



MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

PLAN DE MARKETING

“Relanzamiento de la marca Pie Grande”

Autor: Ana Paula Cucagna

Mentor: Diego Regueiro

Buenos Aires, Septiembre 2017

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen Ejecutivo | 3 |
| Introducción..... | 5 |
| Análisis de Situación | 8 |
| Análisis de Mercado | 8 |
| Análisis del Consumidor | 12 |
| Análisis Competitivo | 16 |
| Posicionamiento actual | 19 |
| Análisis de la empresa..... | 22 |
| Estructura de costos, precios y márgenes | 23 |
| Facturación anual..... | 25 |
| Proceso de fabricación..... | 26 |
| Producto..... | 28 |
| FODA..... | 30 |
| Desarrollo de la Estrategia | 32 |
| Lanzamiento de la nueva línea “Pie Grande Spa” para la mujer multitasking - “De los tacos a las pantuflas” | 34 |
| Posicionamiento y público Objetivo..... | 36 |
| Personalidad de Marca | 36 |
| Desarrollo de la tienda virtual..... | 37 |
| Factores clave de la estrategia | 39 |
| Objetivos y Metas..... | 40 |
| Ejecución de la Estrategia - Plan de Acción..... | 42 |
| Producto | 42 |
| Definición de la nueva colección | 42 |
| Estimación de la producción | 43 |
| Packaging | 44 |
| Precio..... | 44 |
| Plaza..... | 46 |
| Promoción..... | 47 |
| Cronograma de Acciones..... | 49 |

| | |
|-------------------------------|----|
| Presupuesto de Marketing..... | 50 |
| Resultados Esperados | 51 |
| Implementación y Control..... | 52 |
| Conclusiones..... | 53 |
| Anexos | 54 |
| Bibliografía | 58 |



Resumen Ejecutivo

Este plan de Marketing trata sobre el relanzamiento de la marca Pie Grande en la categoría de venta de calzado y ropa para el hogar.

El objetivo es expandirla estableciendo un posicionamiento de marca acompañado del lanzamiento de una nueva línea de productos y la incorporación del canal de venta on line.

El problema detectado es que la empresa no está explotando al máximo su potencial. Actualmente, no cuenta con un posicionamiento de marca claro ni con un plan de marketing y comunicación que le permita crecer en clientes y facturación.

No se hace un análisis de la demanda potencial y tampoco se fomenta el incremento de la misma. No se planifica la producción proyectando un crecimiento, con lo cual, si se genera demanda espontanea durante la temporada, gran parte queda insatisfecha. La empresa se maneja por el “boca en boca” o clientes ya fidelizados, pero no invierte en publicidad.

El objetivo del presente Plan de Marketing es:

- Definir el posicionamiento de marca de Pie Grande
- Desarrollar el canal de venta on line
- Evaluar la expansión de marca hacia otros productos complementarios
- Agregar valor a la empresa brindando una herramienta de marketing, comunicación y planificación.

Para concretar dichos objetivos se realizó un análisis interno de la empresa, del mercado en el que opera y de las tendencias del comercio electrónico en el país. El análisis FODA elaborado destaca la oportunidad que existe en una categoría que aún no está explotada.

Para entender cómo se comporta el consumidor con el producto se realizó una encuesta a 168 mujeres del target apuntado, rescatando insights muy valiosos. Los destacados y que respaldan las acciones propuestas en el presente plan son: la intención de comprar este producto vía internet y la valoración de adicionarle

complementos terapéuticos al producto tradicional como por ejemplo semillas, aroma.

A través del cumplimiento del presente plan, se espera una rentabilidad neta de costos y gastos de marketing de 20%, 33% y 39% cada año (calculada en base a las ventas de la categoría Consumidor Final).



Introducción

Marcela y Diana Day comenzaron su actividad en el año 1992 en su ciudad natal, Mendoza. En sus inicios se dedicaron a la fabricación y venta de pantuflas a los hoteles de la Provincia. Dada la amplia oferta hotelera de la zona, la actividad comenzó a crecer rápidamente ampliándose hacia otros productos como batas y toallas.

Por cuestiones personales, en el año 2000 Marcela decide radicarse en la ciudad de Pergamino (Provincia de Bs. As.) y dejar la sociedad que había formado con su hermana.

Una vez instalada en esta ciudad, en el año 2005 decide retomar la actividad por su cuenta en esta nueva provincia. El negocio se movía lento, ella no contaba con contactos como en Mendoza ni tampoco tenía una estructura sólida para hacerle frente a la competencia que era más fuerte y estaba más arraigada.

En parte inducida por esta situación, pero mayormente su gran interés en la moda y el diseño la llevaron a cambiar de rumbo y orientarse a otro cliente, el consumidor final. Es así como, en el año 2007 nace Pie Grande Home Shoes.

Inspirándose en marcas internacionales como la australiana UGG o la norteamericana Daniel Green, Marcela comenzó a idear un producto que cumpliera dos condiciones: diseño y confort. Los costos eran altos, pero no estaba dispuesta a resignar calidad.

El producto fue logrando una gran aceptación y comenzó a comercializarse en zapaterías y supermercados zonales hasta llegar a intermediarios que distribuyen el producto al interior del país como ser Córdoba, La Pampa, Mendoza, San Juan y Entre Ríos.

Ya consolidada en esta actividad se empezaron a evaluar nuevas oportunidades para diversificar riegos y hacer frente a la estacionalidad del producto principal. La dueña no contaba con capital para invertir en aumentar la producción y expandirse a otros productos, con lo cual el desafío era mayor.

En este momento surge la idea de utilizar la gran cantidad de recortes de materiales que se desperdiciaban en el proceso de producción, para elaborar un nuevo producto: pantuflas para suvenires en casamientos y cumpleaños de 15. La ventaja

de este producto es que permite una mayor versatilidad en la utilización de materiales y calidad ya que utiliza sobrantes. Sin embargo, es un área que no se ha explotado en su totalidad y tiene poco peso en el negocio.

La característica distintiva de PG es que la producción es totalmente artesanal y es administrada por su dueña y fundadora, quien supervisa toda la cadena de producción, desde la compra de Materias Primas hasta el control de calidad de los productos.

En la actualidad cuenta con las dos unidades de negocio:

- Venta de pantuflas a distribuidores, comercios minoristas del interior del país y al consumidor final a través de Mercado Libre, revendedores y su página de Facebook.
- Confección de pantuflas de fiesta para eventos (cumpleaños, casamientos).

El presente trabajo se focalizará en la venta minorista desarrollando el canal de venta on line.

La producción anual de pantuflas de PG varía de 3.000 a 4.000 pares anuales.

El 90% se vende a distribuidores y revendedores con un 40% de margen y el restante 10% directamente al consumidor final vía Facebook y Mercado Libre con un margen de 60%.

Dentro de esta categoría no existen marcas líderes. Es una categoría que no tiene marcas de referencia porque su comercialización se realiza mayormente por lencerías, zapaterías multimarcas y supermercados.

Principalmente en los casos de las zapaterías y los supermercados, el producto ofrecido es sumamente estandarizado, con materia prima de calidad estándar, que brinda funcionalidad más que un producto diferencial.

Por el contrario, Pie Grande, fabrica un producto de primera calidad con un alto valor agregado en lo que se refiera a materiales, diseño y packaging.

Año a año se han ido desarrollando diversos modelos y estilos, siempre con el foco puesto en crear productos distinguidos y diferentes, que cumplan la funcionalidad que se espera de una pantufla, pero que se destaquen por su comodidad, su diseño y textura.

Entiendo que hay una gran oportunidad de negocio porque es una categoría que todavía no está explotada y Pie Grande tiene todas las condiciones para convertirse en el dueño de la misma.



Análisis de Situación

La empresa lleva más de 10 años en el mercado, pero se encuentra en una situación de estancamiento.

Si bien ha sabido generar una base de clientes que le permite mantener el negocio, ésta no es suficiente para expandirse. Su posicionamiento no es claro, su target no está definido y su forma de comercialización tampoco se adapta a las tendencias actuales.

Este estancamiento de la empresa tiene que ver, por un lado, con su gestión que es unipersonal, pero también con las distintas crisis y situaciones que ha atravesado el país los últimos años.

Las telas utilizadas por Pie Grande para la fabricación son mayormente importadas ya que en Argentina no se producen géneros de esa calidad. Durante el gobierno de Néstor y Cristina Kirchner, se establecieron muchas medidas que limitaban las importaciones, lo cual generó que las telas que pudieran conseguirse en el mercado fueran muy limitadas y con costos muy altos.

Actualmente las perspectivas de importación son distintas y esto puede ser una oportunidad que la empresa puede aprovechar para producir más e innovar en sus diseños.

Análisis de Mercado

Los productos comercializados se encuadran dentro de la industria textil y de calzado, y en ambos casos, no presentan aspectos regulatorios específicos.

Como se mencionó anteriormente, es una categoría que no se encuentra desarrollada a nivel local.

La empresa cuenta con dos tipos de competidores dependiendo la unidad de negocio:

- **Venta al comercio minorista/ consumidor final:** fábricas que comercializan sus productos a través de canales informales o por Facebook, Mercado Libre.
- **Venta para eventos:** este es el mercado con competencia menos directa o identificable. Son pequeñas empresas de cotillón o simplemente individuos particulares que las comercializan a través de internet.

El objetivo de este plan de Marketing es desarrollar y posicionar Pie Grande dentro del mercado minorista como la marca líder de calzado y ropa de casa desarrollando el canal de venta On line.

La idea de desarrollar este canal como principal medio de comercialización de Pie Grande está apoyada en las ventajas que puede otorgarle a la marca tener presencia en este medio.

Este canal le permitiría a la empresa tener un mayor alcance ya que es la ruta de acceso a zonas donde hoy no tiene llegada, pero concentran la mayor cantidad de habitantes y posibles clientes (Capital Federal y GBA).

Debido a la importancia que tendrá este canal para el presente proyecto, abordaré la temática con mayor profundidad en el siguiente apartado.

Comercio electrónico - Tendencias

Según información de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), el crecimiento del comercio electrónico en Argentina fue de un 50% en el 2016 respecto del 2015.

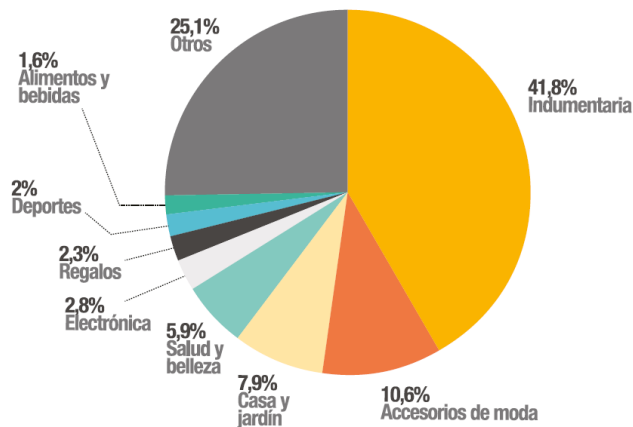
Estudios realizados por la empresa ComScore, líder global en medición de medios y analytics, sostienen que más del 74% de la población argentina visita sitios de Retail.

Estas cifras revelan que el comercio electrónico es un canal en pleno crecimiento y desarrollo en la República Argentina, donde el 80% de la población (aproximadamente 34.5 millones de personas) son usuarios de internet y al menos el 77% de esos usuarios realizó una compra online alguna vez.

La facturación anual durante el año 2016 fue de \$100.000 millones de pesos.

