

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Lavadero industrial de prendas de jean. Situación y perspectivas locales Blue Wash

Autoría: Medina Yraizoz, Martín

Año: 2012

¿Cómo citar este trabajo?

Medina Yraizoz, M. (2012). "Lavadero industrial de prendas de jean. Situación y perspectivas locales. Blue Wash". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14073>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



Lavadero industrial de prendas de jean Situación y perspectivas locales

Blue Wash

**TRABAJO FINAL
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ALUMNO: MARTIN MEDINA YRAIZOZ
TUTOR: RODOLFO BARTOLI
AÑO: 2012
LUGAR: CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES**



Índice

| | | |
|-----|--|--------|
| 1. | Resumen Ejecutivo..... | - 3 - |
| 1.1 | La Oferta..... | - 3 - |
| 1.2 | El Mercado..... | - 3 - |
| 1.3 | La Industria..... | - 4 - |
| 1.4 | La Ventaja Competitiva..... | - 4 - |
| 1.5 | Clima de inversión..... | - 5 - |
| 2. | La Industria..... | - 6 - |
| 2.1 | Cadena de valor de la Industria..... | - 6 - |
| 2.2 | Ciclo de Vida de la industria..... | - 7 - |
| | Análisis del Sector..... | - 9 - |
| | i. Competencia..... | - 10 - |
| | ii. Proveedores..... | - 12 - |
| | iii. Clientes..... | - 13 - |
| | iv. Presión de Productos Sustitutos..... | - 14 - |
| | v. Competidores Potenciales..... | - 15 - |
| 3. | Oferta..... | - 16 - |
| 3.1 | Benchmarking de la competencia..... | - 16 - |
| 3.2 | Propuesta de Valor..... | - 17 - |
| 3.3 | Mapa precio-diferenciación..... | - 20 - |
| 4. | El Mercado..... | - 21 - |
| 4.1 | Demanda..... | - 21 - |
| 4.2 | Análisis del Target..... | - 24 - |
| 5. | Comercialización..... | - 27 - |
| 5.1 | Mercado Objetivo..... | - 27 - |
| 5.2 | Análisis de la Posición Competitiva..... | - 27 - |
| 5.3 | Marketing Plan..... | - 28 - |
| 6. | Clima de Negocios en La Argentina..... | - 31 - |
| 6.1 | Perfil de la Argentina..... | - 31 - |
| 6.2 | Incentivos a la Inversión..... | - 33 - |
| 6.3 | Clima de inversión..... | - 35 - |
| | Bibliografía..... | - 36 - |



1. Resumen Ejecutivo

En el siguiente trabajo se estudia la cadena de valor de la industria textil, en particular el sector de Lavado y Terminación de prendas de jean.

A partir de dicho estudio de mercado se detecta la posibilidad de realizar una propuesta de valor innovadora en este segmento de la industria.

La propuesta de valor del negocio sería:

“Ser un lavadero industrial de telas de jean que ofrece un lavado y terminado de alta calidad y un servicio al cliente diferencial aportando un alto expertise en tendencia y look de prendas”

Luego de detectar la oportunidad de negocio se recomiendan las ventajas competitivas necesarias y las estrategias de comercialización que asegurarían el éxito del emprendimiento.

1.1 La Oferta

Blue Wash debería ofrecer a sus clientes un servicio de lavado industrial y terminación de prendas de jean. Adicionalmente debería brindar asesoría en diseño y tendencia y llevar propuestas de nuevos productos a sus clientes.

El servicio debería tener como estándares una alta calidad y servicio al cliente y debería estar enfocado en desarrollar las relaciones colaborativas con estos.

1.2. El Mercado

El mercado de clientes está compuesto por las marcas comercializadoras de ropa las cuales venden actualmente 50 millones de prendas en Argentina. Prácticamente la totalidad de las prendas son producidas en la Argentina.

Este mercado se puede segmentar en marcas de distinto nivel. Blue Wash debería tener como target los segmentos Alto y Medio-Alto, conformado por aproximadamente 40 clientes entre los cuales comercializan una 10 millones de prendas anuales.



1.3. La Industria



La industria está compuesta por los productores de tela, las empresas comercializadoras, que se encargan también del diseño, corte y confección de las prendas y de los lavaderos industriales, que realizan el lavado y terminación de la misma.

El sector de los lavaderos industriales se compone de unos 40-45 lavaderos de los cuales 40 prestan un servicio básico de calidad estándar y con bajo valor agregado. Luego se encuentran 4-5 lavaderos diferenciados que prestan un servicio con mayor valor y finalmente se encuentra el lavadero Virasoro el cual ofrece el mejor servicio disponible a las marcas de alto nivel pero los tiempos de entrega y la confiabilidad no es un punto diferenciador de este lavadero.

1.4. La Ventaja Competitiva

El aporte innovador de Blue Wash a la cadena de valor debería consistir en transformar el eslabón de lavado y terminado de la prenda en un agente aportador de tendencias en diseño y look generando las soluciones necesarias desde el punto de vista de procesos de producción. Esta actividad estuvo históricamente realizada exclusivamente a las marcas comercializadoras de prendas y recién en los últimos años los productores de tela comenzaron a realizar algunos aportes en este sentido.

Esta propuesta totalmente innovadora para la industria se transformará en la principal ventaja competitiva de Blue Wash, para lograr capitalizar esta ventaja el lavadero debería contar dentro de sus socios fundadores con un referente del mercado en tendencias y soluciones integradoras para las marcas. Adicionalmente este integrante de la sociedad le debería aportar fuertes vínculos comerciales a la empresa, factor importante para generar confianza y así crecer y afianzarse en el mercado más rápido.

Además el lavadero debería ofrecer un servicio de alto valor agregado centrado en la calidad y el servicio al cliente. Para lograr ello debería tener como encargados de la gestión a dos profesionales magisters que pondrían a disposición experiencia en gestión y conocimientos técnicos.



1.5. Clima de inversión

La estructura social, económica y política de la Argentina de la última década presenta un perfil aceptable para desarrollar un negocio. De todas maneras, si nos remontamos en el tiempo a las últimas décadas del siglo XX encontramos que el país ha tenido distintas crisis económicas en la cual muchas empresas (en especial PyMES) se han visto afectadas.

En este momento ciertas políticas regulatorias (principalmente referidas a la regulación del comercio exterior) y fiscales favorecen la inversión en el país lo cual ejerce de protección para el desarrollo de un negocio. Sin embargo dichas políticas no son de largo plazo con lo cual preferimos no considerar estos beneficios para analizar la viabilidad de este plan de negocios.



2. La Industria

2.1 Cadena de valor de la Industria

La industria de producción de prendas de jean consta de cinco eslabones principales como se puede observar en el siguiente gráfico.



El primer eslabón corresponde a los productores del demin (tela de jean). Mas del 70% del mercado se reparte en cinco empresas: Alpargatas y Santista (las dos del grupo Camargo Correa), Santana y Brastex (todas de capital u origen brasileño) y la nacional Fibraltex. Las plantas productoras se encuentran principalmente en las provincias del Chaco, Tucumán y Buenos Aires. Las importaciones no llegan al 15% debido a las restricciones. La principal empresa que importa de Brasil es Brastex.

Las empresas productoras de tela de la Argentina ofrecen alrededor de 6.000 puestos de trabajo formales.

Este eslabón de la cadena es el que está más concentrado en cantidad de players pero los márgenes de ganancia de estas es muy bajo, la contribución marginal que deja un metro de tela ronda los \$2,5 pero como se necesita una estructura muy grande para fabricarlo y un capital de trabajo importante, por lo tanto los márgenes de utilidad bajan al 1 % sobre facturación.

Dentro de este grupo reducido de productores de tela se destacan dos empresas sobre el resto, Alpargatas y Santista, ambas hacen foco en el desarrollo del mercado, fabrican tela con alto valor agrado que sirve para que las marcas de ropa puedan desarrollar prendas mas diferenciadas.

La participación de la tela en el costo final de la prenda es del 25%

El diseño está a cargo de las marcas que comercializan las prendas. Una vez terminado el diseño realizan el corte de la tela obteniendo como productos intermedio todas las partes de la prenda por separado.

La confección de las prendas, el tercer eslabón de la cadena, se encuentra en su mayoría tercerizado en distintos talleres. La ciudad de Pergamino nuclea el 80% de la



producción con más de 100 talleres. Los mismos son una fuente importante de trabajo, pero las condiciones de contratación de mano de obra no siempre son formales.

Hay varios tipos de talleres, los que se dedican a confeccionar con exclusividad para una sola marca, los que trabajan a bajo costo y realizan productos de mala calidad, los que se dedican solo a la confección de prendas de alto valor agregado y los que logran hacer un buen mix de prendas diferenciadas y a buen precio. Para esto se debe tener un expertise muy grande en confección y volumen grande de producción para bajar los costos fijos.

Una confección de una prenda básica con una calidad aceptable, con avíos incluidos, vale \$15. La confección de una prenda diferenciada con una muy buena calidad, con avíos incluidos, vale \$35. Es sabido que este eslabón es de ganancia muy marginal, se gana con el volumen de fabricación.

La participación de la confección en el costo final de la prenda es de más o menos el 25%

El lavado y terminación de la prenda, cuarto eslabón de la cadena, está a cargo de lavaderos industriales. En estos la prenda recibe el prelavado necesario y distintos procesos de terminación que le dan la textura, color y look definitivo a la prenda. En este eslabón es donde estará situada nuestra empresa.

