

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

CLU by Central Lanera Uruguaya

Autoría: Russo, Iliana

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Russo, I. (2018). "CLU by Central Lanera Uruguaya". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14144>

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>



ALUMNA

- Iliana Russo

TUTOR

- Diego Saavedra

AGRADECIMIENTOS

A Diego Saavedra, quien desinteresadamente no solo me guió en el desarrollo del presente trabajo, sino que además me brindó la posibilidad de presentar el proyecto al Directorio de la empresa y confió en mí para llevarlo a la práctica.

A Olivier y Antonia, por todo, simplemente.

INDICE

1	RESUMEN EJECUTIVO	4
2	PROYECTO Y OBJETIVOS.....	5
2.1	El negocio	5
2.2	¿Por qué?.....	5
2.3	Recursos.....	8
2.4	Objetivos.....	9
2.5	Puntos clave para el éxito	9
2.6	Riesgos.....	10
3	LA INDUSTRIA.....	11
3.1	Análisis del sector	11
3.2	Análisis competitivo	12
3.2.1	Mercado interno.....	12
3.2.2	Mercado internacional	16
3.3	Detección de oportunidades.....	17
4	OFERTA, PROPUESTA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA	18
4.1	Propuesta de valor.....	18
4.2	Ventaja competitiva	18
4.3	Oferta	18
4.3.1	Productos y servicios	19
4.3.2	Precios	20
4.3.3	Servicios y atención al cliente	21
5	EL MERCADO	22
5.1	El cliente	22
5.2	Demanda potencial	22
5.3	Relación con los clientes.....	25
6	PLAN DE MARKETING	26
6.1	Perfil del consumidor.....	26
6.2	Nombre y logo	26
6.3	Packaging.....	27
6.4	Localización y Distribución.....	29

6.5	Estrategia de comunicación y penetración.....	30
6.6	Promoción y Publicidad.....	30
6.7	Gastos estimados en Marketing para los próximos 5 años	31
7	PLAN OPERACIONAL	32
8	ESTRATEGIA	35
8.1	Misión y Visión	35
8.2	Planeamiento Estratégico.....	35
8.2.1	Análisis Externo	36
8.2.2	Análisis interno.....	45
8.2.3	Lineamientos estratégicos.....	49
9	PLAN ORGANIZACIONAL	51
9.1	Organigrama	51
9.2	Cargos en la Organización.....	52
9.3	Alianzas estratégicas.....	53
9.4	Condiciones de trabajo y remunerativas.....	53
9.5	Aspectos Legales	54
9.6	Sueldos.....	56
9.7	Gastos de Administración.....	56
10	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	57
10.1	Ingresos.....	57
10.2	Gastos.....	58
10.3	Resultados Esperados	58
10.4	Flujo de Fondos	59
10.5	Análisis de sensibilidad	60
11	CONCLUSIONES.....	61
12	BIBLIOGRAFÍA	63
13	ANEXOS	64
13.1	Datos cuantitativos.....	64
13.2	Datos cualitativos.....	67

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo ha sido elaborado con la finalidad de agregar valor para la empresa, evaluando la creación de una nueva unidad de negocios: CLU By Central Lanera Uruguay, como forma de explorar opciones de descomoditización de la lana y de diferenciación con la competencia.

CLU se propone para la producción y venta de prendas de vestir, accesorios personales y accesorios para el hogar, producidos 100% en lana de alta calidad y finura, con un destacado énfasis en el diseño.

En relación a la demanda potencial, las oportunidades se visualizan por un cambio en el patrón de consumo, donde los atributos de ser una fibra natural, la calidad, el proceso cuidado y la exclusividad en el diseño tienen incidencia en la decisión de compra del segmento de mercado al cual se dirige la marca, estando dispuestos a pagar un sobreprecio por ello. Esto se refleja en la tendencia creciente de espacios que promueven la venta de un concepto detrás del producto, como es el caso de Sinergia Design Montevideo, lugar donde la marca instalará su primer local comercial al público.

En lo que respecta al análisis competitivo, CLU presenta algunas ventajas considerables frente al resto: cuenta con una industria de tops propia abastecedora del mercado local (primer eslabón de la cadena productiva). Tiene el respaldo de una empresa con 50 años de permanencia en el mercado, con gran know how acumulado y una amplia red de clientes. Los proveedores de la materia prima son productores/ dueños de la empresa.

Desde el punto de vista de la conveniencia del proyecto, se demuestra la viabilidad económica, usando la herramienta de flujo de fondos medido a través del análisis del VAN (Valor Actual Neto) descontando el mismo a una tasa de retorno requerida del 13% para la inversión, obteniendo un resultado positivo de USD 235.623. Al mismo tiempo se realizó el cálculo de la TIR (Tasa Interna de Retorno) que arrojó un resultado de 75%. Por su parte, el período de repago calculado para el proyecto es menor a 2 años.

El análisis de sensibilidad realizado también muestra la oportunidad de inversión, al mantenerse resultados positivos ante una suba de costos y una baja de ventas del 25%.

2 PROYECTO Y OBJETIVOS

2.1 El negocio

CLU nace como una unidad de negocios de Central Lanera Uruguay, que busca, en primer lugar, dar respuesta a una “necesidad emocional” insatisfecha de sus socios de poder contar con un producto final realizado con su propia producción. Y por otro lado, también permite acercar la empresa al consumidor final, dándose a conocer en el mercado interno, mediante el posicionando de su marca.

Tendrá como pilar fundamental la diferenciación del producto ofrecido a través de:

- ✓ Materia prima seleccionada,
- ✓ Diseños exclusivos,
- ✓ Proceso productivo cuidado.

Los clientes naturales serán: público local, turismo extranjero y establecimientos que venden un concepto de alta calidad.

2.2 ¿Por qué?

1- Cambios en el mercado. Nuevas necesidades y oportunidades:

Los hábitos de los consumidores han cambiado y siguen evolucionando. Particularmente, es interés de la empresa seguir la tendencia mundial de la filosofía “Slow Fashion” o moda sostenible, que ha experimentado un importante ascenso, ya que cada vez más los consumidores optan por comprar prendas de comercio justo, con una mayor calidad y exclusividad en detrimento de las prendas a precios asequibles pero realizadas en cadena y con materiales dañinos para el medio ambiente, lo cual forma parte de los valores adoptados como cooperativa y que son parte de su ADN. CLU no solamente ofrecerá un producto, sino que podrá contar la historia detrás de la prenda.

Por otra parte, actualmente existe escasez en la oferta de productos artesanales 100% de lana fina o de buena calidad y diseño, tanto para el consumo interno, como extranjeros que anualmente visitan el país y buscan producción tradicional nacional para llevar a su regreso.

2- Aprovechar la experiencia de la cooperativa:

Los 50 años que la empresa lleva trabajando en el rubro le han permitido acumular conocimiento y experiencia. A través de CLU, la cooperativa puede hacer llegar al consumidor final información relevante y/o de interés, como mostrar los atributos tan nobles que tiene la lana:

- ✓ La lana es amigable con el ambiente

La lana es una fibra NATURAL, no artificial. Los ovinos han evolucionado y se han seleccionado para producir una fibra que se ha convertido en la forma natural más efectiva de protegerse en todas las condiciones de clima conocidas por el hombre.

Es SUSTENTABLE Y RENOVABLE. Todos los años cada oveja produce un nuevo vellón, haciendo de la lana una fuente de fibra renovable. Los productores de Central Lanera Uruguay trabajan activamente para mejorar la eficiencia de los recursos naturales que usan en la cría de los ovinos y su cuidado, procurando la sustentabilidad de la producción de lana para las futuras generaciones.

Es DURABLE. Una fibra de lana puede ser doblada 20.000 veces sin romperse y tiene la propiedad de alargarse y encogerse y recuperarse. Esa es la razón por la que los productos de lana duran mucho tiempo. La lana mantiene su apariencia en el largo plazo lo que reduce la necesidad de ser reemplazada, agregando por tanto valor al producto. Además la lana mantiene el tono y su color original, haciendo que perdure.

Es BIODEGRADABLE. Cuando un producto de lana es descartado le lleva sólo unos años descomponerse. La mayoría de las fibras sintéticas por el contrario tienen una degradación en el ambiente muy lenta.

Mantiene el ASPECTO y APARIENCIA. Los beneficios de la durabilidad de la lana y el mantenimiento del aspecto y la apariencia reducen la frecuencia de reemplazo de las

prendas, lo que contribuye a controlar las emisiones de CO₂ y es más amigable con el ambiente.

✓ En la prenda

Es TERMOREGULADORA. La lana es activa, reaccionando a cambios en la temperatura de la persona para mantenerla caliente cuando hace frío y liberando calor cuando hace calor, manteniendo a la persona confortable a lo largo de las estaciones. La lana mantiene una buena cantidad de aire atrapado entre sus fibras, lo que funciona como aislante térmico natural y regula la temperatura corporal.

APTA PARA TODAS LAS ESTACIONES. La lana es una de las mejores alternativas para mantener nuestra temperatura corporal, actuando como regulador de temperatura. La fibra permite la adaptación a diferentes tipos de condiciones ambientales. En clima cálido, mantiene la piel fresca mediante el transporte de vapor de humedad de la piel, y ya que es respirable el vapor de la humedad se escapa sin que se sienta “pegajoso”. En clima frío, la lana utiliza la humedad absorbida del entorno para generar calor un proceso llamado "calor de adsorción". Su fibra rizada contiene millones de bolsas de aire que atrapa el calor del cuerpo para mantenerlo caliente.

PROTEGE. La lana tiene un filtro UV de al menos un 50fps, considerado el más avanzado en protección solar. La lana tiene naturalmente mayor protección UV que la mayoría de las fibras sintéticas o el algodón.

RESPIRA. La lana posee una estructura natural que le permite intercambiar humedad con el ambiente, absorbiendo o liberando humedad tanto en el ambiente como en la transpiración del usuario. De esa forma permite la mejor aclimatación de las personas al ambiente, asegurando que la habitación o el usuario nunca tengan temperaturas extremas.

ES ANTI BACTERIAL. Resiste al olor natural, y se puede usar muchas veces sin lavar ni tener olor.

ES ELÁSTICA. La elasticidad natural de la fibra de lana hace que se adapte a los movimientos del cuerpo y retorne a su forma original, por lo que tiene menos chance de arrugarse o perder la forma de la prenda

Es HIPOALERGÉNICA. No produce alergia e impide el crecimiento de bacterias que pueden causar alergias.