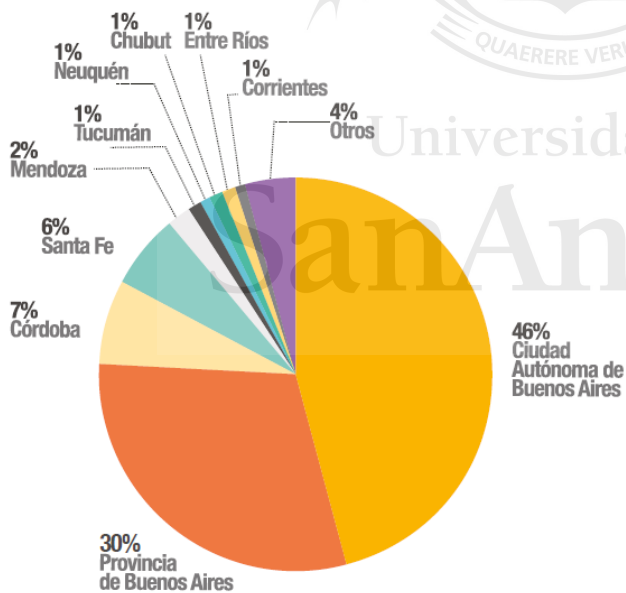
Asimismo, Tienda Nube, en su Informe Anual de Comercio Electrónico del 2016 ratifica este crecimiento con el incremento en la cantidad de visitas a sus tiendas, que ascienden a 94 millones en el país durante el año bajo análisis.

Según sus datos, el sector que lidera este canal en compras es el de Indumentaria y Accesorios, quien representa más del 52% de las ventas totales, seguido por Casa y Jardín, Electrónica y Regalos:



(*) Gráfico extraído del ebook *Tienda Nube 2016*

Cabe destacar que, según el mismo informe, el 76% de las compras realizadas por esta vía provienen de CABA y AMBA, existiendo una gran oportunidad de desarrollo para el interior del país.



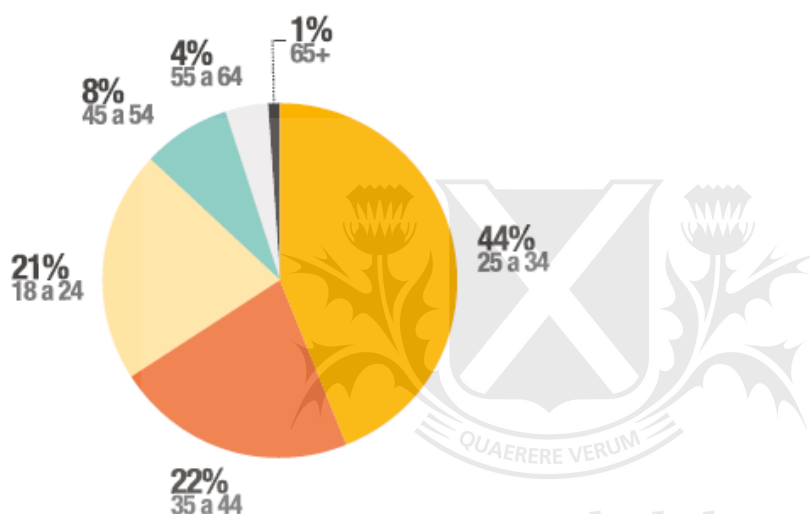
(*) Gráfico extraído del ebook *Tienda Nube 2016*

Esta es una de las razones por la cual considero que, a través de este canal, las ventas podrían aumentar exponencialmente, ya que, sin un alto nivel de gastos en

infraestructura se podría tener llegada a muchos puntos del país que se encuentran desatendidos.

En cuanto al perfil de los compradores, el mismo estudio revela que, si bien son los hombres quienes tienen más penetración en este canal, no existen diferencias significativas entre los géneros (54,3% vs 45,7%).

La distribución etaria también es amplia, pero tiene una mayor concentración en el rango de 25 a 34 años.



(*) Gráfico extraído del ebook *Tienda Nube 2016*

Las ventas a través de ecommerce están impulsadas por un calendario de eventos ya establecidos que van ganando mayor importancia año tras año.

El consumidor argentino, a raíz del crecimiento inflacionario que sufre el país, está pendiente de las promociones y planifican qué, dónde y cuándo comprar en función de estas. En el estudio Pulso Social 2015 realizado por la consultora CCR, el 97% de los argentinos admitieron utilizar estrategias para realizar sus compras, convirtiéndose en compradores “oportunistas”.

En consecuencia con ello, el informe emitido recientemente por la CACE revela que el Hot Sale de 2017 superó al del 2016 en un 24%, con una facturación de más de \$3.466 millones de pesos, a razón de 1.2 millones de órdenes de compra en tan solo 3 días.

Los productos más vendidos fueron:

- Alimentos y bebidas
- Calzado
- Indumentaria
- Pequeños electrodomésticos
- Televisores

Si bien los dispositivos móviles fueron el principal motor de búsqueda de promociones, a la hora de concretar la venta, los usuarios eligen mayormente la computadora de escritorio. Esto quiere decir que cada vez más los consumidores utilizan la multicanalidad para tomar decisiones de compra.

Por último, el informe de Tienda Nube también resalta el papel preponderante que tienen las redes sociales en el comercio online ya que tienen la función de dar a conocer la marca, darle mayor credibilidad y servir como punto de contacto.

A raíz de los datos recabados en los mencionados informes, es que considero de vital importancia para el éxito de Pie Grande desarrollar el canal de ventas on line.

Análisis del Consumidor

Tal como mencionan Gonzalo Alonso y Alberto Arévalos en “La Revolución Horizontal”, el consumidor actual no tiene una relación vertical con la marca. Por el contrario, y gracias a la expansión de internet y la globalización de los contenidos, el cliente mantiene una relación del tipo horizontal y se convierte en el nuevo y principal protagonista de la misma, a tal punto que es considerado la Quinta “P” del Marketing.

Los autores denominan “Peer” al nuevo consumidor y afirman que: *“...a diferencia del consumidor tradicional, le gustan las historias. Si bien en el entorno digital el precio, la plaza, la promoción y el producto continúan vigentes, más importante es aquello que el producto viene a contar”*.

Esta nueva concepción del consumidor también ha cambiado la definición tradicional de Target, la cual definía al público objetivo a través de características más rígidas como son las variables etarias, socioeconómicas y demográficas.

En la actualidad, los consumidores pueden difícilmente ser catalogados bajo esos conceptos ya que tienen comportamientos no tan estereotipados ni racionales. Son duales, disruptivos, están hiperconectados y tienen gustos variados.

Según los mismos autores, los Peers, rechazan lo obvio, se aburren fácilmente, están bien informados y buscan marcas y productos innovadores valorando fuertemente la experiencia de compra.

Pie Grande, tiene la particularidad de comercializar un producto que mayormente es percibido como un “commodity” ya que pertenece a un espacio no explorado aun en el país y donde no existen marcas reconocidas. Al ser un producto que se utiliza en la intimidad del hogar no es algo en lo que los consumidores estén dispuestos a desembolsar mucho dinero. Los consumidores valoran la funcionalidad más que el diseño y confort.

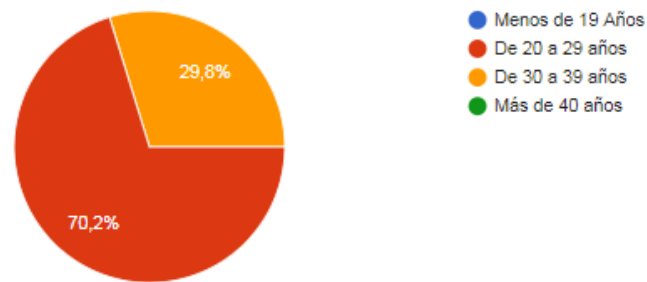
Para entender los gustos, preferencias y ocasiones de consumo del producto, así como también evaluar el interés en uno nuevo con características adicionales, se realizó una encuesta a través de la herramienta Google Forms durante el mes de agosto 2017. La misma fue difundida por redes sociales al público objetivo y se obtuvo un total de 168 respuestas. El link de los resultados completos se encuentra en la sección de Anexos y a lo largo del trabajo haré referencia a las conclusiones y datos obtenidos de la misma.

A continuación, algunos gráficos y conclusiones con información acerca de los datos recabados en la encuesta.

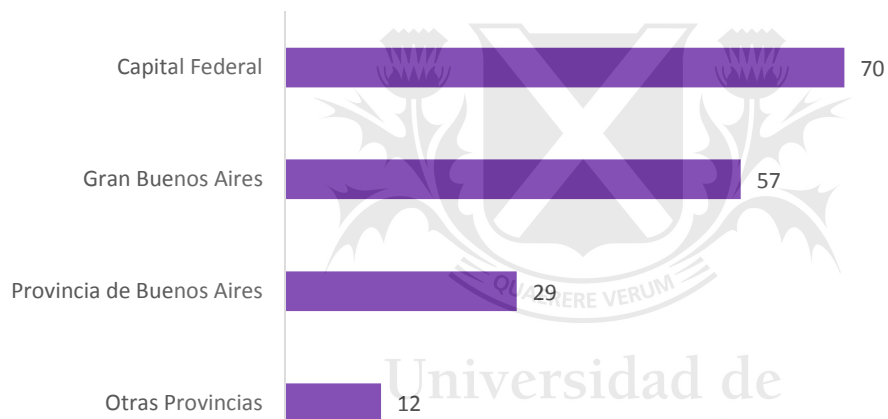
Se encuestó a un total de 168 mujeres (de un universo total de 400) entre 20 y 40 años de las cuales, el 75% residen en Capital Federal y GBA.

Edad

168 respuestas

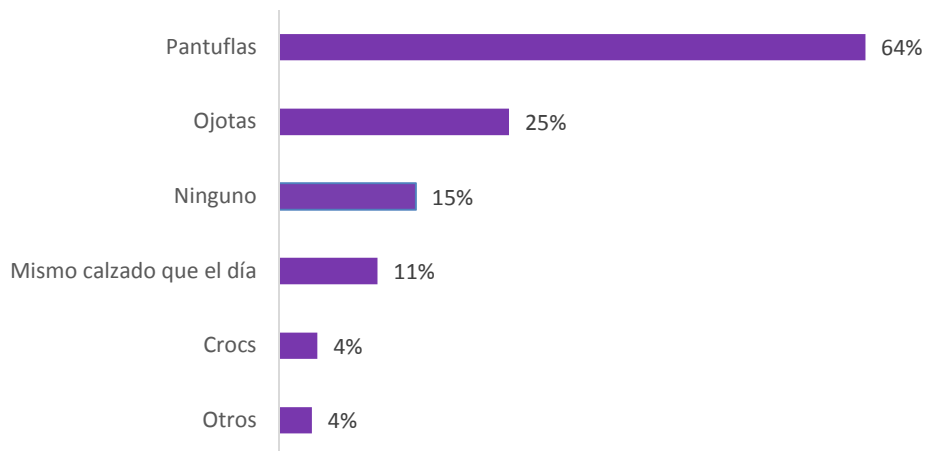


Lugar de Residencia



Las pantuflas fueron el tipo de calzado más elegido para utilizar en dentro del hogar seguido por las ojotas. Y cuando se indagó en qué momento del día las utilizaban, la mayoría (más del 64%) respondió que lo hacían en todo momento que estuvieran en el hogar.

