

Introducción

El presente proyecto trata de la creación de una campaña de medios anual para la marca argentina de indumentaria Etiqueta Negra. Se detecta que esta marca mantiene, desde hace alrededor de 10 años, una línea de comunicación que, si bien es correcta, podría ser más creativa, aprovechando las cualidades de la misma y el sector en el cual se encuentra. Cuando se habla de aprovechar, se refiere a traspasar las barreras de lo cotidiano, no sólo en comunicación publicitaria, sino también en poder analizar la posibilidad de realizar eventos, por ejemplo.

El sector textil y de la moda en Argentina siempre es un nicho muy atractivo para analizar y plantear posibles proyectos, ya que puede generar numerosas ideas para trabajar en él y, a la vez, se presta para implementarlas. Es clave determinar los medios donde iría pautaado un determinado mensaje puesto que un anunciante puede comunicarse a través de la selección de alguno de ellos y tener mayor o menor éxito en relación a la selección de otro. Esto tiene relación con el target al cual se dirige el anunciante, compatible o no con el público del medio elegido.

El proyecto se basa en la investigación de la empresa Etiqueta Negra para culminar con el desarrollo de una propuesta de selección de medios creativos que pueden ayudar a Etiqueta Negra en distintas etapas de campaña. Se inscribe en la categoría Proyecto Profesional por estar vinculado con el campo profesional donde el autor desea ubicarse, esto es el trabajo proyectual digno

de un ejecutivo de cuentas. Para lograr finalizar el proyecto con una propuesta coherente, se hace necesario, en primer lugar, realizar una investigación profunda sobre la empresa seleccionada y su contexto, evaluando todas las características que luego serán necesarias para identificar los medios apropiados para la pauta, sin olvidar la creatividad del mensaje que será transmitido y la creatividad en la selección misma.

La idea creativa nació frente a la admiración por Etiqueta Negra como marca que supo detectar una oportunidad de mercado en los momentos más difíciles de la economía argentina actual, alrededor del año 2001. Ésta se animó a incursionar en el sector del desarrollo textil cuando otras marcas prefirieron huir hacia otros mercados más seguros. El riesgo asumido se transformó en éxito, gozando hoy de renombre entre el público.

El objetivo general de este proyecto es proponer una campaña anual para Etiqueta Negra que le permita pautar un mensaje creativo en medios originales, cumpliendo a su vez con sus objetivos de marketing, de comunicación y de medios.

Los objetivos específicos que se pretenden cumplimentar para lograr el avance del trabajo, son:

- a) Reconocer la situación del mercado actual donde se encuentra Etiqueta Negra.
- b) Comprender las características de la marca asociadas a sus valores y atributos.
- c) Detectar el público objetivo hacia el cual se debe dirigir el mensaje creativo.

- d) Detectar el valor de los competidores y sus estrategias.
- e) Plantear un trabajo creativo coherente con la marca.
- f) Reconocer las ventajas y desventajas de cada medio de comunicación.

Resulta clave detectar el valor de los competidores de Etiqueta Negra y sus estrategias para poder diferenciar su público del de la marca seleccionada y poder hacer frente a las acciones de estos con otras originales que sorprendan a la audiencia.

Del mismo modo, reconocer las ventajas y desventajas de los medios resulta útil para seleccionar aquellos acordes a Etiqueta Negra, capaces de potenciar el mensaje en vez de que éste se vea perdido entre un público que no le corresponde.

El camino a recorrer para lograr los objetivos planteados comienza por el capítulo 1, donde se analiza el contexto actual del mercado argentino y del mercado internacional en relación al sector de las prendas de vestir. En análisis será básicamente económico a partir de datos relevados para tal fin, pudiendo entreverse la evolución del sector y la rentabilidad del mismo.

En segunda instancia, el capítulo 2 se centra en Etiqueta Negra como empresa a partir de su surgimiento, su desarrollo en el tiempo, su historicidad y su contexto actual. Asimismo, se plantean la misión y la visión de la empresa puesto que la campaña ideada deberá ser acorde a estas. Los valores y los atributos de la marca también son vistos en este capítulo. Continuando, se presenta el producto, con sus características, fortalezas y debilidades, y el modo en que éste es distribuido, los lugares que

funcionan como punto de venta y el precio que se percibe en el mercado.

El capítulo 3 hace hincapié en el público al cual va dirigida Etiqueta Negra. Se analiza el target según los rasgos de personalidad propuestos por Cattell (Cattell y Kline, 1982), con cuadros ilustrativos de los clusters.

Luego se define la audiencia primaria y secundaria, según su perfil demográfico y psicográfico. Además, se estudia la frecuencia de compra de los consumidores de Etiqueta Negra y su perfil actitudinal, incluyendo sus valores culturales, los hábitos de compra, los grupos de pertenencia, cómo sería un día en su vida y la percepción actual que se tiene de ellos.

El cuarto capítulo se encarga de analizar a los competidores de Etiqueta Negra, quiénes son y cómo se reparten el mercado. Además, se verá cómo es el ciclo de vida de una marca del sector indefinida, cuáles son las perspectivas y las últimas estrategias empleadas por los competidores. Se establecerán qué productos funcionan como sustitutos de Etiqueta Negra y el posicionamiento de la marca y de cada uno de los principales competidores, para evaluar las similitudes y diferencias. Por último, se verá la personalidad de cada uno de los competidores en un Brand Character a partir del modelo de personalidad propuesto por Cattell (Cattell y Kline, 1982).

El capítulo 5 desarrolla el plan de trabajo creativo a partir de una estrategia creativa completa culminando con el mensaje a transmitir y la estrategia de lanzamiento de campaña.

El último y sexto capítulo comienza por plantear los objetivos de marketing, comunicación y medios. Se establece un Skyline con los

PBR's de campaña, el Share of Voice y el Share of Market de Etiqueta Negra. Continuando, se hace un análisis FODA de todos los medios de comunicación, televisión por aire y por cable, vía pública, diarios, revistas, radio, internet y cine; para luego seleccionar en cuáles pautar según afinidad y penetración, analizando los programas que se seleccionarán.

En los últimos apartados se hace una síntesis estratégica del plan de medios por etapas y el desarrollo estratégico y táctico del plan BTL.

Capítulo 1. Prendas de vestir

1.1. Contexto: mercado nacional

Según datos de Perez Larumbe (2011), el mercado de la indumentaria en Argentina es un sector con más de 11.700 productoras y 31.000 puntos de venta. El comercio tradicional lleva la delantera por delante de las franquicias, las grandes tiendas e hipermercados. La indumentaria informal lleva casi la mitad de la facturación.

El sector de Comercio Minorista de Indumentaria está caracterizado por una gran atomización y dinamismo. Se compone por cerca de 11.730 empresas productoras de distintas dimensiones y de aproximadamente 30.900 comercios de venta de prendas de vestir. Solo 100 de estas empresas se consideran relevantes (la que tiene mayor participación es Falabella, que tiene el 1%).

Dentro del giro del negocio, el comercio tradicional tiene la mayor participación con un 44,4%. Le sigue el Shopping, luego las franquicias, en cuarto lugar los Propios/Outlets, luego la Venta Directa/Internet y por último, las grandes tiendas y los hipermercados.

Si se segmenta el negocio por tipo de producto, la Indumentaria Informal tiene el liderazgo con el 49,1% (casi 2500 millones de dólares), seguido de la Indumentaria Formal (más de 800 millones de dólares) y la Ropa Interior (más de 600 millones de dólares).

1.2. Contexto: mercado internacional

En los cuadros siguientes se pueden ver dos líneas de tiempo que van desde el año 1993 hasta 2005, y que indican la evolución del

comercio exterior de indumentaria en millones de dólares y en miles de toneladas.

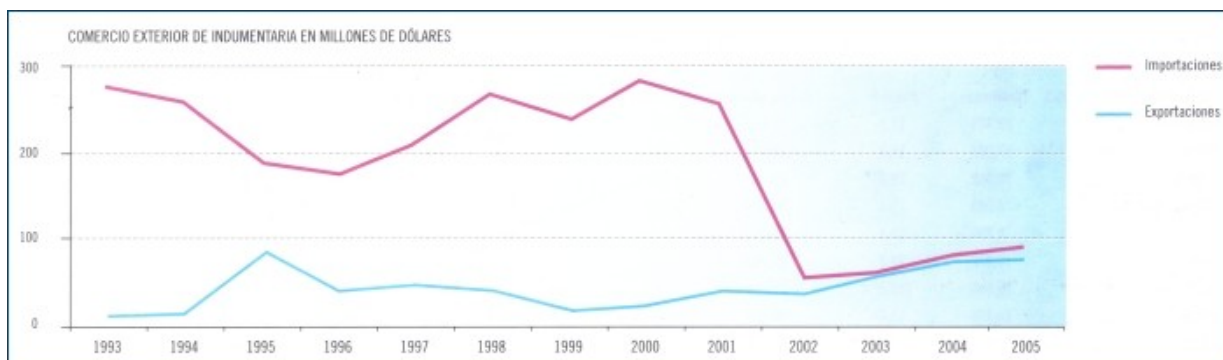


Figura 1. Comercio exterior de indumentaria en millones de dólares

Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria.

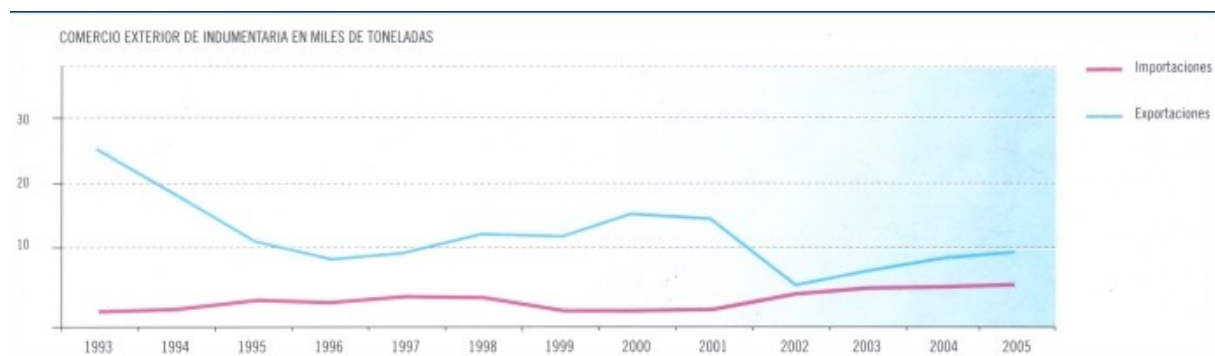


Figura 2. Comercio exterior de indumentaria en millones de toneladas

Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria.

Se observa muy claramente un pico en las exportaciones en millones de dólares en el año 1995, aunque el cuadro que indica la cantidad de toneladas exportadas muestra un proceso de descenso en las mismas.

Por lo demás, luego de un descenso paulatino y con algunas subas durante los años 1999 a 2001, se ve muy claro en ambos cuadros que a partir del año 2002 (luego de una de las crisis económicas más importantes del país) las exportaciones empiezan a subir en forma pareja, tanto en millones de dólares como en miles de toneladas.

Este dato indica una reactivación económica, aunque hay que tener en cuenta que los niveles siguen siendo bajos comparados a las exportaciones en años anteriores.

En el último año, las exportaciones de prendas de vestir aumentaron un 10% en relación al año anterior, sobre todo comparado con el aumento de la producción local y las importaciones, que fueron en el interaño del 19% y 30% respectivamente.

Tabla 1. Destino de las exportaciones argentinas de prendas de vestir

| Destino | Kilos | Participación |
|-----------------------|------------------|----------------------|
| Uruguay | 662.490 | 27% |
| Chile | 461.644 | 19% |
| Brasil | 390.436 | 16% |
| España | 276.522 | 11% |
| Estados Unidos | 114.209 | 5% |
| México | 88.934 | 4% |
| Paraguay | 64.206 | 3% |
| Francia | 40.999 | 2% |
| Perú | 34.270 | 1% |
| Resto | 289.366 | 12% |
| Total general | 2.423.076 | |

Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria.

Se puede observar que la tendencia de exportaciones en Argentina es dirigida, en mayor medida, hacia países como Uruguay, Chile y Brasil, países miembros del MERCOSUR. Los mismos ocupan los primeros 3 puestos con 27 %, 19% y 16% del volumen total en kilos exportados, respectivamente. A estos le siguen España y Estados Unidos con un 11% y 5%, respectivamente. Los mismos constituyen un

destino más lejano y más selectivo en sus importaciones. Etiqueta Negra ha logrado penetrar en estos países gracias a su nivel de calidad y diseño Premium, que hacen posible sus exportaciones desde Argentina hacia Estados Unidos y diversos países de Europa oriental.

1.3. Evolución del sector

El consumo aparente de confección de prendas de vestir muestra un comportamiento errático en los últimos cinco años. Las causas fueron la recesión económica de finales de la década del 90, que continuó hasta el 2002, año donde se puso fin a la convertibilidad y la posterior recuperación de la economía y el poder adquisitivo. En el 2003 se produce una importante recuperación de las ventas de indumentaria, producto de los cambios económicos y de mejoras de expectativas de la población. Los primeros indicadores para la evolución de las ventas en shopping centers y supermercados dan cuenta que, en el acumulado a mayo 2006/2005, las ventas crecieron aproximadamente 12% y 19% respectivamente, impulsadas por un mayor consumo privado en el marco de la recomposición salarial y de la mejora del crédito. (Organización Internacional del Trabajo, 2005)

1.4. Rentabilidad

La rentabilidad del sector varía según el segmento que se analice, pero la misma es positiva e inestable hacia el futuro, girando en torno al 7 u 8% y con registros mayores al 10% en las empresas *designers* como Rapsodia, Ayres o Etiqueta Negra, y las de venta directa como Martina Di Trento y Avón.

Capítulo 2. Etiqueta Negra

2.1. Historia de la marca

2.1.1. Crónica de su historia

Tal como cuenta Etiqueta Negra (2011), la marca fue creada por Federico Álvarez Castillo, empresario y diseñador reconocido por haber creado y manejado marcas como Motor Oil, Via Vai, Mango, Bowen, Soviet, Diesel y Paula Cahen d' Anvers. Luego, trabajando ya como CEO de IBG - Internacional Brand Group (la división indumentaria del Grupo Exxel), colaboró con la imagen de marcas como Polo Ralph Lauren, Armani, Kenzo, Lacoste y GAP, entre otras. Hoy es socio mayoritario de su propio emprendimiento, Etiqueta Negra, con un 50% de las acciones. Su cuñado, Juan Cahen d' Anvers, participa con un 30%; y el 20% restante corresponde al polista Gonzalo Pieres de La Ellerstina Club de Polo.

Etiqueta Negra surgió en el año 2002, en plena crisis del país, para ocupar el espacio que dejaban las marcas internacionales Premium que emigraban. Así, Álvarez Castillo supo ver una gran oportunidad para captar al nicho que quedaba sin sus marcas referentes que debieron irse del país afectadas por la devaluación, fabricando indumentaria de diseño exclusivo y de muy alta calidad con materias primas importadas del exterior. Etiqueta Negra logró ser reconocida con atributos de marcas internacionales, pero con precio local.

Al empezar el negocio, invirtieron aproximadamente US\$ 2 millones para adecuar el local, desarrollar el concepto de Etiqueta Negra y crear Compañía Argentina de Diseño, que comercializa la marca. Hoy crecen a un ritmo del 35% anual y se enfrentan a un nuevo escenario, las marcas internacionales que volvieron.

El primer local que abrieron (ubicado en Dardo Rocha al 1300 - San Isidro), había sido comprado originalmente para guardar la colección de autos antiguos de Álvarez Castillo. El mismo es un predio de 3000 m2, de los cuales 1100 m2 son cubiertos, y actualmente constituye una de las mayores plazas de comercialización de la marca. No por ello ha dejado de albergar a cuatro Jaguars negros de la década del '50 y motocicletas inglesas antiguas, entre otros objetos de colección, que forman parte del decorado del lugar. Además, todos los muebles presentes en cada uno de los locales son diseñados y pensados por Álvarez Castillo personalmente. De esta manera, él ha logrado conjugar en una unidad de negocio sus tres pasiones: los autos, el diseño y la arquitectura.

Además de poseer un *joint-venture* estratégico con La Ellerstina Club de Polo para comercializar su línea Polo Team, en el año 2005 Etiqueta Negra cerró un acuerdo con la marca de indumentaria inglesa Gola, para comenzar a producir en el país su línea de indumentaria informal y comercializarla en los mercados de Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay.