✓ En el hogar

Es un AISLANTE NATURAL. La lana puede usarse como aislante en el hogar, creando un ambiente cálido y ayudando a reducir los costos y previniendo las pérdidas de energía al ambiente, reduciendo así las emisiones de carbono

MEJOR COMPORTAMIENTO EN CASO DE INCENDIO. La lana tiene un efecto retardante del fuego dada su composición química, por lo que tiene un umbral de combustión más alto que la mayoría de las fibras. En caso de quemarse produce menos gases tóxicos, que son los que causan la muerte en situaciones de incendio. Es menos inflamable que otras fibras, y la más segura de tener al lado de tu cuerpo. Es autoextinguible y a diferencia de los sintéticos, no se derrite y no se adhiere a la piel.

LIMPIEZA. Es una fibra que repele la suciedad y no requiere limpieza continua.

Las alfombras o moquetas de lana reducen la cantidad de polvo en el ambiente ya que la superficie de las fibras tiene pequeñas escamas que atrapan el polvo hasta que es aspirado o limpiado.

2.3 Recursos

Los recursos más importantes serán: la materia prima, los diseñadores, con su talento y especialización, y los talleres y artesanos que harán el hilado, el teñido y el tejido o afieltrado.

El personal apropiado, la localización, la estrategia de marketing y la estructura financiera complementarán el proyecto para un desarrollo exitoso.

2.4 Objetivos

- 1- Lograr posicionamiento de marca en el mercado interno.
- 2- Obtener una rentabilidad mínima requerida para los próximos 5 años.
- 3- Darle valor a la producción de Central Lanera, mejorando los vínculos emocionales con los stakeholders, al diseño nacional y a la nobleza de la fibra.

2.5 Puntos clave para el éxito

Número de clientes: Captar un volumen necesario a través de los distintos canales de venta: locales físicos, agentes comerciales, web.

Comunicación: Será fundamental para CLU, ya que la ventaja de ser una cooperativa de productores de ovinos que trabajan en la lana desde el campo, le permitirá mostrar al mercado mucho más que una prenda de vestir. Deberá trabajar en que la comunicación sea bien dirigida, de acuerdo a la segmentación que se propone, precisa y oportuna.

Lograr alianzas estratégicas fuertes, que le permitan sinergizar con otros agentes de mercado con conocimientos específicos en distintas etapas del proceso, manteniendo así la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Sin dudas tercerizar diversificando el trabajo de hilado, teñido, tejido y fieltro, le darán una ventaja en estos puntos que se mencionan, a la vez que le posibilitará trabajar con una estructura que requiere menos inversión y le otorga mayor flexibilidad.

Excelente atención al cliente: Se trabajará en la formación de los agentes de venta y vendedores de local, de forma que los mismos se adapten a la cultura y valores de la empresa, dando un servicio de alta calidad al cliente, tanto en la venta como en la post venta. El cliente de este tipo de productos no solo quiere comprarlo, además se interesa por conocer acerca de la materia prima y las técnicas de trabajo.

Control de calidad: Por lo mencionado anteriormente, dado que varios procesos productivos se realizará fuera de la empresa, el foco en la calidad será relevante a la hora de mantener la marca en alto.

2.6 Riesgos

Como se mencionó anteriormente, CLU by Central Lanera Uruguay se propone como una unidad de negocios dentro de Central Lanera Uruguay y, dada la trayectoria e infraestructura de esta última, algunos riesgos se ven minimizados de forma significativa, especialmente en lo que tiene que ver con riesgo financiero para el primer año, mientras el negocio se desarrolla y madura.

Como todo negocio nuevo, uno de los principales riesgos será el de obtener clientes.

Otro, no menos importante, se visualiza en la confección de la prenda, ya que se trabajará contratando talleres independientes, lo que impedirá tener 100% del control sobre sus trabajos. Para minimizarlo, CLU trabajará en el desarrollo de acuerdos estratégicos, firmando contrato, de exclusividad y confidencialidad, con los diferentes talleres y con énfasis en la calidad.

En cuanto a la política definida por la empresa, a efectos de minimizar riesgos de costos, la empresa trabajará en un monitoreo continuo de costos y gastos fijos a través de la revisión de indicadores.

Se controlará también en forma anual el ciclo de conversión de caja, siendo este el resultado del ciclo de inventarios + ciclo de cuentas a cobrar – ciclo de cuentas a pagar, fijando modificaciones para los casos que considere durante los primeros años que actuarán como marco de referencia.

3 LA INDUSTRIA

3.1 Análisis del sector

La oferta de productos y accesorios de lana al consumidor final en el mercado interno, tanto de forma industrial como artesanal, se encuentra, en parte, limitada por el acceso a materia prima de alta calidad y finura, ya que en su gran mayoría la lana sale del país en forma de tops en fardos de alta densidad, principalmente hacia Europa y Asia, por una lógica demanda que combina buen volumen y precio de colocación, o directamente es exportada en sucio.

Uruguay es el tercer exportador de tops del mundo, siguiendo a China y República Checa. Asimismo, Central Lanera Uruguay se encuentra dentro de las principales industrias topistas, habiendo desarrollado excelentes canales de comercialización para su producción.

Actualmente en el país existen cuatro peinadurías que pueden proveer de lana a quienes continúan la cadena productiva, y que serían competencia directa de CLU by Central Lanera Uruguay. Sin embargo, por lo antedicho, CLU contará con la ventaja de tener industria propia para el primer eslabón de la cadena.

Peinadurías que pueden abastecer de materia prima a la competencia:

- ENGRAW S.A. – <http://www.engraw.com.uy/>
- TOP FRAY MARCOS S.A. - <http://www.tops.com.uy/index.php/empresa>
- LANAS TRINIDAD S.A. <http://lanastrinidad.com/lanas-trinidad-empresa.php>
- CENTRAL LANERA URUGUAYA C.A.R.L.- <http://www.central-lanera.com.uy>

CLU by Central Lanera Uruguay está orientada a un segmento del mercado con poder adquisitivo medio/alto y que valora especialmente la calidad y el diseño, estando dispuesto a pagar un diferencial por obtener un producto de la marca.

Siguiendo la tendencia actual de la movida slow fashion, se enfocará en vender un concepto y no solo un producto, contando la historia detrás de la prenda. En consecuencia, comenzará abriendo su primer local en SINERGIA DESIGN, un nuevo espacio comercial creado para un consumidor cada vez más exigente, que busca una experiencia de compra distinta con buen diseño nacional y de calidad.

Posteriormente, se irá instalando en puntos estratégicos de Montevideo, como la Ciudad Vieja, Punta del Este/La Barra y Colonia, con el claro objetivo de desestacionalizar la venta con la llegada al público extranjero.

Las ventas WEB serán el otro diferencial importante de la marca. Primero porque podrá llegar al público del hemisferio norte mientras acá es verano, pero también porque logra llegada directa al interior del país.

3.2 Análisis competitivo

3.2.1 Mercado interno

CLU enfrentará a dos tipos de competidores:

- 1- Los que ya están posicionados en el mercado con su marca y productos, que cuentan con un % del mercado potencial:

- Manos del Uruguay: <https://www.manos.com.uy/>
- Don Báez: <http://www.donbaez.com/>

A continuación un breve análisis comparativo:

EMPRESA	LA COMPETENCIA	CLU
Manos del Uruguay	Es una organización formada por Cooperativas de producción artesanal y	Comparte los valores cooperativos

	una Central de prestación de servicios Se dedica al hilado y teñido artesanal de la lana para luego confeccionar la prenda, trabajando todas las técnicas artesanales que sirvan para desarrollar prendas de lana, desde tejido de punto con dos agujas, máquinas manuales, telares, crochet, técnicas de afieltrado, etc. Si bien la lana es uno de sus destacados, en la confección de las prendas se utilizan otras fibras sintéticas y lana de calidad media. Se abastece de tops de lanas de la industria local, incluida Central Lanera Uruguay, utilizando lana de finuras medias. Además de lana, también trabajan junto a artistas y artesanos independientes objetos realizados	Está enfocada en el diseño y la confección de productos 100% de lana de alta calidad y ultra fina (característica de la lana asociada al diámetro que posee la fibra). La fibra central del producto es la lana, aunque podría existir algún accesorio complementario en la prenda Posee fábrica de tops propia, lo que le permitirá utilizar materia prima de alta calidad y buena finura Solo se confeccionarán productos de lana y, en forma posterior, cueros ovinos
--	--	--

	principalmente con materias primas nacionales como madera, guampa, cuero, cerámica, etc. Ha perdido capacidad de innovación en lo que respecta a diseño Cuenta con varios locales comerciales ubicados en centros comerciales En el 2009, Manos del Uruguay fue nombrada miembro de la World Fair Trade Organization (WFTO), Organización Mundial de Comercio Justo, que opera en 70 países, nucleando más de 350 organizaciones y cuya meta principal es erradicar la pobreza a través del desarrollo económico sostenible.	Apunta a la innovación en productos, mediante técnicas de hilado y diseños, vendiendo un producto integral. Estrategia geográfica de posicionamiento, teniendo en cuenta el punto anterior
--	--	--

Don Báez	Es una sociedad anónima que surge del lavadero de lanas Montelan, que posteriormente se incendió Hilado y tejido en fábricas nacionales Se dedica al tejido plano a través de diferentes técnicas de tejido y acabado Destacan el uso de 100% lana merino en sus prendas y el concepto de ECO chic, utilizando lanas naturales sin teñir, siguiendo la tendencia de los mercados Posee un muy buen equipo de diseño, siendo una fortaleza la innovación en el diseño de sus productos Su principal local se encuentra en una zona de alto poder adquisitivo y con orientación al diseño. Adicionalmente, colocan sus productos en centros de diseño.	Se utilizarán lanas de mayor finura y calidad. Central Lanera provee de Materia Prima a esta empresa.
-----------------	--	--

- 2- Nuevos jugadores que entraron a participar aprovechando las oportunidades que el mercado ofrece:

- Ramona: <https://www.ramona.com.uy>

Ramona surge como proyecto de una joven diseñadora, que comenzó a gestarse en el año 2008 trabajando con fibras de lana y algodón. Tiene un gran enfoque en el diseño de la prenda y se destaca la calidad del producto, aunque no tanto la finura o suavidad de la prenda.

Se puede apreciar el cuidadoso trabajo de la marca y su comunicación, pero aún tiene mucha escasez de penetración en el mercado interno. Por otro lado, tiene las limitaciones propias de una infraestructura pequeña.

- Merinos del Rey

Se trata de un nuevo negocio artesanal basado en la creación de prendas de lana superfina y con muy buen diseño, apuntando especialmente al público extranjero.

Trabaja a una pequeña escala y aún es muy poco conocido en el mercado local, principalmente por la poca comunicación y marketing.

Si bien solo trabaja productos de lana sin teñir, lo cual competiría con una sola parte del negocio de CLU, tiene la ventaja de acceder a materia prima de buena finura y calidad debido a su vínculo con una peñaduría de tops local, lo cual da una ventaja adicional sobre el resto de los competidores.

