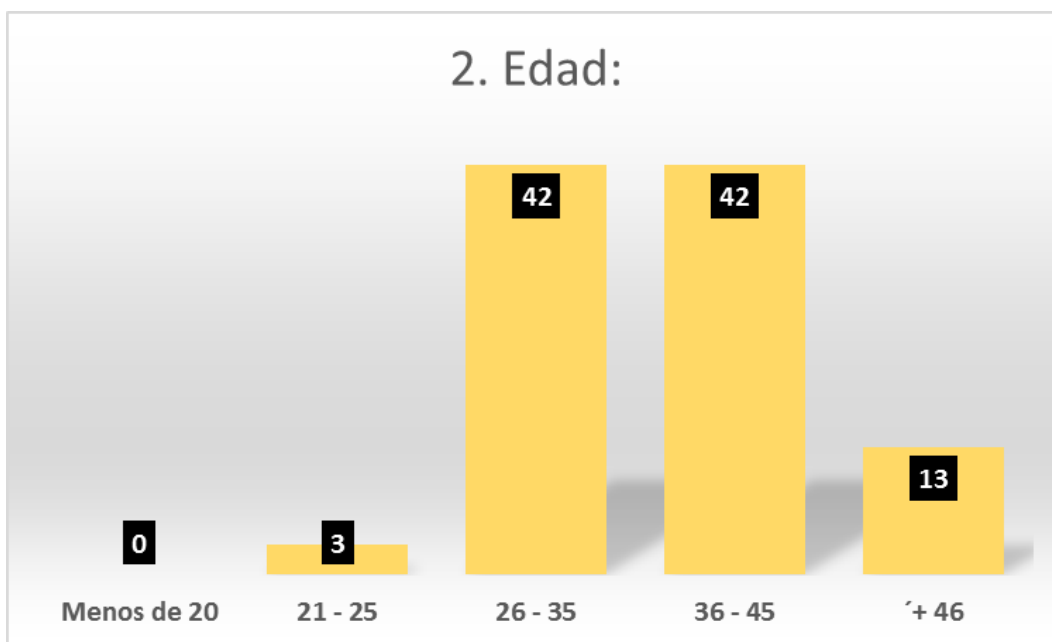
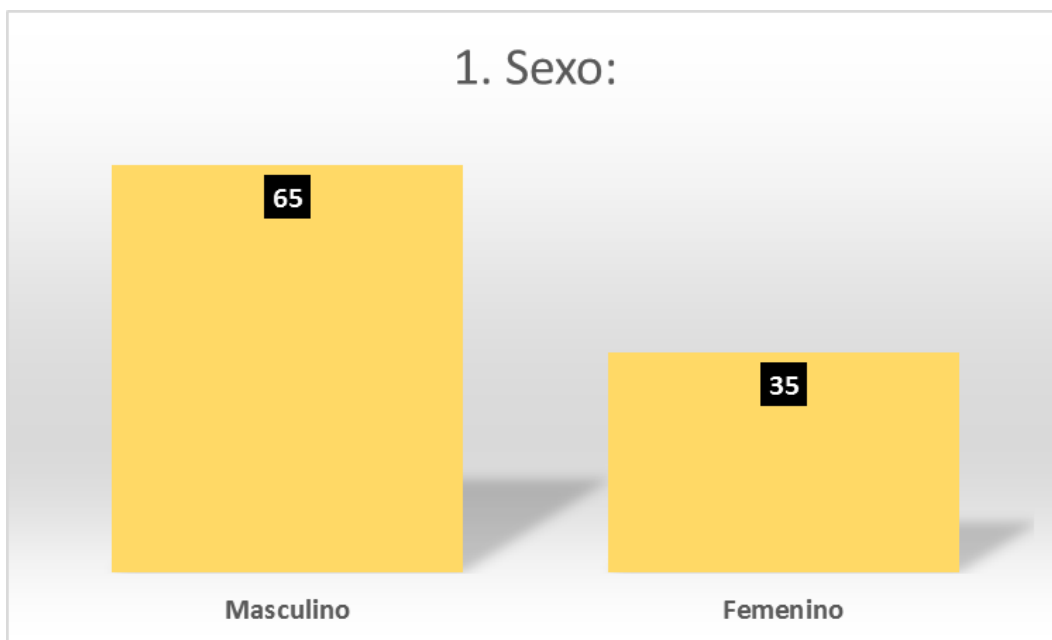