Calzado utilizado

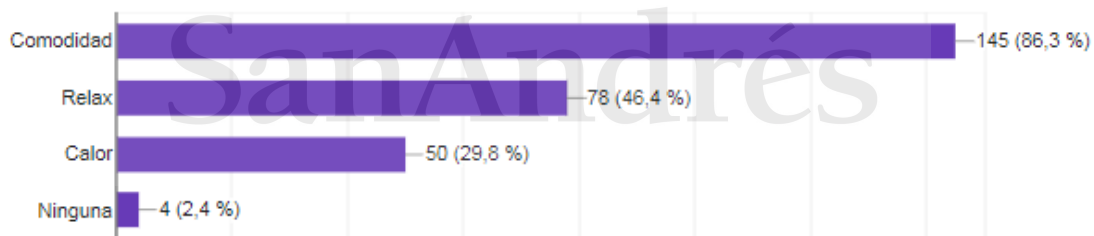


(*) El total no suma 100% ya que podía elegirse más de una opción

Asimismo, se preguntó cuáles eran las características que brindaba y valoraban del producto, obteniendo los siguientes resultados:

Qué sensación te brindan tus pantuflas?

168 respuestas



Comodidad, relax y calor fueron las características destacadas que más adelante se utilizaran como input para el lanzamiento del nuevo producto.

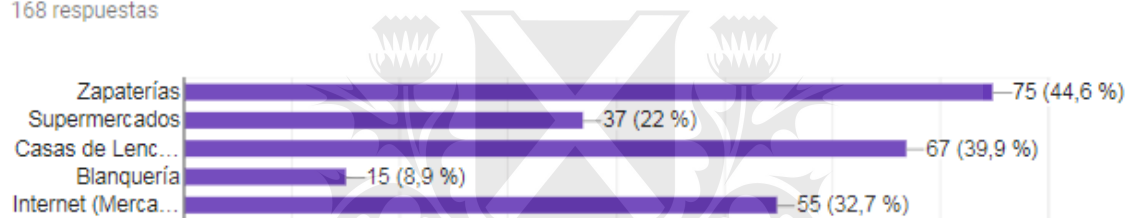
Análisis Competitivo

La competencia de Pie Grande no está atomizada porque pertenece a una categoría que no se encuentra bien delimitada. Las pantuflas son un artículo que puede relacionarse con distintos productos complementarios por lo que se pueden encontrar en: zapaterías, blanquearías, lencerías, farmacias, regalerías, supermercados, tiendas departamentales, entre otras.

En la encuesta se indagaron los lugares en los cuales se adquiriría este tipo de producto y las respuestas fueron relativamente homogéneas siendo las más destacadas las zapaterías y casas de lencería:

Dónde compras o comprarías un par de pantuflas?

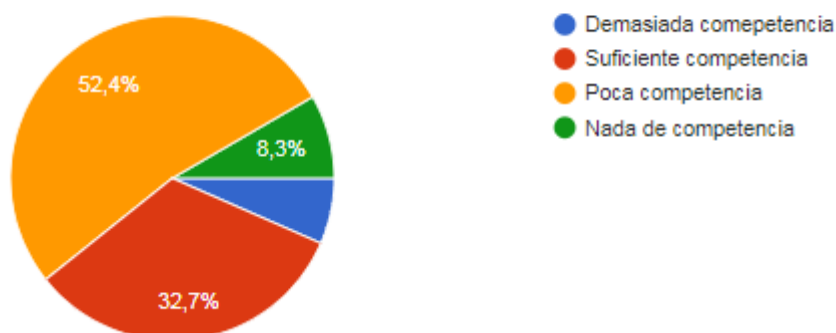
168 respuestas



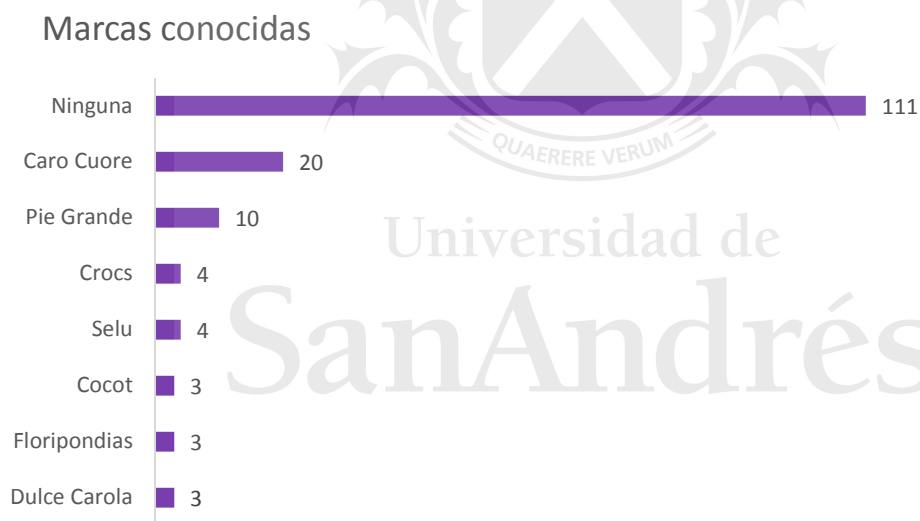
Para conocer cuáles eran las marcas más conocidas en el mercado y las que jugaban en esta categoría se elaboraron dos preguntas, una cerrada y otra abierta. La primera indagaba sobre la percepción de la cantidad de marcas que existían en el mercado y las opciones de respuestas eran: Demasiada, Suficiente, Poca o Nada de competencia. El resultado de la misma fue lo esperado: el 52% dijo que había poca competencia mientras que sólo un 6% dijo que era demasiada:

Cuántas marcas de pantuflas te parece que hay en el mercado?

168 respuestas



Luego, con la pregunta abierta sobre qué marcas de pantuflas conocen, se reafirma la anterior ya que, más del 65% negó conocer alguna marca de pantuflas:















Es interesante observar también que, de las marcas especificadas, el 60% corresponden a marcas de lencería.

Si bien no se obtuvo demasiada información sobre la competencia a partir de la encuesta, se realizó un research de las opciones disponibles y como resultado, se segmentó a la competencia en tres grupos (indistintamente del rubro en el que se especialice la marca que las comercialice):

- **Marcas de alta gama:** pueden ser marcas de lencería o blanquería reconocidas. Cuentan con pocos SKU's (de 3 a 10), una calidad aceptable y un diseño clásico. Dependiendo la marca se venden a través de tiendas ecommerce o en las tiendas físicas. Son ejemplos de este grupo marcas como "The Home Collection", "Caro Cuore", "Selú".
- **Marcas de diseño independiente:** son quienes presentan una oferta más amplia. Si bien su fuerte es la venta on line, en algunos casos, también comercializan sus productos en tiendas físicas. Las marcas que se destacan en este grupo y a quien considero como los principales competidores son Las Cañas que es una fábrica con venta on line y Floripondia que cuenta con su sitio de ecommerce y también comercializa sus productos en algunas tiendas de. Por otro lado, está la marca de diseño Pantuss que cuenta con un producto diferencial y a partir de la estrategia que se desarrollará más adelante se volvería el principal competidor.
- **Multimarcas:** farmacias y supermercados en el interior del país, hipermercados, tiendas departamentales, regalerías. Tienen productos variados, clásicos para adultos y para niños con formatos más originales que incluyen personajes de películas (bajo el formato de licencias de productoras) o animales. En el caso de los hipermercados, las principales cadenas no tienen venta on line de estos productos, pero si pueden encontrarse en sus tiendas físicas. Falabella, como ejemplo de tienda departamental, comercializa el producto a través de ambos canales.

Dado que la oferta es tan amplia y variada presento a continuación un cuadro comparativo de los principales competidores que comercializan los productos a través del canal virtual:

| Competidor | Actividad Principal | Tienda On line | Tienda Física | Tipo de Pantuflas | PM venta al publico | PM venta mayorista | Presencia en Redes | Servicios de Tienda On Line | Foto |
|---|----------------------|----------------------------------|--------------------|---|---------------------|--------------------|---|--|---|
|  | Venta de Pantuflas | NO | NO | Alto invierno (mayormente micropolar) y media temporada (algodón o toalla). Diseño: estampados, lisos y combinados. Todas las edades y ambos sexos. | \$ 400 | \$ 250 | FB: +3.500 Seguidores | N/A |  |
|  | Venta de Ballerinas | SI | NO | Ballerinas o botitas de telas livianas (Algodón con lycra, Jersey). Diseño: estampados, lisos. Todas las edades y ambos sexos. | \$ 450 | N/C | FB: +15.700 Seguidores IG: +5.000 | Sale Free Shipping compra mayor a \$1.000 Newsletter |  |
|  | Fábrica de calzado | SI | NO | Pantusuecos de algodón y jersey. Diseño: estampados y combinados. Todas las edades y ambos sexos. | \$ 450 | N/C | FB: +30.000 Seguidores IG: +1.800 | Descuentos Free Shipping Cuotas sin interés Newsletter |  |
|  | Venta de Lencería | SI (no venden pantuflas via web) | SI | Alto invierno y media estación. Diversos modelos. Diseño: Estampadas, lisas y con inscripciones. Tienen modelos que combinan con pijamas. | \$ 570 | N/A | FB: +162.000 Seguidores IG: +99.000 | N/A para pantuflas |  |
|  | Tienda Departamental | SI | SI | Chinelas y botitas. Telas variadas: Algodón con lycra, peluche. Diseño: estampados, lisos. Marcas: Sybilla y University Club. | \$ 290 | N/A | FB: +1.5 millones Seguidores IG: +240mil | Descuentos / Cuotas sin interés Retiro en tiendas/ Shipping con cargo Chat On line Newsletter |  |
|  | Venta de Calzado | SI | SI | Alto invierno. Diversos modelos. Diseño: Dibujos e inscripciones. Mujeres y Niños. | \$ 299 | N/C | FB: 600.000 Seguidores IG: N/A | Promociones Free Shipping compra mayor a \$1.300 Mercado de Pago Cuotas sin interés Newsletter |  |
|  | Blanquería | SI | SI | Media estación. Algodón con lycra y Toalla. Pocos modelos y estilo clásico. Hombres y mujeres. | \$ 790 | N/C | FB: +60.000 Seguidores IG: +2.400 | Free Shipping compra mayor a \$2.000 Mercado de Pago Cuotas sin interés |  |
|  | Venta de Pantuflas | SI | SI (no exclusivas) | Alto invierno y Verano. Diversos modelos rellenos de semillas y flores que tienen la posibilidad de calentarse al microondas o enfriarse en el freezer. Hombres y | \$ 720 | N/C | FB: 2.800 Seguidores IG: 560 | Mercado de Pago Cuotas sin interés |  |

Posicionamiento actual

El **precio promedio** de Pie Grande se encuentra dentro del promedio del grupo de marcas que denominé “Diseño independiente” quedando por arriba del grupo de las multimarcas y por debajo de las marcas que son de alta gama. Lady Stork es un caso excepcional porque si bien es una marca reconocida no es aspiracional como “Caro Cuore” o “The Home Collection” (cada una dentro de su categoría). Por esta razón considero que Lady Stork tiene más relación con el segmento denominado “Multimarca”. Pantuss, no es una marca reconocida, pero tiene un precio promedio similar a las de alta gama, dado que cuenta con un producto diferencial. Su valor agregado está dado por la tecnología que emplea en sus pantuflas que cuentan con semillas y flores que pueden calentarse al microondas o enfriarse en freezer.

Al indagar sobre los precios que pagarían por un par de pantuflas al target objetivo los resultados fueron los siguientes:

| | Cantidad | % |
|------------------|----------|------|
| Menos de \$100 | 14 | 8% |
| De \$100 a \$200 | 49 | 29% |
| De \$200 a \$300 | 44 | 26% |
| De \$300 a \$400 | 28 | 17% |
| Más de \$400 | 28 | 17% |
| Depende | 5 | 3% |
| | 168 | 100% |

Teniendo en cuenta que PieGrande está en el precio promedio de \$400 (el precio es sin IVA) se encuentra dentro de un rango aceptable que, al menos el 34% del publico encuestado estaría dispuesto a pagar. Vale la aclaración de que estos precios fueron obtenidos sin precisar características del producto, con lo cual, los precios más bajos pueden referirse a los productos que en general se observan en el mercado, los cuales presentan una calidad inferior a los de PG.