3.2.2 Mercado internacional

Si bien no se consideran competidores directos para la marca, resulta de interés exponer algunas marcas que han sido fuente de inspiración en distintos aspectos del diseño de CLU:

- 1- Koshkil: <http://www.koshkil.com.ar>

Es una empresa argentina dedicada al diseño y confección, en forma industrial, de prendas de vestir realizadas con lana orgánica merino.

La inspiración viene dada por ser una empresa con tradición familiar, que trabaja con la fibra desde la oveja, de la misma forma que lo haría CLU.

En su comunicación se destaca, no solamente la prenda final, sino el origen y los atributos de la fibra.

2- Allbirds: <https://www.allbirds.com/>

Se trata de una empresa de origen neozelandés, fundada por Tim Brown y Joey Zwillinger, quienes combinaron sus conocimientos sobre las cualidades de la lana merino en un recurso tan noble y sostenible, así como sus habilidades técnicas para investigar hasta llegar a la creación de una tela de lana revolucionaria hecha específicamente para calzado. Se trata de un nuevo zapato inspirado en materiales naturales.

3.3 Detección de oportunidades

En base a lo expuesto anteriormente, podemos observar que CLU, gracias a ser propiedad de productores ovinos y contar con una industria propia, puede aprovechar de las oportunidades que el mercado está ofreciendo.

No se trata de despreciar lo hecho hasta ahora, simplemente de comprender el mercado y estar atento a sus cambios. Si bien la lana ha sido un producto tradicional e histórico para el país, en la actualidad se observa que la tendencia del mercado de los últimos años se encuentra en un plano de crecimiento de consumo, y con un claro auge mundial por revertir la tendencia de consumo de productos masivos por productos de alta calidad y exclusivos diseños, como resultado de procesos productivos cuidados, desarrollados con consciencia social y bajo un alto estándar de responsabilidad social empresarial.

CLU tendrá la posibilidad de ofrecer un producto desarrollado en forma integral, que tiene una historia que va desde la oveja hasta la prenda final en la mano del cliente.

4 OFERTA, PROPUESTA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA

4.1 Propuesta de valor

Ofrecer un producto de alta calidad y exclusivo diseño, confeccionado con materia prima de Central Lanera Uruguay.

4.2 Ventaja competitiva

CLU by Central lanera Uruguay es la única tienda que tiene detrás una industria de tops propia, lo que le permitirá trabajar con lanas de la más alta calidad y finura fácilmente. Asimismo, la experiencia y conocimiento de la fibra, como las redes internacionales cosechadas a lo largo de su historia le posibilitarán crear y desarrollar productos con un importante valor agregado, accediendo a hilados y diseños de vanguardia.

4.3 Oferta

La oferta está enmarcada en una clara propuesta de diferenciación, basada en características tangibles, como la calidad de la materia prima, diseño, durabilidad, confiabilidad y servicio de post venta, así como también en características no tangibles: experiencia, exclusividad, costumbres.

La empresa, a su vez, tiene claro que la diferenciación no se restringe únicamente a las características del producto, sino a todo lo que influye en la percepción de valor de los clientes: servicios, comunicación, el sustento de determinados valores y principios por parte de la empresa.

CLU apuesta a que sus clientes estén dispuestos a pagar un mayor precio por las cualidades diferenciales del producto y servicio ofrecido.



4.3.1 Productos y servicios

Los productos se podrán clasificar de dos formas:

- *Por tipo de producto:*
 - Prendas de vestir:
 - Mujeres
 - Hombres
 - Niños
 - Accesorios
 - Hogar



- *Por proceso:*
 - Productos tejidos
 - Productos de fieltro

Los servicios serán:

- Talleres de hilado, tejido y fieltro.

4.3.2 Precios

Los precios se fijarán teniendo en cuenta la estrategia descrita en el punto anterior, considerando adicionar al costo total de producción un margen que contemple la ganancia deseada para la rentabilidad requerida del proyecto. El objetivo será posicionarse en una relación calidad-precio percibida como más conveniente por el cliente con respecto a los principales competidores directos.

4.3.3 Servicios y atención al cliente

Uno de los pilares fundamentales para el éxito de la diferenciación será la excelente relación con los clientes y su fidelización. Para ello se trabajará en:

- 1- Garantía de satisfacción. Se procurará tener feed back de los clientes, tomando los reclamos y sugerencias recibidos de los mismos para actuar en consecuencia.
- 2- Personalizar la relación: Diferenciarse por la calidez y personalización del trato, trabajando con un equipo comprometido y creando, adicionalmente, una base de datos que permita dar seguimiento al comportamiento del cliente.
- 3- Fidelización: teniendo la posibilidad de realizar un seguimiento de los clientes se podrá brindar un trato diferencial bajo la consigna de “cliente preferente” con descuentos y atenciones.

5 EL MERCADO

CLU se orientará a personas con un nivel socio-económico medio alto que valoran la calidad y el diseño del producto, además del cuidado de toda la cadena productiva. Principalmente enfocada al público femenino, para un segmento etario de entre 30 – 60 años.

5.1 El cliente

Se trata de personas y empresas (establecimientos turísticos) que tienen interés en comprar productos de gran calidad y exclusividad, ya que les proporcionan un alto grado de satisfacción, al tiempo que los mismos son símbolos de buen gusto, elegancia y distinción, dentro de un determinado statu quo.

5.2 Demanda potencial

Se puede hacer una diferenciación de los potenciales clientes para la marca:

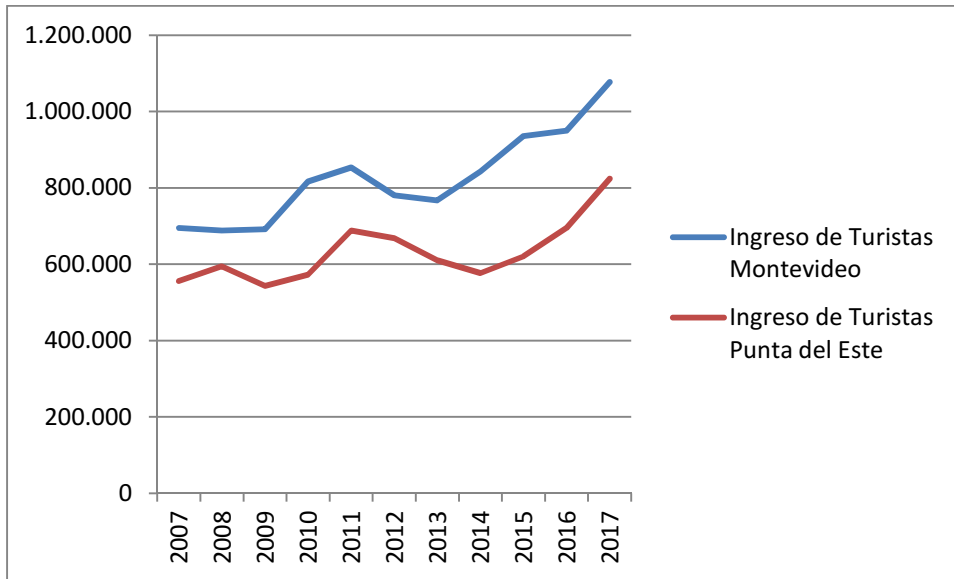
- Público Interno:
 - Cliente particular,
 - Empresas: hoteles boutique, estancias turísticas.

Se anexa información de número de turistas en el país, así como del crecimiento en el número de hoteles.

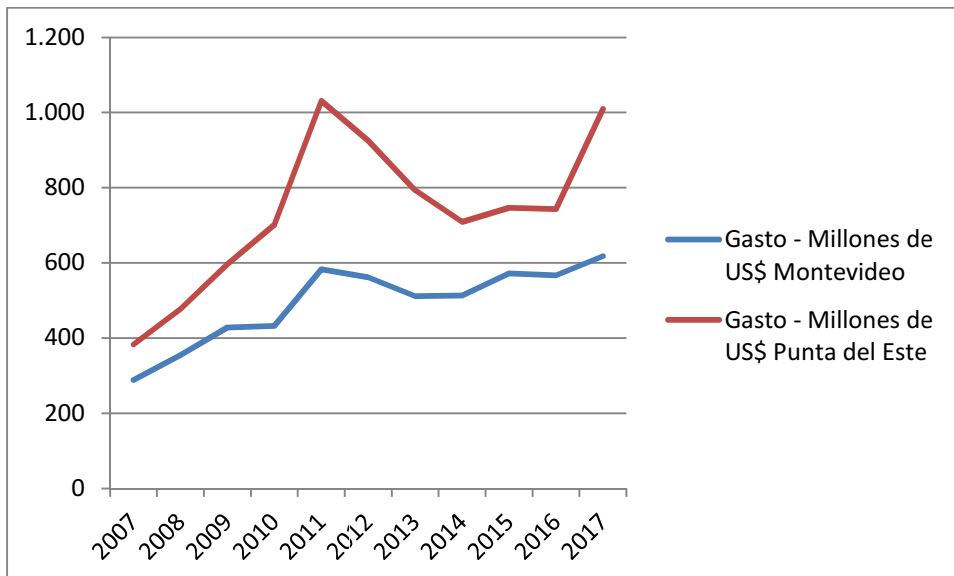
- Turismo extranjero: cruceros, turismo permanente y turismo estacional.

A continuación exponemos algunas cifras relativas al crecimiento del turismo en el país, específicamente para Montevideo y Punta del Este, en los últimos 10 años:

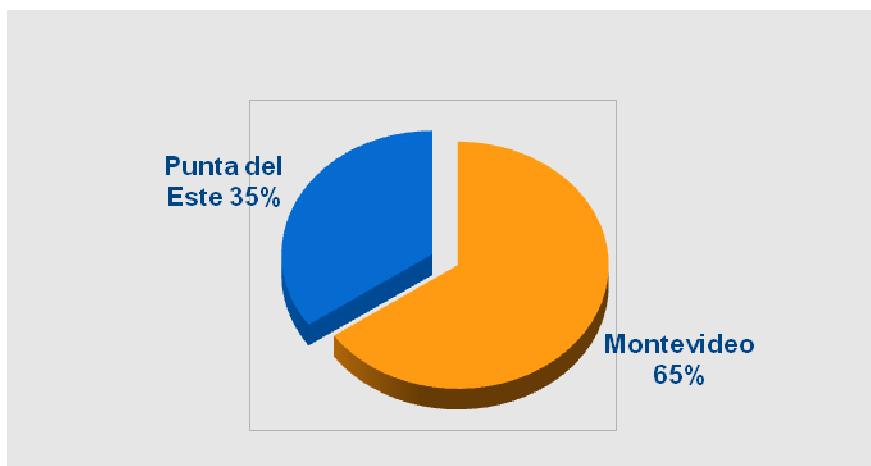
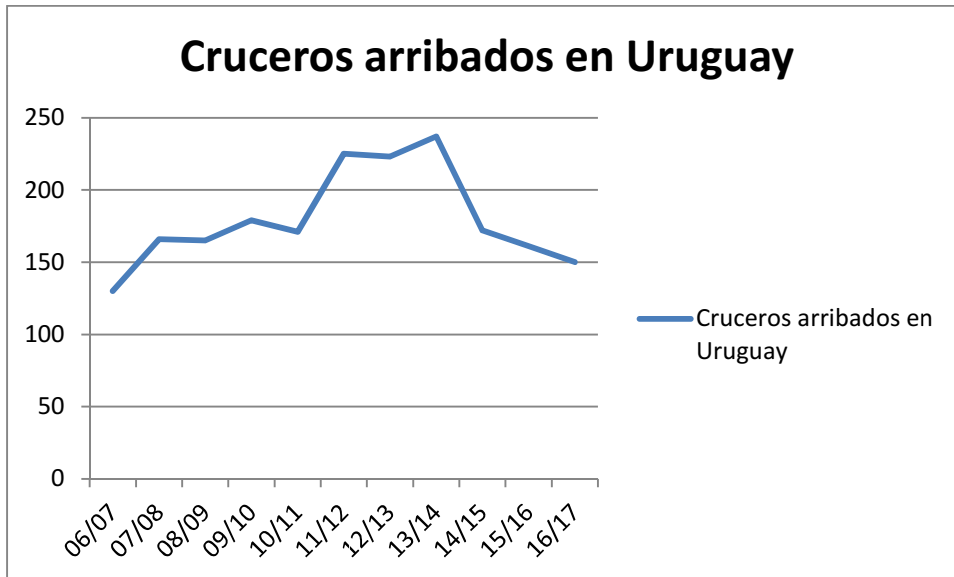
Número de turistas:



Gasto en millones de dólares:



Cruceros:



Fuente: Ministerio de Turismo - Deloitte

Los canales de ventas, que serán: locales físicos, agentes de venta y Web, serán detallados en el capítulo correspondiente.

5.3 Relación con los clientes

Se buscará mantener un vínculo con los clientes teniendo un servicio de post venta, donde se evaluarán los comentarios y sugerencias.

Asimismo, se trabajará en la fidelización de los mismos realizando descuentos en futuras compras, haciendo llegar presentes y mensajes en fechas importantes, y participando a los mismos de talleres de tejidos y de conocimiento general de la lana.

6 PLAN DE MARKETING

6.1 Perfil del consumidor

Se orienta a un público femenino de entre 30 y 60 años, con poder adquisitivo medio/alto, que consume determinado tipo de bienes valorando la calidad y el diseño, especialmente.

6.2 Nombre y logo

El nombre: CLU

El nombre fue uno de los conceptos de más relevancia, debido a la importancia del impacto en el consumidor.

Para esta unidad de negocio se trabajó en obtener un nombre corto, fácil de recordar y vinculado a la historia de la empresa (CENTRAL LANERA URUGUYA), generando una unidad de negocios independiente pero sin disociarla de lo que ha sido la empresa y su historia. Por otro lado, la pronunciación de la palabra fue asociada con la pertenencia a un grupo, que es lo que se busca generar en la segmentación de mercado para la marca.

Slogan:

Bajo el slogan [#VestíNatural](#) se busca vender mucho más que una prenda o accesorio. Se trata de un LifeStyle, resaltando la propiedad de lo natural como elemento diferenciador en un entorno que muchas veces se ve inundado de productos artificiales y fibras sintéticas.

Logo:



En la creación del logo se persiguieron los siguientes objetivos:

- Simplicidad
- Calidez
- Distinción

Se diseñó para ser utilizado en negro y verde, potenciando la mezcla entre elegancia y naturaleza.

6.3 Packaging

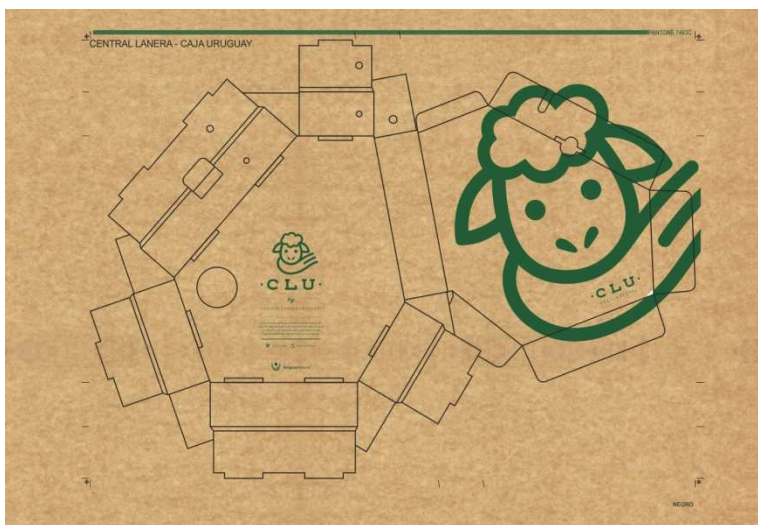
De la misma forma que se trabajó en el producto y en la creación de marca, el packaging fue pensado como parte del marketing de la nueva unidad de negocios, poniendo especial atención en el cuidado de los detalles.

Para su elaboración se trabajó fuertemente en el diseño, pero también en la calidad de los productos utilizados, con el objetivo de transmitir el concepto detrás de la marca.

En las fotos que se adjuntan a continuación, se muestra la creación y resultado del “pack Uruguay”. El mismo fue confeccionado como una caja, con un material amigable para el medio ambiente y haciendo alusión al país por su forma. En la parte superior se incluyen dos cintas de agarre de lana flamée, trabajada de la forma más natural posible. Y por último se agrega el mensaje: *“con mucho esfuerzo, productores de ovinos de todo el país, nucleados en cooperativas, alimentaron y cuidaron sus majadas para que usted reciba hoy la calidez de esta prenda en sus manos.”*



El objetivo es que la caja sea parte de lo que el consumidor quiera mantener en su casa, y no un mero envoltorio desechable.





6.4 Localización y Distribución

Los clientes podrán comprar de diferentes maneras:

- ✓ Locales de venta:

Ventas en local comercial:

El primer local comercial se ubicará en el espacio de diseño de Sinergia Design, Montevideo. Posteriormente se irá posicionando estratégicamente en distintos puntos de Montevideo, Punta del Este y Colonia, para abarcar el nicho de mercado al que se dirige la marca.

- ✓ Agentes de venta:

Para la venta a restaurantes, hoteles, estancias y establecimientos turísticos, así como para la venta al por mayor en locales multimarca con llegada a público extranjero.

Un objetivo importante son las puertas de salida del país: puertos/aeropuertos.

- ✓ Web:

La web permitirá la venta tanto en el interior de Montevideo como al extranjero, logrando desestacionalizar las mismas. En la misma se realizarán ofertas especiales como atractivo.

Las ventas se realizarán al contado o con tarjetas de crédito/débito

6.5 Estrategia de comunicación y penetración

La estrategia de comunicación estará dirigida al segmento de mercado definido en concordancia con la estrategia de diferenciación definida por la marca, resaltando en todo momento la calidad y el diseño del producto, la experiencia de la empresa y el conocimiento del rubro, así como el profesionalismo con el que se desempeña la misma.

La penetración será agresiva en los dos primeros años a efectos de obtener el objetivo de clientes deseados e iniciar un buen posicionamiento de marca en el mercado.

6.6 Promoción y Publicidad

La empresa realizará publicidad a través de:

Web: En este punto se está trabajando con una empresa que cuenta con sólida experiencia en ventas web: www.clu.com.uy (trabajo en proceso).

Redes Sociales: En el inicio se hará una fuerte inversión en marketing social, de forma de dirigir correctamente el gasto realizado en publicidad hacia el segmento de mercado elegido.

En forma mensual se obtendrá un informe estadístico evaluando el comportamiento del público sobre las mismas.

Blogs de moda: se entiende que si bien la empresa es propiedad de productores agropecuarios, como se menciona al inicio del trabajo, el objetivo no es disociar a CLU

de lo que ha sido Central Lanera Uruguay, pero si segmentar el público al cual está dirigida la nueva marca.

Diarios nacionales: Tendrá llegada masiva al público general.

Presencia en eventos destacados:

- Congreso Mundial de Merino Fino. El mismo cuenta con la participación de personas con gran interés y mucho conocimiento en la fibra.
<http://www.merinoouruguay2018.org/ES/>
- Mowee: uruguay fashion week
- Exposiciones de interés

Promotor de campañas solidarias: en concordancia con los valores cooperativos compartidos y en cumplimiento de la responsabilidad social empresarial.

6.7 Gastos estimados en Marketing para los próximos 5 años

USD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Marketing					
Web	6.000	3.600	3.600	3.600	3.600
Eventos	4.000	4.000	2.000	2.000	2.000
Publicidades	3.500	3.500	2.000	2.000	2.000
Fotografía	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total Gastos de Marketing	15.500	13.100	9.600	9.600	9.600
%Marketing/Ventas	5%	2%	1%	1%	1%

Las estimaciones de gastos están basadas en experiencia histórica y contratos ya firmados, como es el caso del alquiler o servicios de marketing ya contratados.

7 PLAN OPERACIONAL

¿Cómo funciona CLU?

1. Selección de materia prima

CLU seleccionará materia prima dentro de las mejores lanas para cada una de las prendas. No será el mismo tipo para un tejido que esté en contacto con la piel, donde la suavidad, dada por su finura, es una característica elemental, que para confeccionar un adorno para el hogar, donde lo más importante es la calidad y no tanto la finura.

2. Diseño de la prenda/accesorio

En base a la tendencia de la moda y los mercados, se trabajará en el diseño de los productos teniendo como base fundamental respetar uno de los atributos que diferencian a la marca: la exclusividad de la prenda.

Es así que, con excepción de los tejidos para el hogar producidos en telar y/o accesorios, el diseño sumado al trabajo artesanal permitirá al cliente contar con piezas únicas, ya sea por el propio diseño o por la variación de color.

Una vez al año se trabajará en colecciones cápsulas de no más de 20 piezas. Esto significa que CLU contará con líneas de prendas diseñadas por diseñadores y/o marcas reconocidas.

En el caso de artículos para el hogar, además de los propios productos CLU, la empresa trabajará en conjunto con empresas de diseño de mobiliario nacional que se encuentran operando con muy buena reputación, tanto local como regionalmente, combinando la experiencia de la empresa en el conocimiento de la lana y sus atributos con el diseño industrial, lo que las potenciará para generar innovación en técnicas y productos.

3. Confección en talleres

Una vez aprobados los diseños, se envían a producir con los distintos proveedores que trabajarán para la empresa.

En primer lugar se manda a hilar y teñir, de acuerdo a lo definido, y luego se confecciona la prenda.

