

INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS

En octubre del presente año nuestra Consultoría recibió el encargo por parte de los responsables de Abanderado de elaborar un Plan Estratégico de Marketing para su marca. El objetivo del Plan era mantener nuestra posición de líderes en el mercado de la ropa interior masculina, lo que significaba responder a la creciente competencia y **mantener nuestra cuota de mercado**. Los responsables de Abanderado estaban especialmente preocupados por saber responder de forma eficaz a los cambios y a las tendencias en el consumo de prendas interiores masculinas. El Plan Estratégico debería servir de referencia a los gestores de la marca para los próximos tres años.

En las páginas siguientes mostramos el resultado de nuestro trabajo. En un primer apartado realizamos un análisis del entorno macroeconómico y social de la empresa, de su mercado, su sector y su competencia teniendo en cuenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este primer apartado recibe el nombre de Análisis. En un segundo apartado, y basándonos en los resultados del anterior, realizamos un análisis DAFO de Abanderado y de los Factores Clave de Éxito que debe considerar con la vista puesta en el futuro. A partir de ese análisis identificamos una serie de oportunidades y amenazas ante las que se encuentra la empresa, que evaluaremos en función de su importancia, de su probabilidad y del plazo en el que pueden darse. Todo lo anterior nos permitirá formular una serie de alternativas. Esta segunda parte recibe el nombre de Identificación de oportunidades.

En la tercera parte de este trabajo, la Evaluación de Alternativas realizaremos la evaluación de las oportunidades de Abanderado. Las alternativas identificadas en el apartado anterior pasarán por una serie de filtros entre los que se encuentran la situación de la demanda, su posible rentabilidad, y la posición de la competencia. Esas alternativas tendrán presentes los objetivos de la empresa y atenderán al encargo realizado por los responsables de la marca.

En la cuarta parte del trabajo las alternativas seleccionadas anteriormente serán formuladas estratégicamente en términos de segmentación y posicionamiento, y se convertirán en propuestas concretas de Marketing Mix. Es la etapa de Formulación de la Alternativa. Por último, cada una de nuestras propuestas será evaluada económicamente.

ANÁLISIS

ENTORNO MACROECONÓMICO

Las perspectivas de la economía internacional siguen siendo positivas. Se espera que el crecimiento se reafirme en la Unión Europea a lo largo de los próximos meses. Japón parece haber pasado lo peor de la crisis desencadenada a partir de 1997 y Estados Unidos sigue mostrando un fuerte dinamismo económico. Por otra parte, la inflación sigue sin presentar problemas de relieve, pese a la reciente recuperación de los precios de las materias primas.

Más allá de los países desarrollados, hay que destacar los buenos resultados que están apareciendo en las economías asiáticas más afectadas por la crisis de los mercados financieros, así como la confianza en la mejora de las economías latinoamericanas. En Europa, destacan las buenas expectativas que ofrecen los indicadores de confianza empresarial y de consumo, que anticipan un mayor vigor económico en los próximos meses.

Después de un primer semestre bastante discreto en términos de crecimiento (incremento medio del 1,6% en el producto interior bruto), la economía europea habrá tomado impulso en esta segunda mitad de año. En el total del ejercicio el crecimiento de la zona del euro se situará en una tasa cercana al 2%, que se elevará por

encima del 2,5% en el 2000.

En relación a la situación que atraviesa la economía española, los indicadores del tercer trimestre confirman el alto ritmo expansivo de la actividad, que sitúa el incremento del producto interior bruto (PIB) en el 3,7%, algo por encima del incremento experimentado en la primera mitad del año. Por sectores, en la industria se consolida la recuperación, después de la debilidad de la primera mitad del año, la construcción sigue en fase de expansión y lo mismo sucede en los servicios. La rentabilidad de las empresas, tanto la del activo neto como medida con relación a los recursos propios, sigue en aumento, superando incluso los ya elevados niveles del pasado año. Por el lado de la demanda, el consumo sigue muy alto, quizás con una leve desaceleración, mientras que la inversión en equipo sigue creciendo a tasas de dos dígitos.

Este descenso de las exportaciones provocará un descenso en la producción del sector Textil y de Confección, situación importante a considerar en la Planificación Estratégica. Como consecuencia de lo anterior, la evolución de los precios industriales en el sector se verán negativamente afectados. No obstante, al considerar la evolución de los precios en el consumidor, se observa que ésta se mantiene prácticamente estable al año 1998. Es así, como el IPC vestuario, se ubicaría en torno a un 2,3%.

Respecto de los precios, éstos siguen despertando preocupación, puesto que en septiembre la tasa interanual del índice de precios de consumo (IPC) experimentó una nueva elevación, hasta el 2,5%. Se trata del nivel más alto registrado desde principios de 1997, que se aleja 1,3 puntos de la media de la zona euro y que incluso rebasa el 2% que el BCE considera indicativo de unos precios estables.

La subida de los precios desde finales del pasado año responde en gran medida, como al resto de economías, al efecto del precio del petróleo, pero no cabe ocultar que el componente de servicios todavía presenta crecimientos superiores al 3%. En cualquier caso, si bien en los próximos meses la tasa del índice general podría remontar alguna décima más, cabe esperar que a partir del próximo año la tasa de inflación entre en una fase de mayor moderación que la reconduzca hasta niveles cercanos al 2% en la segunda mitad del año 2000.

Algunas de las proyecciones concernientes a la variación anual de las variables macroeconómicas más importantes son :

Variable Macroeconómica	Año 1999	Año 2000
Producto Interno Bruto	3,7 %	3,6 %
Consumo de los hogares	4,1 %	3,8 %
Demanda Nacional	5,3 %	4,4 %
Inflación	2,3 %	2,2 %

ENTORNO DEMOGRÁFICO

La evolución demográfica tiene significativa importancia en las previsiones de mercado para los próximos años. En este apartado nos dedicaremos a describir algunas tendencias relevantes cuya importancia para la planificación de Abanderado nos encargaremos de destacar en apartados posteriores.

La fecundidad, se ha reducido de forma importante en los últimos 28 años. En el año 1970 el número medio de hijos por mujer era de 2,86 y en 1997 ha descendido cerca de una 60%, quedando este índice

en 1,16, el más bajo de toda la Unión Europea. Lo anterior ha significado que desde 1981 los nacimientos en España sean insuficientes para garantizar que la composición de la población por edades se mantenga estable. Este efecto se visualiza al constatar que la población mayor de 65 años ha crecido más del 50% en los últimos 20 años. Es así como la población española mayor de 65 años ha pasado de 4.2 millones en 1980 a 6.6 millones en 1999, lo que está determinando un envejecimiento de la población.

En relación a la esperanza de vida, esta se sitúa en 74,3 años para los varones y de 81,6 para las mujeres. Aunque la esperanza de vida de la mujer siempre ha sido superior a la del hombre, esta diferencia se ha visto incrementada en los últimos cien años, al pasar de 2 a 7 años en la actualidad..

El crecimiento vegetativo en España, nacimientos menos defunciones, continúa siendo positivo, pero se aprecia una tendencia decreciente acusada en los últimos años. En el año 1976 se produjeron 300.000 fallecimientos y en 1998, 358.000, por lo que la proporción de fallecidos en relación con la población total está aumentando.

Si no se modifican las circunstancias demográficas actuales la **población española empezará a disminuir antes del año 2010**. La población de jóvenes menores de 18 años está en descenso en España desde 1996, y, en las circunstancias demográficas actuales en el año 2005 será un 30% menor que la de ahora.

Observemos en el siguiente gráfico elaborado por el Instituto Nacional de Estadística cómo **nuestra pirámide demográfica muestra una clara tendencia hacia el envejecimiento de la población**:

Según informaciones del Instituto Nacional de Estadística (INE), al 1/1/98, la población española se distribuye de la siguiente manera:

POBLACIÓN	Nº DE HABITANTES	PORCENTAJE DE POBLACIÓN
Varones	19.488.465	48,9
Mujeres	20.364.186	51,1
TOTAL	39.852.651	100

Los 19.488.465 varones españoles constituyen el mercado potencial de las prendas interiores masculinas, un mercado que se ha incrementado desde los 16,5 millones de españoles de 1996. La distribución de la población masculina por rangos de edad es la siguiente:

Como podemos deducir de las pirámides de población proyectadas por el INE, la gráfica que hemos dibujado más arriba se aplanará en su parte central, mientras que su extremo derecho se elevará.

ENTORNO CULTURAL

¿Cuáles son las tendencias culturales relevantes para nuestro sector? Todas las fuentes consultadas destacan un **cambio en la cultura de los hombres**, que en los últimos diez años han aumentado la preocupación por su imagen y la han extendido a la ropa interior.

La preocupación por la propia imagen y por mantener una buena forma física es una tendencia de carácter innegable en nuestra sociedad. El Centro de Investigaciones Sociológicas, en su último barómetro del mes de octubre, contenía algunas preguntas cuya respuesta apoya esta afirmación. A la pregunta ¿sigue Ud. O ha seguido, durante los dos últimos años, algún tipo de dieta o régimen alimentario? el 24,8% de los encuestados

contesto sí. El 28,6% de los mismos había seguido dicho régimen porque tenía exceso de peso y quería adelgazar y el 15,2% porque le gusta mantenerse en forma y no pasarse de un peso. Del total de los encuestados, el 39% practicaba o había practicado alguna vez deporte para quemar calorías y conseguir una determinada imagen corporal. A la pregunta ¿Ud., personalmente, diría que es una persona que está muy pendiente, bastante, algo o nada pendiente de su peso? el 13,5% de los encuestados decía estar bastante pendiente del mismo, y el 39,8% decía estar algo pendiente.

Además del **aumento de la preocupación por la imagen física y el culto al cuerpo**, en el mercado de la ropa interior masculina ha tenido un impacto muy destacable la introducción de marcas y diseños de diseñadores de alta costura y de prendas exteriores de calidad, el ejemplo paradigmático de los cuales es Calvin Klein. Los grupos de consumidores homosexuales fueron los primeros compradores de ropa interior masculina de diseño de nuestro país (CYL moda íntima, año XXXIV, nº 134, 4º trimestre de 1999).

Estas tendencias sociológicas han tenido un impacto en los procesos de compra que más adelante describiremos detalladamente, y han revitalizado el sector de la ropa interior masculina poniendo a los fabricantes ante el reto de extender sus líneas y crear nuevos modelos, y utilizar nuevas fibras y tejidos adaptados a las nuevas demandas.

MERCADO DE REFERENCIA (macrosegmentación)

El mercado de referencia para Abanderado viene definido por los tres ejes que representamos a continuación.

Abanderado se dirige con sus productos a un amplísimo mercado que podemos considerar como toda la población masculina española. Ha extendido su marca, que en principio sólo representaba ropa interior masculina, ha otras líneas de producto como bodys, peleles de bebé, y camisetas. Para la producción de sus productos emplea las tecnologías del hilado, el tejido, el corte y la confección, en las que tiene un elevadísimo grado de *expertise* y *know-how*.

Qué Produce Como ya se ha mencionado, la empresa ofrece una variedad muy amplia de productos al mercado, que básicamente se localizan dentro del sector de ropa de interior masculina, aunque también tiene otras extensiones de producto. Así, según líneas de productos, los diferentes modelos que Abanderado fabrica son los siguientes:

Clientes : Abanderado se dirige con sus productos a un amplísimo mercado que podemos considerar como toda la población masculina española. Ha extendido su marca, que en principio sólo representaba ropa interior masculina, a otras líneas de producto como bodys, peleles de bebé, y camisetas. De lo anterior, se desprende que Abanderado busca satisfacer las necesidades del hombre en sus distintas fases del ciclo de vida.