En cuanto a características del **producto**, al igual que las marcas de su grupo, ofrece amplia variedad de productos. En estructura y calidad se asemeja más al producto que ofrece Las Cañas o Lady Stork.

El **público** al que apunta Pie Grande es muy amplio: niños, mujeres y hombres de todas las edades. Lo mismo sucede con el resto de las marcas, excepto Caro Cuore y The Home Collection que no tienen este producto para el segmento infantil.

Al comparar las tiendas on line de la competencia se observa que, en general, todos tienen descuentos, **promociones** o un segmento de Sale.

Las Cañas, empresa radicada en la Ciudad de Córdoba, cuenta con el beneficio de Free Shipping, mientras que el resto tienen un monto mínimo para el envío sin cargo y, en todos los casos, el monto mínimo para acceder al free shipping es el equivalente a entre 3 y 4 pares de pantuflas.

Todos cuentan con Mercado de Pago o Cuotas sin Interés excepto Floripondias. Un dato curioso que surge del análisis es que, Caro Cuore no comercializa las pantuflas por su canal virtual, pero si el resto de los productos que ofrece la marca.

Pie Grande es la única marca de las analizadas que no cuenta con **canal** de venta virtual ni tienda física. Su forma de comercialización en lo que refiere a la venta al consumidor final está muy desactualizada respecto de las nuevas tendencias.

En cuanto a presencia en las redes, su Fan Page tiene 3.500 seguidores, pero su actividad es muy baja sin contar que no realizan acciones promocionales pagas.

Básicamente se promocionan por el “boca en boca” o por la actividad promocional que puedan realizar sus revendedores a través de sus perfiles de Facebook personales.

En resumen, Pie Grande está alineado en Precio con la competencia y tiene una calidad similar si no superior. El problema es que su público no está definido, su posicionamiento es difuso y no tiene los canales de venta adecuados para publicitar y vender sus productos.

Teniendo en cuenta que hoy las redes sociales se utilizan más para la promoción que para la venta on line, la empresa se encuentra, por un lado, desperdiciando la posibilidad de publicitar a través de su Fan page y por otro, de vender sus productos a través de una plataforma virtual.

Las pantuflas son un artículo muy utilizado dentro del hogar pero que no existe una marca Top of Mind en la categoría. Es por eso que, si Pie Grande logra concentrar el enfoque tiene la oportunidad de romper las barreras de la categoría tal cual la conocemos, explorarla y expandir sus límites. Podría convertirse en la líder del segmento.

El objetivo del presente trabajo es definir el posicionamiento y articular todos los canales con una misma identidad y comunicación.

Análisis de la empresa

Pie Grande Home Shoes es una pequeña empresa unipersonal dedicada a la fabricación de pantuflas.

Su producción anual varía de 3.000 a 4.000 pares anuales. La fabricación se realiza en el propio taller que tiene la dueña en el garaje de su casa. El espacio no es una limitante y la producción podría aumentar contratando más personal.

Aproximadamente el 90% de la producción se vende a distribuidores y revendedores y el restante 10% directamente a consumidor final vía Facebook y Mercado Libre. Pie Grande no cuenta con locales de venta al público.

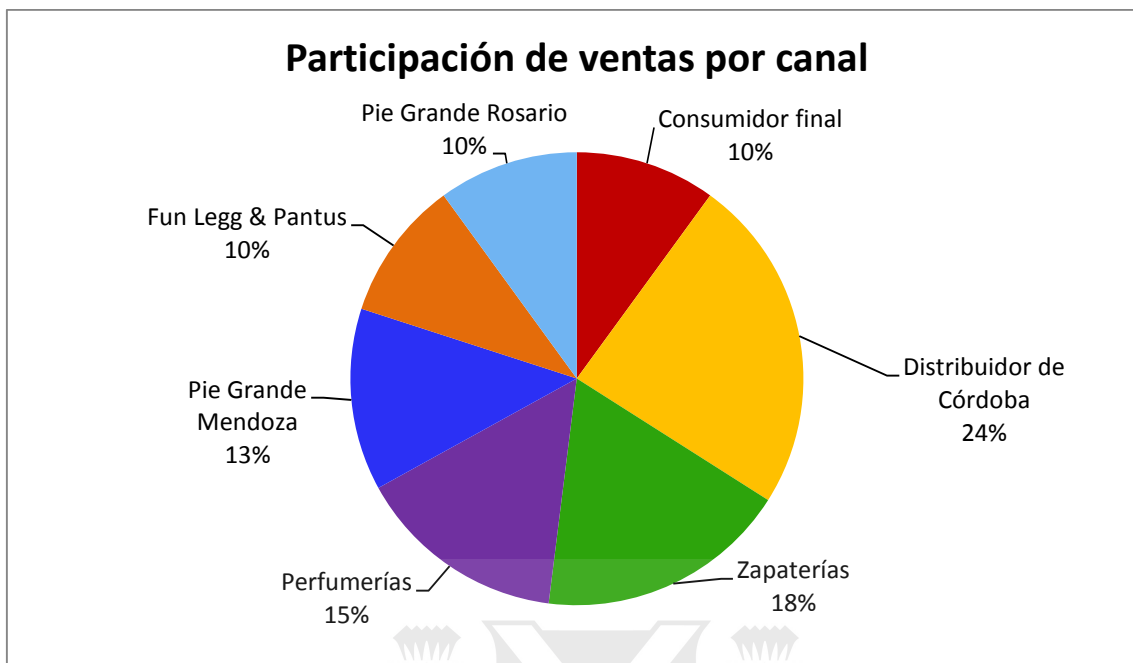
Su principal distribuidor, Gtex , adquiere casi el 25% de la producción anual de Pie Grande. Radica en la provincia de Córdoba y comercializa los productos en esa zona y también en La Pampa, Mendoza, San Juan, Entre Ríos. Sus principales clientes son supermercados zonales y tiendas independientes. Las pantuflas son comercializadas con la marca Pie Grande.

Los revendedores son familiares de la dueña y representan el 30% de la producción comercializando las pantuflas en Mendoza, Rosario y Salto (Provincia de Bs. As.).

Las ventas a las zapaterías y perfumerías del interior de la Provincia de Buenos Aires (Pergamino, Rojas, Colon, entre otros), Neuquén y Santa Cruz son gestionadas directamente por la dueña y constituyen casi el 35% del total.

El restante 10% de la producción es comercializado a consumidores finales a través de la Fan Page y Mercado Libre. Éste es el punto que se pretende desarrollar para hacer crecer la facturación total.

A continuación, se presenta un gráfico realizado a partir de la información suministrada por la empresa sobre la distribución de sus ventas por cliente:



La totalidad de las ventas realizadas tanto por la empresa como por los distribuidores y revendedores se efectúan en el interior de país, siendo las principales plazas las provincias de Córdoba, Mendoza, Santa Fe y Buenos Aires.

Estructura de costos, precios y márgenes

Al ser un negocio pequeño Pie Grande no se encuentra profesionalizado. La información que se maneja es muy precaria y no se lleva un control documentado de gastos y costos ya que la tarea se realiza de manera informal. Como la gran mayoría de los negocios pequeños manejados por sus propios dueños, la información se encuentra en su “cabeza” y es difícil conseguir datos certeros de la operación.

La tabla esbozada a continuación fue confeccionada con la información brindada por la dueña sobre los costos de producción:

| | \$ | % |
|-----------------------------------|---------------|-------------|
| Materias Primas | \$ 85 | 52% |
| Mano de Obra (Corte y Confección) | \$ 35 | 21% |
| Costos Fijos (*) | \$ 36 | 22% |
| Packaging | \$ 8 | 5% |
| | \$ 163 | 100% |

(*) Apertura de Costos Fijos

| Costos Fijos | |
|--|----------------|
| Alquiler | \$ 5,000 |
| Luz y Gas | \$ 1,200 |
| Impuestos inmobiliarios | \$ 400 |
| Monotributo | \$ 1,880 |
| Gs de Adm. y Com. | \$ 1,000 |
| Gs Mantenimiento | \$ 1,100 |
| Costo Fijo Mensual | 10,580 |
| Anual | 126,960 |
| Costo unitario (3.500 pares prom) | \$ 36 |

El margen que obtiene la empresa a partir de la venta a distribuidores y revendedores es del 34% mientras que del consumidor final obtiene un margen del 59%. El precio promedio de venta al público varía de acuerdo a los talles entre \$300 y \$400.

| Cliente | Costo Promedio | Precio de venta | Margen Sobre PV | Mark Up |
|-------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|---------|
| Distribuidores y revendedores | \$ 163 | \$ 248 | 34% | 52% |
| Consumidor Final (CF) | | \$ 400 | 59% | 145% |

Los plazos de cobro que se manejan son:

- Distribuidores: 60 días
- Revendedores, zapaterías y perfumerías: 30 días
- Consumidor Final (CF): 50% contado y 50% 30 días.

No se realizan ventas a consignación

Facturación anual

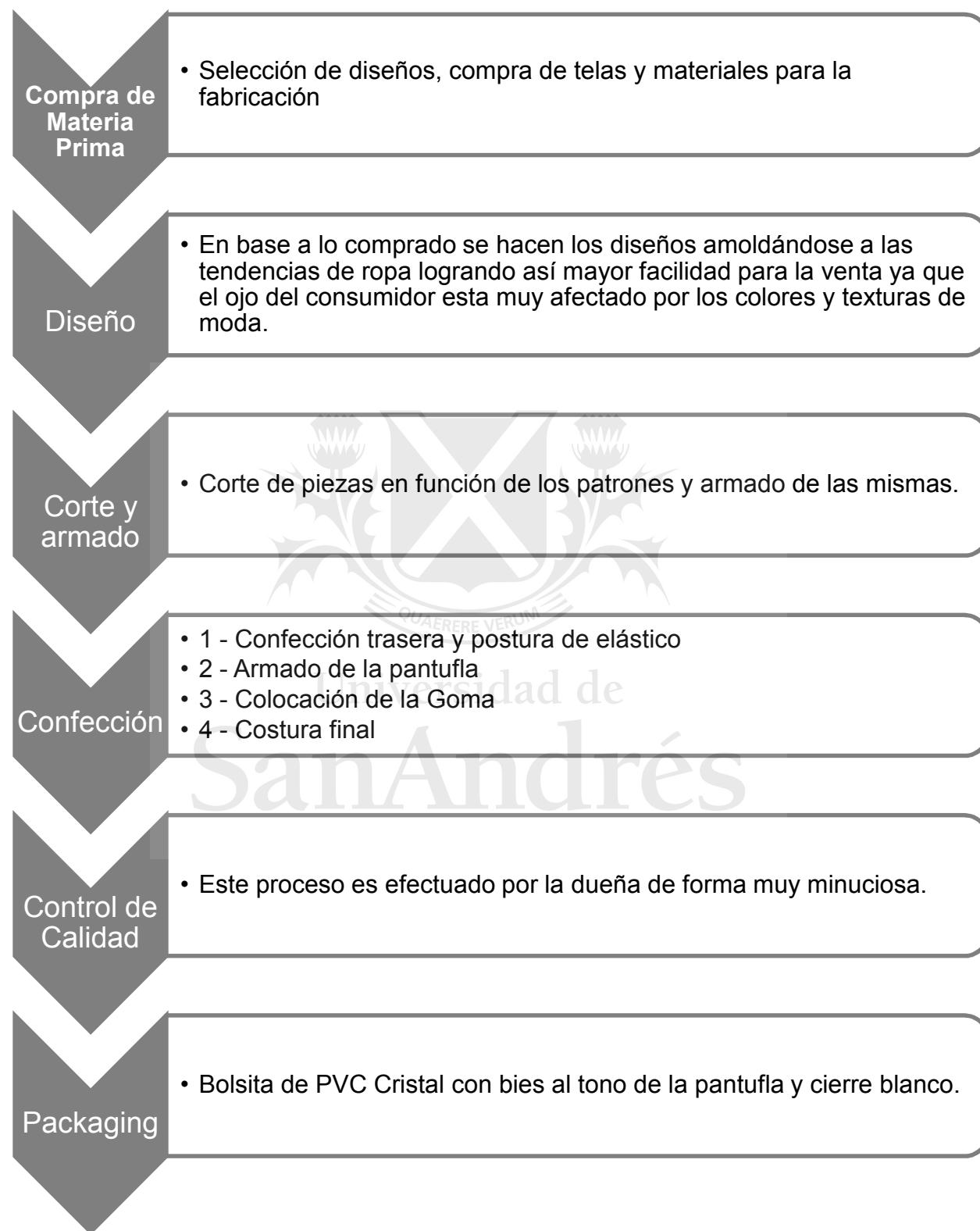
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 (*) |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Venta Unidades | 3,900 | 3,700 | 4,100 | 4,000 |
| Venta Dist | \$ 412,542 | \$ 536,574 | \$ 755,466 | \$ 894,000 |
| Venta CF | \$ 70,200 | \$ 84,237 | \$ 128,740 | \$ 160,133 |
| Facturación | \$ 482,742 | \$ 620,811 | \$ 884,206 | \$ 1,054,133 |
| Costo | \$ 304,200 | \$ 326,982 | \$ 516,048 | \$ 653,429 |
| Resultado | \$ 178,542 | \$ 293,828 | \$ 368,158 | \$ 400,704 |