Las empresas que poseen las marcas comercializadoras se dividen en algunas multinacionales y la gran mayoría nacionales. En general son empresas PyMES que realizan la actividad de comercialización vía locales de venta al público y campañas de marketing con alcances locales o nacionales. Este sector se caracteriza por un alto nivel de competitividad y la marca es absolutamente relevante. En este eslabón, a cargo de las marcas comercializadoras, hay que aclarar que existe un extendido negocio informal (que llegaría hasta un 50% del total), que incluye desde copias de grandes marcas, vendidas en sitios como La Salada hasta innumerables jeans sin marca, fabricados en talleres clandestinos.

La participación del lavado en el costo final de la prenda es del 50%, dependiendo del lavado puede valer \$15 a \$70 pesos. Los márgenes de ganancia en este eslabón son muy superiores a los anteriores, estas empresas hacen la diferencia porque son los que terminan y le dan un importante valor agregado a la prenda, eso las marcas lo pagan.

2.2 Ciclo de Vida de la industria

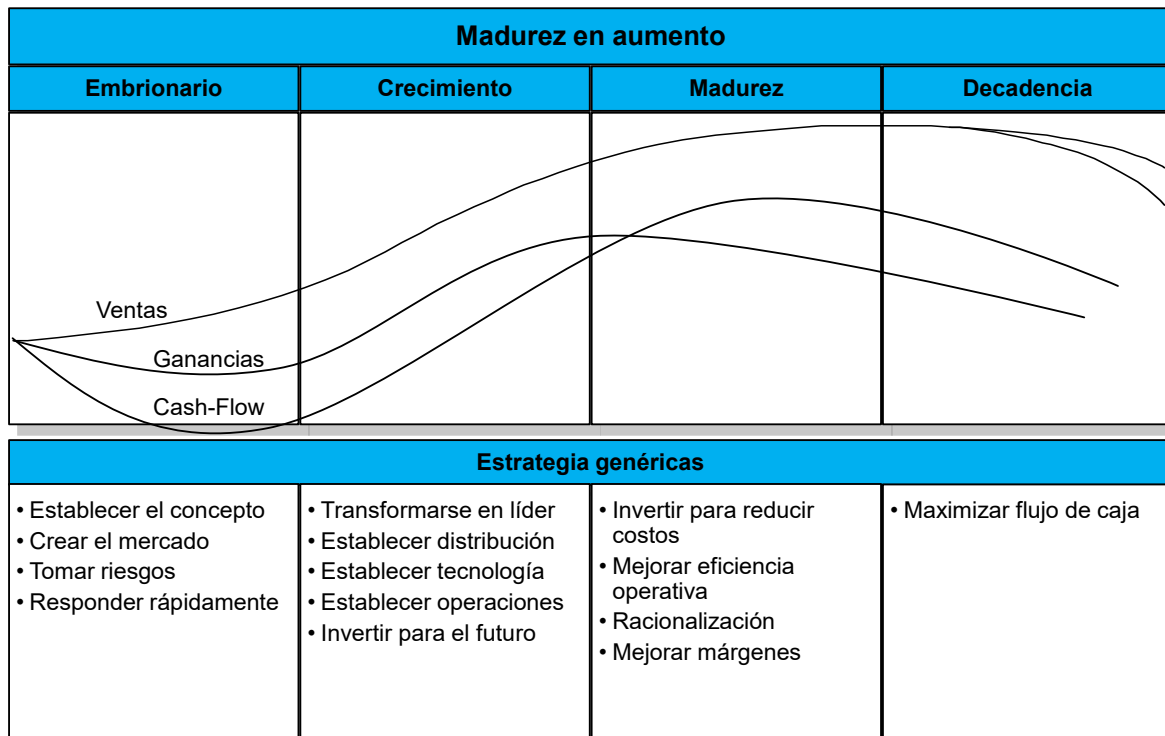
El concepto de ciclo de vida ha sido ampliamente aceptado como un instrumento valioso para analizar la evolución dinámica de los productos y de las industrias en el mercado. Su lógica consiste en la comprobación empírica que muestra que los productos y las industrias siguen un patrón, el cual puede ser representado dentro de cuatro fases llamadas nacimiento, crecimiento, madurez y declinación.

Estrategas como Luck y Farrel (1979) y Porter (1980) han encontrado que las etapas del ciclo de vida de la industria, acompañadas por su correspondiente evolución de las



ventas, son muy útiles para entender cómo las características financieras son influenciadas por cada etapa, sobre todo las utilidades y el flujo de efectivo. Dependiendo de la etapa en la cual se encuentre las estrategias genéricas a desarrollar son muy distintas. A modo de ejemplo introduciré algunas estrategias generales de cada una de las etapas.

Como se muestra en la ilustración las utilidades son negativas durante toda o casi toda la fase de nacimiento, pero tienden a crecer durante la fase de crecimiento. En la etapa de madurez la presión de los competidores comienza a causar efectos en los márgenes de utilidad. En el último extremo de la fase de declinación, las utilidades pueden volverse negativas, en caso de que en este estadio se realice a tiempo un esfuerzo de desinversión en el negocio o en el producto. Lo que es más claro durante el ejercicio diario de las operaciones, es el comportamiento del flujo de efectivo, el cual alcanza cifras negativas durante las fases de nacimiento y de crecimiento, representando en realidad una inversión a futuro, la cual puede recuperarse durante la fase de madurez y aún de declinación, en caso de que los flujos de efectivo sigan siendo significativos.



La industria de la terminación de prendas de vestir se encuentra en la Etapa de Crecimiento. Si bien hay varias empresas que se dedican a esta actividad desde hace algunas décadas, los indicios que llevan a esta conclusión surgen al analizar la evolución de la industria en los últimos diez años.



Durante las décadas anteriores el servicio ofrecido por la industria no variaba. Esto se debía a que el consumo per cápita de prendas de jean era bajo y el consumidor no reclamaba innovación. Las tecnologías existentes tampoco permitían generar nuevos productos para atraer a estos con lo cual la inversión solo atendía al crecimiento vegetativo del mercado. Claramente la industria se encontraba en Etapa de Madurez.

En la última década surgieron nuevas tecnologías que permitieron introducir en el mercado una amplia variedad de productos innovadores haciendo que se dispare el consumo per cápita de prendas. La vida útil de mercado de la prenda se redujo, traduciéndose en mayor rotación y con fuertes componentes estacionales. De esta manera la cadena de valor comenzó a demandar mayores inversiones, aportes en innovación y una calidad de servicio superior. Concluimos, entonces, que la industria se encuentra en este momento en Etapa de Crecimiento.

Como se observa en el gráfico es de esperar que la facturación de la industria crezca con aceleración positiva durante esta etapa, y que las ganancias tengan un comportamiento similar. Las estrategias recomendadas son inversiones en tecnología y establecer procesos operativos que permitan brindar servicios de mayor calidad que atiendan las nuevas necesidades del mercado. De esta manera sería de esperar que los cash flows sean negativos durante los primeros años en los que se lleven a cabo inversiones.

Análisis del Sector

Para continuar con el análisis estratégico del negocio, emplearé el Modelo de Porter. Este modelo permite un mejor entendimiento del entorno externo de un negocio mediante el análisis de las fuerzas relativas que interactúan en el mismo.

El modelo, permite analizar la intensidad de estas fuerzas y en base a ellas diagramar mejores estrategias.

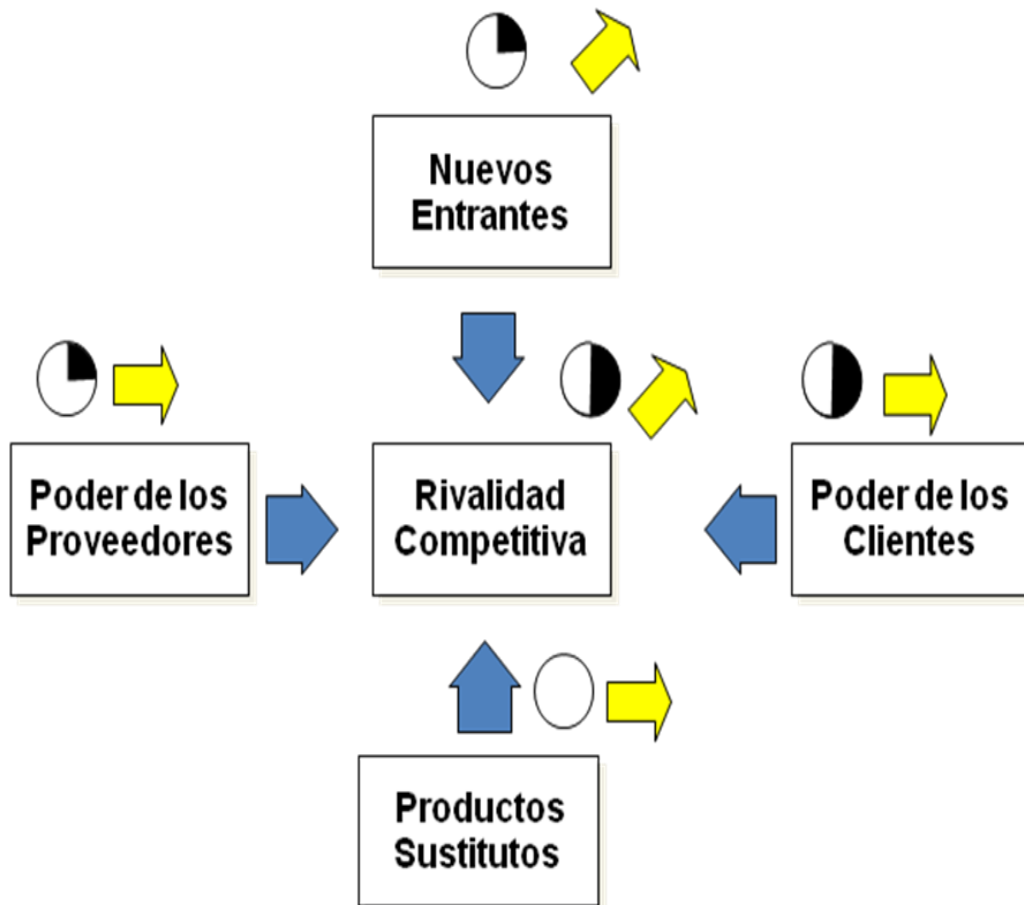
Las 5 fuerzas relativas que analiza el modelo son:

- i. **Rivalidad Competitiva:** Cómo reaccionaría un competidor ante una iniciativa de aumentar las ventas por parte de algún participante
- ii. **Proveedores:** Cuán dependiente es la organización de sus proveedores
- iii. **Clientes:** Cuán fácil es para los clientes cambiar de proveedores
- iv. **Productos Sustitutos:** Se pueden reemplazar los productos por otros similares
- v. **Potenciales entrantes:** Cuán fácil es para un nuevo jugador entrar a la industria y tomar una participación del mercado

En el siguiente gráfico se muestra la intensidad que ejerce cada una de las fuerzas sobre los márgenes de la industria. Con las flechas mostramos la tendencia que



muestran las distintas fuerzas, o sea, cómo sería la evolución de la intensidad de las mismas en el tiempo.



i. Competencia

En primer lugar analizamos la competencia entre los lavaderos presentes en el mercado. Los lavaderos en el país están divididos en dos segmentos: los que lavan productos básicos y los que lavan productos diferenciados.

Básicos:

En este segmento se encuentra la mayor cantidad de lavaderos de la Argentina, alrededor de 35 – 40 y están ubicados en Capital Federal o el Gran Buenos Aires. Son lavaderos que tienen poca inversión en maquinarias para productos diferenciados y con poco conocimiento de look y tendencia de la moda.



El proceso de lavado tiene poco desarrollo y sus clientes target son marcas de bajo precio.

El precio promedio por prenda del lavado se encuentra alrededor de \$10. Las ganancias marginales de estos lavados son muy bajas.

Este segmento casi no compite con el target de cliente que Blue Wash debería apuntar.

Diferenciados:

La cantidad de competidores en este segmento es mas acotada, solo existen alrededor de 4 lavaderos que pueden ofrecer un servicio diferenciado a las marcas importantes del mercado y otros 3 o 4 que están desarrollándose para crecer más en este segmento.

Algunos de estos están instalados desde hace 4 o 5 años trabajando fuertemente con las marcas pero ninguno de ellos ha podido fidelizar a los clientes debido a que no han podido mantener un alto nivel de servicio. Esto se ve evidenciado en el alto índice de rotación que tienen las marcas respecto de su proveedor de lavados entre colecciones.

En este segmento se diferencia claramente del resto Lavadero Virasoro, empresa que tiene una muy buena calidad de lavado y mucha llegada sobre las marcas de punta pero los precios y la entrega no es la que el mercado demanda. A pesar de esto sigue siendo un referente en lavados en la Argentina y tiene el mayor share de marcas diferenciadas.

El mercado textil no cuenta con una oferta sustentable en el tiempo y que realice un producto de alta calidad, que tenga conocimientos de la moda nacional e internacional y que cumpla con los tiempos de entrega requeridos por la demanda.

Los precios que se manejan en este segmento van desde los 15 a los 60 pesos.

El precio promedio de un lavadero diferenciado es de \$20

| Intensidad De La Competencia | |
|------------------------------|------------|
| Empresa | Intensidad |
| Lavaderos Básicos | 2 |
| Lavaderos Diferenciados | 3 |
| Lavadero Virasoro | 4 |

Referencias:

5. Alta 4. Media/Alta. 3. Media. 2. Media/Baja. 1. Baja.

Intensidad de la fuerza *Competencia*: Media

Tendencia: Creciente debido al crecimiento de algunos lavaderos diferenciados que quieren parecerse a Virasoro.



En este segmento de la competencia es donde Blue Wash debería competir.

A continuación se dan referencias específicas de los competidores:

Lavadero Virasoro S.A.

Domicilio administrativo: Virasoro 3570, Rosario, Santa Fe, Argentina.

Domicilio Legal: Virasoro 3570, Rosario, Santa Fe, Argentina.

Dueño: Jorge y Marcelo Guidetti.

Contacto: mguidetti@fibertel.com.ar, Teléfono: (341) 431-5993

Mercado: Lavado y terminación de prendas de vestir. Capacidad: 300.000 prendas por mes.

Principales Clientes: Lacoste, Bensimon, Etiqueta Negra, Wanama, Kosiuko, Levis, Jazmin chebar.

Facturación aproximada: 100 MM de pesos por año.

Procesadora Textil Parque S.A

Domicilio administrativo: Ruta Prov 32 S/N, Pergamino, Buenos Aires, Argentina.

Domicilio Legal: Merced 640, Pergamino, Buenos Aires, Argentina.

Dueño: Marcelo Franconi.

Contacto: marcelofranconi@arnet.com.ar, Teléfono: (2477)42-0710

Mercado: Lavado y terminación de prendas de vestir. Capacidad: 150.000 prendas por mes.

Principales Clientes: Chocolate, Kevinston, Scombro, Koxis, Legacy, Octanos.

Facturación aproximada: 40 MM de pesos por año.

Lavadero San Martin

Domicilio administrativo: San Martín 732, Buenos Aires, Argentina.

Domicilio Legal: San Martín 732, Buenos Aires, Argentina.

Dueño: Eduardo Ferrari

Contacto: lavaderosanmartin@hotmail.com, Teléfono: 02323-438888

Mercado: Lavado y terminación de prendas de vestir. Capacidad: 150.000 prendas por mes.

Principales Clientes: Koxix, Octanos, Cheeky, Bross, Tucci, Rever Pass.

Facturación aproximada: 25 MM de pesos por año.

ii. Proveedores

Las materias primas que se utilizan para los lavados (suavizantes, piedras, enzimas, etc) son de producción nacional, no son escasas ni diferenciadas. Entendemos que esto es una ventaja ya que si se trabaja con proveedores extranjeros se puede correr el riesgo de que ciertas regulaciones oficiales impidan el normal abastecimiento de los insumos.



Los proveedores del exterior que ofrecen las materias primas necesarias pero en este momento nos es conveniente abastecerse con ellos debido a que no tienen precio o calidad diferencial, además de las actuales barreras de entrada.

Intensidad de la fuera *Proveedores*: Baja
Tendencia: Estable

iii. Clientes

Los clientes del lavadero son las marcas de ropa, estas están segmentadas en 3 niveles dentro de la pirámide de marcas: Bajo, Medio (medio bajo y medio alto) y Alto.

Nivel Bajo

Está formado por una gran cantidad y variedad de productores de prendas, alrededor de 300, los cuales ofertan al mercado el 60% de las prendas consumidas, 30.000.000. Tiene varias clases de punto de ventas; marcas, al por mayor y en las ferias.

El promedio de gastos en lavados por prenda es de \$12
Los integrantes de este nivel no son el target de cliente buscado por Blue Wash.

Nivel Medio

Se encuentra formado por una gran cantidad de marcas, 100 aproximadamente. Estas compiten en el mercado con un mix equilibrado de imagen, precio y producto, ofertando el 30% del consumo del país, 15.000.000 de prendas. Hay una gran dispersión de marcas dentro de este segmento por eso se lo puede dividir en 3 subsegmentos:

- marcas del segmento medio alto: buscan constantemente el desarrollarse y crecer dentro del segmento,
- marcas del segmento medio, las cuales les cuesta mucho diferenciarse pero invierten en eso
- marcas del segmento medio bajo, no les interesa salir de ahí.

El promedio de gastos en lavados por prenda es de \$20

Algunos de los integrantes de este nivel deberían ser el target de cliente buscado por Blue Wash, esto dependerá del producto y la imagen buscada por la marca.

Nivel Alto

Se encuentra formado por las primeras 20 marcas más conocidas del mercado, son las que le ofrecen al público una amplia variedad de prendas con una alta calidad y última moda. Debido a estas características estas pretenden para sus productos las mejores telas y los mejores lavados.



Los integrantes de este nivel de la pirámide ofertan el 10% del consumo anual de prendas del país, 5.000.0000

El promedio de gastos en lavados por prenda es de \$30

Los integrantes de este nivel deberían ser el target de cliente buscado por Blue Wash.

El poder negociador de los clientes con el lavadero depende del nivel de la marca en el mercado, de la situación económica – financiera y de la relación comercial.

Este puede verse reducido gracias al fuerte vínculo comercial que tiene uno de los socios de la empresa.

| Poder Negociador De Los Clientes | |
|----------------------------------|------------------|
| Cliente | Poder Negociador |
| Nivel Alto | 4 |
| Nivel Medio | 2 |
| Nivel Bajo | 4 |

Referencias:

5. Alta 4. Media/Alta. 3. Media. 2. Media/Baja. 1. Baja.

Intensidad: Media

Tendencia: Estable

iv. Presión de Productos Sustitutos

El proceso de lavado es totalmente necesario para la terminación final de la prenda y la totalidad de estas son lavadas en la Argentina y no en el exterior.

La única presión sobre los lavaderos son las prendas importadas que ya vienen terminadas. El mercado interno consume más de 50 millones de prendas al año y solamente el 5% de estas son importadas.