Cabe señalar que los productos Abanderado se caracterizan por ofrecer una buena relación calidad-precio al mercado. Para aquellos clientes que buscan comodidad a un precio conveniente encontrarán en Abanderado una muy buena alternativa. Por otro lado, al disponer de una amplia gama de diseños, permite satisfacer otras necesidades como la de clientes más preocupados por el vestir, donde se incluirán diseños más modernos, tanto en la forma, material, y colores utilizados. En este segmento se encuentran gente más joven preocupada por su imagen. Estos clientes buscan el producto como una oportunidad de darles un sello de identidad, una mejor imagen. Por ello, buscan diseños más singulares con el propósito de utilizarlos en una ocasión determinada.

También forma parte de los clientes de Abanderado el conjunto de personas que compran los productos con la intención de obsequiar un regalo. El concepto de regalo está siendo una alternativa de negocio creciente en la cual la empresa deberá tener presente en su estrategia comercial.

Tecnología: La búsqueda por encontrar productos más innovadores y óptimos, ha llevado a que el mercado

esté atento al desarrollo de tecnología e investigación en los materiales utilizados por la ropa interior masculina. Tradicionalmente, la materia más apreciada por los hombres para sus prendas íntimas es el algodón. Según el estudio de *CYL moda íntima* que ya hemos citado, un 86% de las firmas encuestadas manifiestan esta posición, en tanto, un 14% restante señalaron como materia preferida algodón combinado con hilo elástico.

No obstante lo anterior, aunque el algodón sigue firmemente siendo la principal materia para la confección de prendas íntimas masculinas, en los últimos tiempo han surgido nuevos componentes que están comenzando a amenazar esta posición. La situación actual exhibe una amplia oferta en el mercado, tanto cualitativa como de diseño. Cabe señalar que la utilización de nuevas materias primas vino después del efecto de dinamismo del mercado, provocado por las empresas, en las cuales ofrecieron una línea más variada y moderna de productos.

Una de las primeras innovaciones constituyó, por parte de los fabricantes de hilo, el de fabricar productos, que una vez tejidos, resultaran similares al algodón pero con mejores prestaciones. El mercado de ropa íntima de la mujer, más avanzado y decidido que el del hombre, ha servido para considerar el uso de fibras artificiales, utilizadas ya hace tiempo en este otro segmento. Entre estas se mencionan: viscosas, poliésteres, elastanos, poliamidas y diversas generaciones de fibras. El concepto "segunda piel", creado a partir del nacimiento de prendas de excepcional suavidad y con numerosas prestaciones técnicas comienza a utilizarse en el público masculino. Marcas de fibras como Tactel (Dupont) y Meryl (Nysltar) tan presentes en el mercado de la mujer, desean que disfruten de presencia también en el mercado de los hombres.

La marca de hilo elástico Lycra es la fibra que ostenta el liderazgo en reconocimiento por parte de los consumidores. Este elastano, que ha sido combinado con el algodón, representó en su momento, sin lugar a dudas, un punto de inflexión en el mundo de la ropa íntima masculina. La pluralidad en la oferta ha coincidido con un cambio en la mentalidad masculina ya más preocupado de su imagen.

Finalmente, los fabricantes de tejidos aún consideran que queda mucho para desarrollar plenamente el uso de las fibras artificiales en la ropa interior masculina. En todo caso, el futuro es promisorio ya que el hombre terminará por aceptar las innovaciones que se produzcan en su vestuario.

Podemos llevar el análisis que hemos realizado del mercado de referencia de Abanderado más allá si nos planteamos además cuáles son los beneficios que los clientes de Abanderado obtienen de sus productos. Estaríamos entonces dibujando el **territorio** de Abanderado:

Beneficios: ¿qué beneficios aporta abanderado a sus clientes con sus productos? El calzoncillo es un producto con un beneficio funcional: la protección de zonas íntimas del cuerpo del exterior. **Se trata de una prenda que en una u otra forma tiene una larga historia, y que no parece tener productos substitutivos al menos a corto y medio plazo.** El calzoncillo proporciona calor y protege del contacto directo con otras prendas exteriores. En otras palabras, el calzoncillo proporciona comodidad. **La investigación de mercado reveló que la comodidad sigue siendo el atributo más valorado por los hombres en un calzoncillo.**

Pero los hombres, como repetiremos a lo largo de este trabajo, ya no tan sólo buscan comodidad en su ropa interior. Gran número de hombres, más preocupados por su imagen y más dispuestos a destinar recursos a la misma, busca en los calzoncillos un complemento de su imagen, una aportación a su identificación con determinado modelo masculino de belleza. El hombre quiere ser atractivo y los calzoncillos se han añadido a otras prendas exteriores que cumplen con esa función.

Abanderado, al ofrecer sus productos al mercado con un *marketing mix* determinado no puede perder de vista lo anterior. Sus nuevos modelos, diseñados para atraer a un público más preocupado por su imagen, no pueden nunca dejar de lado la comodidad. Eso debe tenerse en cuenta al utilizar nuevas fibras en la fabricación y otros patrones para el corte de los tejidos. Debe tener en cuenta que el algodón es la fibra que mejor aceptación tiene y que más se relaciona con la comodidad. Lo que no quiere decir que otros tejidos no puedan

proporcionarla.

A la vez, Abanderado debe ser consciente de los nuevos beneficios que el hombre busca en los calzoncillos, de su importancia como elemento de moda, como parte de una imagen y de la identificación con modelos sociales de belleza.

EL SECTOR TEXTIL

El conjunto textil está formado por una serie de procesos interrelacionados que tienen como finalidad ofrecer una amplia gama de productos de vestuario, para el hogar/decoración y para usos industriales.

El Sector Textil y de la Confección ocupa un lugar importante dentro de la estructura industrial española, ya que da trabajo directo a 274.000 personas, cifra que representa el 10,5 % del empleo industrial. La aportación al Producto Industrial es cercana a un billón de Ptas. (5% del total).

Sector Textil/Confección en España–1997					
(Millones)					
	Fibras químicas	Industria textil (Hilados y tejidos)	Género de punto	Confección	TOTAL
Empresas	12	2.315	820	4.510	7.659
Empleo	5.125	93.220	25.550	149.580	273.475
Producción	123.000	864.750	294.450	1.064.950	2.347.150
Valor añadido	42.000	327.500	123.000	481.500	974.000
Exportaciones	69.345	323.277	113.845	160.002	666.469

Fuente: CITYC.

Dentro de la UE, España representa una décima parte del conjunto europeo, ocupando la quinta posición dentro del conjunto de los países comunitarios después de Alemania, Italia, Reino Unido y Francia. La actividad textil de cabecera (hilados y tejidos), está fuertemente concentrada, en Cataluña y la Comunidad Valenciana, mientras que la confección y el género de punto están distribuidos por todo el territorio español.

La pequeña y mediana empresa (PYME) es mayoritaria en la actividad textil ya que las PYMES tienen una mayor flexibilidad para seguir las evoluciones del mercado, especialmente importantes por el fenómeno de la moda, que presenta una característica diferencial en el caso textil.

Creciente apertura al exterior

La entrada en la UE en 1996 ha representado la plena incorporación de las empresas españolas en el mercado mundial de artículos textiles y de la confección.

Este hecho ha sido aprovechado por las **empresas que van aumentando cada día más su presencia en el exterior**. Así, en 1997 las exportaciones totales han superado los 666.000 Millones de pesetas (28 % de la producción). El Sector Textil / Confección español ofrece una amplia gama de productos en las condiciones que el mercado internacional requiere con respecto a la calidad, diseño, precio y servicio. **La exportación española está dirigida en sus 2/3 partes a la UE**, aunque también son de destacar las ventas a Norteamérica, Países del Magreb, Próximo Oriente y América Latina. Los artículos más vendidos en el exterior son los tejidos, las prendas de vestir y los hilados. Los productos españoles están presentes en más de 150 países del Mundo y sus empresas exponen en las Ferias más acreditadas. La creciente apertura del mercado español ha provocado también en los últimos años un aumento paralelo de las importaciones. En 1997 las importaciones de manufacturas han ascendido a 926.000 Millones de pesetas.

Balance de 1998

El bienio 1.997 / 1.998 representó para el Sector un período de recuperación y consolidación, fundamentado en la continuación del excelente comportamiento de las exportaciones y la mejora del nivel del consumo interior, después de unos años de escaso crecimiento del gasto familiar en artículos textiles y de vestuario.

En 1.998, la producción global creció un 3 % (4,7 % en 1.997) situándose en los 2,4 billones de Ptas. Al contrario de lo sucedido en el año anterior, la actividad en los subsectores finales (Confección y Punto) ha sido más elevada que en los de cabecera (Hilados y Tejidos), que se han visto afectados por la evolución del Sector exterior.

Las exportaciones alcanzaron un nuevo récord histórico y se sitúan en los 751.000 millones (+13 %). Sin embargo, a finales de año empezaron a notarse síntomas de desaceleración en la demanda exterior, dada la situación del mercado textil mundial.

Por su parte, las importaciones crecieron un 9 % en el año que se comenta, superando en el billón de pesetas, con una especial incidencia de los productos procedentes del continente asiático que experimentaron un aumento cercano al 30 % y ya representan el 27 % de la importación total (el 60% procede de la UE). A pesar de la evolución de las corrientes comerciales, la balanza comercial y la tasa de cobertura (% Exp. / Imp.) mejoró con respecto al año anterior.

Siguiendo la tendencia positiva de 1997, **el empleo creció ligeramente** en 1.998 (+ 0,8 %), con mayor intensidad en la primera mitad del año. **Prosiguió la corriente inversora**, con un aumento de las importaciones de maquinaria del 15%

Informe de coyuntura (primer semestre de 1999)

Las previsiones sobre la evolución negativa del Sector Exterior se han confirmado plenamente con los datos de los intercambios del primer trimestre del Departamento de Aduanas e I. E. Según los mismos, las exportaciones de manufacturas han tenido un escaso crecimiento en el trimestre (+0,6 %), debido a la caída de las ventas exteriores de manufacturas textiles (hilados y tejidos) (-3 %) que no ha podido compensarse con el mayor dinamismo que muestran las exportaciones de prendas de punto y confección (+ 5 %).

La baja de la exportación se ha centrado sobre todo en Europa, nuestro principal mercado, cayendo las exportaciones a esta zona un 5,5 %, mientras que las dirigidas a Terceros Países han aumentado un 2 %.

Por su parte, las importaciones de manufacturas han crecido un 6,5 %. Como en el caso anterior, las de prendas de vestir (punto y confección) mantienen un elevado crecimiento (13 %), lo que refleja la fortaleza del consumo interno, mientras que las compras exteriores de manufacturas textiles (hilados y tejidos) se han reducido un 1 %, como consecuencia de la situación deprimida del mercado de estos subsectores.

Si a los intercambios de manufacturas añadimos los de materias primas, que experimentan una caída global del 30 %, la reducción de las exportaciones totales es del 2,6 %, mientras que las importaciones aumentan un 4,2 %. La Balanza Comercial empeora en 15.000 millones (un 22 %) y la Tasa de Cobertura pierde casi cinco puntos porcentuales y se sitúa por debajo del 70 %.

Frente a este comportamiento de la demanda exterior, el mercado interior se mantiene estable gracias al **dinamismo del consumo de los hogares**, que crece por encima del 4 % en términos reales en el 1er. Trimestre, según datos del INE. Si bien no parece evidente que la rebaja de las retenciones del IRPF haya tenido una incidencia especial en las compras de vestuario.

La situación descrita afecta en especial a los subsectores textiles de cabecera (hilados y tejidos) actuantes en el mercado del vestuario, mientras que el de textiles para el hogar y para usos industriales se muestran mucho más sostenidos.

La **actividad global del Sector está prácticamente estancada** con relación al mismo período del año anterior. Los problemas de precios se han acentuado en la primera mitad del año en especial en el textil, a causa de la oferta exterior que continúa presionando en el mercado y por la reducción de las ventas de exportación, que ha provocado el reflujo de las mismas en el mercado interior.