A su vez, en el año 2006 durante el lanzamiento del BMW Z4, se anunció la alianza estratégica conformada por la reconocida marca de automóviles y Etiqueta Negra. Esta alianza desarrolla actividades y eventos en conjunto, compartiendo valores comunes. BMW se encuentra presente en las tiendas con sus últimos modelos, logrando que ambas marcas se fortalezcan mutuamente y se potencie la fidelidad de los clientes a través de beneficios comunes.

También durante este año se lanza la línea Etiqueta Negra Mujer, con la colaboración de Paula Cahen d' Anvers, esposa de Álvarez Castillo, como diseñadora.

Actualmente, Etiqueta Negra se comercializa en tiendas ubicadas en Capital Federal Y GBA, Rosario y Córdoba; además de sus exportaciones a países como España, EE.UU. y Chile.

2.1.2. Cronología

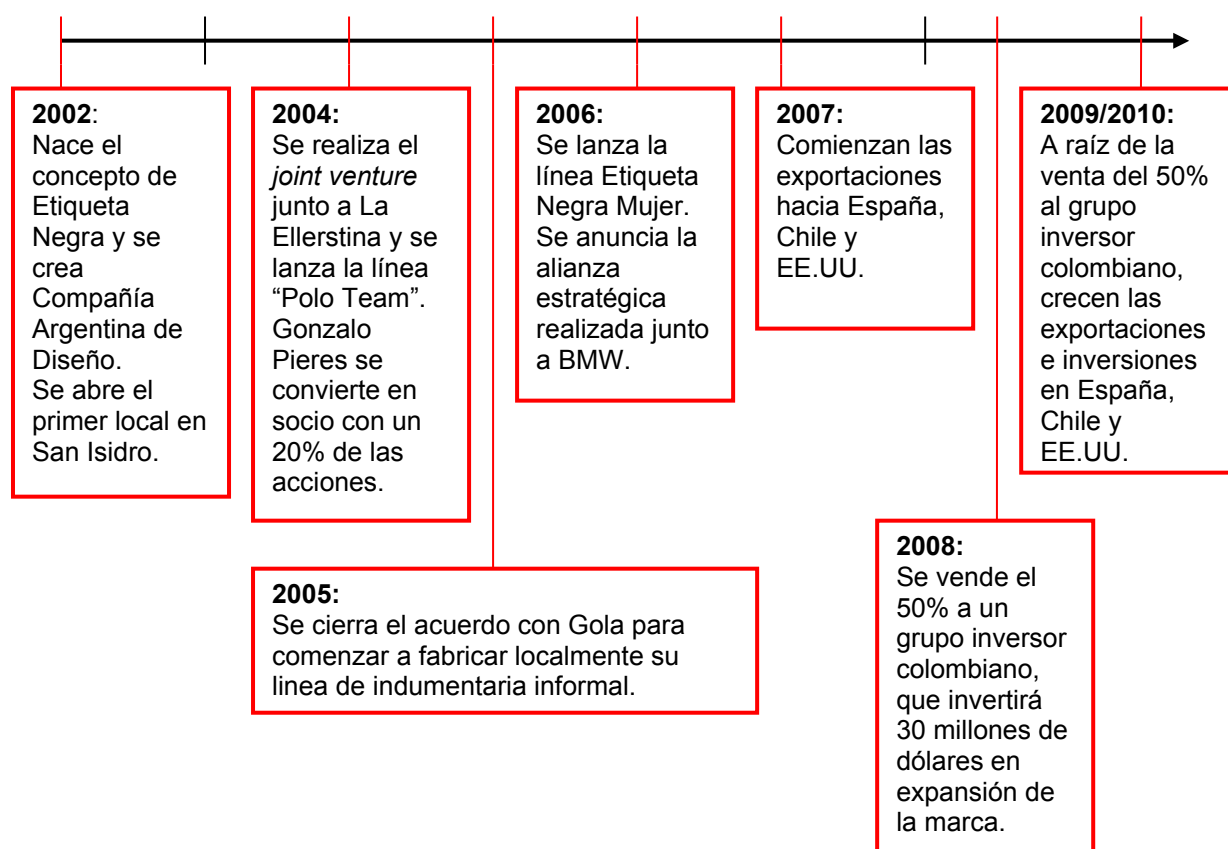


Figura 3. Línea cronológica de Etiqueta Negra

Fuente: confección propia

2.1.3. Historicidad

Según el concepto de historicidad relacionado a los valores que perdura, o no, y modifican una realidad interna determinada (Stortoni, 2008), se establece que Etiqueta Negra es una marca muy arraigada a los símbolos clásicos de refinada elegancia de este siglo. Representada por la imponencia de los autos clásicos de colección, fielmente asociados a la marca y por una marcada elite deportiva de tradición argentina. Etiqueta Negra encierra en su historia los campos verdes de las afueras de Buenos Aires, los Pura Sangre de inherente masculinidad, el dinamismo y la pasión de un deporte de hombres fuertes, de campo, de fuertes lazos con la naturaleza, la exclusividad alineada con buen gusto y refinada elegancia.

2.1.4. Contexto actual

Etiqueta Negra nace en 2002 con un contexto social, político y económico muy diferente al actual.

La realidad del mercado en aquel momento planteaba un escenario muy complicado para el accionar de una empresa y más complejo aún para el mercado de la marca de lujo, ya que se habían quedado sin segmento. Los consumidores que mayor poder adquisitivo tenían no gastaban su dinero debido a la inseguridad e inestabilidad económica que en aquel entonces colapsaba el ambiente.

Tal es así que la mayoría de las marcas internacionales de moda y de alta gama en general cerraban sus puertas en el entorno argentino y partían hacia horizontes más confiables y rentables.

Es en este contexto que Etiqueta Negra comienza su proyecto de inserción en el mercado. En un panorama donde nada se aseguraba,

donde la estabilidad no dependía de uno mismo. No había quedado competencia dentro del país. Esta es la gran oportunidad de mercado que Etiqueta Negra supo aprovechar y que, junto con el diferencial de sus productos y valores, pudo llegar a ser una empresa que actualmente factura 40 millones de dólares anuales.

Habiendo adquirido un gran potencial de marca y un fuerte posicionamiento, actualmente Etiqueta Negra es una de las marcas más solventes de Argentina, con proyectos ya encaminados de expansión a nivel mundial.

La realidad actual de la marca contempla una nueva transición del mercado, donde la inversión y la recuperación económica e institucional del país han postulado a Argentina como un mercado nuevamente atractivo.

Así es como las marcas de alta gama regresan al país planteando un mercado más competitivo y por ende, un segmento que por naturaleza es muy pequeño, pero que recibirá una excesiva estimulación de ofertas.

Etiqueta Negra se encuentra inserta en un panorama muy diferente al de sus inicios, aunque cuenta con grandes fortalezas de marca y producto para responder. Además se ve beneficiada por un nuevo comportamiento del segmento ABC1 argentino que ha dejado de mirar tanto a Europa como referente, y que cada vez confía más en el diseño autóctono.

2.2. Misión

La misión de una empresa es la razón de su existencia (Kart, 1992, p.38). Por tanto, la de Etiqueta Negra es ser una empresa

reconocida a nivel mundial, cuyos productos sean sinónimo de calidad, diseño, exclusividad y elegancia.

2.3. Visión

Tomando la visión como aquello a lo cual la empresa quiere llegar, su imagen futura (Huisa Veria, 2007), se determina la visión de Etiqueta Negra como lo siguiente: representar la elegancia y sofisticación propias de un Jaguar de colección, en nuestras líneas de indumentaria a nivel global.

2.4. Valores

- a) Premium
- b) Calidad superior
- c) Sofisticación
- d) Cultura y tradición
- e) Compromiso
- f) Ética
- g) Aprendizaje
- h) Calidad en el diseño
- i) Desarrollo sostenido
- j) Artesanal
- k) Status
- l) Glamour

2.5. Atributos

- a) Elegancia
- b) Exclusividad
- c) Estilo

- d) Pasión
- e) Dinamismo

2.6. Distribución

En el siguiente cuadro se puede observar que los canales de distribución minorista de Etiqueta Negra se concentran en shoppings de zonas adineradas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores, y en locales de venta en similares zonas, en Rosario, Santa Fe, y en Córdoba, Córdoba.

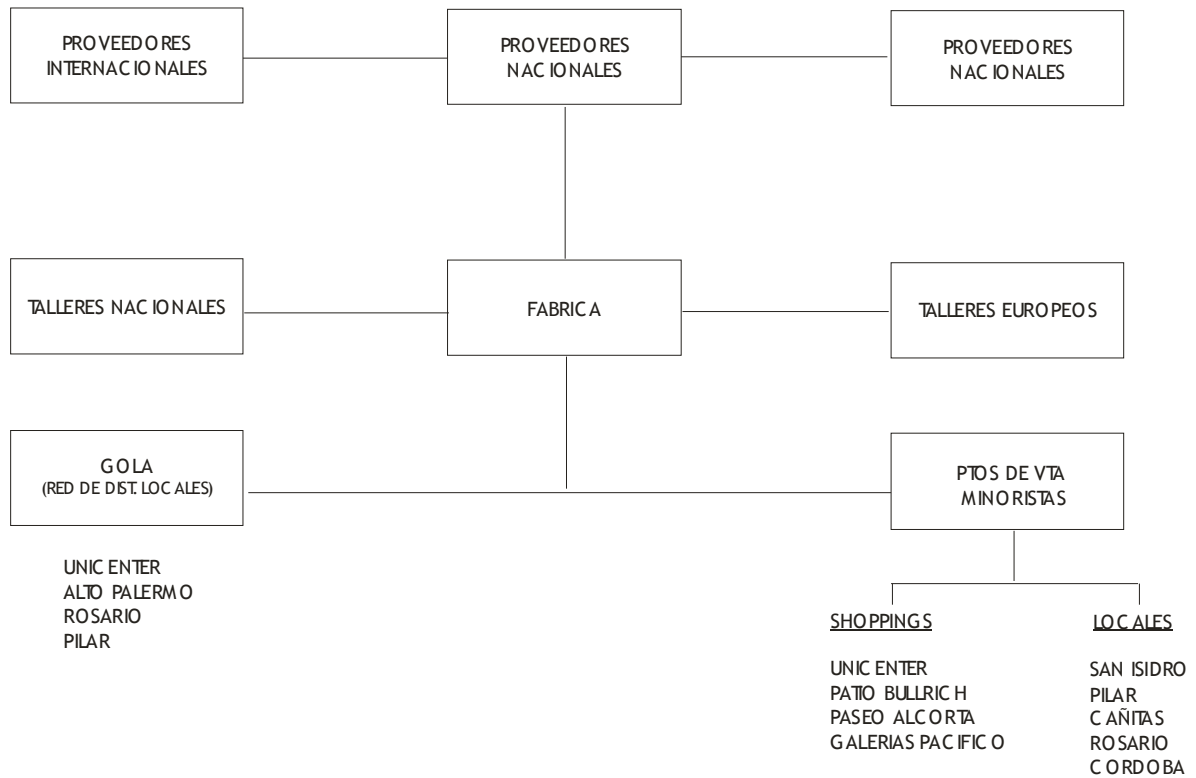


Figura 4. Canales de distribución Etiqueta Negra

Fuente: confección propia

2.7. Precio

Etiqueta Negra responde a una política de precios elevada, debido a la calidad Premium de sus materias primas, que persiguen la excelencia en cuanto a terminaciones y diseño.

A partir de esta política de precios, acota su segmento de mercado a un pequeño porcentaje de consumidores, conservando un alto status en los consumidores a los que se dirige.

2.8. Plaza

Etiqueta Negra distribuye sus puntos de ventas en las plazas más prestigiosas de Capital Federal y GBA. Las mismas se encuentran estratégicamente ubicadas en los shoppings de mayor status del país, posicionados como los más caros y de marcas más exclusivas: Patio Bullrich, Paseo Alcorta, Galerías Pacífico y Unicenter.

Por otra parte, la marca ubica sus locales en Pilar, San Isidro y Las Cañitas, plazas donde radica el segmento de mayor poder adquisitivo de Capital Federal y GBA.

A su vez, presenta locales en Rosario y Córdoba Capital, las capitales más importantes del interior del país.

Cabe aclarar que Etiqueta Negra también utiliza las plazas de la marca Gola para comercializar sus productos.

2.9. Producto

2.9.1. Descripción

Etiqueta Negra es una marca de indumentaria Premium, caracterizada por la calidad y el diseño de sus prendas, destinadas a perdurar en el tiempo. Su estilo es elegante y sobrio para todas sus líneas.

Su nombre une dos elementos que hablan de la marca: las prendas en sí mismas y los autos Jaguar negros, símbolo del *glamour* que ostenta.

Etiqueta Negra responde a una política de precios alta y elevados estándares de calidad, ya que reúne en su producción confecciones artesanales, hilados importados y el exclusivo cuero de las mejores curtiembres italianas.

El 80% de la materia prima es importada de Italia y los hilados son los mismos que utilizan Prada, Gucci o Armani. Los poplines para la camisería también son italianos y portugueses. Para los sweaters y para la sastrería utilizan algodones españoles. Denim importado para los jeans, accesorios en sedas italianas, zapatos confeccionados a mano por artesanos del Polo argentino y equipaje por maestros talabartaleros.

Las prendas poseen una gama de colores acotada y bien clásica: negro, marino, camel, caqui, tiza y gris melange como colores preponderantes, con touches de rosa, celeste, rojo, blanco, natural y hueso.

Dentro de estas características, se pueden ver tres líneas masculinas diferenciadas: una más formal, otra para tiempo libre y una tercera llamada Etiqueta Negra Polo Team - Ellerstina. Esta última surge de un *joint venture* entre Etiqueta Negra y La Ellerstina Club de Polo y se comienza a comercializar a partir de marzo de 2005. La misma es la apuesta más fuerte de Etiqueta Negra ya que le permite, a través del sponsoreo del equipo de polo, comercializar la marca en el exterior asociada a un deporte característico argentino. Las prendas de esta línea se

caracterizan por tener un look sport, con lavados agresivos y estampas.

Recientemente, Etiqueta Negra decidió lanzar una línea femenina de indumentaria, Etiqueta Negra Mujer, contando entre sus diseñadores a Paula Cahen d' Anvers. Al igual que Etiqueta Negra Hombre, esta línea comparte el concepto de excelente calidad y materias primas. Incluye trajes, sacos, jeans, botas y carteras.

Se recuerda que Etiqueta Negra surge en plena crisis del país (año 2002) para ocupar el espacio que dejaban las marcas internacionales Premium que emigraban debido a la devaluación. La característica diferencial de Etiqueta Negra frente a sus competidores internacionales que actualmente han vuelto a competir en el mercado local, radica en su fuerte vinculación a las tradiciones elitistas de la Argentina, como lo son el polo y la talabartería. Son prendas que compiten de igual a igual con las grandes marcas internacionales, pero con un toque argentino de vanguardia y sofisticación.

2.9.2. Fortalezas

- a) Branding
- b) Ubicación de locales / Plazas.
- c) Público conocimiento de su socio mayoritario.
- d) Amplia experiencia de sus dueños en el segmento.
- e) Target claramente definido.
- f) Surgimiento en un momento clave para captar a su público objetivo.
- g) Asociación de la marca a Marcelo Tinelli como referente de la misma.

- h) Asociación de la marca a símbolos de prestigio y elegancia como lo son el polo y los autos de colección.
- i) Es una marca solicitada por la prensa.
- j) Su vinculación al polo le permite tener continua presencia de marca.
- k) Joint Ventures realizados con La Ellerstina, BMW y Gola.

2.9.3. Debilidades

- a) Sus líneas no poseen amplia diversidad de productos.
- b) Depende de la importación de materias primas para mantener su calidad.
- c) Escasa publicidad.

Capítulo 3. Público objetivo

3.1. Consumo

El consumo, en este caso, se centra en el sector de la indumentaria, en la categoría de la indumentaria formal Premium y con una marca de lujo nacional, Etiqueta Negra

3.2. Análisis de target

3.2.1. Emergentes detectados: horizontalidades y transversalidades

3.2.1.1. Modelo de los cinco factores de personalidad

Se trata del modelo de los cinco factores de personalidad de Cattell, que supone cinco rasgos distintivos de la personalidad de los individuos. (Pervin, 1996)

El primer rasgo es el neuroticismo, en relación a la estabilidad e inestabilidad emocional de una persona. Así se identifica a los individuos que son más vulnerables al sufrimiento psicológico. Suelen ser individuos preocupados, nerviosos, inseguros, emotivos o padecer todo lo contrario a estos rasgos, relajados, despreocupados, seguros.