En prendas importadas en su mayoría son comercializadas por el segmento de bajo valor agregado. En general las importaciones provienen del sudeste asiático. También existe una cantidad muy baja de prendas apuntadas al segmento de mayor valor, en general importadas de Europa.

Por lo tanto la presión por productos o servicios sustitutos es casi nula sobre los lavaderos.

| Presión De Productos Sustitutos | |
|---------------------------------|---------|
| | Presión |
| Prendas Importadas | 1 |

Referencias:

5. Alta 4. Media/Alta. 3. Media. 2. Media/Baja. 1. Baja.



Intensidad: Nula
Tendencia: Estable

v. Competidores Potenciales

Existen tres posibilidades de ingreso de competidores potenciales:

- Debido al crecimiento de las marcas y de la pobre oferta de los lavaderos existentes es posible que las marcas analicen la posibilidad de la instalación de lavaderos propios (Integración vertical). Consideramos baja la posibilidad que esto ocurra ya que las marcas prefieren concentrar sus esfuerzos financieros y profesionales en el core del negocio que es la comercialización tercerizando el resto de las actividades.
- Posibilidad de que inversionistas nacionales o extranjeros incursionen en este nicho no explotado eficientemente e instalen nuevos lavaderos.
- Posibilidad de que los lavaderos del sector básicos mejoren su oferta de lavados, se capaciten y busquen satisfacer las necesidades de los clientes del segmento alto.

La principal barrera de entrada para cualquiera de estas 3 posibilidades es que para instalar un lavadero eficiente en calidad de producto y servicio que sea elegido por las marcas del mercado se necesita por un lado tener un amplio conocimiento del rubro textil, tener contactos necesarios para generar los vínculos comerciales, saber de procesos, moda y tendencia y tener un grupo de trabajo profesional.

| Posibilidad de Ingreso | |
|--------------------------|---------|
| Competidores Potenciales | Ingreso |
| Marcas | 2 |
| Lavaderos Existentes | 3 |
| Nuevos Inversionistas | 2 |

Referencias:

5. Alta. 4. Media/Alta. 3. Media. 2. Media/Baja. 1. Baja.

Intensidad: Baja
Tendencia: Creciente, inversionistas interesados debido a la alta rentabilidad que se cree que tiene este negocio.

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter se observa que ninguna de estas ejerce un peso determinante sobre la rentabilidad de la industria, con lo cual podemos concluir que la misma es sostenible en el tiempo.



3. Oferta

3.1 Benchmarking de la competencia

A continuación se detectarán los factores de diferenciación y su valoración relativa para entender la demanda del mercado y poder evaluar a los distintos competidores en cada uno de esos factores y poder entender cuál es la oferta de cada uno de ellos.

| | Fortalezas | Debilidades |
|--------------------------------|--|---|
| Virasoro | <ul style="list-style-type: none">✓ Expertise en procesos de producción✓ Excelentes looks de lavados.✓ Conocimiento del mercado argentino.✓ Flexibilidad en plazo de pago. | <ul style="list-style-type: none">✓ Débil vínculo comercial con las marcas.✓ Precios por encima de la media de mercado.✓ Muy mal servicio al cliente. |
| Lavaderos Diferenciados | <ul style="list-style-type: none">✓ Buenos looks de lavados.✓ Flexibilidad en plazos de pago.✓ Algunos tienen fuertes vínculos comerciales con las marcas | <ul style="list-style-type: none">✓ Falta de profesionalidad en los procesos administrativos y de producción.✓ Falta de conocimiento de las tendencias de moda.✓ Bajo vínculo comercial y de conocimiento sobre todos los integrantes de la cadena de valor.✓ Baja velocidad de respuesta, tardanza en las entregas. |
| Lavaderos Básicos | <ul style="list-style-type: none">✓ Alto volumen de venta por eso pueden sostener los precios bajos.✓ Fuertes vínculos comerciales con las marcas del segmento bajo.✓ Alta velocidad de respuesta ante | <ul style="list-style-type: none">✓ Baja capacidad para producir lavados con buen look.✓ Falta de profesionalidad en los procesos administrativos y de producción.✓ Falta de conocimiento de las tendencias de |



necesidades.

moda.
 ✓ Pagos contado, no trabajan a plazo.

| Factores de diferenciación | Peso Factor | Virasoro | | Lavaderos Diferenciados | | Lavaderos Básicos | |
|-------------------------------------|-------------|----------|--------|-------------------------|--------|-------------------|--------|
| | | Grado | Puntos | Grado | Puntos | Grado | Puntos |
| Look de las prendas | 5 | 5 | 25 | 4 | 20 | 2 | 10 |
| Oferta de tendencia | 3 | 4 | 20 | 3 | 15 | 1 | 5 |
| Precio | 5 | 2 | 10 | 3 | 15 | 4 | 20 |
| Plazo de Pago | 3 | 5 | 25 | 4 | 20 | 2 | 10 |
| Velocidad de respuesta | 4 | 2 | 10 | 3 | 15 | 3 | 15 |
| Calidad de procesos (repetitividad) | 4 | 4 | 20 | 3 | 15 | 2 | 10 |
| Puntos de diferenciación | | | 110 | 100 | 70 | | |
| Precio (\$/prenda) | | | 25 | 20 | 12 | | |
| Ratio Costo-Beneficio | | | 4,40 | 5,00 | 5,83 | | |

3.2 Propuesta de Valor

Luego de entender las fortalezas y debilidades de los distintos competidores y de qué manera cada uno performa en los distintos factores de diferenciación podemos concluir que existe la posibilidad de realizar una propuesta de valor innovadora para ofrecer en el mercado y que consideramos aseguraría el éxito en el negocio:

“Ser un lavadero industrial que ofrece un lavado y terminado de alta calidad y un servicio al cliente diferencial aportando un alto expertise en tendencia y look de prendas”

Para los fines prácticos de desarrollar el análisis se adoptará el nombre ficticio Blue Wash para el negocio propuesto.

A partir de generar un negocio con esta propuesta de valor reconocemos cuales serían las fortalezas y debilidades de encarar el negocio:

| | Fortalezas | Debilidades |
|------------------|---|--|
| Blue Wash | ✓ Expertise en tendencia de moda y looks de lavado. | ✓ Curva de aprendizaje en los procesos |



- ✓ Equipo gerencial profesional y altamente capacitado.
- ✓ Fuertes vínculos comerciales con las marcas y los demás integrantes de la cadena de valor.
- ✓ Flexibilidad en los plazos de pago.
- ✓ Alta velocidad de respuesta ante las necesidades de los clientes.
- ✓ productivos.
- ✓ Falta de nombre e historial como empresa en el mercado.

La primera fortaleza destacada consiste en volcar el expertise en tendencia de moda y looks de lavado en este eslabón de la cadena. Esto no solo constituye una ventaja competitiva en la industria sino que se transforma en un aporte innovador para toda la cadena de valor. Históricamente el diseño de la prenda fue realizado por las marcas comercializadores. De esta manera eran las marcas las encargadas de investigar nuevas tendencias, probar nuevos productos, insumos y proponer nuevos procesos al resto de la cadena. En los últimos años los productores de tela comenzaron a realizar sus propias investigaciones de mercado y análisis de tendencia para llevar a las marcas propuestas innovadoras con una solución industrial analizada.

El aporte innovador de Blue Wash a la cadena de valor debería consistir en transformar el eslabón de lavado y terminado de la prenda en un agente aportador de tendencias en diseño y look generando la soluciones necesarias desde el punto de vista de procesos de producción. Esta actividad estuvo históricamente realizada exclusivamente a la marcas comercializadoras de prendas y recién en los últimos años los productores de tela comenzaron a realizar algunos aportes en este sentido.

Esta propuesta totalmente innovadora para la industria se transformará en la principal ventaja competitiva de Blue Wash, para lograr capitalizar esta ventaja el lavadero debería contar dentro de sus socios fundadores con un referente del mercado en tendencias y soluciones integradoras para las marcas. Adicionalmente este integrante de la sociedad le debería aportar fuertes vínculos comerciales a la empresa, factor importante para generar confianza y así crecer y afianzarse en el mercado más rápido.

Además el lavadero debería ofrecer un servicio de alto valor agregado centrado en la calidad y el servicio al cliente. Para lograr ello debería tener como encargados de la gestión a dos profesionales magisters que pondrían a disposición experiencia en gestión y conocimientos técnicos.



Puede observarse que los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto cuando la oferta de factores diferenciales es mayor. En el caso del lavadero Virasoro, cuyos looks son los mejores del mercado, el precio promedio ronda un 20%/25% por encima del resto de los lavaderos diferenciados.

| Blue Wash | | |
|-------------------------------------|--------------|---------------|
| Factores de diferenciación | Grado | Puntos |
| Look de las prendas | 4 | 20 |
| Oferta de tendencia | 5 | 25 |
| Precio | 3 | 15 |
| Plazo de Pago | 4 | 20 |
| Velocidad de respuesta | 4 | 20 |
| Calidad de procesos (repetitividad) | 5 | 25 |
| Puntos de diferenciación | | 125 |
| Precio (\$/prenda) | | 18 / 20 |
| Ratio Costo-Beneficio | | 6,9 / 6,3 |

Para validar la viabilidad de la propuesta de valor se decidió realizar un relevamiento a partir del cual se pudiera detectar el nivel de satisfacción de los clientes respecto al servicio que prestan los competidores del mercado. Asimismo se indagó respecto a las necesidades insatisfechas, a los precios que están pagando por los distintos lavados y a la tasa de rotación de proveedores. Por último se preguntó si consideraban viable la entrada al mercado de un nuevo proveedor. El relevamiento se realizó entre veinte de las principales marcas de ropa del mercado argentino, las cuales constituirían parte del segmento target al cual debería apuntar Blue Wash.