EVOLUCIÓN DEL SECTOR TEXTIL/CONFECCIÓN				
(Porcentaje de variación interanual)				
	1997	1998	1999	Periodo
Producción				
–Textil	5,6	0,6	–3,0	Ene/May
Confección/calzado	2,9	3,7	–7,0	Ene/May
Exportaciones				
–Manufacturas textiles y Confección	20,0	14,7	–1,3	Ene/Abr
Importaciones				
–Manufacturas textiles y Confección	18,3	11,1	6,1	Ene/Abr
Empleo: Afiliaciones a la Seguridad Social	0,5	3,2	1,3	Mayo
Inversiones				
–Importaciones de maquinaria	34,4	15,0	–2,7	Ene/Mar
Consumo vestuario (en términos reales)	1,5	2,0	1,9	Ene/Mar
Precios				
–Precios industriales textil	0,3	1,8	–0,4	Ene/May
	1,2	1,2	1,5	Ene/May

–Precios industriales Confección y Calzado	1,9	1,9	2,3	Junio
–IPC vestuario				

Fuente: CITYC.

Previsiones

Dada la evolución de la demanda europea, poco activa hasta el momento, es de esperar una **tendencia negativa de la actividad en especial en el subsector textil, mientras que el punto y la confección se mantendrán en niveles más positivos dada su mayor dedicación al mercado interior y a la continuación de sus exportaciones.**

Las previsiones sobre la evolución negativa del Sector Exterior se han confirmado plenamente con los datos de los intercambios del primer trimestre del Departamento de Aduanas e I. E. Según los mismos las exportaciones de manufacturas han tenido un escaso crecimiento en el trimestre (+0,6 %), debido a la caída de las ventas exteriores de manufacturas textiles (hilados y tejidos) (–3 %) que no ha podido compensarse con el mayor dinamismo que muestran las exportaciones de prendas de punto y confección (+ 5 %).

La baja de la exportación se ha centrado sobre todo en Europa, nuestro principal mercado, cayendo las exportaciones a esta zona un 5,5 %, mientras que las dirigidas a Terceros Países han aumentado un 2 %.

Por su parte, las importaciones de manufacturas han crecido un 6,5 %. Como en el caso anterior, las de prendas de vestir (punto y confección) mantienen un elevado crecimiento (13 %), lo que refleja la fortaleza del consumo interno, mientras que las compras exteriores de manufacturas textiles (hilados y tejidos) se han reducido un 1 %, como consecuencia de la situación deprimida del mercado de estos subsectores.

Si a los intercambios de manufacturas añadimos los de materias primas, que experimentan una caída global del 30 %, la reducción de las exportaciones totales es del 2,6 %, mientras que las importaciones aumentan un 4,2 %.

La Balanza Comercial empeora en 15.000 millones (un 22 %) y la Tasa de Cobertura pierde casi cinco puntos porcentuales y se sitúa por debajo del 70 %.

Frente a este comportamiento de la demanda exterior, **el mercado interior se mantiene estable gracias al dinamismo del consumo de los hogares**, que crece por encima del 4 % en términos reales en el 1er. Trimestre, según datos del INE. Si bien no parece evidente que la rebaja de las retenciones del IRPF haya tenido una incidencia especial en las compras de vestuario. La Encuesta Continua de Presupuestos Familiares del INE revela que **las familias españolas dedicaron a la compra de artículos de vestir y calzado 2.558.394 millones de pesetas durante 1998, lo que equivale a un 7,28% del total de su gasto en consumo: 211.800 pesetas por hogar y 65.500 ptas. por persona.**

La situación descrita afecta en especial a los subsectores textiles de cabecera (hilados y tejidos) actuantes en el mercado del vestuario, mientras que el de textiles para el hogar y para usos industriales se muestran mucho más sostenidos.

La actividad global del Sector está prácticamente estancada con relación al mismo período del año anterior. Los problemas de precios se han acentuado en la primera mitad del año en especial en el textil, a causa de la oferta exterior que continúa presionando en el mercado y por la reducción de las ventas de exportación, que ha provocado el reflujo de las mismas en el mercado interior.

EL SECTOR DE LA ROPA INTERIOR MASCULINA

La ropa interior masculina incluye otras prendas además de calzoncillos como camisetas o calcetines. En este trabajo nos ocupamos exclusivamente de los calzoncillos. Podemos distinguir tres tipos diferentes de calzoncillos:

De los tres tipos de calzoncillos, el slip sigue siendo el más vendido, pese a haber perdido su gran ventaja y ser seguido de cerca por los boxers. El tanga es un producto relativamente nuevo como calzoncillo, y tiene un alcance limitado. La investigación de mercado reveló que los hombres prefieren en su mayoría los boxers, especialmente en la juventud, con una excepción de uso: el deporte; para los hombres que practican deporte el slip resulta más cómodo. Más adelante comprobaremos también que el tipo de calzoncillo preferido varía según la edad, lo que habrá que tener en cuenta al diseñar el *marketing mix*. El precio medio aproximado al que se venden los tres tipos de calzoncillos es el siguiente:

Los españoles consumían en el año 1997 una media de 4,8 unidades de calzoncillos por año, ligeramente por encima de la media europea, que se situaba en las 4,7 unidades (Informe sobre la moda íntima en España y Portugal, ICEX, 1997). En la actualidad **los españoles consumen una media de 5 calzoncillos al año**, al igual que los holandeses y sólo por debajo de los belgas (con una media de 6 calzoncillos al año) en el entorno europeo (CYL moda íntima, año XXXIV, nº 134, 4º trimestre de 1999). Si tenemos en cuenta que la población masculina española asciende a 19.488.465 personas, podemos afirmar que **los españoles consumen aproximadamente 97.488.465 calzoncillos anualmente**.

España es uno de los principales productores europeos de ropa íntima, con un 21% de la producción y sólo por detrás de Gran Bretaña (29%) y de Francia (23%). **España es líder en la producción europea de calzoncillos y bragas**, con el 33% de cuota, seguida por Italia, con un 24% de la producción europea. La mayoría de las industrias se localizan en Cataluña y en Levante. Las cifras de producción de calzoncillos en los últimos dos años han sido las siguientes:

	1997	1998
Volumen (miles de unidades)	175.377	167.333
Valor (millones de ptas.)	98.773	99.526

Fuente: *Dympanel*.

La producción española en número de unidades ha disminuido un 4,6 % entre 1997 y 1998, mientras que ha aumentado en valor un 0,8% entre esos mismos años. Si al valor de la producción española le restamos el valor de sus exportaciones y le sumamos el valor de sus importaciones para 1998 (ver tablas de Exportación e Importación más adelante) obtenemos que **el valor total de los calzoncillos vendidos en España en 1998 alcanza la cifra de 105.470 millones de pesetas**. Si dividimos esta cifra por el número de unidades consumidas en España en ese mismo año, 97.442.325, obtenemos que **el precio medio de los calzoncillos vendidos en nuestro país ronda las 1.080 pesetas**. **El español medio gastaría aproximadamente unas 5.400 pesetas anuales en calzoncillos**.

La revista *Pinker*, en su número 238 (abril de 1997) daba los siguientes datos sobre la evolución porcentual de la producción española de ropa interior masculina:

Años	1992	1993	1994	1995	1996	1997
------	------	------	------	------	------	------

Variación porcentual	-4.3%	-3.3%	+2.7%	-0.5%	-4.3%	+2.6%
-------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

El hecho de que la producción de calzoncillos en España disminuya en unidades aunque incremente su valor se ha repetido en los últimos años y es consecuencia de un **incremento del valor y de la calidad de los productos españoles, que ceden terreno en los segmentos más bajos del mercado a la competencia asiática y de los países del Magreb. El valor de los productos importados representa aproximadamente el 9% del valor de los productos consumidos en España.** Si dividimos los 9198 millones de pesetas que representan las importaciones españolas de calzoncillos en 1998 entre el número de unidades importadas, que según datos del CITYC ascendieron a 38.029.000 en 1998, obtenemos que **el valor medio por unidad de los calzoncillos importados es de 240 pesetas.**

Observemos ahora la evolución de los precios de la ropa interior masculina con respecto a los precios de la ropa masculina en general (datos del Banco de Series de Datos Tempus del INE):

El gráfico demuestra un incremento de los precios de la ropa interior masculina sostenido por encima del incremento de precios de la ropa masculina en general. Eso demostraría que **la ropa interior masculina está aumentando su peso relativo en el conjunto del gasto en ropa masculina, y en consecuencia en el conjunto del gasto familiar en vestido y calzado.**

Ese gasto, como hemos dicho anterioremente, representa el 7,28% del total del gasto en consumo de las familias españolas, y asciende a 2.558.394 millones de pesetas. Si dividimos entre ese gasto total en vestido y calzado el valor de los calzoncillos vendidos en España (105.470 millones de pesetas) obtenemos que **las familias españolas dedican el 4,12% de su presupuesto para vestido y calzado a la ropa interior masculina.** Si ese 0,0412 lo multiplicamos por 0,0728 obtenemos que **las familias españolas dedican el 0,3% de su gasto total a la compra de calzoncillos.**

La distribución por canales de compra de ropa interior masculina es la que se refleja en el siguiente cuadro para los años 97 y 98. El panorama de la distribución española tiene ciertas particularidades que merecerán un comentario:

	1997		1998	
CANALES	Unidades (%)	Valor (%)	Unidades (%)	Valor (%)
Tienda textil	19,3	23,8	18,7	23,4
Mercería	9,6	11,2	8,7	10,9
Gdes. Almacenes	7,5	12,4	6,3	10,4
Hípers	17,4	16,5	17,7	17,5
Super	7,2	5,0	7,5	5,5
Otros	10,5	12,8	11,3	12,6

Fuente: *Dympanel*.

En este cuadro las lencerías están incluidas en las tiendas textiles, y en el apartado de otros se incluyen la venta por catálogo, cadenas de descuento, etc. En la distribución española de ropa interior masculina es destacable la presencia de los Hípers y los Supers, que han aumentado su importancia con respecto a otros canales, y la de los mercadillos.

El panorama de la distribución española ha sufrido cambios considerables en los últimos años. El canal de detallistas ha experimentado un descenso rápido en su peso relativo, aunque sigue siendo el canal más importante. Se aprecia una concentración a favor de las cadenas de tiendas y grandes superficies en detrimento del comercio tradicional, tendencia que nos acerca a la situación de la distribución en otros países europeos. Hay que destacar a los grupos Inditex, Induyco y Cortefiel, compañías que fabrican y venden sus propios productos con las marcas Zara o Springfield, por ejemplo. Los productos propios en este tipo de cadena de distribución representan entre el 60 y el 80% de la oferta total, y el resto proviene de la subcontratación local o nacional, así como de importaciones de Asia, Magreb y Portugal, entre otros. El comercio independiente, el grueso del sector, tiende a proveerse de confeccionistas españoles (75%), mientras que cerca del 45% acuden a mayoristas y algunos importan directamente.

En el Corte Inglés, la mayoría de los artículos provienen de su socio-fabricante Induyco, que representa el 60% del suministro, o también de su red nacional de subcontratación y el resto es importado de Asia y de Europa. El grupo también ha desarrollado una política particular de marca y vende ropa interior masculina con la marca Crown.

La venta ambulante (en las calles, en ferias y mercadillos supone un capítulo importante de las ventas del sector. Los comerciantes a menudo compran sus productos por partidas semanales, pagando en efectivo y renovando con suministro de mayorista y confeccionista. Por lo general, el producto ofrece una calidad media y baja, restos de serie y género al que han quitado la marca.