Es importante destacar que la empresa busca crear alianzas estratégicas con los distintos proveedores, haciendo uso del know how de cada uno para potenciar el proyecto. Asimismo, esta tercerización del trabajo, permite no sobre cargar la estructura de la empresa en la etapa inicial (contratar personal y todo lo que conlleva la legislación laboral), teniendo la flexibilidad de cambiar en el futuro de acuerdo a la conveniencia.

Se firmarán contratos de exclusividad, de forma que los diseños de CLU no sean copiados por los proveedores.

Se hará énfasis en el cuidado y responsabilidad del proceso productivo, así como en el resultado del producto obtenido.

4. Recepción de mercadería/Control de Calidad

Teniendo en cuenta el punto anterior, contra la entrega del producto terminado la empresa realizará un control exhaustivo de la calidad: tejidos, terminaciones, presentación.

5. Venta

La venta se realizará a través de los distintos canales de venta establecidos:

➤ Locales comerciales:

El primer local se instalará en el espacio de Sinergia Design en Montevideo, y en forma posterior se irá expandiendo estratégicamente en Montevideo, Punta del Este y Colonia.



- Agentes de venta
- Web: www.clu.com.uy

6. Post venta

Se trabajará con una base de datos para analizar la evolución de ventas por clientes de acuerdo a:

- Canal de venta
- Origen del cliente: local/extranjero
- Sexo
- Edad

De esta forma se podrá monitorear la correcta segmentación y realizar los cambios adecuados en línea con la estrategia definida.

8 ESTRATEGIA

Teniendo en cuenta la importancia de definir una estrategia acorde a los resultados que se persiguen, en este capítulo se realizará un análisis de situación y perspectivas.

Clu está pensada como una unidad de negocios dentro de una empresa que tiene una posición en el mercado con una trayectoria de 50 años operando en forma ininterrumpida.

Con una clara determinación por mantener el éxito en el tiempo, y con colaboradores que creen en la misión de la empresa y comparten sus valores de solidaridad, seguridad, justicia, compromiso, innovación y profesionalismo empresarial, se describirá el desafío de crear esta nueva unidad de negocios que pretende dejar huellas, como lo ha hecho la empresa hasta ahora.

8.1 Misión y Visión

Misión

Ofrecer productos de lana de alta calidad y diseño.

Visión

Ser reconocidos por la calidad y exclusividad.

8.2 Planeamiento Estratégico

El seguimiento de los objetivos y parámetros definidos serán revisados anualmente. En el caso de las ventas, serán revisadas mensualmente contra las proyecciones, ajustando la estrategia en forma periódica en caso de ser necesario, de la misma forma que se realizará con el plan de marketing y comunicación.

8.2.1 Análisis Externo

La primera herramienta de análisis utilizada, fue las 5 fuerzas de Porter:

- ✓ Potenciales entrantes
- ✓ Poder de los clientes
- ✓ Productos sustitutos
- ✓ Poder de los proveedores
- ✓ Rivalidad competitiva



Barreras de entrada: el nivel de entrada al negocio es relativamente bajo. Y si bien existen muchos productos que se realizan en forma artesanal y en una pequeña escala, hay que tener en cuenta que realizar un negocio de volumen, en lana súper fina y con enfoque en el diseño, exige contar con cierta infraestructura y capital para sostenerlo.

Know How: Clu tiene el respaldo de Central Lanera Uruguay, por el conocimiento de la complejidad y particularidades de la industria. Esto le permite pensar en la utilización de las propiedades de la lana para poner en el mercado productos de vestir y accesorios innovadores. Sin embargo, la competencia puede contratar gente con experiencia en el sector.

Especialización: puede ser una desventaja dada la estacionalidad de la demanda en los productos artesanales, donde la lana es utilizada básicamente como fibra térmica.



Se trata de clientes dispersos, con poder adquisitivo medio/alto que poseen un bajo poder de negociación.

Existen muy pocos o nulos proveedores para algunos tipos de productos.

El consumo de los productos CLU, en una parte de la demanda, estará asociado a la tradición y fidelidad de sus productores agropecuarios que, con su propia producción como parte de la materia prima contenida en el producto final, realizarán una valoración emocional al comprarlo.

Por el tipo de producto, ya que se trata de un bien suntuario, la diferenciación en el diseño y el cuidado del detalle en toda la cadena productiva, tendrán una importancia relevante.



El consumo de lana, en algunos casos, está asociado a tradiciones de consumo o costumbre, y por el tipo de producto y segmento de mercado realizado, hay que considerar también los recientes cambios de hábitos de consumo (Tendencia Slow Fashion). Esto hace que, si bien el producto tiene sustitutos, bien comunicada y dirigido el marketing de la marca, la tasa de sustitución debería ser media.

El producto sustituto por excelencia es el algodón, pero también podrá competir con fibras sintéticas en algunos momentos. Para el nicho de mercado al que se dirige la marca, la competencia no se afectará exclusivamente con las fibras sino con diseños.



CLU tiene un importante número de productores socios/proveedores de la materia prima.

Cuenta con una industria topista propiedad de sus miembros, lo cual le permitirá trabajar con lana de excelente calidad.

Dado el prestigio de la empresa es posible que productores no remitentes actualmente se inclinen por negociar con CLU.

Dada la capacidad instalada en el país, el poder de negociación de los talleres de hilado y teñido, así como de la confección de la prenda, es bajo.

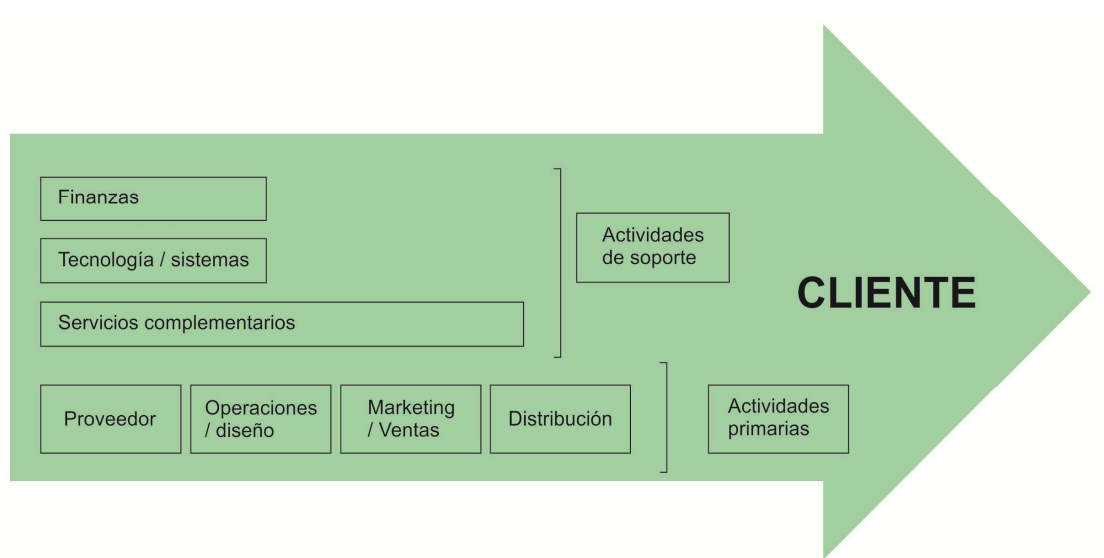


Se trata de un mercado maduro, suficientemente competitivo para la cantidad de actores.

Si bien los productos de lana han existido históricamente, el patrón de consumo ha sufrido un cambio en los últimos años que llevan a ofrecer un producto con diferenciación desde el diseño de la prenda hasta el packaging. Es ahí donde surge una rivalidad competitiva en un contexto de mercado nuevo.

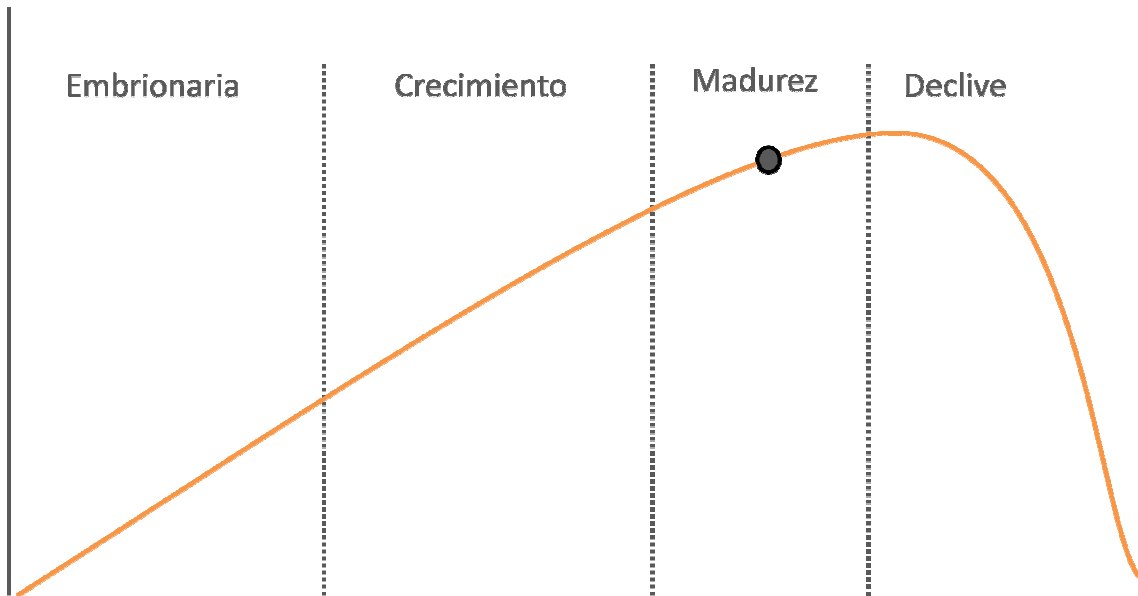
Central Lanera Uruguay es, a su vez, abastecedor de la industria local. Pero casi la totalidad de su producción es exportada en forma de tops.

Dada su buena reputación en el exterior, con una cartera propia de clientes construida a lo largo de casi 50 años bajo la marca CENTEX, es interés de la empresa dejar de ser solo un intermediario (productor – CLU – Industria: venta local/Exprt.), continuando un eslabón más en la cadena productiva, pasando a vender un nuevo producto con marca propia (Productor – CLU: Venta local/ Export).

Cadena de Valor

Por el tipo de producto, en la cadena de valor tiene una gran importancia el proveedor de la materia prima, ya que el cliente valora especialmente la calidad por tratarse de un producto calidad Premium. En ese sentido, dado que CLU tiene sus propios socios productores, mediante actividades de soporte (como asistencia financiera para el mejoramiento genético, alimentación, control de los animales por técnicos propios), tiene un buen control de este eslabón de la cadena.

En la parte de operaciones es donde debe trabajar mayormente, ya que estaría entrando en un negocio específico (del cual ya formaba parte en forma parcial) pero, a partir de ahora, a lo largo de toda la cadena.