(*) Estimación de cierre de 2017 en base a ventas acumuladas hasta junio y proyección estimada

La facturación no incluye IVA ya que la dueña es Monotributista.

Universidad de
San Andrés

Proceso de fabricación



Dentro de todas las etapas del proceso de fabricación, algunas son realizadas fuera y otras dentro del taller propio.

El 90% del corte y armado se realiza fuera con costureras contratadas que trabajan para Pie Grande desde sus comienzos.

Los puntos 1 al 4 de la Confección se realizan en el taller propio para luego ser enviados hacia otro taller que realiza la Costura Final.

Las bolsas de PVC que se utilizan como packaging también son confeccionadas en este último lugar.



Producto



Los productos 'PieGrande' son elaborados artesanalmente, con materiales de primera calidad.

Tienen gran variedad de modelos que se adecuan a cada estación del año:

- Polares
- Panchas
- Chinelas
- Ballerinas
- Guillerminas
- Náuticas



Las telas utilizadas en los productos son de diversas texturas y también varían por modelos y estación: Manta polar, Micropolar, Piel, Ecocuero, Toalla, etc. Cada uno de estos géneros puede encontrarse en colores lisos y estampados (clásicos o divertidos)

La base de las pantuflas está confeccionada con una placa de poliéster de alta densidad.

Este material ofrece un mayor confort, a diferencia de las bases de goma-eva gruesas que las convierte en un calzado rígido y es como mayormente se comercializa en el mercado por la competencia. La Suela es una cuerina antideslizante.

Los Talles los enumeramos de dos en dos y van desde el 17/18 hasta el 45.

El producto final se entrega dentro de un bolso de PVC transparente con bias al tono de la pantufla lo que resulta muy atractivo para los clientes.

La comodidad y durabilidad de las pantuflas 'PieGrande' son dos de sus características fundamentales.

Además, son aptas para el lavarropas, lo que permite mantener la limpieza del producto.

El precio, como fue mencionado en apartados anteriores, varía en función del talla y va desde \$300 hasta \$400 (no incluye IVA).



FODA

La principal **fortaleza** de Pie Grande es el producto. Sus diseños, moldes y calidad son únicos y cuentan con una gran aceptación del mercado. Sin ningún tipo de inversión en publicidad a logrado expandirse por el “boca en boca” hasta distintos puntos del país.

Es una empresa pequeña con una trayectoria de más de 10 años en el mercado. Su dueña es quien se ocupa de diseñar los modelos, comprar la materia prima y confeccionar los moldes que luego son producidos en su taller y en talleres contratados en la ciudad de Pergamino. No cuenta con una planta de personal permanente, ya que, al ser un producto mayormente estacional tiene picos de producción.

La empresa tiene el know how y no se necesitan grandes inversiones para aumentar su capacidad productiva.

Su principal **debilidad** es su posicionamiento difuso. No es una marca conocida y no tiene presencia ni estrategia de redes. Tampoco cuenta con canales de venta tradicionales ni virtuales. Su estructura es muy pequeña, con bajo presupuesto y un manejo unipersonal por parte de la dueña. Ésta centraliza todas las actividades y supervisa cada producto buscando la máxima calidad. Esto representa un desafío a la hora de plantear la expansión de la marca ya que implica crear una nueva cultura organizacional.

Las **oportunidades** son grandes si se logra crear un concepto revolucionario e innovador. Estamos en la era del hiperconsumo, donde los consumidores viven el presente, se aburren fácilmente, buscan renovarse y sentirse únicos. Si se logra crear una marca única y original que aproveche las nuevas tendencias del consumo, estamos frente a un mercado con un amplio potencial de crecimiento.

A su vez, el crecimiento del comercio electrónico en el país y el peso que tienen los rubros de calzado, indumentaria y regalería sobre el total de las ventas efectuadas por este canal muestran un panorama alentador que si es aprovechado por la empresa puede hacerla crecer sin necesidad de invertir grandes sumas de dinero.

Así como se presentan estas oportunidades, existe la **amenaza** de que surjan nuevos competidores o bien que, competidores actuales del rubro lencería, zapatería o indumentaria, cuyas marcas ya son reconocidas y cuentan con varias sucursales en todo el país, decidan imitar la propuesta. De todos modos, no podemos dejar de lado que, esta competencia también podría hacer crecer la categoría, aumentando el volumen total de la misma.

Otro riesgo puede llegar a ser el ingreso de mercadería importada.

La situación económica del país también representa una amenaza. En una entrevista con el diario La Nación en junio de este año, el presidente de la Consultora W, Guillermo Oliveto, expresa que, tras años de ahorrar a través del consumo, los argentinos están tomando una postura más consiente a la hora de hacer compras. En el 2016 el poder adquisitivo bajó entre 7 y 12 puntos debido al aumento de tarifas, lo cual golpeó el bolsillo del consumidor volviéndolo más austero.

Respecto a las expectativas que tienen los consumidores, sus encuestas revelan que sólo el 40% piensan que “lo peor ya paso” mientras el 38% dice que no y el resto no sabe. A pesar de estos datos y de que los dos primeros trimestres de 2017 fueron negativos en cuanto al consumo, estima que durante los últimos dos trimestres del año crecerán entre un 1% y 2%. De todos modos, al ser un año de elecciones esto lo vuelve imprevisible, con lo cual, si el consumo no despega, esto puede tener una influencia negativa en el negocio.

Desarrollo de la Estrategia

En el presente plan desarrollaré la estrategia para lanzar una nueva línea de la marca la cual denominaré “Pie Grande Spa”. El segmento apuntado es el de mujeres de 20 a 40 años y su canal de comercialización será electrónico.

El desarrollo de una plataforma de e-commerce le permitirá captar clientes en todo el país que podrán adquirir los productos y recibirlos en sus domicilios.

No se pretende cambiar el modelo de negocio en lo que respecta a la figura de revendedores y distribuidores, que podrán seguir comercializando los productos de Pie Grande. La idea no es cambiar unos por otros si no “agrandar la torta”.

La propuesta implica el desarrollo de unas plantillas que contengan semillas y flores aromáticas y puedan calentarse en el microondas o enfriarse en el freezer para brindar una sensación de relajación y confort.

La nueva línea también incluirá almohadillas y antifaces con las mismas características. Las propiedades de las plantas y semillas, su aroma y temperatura además tienen una acción terapéutica e intentarán recrear la sensación de estar en un “spa” en su propia casa.

Si se logra articular esta propuesta, generando una experiencia de compra diferencial, la marca tiene un alto potencial de crecimiento.

Mi objetivo es que los consumidores no solamente conozcan Pie Grande, sino que experimenten con la marca, interactúen y sientan emociones al relacionarse con ella.

Sabemos que Pie Grande tiene un producto de alta calidad, ésta es su fortaleza, pero necesita capitalizarlo aplicando una estrategia de marketing del tipo experiencial.

Max Lenderman en su libro “Marketing Experiencial” menciona que *“Las mejoras en los productos son una ventaja competitiva que dura poco tiempo porque son rápidamente copiadas por la competencia (...) Este entorno obliga a los responsables de marca a buscar nuevos modos de crear y a mantener relaciones entre sus productos o servicios y los consumidores (...) El marketing experiencial es la nueva vía”*

El autor define al marketing experiencial como una metodología que puede tender un puente entre el antiguo marketing de masas centrado en el producto y el futuro del marketing, que ofrece una comunicación personalizada resultando en un mayor nivel de compromiso del consumidor con la marca.

Bajo esta concepción la conexión con el consumidor es mayor, porque la comunicación es personal en vez de unilateral. La empresa establece un diálogo con sus consumidores y se nutre de sus deseos y emociones para retroalimentarse de ellos y generar mayor valor.

Peter Cheverton, en “Cómo funcionan las marcas” sostiene que “El corazón de una marca es una idea”. Lo que necesita Pie Grande es encontrar qué contarle al consumidor para que éste lo elija. Es decir, construir una historia sobre la cual se sostenga la marca.

Por supuesto que el éxito de la marca no solo tiene que ver con la imagen o la historia si no que tiene que apoyarse en un producto original e indiscutible.

Cheverton hace referencia a posicionamientos equivocados que las marcas suelen adoptar:

- **Bajoposicionamiento:** No se ocupa ningún espacio en la mente del consumidor
- **Sobrepesicionamiento:** posicionamiento tan específico que los consumidores a los que se dirige ya realizaron una compra y no se generan nuevas transacciones.
- **Posicionamiento confuso:** cuando se quieren ser muchas cosas a la vez
- **Posicionamiento Irrelevante:** cuando la función del producto es irrelevante o muy poco atractiva
- **Posicionamiento dudoso:** promesas demasiado prometedoras al punto que generan desconfianza.

Considero que en la actualidad la marca tiene un “Bajoposicionamiento” y el presente Plan de Marketing se basará en el desarrollo de una estrategia que le permita a Pie Grande tener un posicionamiento definido para centrarse en su target, identificar las emociones que puedan conectarlos con ellos y ajustar la marca hasta

provocar un resultado emocional deseado: interacción, identificación y compromiso. Pie Grande, para fortalecerse debe concentrar su enfoque.

Lanzamiento de la nueva línea “Pie Grande Spa” para la mujer multitasking - “De los tacos a las pantuflas”

Se desarrollará una línea nueva de producto enfocada en la mujer moderna Multitasking. La idea principal es desarrollar un concepto que le permita estar canchera y cómoda dentro del hogar, pero que también le brinde un momento de relax.

Este lanzamiento deberá ir acompañado de una comunicación en donde se cuente una historia atractiva y actual apelando a la mujer multitasking que necesita ese descanso y mimo al finalizar el día, desarrollando conceptos como comodidad, seguridad, simpleza, calidez y diversión.