El segundo rasgo es la extroversión, la cual evalúa la intensidad de interacción entre las personas, el nivel de actividad, la necesidad de estímulos y la capacidad de disfrutar. Estos se desenvuelven de modo sociable, activo, son habladores, optimistas, divertidos. En forma opuesta son sobrios, reservados, tímidos, tranquilos.

El tercer rasgo es el de ser abierto a la experiencia. Se trata de personalidades abiertas a los cambios y, a diferencia del rasgo

extroversión, ser abierto a la experiencia implica también ser más individualista. Se caracterizan por su curiosidad, creatividad, originalidad, o bien su forma convencional, realista y con pocos intereses.

El cuarto rasgo es la amabilidad. Tiene que ver con la propia orientación interpersonal a lo largo de un continuo, desde la compasión a la rivalidad en pensamientos, sentimientos y acciones. Suelen ser bondadosos, generosos, confiados, serviciales o el punto contrario, cínicos, groseros, suspicaces, vengativos.

El último y quinto rasgo es lo consciente, relacionado al grado de organización del individuo, la perseverancia y el nivel de motivación para alcanzar sus objetivos. Se trata de gente responsable y exigente o bien distraída y descuidada. Los individuos según este rasgo pueden ser organizados, trabajadores, puntuales, limpios, con escrúpulos; o perezosos, descuidados y relajados. (Pervin, 1996)

3.2.1.2. Cluster 1

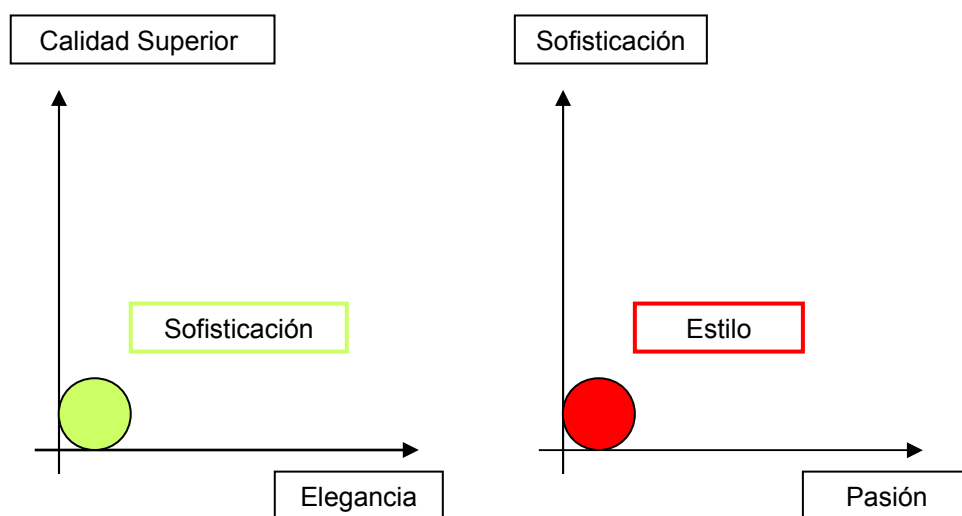


Figura 5. Cluster 1


Fuente: confección propia


Se analizarán los rasgos de la personalidad de los consumidores de Etiqueta Negra según lo dispuesto por Cattell en Cattell y Kline (1982).


Si se cruza un valor manifiesto en el contexto mediato de la marca como lo es la calidad de sus productos, con un valor latente como lo es la elegancia que buscan los clientes; se encuentra un punto de urgencia que denominaremos sofisticación.

Siendo la sofisticación la transversalidad de la marca, puede ser cruzada a su vez con otro emergente que se llamará pasión (por la vida, por los autos, por el polo, por la imagen personal). De esta manera, se obtiene un nuevo punto de urgencia: el estilo.

A su vez, se pueden diferenciar distintos tipos de consumidores que buscan sofisticación y estilo en las prendas que elijen:

 Consumidores que buscan tener un estilo personal y único para diferenciarse del resto, y sentirse mejor consigo mismos.

 Consumidores que buscan sofisticación y estilo en sus prendas para asistir a sus eventos sociales, ya sean de tipo formal o informal.

 Consumidores que buscan la sofisticación imitando lo que sus pares tienden a utilizar / comprar. Por imitación y con el objetivo de pertenecer y ser aceptado, consumen productos que saben que son los que en ese momento están a la moda.

Así, se pueden ubicar los clusters definidos anteriormente de la siguiente manera:

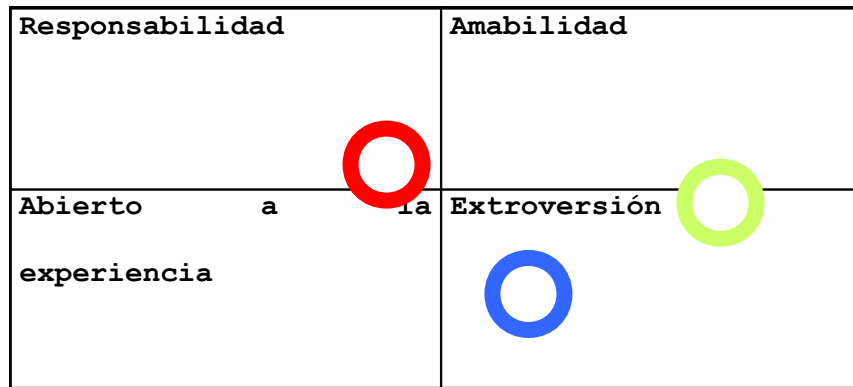


Figura 6. Ubicación de clusters.

Fuente: confección propia

3.2.1.3. Cluster 2

Otro valor manifiesto en el contexto mediato de la marca es la exclusividad que la caracteriza y, al cruzarla con un valor latente como lo es el lujo que buscan obtener y disfrutar los consumidores de este segmento, se encuentra un punto de urgencia que se denomina status.

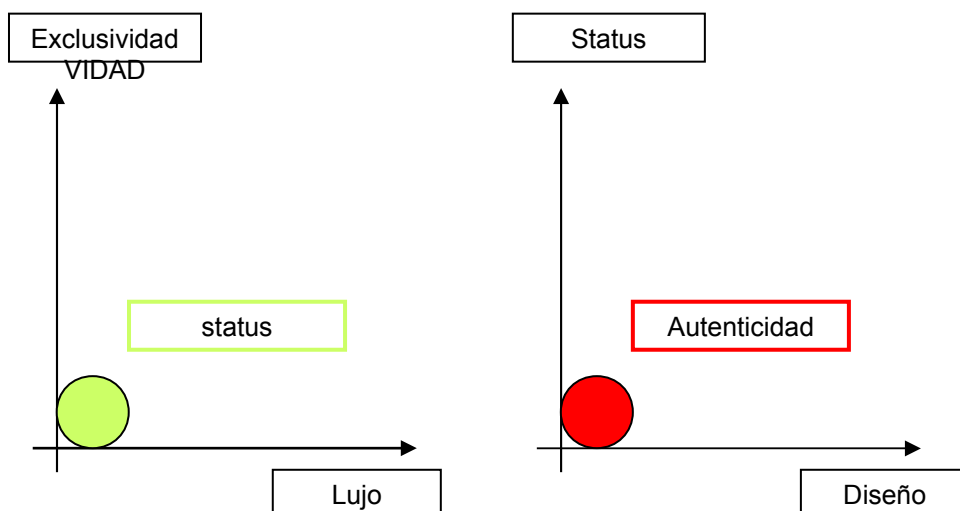


Figura 7. Cluster 2

Fuente: producción propia

Siendo status la transversalidad de la marca, puede ser cruzado a su vez con otro emergente que se llamará diseño, por la innovación constante de sus prendas y la búsqueda de unicidad en las colecciones. De esta manera, se obtiene un nuevo punto de urgencia: la autenticidad.

3.2.1.4. Cluster 3

Tomando como valor manifiesto, en el contexto mediato de la marca, a la masculinidad, con un valor latente como lo es la independencia, que brinda la marca al consumidor a través de la imagen segura y solvente que le brinda de manera inherente al vestir una prenda, se encuentra un punto de urgencia que se denomina poder.

Siendo poder la transversalidad de la marca, puede cruzarse a su vez con otro emergente que se llamará liderazgo, por el carácter fuerte y presencia preponderante del hombre que ha logrado el éxito en su vida. De esta manera, se obtiene un nuevo punto de urgencia: autorrealización.

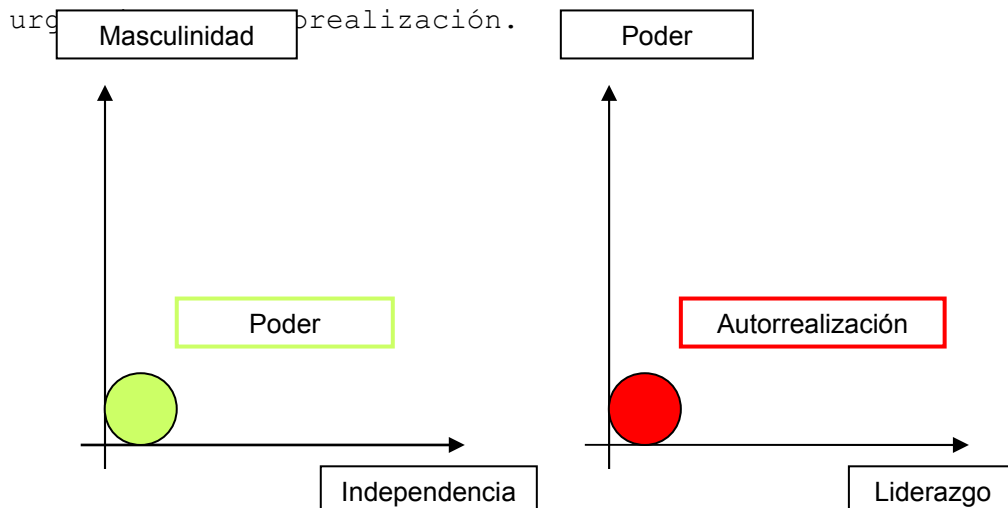


Figura 8. Cluster 3

Fuente: confección propia

3.2.1.5. Cluster 4

Por último, al cruzar el valor manifiesto en el contexto mediato de la marca como lo es la sensualidad que brindan las prendas, con un valor latente como lo es la masculinidad, tan importante y característica de los hombres de este segmento, se encuentra un punto de urgencia que denominaremos virilidad.

Siendo la virilidad la transversalidad de la marca, puede ser cruzada a su vez con otro emergente que se llamará pasión. De esta manera, se obtiene un nuevo punto de urgencia: la seducción.

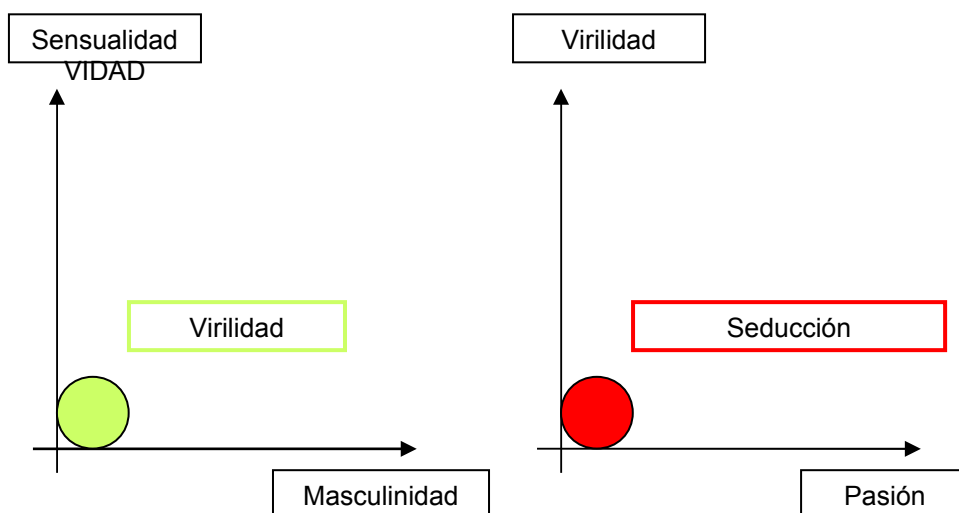


Figura 9. Cluster 4

Fuente: confección propia

3.2.1.6. Ubicación de los clusters

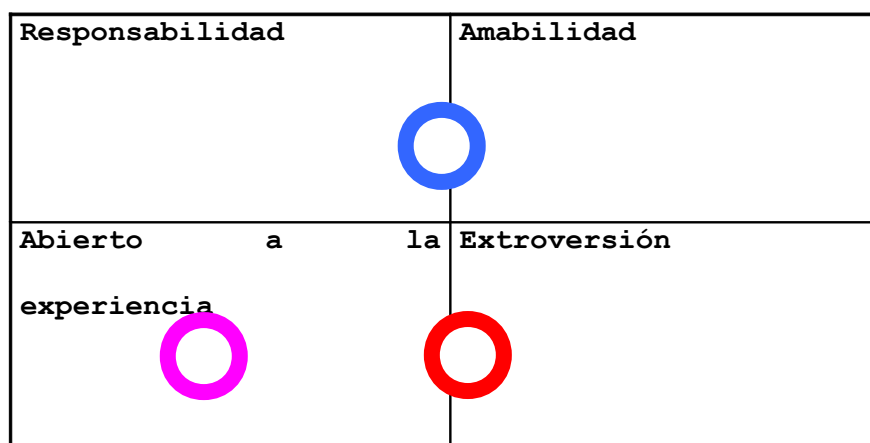





Figura 10. Ubicación de los clusters 2, 3 y 4

Fuente: confección propia

El consumidor del cluster 2,  , busca una vida auténtica y satisfactoria, es ambicioso. Siempre elige productos exclusivos que hablan claramente de su personalidad. Lo rige una fuerte presencia y carácter predominante. Busca la unicidad en sus elecciones. Es clásico, tiene fuertes valores de tradición y de familia. Busca lo conocido antes que lo desconocido.

El consumidor del cluster 3,  , es autónomo e independiente. Sabe lo que quiere y no para hasta conseguirlo. No repara en los demás estando siempre seguro de su personalidad y sus elecciones. Tiene aspiraciones y deseos de superación constante. Es dinámico. Desea probarse a sí mismo y a los demás mediante acciones

arriesgadas. Es competitivo y le gusta dejar en claro que él tiene el poder.

El consumidor del cluster 4, , es más emocional, está más interesado en el cuerpo, en la estética. Busca seducir ante todo. Es astuto y carismático. Muestra su virilidad en todas sus acciones y en su imagen principalmente. Forma una identidad fuerte muy característica, que llama la atención. Es apasionado, innovador. Es altamente sociable y creativo. Lo movilizan las experiencias sensuales.

3.3. Audiencia

3.3.1. Definición

Puede definirse que audiencia es "un conjunto de personas que a través del acceso a un medio de comunicación se le dirige un mensaje y este a su vez reacciona ante el mensaje" (Muñoz, 2010). En primer lugar se define la audiencia primaria, entendida como el grupo de personas que toman decisiones estrechamente relacionadas con el producto y, en segundo lugar, se define la audiencia secundaria, que serán aquellas personas con influencia sobre las primeras (Asociación para la Salud Integral y Ciudadanía de América Latina y el Caribe, 2008).

3.3.2. Primaria

3.3.2.1. Demografía

Se trata de hombres de entre 25 y 50 años, de nivel socioeconómico ABC1, con estudios secundarios completos o superiores, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores.

3.3.2.2. Psicografía

Son sofisticados, apasionados, activos y elegantes. Priorizan la calidad en los productos que consumen. Valoran el buen diseño clásico. Son sociales y se preocupan por su imagen. Son ambiciosos, autónomos, independientes y exigentes. Están abiertos a nuevas oportunidades. No escatiman en los gastos.

3.3.2.3. Cuantificación

Se trata de, aproximadamente, 748.105 personas.

3.3.3. Secundaria

3.3.3.1. Demografía

Mujeres de entre 25 y 50 años, de nivel socioeconómico ABC1, con estudios secundarios completos o superiores, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores.

3.3.3.2. Psicografía

Son mujeres sofisticadas, elegantes, activas e independientes. Priorizan la calidad de los productos que consumen. Valoran el buen diseño clásico, buscan la durabilidad del producto. Son sociales y se preocupan por su imagen. Son exigentes. Están abiertas a nuevas oportunidades. No escatiman en gastos.