Ciclo de vida de la industria

Es una industria que se encuentra claramente en su etapa de madurez, con un potencial de crecimiento conocido, un número de competidores relativamente estable donde la pelea entre los líderes se encuentra en la diferenciación del producto, de forma tal de obtener una ventaja competitiva sobre el resto.

La estrategia planteada de CLU se basa en la diferenciación, potenciada por el acceso a materia prima seleccionada, de alta calidad y finura, diseños exclusivos y cuidado de los detalles.

Es una industria que, como se comentó, posee baja barreras de entradas, y están vinculadas principalmente al acceso y los costos de materia prima de alta calidad.

Los proveedores son leales a sus clientes, y es aquí donde la empresa tiene una gran ventaja competitiva sobre el resto de la industria, por ser una cooperativa propia de productores proveedores (aproximadamente 1.500).

La demanda de productos naturales y la moda slow fashion se encuentra en un período de auge con una tendencia creciente, lo que favorece la creación de esta unidad de negocios como estrategia empresarial de la empresa en la búsqueda de posicionar marca en el mercado interno.

Alcance del negocio: qué, dónde y quien

Segmentos de clientes: Clientes de nivel socioeconómico medio/alto que están dispuestos a pagar un precio más alto por un producto diferenciado. Hay que tener en cuenta que a partir de cierto nivel de finura la lana es un producto de lujo y el diseño tendrá también un gran peso en la elección del cliente.

Geográficos: En principio los productos serán ofrecidos en el país, con excepción de lo vendido a través de la WEB.

Negocios: El producto será ofrecido no solamente al público particular que compra una prenda de vestir, sino a hoteles de lujo, hoteles boutique y establecimientos que venden un concepto asociado a la filosofía de la marca. Incluir una prenda de lana es un símbolo de buen gusto, elegancia y calidad, además de ser un producto nacional, consecuencia del trabajo de cientos de persona que trabajan para obtener ese resultado final.

8.2.2 Análisis interno

FODA

FORTALEZAS

- ✓ Experiencia en los primeros eslabones de la cadena (contratos, servicios, financiamiento).
- ✓ Empresa cooperativa que cuenta con la fidelidad de más de 1500 productores-socios/proveedores que comprometen su producción zafra a zafra, además de una reconocida trayectoria en el mercado interno y externo, la cual ha sabido adaptarse a las necesidades del mercado, actuando con total dinamismo a lo largo de su historia.
- ✓ Buena estructura financiera: liquidez y solvencia.
- ✓ Estructura ágil y adaptable, teniendo en cuenta la terciarización de los talleres, estableciendo alianzas que permitirán generar sinergias comunes.
- ✓ Conocimiento de agro negocios en general.
- ✓ Equipo sólido y motivado, con una mezcla de juventud y experiencia, y que se encuentra altamente motivado.
- ✓ Capacidad de gestión.

OPORTUNIDADES

- ✓ Crecimiento del movimiento slow fashion que demanda productos de alta calidad y procesos cuidados.
- ✓ Crecimiento sostenido del turismo, principalmente en Montevideo y Puntal del este.
- ✓ Crecimiento del parque hotelero.
- ✓ Falta de productos agropecuarios con identidad nacional para ofrecer en el mercado interno (Un claro ejemplo es Perú con los productos de alpaca).
- ✓ Escasa presencia de competencia de calidad.

DEBILIDADES

- ✓ Nueva unidad de negocio para una empresa que tiene un conocimiento parcial de la parte comercial e industrial.
- ✓ Inexperiencia en el mercado interno con prendas al consumidor final.
- ✓ Terciarizar parte del proceso productivo hasta llegar al producto final requerirá un mayor control de calidad posterior.

Disponibilidad	Planificación para disponer de la mercadería de los proveedores en tiempo y forma.		Eficiencia en los tiempos de entrega
Posicionamiento de marca		Marca que entienda al consumidor, generadora de confianza en los clientes para el nuevo producto. Calidad de los servicios prestados 	Atención personalizada. Profesionalismo empresarial. 

8.2.3 Lineamientos estratégicos

Matriz Mercado/Producto:

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Prendas y accesorios de lana en mezcla con otras fibras. Prendas y accesorios de lana de finuras medias y gruesas.	Prendas y accesorios con composición 100% lana. Prendas de lana super y ultra fina
Nuevos mercados	No actuar solamente como intermediario, sino vender directamente al consumidor final.	Prendas y accesorios con materia prima nacional, la cual es muy bien valorada en el exterior, tanto en Europa como en Asia.

Propuesta de Valor

PRODUCTO	Productos lana de alta calidad, super y ultra fina, con exclusivos diseños.
PRECIO	Destacar la relación calidad/precio, ya que se trata de un producto que cuenta con un estándar de calidad Premium.
PLAZA	Venta por mayor a espacios multimarca con llegada a público extranjero. Hoteles, estancias y establecimiento turísticos Público particular
PROMOCIÓN	Evento lanzamiento de la nueva marca a nivel local, con invitados del ámbito privado y público, productores agropecuarios y fuerte presencia de los medios de prensa, donde se exponga el producto. Publicidad a través de los distintos medios de comunicación que se mencionaron en el capítulo de marketing.

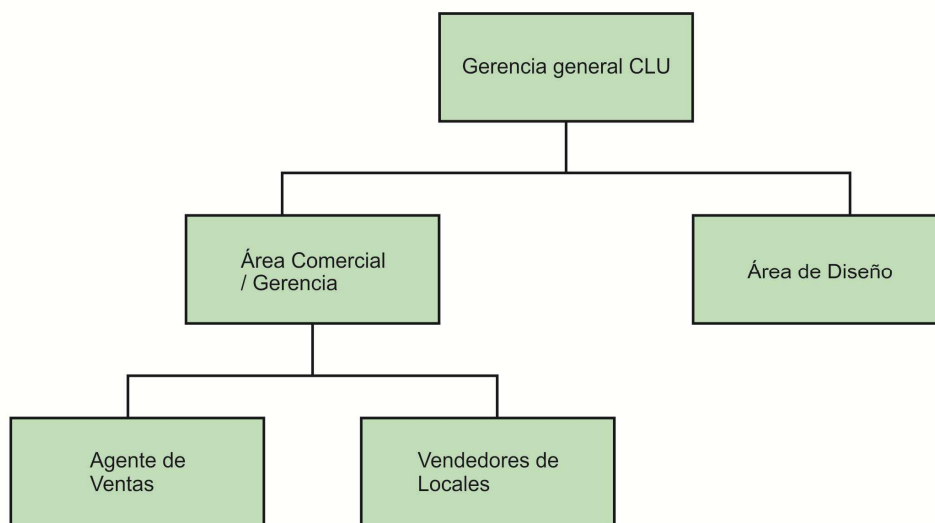
9 PLAN ORGANIZACIONAL

9.1 Organigrama

La unidad de negocios funcionará con dos áreas internas: comercial y diseño, y desarrollará alianzas estratégicas con proveedores externos para llevar a cabo el proceso productivo: talleres de tejido y fieltro.

A su vez, considerando que CLU funcionará como una unidad de negocios de Central Lanera Uruguaya, esta tendrá la posibilidad de contar con personas que ya se encuentran vinculadas a la organización y poseen un importante conocimiento del rubro.

Para el inicio del proyecto se plantea de la siguiente forma:



9.2 Cargos en la Organización

- Gerente General CLU:

Será responsable por la organización, supervisión y coordinación de las áreas de diseño y comercialización. Adicionalmente, deberá brindar apoyo al resto de las áreas operativas y de administración dentro de la empresa.

Tendrá como tareas:

- ✓ Compra de materia prima e insumos
- ✓ Manejo de los recursos humanos
- ✓ Control administrativo
- ✓ Aspectos legales
- ✓ Control de la calidad de los productos recibidos

- Gerente comercial:

Será el responsable de generar las estrategias comerciales de CLU, tanto a nivel de locales, como agentes de ventas y web.

Junto al Gerente General, deberá crear un plan de marketing adaptado a la estrategia definida y supervisar la ejecución del mismo.

Será el encargado de canalizar los reclamos y sugerencias de los clientes con la finalidad de dar un excelente servicio de post venta.

- Vendedores:

Se dividirán en vendedores de local y vendedores mayoristas, para el caso de los establecimientos y espacios multimarcas. Reportarán directamente al Gerente Comercial.

- Responsable de Diseño:

El responsable de diseño estará a cargo del desarrollo de nuevos productos y accesorios, así como de la definición de los hilados y técnicas innovadoras.

Deberá coordinar con los talleres la ejecución de los trabajos asignados y la recepción de los mismos en tiempo y forma.

Controlará en forma continua la calidad de los productos seleccionados para la venta.

Junto a un diseñador gráfico contratado, con el que mantendremos una alianza, se ocupará del diseño de la marca y la identidad corporativa. En forma posterior se encargará del packaging y sus modificaciones, de acuerdo a la estrategia de marketing definida.

9.3 Alianzas estratégicas

Con la finalidad de crear una estructura ágil y adaptable, que otorgue flexibilidad, la empresa terciarizará la confección de las prendas a talleres donde trabajan artesanas con una vasta experiencia en el manejo de la fibra.

Sin dudas estas alianzas serán claves para CLU, proponiéndose trabajar con el claro objetivo de ganar-ganar.

9.4 Condiciones de trabajo y remunerativas

Principios bases:

- 1- La importancia de la selección. Es interés de la organización incorporar a los mejores profesionales en cada posición, tanto en aptitud como en actitud.
- 2- Será dirigida bajo criterios de liderazgo, motivación, respeto, espíritu de equipo y compromiso.

Condiciones de trabajo y remuneraciones:

- 1- Todos los miembros de la organización percibirán un salario fijo, acorde a sus tareas y nivel de responsabilidad, con excepción de las personas afectadas a ventas, quienes recibirán un salario base fijo y una comisión variable asociada al ingreso por ventas individual.
- 2- Además de lo anterior, de cumplir con una meta de ventas anuales, los vendedores tendrán la posibilidad de cobrar un Bonus especial.
- 3- El equipo de gestión tendrá la oportunidad de obtener un Bonus vinculado a los resultados de la empresa.
- 4- La empresa ofrecerá todas las compensaciones obligatorias por ley más los beneficios que actualmente brinda a todo su personal: acuerdos con telefonía celular, club deportivo, seguro de vida, entre otros.
- 5- En relación a la capacitación, es interés de la empresa mantener personas formadas y actualizadas en sus respectivas áreas de trabajo, por lo que se ha encargado de construir y mantener vínculos con escuelas de negocios reconocidas, que le permitirán a sus colaboradores participar de cursos de formación permanente.