El objetivo es hacerle saber que, sea cual sea la actividad que desarrolle fuera de su hogar, cuando regrese, siempre va a estar esperándola su Pie Grande para darle ese momento de relax que necesita después de un día agitado. Ese momento tan íntimo en el que la mujer puede dejar de lado el estereotipo de “femme fatal” y ser ella misma sin perder el estilo.

“De los tacos a las pantuflas” será el concepto en el cual se base la campaña.

Tal como explica el psicoanalista y médico psiquiatra José Abadi en una nota en Infobae en septiembre de 2016, la mujer actual se encuentra expuesta a un nivel de exigencias muy elevado ya que debe cumplir los mismos roles de siempre (ama de casa, madre, hija) pero también ser profesional, exitosa y esbelta. El género femenino siente una gran presión por el entorno, como si tuvieran que rendir cuentas y justificar constantemente el lugar que han obtenido en la sociedad y el que tanto les costó, porque cualquier error, puede significar un límite que le haga perder el lugar de simetría con el hombre.

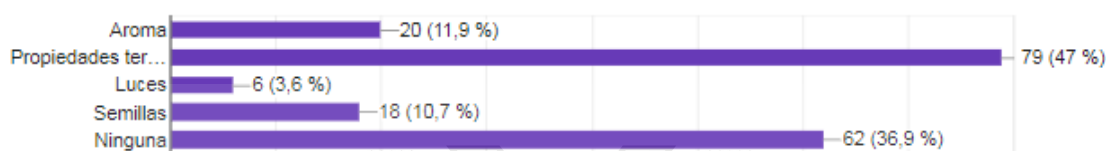
Con esta comunicación quiero apelar a esa mujer “todo poderosa”, entusiasta y protagonista de su propia vida pero que también, como toda heroína, tiene y necesita su momento terrenal.

El objetivo es acercarle a la mujer una marca que reconoce su esfuerzo, que la escucha, la comprende, la contiene, y por sobre todo, la premia.

Como se mencionó anteriormente, en la encuesta realizada se obtuvo información sobre la característica principal que valoraba el target del producto y Comodidad y Relax fueron las más apreciadas. Al consultarles si consideraban interesante agregarle algún atributo el resultado fue el siguiente:

Le agregarías alguna de estas características a tus pantuflas?

168 respuestas

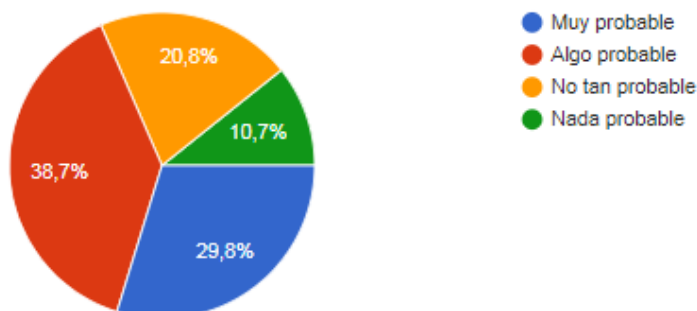


Propiedades térmicas obtuvo el 47% de votos sobre el total de encuestas realizadas, y si, sumamos Aroma y Semillas (los agregados que las convertirían en terapéuticas) se logra un total de casi el 70%.

Luego, se les consultó si comprarían una pantufla con cualidades térmicas y si estarían dispuestas a abonar un precio superior por un producto de mejor calidad. Se obtuvo la siguiente información:

Qué tan probables es que compres pantuflas que tengan acción terapéutica (aroma y calor)?

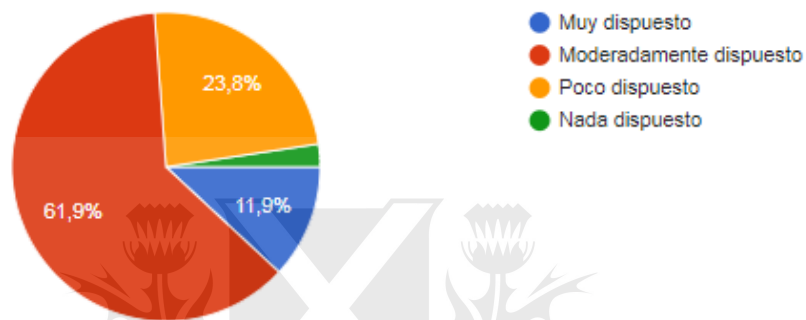
168 respuestas



Casi el 70% de las encuestadas considero Muy o Algo probable la posibilidad de comprar pantuflas que tuvieran dichas características y más del 70% admitieron estar dispuestos a pagar un precio mayor por un producto de mayor calidad:

Qué tan dispuesto estarías a pagar un precio más alto por un producto de mayor calidad y funcionalidad?

168 respuestas



Posicionamiento y público Objetivo

Pie Grande apuntará a mujeres de 20 a 40 años de un NSE medio y medio alto que sientan la necesidad de estar cómodas en sus hogares, con un calzado de buena calidad y de un diseño original. El target se ubicará principalmente en las ciudades en las que está hoy se tiene presencia con la marca: interior de Bs As, Rosario y Mendoza y se buscará abarcar también zonas desatendidas y con gran potencial como ser Capital Federal y GBA.

Los perfiles de estas mujeres pueden ser diversos y multifacéticos: estudiantes, amas de casa, madres, profesionales o deportistas, pero todas tendrán algo en común: les gusta cuidarse y mimarse y saben que merecen un descanso antes o después de un día agitado. Pie grande les propone un producto que les permitirá balancear su tiempo, otorgándole bienestar.

Personalidad de Marca

En el proceso de posicionamiento y comunicación resulta fundamental otorgarle a la marca una **personalidad**, para que la misma tenga la posibilidad de relacionarse con el cliente y generar un vínculo emocional que le permita hablarle de igual a igual.

Es por ello que partir de la introspección y búsqueda de **valores** y beneficios más representativos que se quieren transmitir surge que Pie Grande es: Confiable, fuerte, compañera, sensible, simple, original y sincera.

Esta es la imagen de marca que pretendo construir alrededor de una oferta que ya por sus características es convincente y original.

Los **beneficios funcionales** de la propuesta están dados por la calidad que avalan los años de trayectoria, la acción terapéutica del nuevo producto, el confort que la caracteriza y sus diseños innovadores. Añadiendo ahora la posibilidad de adquirirlos a través de la página web con comodidades de pago y envíos a domicilio.

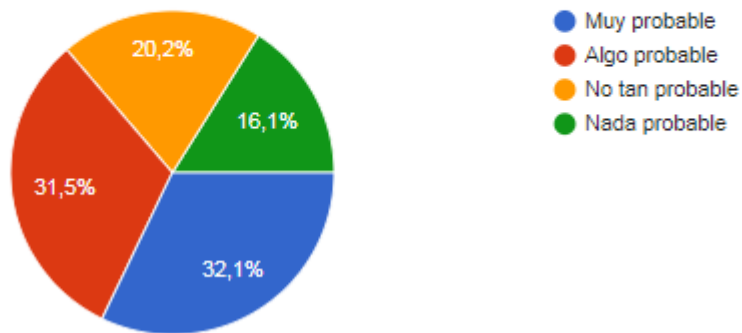
En cuanto a los **beneficios emocionales** intento resaltar la compañía a la mujer en esos momentos en los que realmente puede ser y dedicarse a ella misma. Pie Grande será su aliada en la intimidad del hogar y le brindará confort, cuidado y seguridad. Las pantuflas son un mimo a los pies de esas mujeres que les gusta estar siempre en movimiento. Porque los pies son la parte del cuerpo que la sostienen y le permiten avanzar y Pie Grande los quiere cuidar.

Desarrollo de la tienda virtual

El desarrollo de la tienda online es una apuesta importante para el negocio, por lo que, a través de la encuesta realizada se interrogó al target sobre la probabilidad de que adquiriera este producto vía internet. El resultado arrojó que más del 60% estaría dispuesto a hacerlo.

Cuán probable es que compres pantuflas por internet?

168 respuestas



A la hora de diseñar una tienda on line existen dos alternativas:

- Diseño personalizado y a medida
- Contratación de una Plataforma de ecommerce

Considero que la opción de desarrollo propio demandaría muchos recursos económicos y temporales que no ameritan dada la magnitud del negocio y la nula experiencia en este ámbito.

Por el contrario, la contratación de una plataforma tiene numerosas ventajas que la convierten en la mejor opción para este negocio.

Dentro de las opciones que ofrece el mercado en cuanto a plataformas de ecommerce, encuentro que MercadoShops sería una excelente alternativa ya que permite:

- *Diseños flexibles*: Plantillas libres y testeadas sin necesidad de conocimientos técnicos
- *Mercado de Pago integrado*: financiación y aval de la marca
- *Mercado Envíos*: calculadora de costos y etiqueta de pago lista para imprimir y hacer el despacho.
- *Integración con Mercado Libre*: importación de publicaciones y sincronización de precios, ventas, stocks, etc.
- *Sincronización con tienda en Facebook*
- *Herramientas de Marketing*

Mercado Shops ofrece 4 tipos de planes que varían de precio por la cantidad de publicaciones. En un principio elegiría el Profesional que tiene un costo mensual de \$349 por mes más la comisión de Mercado de Pagos que es el 4.55% más IVA. Los envíos estarán a cargo de los compradores cuyas tarifas serán calculadas a través de la herramienta que facilita Mercado Envíos.

Factores clave de la estrategia

Con el lanzamiento del canal virtual se intentará acercar la marca a clientes que no tienen acceso a ella por las condiciones de comercialización actuales. Se comercializarán, por un lado, la nueva línea bajo el concepto de “Pie Grande Spa” y por otro los modelos tradicionales de la marca.

Los factores clave del éxito serán:

- Tener un producto diferencial: en este caso, la línea Spa solo podrá comprarse vía internet
- Hacer una web atractiva y amigable pensando en el target al que se apunta: fotos de calidad, descripción de productos, medios de pago, servicio post venta, información de la empresa y contacto completas.
- Comunicación direccionada al target, integración de los canales

San Andrés

Objetivos y Metas

El **objetivo** del presente plan es posicionar a Pie Grande como un referente de la categoría a través del desarrollo del canal on line potenciándolo con el lanzamiento de una nueva línea denominada “Pie Grande Spa”.

Las **metas**, enumeradas a continuación, se corresponden con el lanzamiento del canal on line y la nueva línea y serán fijadas por el plazo de tres años que equivalen a 6 temporadas a comenzar en el Otoño-Invierno 2018 y culminando en Primavera-Verano 2020. La medición y evaluación de las mismas se realizará en ese horizonte de tiempo.

1) **Ingresos**: Se proyecta el siguiente incremento en ventas a través del canal virtual que aplica únicamente a las ventas a consumidores finales (CF):

| | Est. 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|-----------|-------------|------------|------------|
| Venta Unidades CF | 400 | 800 | 1,400 | 2,240 |
| Venta \$ CF | 160,133 | 320,266.67 | 560,467 | 896,747 |
| Incremento CF | - | 100% | 75% | 60% |
| Venta de plantillas y almohadillas | - | 23,625 | 39,375 | 55,125 |
| Incremento en Facturación Total | - | 17% | 27% | 37% |

La facturación de plantillas y almohadillas térmicas contempla un precio promedio de \$150 (sin IVA).

Instrumento de medición: comparación de producción e ingresos anuales con la tabla anterior como base.

2) **Imagen de marca**: El awareness de marca actual es muy bajo, siendo la meta incrementarlo en un 40%.