En los Hipermercados, la moda para hombre gana espacio y representación de marcas nacionales y extranjeras. Los hipermercados se proveen con cerca del 80% de compañías españolas, con un 70% de la confección del país y un 10% de importación. Del restante 20%, un 15% viene de Asia y un 5% de Europa.

En cuanto a la importación y exportación de prendas interiores masculinas, las cifras sobre exportación e importación son las que aparecen en la siguiente página. Estas cifras muestran un déficit de la Balanza Comercial de este producto que sin embargo debe matizarse. En efecto, **buena parte de las importaciones y exportaciones corresponden a productos cortados en España que son enviados a países como Marruecos y Túnez para su confección.** La legislación aduanera permite a las empresas europeas confeccionistas que sólo paguen el arancel sobre el valor añadido a la prenda en el país tercero, siempre que el 85% de la materia prima sea comunitaria. Esta legislación ha permitido a las empresas europeas competir con una creciente y peligrosa competencia asiática. Aún así, **la competencia asiática y del norte de África ha logrado con una estrategia de precios muy bajos hacerse un hueco en el mercado español, tradicionalmente autoabastecido en las prendas interiores masculinas.** Las prendas de estos países son productos de poco valor añadido, y van dirigidas a un mercado muy maduro de calzoncillos funcionales y de escasa calidad. En la futura evolución del sector exterior deberemos prestar atención a la posible entrada de Turquía en la UE y a los acuerdos de la UE con países como Marruecos.

PRINCIPALES CLIENTES ESPAÑOLES DE ROPA INTERIOR MASCULINA

1997		1998	
Países	Millones ptas.	Países	Millones ptas.
PORTUGAL	674	PORTUGAL	800
MARRUECOS	634	MARRUECOS	691

FRANCIA	313	TUNEZ	288
ITALIA	235	FRANCIA	268
TUNEZ	222	TURQUÍA	182
BÉLGICA-LUX	207	BÉLGICA-LUX	175
TURQUÍA	120	ITALIA	131
ANDORRA	94	ALEMANIA	73
REP.CHECA	88	GRECIA	72
LÍBANO	70	LÍBANO	71
POLONIA	63	PAÍSES BAJOS	67
ALEMANIA	53	ARABIA SAUDÍ	66
GRECIA	49	ISRAEL	57
RESTO PAÍSES	334	RESTO PAÍSES	583
TOTAL	3131	TOTAL	3524

PRINCIPALES PROVEEDORES ESPAÑOLES DE ROPA INTERIOR MASCULINA

1997		1998	
Países	Millones ptas.	Países	Millones ptas.
CHINA	1750	CHINA	1975
PORTUGAL	1468	PORTUGAL	1723
ITALIA	973	ITALIA	813
REINO UNIDO	705	REINO UNIDO	704
FRANCIA	602	FRANCIA	675
PAKISTÁN	587	MARRUECOS	644
MARRUECOS	561	PAKISTÁN	521
INDIA	352	INDIA	422
ISRAEL	235	INDONESIA	282
TURQUÍA	210	TURQUÍA	275
INDONESIA	188	ALEMANIA	133
ALEMANIA	82	TUNEZ	111
TUNEZ	75	ISRAEL	38
RESTO PAÍSES	879	RESTO PAÍSES	855
TOTAL	8660	TOTAL	9198

Fuente: CITYC.

COMPETENCIA

Las principales marcas presentes en el mercado español son las siguientes:

Abanderado	Ferrys	Punto Blanco
Calvin Klein	Giulio	Set
Crown	Hom	Tempo Libero
Dim	Hugo Boss	Udy Collection

Dustin	Jim	Van Laock
Emminence	Meyba	Vilaseca
Ermenegildo Zegna	Ocean	Vincit
Emporio Armani	Pierre Cardin	Zero Defects

Observemos ahora los niveles de precios en los que se sitúan cada una de las marcas para comprender mejor cual es la competencia de Abanderado:

Slips

Hugo Boss	2800						
Calvin Klein	2525						
Hom	2650						
		Zero Defects	1950				
		Ermenegildo Zegna	2200				
		Punto Blanco	2650				
				Pierre Cardin	1500		
				Dim	1450		
						Jim	990
						Ocean	860
						Abanderado	775
						Ferrys	625

Boxers

Hugo Boss	4950						
Calvin Klein	5250						
Hom	3850						
		Zero Defects	2500				
		Ermenegildo Zegna	3200				
		Punto Blanco	3300				
				Pierre Cardin	1950		
				Dim	2600		
						Jim	1750
						Ocean	1750

Abanderado	1700
Ferrys	725

En los cuadros observamos que Abanderado compite en un nivel de precios en el que se encuentran marcas como Jim, Ocean y Ferrys. **Los productos de Abanderado han sido tradicionalmente productos de bajo precio dirigidos a un segmento muy amplio de la población.** El producto típico de Abanderado es el slip de color blanco confeccionado en algodón. **El beneficio básico de sus productos ha sido el precio y la comodidad.**

Sin embargo, **la cada vez mayor presencia de productos del Magreb y de Asia en los segmentos más bajos del mercado ha debilitado la posición de Abanderado y otras marcas en los mismos**, que se han visto obligadas a reducir sus costes al mínimo y a importantes reestructuraciones, en algunos casos sin poder huir de la crisis. Ese ha sido el caso de Fabrilmall (ahora Ideatex Selecciones, S.A., situada en Igualada), fabricante de Jim, o el de Ferrys Géneros de Punto S.A., el fabricante valenciano de Ferrys. Los productos magrebíes y asiáticos tienen una fuerte presencia en el canal de los mercadillos y la venta ambulante, y se han hecho un espacio en las tiendas detallistas tradicionales.

Por otro lado, el mercado español ha vivido intensos cambios ligados a los cambios culturales y demográficos que hemos apuntado en otros apartados. Esos cambios se resumen básicamente en el surgimiento de un nuevo consumidor más implicado en el proceso de compra, con mayor capacidad adquisitiva y con mayor disposición a gastar dinero en su imagen, incluyendo su ropa interior. Con una oferta dirigida hacia esos consumidores, marcas como Calvin Klein (EEUU) y Hugo Boss (Alemania) han introducido con éxito sus productos en el mercado español valiéndose de la fortaleza de su marca y de importantes esfuerzos publicitarios. Depunt S.A. (situada en Igualada, al igual que Ideatex), el fabricante de los calcetines Punto Blanco, supo subirse a la ola de estos cambios y valiéndose de la notoriedad de su marca ha introducido en el mercado productos de una alta calidad y diseño, a precios ligeramente inferiores a las marcas antes citadas. Estas marcas han seguido estrategias de distribución muy selectivas, acordes con los otros elementos de su marketing mix.

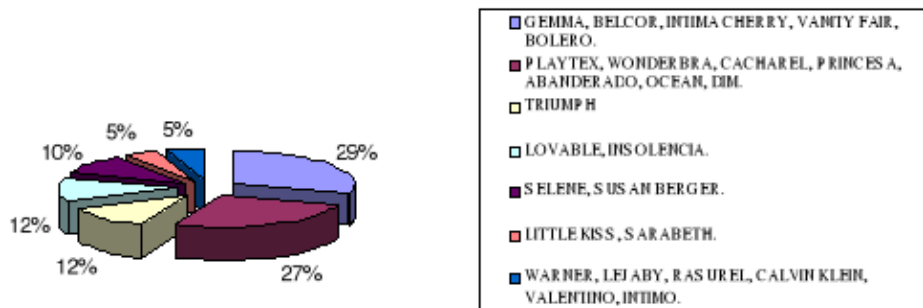
Ante estos cambios, las marcas tradicionales españolas han tenido que optar por estrategias de reposicionamiento, ante la imposibilidad y/o la escasa rentabilidad de competir por los segmentos más bajos del mercado. Esas estrategias de reposicionamiento se han visto reflejadas en el marketing mix, con productos de mayor variedad, colores y formas, hechos con materiales novedosos (el tradicional algodón se combina o substituye por fibras como la Lycra), y con estrategias de comunicación acordes.

La distribución para estas marcas ha seguido siendo intensiva, aunque han dirigido sus productos a diferentes canales en función de su calidad y de su precio. Los precios se han ajustado al máximo ante la imposibilidad de competir con productos fuertemente posicionados en los segmentos altos y con mayores márgenes del mercado. En estas estrategias de reposicionamiento ha ayudado la presencia de marcas con gran notoriedad, como en el caso de Abanderado.

Abanderado ha sabido utilizar su marca, su *know-how* tecnológico y de mercados, y su potente presencia en la distribución y convertirlas en barreras a la entrada de nuevos competidores en los segmentos en los que compite.

El mercado de la ropa interior masculina es especialmente opaco en cuanto a información sobre cuotas de mercado de las principales empresas. Los únicos datos disponibles se refieren a cuota de mercado incluyendo la lencería y corsetería femenina. Aún así, proporcionan una idea de la importancia del Grupo Sans y de la presencia de Abanderado en el mercado.

CUOTA DE MERCADO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR



EMPRESA

Fundada en 1960 a partir de un taller textil artesanal, Grupo Sans se especializó desde sus inicios en la producción de ropa interior. **En 1963 se creó la marca ABANDERADO** y en 1969 se presentó la primera colección de mujer bajo la marca PRINCESA. Estas marcas tuvieron un gran desarrollo en las décadas de los 70 y los 80, convirtiéndose en los referentes de ropa interior para los consumidores españoles. En 1989 Grupo Sans expansionó sus actividades adquiriendo la marca OCEAN e integrándola en su Grupo de empresas. En 1991 Grupo Sans pasa a formar parte del grupo empresarial Sara Lee Corporation, con sede en los Estados Unidos y cuya división textil es la mayor del mundo con marcas como Playtex, Hanes, Dim, Champion, etc...

La filosofía de la compañía desde su fundación ha sido la de ofrecer a sus consumidores productos de la mejor calidad al mejor precio posible. La aplicación de esta filosofía ha llevado las marcas de Grupo Sans a liderar la mayoría de mercados en los que está presente.

El catálogo de productos de Grupo Sans es muy amplio, intentando cubrir un amplio mercado. Todos los productos comercializados bajo las marcas Abanderado, Princesa y Ocean son creados y diseñados en su propio centro de desarrollo de producto que se encuentra integrado en las oficinas centrales de Mataró (Barcelona).

Abanderado es la marca líder en España de ropa interior de caballero y niño, aunque también está presente en el mundo del bebé con sus colecciones de bodys y peleles, y tiene su propia línea de prendas exteriores con camisetas, polos y sudaderas.

La marca Princesa, especializada en ropa de señora y niña, también está presente en el mercado de medias y pantys. Ocean, marca presente en el mercado español desde el año 1892, está especializada en ropa interior de caballero. Ocean combina en sus colecciones los diseños más originales con las últimas novedades de la industria, en lo que a tejidos y materiales se refiere.

Entre sus tres marcas Grupo Sans pone en el mercado cada año más de cuarenta millones de prendas y sus actividades comerciales se extienden por más de 60 países en los cinco continentes. Los países a los que exporta el Grupo Sans son los siguientes:

Andorra	Grecia	Polonia
Arabia Saudi	Hungría	Portugal
Bahrein	Islandia	Quatar

Bélgica	Israel	Reino Unido
Chile	Italia	Rep. Checa
Costa Rica	Jordania	Rep. Dominicana
Ecuador	Kuwait	Taiwan
Emiratos Árabes Unidos	Líbano	Turquía
Eslovenia	Malta	Venezuela
Estonia	Paraguay	Yemen
Finlandia		

Grupo Sans dispone hoy de una plantilla superior a los 1000 empleados distribuida entre sus instalaciones productivas, delegaciones y oficina central. El Grupo Sans dispone también de representaciones comerciales en todas las provincias españolas.

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

ANÁLISIS DAFO DE ABANDERADO.