9.5 Aspectos Legales

CLU será una unidad de negocios dentro de la cooperativa, por lo cual en principio funcionará dentro de la forma jurídica vigente. Esto tiene la ventaja de no requerir un desembolso inicial por la apertura de una nueva empresa, como sería en el caso de formar una sociedad anónima o SRL.

Además de lo anterior, CLU se registrará por la ley de cooperativas (18.407), accediendo a los beneficios fiscales que la misma define.

Reportará al Gerente General y al Directorio de la cooperativa.

Marca, licencias y derechos:

- Se realizó el registro de marca por la utilización del nombre y el logo.
- Se registraron los dominios:
clu.com.uy
clu.uy
- Desde julio de 2017 la empresa cuenta, además, con la aprobación del Ministerio de Turismo como miembro de la marca país: Uruguay Natural, teniendo la licencia por el uso de la marca.



<http://www.uruguaynatural.tv/>

<http://marcapaisuruguay.gub.uy>

9.6 Sueldos

USD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Remuneraciones					
Ajustes anuales 10%					
Vendedores	18.000	54.000	59.400	65.340	65.341
Gerente	28.800	31.680	34.848	38.333	42.166
Gerente Comercial	24.000	26.400	29.040	31.944	35.138
Responsable de Diseño	28.800	31.680	34.848	38.333	42.166
Total Remuneraciones	99.600	143.760	158.136	173.950	184.812
% Remuneraciones/Ventas	32%	27%	22%	20%	17%

9.7 Gastos de Administración

USD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Administración						
Alquiler mensual		6.000	18.000	20.700	23.805	27.376
Servicios (Luz/Internet/seguro)		3.600	10.800	11.880	13.068	14.375
Materiales de oficina		1.500	4.500	4.950	5.445	5.990
Gastos financieros		6.294	10.491	14.470	17.771	21.714
Otros servicios*		4.720	7.868	10.853	13.328	16.285
Total Gastos de Administración		22.114	51.658	62.853	73.417	85.739

* Incluye honorario por servicios profesionales, contables, asesoramientos y servicios contratados.

Las estimaciones de gastos están basadas en experiencia histórica y contratos ya firmados, como es el caso del alquiler o servicios de marketing ya contratados.

Los sueldos son incrementales para los casos de Gerencia General y Comercial, ya que se trata de una unidad de negocios dentro de la empresa.

10 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Se adjunta planilla Excel con los cálculos del proyecto.

10.1 Ingresos

Los ingresos de CLU serán provenientes de las ventas de productos y servicios a través de los distintos canales desarrollados.

Para estimar los mismos se tomaron en cuenta datos actuales de mercado y decisiones comerciales de la empresa.

USD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS PROMEDIO ESTIMADAS						
Locales CLU		57.600	172.800	293.760	352.512	423.014
Turistas de Cruceros		156.422	179.886	206.869	237.899	273.584
Agentes de venta/mayor.		63.986	115.175	138.210	165.852	199.022
Web		20.000	40.000	68.000	115.600	173.400
Ingresos por cursos y talleres		16.667	16.667	16.667	16.667	16.667
Total		314.675	524.527	723.505	888.530	1.085.687

Para la estimación de ventas se usaron datos de ventas de la competencia, de vínculos informales, debido a que no cuentan con información pública, y objetivos propios de la empresa.

Para la venta en locales se considera una venta de 6 días a la semana, los 12 meses del año a un promedio de \$6.000 diarios.

Para los cursos y talleres se estableció un objetivo de 25 alumnos permanentes durante 10 meses a un promedio de \$2.000 mensual por cada uno.

Se considera un t/c \$/U\$S de 30.

En el caso de los cruceristas e información de establecimientos hoteleros, se trabajó con datos públicos del Ministerio de Turismo y trabajos de investigación de la facultad de Ciencias Económicas de la UdelaR.

La proyección de crecimiento anual está fijada en base a la estrategia definida por el Directorio de la empresa.

10.2 Gastos

USD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Administración						
Alquiler mensual		6.000	18.000	20.700	23.805	27.376
Servicios (Luz/Internet/seguro)		3.600	10.800	11.880	13.068	14.375
Materiales de oficina		1.500	4.500	4.950	5.445	5.990
Gastos financieros		6.294	10.491	14.470	17.771	21.714
Otros servicios*		4.720	7.868	10.853	13.328	16.285
Sueldos		99.600	143.760	158.136	173.950	184.812
Marketing		15.500	13.100	9.600	9.600	9.600
Total Gastos de Administración		137.214	208.518	230.589	256.966	280.151

Referencia en 9.7

10.3 Resultados Esperados

Para evaluar la conveniencia del proyecto, se utilizó la herramienta de flujo de fondos medido a través del análisis del VAN (Valor Actual Neto) descontando el mismo a una tasa de retorno requerida (TRR) para la inversión, obteniendo un resultado positivo de USD 235.623.

Al mismo tiempo se realizó el cálculo de la TIR arrojando un resultado de 75%, siguiendo la línea de lo indicado por el VAN.

Por otro lado, el período de repago calculado para el proyecto quedó por debajo de los 2 años.

10.4 Flujo de Fondos

ANALISIS DE LA INVERSION - CLU by Central Lanera Uruguaya

USD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas		314.675	524.527	723.505	888.530	1.085.687
Costo de MP	-	15.734	- 26.226	- 36.175	- 44.426	- 54.284
Costo de producción (hilado/teñido/confección)	-	141.604	- 236.037	- 325.577	- 399.838	- 488.559
Otros costos producción	-	3.147	- 5.245	- 7.235	- 8.885	- 10.857
Gastos de administración	-	121.714	- 195.418	- 220.989	- 247.366	- 270.551
Gastos de marketing	-	15.500	- 13.100	- 9.600	- 9.600	- 9.600
Amortizaciones	-	14.333	- 14.333	- 14.333	- 10.000	- 10.000
UAI		2.644	34.167	109.596	168.413	241.836
IRAE 25%	-	661	- 8.542	- 27.399	- 42.103	- 60.459
UDI		1.983	25.625	82.197	126.310	181.377
Amortizaciones		14.333	14.333	14.333	10.000	10.000
Inversión						
	-	63.000				
Otros gastos	-	4.000				
Valor residual				-		
Flujo de Fondos Total USD	-	67.000	16.316	39.958	96.530	136.310
						191.377

La tasa de impuesto de la renta a las actividades económicas en Uruguay es del 25%.

La relación de costos promedios fue realizada con datos reales de producción.

El detalle de los cálculos se adjunta en la planilla Excel.

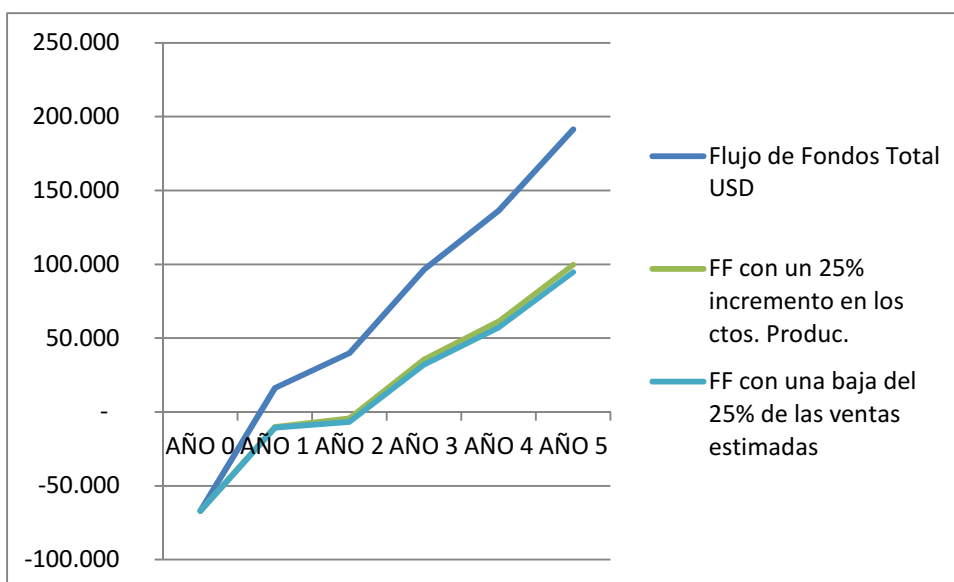
10.5 Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad en función de la variación de las siguientes variables:

- ✓ Ingreso por Ventas
- ✓ Costo de Producción

Obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

USD		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Flujo de Fondos Total USD	-	67.000	16.316	39.958	96.530	136.310	191.377	TIR = 75%	VAN = 235.623
FF con un 25% incremento en los ctos. Produc.	-	67.000	10.234	4.299	35.484	61.340	99.772	TIR = 24%	VAN = 38.009
FF con una baja del 25% de las ventas estimadas	-	67.000	10.529	6.757	32.093	57.175	94.683	TIR = 21%	VAN = 28.077



11 CONCLUSIONES

Central Lanera Uruguay, como cooperativa agroindustrial de productores, tiene como finalidad gestionar y lograr las mejores alternativas comerciales, creación de valor, para cada uno de ellos.

Como se menciona a lo largo del trabajo, si bien el mercado de prendas de lana se corresponde con un tipo de industria madura, la cooperativa ha permanecido en el negocio como un simple intermediario entre sus productores y clientes, locales y del exterior, que compran su producción para continuar la cadena productiva llegando hasta el consumidor final.

En los últimos años se han sucedido hechos que llevan a revisar la estrategia:

- ✓ El stock de ovinos ha caído en los países productores líderes y su reposición no será inmediata (debido a su ciclo biológico).
La baja del stock ha provocado una importante volatilidad de precios en las últimas zafras, con una tendencia al alza en el mercado interno, favorecido una competencia agresiva por el abastecimiento de lana para las fábricas.
- ✓ Los abastecedores de la fábrica son los socios de la cooperativa, quienes en muchos momentos se han visto tentados por la competencia, como consecuencia de lo mencionado en el punto anterior.
- ✓ La filosofía Slow Fashion o moda sostenible y el Story Telling, son dos elementos que han adquirido gran relevancia en los últimos años para el consumidor y que Central Lanera, por sus características naturales, puede aprovechar.

Un valor muy importante para la empresa es crear un diferencial, que pretende potencial en el mercado interno a través de CLU by Central Lanera Uruguay: por un lado ponderando la calidad de la lana utilizada en el producto final y por otro teniendo en

cuenta el lado “emocional” del consumidor, quien compra el producto no solo por su diseño y calidad, sino por la historia detrás del mismo. De esta forma se ha propuesto la generación de valor agregado para sus miembros.

La empresa tiene una infraestructura armada como para poder desarrollar el punto anterior, ofreciendo un producto de alta calidad y exclusivo diseño, nutriéndose, al mismo tiempo, de la red comercial que ha adquirido a lo largo de su historia, lo cual le dará la ventaja de poder innovar en la oferta de artículos con técnicas de hilado y teñidos de primer nivel.