Instrumento de medición: nueva encuesta al público objetivo y comparación con la anterior.

3) Redes Sociales: La cantidad actual de seguidores de la Fan Page es de 3.500 y el objetivo es incrementarlos de manera orgánica (por ejemplo, concursos) llegando a los 4.000 el primer año. Para el segundo y tercer año la meta es alcanzar los 4.500 y 5.000 seguidores respectivamente.

La marca no cuenta actualmente con Instagram, por lo que se creará la cuenta vinculada a la de Facebook.

Instrumento de medición: tabla evolutiva.

4) Tienda Online: Con una tasa de conversión del 3% (tasa de conversión razonable para la categoría indumentaria) la meta será alcanzar un tráfico de 1.100 usuarios únicos por mes.

Instrumento de medición: Google Analytics – Visitas Únicas / Ventas.

Universidad de
San Andrés

Ejecución de la Estrategia - Plan de Acción

Producto

Definición de la nueva colección

Pie Grande seguirá fabricando sus pantuflas tradicionales tal cual lo viene haciendo año tras año: eligiendo los géneros, colores y estampados de la temporada dependiendo tanto de las tendencias como de la disponibilidad de telas en el mercado local.

Adicionalmente, para el lanzamiento de la nueva línea “Pie Grande Spa” se deberán confeccionar las plantillas, almohadillas y antifaces con semillas de Lino y Lavanda. Su proceso de fabricación es sencillo y de bajo costo y se realizará en el taller propio.

La línea Spa tendrá funciones fitoterapéuticas ya que utilizará productos de origen vegetal para aliviar, curar o prevenir dolencias y serán termoterapéuticas por la aplicación de frío o calor.

Serán ideales para combatir dolores (musculares, articulares, cefaleas, congestiones, entre otros) así como también, para estimular la relajación y la circulación.

Universidad de
San Andrés

En un principio, la línea contará con plantillas, almohadillas y antifaces como muestra la imagen a continuación:



(*) Imagen extraída de: <https://mahalonuiloaalmohadillas.wordpress.com/>

Estimación de la producción

En cuanto a los artículos de la nueva línea, consideré una venta anual de 150 unidades en 2018, 250 en 2019 y 350 en el 2020. De todas formas, es un producto que requiere un proceso de fabricación sencillo (corte de formas, relleno de semillas y costura final) y se realiza en base materia prima de bajo costo y fácil acceso, con lo cual, de dispararse la demanda, la respuesta podría ser de forma inmediata.

La idea es que la línea Spa sea accesoria y una puerta para incorporar nuevos productos en el futuro, pero más que nada, se quiere potenciar la venta de pantuflas por el canal online, para lo que se prevé un incremento de venta en unidades a consumidor final de 100% para el primer año y del 75% y 60% para los años posteriores.

Packaging

El packaging actual de las pantuflas está compuesto por un bolso de PVC transparente con bies al tono de la pantufla.

Los artículos de la línea Spa irán con bolsas de tela que contengan el logo de la marca y estarán acompañados de folletos explicativos de las bondades del producto, así como de las instrucciones de uso.

En todos los casos, a las ventas vía ecommerce se les deberán agregar los sobres de envíos especiales que otorgarán mayor protección y seguridad.

Precio



(*) Imagen extraída de Pinterest

Como puede apreciarse en la foto anterior, los materiales necesarios para la producción son: Semillas, telas de algodón, hilos.

El costo estimado asciende (en promedio) a \$34:

| | \$ |
|-----------------------|--------------|
| MP (Semillas y tela) | \$ 12 |
| Mano de Obra | \$ 5 |
| Packaging | \$ 9 |
| Gastos y comisiones | \$ 8 |
| Costo Unitario | \$ 34 |

Este costo no incluye los costos fijos que luego serán reflejados en el cuadro de Resultados esperados (apartado 9).

Packaging: las compras por internet deberán ser entregadas en sobres de seguridad para envíos de ecommerce cuyo costo unitario asciende a \$9.

Logística: el costo de envío será cargado al cliente y calculado automáticamente por la plataforma ya que cuenta con la integración a Mercado Envíos. Al realizarse la compra, la empresa recibe una etiqueta con el domicilio del comprador lista para imprimir y pegar en el paquete.

Comisiones: el plan elegido tiene un costo mensual de \$349 por mes e incluye, entre otras cosas:

- Hasta 500 publicaciones
- Atención al cliente por e-mail en 24hs.
- Gestión de venta multicanal integradas con Mercado Libre
- Mercado Envíos
- Promociones y cupones de descuento
- Panel de estadísticas

La comisión cobrada por Mercado de Pagos es de 4,55% del precio neto de IVA.

Cálculo del precio

En función de los precios relevados de la competencia, el precio promedio para los productos de la nueva línea es el siguiente:

| | | |
|------------------------|-----------|------------|
| Precio Promedio | \$ | 158 |
| Antifaces y Plantillas | \$ | 125 |
| Almohadillas | \$ | 190 |

Plaza

La plataforma virtual seleccionada es Mercado Shops. Los planes que ofrece la empresa son 3 y se seleccionó el Profesional, ya que reúne las condiciones necesarias, al menos en la primera etapa:

| Plan | Precio por mes | Beneficios |
|--------------------|----------------|--------------------------|
| Profesional Plus | \$ 599 | Publicaciones ilimitadas |
| Profesional | \$ 349 | Hasta 500 publicaciones |
| Principiante | \$ 329 | Hasta 100 publicaciones |

¡Gratis por 30 días!
No te pediremos tu tarjeta de crédito.
Cancela online cuando quieras.

Probar

Este plan otorga herramientas clave para promocionar la marca, tales como:

- Promociones y cupones de descuento
- Integración con herramientas de Google
- SEO personalizado
- Panel de estadísticas de ventas
- Tienda en Facebook

Además, cuenta con puntos clave como financiación y medios de pago integrados a través de Mercado Pago, los beneficios de Mercado Envíos, administración de inventarios, acceso a capacitaciones y, por su puesto, todo el respaldo de Mercado Libre.

Las facilidades que otorga el plan en cuanto a simplicidad de uso, promociones, envíos y pagos, relacionados con su bajo costo, serán de vital importancia para el lanzamiento de la plaza on line. Al menos en los primeros años no veo necesario el desarrollo de un sitio propio, pero llegado el caso, deberá evaluarse el costo-beneficio del mismo.

Promoción

La promoción se hará exclusivamente on line a través de Facebook y de campañas de email marketing.

Actualmente Pie Grande cuenta con su Fan Page la cual tiene no tiene una línea estética uniforme y definida. Se asemeja más a una página personal que a la Fan Page de una empresa. El primer paso entonces será optimizarla, dándole una estética que se relacione con la personalidad que se definió anteriormente para la marca. Los atributos serán: simpleza, calidez, confianza, equilibrio, serenidad.

Los primeros pasos a seguir en cuanto al diseño de la Fan Page serán:

- 1) Personalizar la portada y el diseño
- 2) Añadir contenido de los productos con fotos de alta calidad y con descripciones interesantes y completas.
- 3) Hacerla fan de otras páginas y compartir y generar contenido propio o del sector que pueda interesarles a los fans. El objetivo es promocionar el producto y la categoría con lo cual, se publicarán notas sobre el uso de la ropa de casa, los beneficios fitoterapéuticos de las semillas, tutoriales y formas de utilización del producto, entre otros.

La misma estrategia se aplicará para la creación de la cuenta de Instagram.

Lo que se busca a generar a partir de las redes sociales es aumentar la cantidad de clientes, fidelizar a los existentes y difundir la marca. La idea no es simplemente generar contenido y divulgar si no también, retroalimentarla con la respuesta de los consumidores e investigando las actividades y productos de la competencia.

Para fomentar el tráfico al sitio y también generar suscriptores a la base de datos se realizará pautas publicitarias a través de Facebook e Instagram Ads. El presupuesto destinado a estas actividades será de: \$1.000 mensuales.

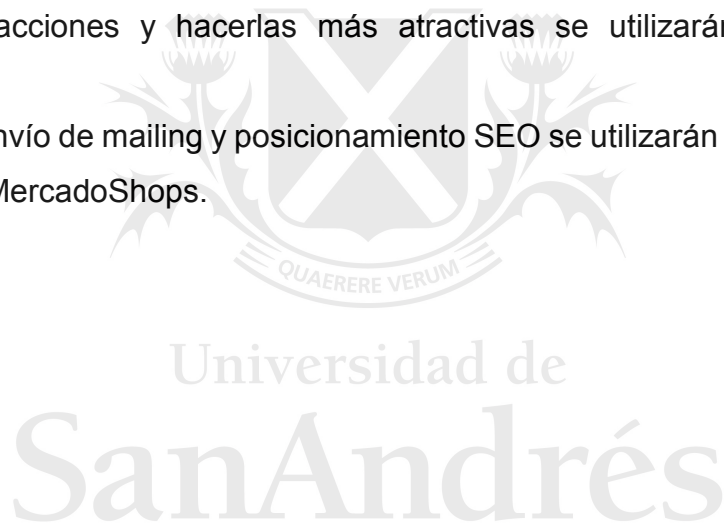
Se utilizará la herramienta de Concursos para lograr un mayor alcance y fidelización y también publicidad direccionada para traccionar visitas al website.

Se tendrán en cuenta fechas especiales para esas promociones y, en línea con el producto que se comercializa y la imagen que quiere mostrarse, se planificarán microeventos para las siguientes fechas:

- Día de la Mujer (Marzo)
- Día del Amigo (Julio)
- Día de la Madre (Octubre)
- Navidad (Diciembre)

La generación de estos eventos no sólo traccionará seguidores y ventas si no que permitirá interactuar con las consumidoras, conocerlas mejor y fidelizarlas. Para apoyar estas acciones y hacerlas más atractivas se utilizarán descuentos y promociones.

Tanto para el envío de mailing y posicionamiento SEO se utilizarán los instrumentos brindados por MercadoShops.



Cronograma de Acciones

A continuación, se proyecta un cronograma de acciones para el lanzamiento de la nueva Línea y del canal virtual.