El análisis realizado en páginas anteriores nos ha permitido identificar una serie de fortalezas y debilidades de Abanderado y las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta. Comencemos por identificar las primeras:

FORTALEZAS

1.- **Notoriedad de Marca. Posición de liderazgo.** Abanderado es probablemente la marca con mayor notoriedad del mercado español de ropa interior masculina. El consumidor español reconoce a Abanderado como la marca de calzoncillos española y sabe que sus productos están presentes en multitud de puntos de venta. Abanderado es una marca claramente identificable. No tiene que recurrir a la comunicación para darse a conocer. Abanderado es además una marca líder. Podríamos decir ¿quién no ha tenido alguna vez unos calzoncillos Abanderado?.

- **Respaldo Sara Lee.** Una de las fortalezas consiste en el hecho de que la empresa es una de las compañías pertenecientes al Grupo norteamericano Sara Lee, un grupo comercial muy importante en el ámbito mundial del mercado de ropa interior. Lo anterior facilita la realización de diversos proyectos, ya que Sara Lee aporta un *know-how* y un *expertise* que da mayores garantías para el éxito, y además se cuenta con la ventaja de un gran respaldo económico con el que hacer frente a los proyectos comerciales. Las sinergias entre Abanderado y el resto del grupo se pueden producir en ámbitos que van desde la producción hasta la comercialización y la comunicación.
- **Cobertura Territorial.** La empresa cuenta con una distribución a lo largo y ancho de todo el territorio nacional, donde además la realiza a través de los diversos canales presentes en el mercado. Esto otorga una ventaja competitiva frente a nuevos competidores, ya que no necesita gastar gran cantidad de recursos por concepto de publicidad ni tampoco para introducirse en los canales respectivos.
- **Know-How.** Además de la posición que ostenta la empresa, el hecho de contar con más de 20 años presentes en el mercado les otorga un conocimiento, tanto del producto como del mercado, con el que pueden planificar sus acciones comerciales con gran eficacia. Esto constituye sin duda es una de las

principales fortalezas de la empresa. Abanderado cuenta con delegaciones comerciales en todas las provincias españolas y con la confianza de los detallistas y de los responsables de otros puntos de venta. Su *know-how* en la producción le ha permitido hacer frente de momento a la amenaza de los bajos costes laborales de los países asiáticos y magrebíes, e incorporar las nuevas tendencias en cuanto a materiales y tejidos empleados en la confección de ropa interior masculina.

DEBILIDADES

- **Posicionamiento segmento medio y medio-bajo.** De la misma manera que la gran notoriedad de marca puede representar una fortaleza, también puede representar un obstáculo para proyectos futuros. Abanderado es una empresa fuertemente posicionada. Su territorio tradicional ha sido el de la comodidad a bajo precio. El calzoncillo Abanderado representa un producto standard en la mente del consumidor español. Eso significa que Abanderado no puede estirar su marca y convertirse en otro tipo de calzoncillo sin provocar fuertes distorsiones en su posicionamiento. Este aspecto merecerá una especial atención en nuestra planificación estratégica.
- **Inferior posicionamiento en calidad y diseño.** Si bien la empresa posee una de las mejores relaciones calidad-precio en la mente de los consumidores, su posicionamiento en cuanto a los atributos de calidad y diseño es considerablemente inferior al de otras marcas de mercado. Este hecho supone una importante debilidad para la marca en una época en la que los consumidores que se preocupan por su imagen y están dispuestos a gastar más en ropa interior aumentan en número y constituyen un mercado cada vez más atractivo.
- **Compatibilidad con la otra marca del Grupo Sans: Ocean.** Desde que en 1989 el Grupo Sans adquiriera la marca de ropa interior masculina Ocean, una de las principales preocupaciones de los responsables de la empresa han sido las repercusiones que la estrategia emprendida para una de las marcas pudiera tener en la otra, es decir, evitar la canibalización. Ocean, al contrario que Abanderado, es una marca exclusivamente de calzoncillos. Se encuentra posicionada como una marca de mayor calidad y diseño, y ofrece precios acordes con ese posicionamiento. En una época en la que Abanderado lucha por hacerse un hueco en el nuevo mercado de consumidores preocupados por su imagen, habrá que tener muy en cuenta la posible incompatibilidad de estrategias de Marketing entre ambas marcas.

Ahora que ya conocemos más sobre las fortalezas y debilidades de Abanderado, veamos cuales son las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta. Anticipamos que muchas de las oportunidades del mercado constituyen a la vez una amenaza, cuya concreción depende de la capacidad de anticipación y reacción de Abanderado.

OPORTUNIDADES

- **El sector de la ropa interior masculina experimenta un gran dinamismo,** un auge propiciado por importantes cambios sociales y por la incorporación al sector de marcas prestigiosas en otros ámbitos de la moda. Hemos asistido al surgimiento de un nuevo consumidor más preocupado por su imagen, tanto interior como exterior, con una mayor renta y una disposición mayor a gastarla en sus prendas íntimas, y cada vez más implicado en un proceso de compra que estaba dominado por las mujeres. Ese consumidor representa un mercado cada vez mayor y más atractivo, una alternativa a los mercados tradicionales de ropa interior barata y sin diseño. Abanderado cuenta con los recursos suficientes para introducirse en ese mercado de elevados márgenes y de gran crecimiento.
- **Crecimiento Económico.** Los distintos indicadores de la economía española muestran un incremento del consumo y de la renta nacional. Esta tendencia continuará, aunque con tasas menores, y lógicamente tendrá una repercusión positiva sobre el conjunto de la economía. En el caso de Abanderado, esto plantea el reto en que este consumo se dirija a la producción nacional y no a productos importados. Por consiguiente, si bien es una alternativa de impacto más global, no debe menospreciarse, ya que esto marca la pauta y establece las bases para un mayor desarrollo del sector, y por ende de la empresa.
- **Envejecimiento de la población.** El envejecimiento de la población es una tendencia demográfica con la

que debe contar cualquier estrategia de Marketing para mercados de gran consumo. El perfil del consumidor de mañana es el de una persona de mayor edad, y se requieren estrategias específicas para proporcionarle los beneficios que buscará. Recordemos que el mercado tradicional de Abanderado ha sido durante mucho tiempo un consumidor preocupado por el precio y que ha buscado como beneficio básico la comodidad. Estos mercados sufren ahora la competencia de los productores asiáticos y del norte de África, que con unos costes laborales muy inferiores a los españoles, logran introducir sus productos a un bajo precio final. La presencia de estos competidores es especialmente relevante en canales como los mercadillos y la venta ambulante, así como entre los pequeños detallistas. Las personas de mayor edad sufren un descenso en sus ingresos al abandonar la vida laboral que repercute inmediatamente en sus pautas de consumo. El precio adquiere una importancia mayor entre los atributos que más valorarán en los productos, incluidos los calzoncillos. Y el precio es algo en lo que cada vez le resultará más difícil competir a Abanderado, especialmente si se concretan acuerdos comerciales que disminuyan las barreras arancelarias a productos de países extracomunitarios, o si otros productores optan por externalizar totalmente la producción y sólo reservar las funciones de Marketing. Pero Abanderado cuenta con su marca, con su presencia en los canales y con un elevado know-how de producción para combatir con fuerza esos peligros y aprovechar el envejecimiento de la población como una oportunidad de mercado, a través, por ejemplo, de estrategias de fidelización.

- **Internet ¿un nuevo canal?** El comercio electrónico es una manera de llegar al consumidor que muchas empresas de diversos sectores están explorando. En la actualidad, Abanderado dispone de una página web en la se informa de la empresa y de sus productos, pero no ha desarrollado ninguna estrategia conducida a convertir a Internet en un nuevo canal. Todo indica, sin embargo, que puede convertirse en otra manera de llegar al consumidor, en un nuevo canal. Cada vez más personas tienen acceso a la red y realizan compras y transacciones comerciales en la misma. Internet puede o no convertirse en un nuevo canal a medio plazo. En cualquier caso, se trata de una potencial oportunidad.

IDENTIFICACION DE AMENAZAS

- **Mercado más competitivo en los segmentos más bajos.** En los últimos tiempos se ha producido una mayor incorporación de diversos agentes en el mercado de la ropa interior masculina. Los productos asiáticos y magrebíes que recientemente han emergido, han provocado una mayor competitividad, debido a que éstos normalmente se ofrecen a un menor precio. Esta situación impacta especialmente a Abanderado, ya que la mayoría de sus productos se encuentran en el rango de menor precio. Ya hemos comentado suficientemente qué repercusiones puede tener la cada vez mayor presencia de productores de países extracomunitarios en el mercado de la ropa interior masculina.
- **Marcas muy prestigiosas en segmentos altos.** Dado que es en los segmentos más altos del mercado donde se pueden obtener mayores márgenes, la empresa pudiera pensar en posicionarse como una empresa más en este segmento. Sin embargo, la aparición de marcas de renombre hace más difícil la incorporación de productos Abanderado en este segmento. Abanderado no puede competir con marcas provenientes del mundo de la moda (Emporio Armani, Calvin Klein, Hugo Boss) por esos segmentos, ni con aquellas que optaron desde un principio por un posicionamiento adecuado para esos mercados y lo han conseguido (Punto Blanco).
- **Disminución de la población.** Aunque el impacto de esta amenaza se producirá a largo plazo, la planificación de Abanderado debe considerar la disminución de la población española que se producirá a partir del año 2010. Abanderado debe tomar posiciones y plantearse estrategias que incluyan, por ejemplo, la salida a mercados exteriores para compensar la disminución del mercado potencial que representará la disminución de la población en el largo plazo.

Tras realizar el análisis DAFO de Abanderado, estamos en condiciones de identificar los **Factores Claves de Éxito** que la empresa deberá tener en cuenta a la hora de realizar su planificación estratégica. Estos son:

- **Costes de producción y comercialización:** Abanderado debe aprovechar su *know how* y su privilegiada presencia en el mercado para competir con productores de países extracomunitarios con

precios competitivos.

- **Diseño y calidad de los productos:** Abanderado debe buscar una calidad superior de sus productos y la incorporación de nuevos diseños y materiales que le permitan competir por segmentos crecientes del mercado.
- **Gestión de la marca:** la gestión de la marca es básica para compatibilizar una estrategia dirigida a competir por los mercados tradicionales y otra dirigida a competir por los nuevos consumidores. La comunicación jugará un papel esencial en la gestión de la marca. Es especialmente importante tener en cuenta a la otra marca de la empresa: Ocean.

ALTERNATIVAS

¿Qué puede hacer Abanderado para aprovechar la oportunidades y evitar las amenazas que hemos identificado? ¿Qué alternativas se le presentan en su planificación estratégica? Resumiremos las oportunidades y alternativas de Abanderado en un cuadro en el que tenemos en cuenta su importancia para la empresa, su probabilidad y su plazo.

	Crterios			
Oportunidades	<i>Importancia</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Plazo</i>	Respuesta–Alternativa
Crecimiento de un mercado de nuevos consumidores	Alta	Alta	Corto	Reposicionamiento, creación nuevos productos.
Envejecimiento de la población	Media	Alta	Medio– largo	Fidelización, nuevos productos, costes
Comercio electrónico	Alta	Alta	Corto	Prospección e introducción a este mercado
Amenazas	<i>Importancia</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Plazo</i>	Respuesta–Alternativa
Segmento medio–bajo más competitivo.	Media	Alta	Corto	Fidelización, prestaciones
Marcas muy prestigiosas en el sector medio–alto.	Alta	Alta	Corto	Precio, innovación
Disminución de la población	Media	Alta	Medio– largo	Fidelización, costes
Creciente competencia en precio	Alta	Alta	Corto	Fidelización

Las oportunidades–amenazas identificadas son cuatro: la creciente competencia en precio en los mercados tradicionales de Abanderado, el crecimiento de un mercado de nuevos consumidores más preocupados por su imagen y más implicados en el proceso de compra, el envejecimiento (posterior disminución) de la población, y el surgimiento del comercio electrónico.