Contar con una marca propia y estar en el mercado interno, le otorgará una mayor visibilidad, logrando no solo una mayor fidelidad de los productores remitentes (proveedores de calidad) por el sentimiento de pertenencia a la cooperativa, sino que además actuará como atractivo para productores que no se encontraban en el sistema por las dificultades vigentes para su captación.

Manejar la producción, dejando de ser un intermediario en la cadena, le brinda un diferencial hasta ahora no aprovechado, mejorando la rentabilidad del negocio y en consecuencia la utilidad para los socios de la empresa.

De la misma forma que las mejores bodegas de vino son las que producen su propia uva y controlan sus viñedos, CLU no sólo utilizará lana de sus productores, sino que será seleccionada especialmente para ofrecer un producto de gran calidad y excelente diseño.

Desde el punto de vista económico –financiero, la viabilidad del proyecto queda demostrada con el cálculo de la TIR (75%) y del VAN (USD 235.623).



12 BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Turismo de Uruguay: <http://www.mintur.gub.uy/>;
- Deloitte;
- Materiales Estrategia Empresaria EMBA 2015 UTDT, Ariel Yukelson;
- Materiales Desarrollos de Nuevos Negocios EMBA 2015 UTDT, Luis Pereiro;
- Uruguay XXI, Marca País: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/>;
- Red de lana: <https://reddelana.com>;
- Revista de la Universidad de Rosario;
- Diario El Observador de Montevideo;
- Diario El País de Montevideo.

13 ANEXOS

Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte.

13.1 Datos cuantitativos

Ingresos de turistas

	Ingreso de Turistas			Gasto - Millones de US\$	
	Montevideo	Punta del Este		Montevideo	Punta del Este
2007	695.249	556.174	2007	288	383
2008	688.331	594.415	2008	354	477
2009	691.252	543.190	2009	428	596
2010	816.334	572.501	2010	432	701
2011	853.612	688.540	2011	583	1.031
2012	780.027	668.484	2012	561	926
2013	766.852	610.565	2013	511	793
2014	842.633	576.879	2014	513	709
2015	935.847	620.593	2015	572	747
2016	950.002	694.818	2016	567	743
2017	1.077.526	824.016	2017	618	1.009

Visitantes ingresados a Uruguay en el quinquenio 2013 – 2017 y variación interanual, según destino principal.									
DESTINO PRINCIPAL	AÑO					VARIACIÓN			
	2017	2016	2015	2014	2013	2017/2016	2017/2015	2017/2014	2017/2013
Punta del Este	824.016	689.567	620.593	576.879	610.565	19,5%	32,8%	42,8%	35,0%
Colonia	303.257	283.584	256.634	279.290	286.632	6,9%	18,2%	8,6%	5,8%
Montevideo	1.077.526	950.002	935.847	842.633	766.852	13,4%	15,1%	27,9%	40,5%
Costa de Oro	210.195	171.501	126.026	101.040	111.035	22,6%	66,8%	108,0%	89,3%
Piriápolis	217.484	165.781	128.902	102.960	107.697	31,2%	68,7%	111,2%	101,9%
Costa de Rocha	220.684	145.465	146.585	122.561	170.412	51,7%	50,6%	80,1%	29,5%
Litoral Termal	670.134	496.283	424.592	489.816	489.525	35,0%	57,8%	36,8%	36,9%
Tránsito	262.249	272.862	177.592	136.597	110.830	-3,9%	47,7%	92,0%	136,6%
Otros/Sin Dato	155.245	153.404	148.071	158.875	161.774	1,2%	4,8%	-2,3%	-4,0%
TOTAL	3.940.790	3.328.449	2.964.841	2.810.651	2.815.322	18,4%	32,9%	40,2%	40,0%

FUENTE: Ministerio de Turismo y Deporte en base a Encuesta de Turismo Receptivo.

NOTA: la información no incluye los visitantes de Cruceros ni de quienes no hacen trámite migratorio (caso de la frontera seca de nuestro territorio, por ej. Rivera-Livramento, Chuy-Chui, Río Branco-Yaguarón).

	Cruceros arribados en Uruguay	Cruceristas desembarcados en Uruguay
06/07	130	149.062
07/08	166	256.593
08/09	165	247.120
09/10	179	292.048
10/11	171	278.627
11/12	225	353.727
12/13	223	411.937
13/14	237	409.370
14/15	172	332.118
15/16	161	317.205
16/17	150	260.704

Hoteles Inscriptos en el Registro Informático de Huéspedes

Establecimientos de Alojamiento Turístico inscriptos en el RIHP, por mes, según Departamento												
DEPARTAMENTOS	MESES 2017											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Artigas	9	9	9	9	9	9	10	11	11	11	11	11
Canelones	50	50	50	50	50	51	54	54	54	54	56	56
Cerro Largo	16	16	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
Colonia	79	79	80	80	80	80	82	82	84	86	86	86
Durazno	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Flores	8	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10
Florida	8	8	8	8	8	9	10	11	11	11	11	11
Lavalleja	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Maldonado	164	167	170	173	173	173	173	174	176	176	176	177
Montevideo	141	142	143	143	145	146	148	149	153	157	160	160
Paysandú	24	24	24	24	24	24	25	25	25	25	26	26
Rio Negro	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Rivera	12	12	12	12	13	13	14	14	14	14	14	14
Rocha	137	137	137	137	137	140	143	145	145	145	147	158
Salto	62	62	62	62	62	62	62	62	63	63	63	63
San José	10	11	11	11	11	11	14	14	14	14	14	14
Soriano	13	13	13	14	14	14	14	15	15	15	15	15
Tacuarembó	17	17	17	17	17	19	24	27	27	27	27	27
Treinta y Tres	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
TOTALES	813	820	826	830	833	841	864	874	883	889	897	909
Variación mes a mes	...	0,86%	0,73%	0,48%	0,36%	0,96%	2,73%	1,16%	1,03%	0,68%	0,90%	1,34%
Establecimientos de Alojamiento Turístico inscriptos en el RIHP, por mes, según Departamento												
DEPARTAMENTOS	MESES 2016											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Artigas	7	7	7	7	7	7	8	8	9	9	9	9
Canelones	39	39	39	39	39	44	44	44	44	44	48	49
Cerro Largo	15	15	15	15	14	15	16	15	15	16	16	16
Colonia	75	75	76	76	76	76	76	76	76	76	76	78
Durazno	8	8	7	7	7	7	7	8	7	7	7	7
Flores	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9
Florida	4	4	5	6	6	8	8	8	8	8	8	8
Lavalleja	22	22	23	23	23	25	25	25	23	23	24	24
Maldonado	140	142	142	142	143	144	144	146	148	150	151	154
Montevideo	132	132	132	132	132	139	139	138	138	137	140	141
Paysandú	20	20	20	20	18	24	24	23	23	24	24	24
Rio Negro	12	12	12	12	13	12	12	11	12	16	17	17
Rivera	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	12	12
Rocha	110	110	110	110	109	115	115	115	115	118	124	135
Salto	60	60	60	60	60	60	60	62	62	62	62	62
San José	10	10	10	10	10	10	10	8	9	8	10	10
Soriano	15	14	15	14	14	13	13	13	13	13	13	13
Tacuarembó	16	16	16	13	14	14	14	13	12	13	17	17
Treinta y Tres	8	8	8	8	8	8	8	10	11	10	11	11
TOTALES	712	713	716	712	712	740	742	742	744	754	778	796
Variación mes a mes	...	0,14%	0,42%	-0,56%	0,00%	3,93%	0,27%	0,00%	0,27%	1,34%	3,18%	2,31%

13.2 Datos cualitativos

Se realizó un análisis cualitativo con opiniones de distintos stakeholders, para evaluar el proyecto considerando perspectivas diferentes.

A continuación se expone una selección de respuestas obtenidas:

1- Tomás Leone: Funcionario de la empresa por 42 años.

“Valoro positivamente que Central Lanera Uruguay pueda contar con una marca de prendas de lana propia. Es la concreción de un largo anhelo mediante una decisión enmarcada en una diversificación del negocio.

Expande un sentido de pertenencia como cooperativa de productores laneros a través de prendas y artículos de muy alta calidad y diseño moderno.

Para nuestros productores de larga data, identificados con nuestro sistema comercial y valores como empresa cooperativa, es hacer realidad su trabajo y dedicación en el cuidado y manejo de los ovinos, posibilitando con ello lograr un producto con la calidez y bondades de lo natural como solo la lana lo brinda.

Es una etapa de la cooperativa abierta a la innovación y a marcar presencia en el mercado como empresa de primera línea dentro del rubro ovino del Uruguay.

Las externalidades positivas de este emprendimiento de CLU, a mi entender, fluyen en el sentido de dar identidad, personalidad y presencia dinamizadora a un proyecto de productores laneros visionarios en crear una empresa cooperativa, pujante y líder en la comercialización del rubro ovino, jerarquizando el sentido de pertenencia y compromiso de nuestros productores. ”

2- Julio García Risso: productor remitente de Central Lanera Uruguay.

“Producimos lana Merino de 17 micras promedio, pero siempre buscamos tener la más fina que es la que más vale. CLU tiene que andar. Es algo de calidad y hecho a mano, donde cada lana tiene su utilidad. Cuanto más fino quieras hacer un tejido, más fina tiene que ser la hebra también”.

3- Virginia San Martín: Presidente de CAF (Cooperativas Agrarias Federadas) y productora de Central Lanera Uruguay.

“Enterarme de la creación de la marca CLU fue una gran noticia. Primero porque creo que ha sido algo muy esperado. Algo que todos teníamos adentro porque uno siempre tiene impregnado el olor a galpón, pero faltaba aquello, ver la delicadeza de las prendas. Yo creo que en cada prenda hay una historia distinta porque cada productor tiene su historia, sus años invertidos... Ahora, tener este producto final para mí es como el sueño cumplido.”

- 4- Román Scremini: Productor remitente de Central Lanera Uruguay. Director de Lanera Piedra Alta S.A.

“Contar con una marca de prendas propia es algo que evalúo como muy positivo. Creo que da un sentido de pertenencia a funcionarios y productores el tener el producto final de la lana en la empresa en la cual trabajan o la que trabaja la lana que producimos en nuestros establecimientos.

Es una puerta de entrada para mostrar todo lo que es CLU en la cadena.”

- 5- Cecilia Maroño: Country manager, Oikocredit (Uno de los principales financiadores de la actividad de la cooperativa).

<https://www.sasr.oikocredit.coop/en/>

“En el negocio en el que se mueve la empresa, dentro del cual es tomadora de precios internacionales, sería interesante explorar opciones de descomoditización para encontrar maneras de diferenciarse de la competencia al mismo tiempo que explorar la búsqueda de rentabilidad en nuevas líneas de negocio.”