3.3.3.3. Cuantificación

Se trata de, aproximadamente, 262.298 personas.

3.4. Frecuencia de compra

Para entender al consumidor, se hace necesario un estudio de su comportamiento, incluyendo la frecuencia de compra. "El comportamiento del consumidor es el estudio de cómo y por qué compran y consumen los consumidores" (Howard, 1989, p. 4). Los productos de indumentaria son consumidos durante todo el año. Varían según la época de año las colecciones que presenta la marca: primavera/verano y otoño/invierno.

Los momentos de mayor consumo se dan en los meses donde se lanzan cada una de estas colecciones: septiembre/ octubre y marzo/ abril, respectivamente.

Estimativamente, se puede hablar de un promedio de compra de 1 vez cada 15 días en las mujeres y 1 vez por mes en los hombres que pertenecen al segmento al que se dirige.

Además, hay que considerar que, en el caso de las mujeres, muchas veces la situación de compra se da en un ambiente de paseo y recreación y hasta suele ser impulsiva. En cambio, los hombres realizan una compra programada y en base a una necesidad específica, en la mayoría de los casos.

3.5. Perfil actitudinal

3.5.1. Valores culturales

Las personas integrantes de la audiencia son personas que están formadas académicamente, son educadas y con buen gusto. Algunos de sus valores comunes son:

- a) Sobriedad.
- b) Ingenio.
- c) Elegancia.

- d) Orgullo.
- e) Exquisitez.
- f) Confort.
- g) Tranquilidad.
- h) Lujo.
- i) Exigencia.
- j) Eficiencia.

3.5.2. Hábitos de compra

Para las mujeres, la decisión de comprar indumentaria y accesorios muy pocas veces suele estar programada. La compra sucede mientras pasean y miran vidrieras, ya sea en un shopping o en una vía comercial. La compra está ligada a la tentación de ver un producto que llama la atención y se toma como parte del paseo. Las compradoras mujeres generalmente compran solas, o bien acompañadas por amigas, que entienden la forma de comprar: largos paseos mirando vidrieras y percheros, y probando diversidad de prendas. También suele suceder que las mujeres elijan las prendas para sus hijos y maridos.

En cambio, los hombres suelen tener marcas preferidas donde comprar prendas que elijen con su estilo. Además, los hombres no cambian tan seguido su guardarropa como las mujeres; es por esto que privilegian diseños clásicos y de buena calidad. La compra de una prenda suele estar ligada a la necesidad de la misma, más que a una tentación.

Tanto hombres como mujeres consumidores de Etiqueta Negra son decisores y compradores, ya que son económicamente independientes.

3.5.3. Factores sociales

Ambas audiencias comparten actividades relacionadas al ambiente del polo. Por ejemplo, se puede hacer referencia a jugadores de polo profesionales o a simples amateurs, a hombres que comparten la pasión por este deporte como espectadores y a otros vinculados al entorno del polo. En el caso de las mujeres, pueden ser esposas, novias o familiares de este grupo de hombres antes descrito. También pueden estar vinculados a otros deportes elitistas como lo son el tenis y el golf.

Los hombres de la audiencia también pertenecen a grupos que gustan de los autos clásicos o de colección, y que se relacionan a eventos y asociaciones automovilísticas. Frecuentan el museo Renault y concurren a las más importantes muestras automovilísticas del mundo.

En el caso de las mujeres, son un selecto grupo de amantes del arte, especialmente del arte contemporáneo. Juntas recorren museos y galerías de arte en busca de una nueva adquisición. También toman clases de pintura y/o escultura con alguna amiga.

Otros ambientes en los que se encuentra a la audiencia son los de la alta gastronomía y la enología. Participan en degustaciones y asisten a los restaurantes más prestigiosos.

Se estima que dentro de estos hábitos descritos, las personas de la audiencia puedan participar de foros y blogs referentes a sus gustos y preferencias.

También se ubica, como grupo de pertenencia, a los empresarios con los que comparten además de las actividades laborales, entretenimientos y ocio.

3.5.4. Un día en la vida de la audiencia

Comienza el día con la exposición y lectura de los diarios online; y luego con algún *site* afín de interés. A lo largo de la jornada, pueden adquirir revistas temáticas específicas relacionadas a sus gustos y preferencias; y estar expuestos a posibles acciones de BTL.

El medio masivo al que más se exponen es la vía pública, principalmente en el acceso Norte.

Durante la tarde y la noche, y los fines de semana, asisten religiosamente a eventos relacionados con lanzamiento de productos y marcas, muestras de arte o exposiciones, desfiles de moda, presentaciones de libros, eventos culturales, eventos deportivos relacionados el tenis, polo ó golf y salidas a teatros.

3.5.5. Percepción actual

El público objetivo ve a Etiqueta Negra como una marca reciente en el mercado, que compite con otras marcas importadas de mayor trayectoria, pero que a la vez logró posicionarse como Premium.

Puede percibir la elegancia y la exclusividad en sus locales, que ostentan autos de colección, objetos y muebles de diseño, espacios muy amplios (el local promedio tiene 300 m²) y sobriedad en los colores, tanto de la decoración como de las prendas.

Además, la asociación al polo se ve claramente en la alianza realizada con La Ellerstina Club de Polo: la marca figura en las camisetas con las que compite el equipo liderado por Gonzalo Pieres y además, las mismas se comercializan en los locales de venta.

Capítulo 4. Competidores

4.1. Definición

Básicamente el competir es "quien satisface los deseos del consumidor en lugar de nuestra oferta" (Malowany, 2010). A continuación se verán la performance de los competidores en general y el share de cada uno por segmentos.

La competitividad tendrá relación con la capacidad de competir de cada uno de ellos, en condiciones de igualdad. (El País, 2011).

4.2. Performance de los competidores en general

Sin segmentar, se agrupan en el siguiente orden:

- I. Falabella
- II. Grupo Carrefour
- III. Zara
- IV. C&A
- V. Kevingston

4.3. Share por segmentos

4.3.1. Indumentaria informal

- I. Kevingston
- II. Legacy
- III. Kosiuko
- IV. Vesuvio (Lacoste y Paula Cahen D'Anvers)
- V. Mauro Sergio

- VI. 47 Street
- VII. VF (Wrangler, UFO-Lee)
- VIII. Akiabara
- IX. Ossira
- X. Levi's

4.3.2. Indumentaria formal

- I. VER
- II. Macowens
- III. Etam
- IV. Giesso
- V. Equus
- VI. Normandie
- VII. Robins
- VIII. Agrest

4.3.3. Ropa interior

- I. Caro Cuore
- II. Dulce Carola
- III. Jolie

4.3.4. Indumentaria infantil

- I. Mimo
- II. Cheek (Cheeky, Como quieres que te quiera)
- III. Advanced
- IV. Grisino
- V. Gimos
- VI. Coniglio

VII. Paul Carty

4.3.5. Indumentaria deportiva

- I. Grupo Dabra
- II. Puma
- III. Nike
- IV. Mega Sports
- V. Adidas
- VI. Solo Deportes
- VII. Sportline

4.3.6. Grandes tiendas

- I. Falabella
- II. Zara
- III. C&A
- IV. Famularo
- V. Balbi
- VI. Jhonson's

4.3.7. Hiper y supermercados

- I. Carrefour
- II. Jumbo
- III. La Anónima
- IV. WalMart
- V. Coto

4.4. Fuerzas competitivas y factores clave de éxito

El mercado del comercio minorista de indumentaria presenta diversas fuerzas competitivas que interactúan dentro de una determinada estructura y cuya rentabilidad, desarrollo operativo, de marketing y financiero, estarán dados por el grado de incidencia de las fuerzas de los distintos jugadores que intervienen en el mismo.

En el caso de este mercado, se puede destacar una rivalidad actual, media, principalmente dada entre los fabricantes y las grandes cadenas; y en relación con la importación, que dado el nuevo escenario competitivo mundial, presiona e impacta fuertemente en todos los mercados de la cadena textil.

4.5. Ciclo de vida

En promedio, una marca está en el mercado menos de diez años y tiende a declinar, fundamentalmente por el notable crecimiento de lanzamientos por año, de los cuales sobrevive una proporción cada vez menor.

Los segmentos de ropa informal, formal e interior se encuentran en una etapa de madurez. La ropa infantil y deportiva en una etapa de crecimiento. Y la ropa de trabajo en una etapa de relanzamiento.

4.6. Perspectivas

La situación del sector de retail de indumentaria es altamente promisorio, fundamentalmente por la recuperación del mercado interno, las economías regionales y el crecimiento del turismo, lo que augura un sostenimiento del consumo, por lo menos, en un horizonte de corto plazo y que se irá modificando hacia el mediano y el largo plazo.

Las perspectivas en el mediano plazo son alentadoras. El sector crecerá estimativamente, en un escenario neutro, a una tasa acumulativa anual del 9,5%, en valores, habiendo alcanzado, en su conjunto, un total de más de 6.500 millones de dólares para el 2008.

Todos los segmentos observarán desempeños crecientes, salvo la indumentaria formal que crecerá por debajo del total de la industria, cediendo participación. Del mismo modo, el segmento de ropa de trabajo o profesional crecerá a una tasa inferior al sector, con lo cual también perderá participación.

4.7. Principales tendencias estratégicas del sector

El segmento de comercio minorista tradicional multimarca ha perdido un 10% de participación en los últimos cinco años. Se estima que esta tendencia continuará y será compensada por la mayor gravitación de los outlets/concept stores y/o franquicias de las empresas productoras.

Una de las principales características del sector es la alta atomización de la oferta, situación que se mantendrá en niveles exigüos, donde el principal jugador no pasará el 1% de participación del mercado y las 10 principales empresas difícilmente excederán el 7% de participación, en los próximos 3 años.

La situación del sector es altamente promisorio, fundamentalmente por la recuperación del mercado interno, las economías regionales y el crecimiento del turismo, lo que augura un sostenimiento del consumo en un horizonte de corto plazo y que se irá modificando en el mediano y largo plazo.

Las buenas perspectivas del consumo interno alientan las inversiones en shopping centers, hipermercados y tiendas departamentales, lo que alentará el desarrollo de nuevas marcas, productos, conceptos y servicios. Todos los segmentos de indumentaria observarán desempeños crecientes, salvo la indumentaria formal que aumentará por debajo del total de la industria, cediendo participación.

En línea con la necesidad de encontrar mayores ventajas competitivas en el aspecto servicio, el factor seducción, para atraer a los potenciales clientes hacia las tiendas, estará en primer plano. Una de las estrategias que tenderá a aumentar es la de brindar experiencias multisensoriales de calidad, que gratifiquen al consumidor durante el proceso de compra.

4.8. Análisis de la competencia

Las marcas que actualmente compiten en este sector se pueden diferenciar entre marcas nacionales e internacionales. Entre las nacionales se encuentra Tascani, La Dolfina Polo Lifestyle. Entre las internacionales, Armani, Hugo Boss, Lacoste, Gucci, Christian Dior, Yves Saint Laurent, Tombolini, Polo Ralph Lauren, Ermenegildo Zegna.

Además de estas marcas que compiten en forma directa, también se consideran competidores a los diseñadores independientes que elaboran prendas formales de forma exclusiva para cada cliente.

Con respecto a los competidores antes mencionados, Etiqueta Negra presenta una característica diferenciadora: es una marca nacional con prendas que se confeccionan artesanalmente en el país con materia prima de excelente calidad traída mayormente de países

Europeos. Sumado a esto, el valor agregado de la asociación al polo y a la talabartería como elementos característicos y tradicionales de la elite argentina.

El hecho de que en cada local de Etiqueta Negra se puedan encontrar automóviles y motocicletas de colección, así como modernos autos BMW, también constituye un beneficio que marca la diferencia para los consumidores, ya que refuerza la experiencia de compra con un ambiente sofisticado, elegante y con mucho estilo.

El reciente lanzamiento de la marca La Dolfina Polo Lifestyle, (de capitales pertenecientes al grupo competidor de La Ellerstina en el polo) podría llegar a compararse a Etiqueta Negra en cuanto a concepto se refiere, pero al comparar el diseño y la calidad de las prendas, se puede observar que Etiqueta Negra tiene un grado más alto de glamour y sofisticación.

4.9. Productos sustitutos

Se considera productos sustitutos a aquellos producidos por diseñadores exclusivos que realizan prendas personalizadas para clientes particulares. No utilizan la producción en serie y sus prendas son únicas. Este producto satisface la misma necesidad que cubren los productos de Etiqueta Negra, a un valor más elevado debido a lo artesanal de su confección y a la exclusividad de su diseño como pieza única, así como el valor agregado que le da el renombre de su diseñador.

Los diseñadores más reconocidos son: Roberto Piazza, Benito Fernández, Jorge Ibáñez, Pablo Ramírez, Elsa Serrano, Roberto Cavalli, etc.

A su vez, se considera que marcas como Giesso, Mancini y Key Biscayne también compiten a través de productos sustitutos, aunque con un menor valor en el mercado y diseños más estandarizados.

4.10. Posicionamiento

El posicionamiento tiene relación con cómo se ubica la marca en la mente del consumidor (Ries y Trout, 2002).

Etiqueta Negra se posiciona como la marca argentina de alta gama más exclusiva y elegante (tanto para Argentina como para el mundo).

Tascani se posiciona como una marca innovadora de tendencias, joven y vanguardista.

El posicionamiento de Gucci es elegante, glamoroso y por sobre todas las cosas, creador de tendencias a nivel global.

Ermenegildo Zegna se trata de combinación de diseños exclusivos y elegantes, con la practicidad para el hombre urbano.

Polo Ralph Laurent impone su propia cultura a través de una filosofía de vida original y muy particular.

El estilo de Tombolini, más que una actitud o una profesión, es un arte.

Lacoste presenta estilo fresco y relajado, respaldado por sus colecciones clásicas a través del tiempo.

Ives Saint Laurent es elegancia refinada de marcado estilo clásico.

Armani es la marca más elegante y exclusiva del mundo.

El estilo de vida del polo es el alma de La Dolfina Polo Lifestyle y sus productos.

4.11. Acciones de la competencia

Las acciones de Armani no tienen una vinculación directa con Argentina, sino que son acciones destinadas a las principales capitales del mundo de la moda, específicamente las principales ciudades europeas y americanas.

Cabe destacar que, en ocasiones, esta marca participa en eventos, además de presentar cada producto que sale al mercado con la realización de un evento social, donde concurren personas asociadas al ambiente de la moda y el espectáculo, empresarios reconocidos y afines. En general, la mayoría de las marcas internacionales de la envergadura de Armani se vinculan al mercado argentino de la misma manera.

Algunas de las acciones que se conocieron en Argentina recientemente son:

- a) Armani online. Se inauguró un sitio Web para vender algunos de sus modelos de alta costura. Primero se comercializó la colección de la línea Emporio en los Estados Unidos. Y durante el año 2009 se agregó Europa y Asia. Esta fue la primera vez que una firma italiana de lujo, respaldada por el nombre de un diseñador top, se venda online. Según Armani, la decisión marca un cambio de mentalidad porque, entre otros factores, prescinde de la relación directa con los clientes.

b) Samsung y Giorgio Armani crean un estilo de vida juntos. Samsung Electronics, líder mundial en convergencia digital, y Giorgio Armani, una de las compañías de moda y lifestyle más exitosas del mundo, presentaron en público el celular de lujo Giorgio Armani-Samsung. Por primera vez, Giorgio Armani le pone su elegante y sofisticada firma al diseño de un celular, al que Samsung imprimió toda su experiencia y trayectoria como líder en telecomunicaciones. Del tamaño de una tarjeta de crédito y de apenas 10.5mm de espesor, el nuevo celular Giorgio Armani-Samsung entra en la palma de una mano. A través de esta alianza estratégica, ambas compañías planean lanzar una innovadora variedad de líneas para el hogar bajo las marcas Giorgio Armani, Emporio Armani y Armani/Casa, inspiradas en la combinación de la icónica estética de Armani y la tecnología pionera de Samsung. El nuevo Giorgio Armani-Samsung va a estar disponible en los principales locales de Armani y en puntos de ventas de celulares especialmente seleccionados en gran parte de Europa desde noviembre de 2007.

c) Armani virtual. Giorgio Armani se volcó al mundo de la tecnología y abrió una tienda en el mundo virtual de Second Life. Para la inauguración del negocio digital, creado a imagen del local que la marca tiene en la ciudad italiana de Milán, el diseñador envió un avatar de sí mismo. Los residentes de Second Life pueden comprar virtualmente con la

moneda digital del sitio o conectarse directamente desde allí a la página Web de la firma para adquirir ropa real.