Los criterios empleados son la importancia que para la empresa pueden tener las oportunidades–amenazas (en términos de impacto económico y cuota de mercado), la probabilidad de que las oportunidades–amenazas se concreten y el plazo en el que pueden hacerlo (en el presente, en el medio plazo, en el largo plazo).

Las alternativas escogidas sólo son enunciadas en el cuadro. En el apartado de este trabajo dedicado a la Evaluación de Oportunidades nos ocupamos de evaluarlas conforme a criterios relevantes.

EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Antes de realizar ningún análisis sobre la viabilidad y conveniencia de las diferentes alternativas que hemos identificado, nos parece conveniente reflexionar sobre el momento del ciclo de vida del producto que atraviesan los calzoncillos. Esta reflexión nos proporcionará ideas que ayudarán a la hora de filtrar las alternativas.

Estamos ante una situación en la que el mercado se muestra relativamente estable, en la que ciertos líderes mantienen su hegemonía y disfrutan de posiciones difícilmente amenazables, existe una relativa estandarización de los productos y una estabilización en cuanto a los desarrollos tecnológicos, y los consumidores conocen bien los productos. Son los rasgos característicos de una **Fase de Madurez**.

Cuando un mercado atraviesa por esta fase, ganar cuota de mercado resulta difícil y costoso. Adquiere una importancia clave identificar los Factores Claves de Éxito y las ventajas competitivas asociadas a estos. La única manera de crecer fomentar nuevos usos del producto, o aumentar la frecuencia de los mismos, o desarrollar servicios o productos periféricos o complementarios.

Para mantener la rentabilidad, es preciso recurrir a estrategias de defensa como la fidelización de los clientes y seleccionar los segmentos más rentables del mercado y enfocarse hacia los mismos.

En efecto, Abanderado forma parte de las marcas que mantienen un relativo oligopolio en el mercado español de ropa interior masculina, del *statu quo* del mercado. Pero cualquier ganancia de cuota puede representar una dura lucha que no resulte rentable. Abanderado debe optar por aquella alternativa que le permita dirigirse hacia los segmentos más rentables o que le permita de alguna manera fidelizar a una clientela experta.

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA, MERCADOS Y ACCESOS

Las alternativas identificadas para Abanderado son básicamente tres:

- La primera consiste en dirigirse hacia un mercado creciente de consumidores que consideran los calzoncillos como una prenda más que ayuda a su imagen y que lo identifica con un determinado modelo social, y dispuestos a destinar más recursos a su compra.
- La segunda consiste en competir por sus mercados tradicionales y por los nuevos mercados de personas de mayor edad, en los que hay una cada vez mayor presencia de productores asiáticos y magrebíes, y en los que los consumidores le conceden más importancia al precio.
- La tercera consiste en explorar las posibilidades del comercio electrónico y potenciar nuevos conceptos del calzoncillo y nuevos usos, como el calzoncillo regalo.

Para poder evaluar estas alternativas debemos filtrarlas utilizando tres criterios que serán la Demanda (rentabilidad), la Competencia y los Accesos. El primero de los tres criterios se refiere al tamaño y rentabilidad del mercado al que nos dirigiríamos con nuestra alternativa. El segundo se refiere a cual sería nuestra competencia en ese mercado: ¿competiríamos contra un líder? ¿podemos optar al liderazgo? El tercero se refiere a la posibilidad de acceder a ese mercado desde el punto de vista de la existencia o no de barreras de entrada, por ejemplo.

Estudiemos la primera de las alternativas. Los consumidores españoles que incluyen a los calzoncillos entre los elementos de su ropa que forman su imagen y los identifican son un número creciente. Son personas que asumen roles mucho más activos que el tradicional en la compra de su ropa interior. No delegan en la madre o compañera la compra de los calzoncillos, y si lo hacen manifiestan con anterioridad o posterioridad sus preferencias. Este tipo de consumidores forman un segmento de un nivel adquisitivo medio o medio-alto, y están dispuestos a destinar recursos a la ropa interior como un elemento más de su imagen. Su preocupación por el precio es menor. No se olvidan de la comodidad pero quieren que los calzoncillos contribuyan a hacerlos atractivos. Tienen una predisposición mayor al marquismo y se preocupan por la calidad. Estos consumidores forman un mercado de gran tamaño y elevada rentabilidad, que como hemos dicho anteriormente es creciente. Por ese mercado compiten en la actualidad gran número de marcas provenientes del mundo de la moda, como Calvin Klein, Hugo Boss o Emporio Armani, y también marcas españolas tradicionales que comenzaron a comercializar calzoncillos con la intención de luchar por ese mercado o que han seguido estrategias de reposicionamiento ante la pérdida de mercados tradicionales. Ese es el caso de la marca Jim (fotografía).

La lucha contra la percepción que de Abanderado tienen los consumidores como una marca barata y sencilla se presenta como la principal dificultad para optar por la primera de nuestras alternativas. Abanderado cuenta, por lo demás, con la suficiente infraestructura de producción y comercialización y con los suficientes recursos para luchar por ese mercado.

Los mercados tradicionales están formados por aquellas personas que tienen una percepción básicamente funcional de los calzoncillos, y que valoran sobretudo la comodidad. Con características parecidas a estos aumenta el mercado de las personas de edad avanzada. Estas personas delegan en la mujer la compra. El atributo más valorado por la mujer compradora de los calzoncillos suele ser en estos casos el precio. Esos mercados tienen una gran tamaño, pero los márgenes son mucho menores. La distribución y la presencia intensiva en los puntos de venta de otros productos es clave para competir. Abanderado ha tenido una presencia muy destacada en estos mercados, pero experimenta la competencia creciente de productores extranjeros que ofrecen precios bajos por sus productos. La ventajas competitivas serán difícilmente sostenibles a medio plazo: la importancia de la marca o de una buena distribución y comunicación disminuyen. Para mercados de esta madurez, es preciso desarrollar estrategias de fidelización. Abanderado debería presentarse como un producto familiar, tradicional, de toda la vida, que incorpora la garantía de la comodidad y de la fiabilidad a un precio razonable (en la foto: calzoncillo clásico de Abanderado). También se puede profundizar y tratar estratégicamente nuevas líneas de productos complementarios a los calzoncillos, como las camisetas, y explorar las posibilidades de vender los productos en formatos diferentes a los actuales.

Nuestra tercera alternativa se refiere a la exploración de mercados como el creciente comercio electrónico. Este mercado experimenta una fase de crecimiento, y se caracteriza por estar formado por consumidores de alto nivel cultural y de elevados ingresos, que muchas veces no disponen de tiempo suficiente para acudir al punto de venta. La competencia en este mercado es todavía incipiente y la marca puede jugar un papel muy importante. Otro factor clave es la accesibilidad. Abanderado debería establecer su propia tienda virtual, situarse en las ya numerosas tiendas existentes o colocar sus propios *banners* y *links* en sitios altamente visitados. El principal problema a resolver en este caso es la distribución: la capacidad de llevar el producto hasta el cliente en un plazo razonable desde que se produce la compra. Y lo que es más importante: hacerlo sin que el margen lo sufra en exceso. Para abordar este problema se puede recurrir a la cooperación con otras empresas dedicadas al comercio electrónico, y vender productos o conjuntos de productos de alto valor añadido. En este sentido deberían explorarse posibilidades como la de potenciar el concepto de calzoncillo regalo. Numerosas personas compran calzoncillos para regalar. Según *CYL moda íntima* en su número ya citado, el regalo es uno de los principales motivos de compra de calzoncillos, tanto en el hombre como en la mujer. Este tipo de calzoncillos suelen ser boxers o modelos atrevidos con un diseño o una estampación particular.

Todas estas ideas se pueden resumir en el siguiente cuadro:

<i>Alternativas</i>	<i>Criterios</i>		
	Demanda	Competencia	Accesos
• Competir por segmentos más rentables	Creciente, rentable.	Pequeños competidores fuertemente posicionados	No existen barreras de entrada significativas para Abanderado
• Competir por mercados tradicionales	Estable, creciente a medio plazo (envejecimiento)	Elevada y creciente en precios	No existen barreras de entrada significativas para Abanderado
• Explorar las posibilidades del comercio electrónico	Incierta	Incipiente	No existen barreras de entrada significativas para Abanderado

Consideramos que todas estas alternativas son acordes al objetivo de la empresa de mantener su liderazgo en el mercado y sostener su cuota de mercado. No se trata de alternativas excluyentes. Sin embargo, la alternativa que más se ajusta a la voluntad de Abanderado de mantener su cuota de mercado y de seguir liderando el mercado español de la ropa interior masculina es la primera: competir por un creciente mercado de personas más preocupadas por su imagen con productos de alto valor añadido. Abanderado no puede destinar gran parte de sus recursos a competir en precio con los productores extracomunitarios, por mercados con márgenes pequeños y en los que las estrategias de fidelización pueden no resultar eficaces. Explorar las posibilidades de la venta por Internet no requiere grandes recursos ni esfuerzos de comercialización en su sentido tradicional. Pero la prioridad debería consistir en luchar por tener un puesto privilegiado en los segmentos más rentables del mercado.

En otras palabras, Abanderado no puede competir en la mente de un consumidor dispuesto a gastar 4.000 pesetas en unos calzoncillos con marcas como Calvin Klein, que transmiten una imagen de sofisticación y de moda (v. fotografía). Pero el número de esos consumidores es pequeño. O bien no siempre gastan tanto dinero en su ropa interior. Abanderado tiene la oportunidad de dirigirse a un mercado mucho mayor y altamente rentable, en rangos de precios que varían en función de los modelos pero pueden estar entre las 1.500 y 2.500 ptas. Tiene la experiencia y la fortaleza necesaria en la distribución y en la producción para hacerlo, cuenta con una gran notoriedad de marca, y dispone de recursos suficientes para afrontar una estrategia de reposicionamiento que puede presentar complicaciones. En su estrategia de reposicionamiento debe cuidarse especialmente de no causar distorsiones con la otra marca del Grupo Sans, Ocean, y evitar los posibles problemas de canibalización que pueden producirse.

FORMULACIÓN DE LA ALTERNATIVA

SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

A partir de los datos obtenidos en la investigación de mercado, hemos podido identificar los siguientes cuatro segmentos entre los consumidores de calzoncillos, a los que hemos otorgado un nombre:

- **El despreocupado.** Los individuos de nuestro primer segmento pueden estar en cualquier rango de edad, aunque es el perfil típico de la persona de mayor edad. En la mayoría de las ocasiones dejarán la tarea de comprar la ropa interior a su madre, a su novia o a su esposa. No dan ninguna importancia a la marca y lo que buscan en sus calzoncillos es la comodidad más que cualquier otra cosa. Dará importancia al precio, buscando comprar al más bajo. Siempre comprará básicamente el mismo

modelo, pudiendo cambiar la marca en el caso de encontrar alguna más barata. No hay fidelidad a la marca. Los modelos más usados serán los slips. Es totalmente indiferente al proceso de compra. Este segmento representa aproximadamente al 35% de los consumidores y adquiere los productos básicamente a través mercadillos, venta ambulante, pequeñas tiendas de barrio y grandes superficies como hipermercados.