BIBLIOGRAFÍA

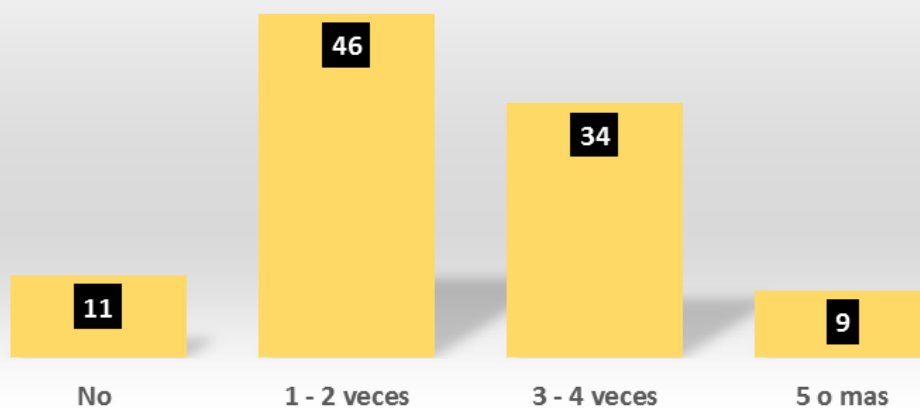
- Maratondebuenosaires.org. Recuperado de:
<http://maratondebuenosaires.org/historia/>
- Deloitte. (Enero 2015). *Informe sectorial de Consumo Masivo en Argentina Nro 13*. Recuperado de:
<http://www2.deloitte.com/ar/es/pages/consumer-business/articles/informesectorialdeconsumomasivoenargentina13.html>
- Deloitte. (Febrero 2015). *Informe Latinoamérica Nro 23*. Recuperado de: <http://www2.deloitte.com/ar/es/pages/about-deloitte/articles/informe-trimestral-de-latinoamerica-23.html>
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. (Marzo 2015). *Evolución del Sector de Indumentaria Durante el Año 2014 y Perspectivas para el 2015*. Recuperado de:
<http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/>
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, March 1979.
- Humphrey, A. (1960s) SWOT Analysis. Stanford Research Institute.

Anexo 1: Encuesta Preferencias Consumidor

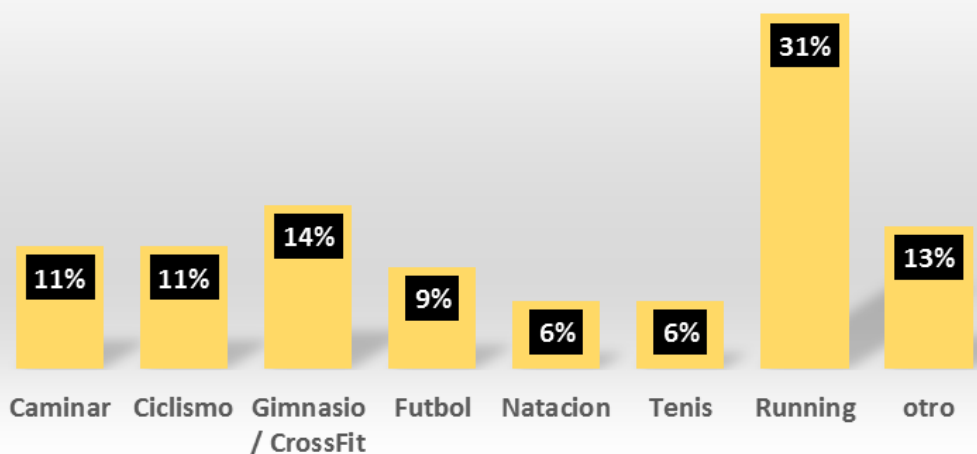
Publicación de los resultados de la encuesta:

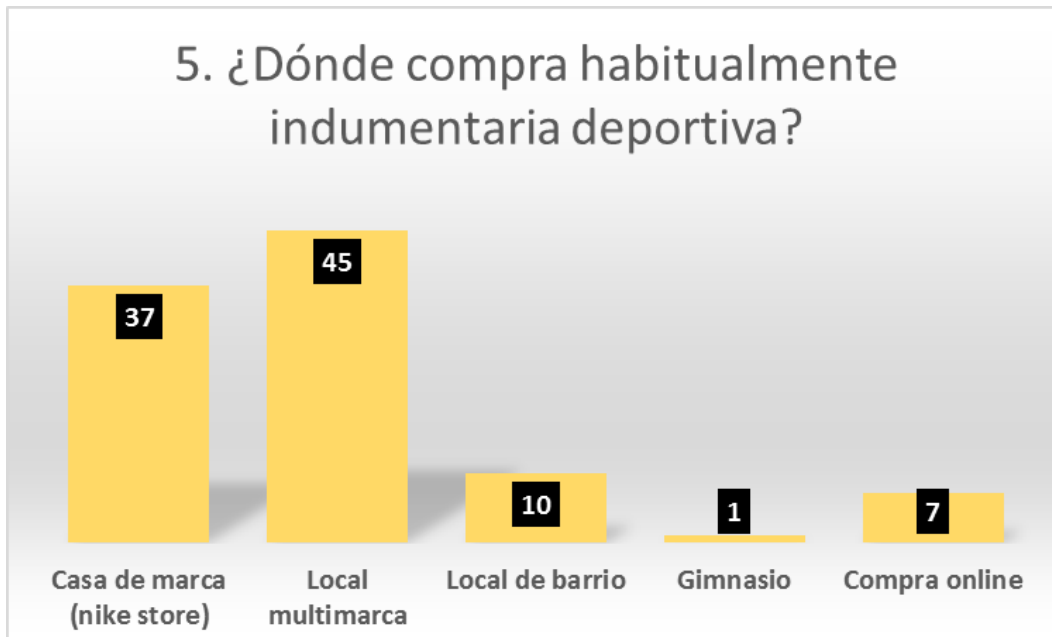


3. Practica deportes, ¿cuántas veces por semana?



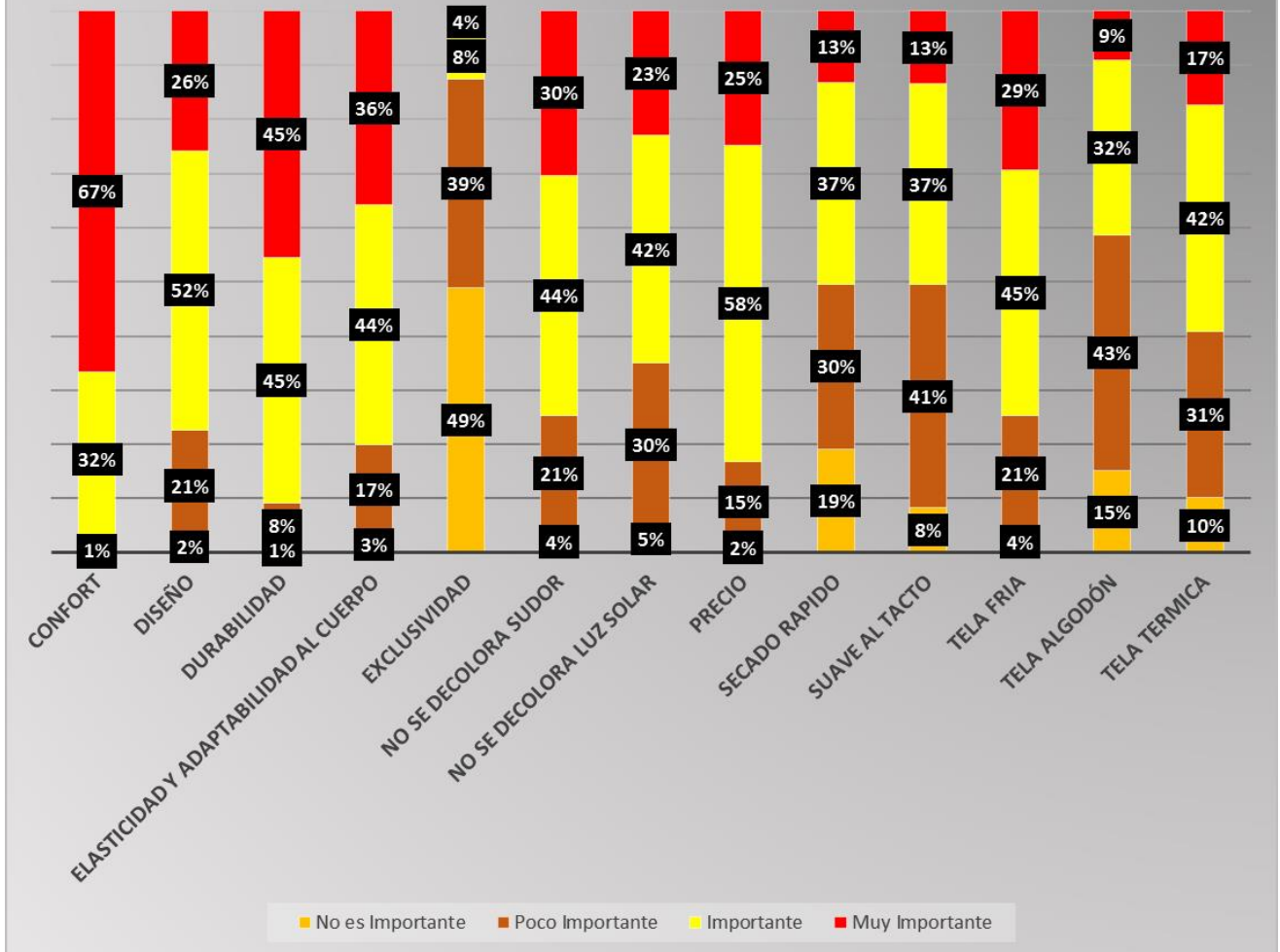
4. ¿Qué deporte/s practica?



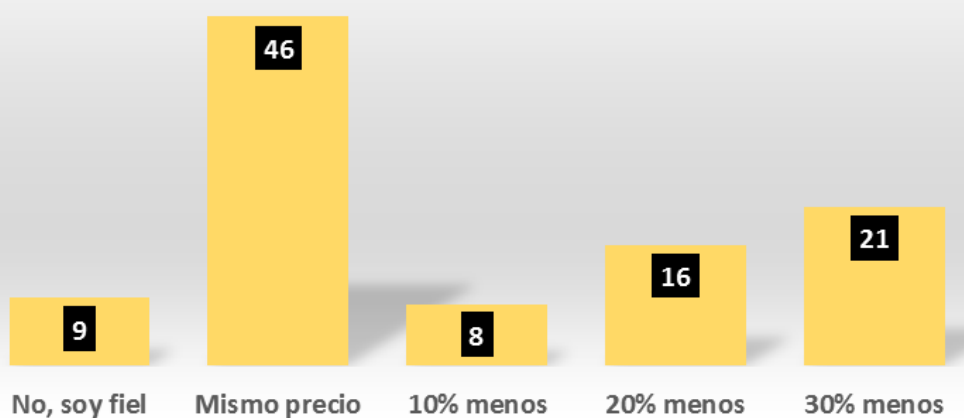




6. Por favor valore los siguientes atributos en su indumentaria:



7. ¿Cambiaría a una nueva marca de indumentaria deportiva?



8. Si tuviera la posibilidad de probar la marca en su entrenamiento a un precio promocional, ¿lo haría?