- d) Beyonce, el nuevo rostro de Armani. La cantante pop Beyonce Knowles es la nueva estrella de los anuncios del perfume Diamonds de Emporio Armani. El mismo fue lanzado al mercado durante el mes de mayo de 2008 y fue un éxito de ventas en EE.UU.

La famosa marca italiana Gucci, presentó en el país, a través de Dianthus S.A. representante oficial, su más lujosa creación en relojes para hombre: Gucci Pantheon.

Gucci Pantheon fue pensado para aquellos seguidores de la marca que les gusta exhibirse y hacen de la elegancia su lema principal. Su diseño, obra de Frida Giannini, directora creativa de la casa, muestra la capacidad de Gucci para reinventar un lujo clásico dándole un aire moderno y renovado.

El reloj cuenta con una caja extra-grande de 44 mm. que se distingue porque su dorso está realizado con zafiro transparente que le otorga un diseño atrevido y original y permite visualizar a la perfección toda su maquinaria suiza. Los marcadores de la hora están decorados con sutiles aplicaciones y sus agujas luminosas se dejan leer claramente gracias al revestimiento antirreflectante del cristal de zafiro.

El Gucci Pantheon se presenta en dos modelos, con brazalete de acero con eslabones satinados y pulidos o con una lujosa correa de cuero de cocodrilo, siempre con el símbolo GG en relieve en su

cara interna. Ambos disponibles en versión automática y cronógrafo.

Paseo Alcorta presentó el nuevo local que Key Biscayne reinauguró en el shopping, introduciendo un nuevo concepto en donde la comodidad y la vanguardia se integran. Con el nuevo diseño del local, la marca de indumentaria masculina reforzó su mensaje publicitario, Viví la vida más despacio, ofreciendo un espacio abierto con livings para que los clientes puedan distenderse.

Con esta propuesta, Key Biscayne sorprende a los clientes con un diseño y servicio único en el país. Una creativa propuesta de mesas y sillones para que las personas que visiten el local puedan descansar antes o después de ingresar para conocer la colección.

La reinauguración de este local de 110 m², ubicado en el segundo nivel del Paseo Alcorta, fue planificada con la premisa de elaborar una continuidad de imagen con lo realizado en el espacio que Key Biscayne abrió anteriormente en Palermo Soho. La disposición de los sectores presenta características atípicas respecto de los locales tradicionales, ya que se generan situaciones de llenos y vacíos en los límites con el mall. Se utilizaron materiales nobles y de jerarquía -mármoles, maderas, terciopelos y cristales- mezclados con tradicionales de cierta rusticidad, como el cemento y el hormigón.

Key Biscayne lanzó una colección confiando en el ojo de la fotógrafa LudelMar.

Nicolás Cúneo, creador de la marca, toma frases de sus experiencias cotidianas y las transforma en conceptos que luego

forman parte en cada una de sus campañas. En este caso, Jean Raíz, nace para potenciar uno de los productos de la empresa.

Seguidamente, Key Biscayne lanzó la versión mujer de su nueva campaña Jean Raíz, manteniendo el concepto pero con una modelo femenina.

4.12. Personalidad según la marca y su competencia

4.12.1. Descripción

De acuerdo a los rasgos de personalidad propuestos por Catell (Pervin, 1996), se define a Etiqueta Negra y a su competencia.

a) Etiqueta Negra:



Caracterizada por su calidad, diseño y elegancia, esta marca se presenta innovadora marcando tendencia entre sus competidores. De marcado perfil clásico y a la vez moderno, busca la excelencia en cada una de sus prendas.

b) Tascani:




Es una marca de ropa informal masculina que tiene un estilo propio que combina comodidad y soltura, con moda e innovación. El cliente no responde a una edad determinada, sino a la valoración del concepto de la marca como manera de entender el vestir.

c) Gucci:




Es una marca referente en el mundo. Siempre marca la tendencia. Innova sobre lo clásico manteniendo vigente el


estilo. Dueña de una exquisita elegancia y glamorosa sensualidad, entiende a la perfección el diseño y los cambios sociales. Es una marca que ve más allá, que está en continua creación y búsqueda de una nueva inspiración.

d) Ermenegildo Zegna: 

Caracterizada en el mundo por su elegancia sastreril, sorprende ante cualquier mirada. Siempre exclusiva, seria y elegante. Siempre actualizada marcando tendencia, reúne la originalidad en cada prenda a partir de un justo equilibrio entre el diseño y el uso. Actualmente se ha caracterizado por la creación de sofisticadas y únicas líneas que se adaptan al hombre actual, con toques de urbano, seducción y juventud.

e) Polo Ralph Laurent: 

Es una marca muy innovadora que ha ido mutando durante su larga trayectoria de la mano de su fundador, hasta encontrar un serio sentido y compromiso con sus valores. La marca plantea una cultura de la vida que combina inherentemente con el desarrollo de sus productos y sus simbolismos. Marca un estilo de vida, que debe ser vestido con PRL. Impone una cultura de vida muy característica y original manteniéndose siempre en busca de lo nuevo.


f) Tombolini: 

Es una marca muy versátil, que impone una fuerte personalidad. Es solvente y marca una fuerte presencia.


Contempla entre sus valores exquisita elegancia y delicadeza. Marca su propio estilo sobre lo clásico. Se abre a nuevos caminos y experiencias. Sus rasgos son la masculinidad y la vanguardia.

g) La Dolfina Polo Lifestyle: 

Es una marca muy masculina, representa al hombre tradicional argentino, con conceptos autóctonos muy arraigados aunque destaca la creatividad y versatilidad de su imagen y la elegancia rústica que propone siempre innovando en la imagen del hombre argentino. Fuertes asociaciones al polo y la vida de campo. Es una marca que propone una vida muy sociable.

h) Armani: 

Esta marca se ubica entre responsabilidad y amabilidad ya que representa una elegancia clásica, muy sobria y tradicional. Sigue su trayectoria y respeta sus valores a lo largo de toda su historia en el mercado. Es un referente muy distinguido para las demás marcas. Busca distinguirse y permanecer en el mercado con la más sobria elección de buen gusto. Siempre con la calidad más fina y exclusiva. Se rige por valores altamente conservadores, clásicos y sofisticados.

i) Ives Saint Laurent: 

Sus consumidores son en su mayoría clásicos y buscan mantener un estilo a lo largo del tiempo. En general, son conservadores y sobrios, prefieren colores oscuros y no

varían mucho sus guardarropas. Son adultos mayores de 45 años.

j) Lacoste: 

Es una marca que se ubica entre responsabilidad y amabilidad por su sobriedad y tranquilidad en sus elecciones. No es cambiante sino que permanece constante en sus decisiones. Es una marca estable, seria, que en ocasiones decide mostrarse atrevida, a partir de las elecciones cromáticas, pero vuelve a la rigidez, con sus clásicos diseños, los cuales son muy característicos para el segmento. Es para personas clásicas, que gustan de una vestimenta muy cuidada y estructurada hasta en los momentos de ocio y deporte.

4.12.1. Brand Character

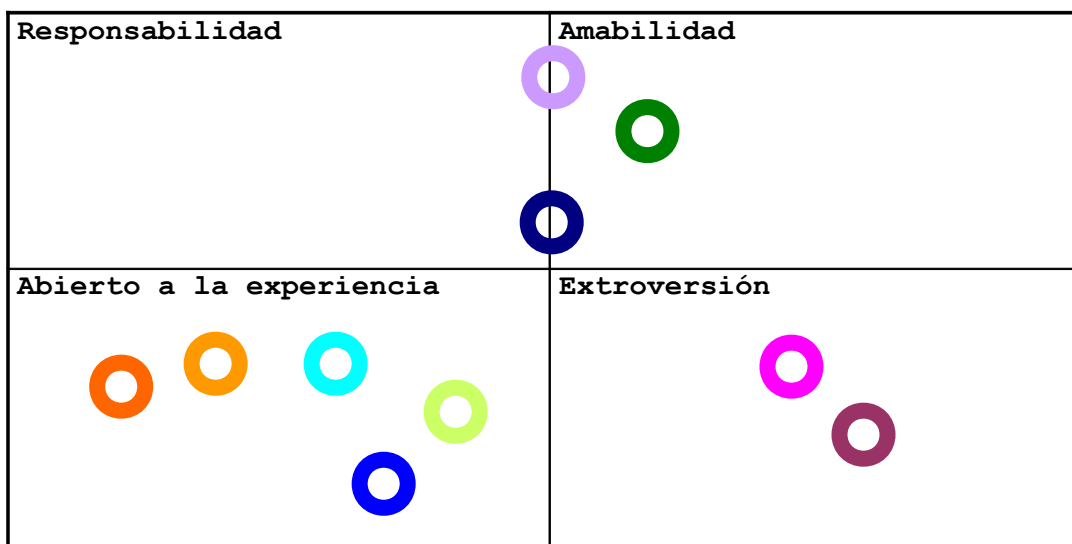


Figura 11. Brand Character Etiqueta Negra y competencia

Fuente: confección propia

Capítulo 5. Plan de trabajo creativo

5.1. Estrategia creativa

5.1.1. Oportunidad clave

Etiqueta Negra se ha posicionado en los últimos años como una marca reconocida por su calidad, elegancia y exclusividad. Esto lo ha logrado gracias a decisiones estratégicas como joint-ventures con reconocidas marcas como BMW, Gola y La Ellerstina Club de Polo. Además, una fuerte asociación a Marcelo Tinelli que resultó de enorme apoyo para la proyección de la marca, ya que este conductor es un referente de mucho peso para el empresariado de perfil joven y dinámico que apunta a lucir diseños originales pero también de probada calidad. Otros voceros reconocidos de la marca son: Andrea Frigerio, Andy Kutnezoff, Pablo Echarri y Ricardo Darín.

Vale aclarar que Etiqueta Negra se maneja con una mínima inversión publicitaria. Es por esto que decide pautar en medios especializados, de gran prestigio, que circulen dentro de un ámbito muy exclusivo. De esta manera la marca busca resguardar su

sobriedad y crecer sin masificar, a fin de atraer un público selecto de adultos jóvenes, con estilo propio y abierto a las nuevas oportunidades.

5.1.2. Concepto

Se trabajaría creativamente con el concepto *prestigio*.

5.1.3. Idea vendedora

Etiqueta Negra viste tu estilo de vida.

5.1.4. Promesa

Etiqueta Negra diseña calidad.

5.1.5. Principales beneficios para el consumidor

Adquisición de un producto de altísima calidad, confeccionada con hilados importados, perdurable en el tiempo, de diseño clásico y elegante, con un toque argentino de vanguardia ligado especialmente al polo y a la talabartería.

5.1.6. Reason why

Etiqueta Negra utiliza, en sus prendas, materia prima de la más alta calidad, importada de países europeos en su mayoría, así como diseños exclusivos que avalan las prendas Premium que ofrece.

5.1.7. Impresión neta

Etiqueta Negra es una marca de indumentaria clásica y con estilo, pensada para hombres y mujeres sofisticados que buscan lucir elegantes en sus eventos sociales.

5.1.8. Apoyo

- a) Calidad del producto.
- b) Diseño exclusivo.
- c) Variedad de líneas y estilos.
- d) Marca reconocida gracias a sus voceros.
- e) Exclusivo diseño de sus tiendas que exponen autos y piezas de colección.
- f) Joint-ventures con Gola, BMW y La Ellerstina Club de Polo.

5.1.9. Declaración de respuesta del consumidor

- "Esta marca tiene diseños clásicos con detalles vanguardistas. Me gusta este estilo. Me voy a acercar a uno de los locales."

5.1.10. Tono de la comunicación

La idea es virar la comunicación a un tono emocional, dado que se quiere acompañar a la audiencia objetivo en su estilo de vida y lugares que frecuenta, incorporando a los mismos a su grupo de pertenencia (familia, amigos, compañeros, etc). A su vez, se respetará la sobriedad que caracteriza a la marca y a las comunicaciones que viene realizando.

5.1.11. Sugerencias

Elegir cuidadosamente los medios a pautar para mantener la exclusividad y sobriedad de la marca.

Se sugiere enfatizar las acciones publicitarias durante los meses de enero/ febrero y julio/ agosto.

Algunas de las acciones recomendadas son: eventos sociales, participación en desfiles y competencias de polo, y marketing directo.

5.2. Mensaje a transmitir

Etiqueta Negra satisface, a través de sus mensajes, los deseos y las emociones relacionados con las necesidades de grupos de referencia, estatus y ascenso en la escala social.

Enfatiza toda su comunicación a través de un alto impacto de la imagen, sin necesidad de recurrir a la palabra, generando ambientes de vertiginosa atracción.

5.3. Ciclo de vida del producto

Etiqueta Negra se encuentra en su etapa de crecimiento. En esta etapa las ventas de la marca han aumentado fuertemente. Los consumidores, adaptadores tempranos, continuarán comprando y los más lentos empezarán a imitar a los anteriores. En esta etapa, se debe estar preparado para hacer frente a los nuevos competidores que aparecerán aprovechando los beneficios y oportunidades del nicho de mercado y el segmento. En defensa, se aumentarán los puntos de venta, lo que ocasionará que las ventas también aumenten. Los gastos de promoción se mantendrán al mismo nivel que en la etapa de lanzamiento y hasta se incrementarán. El objetivo publicitario seguirá siendo educar al mercado sobre la marca pero, a su vez, enfrentar a los competidores.

Es conveniente que esta etapa de crecimiento rápido dure el mayor tiempo posible ya que los beneficios acumulados son altamente convenientes. En esta etapa habrá mejoras continuas a la calidad, se crearán nuevas modalidades e incrementarán las características

diferenciales de la marca. La publicidad actuará sobre la convicción del producto y de la compra.

5.4. Campaña institucional

Para cumplir con el objetivo de marketing, se llevará a cabo una campaña institucional que durará 9 meses. La misma comenzará en abril y tendrá sus puntos fuertes en los meses de julio, agosto y septiembre, para finalizar en diciembre.

La finalidad será generar un nivel de consumo homogéneo durante todo el año igualando a las ventas que se producen en los picos naturales de consumo.

5.5. Estrategia de lanzamiento de campaña

De acuerdo a lo visto en las estrategias de marketing de guerra (Carponi Flores, 2004), se puede ubicar a Etiqueta Negra como una marca retadora, que irrumpe en el mercado desafiando a las marcas líderes. Su estrategia es ofensiva. Esto quiere decir que la inversión publicitaria más fuerte se ubica justamente en los meses *calientes*, cuando los líderes del segmento hacen su mayor inversión históricamente. En el sector de indumentaria, esto se traduce a los meses previos al lanzamiento de la nueva colección: enero - febrero para la colección Otoño/Invierno, y julio - agosto para la colección Primavera/Verano. Los medios que utiliza son aquellos en los que se puede llegar al nicho deseado y donde las marcas líderes tienen escasa presencia.

Junto a Etiqueta Negra, se ubican también a otras marcas que utilizan esta misma estrategia: Hugo Boss, Tombolini, Ermenegildo Zegna y La Dolfina Polo Lifestyle.

Las marcas que utilizan una estrategia defensiva son los líderes del segmento, los cuales se destacan por su presencia y permanencia en los medios durante los meses de mayor inversión publicitaria, amén de que tienen presencia durante todo el año. Su comunicación es de 360° (ATL + BTL), y además suelen realizar acciones de marketing experiencial. Aquí se pueden distinguir marcas como: Armani, Gucci, Polo Ralph Laurent, Lacoste, Dior, e Yves Saint Laurent.

Otra estrategia muy utilizada por marcas que no poseen el nivel de envergadura de inversión publicitaria de sus competidores, es el flanqueo. La misma consiste en pautas fuera de los meses picos que marcan la estacionalidad del producto. Dentro de este perfil pueden verse marcas como Mancini y Tascani, que si bien son empresas reconocidas y con participación publicitaria, deben apelar a este tipo de estrategia debido a poseer una competencia de marcas Ultra Premium, con una facturación e inversión muy superior a la propia.

Etiqueta Negra, Hugo Boss, Tombolini, Ermenegildo Zegna y La Dolfina Polo Lifestyle, entonces, utilizan una estrategia ofensiva.

Armani, Gucci, Polo Ralph Laurent, Lacoste, Dior e Yves Saint Laurent, de líder.