- **El sencillo.** La persona típica de nuestro segundo segmento estaría en un rango de edad entre los 18 y 45 años, y busca mucho más que la comodidad. Buscan la comodidad y la calidad, pero no renuncia a la imagen y a la moda. Está parcialmente presente en el proceso de compra. Usarán tanto boxers como slips, y por eso tendrá una mayor flexibilidad y variedad de modelos de consumo. Está preocupado por su apariencia, y no compra los calzoncillos para satisfacer la necesidad de cambiar los viejos por nuevos, sino por tener más opciones. Si practica deporte, utilizará slips. Este segmento representa aproximadamente al 30% de los consumidores y adquiere los calzoncillos en pequeños detallistas y en grandes superficies.
- **El narcisista.** La persona perteneciente a nuestro tercer segmento persona estará en el rango de 25 a 35 años. Está totalmente preocupado por su cuerpo y practica deporte para conseguir una imagen. Usa otros tipos de calzoncillos, como los boxers ajustados, pero especialmente el tanga y el slip. Ocupará mucho tiempo en el proceso de compra o se dirigirá directamente a tiendas ya conocidas donde sabe que puede encontrar lo que busca, pues quiere encontrar la ropa interior ideal, con la cual pueda enseñar de la mejor manera su cuerpo. Es marquista. Este segmento representa aproximadamente al 10% de los consumidores, y adquiere los calzoncillos en tiendas de moda y en grandes almacenes.
- **El casado.** El casado se implica parcialmente en el proceso de compra. Puede escoger por sí mismo los calzoncillos mientras compra otras cosas con su mujer o puede darle opiniones sobre los calzoncillos que compra. Busca comodidad pero también imagen. Dispone de un elevado nivel adquisitivo y le gusta vestir bien. Al contrario que el sencillo, dispone de más recursos; al contrario que el narcisista, le gustan los modelos clásicos o divertidos, pero no sexys. El calzoncillo preferido es el boxer. El casado representa al 25% de los consumidores, y adquiere los calzoncillos en grandes almacenes como El Corte Inglés y en tiendas de ropa.

Observemos ahora el siguiente gráfico en el que se muestra la relación entre edad y tipo de calzoncillo preferido:

La clientela tradicional de Abanderado se ha encontrado entre los despreocupados y los sencillos. A estos les ha ofrecido el beneficio de la comodidad a un bajo precio, de la proximidad y de la garantía de una marca de toda la vida. La competencia de Abanderado en el segmento de los despreocupados la forman tradicionalmente marcas como Ferrys o Set, a la que se han añadido de forma creciente productores de países del norte de África y de Asia. En cuanto a los sencillos, Abanderado ha podido dar satisfacción a sus necesidades en la medida en la que ha comercializado nuevos modelos y diseños, que a un bajo precio ofrecen un beneficio de imagen. Abanderado compite en este segmento con marcas como Jim, con marcas de grandes cadenas como Zara y Springfield, y con marcas como Crown, de El Corte Inglés.

Para el narcisista, Abanderado es una marca ajena a los beneficios buscados. El narcisista considera a Abanderado un marca vulgar que no le aporta ningún beneficio. Es un segmento muy bien cubierto por marcas provenientes del mundo de la moda como Calvin Klein, Hugo Boss, Ermenegildo Zegna, etc.

Para el casado, sin embargo, Abanderado puede representar una opción. El casado no gastará nunca tanto dinero en su ropa interior como el narcisista, y gusta de lo clásico. Puede adquirir calzoncillos caros en alguna ocasión pero también está preocupado ligeramente por el precio, y sólo excepcionalmente es marquista.

Observemos ahora cual es el posicionamiento de Abanderado con respecto a los atributos que se revelaron

como más valorados en la investigación de mercado:

MAPA 1: COMODIDAD v/s ESTILO

Del mapa se desprende, que existe una correlación positiva entre el grado de comodidad y el estilo. Esto resulta ser una ventaja para las empresas que ofrecen productos con estilo o que están más a la moda, ya que también son percibidos como más cómodos. Notamos que Abanderado queda muy mal posicionado, especialmente en estilo respecto a las otras empresas del sector. No obstante, se aprecia que existe un nicho de mercado para la empresa, el cual invirtiendo más en el diseño de sus productos y, dado que tiene precios más competitivos puede obtener una importante ventaja.

Mapa 2: PRECIO v/s ESTILO

También aquí existe una correlación positiva entre el precio y el estilo del producto. Los consumidores suelen percibir que los productos con mayor estilo o más modernos, también resultan ser los más caros. Nuevamente existe una oportunidad para Abanderado para desarrollar nuevos diseños y estilos para sus productos. Cabe señalar, que no obstante una parte de los consumidores igualmente van a seguir consumiendo los productos de marcas muy prestigiosas, aunque sean más caras, existe una oportunidad para Abanderado, primeramente tiene notoriedad de marca, y luego los consumidores de este segmento más dinámico, suelen tener variedades de productos por lo que igualmente Abanderado saldrá beneficiado. Pero eso, se hace necesario desarrollar una estrategia de producto destinada a reposicionarse.

MAPA 3. PRECIO v/s PACKAGING

A veces suele ser importante el packaging de los productos en la decisión de compra de los consumidores. Por ello, para Abanderado será especialmente importante desarrollar este aspecto, ya que está mal posicionado. El packaging de los calzoncillos, constituye algunas veces la novedad en sí, y la empresa no debe olvidarse de aquello.

Dada la posición actual de Abanderado en torno a los ejes de posicionamiento, la estrategia de reposicionamiento debe plantearse metas modestas que incrementen la valoración de Abanderado en calidad y diseño, sin perjudicar su posición en precio y manteniendo o aumentando su valoración de comodidad. Debe tener presente en todo momento no interferir con Ocean.

Para la alternativa estratégica que hemos escogido, Abanderado debe dirigirse al sencillo que muestra una preocupación cada vez mayor por su imagen y una disposición a incluir a los calzoncillos como parte de la misma, pero que sigue valorando la comodidad y el precio, y gusta de la garantía de las marcas tradicionales. Abanderado también debe dirigirse hacia el casado, que al igual que el sencillo no abandona la preocupación por la comodidad y el precio pero quiere sentirse bien vestido. Esos son los segmentos de mercado por los que Abanderado puede competir. Abanderado nunca podrá competir por hacerse un hueco entre los narcisistas, y competir por los despreocupados resultará cada vez más difícil y menos rentable.

MARKETING MIX

¿Con qué *marketing mix* debe dirigirse Abanderado a esos segmentos que hemos señalado? Comencemos por el **producto**, y observemos las líneas y referencias que Abanderado mantiene en la actualidad. Abanderado tiene en la actualidad siete líneas diferentes de calzoncillos:

- Clásicos: calzoncillos blancos o de estampado sencillo realizados en algodón, boxers o slips. Cuatro referencias.
- Calzoncillos básicos lisos: boxers o slip en algodón de un único color. Siete referencias.

- Básicos estampados: slips o boxers en algodón con estampados sencillos. Diecisiete referencias.
- Thermal algodón y Thermal fibra: boxers ajustados fabricados para proporcionar calor y con un público determinado (esquiadores, montañistas...). Cuatro referencias.
- Nuevas tendencias slip: slips fabricado con algodón y otras fibras como Lycra, con formas ajustadas al cuerpo y colores más modernos e incluso brillantes. Nueve referencias.
- Nuevas tendencias boxer: boxers realizados en mezclas de algodón y fibras como Lycra, con diseño más ajustados al cuerpo y colores más modernos y e incluso brillantes. Ocho referencias.
- Línea Disney: dirigida al público infantil, slips y boxers en algodón. Seis referencias.

Abanderado produce y comercializa, como hemos visto, gran número de diferentes modelos de calzoncillos. Sus líneas de productos más recientemente desarrolladas, como nuevas tendencias slip o nuevas tendencias boxer responden a la voluntad de la marca de ajustarse a los cambios en el mercado que hemos repetido muchas veces a lo largo de este trabajo. Sus modelos clásicos y básicos van dirigidos a un público más tradicional, fundamentalmente al segmento que hemos definido como despreocupados. **Abanderado debe seguir ampliando su oferta de productos destinados a satisfacer las necesidades de imagen, que incorporan nuevos diseños y materiales.** También debe considerar el concepto de calzoncillo regalo; su marca competidora, Jim, tiene también una línea de productos con estampados divertidos, llamada Looney Tunes con personajes como el Pato Lucas o el Monstruo de Tasmania. Abanderado debería ampliar su línea Disney a públicos no infantiles o considerar la adquisición de la exclusiva de otros personajes ficticios para promocionar el concepto de calzoncillo regalo.

En cuanto al precio, este oscila entre las 650 y 800 pesetas de sus modelos clásicos y básicos hasta las 2000 y 2500 pesetas de sus modelos nuevas tendencias. Ofrece precios muy competitivos para los segmentos más bajos del mercado, y los precios de sus modelos más modernos están por debajo de los de sus competidores más directos como Jim. Eso demuestra la **capacidad de Abanderado para seguir ofreciendo productos a bajo precio aunque aumente el diseño y la preocupación por la moda. Los precios a los que ofrece sus productos destinados a los segmentos que hemos señalado como públicos objetivos están por debajo de los de su competencia.**

La distribución es otro punto fuerte de Abanderado, a nuestro juicio todavía sin explotar. Los modelos más acordes con nuestra propuesta estratégica deben distribuirse en ciertos puntos de venta como grandes almacenes y pequeñas tiendas detallistas. Aunque no resulta difícil encontrar los modelos más modernos de Abanderado en puntos como El Corte Inglés, en pequeñas tiendas detallistas, que son un canal de una gran importancia en nuestro país y para nuestro público objetivo, se echa a faltar la presencia de más variedad de los productos que mejor responden a los beneficios del mismo. Por el público al que se dirige y por los precios que ofrece, **Abanderado debería realizar una estrategia intensiva de distribución.**

Los calzoncillos son un producto que se compra en la mayoría de las ocasiones a la vez que se acude al punto de venta a comprar otros productos. La mujer es el comprador más habitual de los calzoncillos (un 60% de los casos en nuestro país, según datos del CITYC). El proceso de compra sigue por lo general un esquema como el que representamos a continuación:

Dadas las características del proceso de compra, es básico que el producto esté en cuantos más puntos de venta mejor, siempre que su presencia no perjudique su imagen como consecuencia de una incoherencia con los otros elementos del *marketing mix* y con la imagen de marca.

Por el mismo motivo, **se hace básica la comunicación en el mismo punto de venta.** Esta se puede realizar con expositores, con figuras que representen el cuerpo de hombre y muestren el producto y con el packaging. La comunicación en el punto de venta debe permitir a la mujer u hombre ver y si es posible tocar y comprobar la calidad y el tacto del producto. Abanderado debe atender a la necesidad que siente el hombre y la mujer de comprobar que los calzoncillos que escogen son los que necesitan, facilitando al máximo la visión y la comprobación del producto.

En este sentido el packaging juega un papel crucial. Las ventanitas transparentes en las cajas de los calzoncillos permiten ver el color y los dibujos de los mismos. Las cajitas o bolsitas deben ser fáciles de abrir para que se pueda comprobar el tamaño y el tacto del producto. Este debe estar expuesto en algún expositor con la figura humana para que el consumidor pueda hacerse una idea de cómo le quedarían esos calzoncillos o al menos un modelo similar. Los segmentos a los que nos dirigimos realizan compras relativamente meditadas y son consumidores expertos. Es preciso allanar en todo lo posible el camino hacia el producto, disminuir las resistencias que se interponen entre el producto y el cliente.

En cuanto a la comunicación que se realiza fuera del punto de venta, se realiza normalmente a través de publicidad estática en los conocidos como Opis (carteles en paradas de autobús, metro, o en las calles iluminados o no y protegidos con un cristal o plástico) y en carteles de gran tamaño en puntos más o menos concurridos y comerciales.

También se utilizan muy frecuentemente los anuncios en páginas de revistas. Rara vez se utiliza la comunicación por la televisión y menos por la radio. Los Opis y los anuncios en revistas a color permiten transmitir mejor las características del producto. Esto es especialmente importante si se utilizan nuevos tejidos y diseños.