Las preguntas realizadas y las principales respuestas se encuentran en el Anexo 1. Las conclusiones generales obtenidas son:

Se detecta de la verbalización de los clientes que no están satisfechos con la oferta de lavaderos diferenciados del mercado, son pocos los lavaderos que intentan o que pueden cumplir con las necesidades de las marcas.

Las marcas diferenciadas tienen que lavar su mayor volumen de prendas diferenciadas con Virasoro, a pesar que los precios están muy por encima de la media del mercado y que no cumple las fechas de entrega, porque no hay otros que sean más confiables. Con los tiempos cada vez más apremiantes de la moda las marcas no encuentran lavaderos que le ayuden a desarrollar la colección en lo que a la tendencia se refiere. Necesitan que el lavadero se adelante a sus necesidades.



Muchas veces dudan que los lavaderos le entreguen en tiempo y con el look aprobado en la muestra.

Se puede concluir que en el mercado hay espacio para el ingreso de un lavadero con alto nivel de servicio, con buen look de lavado, que ofrezca tendencia y que cumpla con las fechas planificadas.

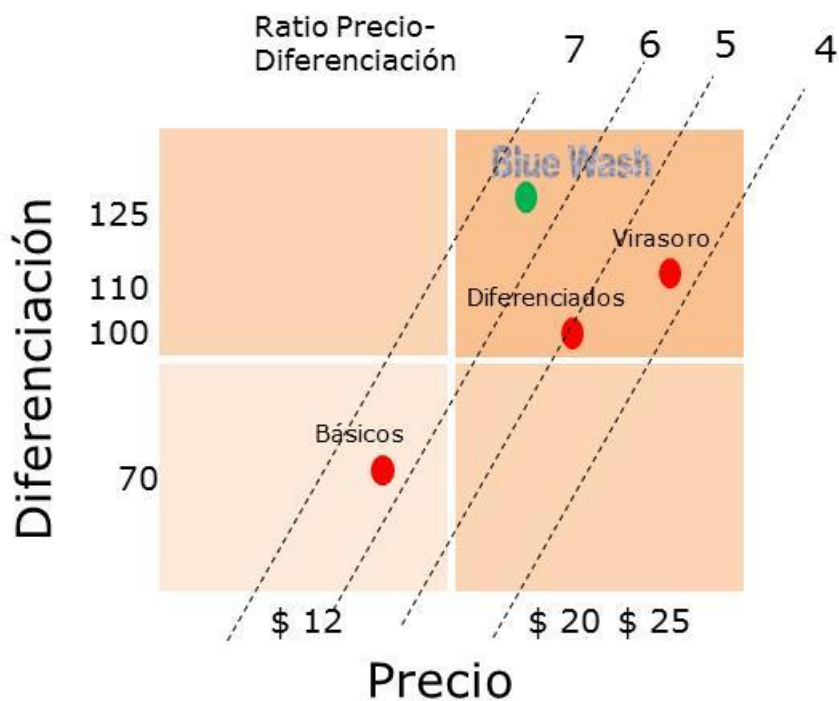
El precio promedio de un lavado diferenciado es de \$20, si el lavadero tiene un buen nivel de servicio aceptarían pagar más.

La tasa de rotación de cambio de lavaderos por parte de las marcas es muy alta, no mantienen fidelidad o exclusividad con un lavadero en especial. Muchos caen en Virasoro porque no hay muchos que laven así.

3.3. Mapa precio-diferenciación

En el siguiente gráfico se puede observar el posicionamiento que Blue Wash podría tener, con estas características, y de sus competidores en cuanto a precio y a factores de diferenciación ofrecidos.

La estrategia de Blue Wash debería ser ofrecer la mejor combinación entre diferenciación y precio.





4. El Mercado

4.1. Demanda

Como hemos explicado durante el análisis de los clientes en el estudio de Fuerzas de Porter, los clientes de un lavadero industrial son las marcas comercializadoras de prendas de jean. Por lo tanto la demanda que debemos analizar es la del mercado de consumo de estas prendas.

La historia de los jeans se remonta a mediados del siglo XIX, época de la fiebre del oro en las minas de la zona oeste de los EE.UU.

Su creación es producto del ingenio de un vendedor de origen bávaro que con 23 años descubrió que la fortuna estaba allí para quien la busque. Se encontraba vendiendo, en las zonas mineras de los Estados Unidos, telas recias para la confección de carpas y toldos para las carretas.

Las ventas del material eran muy escasas así que analizó el mercado que tenía y decidió que lo que realmente necesitaban aquellos hombres eran pantalones lo suficientemente fuertes como para aguantar los rigores de aquel trabajo extremo. Y es así que nacen los primeros jeans.

Durante varias décadas esta prenda fue utilizada como vestimenta de trabajo en granjas y minas. Desde los años 30 los jeans se empezaron a utilizar en EEUU para ropa de tiempo libre. En Europa el jean se cargó de sentidos, como representante de un estilo de vida que generaba cierta curiosidad al menos, así mismo se les asociaba valores como libertad y masculinidad dada la funcionalidad de la prenda. Así los jeans se constituyeron en un medio para manifestar la protesta contra la burguesía establecida.

Cuando comienza la II Guerra Mundial el Plan Marshall llevaba en su carga para las bases militares una cesta básica de víveres y blue jeans. De esta manera salieron del campo para quedarse por siempre.

Para los años sesenta y setenta la prenda se convierte en un arma más del proceso de igualdad. Lo usan los negros, los pobres, los ricos, los hippies, hombres y mujeres por igual. La moda unisex llegó y los chicos se dejaron crecer el cabello y las chicas perdían las formas con una extremada delgadez además de cubrir sus cuerpos con anchas franelas y sudaderas.

Fue en la década de los 80 cuando entraron por la puerta grande de la moda y se empezó a ver cambios en diseños y texturas. Las grandes fábricas introdujeron técnicas de lavado con químicos, y empezaron a fabricarlos con aplicaciones doradas, para acomodarlos a las nuevas tendencias.

Para finales de la década de los ochenta fueron cayendo uno a uno los muros que separaban a los tejanos de los talleres de los mejores diseñadores del mundo. Las grandes casas de moda dedican ahora tiempo y espacio al Jean. Entran en competencia en el mercado Versace, Armani y más aunque su target es otro que el de

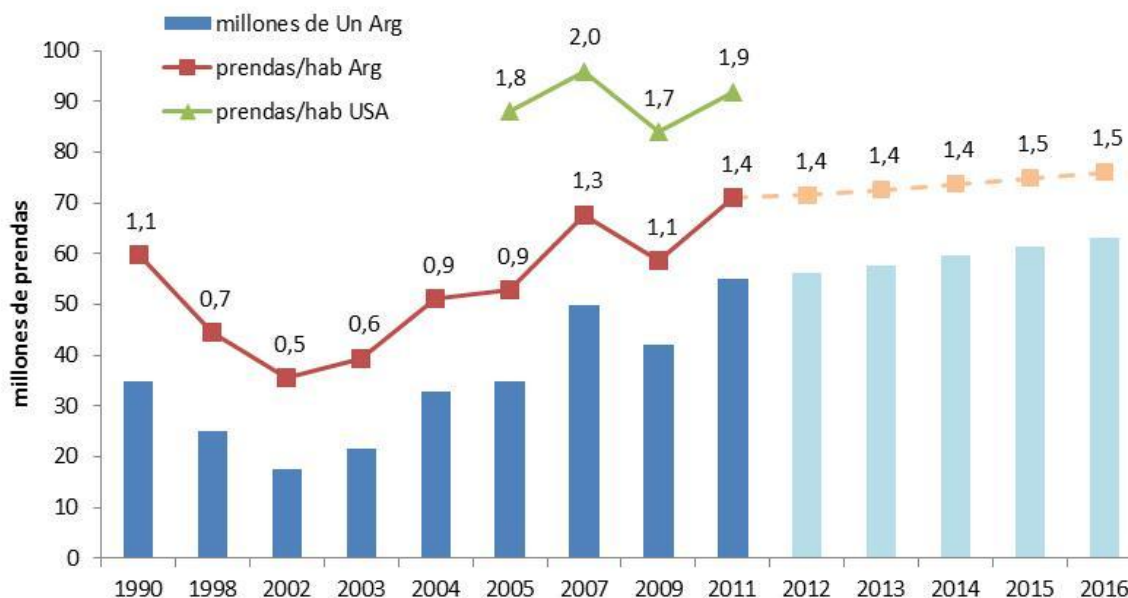


los grandes fabricantes que se sitúan en este orden: Levi's, Lee, Wrangler y Lois. (El eterno retorno de lo nuevo , 2011)

Durante este proceso, en los Estados Unidos el consumo de prendas se incrementó hasta alcanzar las dos prendas per cápita anuales en la primer década de este siglo. En la Argentina el consumo fue incrementándose levemente en la segunda mitad del siglo pasado hasta alcanzar un nivel de 1,1 prendas anuales per cápita. Las crisis de 1997 y 2001 golpearon fuertemente la industria ya que el consumo descendió a media prenda anual per cápita. A partir de la recuperación económica desde el año 2003 el consumo mantuvo un crecimiento a un fuerte ritmo alcanzando en el 2011 un nivel de 1,4 prendas per cápita, solo interrumpido momentáneamente por la crisis global del 2009.