Mancini y Tascani, por ejemplo, utilizan el flanqueo.

Capítulo 6. Plan de medios

6.1. Share of Market

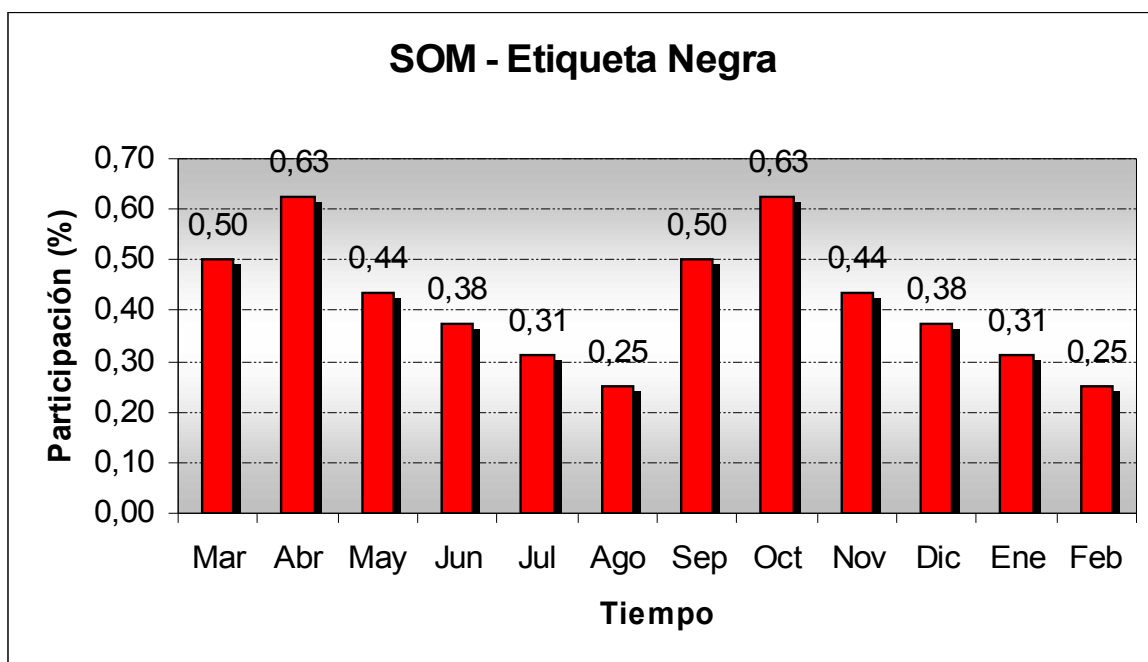


Figura 12. SOM. Etiqueta Negra

Fuente: producción propia

El cuadro está basado en datos de facturación del año 2007. Dentro de la categoría Ropa Formal, la misma fue de 800 millones de

dólares, mientras que Etiqueta Negra tuvo una facturación anual de 40 millones de dólares.

Para obtener el Share of Market expuesto en el cuadro, se hace la siguiente fórmula:

Facturación de Etiqueta Negra 2007 x 100% = 5% anual

Facturación de la categoría 2007

6.2. Share of Voice

Se trabajará el Share of Voice en base a un previsto aproximado de 200 PBR's de mínima y 400 PBR's de máxima.

Tabla 2. PBR y SOV

| Tiempo | PBR/ SEM | PBR/ MES | PBR CATEGORIA | SOV |
|--------|-------------|-------------|------------------|------|
| Mar | 150 | 600 | 19200 | 3,13 |
| Abr | 150 | 600 | 19200 | 3,13 |
| May | 250 | 1000 | 19200 | 5,21 |
| Jun | 350 | 1400 | 19200 | 7,29 |
| Jul | 450 | 1800 | 19200 | 9,38 |
| Ago | 450 | 1800 | 19200 | 9,38 |
| Sep | 150 | 600 | 19200 | 3,13 |
| Oct | 150 | 600 | 19200 | 3,13 |
| Nov | 250 | 1000 | 19200 | 5,21 |
| Dic | 350 | 1400 | 19200 | 7,29 |
| Ene | 450 | 1800 | 19200 | 9,38 |
| Feb | 450 | 1800 | 19200 | 9,38 |

Fuente: producción propia

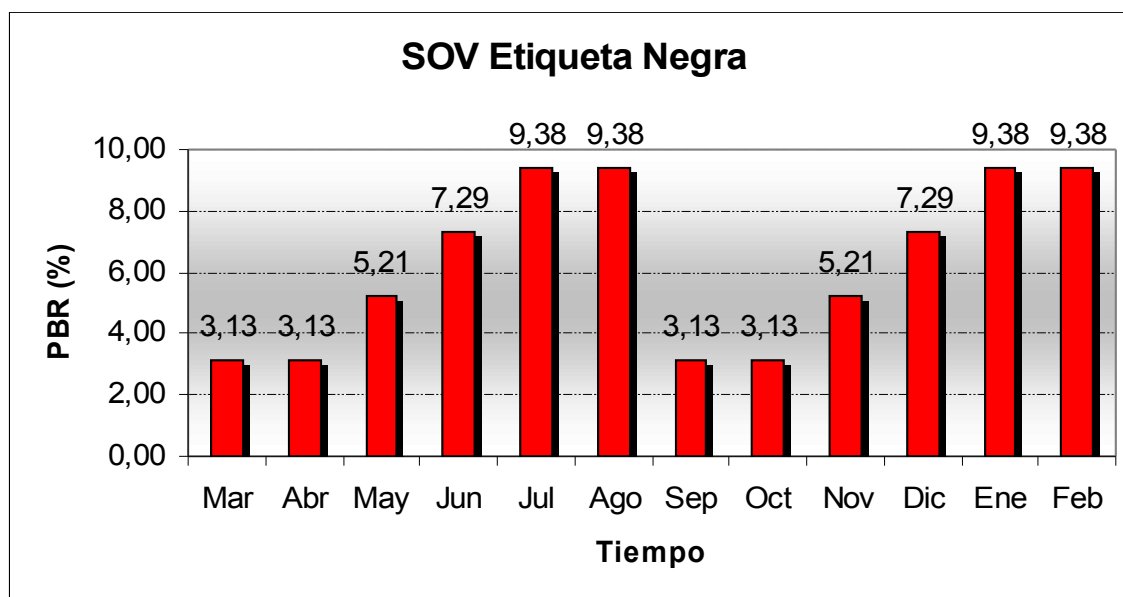


Figura 13. SOV. Etiqueta Negra

Fuente: confección propia

Para obtener el Share of Voice expuesto en el cuadro, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{PBR\% de la marca}}{\text{PBR\% de la categoría}} \times 100\% = \text{SOV}$$

6.3. Objetivos

6.3.1. Objetivo de marketing

Incrementar la facturación anual de 2012, que abarca 40 millones de dólares, en un 5% en el plazo de 12 meses.

6.3.2. Objetivo de comunicación

Fortalecer la diferenciación de la marca y comunicar sus conceptos y simbología, respaldando su posicionamiento, a partir de una campaña institucional de 9 meses de duración.

6.3.3. Objetivo de medios

Lograr una cobertura del 80% sobre la audiencia objetivo y del 40% sobre la audiencia secundaria en el plazo de 9 meses.

| Lanzamiento | | | | Post Lanzamiento | | | | Crecimiento | | | | Recordación | | | |
|--|-----|----|-----|--------------------------|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|
| Mes: | | | | Mes: | | | | Mes: | | | | Mes: | | | |
| Abril | | | | Mayo y Junio | | | | Jul., Agost. Sep. | | | | Oct. Nov. Dic. | | | |
| Objetivo | | | | Objetivo | | | | Objetivo | | | | Objetivo | | | |
| Comunicar y los conceptos de la marca. | | | | Reforzar posicionamiento | | | | Aumentar las ventas. | | | | Recordación de marca y mantener las ventas. | | | |
| F | C | A | P | F | C | A | P | F | C | A | P | F | C | A | P |
| | | (- | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 70% |) | (+) | 5 | 80% | (+) | (+) | 6 | 80% | (+) | (+) | 4 | 70% | (+) | (-) |
| PBR quincenal | | | | PBR quincenal | | | | PBR quincenal | | | | PBR quincenal | | | |
| 280 | | | | 400 | | | | 480 | | | | 280 | | | |
| PBR mensual | | | | PBR mensual | | | | PBR mensual | | | | PBR mensual | | | |
| 560 | | | | 1600 | | | | 2880 | | | | 1680 | | | |

6.4. Skyline

Tabla 3. Skyline

Fuente: confección propia

Los PBR's totales suman 6720 puntos.

6.5. Análisis FODA de medios

6.5.1. Justificación

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, "facilita la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional" (Instituto Politécnico Nacional, 2002). Se hace un análisis FODA de cada uno de los medios masivos de comunicación existentes para poder indagar en sus características y así elegir aquellos que resulten más oportunos para la pauta.

6.5.2. Televisión de aire

6.5.2.1. Fortalezas

- a) Costos muy convenientes.
- b) Alta penetración.
- c) Rápida generación de cobertura - Alcance nacional.
- d) Poder de masificación.
- e) Amplia oferta de posibilidades a la hora de realizar un comercial.

6.5.2.2. Oportunidades

- a) Medio muy creativo y flexible.

6.5.2.3. Debilidades

- a) Irrumpe la programación.
- b) Tiempo limitado de recepción de las transmisiones. (A esto se le suma la fragmentación del público ocasionada por opciones como el cable, los DVD, etc.).

6.5.2.4. Amenazas

- a) El mensaje televisivo es perecedero y se olvida con rapidez si no se emplea una repetición (que resulta costosa).

6.5.3. Televisión por cable

6.5.3.1. Fortalezas

- a) Amplia oferta de posibilidades a la hora de realizar un comercial.
- b) Es un medio que permite un excelente grado de identificación con el consumidor. Los canales bien seleccionados comparten su público con nuestro target objetivo.
- c) Aprovechando la posibilidad de segmentar por horario y día, los comerciales se ubicarán a partir de las 18hs, horario en el que nuestro target regresa del trabajo y se encuentra distendido en su hogar.
- d) Canales segmentados - Altos niveles de afinidad.
- e) Los canales son pagos. El televidente debe suscribirse a un operador de cable para poder adquirir el servicio.
- f) Costo considerablemente menor que la TV por aire.

6.5.3.2. Oportunidades

- a) Medio muy creativo y flexible.
- b) Posibilidad de realizar PNT.

6.5.3.3. Debilidades

- a) No existe una fidelidad exclusiva con cada canal, lo que hace que el público pueda ir variando las distintas alternativas: cable, Tv abierta, Direct Tv, etc.
- b) Es difícil lograr una medición impacto que sea fidedigna.
- c) El número de espectadores es reducido.

6.5.3.4. Amenazas

- a) Las principales amenazas de este medio son el zapping y los costos de producción de del comercial.

6.5.4. Vía pública

6.5.4.1. Fortalezas

- a) Genera impacto, permanencia y recordación según los dispositivos utilizados.
- b) Refuerza la marca.
- c) Exposición no voluntaria.
- d) Logra rapidez de difusión.
- e) Destaca la imagen del producto.
- f) Cuadra por cuadra 4.000.000 de personas recorren los circuitos a diario, en los cuales se ofrece lectura rápida, fácil y precisa para peatones y circulación vehicular.
- g) Bajo costo por exposición.
- h) Menor esfuerzo del público - Mensaje sencillo.
- i) Acompaña al target fuera del hogar.
- j) Los textos suelen estar limitados a entre 7 y 10 palabras.

6.5.4.2. Oportunidades

- a) Cercanía al punto de venta - Proximidad a la decisión de compra.
- b) Con el empleo de la luz, el color, el formato y/o el movimiento, resulta difícil ignorar el mensaje.
- c) Ubicaciones estratégicas.

6.5.4.3. Debilidades

- a) La efectividad es muy difícil de determinar.
- b) Sólo segmenta geográficamente.
- c) A diferencia de la TV no se pueden comunicar todos los beneficios del producto y/o la marca.
- d) Bajo nivel de atención.
- e) Problemas de disponibilidad.

6.5.4.4. Amenazas

- a) Escasa selectividad del público.
- b) Limitaciones creativas.
- c) La gran cantidad de mensajes y carteles a la que el público está expuesto cada día es avasalladora. Nuestro mensaje se puede perder entre tanta oferta.

6.5.5. Diarios

6.5.5.1. Fortalezas

- a) Valor noticia: instantaneidad de difusión.
- b) Detención en el mensaje.
- c) Estatismo: argumentación más racional y detallada.
- d) Rápida respuesta.

- e) Efectiva cobertura geográfica.
- f) Alta penetración.
- g) Amplia credibilidad como medio publicitario.
- h) Entrega diaria.
- i) Crecimiento del periódico dominical.

6.5.5.2. Oportunidades

- a) Selectividad del universo objetivo por medio de secciones especiales y ediciones dirigidas.
- b) Opciones de publicidad muy flexibles en cuanto a tamaño y color de los avisos.
- c) Posibilidad de incluir mayor información en los avisos.

6.5.5.3. Debilidades

- a) La circulación general de los diarios ha descendido.
- b) Mayor competencia por parte de la TV.
- c) No es un medio con una larga vida.

6.5.5.4. Amenazas

- a) Como el tiempo de lectura se considera de 30 minutos aprox., son pocos los anuncios que se leen por completo.

6.5.6. Revistas

6.5.6.1. Fortalezas

- a) Color y permanencia.
- b) Detención en el mensaje.
- c) Estatismo: argumentación más racional y detallada.

- d) Selectividad del universo objetivo, tanto demográfica como geográficamente.
- e) Efectiva cobertura geográfica.
- f) Mayor afinidad.
- g) Ambiente de prestigio y de gran calidad para los anunciantes.
- h) Larga vida del anuncio (la revista se pasa de mano en mano entre diversos lectores).
- i) Calidad de impresión.

6.5.6.2. Oportunidades

- a) Posibilidad de acercar el producto al consumidor (sampling).
- b) Llega a segmentos con alta capacidad de compra.

6.5.6.3. Debilidades

- a) Fechas límite muy severas para encargar la publicidad.
- b) Niveles del CPM muy elevados.
- c) No se puede elegir la ubicación.

6.5.6.4. Amenazas

- a) Gran cantidad de productos sustitutos y algunos competidores pautan en este medio._
- b) Menor flexibilidad y capacidad para reaccionar a las condiciones del mercado.
- c) Algunas publicaciones colocan todos los anuncios en grupos (o bancos) al comienzo y al final de la revista. Esta práctica crea agrupamientos de publicidad y mayor competencia para el anuncio individual.

- d) Muchas revistas tienen acceso online, lo que puede amenazar a la compra de una revista impresa. Esto representa una amenaza si se considera que la pauta en revistas está pensada para la edición en papel y no la digital.

6.5.7. Radio

6.5.7.1. Fortalezas

- a) Alta cobertura.
- b) Alta penetración.
- c) Activa el imaginario de los oyentes.
- d) Buen nivel de recordación.
- e) Alta tasa de repetición.
- f) Bajo costo por mil contactos.
- g) Segmentos más estrechos de audiencias.
- h) Medio móvil (en casa, en el auto, en la oficina, etc.).
- i) Costos de producción relativamente bajos.
- j) Puede reaccionar con rapidez a las cambiantes condiciones del mercado.

6.5.7.2. Oportunidades

- a) Permite mantener la campaña con un bajo costo de inversión.
- b) Público leal a determinados programas conducidos por líderes de opinión.

6.5.7.3. Debilidades

- a) Carece de un componente visual, lo cual le quita impacto al medio.

- b) Requiere de una alta frecuencia con el fin de lograr un alcance satisfactorio.

6.5.7.4. Amenazas

- a) El sector que abarca la radio es muy amplio, por lo que muchos contactos no son de gran utilidad para nuestro objetivo de comunicación.

6.5.8. Internet

6.5.8.1. Fortalezas

- a) Disponible cuando el contacto lo desee.
- b) Puede entregar gran cantidad de información.
- c) Es el único medio que permite integrar imagen, sonido, fotografías, texto, video, entre otros.
- d) A través de sistemas informáticos avanzados (cookies) es posible saber quién es el usuario que visita nuestra página y obtener información de cuántas veces la ha visitado; además de otras páginas que visita regularmente.
- e) Gran variedad de formas de publicitar en el medio: banners, pop ups, página propia, video advertising, blogs, foros, etc.
- f) Es un medio con muy alta segmentación (hay páginas y portales para todas las edades, sexo, personalidades, etc.).
- g) Es un medio que nuestro target frecuenta cotidianamente, ya sea desde el trabajo o desde su hogar.