La comunicación utiliza en la mayoría de las ocasiones la figura de un modelo masculino que luce únicamente el calzoncillo. Se trata de modelos fuertes y atléticos: lo que al hombre le gustaría ser y lo que a la mujer le gustaría que fuera el hombre. Junto a la figura masculina aparece la marca, más o menos destacada, y en ocasiones acompañada de algún mensaje que pretende presentar o transmitir los atributos del producto.

Observemos el anuncio de Abanderado en la Plaza Francesc Macià de Barcelona:

Este anuncio corresponde a una campaña de comunicación iniciado por Abanderado ante la proximidad de las fiestas navideñas, en las que el consumo de calzoncillos se incrementa, como el de muchos otros productos, y que responde a las características típicas de la comunicación que hemos descrito: presencia de una figura-modelo masculina que luce el producto, mientras la marca aparece destacada, en este caso en el centro de la imagen.

Abanderado recurre en esta ocasión, como tantísimas otras marcas, al cambio de milenio para promocionar sus productos y lanza una nueva colección llamada *New Age 2000*. En la página siguiente podemos observar otro anuncio para la misma colección publicado en el MAGAZINE de La Vanguardia:

Esta campaña de comunicación va claramente dirigida a un hombre preocupado por la comodidad: se destacan los beneficios del algodón, el modelo aparece en una postura de flexibilidad... pero también se atiende otros beneficios: la nueva era trae un nuevo hombre con una nueva imagen. Con esta campaña Abanderado parece dirigirse a un consumidor que es el que nosotros señalamos como público objetivo preferente.

EVALUACIÓN ECONÓMICA

Análisis del tamaño y rentabilidad del mercado.

El número total de calzoncillos que se vende en España anualmente es aproximadamente 97.442.325. El consumo medio anual de calzoncillos de los españoles es de cinco unidades. Abanderado tiene en la actualidad un porcentaje de la cuota de mercado que ronda el 20%. Sus ventas se concentran en el segmento que hemos denominado despreocupados y entre los sencillos. Estos segmentos representan juntos el 65% del mercado. En la actualidad Abanderado concentra el 55% de sus ventas en el segmento de los despreocupados, a un precio medio de 600 pesetas, y el 45% restante en el segmento de los sencillos, a un precio medio de 1.500 pesetas. El precio medio de sus productos alcanza aproximadamente las 1.000 pesetas, sólo ligeramente por debajo del precio medio del total de los calzoncillos vendidos en España (1.080 ptas.). Podemos

considerar que al concentrar sus ventas en los segmentos más bajos del mercado. Eso quiere decir que Abanderado vende unas 19 millones de unidades anuales, que significan 19.000 millones de pesetas. Si tenemos en cuenta un margen sobre ventas de los vendedores finales de un 25% aproximadamente, Abanderado tiene unos ingresos por ventas de 14.322 millones de pesetas.

Abanderado cuenta con el apoyo financiero necesario para invertir en publicidad y comunicación con el objetivo de reposicionarse. Las inversiones que pudiera realizar para la producción y comercialización de nuevos diseños son irrelevantes dadas las características de la empresa. Abanderado está en condiciones de sacar al mercado nuevos productos dirigidos a los segmentos que hemos señalado sin incurrir en unos costes extraordinarios. El margen de esos productos es mayor que el margen de los productos de menor valor añadido.

¿Cuáles serían las consecuencias económicas de seguir la estrategia que hemos propuesto? Abanderado está perdiendo posiciones en los segmentos más bajos del mercado frente a la competencia de productores de Asia y del norte de África. Supongamos que Abanderado mantiene su cuota de mercado en el 20% del sector, como en la actualidad, pero que varía la distribución de sus ventas entre los diferentes segmento, como consecuencia del éxito de la estrategia propuesta. Si el porcentaje de sus ventas entre el segmento de despreocupados disminuye del 55% al 45%, sus ingresos en este segmento se reducen desde 4.703 millones de ptas. $(19.000.000 \cdot 0.55 \cdot 600 \cdot 0.75)$ a 3.848 millones $(19.000.000 \cdot 0.45 \cdot 600 \cdot 0.75)$, es decir, en 855 millones de ptas. Supongamos ese 10% de sus ventas se distribuye ahora entre los sencillos y los casados correspondiendo un 5% a cada segmento. Eso significaría que Abanderado distribuiría ahora sus ventas del siguiente modo: un 45% entre los despreocupados, un 50% entre los sencillos y un 5% entre los casados. Los ingresos adicionales resultado de la ganancia en cuota entre los sencillos serían 1.069 millones $(19.000.000 \cdot 0.05 \cdot 1.500 \cdot 0.75)$, y los ingresos adicionales resultado de la ganancia de cuota entre los casados serían 1.496 millones $(19.000.000 \cdot 0.05 \cdot 2.100 \cdot 0.75)$. En consecuencia, sólo con distribuir el total de nuestras ventas de forma ligeramente diferente entre los segmentos del mercado, la ganancia sería muy significativa.

Debemos tener en cuenta que la disminución de la participación de Abanderado entre los segmentos más bajos del mercado es un hecho prácticamente inevitable ante la competencia en precio de los productores extracomunitarios. Y que las ganancias que se produzcan por ganar consumidores entre segmentos más elevados del mercado no serán sólo consecuencia de vender productos a mayores precios, sino también a la obtención de un mayor margen, pues se trata de productos con mayor valor añadido. Los costes de producción por unidad no aumentan en la misma medida que lo hacen los precios finales de los productos que incorporan características que los hacen más atractivos para segmentos con mayor poder adquisitivo.

Todo lo anterior se puede visualizar en la siguientes cuentas de resultados simplificada, en la que suponemos un coste de las ventas constante del 80%:

<i>Estructura Actua</i> (millones ptas.)		<i>Estrategia Propuesta</i> (millones ptas.)	
Ingresos por ventas	14.322	Ingresos por ventas	16.030
– Ingr. despreocupados	4.703	– Ingr. despreocupados	3.847
– Ingr. sencillos	9.619	– Ingr. sencillos	10.687
– Ingr. casados	0	– Ingr. casados	1.496
Coste de Ventas		Coste de Ventas	
(60% sobre Ventas)	8.593	(60% sobre Ventas)	9.618
Costes fijos	2.864		2.864

- Publicidad	250		500 (+100%)
Margen	2.615		3.048

Con este modelo simplificado demostramos que el incremento de ingresos producido por la estrategia de reposicionamiento compensa el incremento de los costes en los que Abanderado pueda incurrir. Abanderado no necesita incrementar sus costes fijos para ofrecer otro tipo de productos al mercado, y aunque duplicara su esfuerzo en publicidad, las consecuencias económicas de la estrategia propuesta serían beneficiosas.

CONCLUSIONES

Abanderado es una marca tradicional española que concentra sus ventas en segmentos que priorizan el precio y la comodidad como atributos relevantes del producto. Su posición de liderazgo en el mercado la debe a que estos segmentos representaban a la mayoría de los consumidores españoles.

Pero en los últimos años se han producido cambios que amenazan la posición de liderazgo de Abanderado. Por una parte, se han producido cambios culturales que han propiciado el surgimiento de un consumidor preocupado por su imagen y que busca la identificación con ciertos modelos sociales de belleza. Este consumidor busca otros beneficios en su ropa interior: quiere sentirse atractivo. Su ropa interior se incorpora al resto del vestuario como elemento de imagen personal y de identificación social. Este nuevo consumidor valora la comodidad, pero atiende también a otros atributos del producto como el diseño y el color, y está dispuesto a destinar mayores recursos a su ropa interior. Conscientes de esta tendencia, algunas marcas provenientes del mundo de la moda han comenzado a ofrecer al mercado productos de alta calidad y diseño, que emplean novedosos materiales. Otras marcas españolas han seguido estrategias de reposicionamiento para ocupar un lugar en el nuevo mercado.

Por otra parte, el mercado tradicional de Abanderado se ve crecientemente amenazado por la introducción de productos de origen del Magreb y de Asia, que pese a las barreras arancelarias llegan al mercado a precios muy bajos. Estos productos inundan los canales como mercadillos, hipermercados, pequeños detallistas y la venta ambulante, canales en los que Abanderado tenía una fuerte presencia. Pese a las mejoras en la producción, a la potencia de la marca y al respaldo de un gran grupo internacional como Sara Lee, Abanderado pierde posiciones en lo que constituía su mercado tradicional.

Ante este escenario, cuyas tendencias parecen reforzarse con el tiempo, a Abanderado se le plantean diferentes alternativas, que podemos resumir en tres. La primera consiste en realizar una estrategia de reposicionamiento, y mejorar su valoración por parte de los consumidores en aquellos atributos cuya importancia aumenta (diseño, calidad...), con la intención de ocupar espacios progresivamente mayores en los nuevos segmentos del mercado. La segunda consiste en responder a la competencia en su mercado tradicional mediante estrategias de fidelización y haciendo uso de la marca. La tercera consiste en explorar las posibilidades inciertas del comercio electrónico.

Abanderado cuenta con una poderosa marca, un gran *know-how* en la producción y una gran presencia en la distribución, además del respaldo de un gran grupo internacional. Pero su posicionamiento y el hecho de que el grupo en el que se haya integrada cuente con otra marca, Ocean, limita en parte sus opciones.

Para evaluar cada una de las alternativas ante las que se halla Abanderado hemos tenido en cuenta el análisis DAFO de la empresa, y las oportunidades de Abanderado en términos de demanda, de competencia y de accesos.

Hemos llegado a la conclusión de que las diferentes alternativas identificadas no son incompatibles. Pero el resultado de nuestro análisis nos conduce a defender que Abanderado debería concentrar sus esfuerzos prioritariamente en dirigirse a un creciente número de consumidores que, sin abandonar la preocupación por la comodidad y por el precio, buscan en la ropa interior beneficios de imagen y de identificación social.

Una estrategia de este tipo introduciría a Abanderado en un mercado creciente de productos de mayor valor añadido. Abanderado cuenta con los recursos suficientes para hacerlo, y los costes en los que pudiera incurrir para desarrollar esa estrategia se verían compensados por los beneficios obtenidos.

1

52

Grupo 8

Productos

Ropa interior masculina (calzoncillos, camisetas)

Ropa exterior (camisetas, polos)

Prendas para niños

Grupos de consumidores

Población masculina

Tecnologías

Hilado, tejido, corte y confección.

BENEFICIOS

CLIENTES

TERRITORIO

DE

ABANDERADO

PRODUCTOS

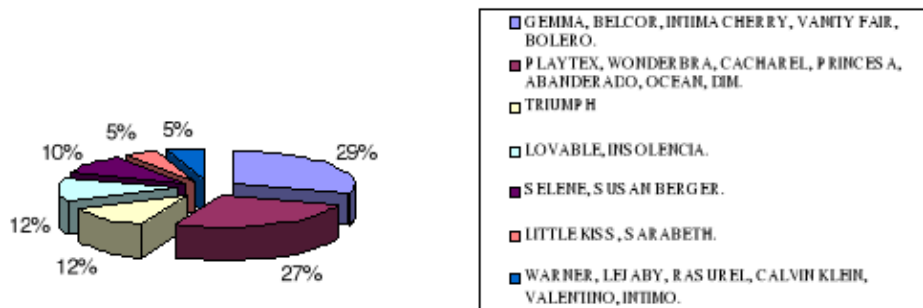
TECNOLOGÍAS

Slips

Tanga

Boxers

CUOTA DE MERCADO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR



La mujer acude al punto de venta a comprar otros productos. En alguna ocasión con la intención conocida de adquirir calzoncillos.

El hombre manifiesta su opinión

La mujer dirige su atención hacia los calzoncillos expuestos.

Compara precios entre dos o más marcas conocidas y habitualmente usadas por el hombre o recomendadas por él.

El hombre manifiesta su opinión

Escoge el producto, prestando atención al tacto, a la calidad y al precio, y lo compra junto con otras prendas (calcetines, medias, camisetas...)