Las actividades se dividieron en 3 etapas:

- 1) *Pre Lanzamiento*: incluye actividades de compra de materiales para los nuevos productos, diseño de nueva colección, toma de fotos, diseño del sitio y redes.
- 2) *Lanzamiento*: lanzamiento de la línea Pie Grande Spa y del ecommerce, publicidad, creación contenido para redes.
- 3) *Post Lanzamiento*: análisis de ventas, evaluación de aceptación del producto, análisis de la competencia.

| Etapas | Marketing MIX | Actividad | 2017 | 2018 | | | | | | | | | | | |
|------------------|---------------|--|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | Dic | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Pre lanzamiento | Producto | Evaluación de materiales | | | | | | | | | | | | | |
| Pre lanzamiento | Producto | Elaboración de moldes y diseños | | | | | | | | | | | | | |
| Pre lanzamiento | Producto | Pruebas y control de calidad | | | | | | | | | | | | | |
| Pre lanzamiento | Producto | Packaging | | | | | | | | | | | | | |
| Pre lanzamiento | Plaza | Suscripción a Mercadoshops | | | | | | | | | | | | | |
| Pre lanzamiento | Plaza | Diseño de la web | | | | | | | | | | | | | |
| Pre lanzamiento | Plaza | Diseño de la Fan Page | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento | Producto | Lanzamiento de la colección PieGrande Spa | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento | Plaza | Lanzamiento de la tienda virtual | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento | Promoción | Publicidad en Facebook e Instagram | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento | Promoción | Lanzamiento de la nueva colección en redes | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento | Promoción | Concursos en FB e IG | | | | | | | | | | | | | |
| Post Lanzamiento | Producto | Análisis de ventas | | | | | | | | | | | | | |
| Post Lanzamiento | Precio | Relevamiento de Precios y Competencia | | | | | | | | | | | | | |

Presupuesto de Marketing

| Concepto | 2017 | 2018 | | | | | | | | | | | | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Dic | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Acumulado | Acumulado | Acumulado |
| Diseño de la nueva línea | \$ 1,000 | \$ 1,000 | | | | | | | | | | | | \$ 1,000 | | |
| Fotografías y catalogación | | \$ 5,000 | | \$ 2,000 | | \$ 2,000 | | \$ 5,000 | | \$ 2,000 | | \$ 2,000 | | \$ 18,000 | \$ 18,000 | \$ 18,000 |
| Sueldo Administrador | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 5,000 | \$ 60,000 | \$ 60,000 | \$ 60,000 |
| Suscripción a Mercado Shops | \$ 349 | \$ 349 | \$ 349 | \$ 349 | \$ 349 | \$ 349 | \$ 349 | \$ 349 | \$ 349 | \$ 349 | \$ 349 | \$ 349 | \$ 349 | \$ 4,188 | \$ 4,188 | \$ 4,188 |
| Facebook e Instagram Ads | | | \$ 1,500 | \$ 1,500 | \$ 800 | \$ 1,300 | \$ 800 | \$ 1,500 | \$ 800 | \$ 800 | \$ 1,500 | \$ 800 | \$ 1,500 | \$ 12,800 | \$ 17,250 | \$ 21,563 |
| Concursos en FB e IG | | | \$ 1,000 | \$ 1,000 | | \$ 1,000 | | \$ 1,000 | | | \$ 1,000 | | \$ 1,000 | \$ 6,000 | \$ 6,000 | \$ 6,000 |
| Total | \$ 6,349 | \$ 11,349 | \$ 7,849 | \$ 9,849 | \$ 6,149 | \$ 9,649 | \$ 6,149 | \$ 12,849 | \$ 6,149 | \$ 8,149 | \$ 7,849 | \$ 8,149 | \$ 7,849 | \$ 101,988 | \$ 105,438 | \$ 109,751 |



Universidad de
SanAndrés

Resultados Esperados

Los resultados esperados corresponden a la nueva línea Spa y al incremento de unidades vendidas a consumidor final a través del canal on line las cuales fueron indicadas en el apartado 5. Objetivos y Metas.

| Concepto | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | Acumulado | Acumulado | Acumulado | Acumulado |
| Venta Unidades | | 950 | 1,650 | 2,590 |
| <i>Pantufilas</i> | | 800 | 1,400 | 2,240 |
| <i>Articulos PG Spa</i> | | 150 | 250 | 350 |
| Venta en \$ | | \$ 343,892 | \$ 599,842 | \$ 951,872 |
| <i>Pantufilas</i> | | \$ 320,267 | \$ 560,467 | \$ 896,747 |
| <i>Articulos PG Spa</i> | | \$ 23,625 | \$ 39,375 | \$ 55,125 |
| Costos Variables | | \$ 113,966 | \$ 199,016 | \$ 316,726 |
| <i>Pantufilas (1)</i> | | \$ 108,866 | \$ 190,516 | \$ 304,826 |
| <i>Articulos PG Spa</i> | | \$ 5,100 | \$ 8,500 | \$ 11,900 |
| Costos Fijos (2) | | \$ 25,938 | \$ 39,156 | \$ 52,278 |
| Margen Bruto | | \$ 203,987 | \$ 361,670 | \$ 582,868 |
| Otros Gatos | | \$ 133,884 | \$ 166,532 | \$ 213,195 |
| <i>Gastos de Mktg (3)</i> | \$ 6,349 | \$ 101,988 | \$ 105,438 | \$ 109,751 |
| <i>Comisión Mercado de Pago</i> | | \$ 7,824 | \$ 19,105 | \$ 36,814 |
| <i>Descuentos Eventos (7% impacto estimado sobre venta)</i> | | \$ 24,072 | \$ 41,989 | \$ 66,631 |
| Resultado Neto | \$ -6,349 | \$ 70,103 | \$ 195,138 | \$ 369,673 |
| Rentabilidad | | 20% | 33% | 39% |

(1) El costo de las pantuflas incluye \$9 adicionales de la bolsa de envío especial para ecommerce y excluye los costos fijos considerados posteriormente en la línea de Costos Fijos.

(2) Los Costos fijos totales ascienden a \$126.960 anuales. Se aplicó el porporcional a las ventas a consumidor final 20% en 2018, 31% en 2019 y 41% en 2020

(3) Detallados en el apartado 8.Presupuesto de Mktg

Las ventas y los costos no están inflacionados. El incremento en costos que se genere por parte de los proveedores y MO será trasladado el precio

Implementación y Control

Para evaluar la performance de la nueva línea, así como del canal de ventas virtual deberá medirse mensualmente el incremento de ventas de las pantuflas y de los nuevos productos. Deberá hacerse un seguimiento de los comentarios de los clientes en las redes para entender la aceptación de los mismos y evaluar modificaciones de ser necesarias.

El plan de diseño y desarrollo de los ítems de la nueva línea Spa estarán a cargo de Marcela quien tiene vasta experiencia en confección. El diseño, lanzamiento y mantenimiento de la plataforma on line estarán a cargo de su hijo Matías, quien cuenta con conocimientos técnicos sobre informática y tecnología.



Conclusiones

El presente plan de Marketing fue elaborado con el objetivo de:

- Definir el posicionamiento de marca de Pie Grande
- Desarrollar el canal de venta on line
- Evaluar la expansión de marca hacia otros productos complementarios

A partir de un exhaustivo análisis de la competencia y de los intereses de los consumidores a través de una encuesta cuali y cuantitativa se definió lanzar una nueva línea de productos complementarios “Pie Grande Spa” que le permitan acompañar el lanzamiento de su tienda virtual y generar mayores ventas. La misma línea, también ayudará a forjar la personalidad de marca que se definió en este mismo plan.

El incremento de ventas que se plantea para los próximos 3 años en lo que refiere al segmento “consumidor final” es pasar de una venta de 400 pantuflas anuales a 2.200 generando un impacto en la facturación total (que incluye distribuidores y revendedores) del 17%, 27% y 37% respectivamente.

La rentabilidad esperada, luego de restarle los costos y gastos de marketing presupuestados asciende a 20%, 33% y 39% cada año (calculada en base a las ventas de la categoría Consumidor Final).

La rentabilidad es alta pero el volumen es relativamente bajo ya que los productos comercializados son pocos. Es por esto que considero que la apuesta de la nueva línea es interesante principalmente porque puede abrirle las puertas a un rubro más amplio. En la medida en que se vaya conectando con la consumidora target y siguiendo las tendencias del mercado pueden incorporarse nuevos productos que hagan crecer aún más a la empresa.

Asimismo, una vez consolidada y posicionada la marca en su canal on line, evaluaría la opción de establecer Stands en Shoppings o incluso, hacer acuerdos con marcas que tengan presencia.

Las opciones son muchas porque la categoría hoy no está polarizada ni explotada. Se ha comprobado que los consumidores compran y se comprometen más aquellas marcas con las que se identifican y generan una conexión. Éste es el desafío que tiene por delante Pie Grande.

Anexos

- Formulario Google:
https://docs.google.com/forms/d/1xSrTQCPDtJP5_R2cfs6OkPuPdckl0Jr7vHdyG1UyKpc/edit
- Cuestionario:

Encuesta Pie Grande

Descripción del formulario

Edad *

- ☐ Menos de 19 Años
- ☐ De 20 a 29 años
- ☐ De 30 a 39 años
- ☐ Más de 40 años

Sexo *

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

Lugar de residencia *

- ☐ Capital Federal
- ☐ Gran Buenos Aires
- ☐ Provincia de Buenos Aires
- ☐ Otra...



Qué calzado usas cuando estás en tu casa? *

- ☐ Pantuflas
- ☐ Ojotas
- ☐ El mismo calzado que uso o usaré durante el día
- ☐ Ningún calzado
- ☐ Otra...

En qué momento del día usas este calzado alternativo? *

- ☐ Cuando me levanto a la mañana
- ☐ Cuando vuelvo del trabajo/facultad
- ☐ Antes de ir a dormir
- ☐ Siempre que estoy en mi casa
- ☐ No uso calzado alternativo

Dónde compras o comprarías un par de pantuflas? *

- ☐ Zapaterías
- ☐ Supermercados
- ☐ Casas de Lencería
- ☐ Blanquería
- ☐ Internet (Mercado Libre - Páginas de Facebook- etc)
- ☐ Otra...



Cuántas marcas de pantuflas te parece que hay en el mercado? *

1. Demasiada competencia
2. Suficiente competencia
3. Poca competencia
4. Nada de competencia

...

Qué marcas de pantuflas conoces? *

Texto de respuesta larga

Cuánto pagarías por un par de pantuflas? *

Texto de respuesta larga

Qué sensación te brindan tus pantuflas? *

- ☐ Comodidad
- ☐ Relax
- ☐ Calor
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra...

Le agregarías alguna de estas características a tus pantuflas? *

- ☐ Aroma
- ☐ Propiedades terapéuticas (aroma y calor)
- ☐ Luces
- ☐ Semillas
- ☐ Ninguna
- ☐ Otra...



Qué tan probables es que compres pantuflas que tengan acción terapéutica (aroma y calor)? *

1. Muy probable
2. Algo probable
3. No tan probable
4. Nada probable

Qué tan dispuesto estarías a pagar un precio más alto por un producto de mayor calidad y funcionalidad? *

1. Muy dispuesto
2. Moderadamente dispuesto
3. Poco dispuesto
4. Nada dispuesto



Cuán probable es que compres pantuflas por internet? *

1. Muy probable
2. Algo probable
3. No tan probable
4. Nada probable

Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- “La Revolución Horizontal”, Gonzalo Alonso y Alberto Arévalos, Libros En Red, 2011.
- “Marketing Experiencial, la revolución de las marcas”, Max Lenderman y Raul Sanchez, ESIC Editorial, 2008.
- ebook Tienda Nube 2016

Artículos consultados en internet:

- <http://www.lanacion.com.ar/2037620-el-consumo-cae-segun-el-sector-sostiene-un-informe-privado>
- <http://www.zapatos.org/2011/08/09/pantuflas/>
- <http://www.apertura.com/emprendedores/Pantuflas-que-van-al-microondas-20141028-0010.html>
- <http://www.lanacion.com.ar/1918993-la-historia-de-elephants-o-como-hacer-de-un-pijama-el-ultimo-grito-de-la-moda>
- <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2013/08/17/nosotros/NOS-22.html>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Pantufla>
- <http://blog.bisanon.com/pantuflas-el-placer-de-llegar-a-casa/>
- <http://socialwithit.com/wp-content/uploads/2013/03/Social-With-It-Ebook-como-convertirte-en-todo-un-especialista-en-marketing-en-facebook-16.03.2013.pdf>
- https://www.clarin.com/sociedad/argentinos-consumo-ofertas-promociones-habitos-consumo_0_SJqckHFDXI.html
- <http://www.cace.org.ar/comunicados/facturacion-record-en-hot-sale-3-446-millones-en-tres-dias/>
- <http://www.infobae.com/tendencias/2017/03/20/argentina-el-quinto-pais-con-mayor-igualdad-de-genero/>

- <http://www.infobae.com/tendencias/2016/09/16/el-tiempo-de-las-mujeres-multitareas-el-multitasking-es-una-carrera-loca-y-narcisista-nociva-para-ellas-y-su-entorno/>