6.5.8.2. Oportunidades

- a) Más de 260 millones de posibles contactos.

- b) Se puede lograr una gran interactividad usuario - empresa a través de mails, chats, juegos y otros.
- c) La posibilidad de que el banner se despliegue delante de la pantalla de manera involuntaria.
- d) El diseño del banner puede ser lo suficientemente original para captar la atención del público.

6.5.8.3. Debilidades

- a) Hoy por hoy no existe una forma estandarizada de pautar en el medio, y los costos varían ampliamente.
- b) Fugacidad del mensaje. Existen tantos anuncios en Internet, que el público puede pasarlos por alto.
- c) Gran cantidad de consumidores desconfían de las compras por Internet.

6.5.8.4. Amenazas

- a) Algunos mensajes pueden llegar a molestar al usuario (pop ups).

6.5.9. Cine

6.5.9.1. Fortalezas

- a) Es un medio que se relaciona estrechamente con el poder adquisitivo al cual nos dirigimos.
- b) Capta al público cautivo en la sala, sin dar posibilidad de evitar el mensaje.

6.5.9.2. Oportunidades

- a) Brinda la posibilidad de acceder a nuestra audiencia en un momento de ocio y recreación, alejado de la presiones de la rutina diaria.
- b) Producciones muy atrayentes de alto impacto.

6.5.9.3. Debilidades

- a) Los costos de producción son elevados.
- b) La compra se hace por circuitos, por lo cual no hay una elección de películas específicas.

6.5.9.4. Amenazas

- a) Se puede quedar relacionado con la temática de un film que no favorezca a la marca.

6.6. Selección de medios

6.6.1. Afinidad y penetración

Se selecciona a la televisión de aire y a la radio por penetración.

Se selecciona a la televisión por cable, acciones BTL, internet y revistas especializadas, por afinidad con la marca.

6.6.2. Análisis de programas

Se seleccionan los siguientes programas:

Herederos de Sangre. El nuevo unitario de Pol-Ka cuenta la vida de gente del campo, campesinos de la alta clase que llevan consigo una historia oscura y macabra sobre la historia de un pueblo. Con

reconocido elenco cuentan la historia de varias familias y todo lo que conlleva cada una de ellas.

Fortalezas:

- a) Horario apto para captar al segmento.
- b) Afinidad.
- c) Rating de programa alto.

Debilidades:

- a) Programa emitido una vez por semana.
- b) Costo elevado de la pauta.
- c) Público de ambos sexos, tanto masculino como femenino.
- d) No se puede elegir el orden de aparición en la tanda.

Amenazas:

- a) Nuestra competencia directa puede pautar en la misma tanda publicitaria.
- b) Posibles cambios de horario del programa.
- c) Competencia con otros programas de mayor rating.

Oportunidades:

- a) Puede atraer a diversos tipos de público debido a la temática social que plantea el programa (profesionales, mujeres, etc)

Caiga quien caiga (CQC) - TELEFE. Se trata de un resumen de noticias semanal, conducido por Ernestina Pais junto a Eduardo Lopez y Juan di Natale, que aborda la actualidad política, del espectáculo y de los deportes con una mirada satírica y humorística. Se ríe de la realidad y juega con la información.

Cada semana, desde un estudio en vivo y directo, se presentan diferentes notas para mostrar la realidad de una forma muy diferente a la que los noticieros tradicionales acostumbran.

CQC ganó fama por su modo desestructurado y original de entrevistar, preguntando lo que otros medios nunca se atreverían a preguntar. De esta premisa surge el nombre Caiga Quien Caiga, frase que refleja el espíritu del programa: hacer algo sin importar la jerarquía de quien sufre las consecuencias.

CQC tiene un público que leal que espera con ansiedad cada programa semanal, esperando ver las noticias que sucedieron desde otro ángulo periodístico (que podríamos catalogar de "único" en el país).

Fortalezas:

- a) Horario apto para captar al segmento.
- b) Afinidad alta
- c) Penetración alta
- d) Posibilidad de frecuencia
- e) Rating de programa alto.

Debilidades:

- a) Programa emitido una vez por semana.
- b) Costo elevado de la pauta.
- c) No se puede elegir el orden de aparición en la tanda.

Amenazas:

- a) La competencia directa puede pautar en la misma tanda publicitaria.
- b) Posibles cambios de horario del programa.
- c) Competencia con otros programas de mayor rating.

d) Compete con el programa de mayor rating conducido por un fuerte líder de opinión.

Oportunidades:

a) Ampliar el segmento de mercado hacia un público joven profesional.

Un Mundo Perfecto - América TV. Programa que conduce Roberto Petinato, en el cual trata temas de la vida cotidiana y también frecuentan famosos de los cuales son entrevistados e interactúan con ellos en diversos segmentos del programa.

El Elegido - TELEFE. Telenovela de temática social y cultural, protagonizada por Pablo Echarri. Con la participación de gran elenco.

Una historia atrapante con un entorno dramático, basado en una realidad social y cultural que atraviesa el país.

Fortalezas:

- a) Horario apto para captar al segmento.
- b) Emisión diaria (continuidad en la pauta)
- c) Posibilidad de captar público femenino
- d) Penetración - canal de aire
- e) Afinidad relativa

Debilidades:

- a) Costo elevado de la pauta.
- b) Público mayoritario femenino.
- c) No se puede elegir el orden de aparición en la tanda.

Amenazas:

- a) Nuestra competencia directa puede pautar en la misma tanda publicitaria.
- b) Posibles cambios de horario del programa.
- c) Competencia con otros programas de mayor rating.

Oportunidades:

- a) Puede atraer a diversos tipos de público debido a la temática social que plantea el programa (profesionales, mujeres, etc)
- b) Declarada de interés social por el GBA

Telenoche - Canal 13. Consolidado como el noticiero más visto y creíble de la televisión argentina, *Telenoche* se distingue desde hace años por su rigor periodístico y por la inusual calidad de sus producciones.

En el aire desde 1966, *Telenoche* suma información y opinión en un formato que reúne las características propias de un noticiero tradicional con el aporte innovador de las nuevas formas de relato televisivo y la más moderna tecnología audiovisual. Un lenguaje llano y directo convive con la búsqueda de "la historia detrás de la historia". Conducido por María Laura Santillán y Santo Biasatti.

Fortalezas:

- a) Noticiero de mayor rating
- b) Buen posicionamiento
- c) Alta penetración
- d) Conducido por líderes de opinión
- e) Emisión diaria

Debilidades:

- a) Costo elevado de la pauta.

- b) No se puede elegir el orden de aparición en la tanda.
- c) Difícil horario para captar al público masculino

Amenazas:

- a) Posibles cambios de horario del programa.
- b) Competencia con otros programas

Oportunidades:

- a) Posibilidad de captar público joven profesional ABC1

En síntesis - Canal 13. Todas las noches, este noticiero presenta en 30 minutos lo que pasó en el día en la Argentina y el mundo. Las noticias están ordenadas y priorizadas por tema e importancia: síntesis nacional, internacional y deportiva. A esto se suman móviles en vivo y la nota destacada, con un desarrollo más profundo: la historia del día. Además, la agenda, el dato económico, espectáculos y el pronóstico del tiempo. Conducido por Juan Miceli.

Fortalezas:

- a) Alta penetración - canal de aire
- b) Pauta económica
- c) Emisión diaria

Debilidades:

- a) Horario poco conveniente
- b) Baja afinidad

Amenazas:

- a) Nuestra competencia directa puede pautar en la misma tanda publicitaria.
- b) Posibles cambios de horario del programa.
- c) Competencia con otros programas de mayor rating.

Oportunidades:

- a) Posibilidades de captar el segmento de profesionales ABC1

Zapping - TELEFE. Guillermo López y Julieta Prandi son los conductores de este programa que se ha posicionado como un resumen semanal de lo que sucede en la televisión argentina. Todo lo que pasó en el medio, los personajes más polémicos del espectáculo y los frecuentes errores cometidos, son rescatados con agudeza y humor inteligente.

Fortalezas:

- a) Alta penetración.
- b) Afinidad.
- c) Rating de programa alto.
- d) Presencia de Julieta Prandi
- e) Canal de aire para lograr cobertura.

Debilidades:

- a) Programa emitido una vez por semana.
- b) Costo elevado de la pauta.
- c) Día y horario poco convenientes
- d) No se puede elegir el orden de aparición en la tanda.

Amenazas:

- a) Nuestra competencia directa puede pautar en la misma tanda publicitaria.
- b) Posibles cambios de horario del programa.
- c) Competencia con otros programas de mayor rating.
- d) Entretenimientos fuera de la casa

Oportunidades:

- a) Puede atraer a perfiles diferentes dentro de mi segmento.

Showmatch - Canal 13. Como todos los años programa conducido por Marcelo Tinelli, siempre se dice que es garantía del éxito, además que abarca el target y público que nos dirigimos. Con novedades y temas ya existentes, intentaremos que este programa nos ayude a llegar a todo público en general.

Fortalezas:

- a) Alta penetración por ende cobertura
- b) Capta parte del público de Herederos de Sangre.
- c) Pauta diaria
- d) Rating de programa alto.

Debilidades:

- a) Costo elevado de la pauta.
- b) No se puede elegir el orden de aparición en la tanda.
- c) Afinidad baja

Amenazas:

- a) Nuestra competencia directa puede pautar en la misma tanda publicitaria.
- b) Posibles cambios o demoras en el horario del programa.
- c) Competencia con otros programas de mayor rating.

Oportunidades:

- a) Puede atraer a los más jóvenes ABC1

Sony. Es un canal de miniseries, generalmente diarias, para las cuales se necesita una continuidad con el fin de entender la trama. Esto trabaja muy bien con el target elegido, ya que sus televidentes lo miran para un momento de relax y distensión.

E! Entertainment. Magazine con un contenido dinámico, juvenil y entretenido. En este canal desarrollan temas de moda, belleza, salud, etc. Además, presenta pequeños documentales acerca de la vida de las estrellas de Hollywood.

FTV. Canal dedicado a la mujer, la belleza, las tendencias y los lugares más recónditos y exóticos del mundo. La mayoría de las veces, suelen mostrar el backstage de las pasarelas y desfiles más famosos, junto a los diseñadores del momento.

CNN Español. Es una cadena que brinda cobertura sin par de las noticias de último momento con informes en vivo y entrevistas sobre los temas candentes y relevantes. Su programación incluye los últimos acontecimientos económicos, las tendencias dominantes en los negocios, las fluctuaciones en los mercados internacionales y consejos oportunos sobre finanzas personales. Representa una herramienta de gran utilidad para mantener informada a nuestra audiencia objetivo.

Warner Channel. Señal que emite series y películas, mayormente de drama y comedia. Está presente en Latinoamérica y el Caribe; y garantiza producciones de muy alta gama en su programación. Además, ofrece constantemente series estreno que son ampliamente comunicadas (como por ejemplo, Terminador: Sarah Connor Chronicles), sin dejar de lado a series que ya se han convertido en clásicos (por ejemplo: Friends y The O.C.). Representa un

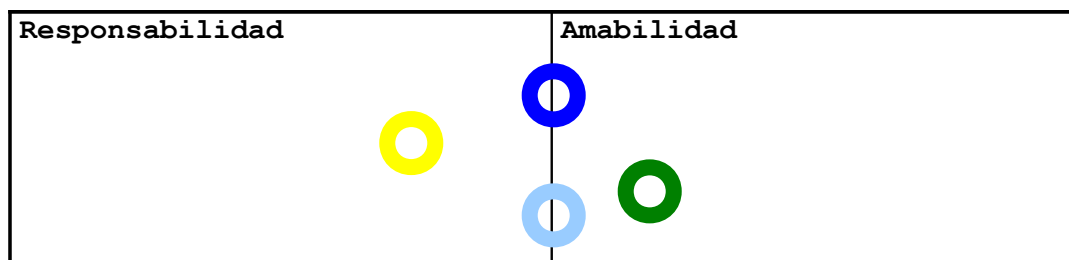
momento de ocio para la audiencia objetivo, especialmente en el horario de Prime Time.

National Geographic. Un canal dedicado a mostrar a través de sus documentales las distintas realidades que atraviesa nuestro mundo, ya sea desde lo social, psicológico y/o ecológico. Cuenta con una programación variada que muestra desde animales salvajes en su medio natural, hasta investigaciones realizadas sobre problemas actuales como el contrabando de personas. Está dirigido a personas interesadas en estar informadas y aprender acerca del mundo en el que viven.

6.6.3. Medios troncales, secundarios y complementarios

Los medios troncales que condensarán la mayor parte del presupuesto de la campaña son: televisión, acciones de BTL e Internet. Los medios que actuarán de soporte en la campaña con una inversión secundaria en el presupuesto son: vía pública revista y radio.

6.6.4. Justificación de selección por clusters



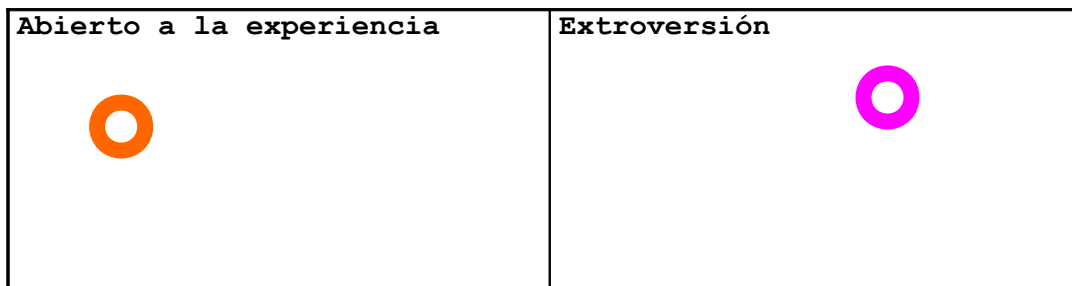




Figura 14. Medios por clusters. Fuente: confección propia

TV: 

Fuerte apego a lo conocido. Es un medio tradicional y social, que se cuela en la vida cotidiana de la mayoría de la población.

Revistas: 


Es un medio tradicional, donde se espera encontrar publicidades de marcas de ropa. Nuestra marca tiene una gran afinidad con este medio en particular, compartiendo audiencia con el mismo.

Vía pública: 

Es un medio que permite tener presencia y recordación de marca a través de un fuerte impacto de imagen a lo largo del recorrido habitual de nuestra audiencia.

Radio: 

Es un medio tradicional, muy vinculado a determinados horarios y actividades del día. Acompaña a la audiencia, que generalmente es leal a una estación o programa en particular, y recibe los mensajes publicitarios enmarcados dentro de un contexto en el cual no existe el zapping.

Internet: 

Es un medio muy versátil, abierto a la experiencia, que requiere de un usuario dinámico, dispuesto a la aventura de navegar por la



Web y descubrir en ella sus sitios de preferencia. El medio permite una comunicación directa, uno a uno, con el usuario.

BTL:

Es un medio que propone la innovación y la sorpresa. Busca siempre la diferenciación y causar impacto a través de ello. Propone nuevas experiencias, vivencias y genera recuerdo y proximidad con la marca a través de un vínculo emocional.

6.7. Síntesis estratégica del plan de medios

6.7.1. Lanzamiento

Durante esta etapa, se pautará en TV de Aire siguiendo un objetivo de cobertura, aplicando flighting. A su vez, se pautará en los diarios Clarín y La Nación domingo de por medio, anticipando la semana de pauta en TV. Los mismos servirán de soporte para el objetivo, ya que son los diarios con mayor circulación en el país. Con respecto a vía pública, se pautará en el acceso norte de Capital Federal, Panamericana, Gral. Paz y Lugones. El vehículo elegido en este caso son las gigantografías, ya que causan un gran impacto visual.

Dentro de lo que es Internet, se publicarán banners en los sitios de las siguientes marcas: BMW, American Express, La Ellerstina y Asociación Argentina de Polo. Lo que se busca es tener presencia en los sitios que la audiencia objetivo suele visitar, ya que se relacionan a su estilo de vida

6.7.2. Post lanzamiento

En esta etapa, se mantiene la pauta en TV de Aire y se le suma a su vez TV por Cable, ya que a partir de aquí, y durante el resto

de la campaña publicitaria, se persigue un objetivo de afinidad en los medios elegidos.

En lo que respecta a Vía pública y banners en Internet, se continuará con lo iniciado en la etapa de Lanzamiento, favoreciendo la presencia de marca y reforzando el posicionamiento buscado.