Podemos observar que el consumo de estos bienes está positivamente correlacionado con el incremento del poder adquisitivo de la población. Adicionalmente vemos que en una economía desarrollada como la de Estados Unidos el consumo per cápita es mayor. De esta manera podemos concluir que si se mantiene la tendencia creciente del crecimiento del poder adquisitivo en Argentina, el mercado de jeans tendría el mismo comportamiento.

Teniendo en cuenta el crecimiento del consumo per cápita y el crecimiento estimado de la población (1% anual) alcanzaríamos un mercado de 63 millones de prendas en el 2016, un crecimiento del 15% respecto al 2011.



Elaboración propia en base a las siguientes fuentes:

- CBI Market Information Database (www.cbi.eu). Outware-The EU market for demin jeans



- Artículo Clarin.com. Domingo 28/2/1999. La moda y la crisis golpean el imperio del jean
- Artículo Clarin.com. Domingo 8/9/2009. Mundo Jean. Planeta que manda en el mercado textil

En la proyección de los volúmenes del mercado no estamos considerando la posible ocurrencia de una crisis. De ocurrir una crisis financiera que impacte el consumo el mercado se vería impactado en el corto plazo ya que las prendas no constituyen un bien de necesidad básica. Puede observarse que durante la crisis del 2001 el mercado de prendas se contrajo fuertemente, recuperándose rápidamente en los años siguientes acompañando la evolución general de la economía argentina. En el 2009 también se observa el impacto de la crisis internacional en el consumo. Dicho impacto tuvo una breve duración ya que pasada la crisis los volúmenes volvieron a crecer al ritmo de la economía.

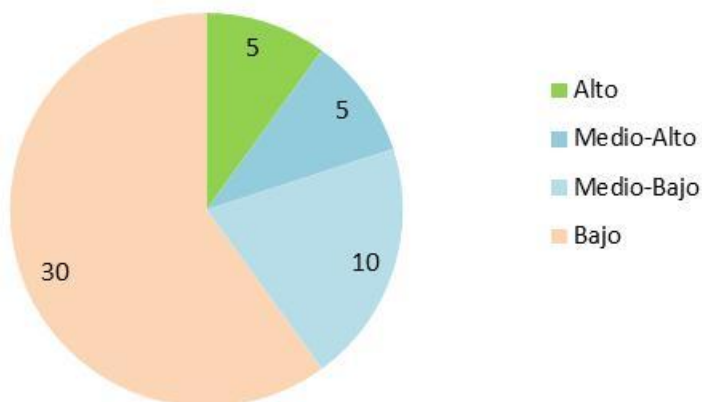
Teniendo en cuenta este análisis concluimos que una crisis impactaría el mercado pero que el mismo se recuperaría rápidamente pasado el período de contracción.

Otro factor a tener en cuenta es la regulación de importaciones que existe actualmente en la Argentina, factor que a priori parecería generar un efecto positivo sobre la demanda de prendas de producción local. Sin embargo los segmentos de valor medio alto y alto basan su estrategia en el diseño de prendas acordes a las necesidades del consumidor local. El ciclo de diseño y producción determinado por las consecutivas temporadas exige un fluido proceso de investigación, diseño y producción por parte de todos los eslabones logrando una excelente comunicación y entendimiento de los requerimientos. De esta manera se hace muy difícil para las marcas importar prendas diseñadas o terminadas en el exterior que se adapten a los gustos del consumidor local y que lleguen a tiempo a las temporadas. Con lo cual concluimos que un cambio en la regulación de las importaciones no afectaría la industria de terminación de prendas en los segmentos alto y medio-alto.

Como se explicó en el análisis de Fuerzas de Porter el mercado se encuentra segmentando entre marcas de Alto, Medio y Bajo Nivel. La tendencia viene mostrando que cada año un mayor número de marcas ofrece un portfolio diferenciado y de mayor calidad resultando que aproximadamente un tercio del nivel Medio pueda clasificarse como Medio-Alto.



Segmentación del mercado (millones de prendas)



4.2. Análisis del Target

El target de clientes de Blue Wash deberían ser las marcas que más valoren un servicio de alta calidad y los servicios diferenciales que piensa ofrecer la empresa. De esta manera el target estará compuesto por las marcas de nivel Alto y Medio-Alto, entre las cuales comercializan 10 millones de prendas en el corriente año.

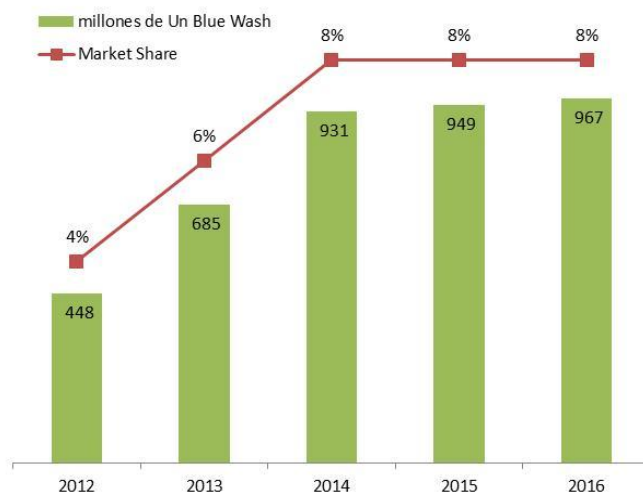
Como hemos demostrado anteriormente este segmento está deseoso de que entren al mercado nuevos proveedores con un servicio diferencial y alta calidad de producto. También hemos visto que las marcas utilizan varios lavaderos en cada año, teniendo una tasa de rotación es muy alta y utilizando más de un lavadero para cada colección de manera de reducir los riesgos de incumplimiento los cuales suelen ser frecuentes.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente y con un posicionamiento de precios similar al de los lavaderos diferenciados estimamos que en el primer año de operación Blue Wash podría captar un 4% del mercado target (Nivel Alto y Medio-Alto) sin mayores inconvenientes. Se debería tener en cuenta que una de los mayores inconvenientes para comenzar una relación comercial Business to Business consiste en el conocimiento y la confianza entre las partes, ya que uno de los socios sería un referente del mercado y con vínculos comerciales muy fuertes. En este sentido Blue Wash debería contar con una ventaja determinante.

A medida de ir profundizando el conocimiento del negocio y generando la confianza necesaria entre los clientes del segmento target estimamos que Blue Wash debería alcanzar el 8% de share del mercado en el tercer año de operación. En el quinto año de operación la empresa debería alcanzar un volumen de casi un millón de prendas u 80



mil prendas mensuales. Este volumen de venta es muy interesante para un lavadero diferenciado, ya que se tiene un volumen que absorbe muy bien los fijos, toma una parte relativamente baja del mercado objetivo y genera una buena rentabilidad.



A continuación se detallan las marcas en las que Blue Wash debería hacer foco para generar la comercialización de su servicio diferencial deberían ser las siguientes:

Nivel Alto

| Marcas | Producción Anual | Necesidad | Proyección |
|--------------------|------------------|---------------------|-------------|
| Levis | 600.000 | Crece en Mujer | Estable |
| Wrangler | 350.000 | Posicionar Marca | Estable |
| Cheeky | 450.000 | Reducir Costos | Creciente |
| Kosiuko | 400.000 | Crece en Hombre | Estable |
| Bensimon | 200.000 | Posicionar la Marca | Decreciente |
| Bowen | 200.000 | Posicionar la Marca | Creciente |
| Rever Pass | 200.000 | Mejorar el Producto | Estable |
| Etiqueta Negra | 50.000 | El mejor Producto | Decreciente |
| Yves Saint Laurent | 80.000 | Desarrollar Denim | Estable |
| Tucci | 350.000 | Posicionar la Marca | Estable |
| Lacoste | 200.000 | Posicionar la Marca | Creciente |
| Felix | 30.000 | El mejor Producto | Creciente |
| Mistral | 200.000 | Mejorar Target | Estable |
| Legacy | 120.000 | Crece en Denim | Estable |
| Cristobal Colon | 180.000 | Desarrollar Denim | Creciente |
| Air Born | 60.000 | Desarrollar Denim | Estable |



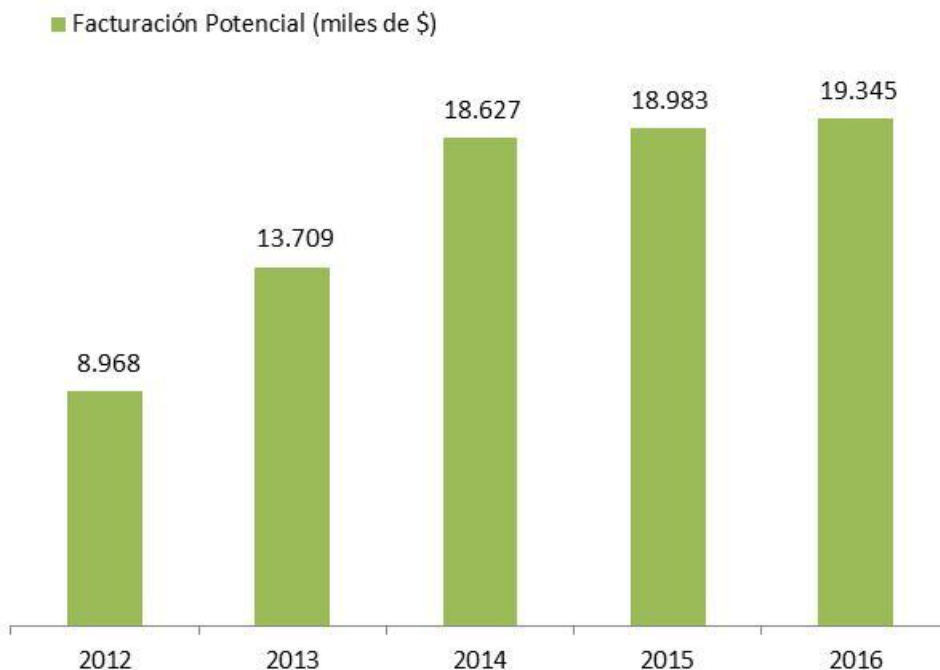
| | | | |
|---------------------|-----------|---------------------|-------------|
| Jazmin Chebar | 140.000 | El mejor Producto | Creciente |
| Kevingston | 250.000 | Posicionar la Marca | Decreciente |
| Paula Cahen Danvers | 150.000 | El mejor Producto | Estable |
| Chocolate | 80.000 | El mejor Producto | Decreciente |
| Lee | 200.000 | Posicionar la Marca | Estable |
| Liguria | 10.000 | El mejor Producto | Creciente |
| Maria Cher | 50.000 | Crecer en Volumen | Estable |
| | 4.550.000 | | |

Nivel Medio / Alto

| Marcas | Producción Anual | Necesidad | Proyección |
|-----------|------------------|---------------------|-------------|
| Taverniti | 1.000.000 | Crecer en Capital | Creciente |
| Fuss | 250.000 | Mejorar Target | Decreciente |
| AF | 250.000 | Ingresar en Capital | Creciente |
| Port Said | 200.000 | Posicionar la Marca | Estable |
| Ossira | 200.000 | Posicionar la Marca | Estable |
| 47 Street | 200.000 | Mejorar Target | Decreciente |
| Kill | 150.000 | Posicionar la Marca | Estable |
| Ona Saez | 120.000 | Mejorar Target | Estable |
| Gabucci | 400.000 | Mejorar Target | Creciente |
| M 51 | 300.000 | Mejorar el Producto | Estable |
| Bross | 200.000 | Reducir Costos | Creciente |
| Stone | 200.000 | Mejorar Target | Estable |
| Midway | 170.000 | Posicionar la Marca | Estable |
| Zara | 350.000 | Reducir Costos | Estable |
| Narrow | 250.000 | Mejorar el Producto | Decreciente |
| R301 | 100.000 | Ingresar en Capital | Creciente |
| Yagmour | 100.000 | Mejorar el Producto | Creciente |
| Prototype | 140.000 | Posicionar la Marca | Creciente |
| Complot | 200.000 | Mejorar Target | Estable |
| Mimos | 400.000 | Reducir Costos | Estable |
| | 5.180.000 | | |

A partir del volumen potencial estimado y asumiendo un costo promedio competitivo en el mercado de \$20 por prenda podemos proyectar la facturación aproximada que podría tener el negocio.

En el siguiente grafico se observa que la facturación potencial podría alcanzar un nivel cercano a los 20 millones de pesos a partir del tercer año de operación, una vez alcanzado el market share objetivo del 8%.



5. Comercialización

5.1. Mercado Objetivo

El objetivo de mercado a corto plazo de Blue Wash debería ser satisfacer las necesidades incumplidas de las marcas ofreciéndoles un buen nivel de servicio, asesoramiento en tendencias, para así fidelizarlas.

El target de cliente buscado en esta etapa deberían ser las marcas de nivel medio / alto y alto.

5.2. Análisis de la Posición Competitiva

La ventaja competitiva de Blue Wash sobre los demás competidores debería estar basada en el conocimiento de tendencia y moda, alianzas, contactos con todos los integrantes del mercado textil y por la administración eficiente de sus recursos.

- Planta productiva nueva y con la última tecnología.
- Gerentes profesionales (MBA)



- Amplio conocimiento de la cadena textil, proveedores de tela, de materia prima, diseñadores de moda y clientes.
- Alianzas estratégicas con los principales referentes del mercado textil, diseñadores de moda, desarrolladores de producto y fabricantes de telas.
- Fuertes vínculos de confianza y comerciales del mercado para con uno de los socios de la empresa

5.3. Marketing Plan

Estrategia de Venta

El target de venta debería estar enfocado en lavar productos diferenciados de las marcas de nivel medio / alto y alto del mercado. Esto le debería permitir a Blue Wash ubicarse en una posición diferenciada en el mercado.

La venta se debería hacer a través de un contacto directo del responsable comercial con los dueños o gerentes de producto de las marcas. Esto le debería generar un vínculo más fuerte y una eficiente gestión de venta.

La gestión de venta debería comenzar invitando al cliente al show room donde va a debería encontrar una amplia variedad de lavados realizados con las mejores telas nacionales e extranjeras. Debido al fuerte vínculo con los fabricantes de tela se debería armar alianzas estratégicas para mostrar sus telas en Blue Wash y a su vez estas mostrarán en sus show rooms nuestros lavados. Esto debería generar que el lavadero tenga un show room muy completo, el cual le debería ofrecer a la marca una enorme cantidad de posibilidades de lavado.

En el momento de la presentación se debería ofrecer una línea exclusiva pensada para la característica y perfil de la marca. Esto le reduce el tiempo y el costo de producción, factor clave para una marca de moda.

Se le debería dar un catálogo con las distintas opciones de lavado para encarar el look y tendencia que la marca tendría que tomar para seguir creciendo, los precios y la fecha estimada de entrega.

La velocidad de respuesta para las marcas de moda es un factor clave por los cual Blue Wash debería disponer de un equipo de confección de muestras para rápidamente ofrecerle el lavado y prenda que la marca necesita.

El cliente solo tiene que mandar el molde y la empresa se encargara de entregar el prototipo lavado en menos de 10 días.



Una vez definido el lavado para cada prenda la marca envía las prendas vírgenes al lavadero para ser lavadas, terminadas y etiquetadas.

Estrategia de Precio

Debido al servicio diferencial que ofrece Blue Wash debería establecer una estrategia de precios con un precio promedio mayor al resto de los lavaderos diferenciados. En contraposición, la falta de un nombre e historial como lavadero dificultarían captar una porción del mercado en una primera etapa estableciendo un precio mayor al promedio. Teniendo en cuenta que es un negocio con alta inversión en activos fijos será importante tener una elevada utilización de la capacidad instalada, con lo cual es necesario captar la demanda necesaria para que esto ocurra.

Debido a esto Blue Wash debería definir el precio promedio en el arranque similar al resto de los lavaderos diferenciados, 20 pesos por prenda, eventualmente debería cobrar para algunos productos de alto valor agregado un sobreprecio diferencial.

La política de precios debería incluir distintas bonificaciones que estarán relacionadas con el nivel del cliente, vínculo, continuidad, solvencia y volúmenes de compra.

Se financiará a los clientes que lo necesiten y cumplan con los requisitos que aseguren bajo riesgo.

Estrategia de Distribución

La logística debería estar diseñada por profesionales que se dediquen a la optimización de las tareas de retiro, transporte y entrega de mercadería. Se debería diseñar una estructura de distribución flexible para poder cumplir con los tiempos necesarios de cada cliente.

Blue Wash debería contar con una flota de vehículos tercerizada para realizar las tareas logísticas. La decisión de tercerizar la flota de vehículos se debe a distintas razones. La primera consiste en reducir la inversión en los primeros años del negocio, evitando comprar vehículos. La segunda razón consiste en evitar tener empleados que estén afiliados a distintos sindicatos, lo cual en muchos casos dificulta las relaciones con los mismos y entre los mismos. En tercer lugar se prefiere reducir el riesgo que implica tener vehículos, empleados y mercadería circulando en la vía pública. Por último debería priorizar enfocar los esfuerzos en el core del negocio que sería el lavado y terminado de prendas, tercerizando el resto de las actividades.

La visión logística de Blue Wash implicaría la mejora de los tiempos de toda la cadena debido a que brindará un servicio de etiquetado y embalaje para que los clientes no tengan que hacerlo en su depósito.



Estrategia de Desarrollo

La estrategia de desarrollo debería apuntar a generarle un valor agregado a la marca.

- Se deberían desarrollar lavados exclusivos para las marcas top.
- Se deberían dictar cursos de lavado y tendencia de moda para los técnicos y diseñadores de cada una de las marcas que quieran ser desarrolladas por Blue Wash
- Se deberían mostrar las colecciones de la temporada venidera en presentaciones individuales en su Show Room.
- El lavadero debería contar con una amplia variedad de prendas compradas en los principales puntos generadores de tendencia y lavado del mundo, esto ayudaría al cliente a visualizar distintos productos para armar su colección.
- Para el momento de la presentación de colección de la temporada al cliente se le debería mostrar una estructura de colección, distintas prendas con distintos lavados, exclusivamente pensada para la marca.

Estrategia de Promoción

El servicio que debería realizar Blue Wash sería presentado en un catálogo de lavados en el que se debería incluir todas las alternativas de productos que puede realizar la empresa.

Se deberían hacer presentaciones en los distintos eventos textiles para mostrar los productos que puede realizar la empresa.

Blue Wash debería tener una página web con toda la información de la empresa, datos de contacto, productos con los distintos lavados, visión, misión, valores, etc.



6. Clima de Negocios en La Argentina

En este capítulo se realizará un análisis de las perspectivas de inversión en Argentina de manera que el inversor pueda evaluar el panorama del contexto en el cual se iniciará y desarrollará el negocio.

6.1. Perfil de la Argentina

Datos generales

| | |
|----------------------------|--|
| Superficie | 2,8 millones de km cuadrados |
| Costas Marítimas | 4.725 km |
| Población | 40.5 millones |
| Crecimiento Poblacional | 1% anual |
| Tasa de Alfabetización | 98% |
| Esperanza de vida al nacer | 76 años |
| PIB per cápita (PPP) | US\$ 14.559 |
| Moneda | Peso Argentino (AR\$) |
| División Política | 23 provincias autónomas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires |
| Sistema Político | Republicano, representativo y federal |
| Lengua Oficial | Español |

Población y Demografías. Educación

Argentina se forjó como un país abierto a la inmigración, configurando una sociedad con una amplia riqueza y diversidad cultural. Desde mediados del siglo XIX hasta mediados del siglo XX, recibió una importante oleada de inmigrantes europeos, principalmente españoles e italianos, a la que se sumaron grupos procedentes de Medio Oriente. Actualmente, Argentina posee una población de 40,5 millones de habitantes (49% masculina y 51% femenina). Su perfil poblacional es relativamente joven, con una mediana de 30,3 años de edad. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sitúa a Argentina como un país de alto desarrollo humano, clasificándolo segundo en América Latina.

El país cuenta con una alta tasa de urbanización, con 92% de su población establecida en áreas urbanas. La densidad de población es relativamente baja y varía considerablemente a lo largo de las distintas regiones del país. Cerca de un tercio de la población argentina vive en el Gran Buenos Aires (Ciudad de Buenos Aires y los 24 partidos que componen el Conurbano Bonaerense), que junto con las ciudades de Rosario, Mendoza, Tucumán, La Plata y Mar del Plata constituyen los principales centros urbanos del país.

En Argentina la educación primaria y secundaria es gratuita y obligatoria. El país cuenta con una de las tasas de alfabetización (98%) más altas de América Latina, ubicándose en niveles similares a los de España, Italia e Israel.



Sistema Político

La organización política del país está basada en la tradicional división republicana de poderes: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo es desempeñado por el Presidente de la Nación, elegido por un término de cuatro años con posibilidad de ser reelecto por un período adicional.

Economía y negocios

Argentina presenta una economía altamente diversificada. El sector primario es internacionalmente reconocido por sus niveles de productividad y por la aplicación de tecnología de avanzada. El país cuenta también con un patrón industrial desarrollado en el que se destacan sectores que van desde la agro-industria, la industria automotriz, la industria farmacéutica y las industrias química y petroquímica, hasta la biotecnología y las manufacturas de diseño. Los sectores de servicios tradicionales se encuentran bien desarrollados en el país.

Argentina cuenta con un entramado productivo constituido tanto por empresas jóvenes e innovadoras como por empresas con más de 100 años de tradición. Un amplio segmento de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), y un número importante de grandes empresas se desempeñan en los distintos sectores de la economía del país. Existen alrededor de 485 mil empresas registradas en Argentina en los sectores industriales, de comercio y de servicios. La mayor parte de estas firmas corresponden al segmento de microempresas (72% del total). Siguen en importancia el segmento de PYMES, con 131 mil empresas (27%), y el de grandes empresas, con 9 mil compañías registradas en este segmento (2%).

Política económica

En la última década la Argentina experimentó tasas de crecimiento del producto interno elevadas y sostenidas. Entre 2003 y 2010 el PIB creció a una tasa promedio anual de 8%.

La política monetaria ha tendido al mantenimiento de un tipo de cambio competitivo, estable y de flotación administrada, tanto bilateral respecto del dólar como multilateral respecto de una canasta conformada por las monedas de los principales socios comerciales del país.

El proceso inversor que se desarrolló en los últimos años abarcó tanto a los sectores tradicionales como a nuevos sectores intensivos en conocimiento y tecnología. La tasa de inversión doméstica se ubica en torno al 21% del PIB.

Mercado de Trabajo



La Población Económicamente Activa (PEA) en la totalidad de las áreas urbanas de Argentina asciende a 16,5 millones de personas. La tasa de desempleo ronda el 8%. Entre los ocupados, la proporción de asalariados es elevada (76%), registro que creció en conjunto con la ocupación (en el primer semestre de 2003 se ubicaba en 73%). El sector privado es el principal empleador en el país. Del total del empleo asalariado registrado en el sector privado, 7% corresponde a los sectores primarios (agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca y minería), mientras que 22% pertenece a la industria manufacturera, 7% a la construcción y el 64% restante a los servicios.

6.2. Incentivos a la Inversión

Argentina cuenta con un conjunto de regímenes destinados a promover las inversiones, que puede ser utilizado tanto por inversores locales como extranjeros. Estos instrumentos apuntan a colaborar con la iniciativa privada en aspectos claves de los desarrollos productivos con el propósito de dinamizar el crecimiento económico sectorial y del conjunto, así como el bienestar general de la población.

Ley de promoción de inversiones en bienes de capital y obras de infraestructura

Normativa: Ley N° 26.360.

Beneficios: Se establece un régimen de incentivo a la inversión en bienes de capital y obras de infraestructura, el cual prevé la amortización acelerada en el Impuesto a las Ganancias y/o la devolución anticipada del Impuesto al Valor Agregado.

Sujetos comprendidos: Personas físicas o jurídicas que acrediten la existencia de un proyecto de inversión destinado a actividades industriales o a la ejecución de obras de infraestructura.

Incentivos a la localización:

Descripción: La mayoría de las provincias argentinas dispone de regímenes específicos de promoción de la inversión productiva en sus territorios.

Beneficios: Si bien difieren en cuanto a los incentivos comprendidos, los plazos de vigencia y los sectores promocionados, la mayoría de los regímenes de promoción provinciales incluyen:

- Exenciones por un determinado período de tiempo a impuestos provinciales.
- Reducción de tarifas de servicios públicos.
- Apoyo para la realización de obras de infraestructura y adquisición de equipamiento.
- Facilidades para la compra y la localización de bienes de dominio del Estado.
- Prioridad en la adjudicación de licitaciones efectuadas por el Estado provincial.
- Reducción del arancel de tasas correspondientes a protocolización y escritura de venta o transferencia del Estado provincial.

Incentivos al empleo

Programas para nuevas contrataciones

Programa de Regulación Impositiva y Promoción y Protección del Empleo Registrado (Ley N° 26.476)



Beneficios: La empresa que lleve adelante una nueva relación laboral gozará de una reducción de sus contribuciones patronales. Los primeros 12 meses reducirán 50% de las citadas contribuciones y por los segundos 12 meses 25% de las mismas.

Financiamiento de la Inversión

Líneas de crédito del Banco de la Nación Argentina (BNA)

El Banco de la Nación otorga líneas de crédito a empresas, que incluyen créditos para capital de trabajo e inversiones (que permiten solventar gastos de producción y ventas), financiación de importaciones y financiamiento destinado al sector turístico (incluye la construcción de nuevos hoteles, instalaciones y equipamiento). También cuenta con servicios de leasing y factoring.

Programa de Financiamiento Productivo del Bicentenario

Descripción: Se trata de un programa de créditos por AR\$ 8.000 millones de pesos destinado a todos los sectores y tipo de empresas, que tiene por objetivo el financiamiento de inversiones productivas.

Beneficios: Tasa de interés de 9,9% anual fija en pesos por créditos con 5 años de plazo.

Créditos a tasa subsidiada para micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs)

Descripción: Para facilitar el acceso de las MiPyMEs al crédito, el Estado nacional instrumentó este régimen por el cual se hace cargo de una parte del costo financiero de los préstamos que los bancos les otorguen.

Beneficios: Dichos créditos están destinados a financiar:

- Adquisición de bienes de capital nuevos vía préstamo o leasing.
- Constitución de capital de trabajo.
- Prefinanciación y financiación de exportaciones de bienes y servicios.
- Creación y desarrollo de nuevos emprendimientos.
- Industrialización de bienes y servicios desarrollados por innovación tecnológica.
- Actividades de investigación científico-tecnológicas, modernización e innovación productiva.

Fondo Nacional de Desarrollo para la MiPyME (FONAPyME)

Descripción: El FONAPyME está destinado a realizar aportes de capital y brindar financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas, para la realización de proyectos orientados al mercado interno, con principal énfasis en la sustitución de importaciones, la generación de valor agregado, el empleo y la promoción del desarrollo regional.

Beneficios: Se otorgan préstamos para financiar:

- Inversiones en activo fijo
- Capital de trabajo



6.3. Clima de inversión

A partir de la revisión realizada podemos concluir que la estructura social, económica y política de la Argentina tiene un perfil aceptable para desarrollar un negocio. De todas maneras, si nos remontamos en el tiempo a las últimas décadas del siglo XX encontramos que el país ha tenido distintas crisis económicas en la cual muchas empresas (en especial PyMES) se han visto afectadas.

En este momento ciertas políticas regulatorias (principalmente referidas a la regulación del comercio exterior) y fiscales favorecen la inversión en el país lo cual ejerce de protección para el desarrollo de un negocio. Sin embargo dichas políticas no son de largo plazo con lo cual preferimos no considerar estos beneficios para analizar la viabilidad de este plan de negocios.



Bibliografía

Artículo: "El eterno retorno de lo nuevo. Historia de la moda"

<http://historiadelaodalometro.blogspot.com/>

Artículo Clarin.com. Domingo 4/6/2006

Jeans: la etiqueta cada vez es más importante

Artículo Clarin.com. Domingo 28/2/1999

La moda y la crisis golpean el imperio del jean

Artículo Clarin.com. Domingo 8/9/2009

Mundo Jean. Planeta que manda en el mercado textil

Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial

<http://www.inversiones.gov.ar/es/>