6.7.3. Crecimiento

Estratégicamente, esta etapa es donde se hará mayor hincapié y donde se sumarán importantes acciones de BTL.

Ya que coincide la etapa de la campaña con el receso invernal, durante el mes de julio se realizarán eventos en los principales centros de Ski del país: Chapelco, Las Leñas y Cerro Catedral.

Durante el mes de septiembre, se realizará la semifinal de la Copa Davis, en la cual se estará presentes a través de un sponsoreo a lo largo de los tres días del torneo, y de una carpa VIP situada estratégicamente como cortesía para los invitados especiales de Etiqueta Negra.

Por otro lado, se realizará un cocktail y desfile presentando la nueva colección Primavera - Verano 2009 en el local de San Isidro. Estarán invitadas al mismo las principales figuras del espectáculo y la moda, vinculadas con la marca.

Se mantendrán los banners pautados hasta el momento, aunque se sumarán banners exclusivos para comunicar los eventos en centros de ski. Los mismos se ubicarán en los sitios de: Aerolíneas Argentinas, Lan Argentina, Chapelco.com.ar, Laslenas.com y

Catedralaltapatagonia.com (sitios oficiales de los centros de ski).

Se suman también revistas especializadas, que facilitan la llegada al segmento objetivo con una mayor selectividad. Las revistas elegidas son: Bacanal, Planeta Urbano y Brando. Se pautará en retirada de tapa y contratapa, ya que brinda una importante ventaja de impacto visual en el lector.

A su vez, se suma la pauta en radio en el mes de agosto, para reforzar las comunicaciones a lo largo del día y acompañar a la audiencia en su trayecto de ida y vuelta al trabajo. La estación elegida es La Metro en FM, ya que responde a un perfil moderno, que marca tendencia y se dirige a una audiencia primordialmente joven.

6.7.4. Recordación

Durante esta etapa, se mantendrán los banners institucionales en los sitios de BMW, American Express, La Ellerstina y Asociación Argentina de Polo.

En vía pública, se pautará en transiluminados y refugios, que favorecen la recordación de marca, en las principales avenidas comerciales de los barrios más elitistas: Libertador, Figueroa Alcorta, Alem, Sta. Fe, Córdoba y Las Heras. Además, presencia en los principales shoppings de Buenos Aires que tienen puntos de venta de Etiqueta Negra: Unicenter, Paseo Alcorta, Patio Bullrich, y Galerías Pacífico.

Se mantendrá la pauta en radio durante los tres meses de recordación. Y, con respecto a las revistas, se pautará en D y

Apertura, ambas bimestrales. La ubicación elegida es retirada de contratapa.

6.8. Desarrollo estratégico y táctico del plan BTL

6.8.1. Etiqueta Negra Winter Team

Este evento se desarrollará durante el receso invernal, desde el 11 al 26 de julio. Las plazas serán los principales centros invernales del país, correspondientes a Las Leñas, Chapelco y Cerro Catedral.

La acción BTL consistirá en el armado de un espacio dedicado a la marca, donde se podrá vivir la experiencia Etiqueta Negra. En este lugar, los invitados encontrarán un refugio donde podrán degustar Whisky, cervezas internacionales y una exquisita gastronomía patagónica. Podrán distenderse en un cálido ambiente donde disfrutarán del calor de una estufa a leña, chocolate caliente y tortas tradicionales de la zona.

Los aficionados al deporte podrán disfrutar de programaciones deportivas y de una jornada de playstation con amigos si así lo desean.

El espacio contará con motocicletas de colección para admirar y con una estética vanguardista directamente ligada a los locales de la marca.

Para la atención de los clientes e invitados, se contará con la presencia de 6 promotoras por stand más 2 suplentes. Las mismas serán capacitadas 2 días antes.

Para comunicar el evento, se desarrollarán banners interactivos publicados en los sitios de Aerolíneas Argentinas, Lan Argentina,

Chapelco.com.ar, Laslenas.com y Catedralaltapatagonia.com (sitios oficiales de los centros de ski).

Puntualmente en el Cerro Catedral (por ser el centro de ski más relevante), se organizará una exhibición de polo en la nieve promocionando Etiqueta Negra, sus conceptos de marca, estilo de vida y asociaciones. El evento se desarrollará con el equipo de Polo de La Ellerstina.

6.8.2. Copa Davis

Etiqueta Negra será sponsor oficial del torneo durante los tres días que durará el mismo. Esta acción comprende presencia de marca en la cancha de tenis mediante paneles publicitarios, mención de la marca durante la transmisión del partido, presencia de la marca en las toallas de los jugadores, en las sombrillas y sillas de los diferentes equipos, vestimenta para los jueces y los ballboys.

La carpa VIP prestará servicios de catering y recreación para los invitados de la marca, entre los cuales se contará con reconocidas figuras del espectáculo, la moda y los negocios. Los mismos podrán desayunar, almorzar y disfrutar de aperitivos durante en el transcurso del evento.

La comunicación del evento se realizará a través de una campaña de marketing directo compuesta por el envío de folletería e invitaciones personalizadas. Entre las figuras invitadas se contará con la presencia de los principales referentes de la

marca: Marcelo Tinelli, Andy Kutnezoff, Ricardo Darín, Andrea Frigerio y Pablo Echarri, entre otros.

6.8.3. Desfile lanzamiento

Se realizará en el local de San Isidro, el cual cuenta con 1000 m² cubiertos. En el desfile se presentará la colección primavera - verano 2012 con modelos de la agencia Dotto Models. Para comunicar este evento se recurre a la base de datos de La Ellerstina y de los clientes de Etiqueta Negra, realizando una campaña de mailing para las invitaciones; además de contar con la participación de los referentes de la marca antes mencionados.

Una vez finalizado el desfile, los invitados y modelos podrán disfrutar de un cocktail de cierre del evento.

Conclusiones finales

En primer lugar se concluye respecto a la importancia que tiene, para un alumno, el ejercicio de desarrollo y proyección sobre un tema elegido por él mismo, ligado así a sus intereses y afinidades. Esto plantea una motivación a futuro a partir de la observación y los sentimientos de autorrealización por lograr el cometido acorde a los estándares profesionales.

Para el autor del presente, es fundamental llevar a la práctica la realización de un plan de medios que se muestre íntegro desde el abordaje de temas anteriores que derivarán en el cumplimiento de objetivos. No se trata simplemente de seleccionar medios de comunicación al azar ni de querer creer que éstos tengan relación con la marca anunciante.

Para poder realizar un plan de medios es necesario comenzar por observar con detenimiento, y en profundidad, el contexto en el cual la empresa se encuentra porque si éste está en declive o en auge, la situación nunca será similar.

La detección de los atributos y valores de una marca es especialmente útil si se la puede comparar con los valores arraigados en el público hacia el cual se dirige y en los medios de comunicación entre los cuales pautará. Así podrá identificarse la coherencia del plan.

Prestar atención a los competidores es clave para evitar copiar su accionar sin una base que lo sustente. Será necesario detectar quién es cada uno de esos competidores y así optar por distintas estrategias que hagan frente a ellos, contrarrestando las acciones ajenas y potenciando las propias. La originalidad es siempre recomendada.

Por otro lado, se concluye en que es preciso delinear todos los aspectos posibles de manera clara y concisa para no disipar la atención al marearse entre múltiple información que no resulta oportuna.

Es interesante destacar que en el presente proyecto se abordan temáticas vistas durante la cursada de Publicidad VI, materia especializada en la planificación de medios, como también en otras menos específicas. Es clara la interrelación con otras áreas dentro de la publicidad y del marketing, por lo que se recomienda incorporar la mayor cantidad posible de conocimiento durante el aprendizaje teórico.

El planteamiento del capítulo 5, donde se establece la estrategia creativa que dará lugar al mensaje, es fundamental para el planificador de medios puesto que tendrá que elegir dónde colocar dicho mensaje de modo en que sea bien aceptado y encuadrado por el medio. Se debe recordar que no sólo la marca y el público poseen valores y atributos, sino que también el medio a partir del cual se enfatizará la imagen de la marca.

Se considera que el objetivo general tanto como los objetivos específicos fueron alcanzados. El plan de medios anual logró desarrollarse; se pudo conocer la situación del mercado nacional e internacional donde se encuentra Etiqueta Negra; se pudieron comprender las características de la marca; se detectó el público objetivo de manera clara; se detectaron los competidores, sus atributos, estrategias y posicionamiento, estos últimos en relación a Etiqueta Negra; se pudo plantear un trabajo creativo con recomendaciones específicas; y se reconocieron las ventajas y desventajas de los medios de comunicación a partir de un análisis

FODA de cada uno proveniente de la observación detallada del autor.

Si bien la realización de un proyecto de esta categoría es un ensayo más en la vida profesional donde el autor continuará a partir de su egreso universitario, vale para demostrarse a sí mismo, y a otros alumnos que aun no han comenzado esta etapa, que la realización es viable y factible y que se puede trabajar con marcas de renombre siempre que se enfrente de manera seria y ordenada.

Lista de referencias bibliográficas

Asociación para la Salud Integral y Ciudadanía de América Latina y el Caribe. (2008). Identificación de audiencias y alianzas. Recuperado el 05 de junio de 2011 de <http://asical.org/es/sitios.php?uid=0&todo=0&leng=es&ktema=0>

Carponi Flores, J. (2004). Marketing de guerra: Ries y Trout. Recuperado el 05 de junio de 2011 de <http://es.scribd.com/doc/6730681/0504-Marketing-de-Guerra>

- Cattel, R. y Kline, P. (1982). *El análisis científico de la personalidad y la motivación*. Madrid: Pirámide.
- El País (2011). Diccionario castellano. *El País*. Madrid: Ediciones El País.
- Etiqueta Negra. (2011). *Staff*. Recuperado el 05 de junio de 2011 de <http://www.etiquetanegra.us/newespanol/index.html>
- Howard, J. (1994). *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Madrid: Ediciones Díaz De Santos, S.A.
- Huisa Veria, E. (2007). *Etapas filosóficas del planeamiento estratégico*. Recuperado el 05 de junio de 2011 de <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/visin-y-misin>
- Instituto Politécnico Nacional. (2002). Metodología para el análisis FODA. Costa Rica: Dirección de planeación y organización.
- Kart, A. (1992). *La misión de la empresa*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Malwany, J. M. (2010, 21 de marzo). Definición de competidores para establecer un plan de marketing. *Marketing, empresas, ciudades*. Disponible en <http://marketingempresasciudades.blogspot.com/2010/03/definicion-de-competidores-para.html>
- Muñoz, M. (2010, 26 de enero). La audiencia. *Audiencias y Medios*. Disponible en <http://audienciasymedios.blogspot.com/2010/01/la-audiencia.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (2005). Panorama sobre el mundo del trabajo. *Revista trabajo* (55).
- Perez Larumbe, O. (2011). *Moda Argentina 3.0. Cámara Industrial Argentina de Indumentaria*. Recuperado el 05 de junio de 2011 de <http://www.ciaindumentaria.com.ar/>

Pervin, A. (1996). *La ciencia de la personalidad*. Madrid: Mc Graw-Hill/Interamericana de España.

Ries, A. y Trout, J. En Peña Cabrera, G. (2002, mayo). Segmentación de mercados, posicionamiento y marca. *GestioPolis*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/posi.htm>

Stortoni, M. (2008, 13 de septiembre). Concepto de historia e historicidad - Sujeto/ mundo. *Actitud Emergente*. Disponible en <http://actitudemergente.blogspot.com/2008/09/concepto-de-historia-e-historicidad.html>

Bibliografía

Aprile, O. (2003). *La publicidad puesta al día*. Buenos Aires: La Crujía.

Aprile, O. (2000). *La publicidad estratégica*. Buenos Aires: Paidós 2000.

Asociación para la Salud Integral y Ciudadanía de América Latina y el Caribe. (2008). Identificación de audiencias y alianzas.

Recuperado el 05 de junio de 2011 de <http://asical.org/es/sitios.php?uid=0&todo=0&leng=es&ktema=0>

Borrini, A. (2006). *Publicidad, diseño y empresa*. Buenos Aires: Infinito.

Carponi Flores, J. (2004). *Marketing de guerra: Ries y Trout*. Recuperado el 05 de junio de 2011 de <http://es.scribd.com/doc/6730681/0504-Marketing-de-Guerra>

Cattel, R. y Kline, P. (1982). *El análisis científico de la personalidad y la motivación*. Madrid: Pirámide.

Cooper, A. (2006). *Planning. Cómo hacer el planeamiento estratégico de las comunicaciones*. Buenos Aires: Thomson Learning.

El País (2011). Diccionario castellano. *El País*. Madrid: Ediciones El País.

Etiqueta Negra. (2011). *Staff*. Recuperado el 05 de junio de 2011 de <http://www.etiquetanegra.us/newspanol/index.html>

García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos: Conflictos multiculturales de la globalización*. México: Grijalbo.

Gascue, A. (2004). *Para entrar en la publicidad del siglo XXI*. Montevideo: Universidad de la República.

Hax, A. y Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Howard, J. (1994). *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Madrid: Ediciones Díaz De Santos, S.A.

Huisa Veria, E. (2007). *Etapas filosóficas del planeamiento estratégico*. Recuperado el 05 de junio de 2011 de <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/visin-y-misin>

IBOPE. (2008). *El rating minuto a minuto. Contenidos, medios y comunicación*. Recuperado el 20 de octubre de 2008, disponible en <http://www.ibope.com.ar>

- Igarza, R. (2008). *Nuevos medios: estrategias de convergencia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Instituto Politécnico Nacional. (2002). *Metodología para el análisis FODA*. Costa Rica: Dirección de planeación y organización.
- Kart, A. (1992). *La misión de la empresa*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1994). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- Malwany, J. M. (2010, 21 de marzo). Definición de competidores para establecer un plan de marketing. *Marketing, empresas, ciudades*. Disponible en <http://marketingempresasciudades.blogspot.com/2010/03/definicion-de-competidores-para.html>
- Melnik, L. (2008). *Publicidad, marketing y medios*. Buenos Aires: Claridad.
- Melnik, L. (2007). *Diccionario Insólito*. Buenos Aires: Claridad.
- Moliné, M. (2000). *La fuerza de la publicidad*. Madrid: Mac Graw Hill.
- Muñoz, M. (2010, 26 de enero). La audiencia. *Audiencias y Medios*. Disponible en <http://audienciasymedios.blogspot.com/2010/01/la-audiencia.html>
- Naso A. (2002). *Manual de planificación de medios*. Buenos Aires: De las ciencias.
- Olivetto, G. (2007). *El futuro ya llegó. Tiempos de libertad y angustia en la sociedad híbrida*. Buenos Aires: Atlántida.
- Organización Internacional del Trabajo. (2005). Panorama sobre el mundo del trabajo. *Revista trabajo* (55).

- Orozco, A. (1999). *Investigación de mercados, concepto y práctica*. Bogotá: Norma.
- Ortega Martínez, E. (1991). *La dirección publicitaria*. Madrid: Esic.
- Pelechano Barberá, V. (1996) *Psicología de la personalidad*. Barcelona: Ariel.
- Perez Larumbe, O. (2011). *Moda Argentina 3.0. Cámara Industrial Argentina de Indumentaria*. Recuperado el 05 de junio de 2011 de <http://www.ciaindumentaria.com.ar/>
- Pervin, A. (1996). *La ciencia de la personalidad*. Madrid: Mc Graw-Hill/Interamericana de España.
- Ries, A. y Trout, J. En Peña Cabrera, G. (2002, mayo). Segmentación de mercados, posicionamiento y marca. *GestioPolis*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/poli.htm>
- Ries, A. y Trout, J. (1989). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ries, A. y Trout, J. (1993). *Marketing de guerra: edición revisada*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Rival, H. (2007). *La planificación de medios y sus herramientas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Russell, T. y Lane, R. (1994). *Otto Kleppner Publicidad*. México: Prentice Hall.
- Sainz, A. (2010, 22 de agosto). La creatividad aún inclina la balanza en la publicidad. *La Nación*. Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1296628-la-creatividad-aun-inclina-la-balanza-en-la-publicidad>
- Scheinson, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi.

Stortoni, M. (2008, 13 de septiembre). Concepto de historia e historicidad - Sujeto/ mundo. *Actitud Emergente*. Disponible en <http://actitudemergente.blogspot.com/2008/09/concepto-de-historia-e-historicidad.html>

Wilensky, A. (2003). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas.