



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

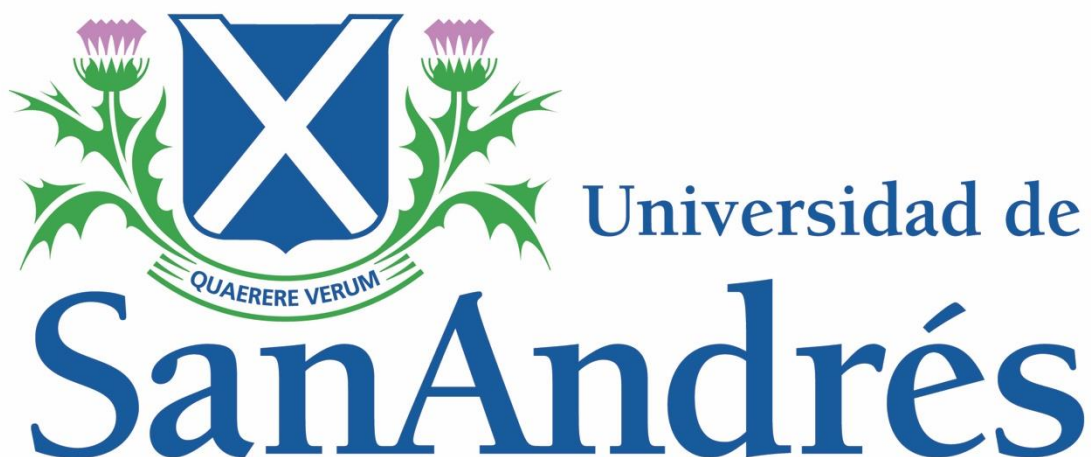
**Plan de marketing para reposicionar la marca Owoko a través de un  
lanzamiento de muñecos sustentables.**

**Autor: Ma. Luciana García Arango**

**Legajo: 30833754**

**Mentor: Alfredo Blousson**

**Buenos Aires, 2016**



MAESTRÍA EN  
**MARKETING Y COMUNICACIÓN**  
Y ESPECIALIZACIÓN EN **MARKETING**

Plan de marketing para reposicionar la marca  
Owoko a través de un lanzamiento de muñecos  
sustentables.

Alumno: Ma. Luciana García Arango

Tutor: Alfredo Blousson

Buenos Aires, Octubre 2016

## Índice

### Resumen ejecutivo

#### 1- Análisis de situación

##### 1.1- Análisis del entorno (PEST)

###### 1.1.1- Aspecto político

###### 1.1.2- Aspecto económico

###### 1.1.3- Aspecto social

###### 1.1.4- Aspecto tecnológico

###### 1.1.5- Aspecto ambiental

##### 1.2- Análisis interno

###### 1.2.1- Historia de la marca

###### 1.2.2- Características del negocio

###### 1.2.3- Características del consumidor

##### 1.3- Análisis del mercado y la competencia

###### 1.3.1- El mercado de la moda infantil argentina

###### 1.3.2- Principales competidores

###### 1.3.3- El mercado de juguetes

##### 1.4- Análisis F.O.D.A.

#### 2- Estrategia

##### 2.1- Desarrollo de la estrategia

##### 2.2- Segmentación, target y posicionamiento

##### 2.3- Investigación acerca del interés por la propuesta

#### 3- Objetivos

#### 4- Plan de acción (marketing mix)

##### 4.1- Producto

##### 4.2- Precio

##### 4.3- Plaza

##### 4.4- Promoción

#### 5- Cronograma

#### 6- Presupuesto y resultados esperados

#### 7- Implementación y control

#### 8- Conclusión

#### 9- Bibliografía

## RESUMEN EJECUTIVO

Owoko nace en el 2003 como una marca de ropa para chicos, con fuerte foco en el color, lo fantástico y lo lúdico, con historias y personajes propios. Comienza vendiendo en la feria FIMI (Feria Internacional de la Moda Infantil) de Valencia, España. En octubre del año 2004 abre su primera franquicia en el barrio de Palermo y en el 2007 comienza su expansión con el primer local propio. Hoy en día la empresa cuenta con 27 franquicias y 10 locales propios distribuidos en casi todo el país.

Al momento de pensar en el crecimiento, la empresa decidió expandirse de forma horizontal. Es decir, respetando el rango etario de la marca (de 0 meses a 8 años) pero sumando contenidos y productos para la infancia. Así fue como en el 2015 abrió un nuevo modelo de local llamado Mega Owoko que además de ropa, comercializa productos de puericultura, muñecos y cochecitos de bebé de otras marcas importadas. Hoy en día tiene una facturación anual promedio de \$100.000.000 y varias aperturas estimadas para el primer semestre del 2017.

En términos de comunicación la marca no hace publicidad en medios masivos ni de forma tradicional. Ha optado desde el principio por no trabajar con niños para hacer gráficas ni videos y busca formas alternativas para difundirse. Esto le da una ventaja competitiva en términos de valor de marca, pero hace que su difusión sea más lenta y compleja respecto a la de sus competidores.

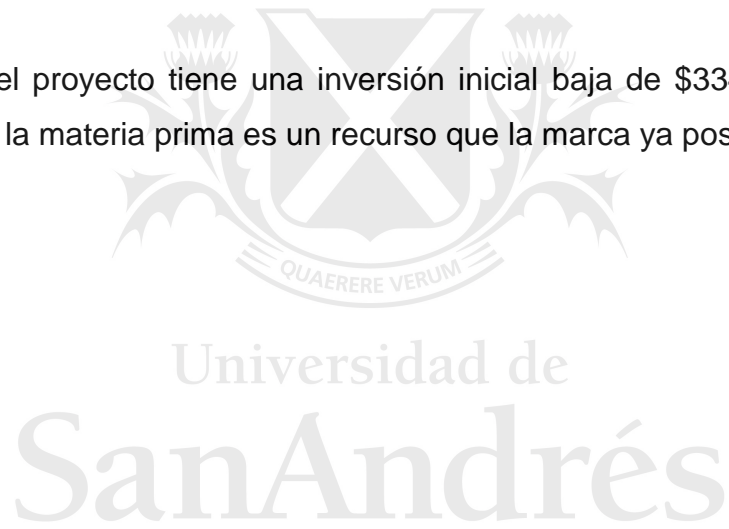
Este trabajo se presenta como un plan de marketing y comunicación para agregarle valor y lograr difundir más la marca a través de un lanzamiento de muñecos sustentables, llamados "Amigos fantásticos", hechos con tela de descarte de cortes y confeccionados por un taller que capacita a personas en situación vulnerable. Se busca posicionar a Owoko como una marca para la infancia, que acompaña al niño en su crecimiento desde que nace y que además es sustentable y socialmente responsable.

El proyecto reúne las siguientes características:

- Responde a una necesidad de la marca de complementar la ropa con otros artículos que contribuyan a consolidarla como una marca para la infancia.
- Es un proyecto sustentable, atributo cada vez más valorado dentro de las empresas y por los consumidores y poco explotado por el mercado de la indumentaria infantil.
- Tiene un costo bajo de inversión ya que se utilizan telas en desuso.

Desde el punto de vista financiero, se estima llegar a una facturación de \$2.849.127 el primer año llegando a \$ 5.868.545 al tercer año de implementación.

Por otro lado, el proyecto tiene una inversión inicial baja de \$334.374 ya que la mayor parte de la materia prima es un recurso que la marca ya posee.



# **1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

## **1.1 Análisis del entorno (PEST)**

### **1.1.1 Aspecto político**

Para comprender el contexto político en el que se desarrollará el proyecto, es necesario tener en cuenta y analizar algunos factores clave que se desencadenaron en los últimos años en Argentina.

Antes que nada es importante destacar que este plan de marketing se plantea y se piensa implementar aproximadamente un año después de un cambio de gobierno. Tras doce años en el poder, entre octubre y noviembre de 2015, el Frente para la Victoria perdió las elecciones frente al PRO, logrando éste, además del triunfo presidencial de Mauricio Macri, la Jefatura de Gobierno de la Ciudad con Horacio Rodríguez Larreta y la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires de la mano de María Eugenia Vidal.

Al momento de escribirse este proyecto aún hay bastante incertidumbre respecto a muchos puntos que afectan a la política y economía del país. Uno de ellos, que incide de manera importante sobre la industria textil y las marcas de ropa, es el de las importaciones.

A comienzos del 2012 la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) dictó la Resolución 3252/12, que obligaba a presentar una Declaración Jurada Anticipada de Importación (DJAI) para poder ingresar mercadería al país. Sólo una vez aprobada dicha DJAI, los insumos importados podían ingresar y seguir su curso. Con esto se buscaba regular el comercio exterior y ser más proteccionista respecto a la industria local. En muchos casos la mercadería quedaba frenada durante bastante tiempo en la aduana, lo que trajo aparejado problemas y

pérdidas económicas para las empresas que necesitaban hacer uso de lo que estaban importando.

Para la industria de la moda, esta resolución significó una baja en el ingreso de ropa confeccionada en el exterior. Sin embargo, también implicó que el ingreso de muchos insumos como hilados, pigmentos y maquinarias se viera restringido incidiendo en el desarrollo de la industria. De acuerdo al Boletín Económico de la Fundación ProTejer, durante el 2015 la actividad de la industria textil se desaceleró y cayó un 8,3% respecto al 2014 (<http://www.fundacionprotejer.com>, 2015).

Con el actual cambio de gobierno ya se están comenzando a tomar medidas para levantar las restricciones a las importaciones. La inquietud que genera en la industria textil es la posibilidad de que se levanten las trabas y los productos de otros países, especialmente de China, entren con mayor libertad, compitiendo en precio y calidad con el producto nacional, perjudicándolo.

### **1.1.2 Aspecto económico**

El año 2015 estuvo marcado por suba de precios, inflación y un consecuente descenso del consumo. De acuerdo al Índice de Precios al Consumidor Nacional urbano del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), hasta septiembre de 2015 el nivel general de precios tuvo una suba del 11,9% respecto al 2014.

Para fomentar el consumo, el 13 de septiembre de 2014, el Gobierno nacional lanzó el “Ahora 12”, un plan para financiar compras en doce cuotas sin interés y sin tope de venta. De acuerdo a la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, el plan Ahora 12 impulsó el consumo de indumentaria por sobre todos los rubros, representando el 38% de las ventas totales, seguido por marroquinería y calzado. Por otro lado, también siguió en vigencia durante todo el transcurso del 2015 la lista de Precios Cuidados, un acuerdo entre el gobierno, productores y

comerciantes para respetar el precio de ciertos artículos de la canasta básica. De acuerdo a un informe de Nielsen, los argentinos están preocupados por los cambios económicos de los próximos doce meses (año 2016) y buscan ahorrar. Luego de buscar marcas alternativas de alimentos, la compra de indumentaria figura como segunda en la lista del ahorro. Estando en crisis o en situación de incertidumbre, ese es uno de los primeros recortes que se hace (Nielsen 2015).

La inflación ha sido uno de los temas más preocupantes de la economía nacional de los últimos años, agravándose especialmente en el transcurso de los últimos tres. Las medidas descritas previamente no logran subsanar los efectos de la suba de precios en el bolsillo del consumidor y de los productores. Existe, además, una incongruencia entre los índices expresados por el INDEC y los reportes de consultoras privadas. Se ha acusado al gobierno saliente de tergiversar los datos para esconder las cifras reales, y es por esto que el INDEC ha perdido credibilidad. Con el cambio de gobierno se plantea la necesidad de reorganizar y recuperar la credibilidad del organismo, situación que al momento de escribirse este trabajo aún no está resuelta y de hecho se estima que no lo estará hasta el 2017.

Un factor importante que es necesario destacar y que ha influido mucho en la economía del país desde el año 2011 es la intervención del mercado cambiario para comprar divisas extranjeras. Mediante el denominado “cepo cambiario”, se pusieron en marcha una serie de medidas restrictivas para frenar la fuga de capitales y evitar una devaluación de la economía. Así fue que para poder comprar moneda extranjera, era necesario pedir autorización a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) que mediante un formulario autorizaba o no dicha compra y el monto a comprar. A partir de este momento creció el mercado paralelo, existiendo así una cotización oficial y una denominada “blue” que era la que se conseguía para comprar y vender divisas de forma no declarada. Debido a la gran cantidad de compras hechas en el exterior, también se aplicó un impuesto a las transacciones hechas con tarjeta de crédito. Finalmente, a principios de



2014, se flexibilizó el cepo permitiendo la compra de dólares para ahorro, con un 20% de impuesto sobre la cotización oficial. Esta medida de restricción cambiaria tuvo consecuencias para la economía, frenó la entrada de dólares al país y perjudicó las exportaciones (Infobae, septiembre 2015).

En el caso de la industria textil, de acuerdo con informes de la Fundación ProTejer, durante el período de enero a agosto de 2015, las exportaciones también presentaron caídas respecto al año anterior en un 26,6% así como también lo hicieron las importaciones un 2,7%. Se puede concluir que las medidas económicas de los últimos años no lograron generar todos los beneficios que buscaban o que estos no fueron suficientes para reactivar la industria. La restricción para ingresar mercadería importada impulsó en buena medida la industria nacional pero los costos productivos y la inflación no lograron que la producción fuese competitiva. En líneas generales los últimos años para la industria textil presentaron caídas en ventas y subas en precios (<http://www.fundacionprotejer.com>, 2015).

Con el cambio de Gobierno, una de las primeras medidas tomadas fue la de levantar el cepo cambiario para devaluar la economía en pos de una futura estabilización. El 13 de enero de 2016, se anunciaron las proyecciones y medidas económicas del gobierno de Macri. Dentro de ellas se encuentra la reducción de la inflación, intentando ir de un 25% anual durante el 2016 a un 5% llegado el año 2018; el proyecto de elevar el mínimo no imponible sobre salarios; la quita de subsidios a los servicios de energía y la reducción del déficit fiscal (La Nación, enero 2016).

Es difícil aún proyectar cómo estas medidas impactarán sobre la industria y los consumidores pero es esperable que por lo menos durante el 2016 y parte del 2017 haya suba de precios, reducción del consumo y caída en las ventas, situación que ya se vivió durante el transcurso del 2015 (La Nación, mayo 2015).

Finalmente es interesante destacar que por los altos precios de producción, en los últimos años la industria textil argentina se vio opacada por las compras en el exterior. Quienes tienen posibilidad de viajar compran ropa allí, ya que incluso con la diferencia cambiaria resulta más económico que comprar producto nacional.

### **1.1.3 Aspecto social**

Para hacer un análisis del escenario social del país al momento de plantear este proyecto, es importante tener en cuenta medidas y cambios que se gestaron durante los mandatos del Kirchnerismo. Cabe destacar que durante la década kirchnerista se le ha dado mucha importancia a la inclusión social, a mejorar las condiciones laborales de los trabajadores e intentar crear mayor estabilidad social (iProfesional mayo 2013). Sin embargo, como se analizará más adelante, algunas medidas han traído sus desventajas o no lograron cumplir su objetivo.

En 2009 se creó la Asignación Universal por Hijo, un seguro social para los hijos menores de 18 años con padres desocupados o no registrados. Su objetivo era complementar el ingreso de familias con hijos incluyendo también asignaciones para incentivar la escolaridad. Por otro lado, en el 2013 se aprobó la ley contra el trabajo infantil, problemática que compete históricamente a la industria textil. También se promulgó en mayo de 2014 la Ley de Promoción del Trabajo Registrado y Prevención del Fraude Laboral para combatir el trabajo no registrado.

Dicho esto, a pesar de lo mencionado anteriormente, el problema más importante que enfrenta la industria textil es el del trabajo llamado coloquialmente “en negro” y los talleres clandestinos, situación que ni el Gobierno Nacional ni el Gobierno de la Ciudad han podido hasta ahora controlar. En abril de 2015 se incendió un taller ilegal en la zona de Flores y murieron dos niños de 7 y 10 años (La Nación, septiembre 2015). A partir de entonces se comenzaron a clausurar y desbaratar muchos talleres, la mayoría de ellos en la zona de Flores. Por lo general, se trata

de talleres en los que trabaja más gente de la permitida, en malas condiciones, muchos indocumentados y con niños y familias enteras habitando ahí mismo.

El problema de los talleres clandestinos es grave y no es sólo nacional. Es el mayor problema que afecta a la industria de la moda a nivel mundial y es difícil de controlar. En el caso de Argentina, cuesta conseguir mano de obra que trabaje en blanco y en buenas condiciones. Muchas personas que prestan servicios, como la costura, consideran muy elevado el costo del monotributo y prefieren evitarlo<sup>1</sup>. Otros trabajadores, algunos extranjeros, encuentran en el trabajo ilegal textil la única salida para su situación de desamparo. Muchas marcas aprovechan esta situación para producir con bajos costos, sin facturar, evadiendo impuestos y aumentando así su rentabilidad.

Existe hoy en día más denuncia social respecto a estos temas. El consumidor quiere saber cómo y en qué condiciones está hecho lo que compra. Sin embargo, por otro lado, mercados como La Salada, muchas de las marcas de Flores e incluso marcas reconocidas, siguen creciendo, vendiendo en grandes cantidades y produciendo en condiciones peligrosas para el trabajador.

Existe una ONG llamada Fashion Revolution, que busca generar un cambio en la industria de la moda. El principal reclamo viene de la mano de la demanda “Who made my clothes”, traducido como “¿Quién hizo mi ropa?” y apunta a que las marcas muestren quién y en qué condiciones confecciona la ropa que luego se vende. Fashion Revolution Argentina es la versión local de dicha iniciativa, informando al consumidor para que cada vez sea más consciente de lo que compra y exigiendo a las marcas locales mayor compromiso en sus procesos productivos. (<http://fashionrevolution.org/country/argentina>)

---

<sup>1</sup> El monotributo es un régimen para pequeños contribuyentes que engloba el pago de las cargas impositivas (IVA, impuesto a las ganancias), aportes jubilatorios y obra social. Está a cargo de la Administración General de Ingresos Públicos (AFIP)

#### **1.1.4 Aspecto tecnológico**

Desde el punto de vista tecnológico, Argentina todavía tiene una brecha muy grande respecto a países más desarrollados. Sin embargo, se ha intentado en los últimos años formalizar y profesionalizar más la industria. Tanto el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) como el Centro Metropolitano de Diseño (CMD) ofrecen cursos y capacitaciones para distintas ramas del rubro, desde técnicos hasta confeccionistas. Por otro lado en el CMD se creó el Programa Incubadora de Talleres Textiles para incentivar y brindar ayuda financiera a emprendimientos textiles.

Otro punto a tener en cuenta dentro del análisis tecnológico se relaciona al canal de venta y al crecimiento del e-commerce como hábito de compra. De acuerdo a un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, durante el 2014 lo que más se compró online fueron tickets para entretenimiento, indumentaria y accesorios y artículos de electrónica (La Nación, septiembre 2015). La facilidad de medios de pago y financiación, las aplicaciones y plataformas de compra cada vez mejor diseñadas y la comodidad de hacerlo desde el hogar son algunos de los factores que hace que el sector del e-commerce crezca cada vez más. Por otro lado la logística ha mejorado, así como también los tiempos de entrega, aunque todavía son puntos a mejorar y despiertan quejas por parte de los consumidores.

Respecto a la confección y los talleres, más allá de lo relacionado al trabajo legal y en buenas condiciones, es complejo encontrar talleres capacitados, con buena mano de obra y que cumplan con los tiempos pautados. La calidad de la mano de obra de la confección en Argentina no es muy buena y hay además limitaciones respecto a maquinarias. Esto genera fallas, producción de segunda selección y pérdida de competitividad frente a otros países. Algunas marcas mandan parte de su producción a confeccionar al exterior para lograr un nivel de mano de obra digno de ser exportado y competitivo.

### **1.1.5. Aspecto ambiental**

Otro punto para destacar y que se vincula con el proyecto planteado en este plan de marketing, es el aumento de la conciencia ambiental en la sociedad. De acuerdo a un informe de Kantar Worldpanel (Adlatina, 18/08/2015) el ciudadano argentino cuida cada vez más los recursos como la electricidad y el agua y busca evitar el uso excesivo de plástico. Un 90% de los argentinos encuestados para este informe afirma que ser amigable con el medio ambiente influye positivamente en el estilo de vida. Asimismo, los consumidores demandan más transparencia por parte de las marcas y buscan separarse de aquellas que estén asociadas de manera negativa al cuidado del medioambiente.

En lo que concierne a la industria textil, se la considera al día de hoy una industria sumamente contaminante. Los procesos textiles, que abarcan tejeduría, estampados, procesos de tintorería, desencolado, entre otros, generan mucho consumo y contaminación del agua. Se utilizan químicos dañinos y se genera una gran cantidad de residuos (Greenpeace, octubre 2012). Existen iniciativas para que se dejen de utilizar ciertas sustancias químicas cuyo impacto en el mundo es fuerte y peligroso pero hasta el día de hoy no se ha logrado una regulación total del asunto y los países subdesarrollados son los que más sufren las consecuencias.

## **1.2 Análisis interno**

### **1.2.1 Historia de la marca**

Owoko nace en el 2003, como una marca de ropa de bebés y niños hasta 8 años. En principio el proyecto se generó para exportar ropa a Europa, aprovechando el auge de la exportación que se estaba dando en ese momento de recuperación de la economía.

Dentro de ese contexto, un grupo de cuatro amigos se hicieron socios y armaron la marca. El concepto era el de pensar ropa para chicos con una mirada más lúdica y separada de la estética masiva. La ropa estaba pensada para generar interacción y juego con los niños, y cada temporada venía de la mano de una historia y un cuento ilustrado. En dichos cuentos, que hoy en día siguen existiendo, “los Owokos”<sup>2</sup>, cumplen sueños y resuelven pequeños problemas de los protagonistas, quienes además aparecen en las estampas y bordados de la colección.

La primera colección se armó para llevarla a la feria FIMI en Valencia, España. Así fueron haciéndose conocidos en ese circuito y vendiendo a multimarcas extranjeros. La estética colorida y concepto de la marca se distinguían de sus competidores más clásicos, y eso les abrió puertas en el mercado.

Para el 2004 surgió la posibilidad de abrir la primera franquicia en Palermo, y desde entonces hasta el 2009, comenzó una etapa de expansión de franquicias que le dio lugar a la marca para empezar a penetrar en el mercado nacional.

En el 2007 el modelo de negocios se expande con la apertura del primer local propio en la calle Salguero. Pero la apertura más significativa se dio en el 2010 en Galerías Pacífico. Con esta apertura la marca crece, comenzando a tener locales en puntos de venta clave en los principales shoppings de la Ciudad de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires. Entre las franquicias y los locales propios, Owoko logra abarcar una gran cantidad de provincias del país.

En el 2014 surge la oportunidad de una nueva expansión en el negocio. Se trata de locales “mega” en los que, además de comercializarse la ropa de la marca, se venden cochecitos (marca Glee) y artículos de puericultura de marcas importadas

---

<sup>2</sup> Los Owokos son los personajes institucionales de la marca, que están presentes en todas las colecciones y en las gráficas.

(Skip Hop, Kidsme, Motorola). Con la apertura del primer Mega Owoko en la ciudad de La Plata, la marca apostó a crecer de manera horizontal intentando abarcar el universo de la infancia más allá de la ropa. Al día de hoy existen, además del de La Plata, tres locales Mega más.

### **1.2.2 Características del negocio**

Owoko nace como una marca de ropa de chicos que busca ofrecer algo que no se veía en el mercado hasta el momento: ropa pensada para los chicos y que vaya de la mano de su desarrollo. Pone especial foco en la calidad de la materia prima que utiliza y cada colección está pensada con una historia principal que es el hilo conductor de dicha colección. En esa historia viven personajes, monstruos, animales, que presentan una problemática y piden ayuda a unos seres mágicos, los Owokos, para resolverla. De esta manera la marca no se apoya en las tendencias de moda sino que arma su propio universo y eso es algo que la diferencia mucho sobre las marcas masivas que siguen los reportes de tendencias de consumo globales.

A continuación se detallan los principales aspectos de producto, plaza, precio y promoción para entender mejor las características del negocio.

#### **Producto**

La ropa que ofrece Owoko abarca, como se comentó anteriormente, desde bebés recién nacidos hasta niños de 8 años de edad, de ambos sexos. Y abarca también accesorios, calzado y ropa interior. Es ropa colorida, y el uso de telas rayadas es un sello característico de la marca. Dichos rayados son propios, es decir que se diseñan y se mandan a tejer exclusivamente para la marca. Por lo tanto son telas que no se ven en otros locales de ropa. Asimismo, los personajes que se plantean en cada historia se desarrollan internamente con ilustradores, a diferencia de

muchas marcas que copian estampas y dibujos de marcas del exterior. Es muy común en el mercado argentino que las marcas viajen al exterior y traigan ropa para copiar y vender en el mercado local. Es algo que se sabe y que en cierta forma está aceptado. Owoko no trabaja de esa forma. La marca desarrolla sus propios productos, lo cual la diferencia de sus competidores. En cuanto a calidad, se utiliza materia prima buena, trabajando con las tejedurías más importantes del mercado nacional. Hasta el momento, Owoko no produce ropa en el exterior. En cuanto a la producción, todos los procesos son tercerizados: corte, estampa, bordado, confección y control de calidad. Es decir que no posee ninguno de esos procesos de forma interna. Esto incide en los costos productivos, ya que tener la producción externa es más costoso que tener fabricación interna. Sin embargo, la marca no tiene pensado cambiar su modelo de negocios a futuro.

Junto con la compra de ropa se regala un librito del cuento de la colección en la que están los personajes que aparecen en las estampas de las prendas. En las últimas colecciones se sumaron dos cuentos más por temporada. Todos se regalan con la compra y tienen su versión de cartón (hojas gruesas tipo cartón) a la venta.

En las primeras colecciones la ropa traía juegos integrados en la misma. Por ejemplo, estampados con apliques que se podían sacar y poner en distinto lugar, prendas con luces, remeras que venían con marcadores especiales para pintar la prenda, entre otros. A medida de que la marca empezó a crecer, el hacer ropa con juego se empezó a dificultar ya que era un trabajo muy artesanal y era complejo hacerlo a gran escala de forma industrial. Sin embargo, la marca no quería perder su esencia lúdica y su intención de incentivar el juego en los niños. Es por esto que el concepto de juego se trasladó de la ropa a otros productos. Por ejemplo, las bolsas vienen con propuestas e instrucciones de juegos que se arman recortándolas. De esta manera un producto que sería desechable, se puede transformar en un juego. Por otro lado, en varias temporadas se regaló con las prendas algún juego pequeño que tuviese relación con la historia de la colección.



Por ejemplo, para una temporada cuya temática era el mar teñido de colores fantásticos, se regaló con la ropa pastillas para teñir el agua de la bañadera. Todo está pensando y atravesado por la historia de la colección, lo que hace que el producto sea coherente.

Imagen 1: las características del producto



La ropa con sus personajes



Cuentos que se entregan con la compra

Los tags colgantes con propuestas de juegos



Bolsas pensadas para ser reutilizadas y armar juegos.

Con la apertura de los locales Mega, la cartera de productos se amplió. Se agregaron artículos de otras marcas que siguen la estética de la ropa de Owoko. Se incorporó la marca norteamericana Skip Hop, con mochilas, paraguas, pilotos, platos, vasos, y bolsos de maternidad. También se incorporaron artículos de puericultura, baby calls de Motorola y cochecitos de la marca Glee. Con esto la marca se expande intentando ofrecer todo tipo de productos para el universo de los bebés y niños.

Imagen 2: productos de marcas complementarias



## Precio

Respecto al precio, Owoko se encuentra alineado a sus principales competidores que son Cheeky, Mimo y Grisino. Lo que tienen en común estas marcas es que no

hay una que lidere en precios y otra que sea la de precios más bajos sino que compiten por familias y artículos. En el caso de Owoko, los productos más diferenciales pueden ser más caros que los de las otras marcas y los más básicos más baratos. Pero se puede concluir que tiene una estrategia de precios entre medios y elevados. Más allá del precio que fije, la marca precisa lograr un mark up de entre 5 y 6, como para lograr ganancia en los locales propios como en las franquicias.<sup>3</sup>

Al momento de lanzar un producto nuevo es importante tener en cuenta que sea redituable para las franquicias que forman una parte protagónica dentro de la estructura del negocio.

## **Plaza**

Actualmente la empresa cuenta con 37 locales, entre los propios, las franquicias, los Owoko tradicionales y los Mega Owoko.

Los locales Mega se encuentran en La Plata, Mar del Plata, Ramos Mejía, Resistencia y Tortuguitas.

El resto de los locales exclusivos están distribuidos por todo el país. En la ciudad de Buenos Aires: Abasto, Caballito, Belgrano, Galerías Pacífico, Recoleta Mall. En Gran Buenos Aires: Adrogué, Alto Avellaneda, Soleil Shopping, Canning, Luján, Unicenter, Olavarría, Morón. Y en el interior: Catamarca, Comodoro Rivadavia, Esquel, Córdoba, Corrientes, Jujuy, Mendoza (dos locales), San Rafael, Posadas, Bariloche, Salta, San Juan, Rosario (dos locales), Santiago del Estero y San Miguel de Tucumán. Finalmente, también vende a locales multimarcas en puntos del país en los que no hay locales propios.

---

<sup>3</sup> A los franquiciados se les vende un 60% menos que al precio del consumidor final y a los multimarcas un 15% más que el precio de franquicia.

La estética de los locales es la misma tanto para los propios como para las franquicias, que deben adaptarse a los muebles, vidrieras y material POP que la marca propone. La decoración de los locales es muy característica, lo que hace que la marca sea fácil de distinguir en un shopping o local a la calle. Con la apertura de los locales Mega, los muebles y el layout general de los locales se modernizó. Sin embargo los colores y el concepto del local se mantuvieron. La ropa se cuelga por edad y por paleta de color, los muebles son de color verde manzana, rojo y blanco y los probadores tienen elásticos de colores a modo de cortina. Las vidrieras son abiertas, es decir, que se ve el local y el producto desde afuera.

Imagen 3: la imagen de los locales



## Promoción

Owoko no trabaja la comunicación de forma tradicional. Para una marca de ropa, la difusión tradicional implica campañas de fotos, editoriales y publicidades en revistas. Owoko considera que los niños no tienen que trabajar, ni pasar por situaciones de castings, sino que tienen que vivir una infancia ligada al juego, la libertad y descubrimiento de sus intereses. Por lo tanto no tiene gráficas con niños, ni hace campañas por temporada como lo hacen la mayoría de las marcas. Es por esto que no hay publicidad en vía pública y muy rara vez pautan en revistas. La difusión se hace principalmente a través de las redes sociales.

La marca sentía la necesidad de que su concepto de la infancia fuese comunicado de forma explícita. Así fue que nació el Manifiesto Owoko en el que se detalla la visión y valores de la marca. Este manifiesto se utilizó como eje comunicacional en varias acciones: material POP en los locales, difusión y viralización en redes sociales, spots animados y material audiovisual en el canal de YouTube.

Para cada temporada se toma una frase o concepto que se desprende del manifiesto y con ello se plantea el eje comunicacional de la temporada con sus respectivas acciones de marketing. Por ejemplo, la frase “la diversidad no separa, enriquece”, se tomó como disparador para la temporada del verano 2017. Con ese puntapié se armaron las historias de la temporada, que incluían situaciones en las que personajes de características disímiles parecían no poder entenderse hasta que finalmente lograban hacerse amigos y compartir sus diferencias. Se trata de conceptos e historias básicas que apuntan a que los niños pequeños puedan aprender con ellas. Desde esas historias luego se arma toda la colección y se hace el brief de comunicación para toda la temporada.

Imagen 4: manifiesto Owoko, noviembre 2013

**L**INFANCIA ES UNA GRAN ETAPA **DE LA VIDA**  
**NO APUREMOS A LOS CHICOS**  
**TIENEN TODA LA VIDA PARA SER GRANDES**  
**DEJEMOS QUE APRENDAN JUGANDO**  
que usen más trajes de superhéroes  
• • • **y menos disfraces de adultos**  
que se manchen con el helado, que se mojen con  
la lluvia, que se ensucien con la tierra, que se caigan y  
**APRENDAN A LEVANTARSE**  
desenchufémoslos de las pantallas  
y salgamos juntos a mirar el cielo  
**REGALÉMOSLES** CONTAGIÉMONOS DE SU  
**MENOS COSAS Y MÁS TIEMPO** **RISA**  
LAS COSAS MÁS DIVERTIDAS NO SIEMPRE SE COMPRAN  
y el mejor envoltorio es un abrazo  
enseñemosles a escuchar **a COMPARTIR**  
y a mirar a los ojos **en vez de competir**  
**A QUE LA DIVERSIDAD NO SEPARA, ENRIQUECE**  
Digamos la verdad. Seamos ejemplo, pero aprendamos juntos  
**alimentemos su imaginación**  
**INSPIRÉMOSLOS A SER**  
**ELLOS MISMOS**

Así pensamos, sentimos y vivimos la infancia en Owoko.  
Haciendo ropa para chicos pensando en los chicos. Sin  
campañas ni desfiles, porque queremos que jueguen, no  
que trabajen. Sin castings ni modelos, porque creemos  
que todos los chicos son lindos. Apostando siempre por  
la originalidad. Persiguiendo valores y no tendencias.

• • •  
manifiesto  
**owoko**

Las campañas de comunicación incluyen los siguientes elementos:

- Difusión de la colección con fotos de producto y animaciones en Facebook.

- Videos animados en los que se busca transmitir mensajes asociados a los valores de la marca, pensados para fechas clave como día del niño, de la madre, Navidad, etc.
- Acciones en punto de venta o en lugares que son acordes a la marca (como el CC Konex por ejemplo). Se desarrollan talleres con distintas actividades con juegos, y por lo general incluyen difusión de los cuentos que la marca produce todas las temporadas.
- Concursos: se realizan varios concursos por temporadas, algunos simples que apuntan a generar alcance y otros más colaborativos en los que se invita a la gente a participar activamente.

Otra característica clave de Owoko es el foco y atención que pone en el servicio al cliente. Se trabaja constantemente con el equipo de ventas para que haya coherencia en el trato en todos los locales propios y franquicias. Se los capacita al comenzar cada colección para que estén al tanto de las novedades y se las puedan transmitir al consumidor. También se presta atención al trato y a resolver los conflictos que puedan surgir con el cliente de la mejor manera posible.

### **1.2.3 Características del consumidor**

Owoko es una marca de ropa de niños, pero quienes deciden y efectúan la compra son los adultos, generalmente los padres. El consumidor de Owoko es en su mayoría mujeres, madres, de entre 30 y 50 años de edad, de nivel socioeconómico ABC1 y C2 siendo más fuerte el primer segmento mencionado.

Quien compra en Owoko no busca moda o tendencia, sino que se siente atraído por la originalidad, colorido y comodidad de la ropa de la marca. Se interesa por comprar a sus niños objetos que los estimulen y les diviertan. Son personas que

no están muy apegadas a un estilo clásico sino a uno más alternativo y diferente. Se animan a consumir productos novedosos; les divierte y quieren dedicarle tiempo al juego y actividades con sus hijos. Le interesa que sus hijos se expresen y desarrollen libremente su personalidad y entienden que la ropa y el juego forman parte de eso.

### **1.3 Análisis del mercado y la competencia**

#### **1.3.1 El mercado de la moda infantil argentina**

El mercado de la moda infantil de Argentina se puede dividir en los siguientes segmentos:

- Las marcas “clásicas”: son las dos marcas más grandes del mercado, masivas por el volumen de producción de prendas que tienen, clásicas en su estilo y que apuntan a un NSE (nivel socioeconómico) medio, medio alto. Éstas son Cheeky y Mimo&Co. Abarcan desde bebés hasta adolescentes y suelen ir de la mano de las tendencias de la ropa de adultos. Tienen mucha presencia en medios, buena distribución de locales y hacen descuentos importantes incluso fuera de liquidación (especialmente Cheeky).
- Las marcas de nicho, aspiracionales, que apuntan a un NSE alto. Se trata de marcas de pequeñas producciones, exclusivas y con menos locales. Dentro de este grupo están Little Akiabara, Pioppa, Baby Cottons, Paula Cahen D’Anvers niños, La Folie, Magdalena Espósito. Son de estilo muy clásico y elegante.
- Las marcas coloridas y lúdicas: dentro de este grupo entraría Owoko. Comparte la categoría con Grisino, Zuppa y Armando Lío en menor medida, ya que es una marca muy pequeña. Son marcas que se despegan del estilo



clásico, usan mucho color, estampas grandes, son más creativas en el sentido de que rompen o intentan romper con las tendencias más masivas. Grisino y Owoko son las más grandes de este grupo, con gran cantidad de locales distribuidos por todo el país y un segmento de consumidores más amplio que las otras.

- Las marcas básicas: son de precios accesibles, masivas, de estilo clásico pero moderno a la vez. Buscan seguir las tendencias de moda y son de menor calidad que las mencionadas en los segmentos anteriores. En este grupo entrarían Gimo's, Weak Meak, Advanced, Voss.
- Las marcas importadas: se las considera en el análisis ya que son baratas y de gran calidad respecto a la producción nacional. Hoy en día muchas personas optan por viajar y comprar ropa afuera o incluso comprar reventa de dicha ropa en el país. Las marcas de niños importadas más significativas son Carter's, Gap, Zara y H&M. Ofrecen bajos precios incluso cuando el cambio no es favorable.

### 1.3.2 Principales competidores

#### **Grisino**

Es el principal y más directo competidor de Owoko. Grisino nació en 1995 como una marca pequeña. En el año 2002 fue comprada por el grupo Cresko (dueños de la tienda de regalos Magnetto) y fue allí que su crecimiento explotó. Cuentan con 88 locales distribuidos a lo largo de todo el país, contra 35 de Owoko.

Originalmente la marca se posicionó como “ropa para jugar”, divertida, colorida, con disfraces y mucho contenido ligado a la imaginación, abarcando desde bebés hasta niños de 12 años. A través de los años, su estilo fue cambiando. Hoy en día,

a nivel producto, no se parece a Owoko. Sin embargo, durante los últimos años ha habido conflictos de rivalidad entre ambas marcas especialmente en lo que concierne a comunicación y acciones de marketing. En términos de estética comunicacional presentan similitudes y uno de los desafíos es lograr revertir esta semejanza.

Imagen 5: gráficas para redes de Grisino Y Owoko



En el año 2014 lanzaron una línea de muñecos, llamada Los Grisinos. Con una estética similar a la de los personajes norteamericanos Muppets, desarrollaron títeres, muñecos y mochilas y crearon varios personajes con sus respectivas características y personalidades. Esto fue algo nuevo para la marca ya que hasta ese momento no manejaban personajes dentro de su concepto. Unos meses después, lanzaron una línea de muñecas llamada Grisiamigas con estética de muñeca de trapo, bastante disímil a la de Los Grisinos. De estos dos grupos de

muñecos, se desprenden algunos otros juegos que venden en el local. Banderines, carteritas, disfraces, cartucheras y un DVD con música y videos.

Imagen 6: los muñecos de Grisino



Desde el punto de vista del precio, Grisino maneja un rango similar al de Owoko. No compiten desde ese lugar. Sin embargo Grisino tiene un club de fidelización desde el que ofrece importantes descuentos y promociones a lo largo de las temporadas.

En cuanto a plaza, la marca cuenta con mucha presencia en todo el país. Está en los shoppings más importantes, incluyendo los outlets.

Finalmente, en lo referido a promoción, hacen gráficas en las revistas más importantes de moda y las de consumo semanal (La Nación Revista y Viva). Por otro lado en el último año le han dado mayor importancia a las redes sociales, especialmente Facebook e Instagram y generan también acciones en punto de venta y acompañando como sponsors obras de teatro y otros tipos de espectáculos infantiles. Se trata de una marca con alto reconocimiento por parte del público.

## **Cheeky y Mimo**

Ambas marcas ofrecen un producto similar, clásico, con mayor variedad de producto que Grisino y Owoko, y con amplia franja etaria (hasta 12 años Mimo, hasta 14 Cheeky). En términos de calidad y diseño, Mimo es superior a Cheeky y es la marca con mayor antigüedad en el mercado de ropa infantil argentina.

En precio se mantienen en promedio con Owoko y Grisino. Algunos productos están por encima pero se compensan con otros más económicos. Cheeky, por otro lado, tiene promociones y descuentos durante todo el año, situación que ha debilitado su imagen y ha llevado en algunos momentos a una guerra de precios con las otras marcas.

En cuanto a plaza, ambas marcas cuentan con locales muy grandes en los shoppings más importantes de Buenos Aires y en el interior del país. Cheeky es famosa por sus vidrieras de gran despliegue y diseño.

Desde la promoción manejan códigos similares. Gráficas con chicos y bebés en distintas partes del mundo, que se publican tanto en revistas como en la vía pública. Mimo tiene un perfil de responsabilidad social empresaria más fuerte, que lo distingue de sus competidores. Está asociado a Unicef, al hospital Garrahan y participa de varios eventos a beneficio durante el año.

### **1.3.3 El mercado de los juguetes**

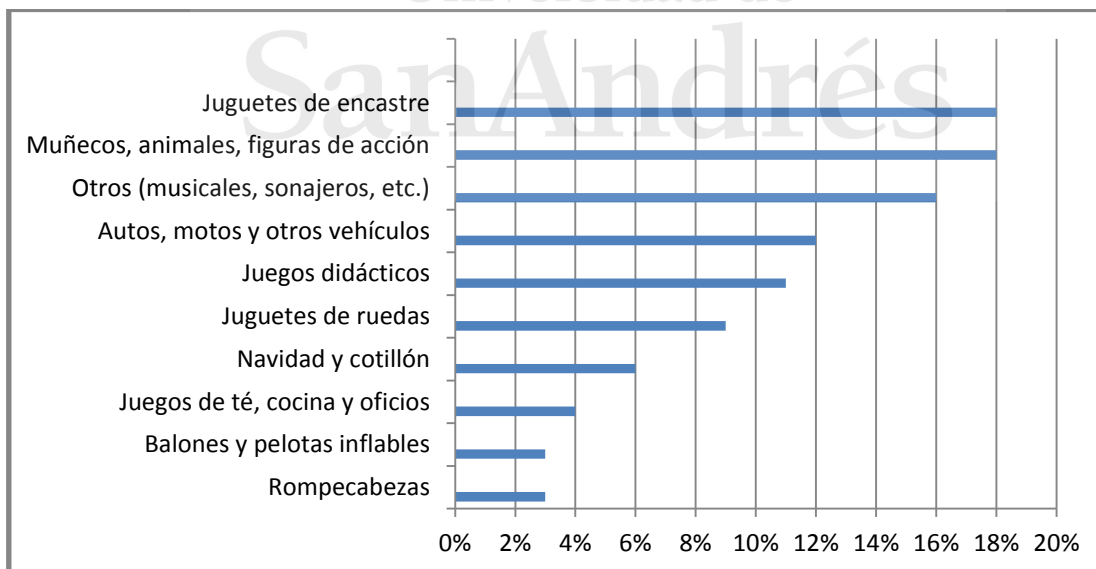
Debido a que se utilizarán muñecos como medio para hacer esta campaña de marketing, a continuación se hará un breve análisis de la situación de la industria del juguete en Argentina.

Como ocurre con otras industrias, el mundo de los juguetes también está acaparado casi en su totalidad por países asiáticos, especialmente China. Asia abarca aproximadamente el 80% de la producción mundial de juguetes.

En lo que respecta a Argentina, las medidas proteccionistas contra las importaciones y el otorgamiento de créditos por parte del Estado, han ayudado a que el sector crezca significativamente en los últimos años. De acuerdo a Matías Furió, presidente de la Cámara Argentina de la Industria del Juguete, la producción nacional de juguetes ocupa un 48% del mercado de las jugueterías (El Cronista, abril 2014). Por otro lado, un 90% de los juguetes fabricados en el país son íntegramente nacionales. Existen alrededor de 100 fabricantes nacionales, todos pequeños y medianos productores.

De acuerdo a un informe del Ministerio de Relaciones exteriores y Culto (<http://www.argentinatradenet.gov.ar>), el mercado de juguetes de Argentina se divide en los siguientes segmentos por orden de importancia:

Cuadro 1: el mercado de juguetes en Argentina



El segmento pertinente para este trabajo, es decir, el de muñecos, ocupa un 18% del mercado, incluyendo en ese porcentaje a la producción nacional y al producto

importado. Por lo tanto es, junto con los juguetes de encastre, la categoría que predomina en el mercado.

#### **1.4 Análisis FODA**

A continuación se detalla el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en la actualidad para la empresa y el proyecto a fin de entender mejor la situación actual de la marca y poder plantear así una estrategia competitiva.

##### **Fortalezas**

- Owoko posee una identidad de marca clara y definida.
- Tiene sus propios personajes y universo. Desarrolla historias y personajes para cada temporada.
- Cuenta con recursos para armar una familia de productos con bajos costos.
- Se diferencia de sus competidores en el modo de hacer comunicación.
- Posee una visión de la infancia que utiliza para desarrollar todos sus productos y comunicación. Es una marca coherente.

##### **Oportunidades**

- Hay saturación de marcas similares entre sí. El mercado infantil demanda nuevas propuestas.
- Aumento de conciencia social por el medio ambiente, la sustentabilidad y la producción responsable.
- Existe la posibilidad de capitalizar el concepto de sustentabilidad en productos atractivos para el mercado.

##### **Debilidades**

- Marca de menor reconocimiento que la competencia.
- No hace publicidad tradicional, ni gráficas con niños. No utiliza medios masivos de comunicación tradicional.
- Los personajes e historias que acompañan la ropa no son muy reconocidos por el público aún.
- Imagen de marca clara pero no del todo consolidada en el mercado.

## **Amenazas**

- Posibilidad de que un competidor con mayor reconocimiento explote el concepto que la marca quiere trabajar.
- La apertura de las importaciones podría afectar a las marcas que no muestren ser diferentes.
- Inestabilidad de la industria textil en tiempos de crisis y recesivos: esto puede afectar el consumo y las ventas.

En el caso de la comunicación no tradicional, se la considera fortaleza y debilidad a la vez. Esto es así porque el hecho de ser distinto y buscar otros caminos para comunicar le da a la marca una impronta diferente y valiosa pero, por otro lado, el trabajo es mucho más lento y difícil que yendo por el camino tradicional.

## **2. ESTRATEGIA**

### **2.1 Desarrollo de la estrategia**

En base a lo analizado respecto al contexto de la industria, la competencia y el análisis interno de la marca, se planteará el desarrollo de la estrategia de este plan de marketing. Para esto se toma como punto de partida los conceptos de propuesta de valor y cadena de valor de Michael Porter. La propuesta de valor

tiene que ver con la visión externa, es decir, qué valor ofrecerle a los clientes y cuánto ellos están dispuestos a pagar por dicho valor. La cadena de valor se enfoca en la visión interna, es decir, qué actividades hará la empresa para diferenciarse de la competencia. (Porter, 1991: 52-54)

Para este proyecto el objetivo de la estrategia es consolidar y mejorar la imagen de Owoko profundizando el concepto de marca para la infancia, que acompaña a los niños en su crecimiento desde su nacimiento. Para esto se ofrecerá un producto que tiene atributos que lo diferencian de los competidores: muñecos sustentables para las distintas edades a las que apunta la marca y confeccionados de manera responsable. Esto le da un valor único, con cierto aspecto artesanal y amigable. El concepto de que con material de descarte se puede fabricar algo nuevo y lindo, es una idea que no está utilizando ninguna marca infantil hoy en día en el mercado nacional. Por otro lado, en la actualidad existe mucha denuncia social respecto a cómo se fabrica la ropa. La industria textil es puesta en tela de juicio constantemente por este tema. Se decidió para este proyecto darle la confección de los muñecos a un taller que da trabajo a mujeres en situación vulnerable. Se trata de un taller que se desprende de un comedor llamado Visión de Futuro, en el partido de San Miguel. Dicho taller da trabajo a madres que llevan a sus hijos a comer allí ayudándolas a insertarse laboralmente y aprender un oficio.

Comprometerse con el proceso productivo le aporta transparencia a la marca. La Organización de las Naciones Unidas ha publicado 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para lograr un futuro equitativo para todos. Para este trabajo se toma como referencia el objetivo número 12: garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Este objetivo plantea que hay que producir más y mejores cosas reduciendo recursos, generando empleo digno y evitando lo más posible la contaminación.

(<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>, 2015)



Desde el punto de vista de la cadena de valor, se logra utilizar tela en desuso que no sirve para hacer ropa, optimizando costos. El producto tiene su principal materia prima en costo cero. Por otro lado, no corre riesgos de dejar de contar con dicho recurso ya que la compra de tela es una actividad fundamental que la empresa hace dos veces al año para poder fabricar la ropa de invierno y verano.

## **2.2 Segmentación, target y posicionamiento**

Al hablar de segmentación, es importante entender que al ser una marca de ropa infantil que abarca desde bebés recién nacidos hasta niños de 8 años, la segmentación se hace sobre el mercado de adultos ya que éstos toman la decisión de compra. De acuerdo a James Mc Neal, los niños empiezan a tomar decisiones de compra a los cinco años aproximadamente. Antes de eso, la decisión pasa íntegramente por los padres. Ya a los cinco años, eligen productos de las góndolas y tienen una leve noción del concepto de dinero. Empiezan a tomar decisiones y a tener gustos más marcados. (James U. Mc Neal, 2000: 16)

El mercado de niños al que apunta Owoko queda en su mayor parte por debajo de ese rango etario. Si bien los chicos pueden tener gustos y pedir o señalar según edad las cosas que más les gustan, son los padres quienes deciden dónde y qué comprar.

Para segmentar, antes que nada, se hace una división socio-demográfica, teniendo en cuenta que el target estará enfocado en padres de entre 30 y 50 años, con niños pequeños, desde bebés hasta 8 años de edad, NSE ABC1 y C2.

Se trata de personas que en su rol de padres son dedicados. Están involucrados en las actividades y educación de sus hijos, sin seguir necesariamente los lineamientos tradicionales de crianza. Tienen una visión más progresista de la vida. Les gusta la idea de que sus hijos crezcan libremente, se diviertan y aprendan. Están interesados en la transmisión de valores que creen importantes.

Son padres que, aunque dispongan de poco tiempo, buscan compartir actividades con sus hijos.

En lo referente a sus puntos de interés y pasiones, son personas interesadas en lo saludable, en el equilibrio entre la tecnología y las actividades desconectadas de las pantallas y al aire libre. Se sienten atraídos por el retorno a lo artesanal y el consumo consciente. Les interesa ayudar y contribuir a la sociedad de alguna forma pero muchas veces no saben cómo o simplemente no tienen tiempo.

Establecido ya el target al que se apunta, se hace un punteo del posicionamiento deseado, el insight que da cuenta de las necesidades de dicho target y la promesa de la marca para satisfacer dichas necesidades.

### **Posicionamiento**

El objetivo es posicionar a Owoko como la marca para la infancia que ofrece ropa, accesorios y contenidos divertidos, diferentes y amigables acompañando el crecimiento de los niños desde su nacimiento.

Porque Owoko tiene una visión que apunta a que los niños aprendan jugando, se acepten como son y puedan crecer en un mundo mejor hecho entre todos.

Con este posicionamiento Owoko logra separarse de sus competidores ya que se ubica como una marca que no ofrece sólo ropa y, por otro lado, porque además apuesta a la sustentabilidad y a ser una marca sana.

### **Core Insight**

Lo que más quieren los papás es darle lo mejor a sus hijos, brindarles una infancia feliz e inculcarles buenos valores, pero muchas veces el ritmo acelerado del día a día hace que no puedan dedicarse todo lo que quisieran.

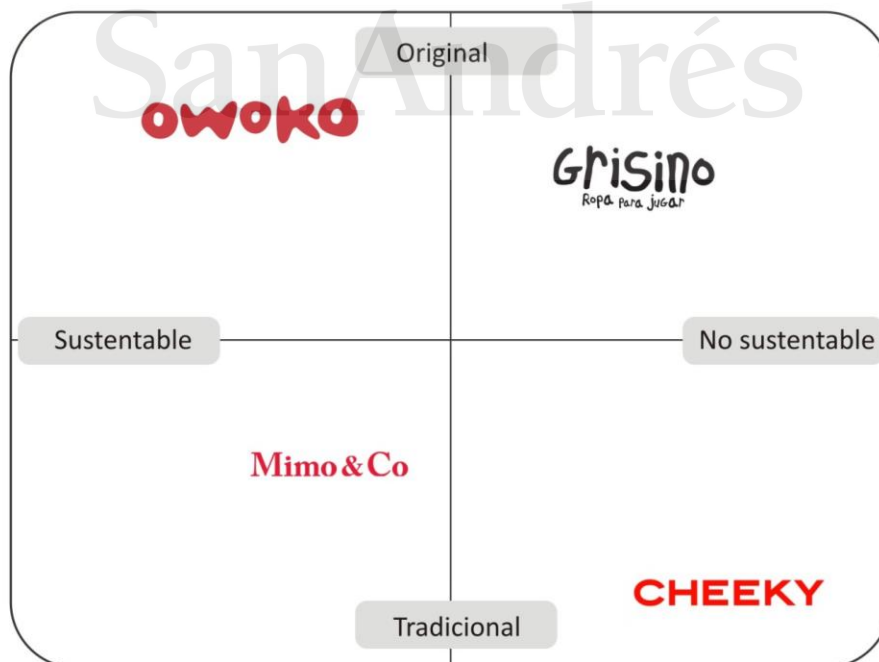
## Promesa de marca

Owoko es una marca que me ofrece productos lindos y amigables, ayudándome a educar y entretener a mis hijos y dándome la oportunidad de contribuir al consumo responsable y sustentable.

## Posicionamiento frente a la competencia

Para entender cómo quedaría ubicada Owoko frente a la competencia, se realizó un mapa de posicionamiento utilizando como ejes tradicional versus original, sustentable versus no sustentable. Owoko quedaría ubicada en el cuadrante de no tradicional y sustentable, logrando así separarse de Grisino que, hasta el día de hoy, está ubicada en el cuadrante de no tradicional y no sustentable. La única marca que se acerca al cuadrante sustentable es Mimo, que no ofrece productos sustentables pero sí realiza acciones de RSE.

Cuadro 2: mapa de posicionamiento. Elaboración propia.



### 2.3 Validación de supuestos e interés por la propuesta

Para poder avanzar con el proyecto, validar la propuesta y entender si las ideas planteadas son aceptadas por el target objetivo, se realizaron dos encuestas. La primera se hizo con preguntas cuyas respuestas eran en escala del 1 al 10. Los objetivos de dichas preguntas fueron medir los siguientes aspectos:

- Cuán sustentable es considerada la marca
- Cuán socialmente comprometida es la marca en la mente de las personas
- Qué tan diferente se la considera de la competencia
- Qué tan positiva es la imagen de marca

La encuesta se hizo sobre una base de 125 personas, y arrojó los siguientes resultados, como se dijo anteriormente, en escala del 1 al 10 tomando como respuesta el puntaje con mayoría de votos (se puede ver la encuesta entera en el Anexo 1):

- Calidad de producto: 8
- Diferenciación del producto del de la competencia: 10
- Originalidad de la marca: 10
- Reconocimiento del producto en el mercado: 8
- Compromiso de la marca con el medio ambiente: 5
- Compromiso de la marca con la sociedad: 5
- Imagen de marca positiva: 8
- Imagen de marca distinta a la de la competencia: 8

Se puede concluir de esta encuesta que la marca tiene una imagen positiva en lo general pero en los puntos planteados en el trabajo (sustentabilidad y responsabilidad social) mide muy por debajo de los otros puntos. Se piensa en repetir el estudio en mayor profundidad una vez implementado el proyecto, como se explicará en la sección de métricas. Por otro lado, es importante destacar que

el 22,6% de los encuestados no conocía la marca y por lo tanto no pudo terminar el cuestionario. Existe aún desconocimiento de marca sobre el que hay que trabajar.

La otra encuesta realizada se hizo sobre 109 participantes. En este caso se pidió que quienes participaran tuvieran hijos en la edad de 0 mes a 8 años, es decir, la edad que abarca la marca. Con las preguntas planteadas los objetivos fueron:

- Entender el reconocimiento y consumo de la marca Owoko y de sus competidores.
- Observar patrones de consumo tanto de ropa como de juguetes.
- Ver la aceptación y reacción ante la propuesta del proyecto de muñecos de Owoko.

A continuación se detallan las principales conclusiones que se pudieron sacar de la encuesta (se puede ver la encuesta entera y sus respuestas en el Anexo 2):

- Al preguntar por la preferencia marcaría a la hora de comprar ropa para los hijos es interesante destacar que de todas las opciones propuestas la que más preferencia tuvo, con el 51,4%, es la ropa de marcas importadas. Esto es un llamado de atención a la industria textil nacional, y su relación precio-calidad. Le siguen Mimo, Cheeky, Grisino y finalmente Owoko en ese orden.
- Respecto a regularidad de compra, el 39,4% de los encuestados compra dos veces por temporada (considerando la temporada de seis meses con las liquidaciones incluidas). Un 17,4% de los encuestados alega comprar sólo en épocas de liquidación o aprovechando promociones bancarias.
- La proporción entre ropa y juguetes comprada y recibida por regalos es casi igual, siendo la primera mayor apenas con un 50,5%.

- La frecuencia de compra de juguetes es muy variada pero en promedio podría decirse que como mínimo los padres compran juguetes para sus hijos tres veces al año.
- Respecto a qué buscan los padres al momento de comprar juguetes las dos opciones más elegidas fueron, por un lado, que les divierta y por otro lado, el precio.
- Al preguntar sobre la sustentabilidad y el medio ambiente, un 80,7% demostró interés en el tema. Un 75,2% de los encuestados alega hacer algo para contribuir al cuidado del medio ambiente, siendo separar basura y reutilizar papel las opciones más elegidas.
- De los encuestados, un 69,7% conoce la marca Owoko. Sin embargo, al preguntar respecto al concepto de la marca y sus personajes, sólo un 34,6% dijo estar al tanto.
- Los atributos más asociados a la marca son: que es divertida, original y de buena calidad.
- Al explicar el proyecto de muñecos hechos con tela de descarte con personajes de la marca desarrollados para distintas edades, un 59,6% de los encuestados encontró la propuesta atractiva. Un 22,9% la encontró muy atractiva y sólo un 17,4% poco atractiva. Por lo tanto la propuesta tuvo buena aceptación entre los que participaron de la encuesta.
- El 82,6% de los encuestados dice que compraría un producto de los planteados en este plan de marketing. Por otro lado un 86,2% considera que la propuesta es interesante para hacer un regalo también.

### **3. OBJETIVOS**

Este proyecto tiene como objetivo principal mejorar y consolidar la imagen de Owoko vinculándola con un concepto de sustentabilidad amplio, que abarca desde la reutilización de telas hasta el trabajo responsable con talleres de confección que dan trabajo a gente en situación vulnerable. Se busca aumentar la imagen positiva y agregarle mayor valor a la marca. El objetivo es llegar en tres años de implementación a por lo menos 8 puntos (de 10) en los siguientes atributos:

- Marca sustentable
- Marca socialmente responsable
- Marca sana y comprometida

Esto se medirá mediante estudios de mercado con encuestas al final del primer año (esto equivale a dos colecciones) y luego al final del segundo y tercer año.

Por otro lado con esta familia de muñecos se busca generar contenidos que sirvan para prensa y comunicación, para lograr mayor reconocimiento de marca siguiendo el lineamiento de Owoko que es el de no hacer publicidad masiva ni gráficas con niños. Asimismo, el proyecto apunta a profundizar la idea que Owoko viene trabajando hace varios años, que es la de posicionarse como una marca para la infancia con productos y contenidos que complementan las colecciones de ropa.

### **4. PLAN DE ACCIÓN (marketing mix)**

#### **4.1 Producto**

Como ya se mencionó a lo largo del trabajo, el eje central del producto serán telas que la marca ya posee. Para cada temporada se diseñan y tejen aproximadamente 30 tipos de rayados exclusivos, en distintos tipos de tela según

sea verano o invierno. Se desarrollan también telas estampadas y telas lisas en diversos tejidos: plush, micropolar, jersey y tejidos fantasía que son los que tienen algún tipo de trama o textura. Todas estas telas combinan entre sí y forman cada colección. Cuando se mandan a cortar prendas, de dichos cortes quedan remanentes que no alcanzan para hacer más ropa. A partir de esto, y con la intención de optimizar recursos, se propone utilizar esa tela para generar una línea de muñecos sustentables.

Dado a que la marca abarca desde recién nacidos hasta niños de 8 años, la idea es poder atraer con distintos productos a todo el rango etario. Se plantean así seis artículos:

- Muñecos de apego
- Muñecos sonajero
- Muñeco básico
- Títere de mano
- Amigos para armar
- Muñeco institucional Owokos

La familia de muñecos y todos los que se desarrollen a futuro, se venderán bajo el nombre de Amigos Fantásticos.

### **Muñecos de apego**

Se les llama muñeco de apego a los muñecos que los bebés llevan consigo desde aproximadamente los 3 hasta los 12 meses, a veces un poco más. Se los llama de ese modo porque una vez que se apegan a uno, no lo cambian por otro. Necesitan su olor y su textura para dormir y para calmarse. En psicología se lo llama objeto transicional<sup>4</sup>. Este objeto logra suplantar ciertas características de la madre o

---

<sup>4</sup> El psicoanalista Donald Winnicott fue quien acuñó este término en 1971. Winnicott consideraba que dichos objetos son necesarios para que el bebé pase del mundo subjetivo al objetivo, de la



apego hacia ella, le genera placer al bebé, lo calma y crea un nexo entre su realidad y el entorno. Lo ideal es que sean de textura suave porque suelen acariciarse con ellos y pasárselos por la cara. Tienen que ser agradables al tacto.

El muñeco de apego tiene una parte suave que es lo que se llama “trapito” coloquialmente. Estos muñecos tienen eso para que el bebé lo pueda apretar y manipular siendo casi recién nacido.

Los muñecos están planteados para hacerse con tela de plush y/o micropolar combinada con jersey rayado. Llevan relleno de vellón y las caras son bordadas. Como la tela es de descarte, los colores y texturas varían según disponibilidad, en este caso y en el de todos los muñecos planteados.

Para los muñecos de apego en principio se proponen dos: la mona Ramona y el mono Dante.

Imagen 7: muñecos de apego



---

idea de la madre y él como uno solo, a entender a la madre como un otro. El objeto es un nexo entre el bebé y la mamá.

## Muñeco básico

Siguiendo con el concepto de los muñecos de apego, este tipo de muñeco cumple una función similar. Los muñecos de tela o peluches también son muñecos de apego en algunos casos. Depende del niño y de cómo se encariñe con el objeto. Algunos niños los usan para jugar y dormir. A diferencia del primer modelo, este puede atraer a niños un poco más grandes, llegando hasta los 2 años.

Se proponen en esta línea dos personajes: la chanchita Lauri y el monstruo Ebercito. Ambos hechos con telas lisas combinadas con rayadas, relleno de vellón y las caras bordadas. La idea es que haya varias telas y colores combinados en el mismo muñeco, estilo patchwork.

Imagen 8: modelo muñeco básico



## Muñecos sonajero

A fin de estimular los sentidos y la coordinación, se plantean muñecos con sonajero, que resultan atractivos para bebés de cero a 8 meses aproximadamente.

El muñeco está hecho con las telas de descarte, relleno de vellón, la cara bordada y el sonajero interno que se coloca dentro del cuerpo. Lleva una tira para poder colgarlos en el cochecito o cuna. Para esta línea se proponen: la pajarita Micu, el monstruo Estivi, el pajarito Beto y la mariposa Rita.

Imagen 9: modelo muñeco sonajero



### Títeres de mano

Para el rango etario de 2 a 4 años se propone una línea de títeres, de forma básica. Su tamaño permite que lo usen los niños o adultos que quieran jugar con los pequeños. Son tipo manopla, de fácil acceso. Las telas y texturas son como las de los otros muñecos, rellenos con guata.

Para esta línea se harán los siguientes personajes: la jirafa Florinda, el chancho Rober, el mamut Hércules, y la chanchita Lauri.

Imagen 10: modelo títere



### Amigos para armar

La línea de muñecos para armar apunta al segmento de niños más grandes dentro del target de Owoko, de 3 a 8 años. La idea es que, siguiendo el lineamiento del manifiesto que invita a compartir más tiempo y actividades con los niños, ellos puedan armar estos muñecos con ayuda de los papás o de un mayor.<sup>5</sup>

El muñeco viene con el cuerpo por un lado y, por otro lado, con toda una serie de piezas para pegarle a gusto propio: bigotes, boca, ojos, pelo, cejas, dientes, panza. Estas piezas vienen ya cortadas en paño y el niño puede ubicarlas dónde y cómo quiera. El cuerpo del muñeco se hace con las telas de descarte, combinando distintos rayados y relleno de vellón.

<sup>5</sup> Los niños de 6 a 8 años pueden armar el muñeco por su cuenta, pero dado a que se precisa pegamento, no es recomendable que los más pequeños lo hagan solos.

El objetivo de este muñeco es incentivar la imaginación, que creen personajes y puedan inventarle un nombre y una historia. Es un juego apropiado para compartir entre varios chicos.

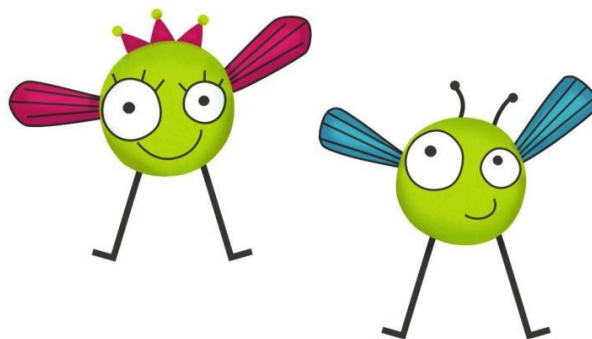
Imagen 11: Amigos para armar



### Muñecos Owokos

Son los muñecos institucionales, por lo tanto no varían de temporada a temporada. Apuntan de bebés a niños de hasta 2 años.

Imagen 12: muñecos Owoka y Owoko



## **Packaging**

En línea con la idea de economía de recursos que tiene el proyecto, el packaging será austero. No se busca consumir demasiado papel o cartón, como suelen presentarse en general los juguetes y muñecos. Se propone colocarle a los muñecos un tag que sirva además para colgarlos en exhibidor, en el que se explique la idea del proyecto, el nombre del personaje y sus principales características.

Conforme el proyecto avance, se irán agregando más modelos de muñecos. Según los reportes de ventas se dará más prioridad a la expansión de los artículos que tengan mayor aceptación en la primera colección.

## **Producción de los muñecos**

Como se mencionó anteriormente, el concepto de sustentabilidad a nivel global abarca no sólo el ser amigable con el medio ambiente sino también generar trabajo digno e inclusión social. A través de la Fundación Sí<sup>6</sup>, Owoko tiene contacto con un taller que funciona junto con un comedor en el partido de San Miguel. En el taller se da trabajo a mujeres que llevan a sus chicos a comer allí. Son personas en situación de pobreza con pocas o casi nulas posibilidades de inserción laboral. Parte de la ganancia del taller se destina al comedor. La idea para este proyecto es que toda la línea de muñecos sea confeccionada por este taller, capacitándolos y asistiéndolos para que puedan aprender el oficio y tengan una fuente de trabajo constante. No se trata de trabajo de beneficencia. El objetivo es tratarlos como un taller, pagarles como tal por su trabajo y que funcione de forma cada vez más prolija y profesional conforme pase el tiempo.

---

<sup>6</sup> La Fundación Sí es una organización sin fines de lucro que busca fomentar la inclusión social de sectores vulnerables de todo el país.

## 4.2 Precio

De acuerdo a las distintas estrategias de fijación de precios planteadas por Kotler, se considerará la fijación de precio basada en el buen valor: combinación coherente entre calidad, buen producto y precio razonable (Kotler, Armstrong, 2008: 265). Asimismo, se debe considerar el margen que la empresa necesita para que un producto sea rentable tanto para los locales propios como para las franquicias. Se busca un precio razonable en comparación al mercado dentro del que compite, acorde a la calidad y precios de la marca. (El detalle de los costos desglosados por artículo se puede ver en el Anexo 3).

En relación a la competencia, para este lanzamiento se debe tener en cuenta dos aspectos: una competencia interna y otra externa. Competencia interna hace referencia a los juguetes de Skip Hop que se comercializan en Owoko. Estos son importados, y de una calidad y desarrollo industrial muy superior a cualquier juguete de producción nacional. Por lo tanto el precio de los muñecos de Owoko no puede superar el precio de los artículos de Skip Hop. La idea es que ofreciendo productos que son distintos en diseño y en precio, no haya canibalización entre ambos. Por otro lado, competencia externa hace referencia a Grisino, que es la única marca de ropa infantil de las que compite con Owoko que ya tiene una línea de muñecos y títeres.

Se decidió que los muñecos de Owoko modelo títere y muñeco básico estén por debajo en precio respecto a los títeres y muñecas de Grisino. El motivo de esta decisión pasa por el hecho de que los muñecos de Grisino ya están el mercado hace aproximadamente dos años y se busca entonces ser atractivo no sólo en producto y propuesta de diseño sino también en precio. Es lo que Kotler denomina fijación de precios para penetrar en el mercado: se trata de ofrecer un precio bajo, en este caso no es bajo pero sí menor que el de la competencia, para así lograr una participación de mercado amplia. (Kotler, Armstrong, 2008: 275)

Considerando todos los factores anteriormente mencionados e intentando llegar a una contribución marginal cercana al 80%, se fijan los precios para la colección de muñecos (se puede consultar márgenes y mark up del primer semestre por artículo en el Anexo 4). Más allá del costo, se tiene en cuenta un factor más psicológico o perceptivo. Por ejemplo, el muñeco básico es más caro en costo que los títeres pero estos dan la impresión de ser más elaborados. Es por esto que se decide bajar el precio de los muñecos básicos y elevar un poco el de los títeres, compensando de esta forma la ganancia entre ambos. El resto de los artículos manejan precios relativamente similares entre sí, ubicándose en un precio entre medio y alto, en congruencia con el resto de los precios de la marca.

Cuadro 3: costos y precios por artículo

Artículo	Descripción	Costo	Precio
1	Muñeco de apego Ramona	\$ 36,38	\$ 300,00
2	Muñeco de apego Dante	\$ 36,69	\$ 300,00
3	Muñeco sonajero Micu	\$ 38,34	\$ 320,00
4	Muñeco sonajero Rita	\$ 40,54	\$ 320,00
5	Muñeco sonajero Pablito	\$ 37,65	\$ 320,00
6	Muñeco sonajero Ebercito	\$ 41,20	\$ 320,00
7	Muñeco básico Lauri	\$ 41,14	\$ 310,00
8	Muñeco básico Ebercito	\$ 43,79	\$ 310,00
9	Títere Florinda	\$ 35,29	\$ 330,00
10	Títere Lauri	\$ 34,29	\$ 330,00
11	Títere Rober	\$ 36,10	\$ 330,00
12	Títere Hércules	\$ 36,60	\$ 330,00
13	Muñeco para armar 1	\$ 33,49	\$ 280,00
14	Muñeco para armar 2	\$ 33,49	\$ 280,00
15	Muñeco Owoko	\$ 37,84	\$ 300,00
16	Muñeco Owoka	\$ 37,53	\$ 300,00



Cuadro 4: precios de artículos de Skip Hop y Grisino

<b>Skip Hop</b>		<b>Grisino</b>	
Artículo	Precio	Artículo	Precio
Sonajero Mordible Buho	\$ 460	Sonajero Gato	\$ 239
Sonajero Mordible Erizo	\$ 460	Sonajero Osito	\$ 229
Sonajero Mordible Abeja	\$ 460	Sonajero Panda	\$ 219
Sonajero Click Clack Erizo	\$ 550	Muñeca Grisiamigas	\$ 599
Peluche Mordible Mono	\$ 750	Títere Grisino	\$ 399
Peluche Mordible Elefante	\$ 750	Títere armable	\$ 149
Peluche Mordible Perro	\$ 750		

### **Promociones y liquidación**

Los muñecos no se liquidarán de la misma manera en que se liquida la ropa. Esto es debido a que los artículos se consideran atemporales. Es decir, que pueden quedar a la venta de una temporada a la otra, aunque se lancen personajes nuevos con cada temporada. Pueden convivir en exhibición personajes nuevos con personajes de la temporada anterior. Sin embargo, lo ideal es que los muñecos se vayan vendiendo en el transcurso de la temporada en la que se lanzan.

Para los períodos de liquidación y fechas importantes como día del niño y Navidad, se propone hacer acciones promocionales que funcionen como descuentos pero asociados a la compra:

- Con la compra de ropa, ofrecer descuento en los muñecos.
- Con la compra de un muñeco, ofrecer descuento en otro muñeco.
- Descuento en el canal de e-commerce, para potenciar esta plataforma en las fechas anteriormente mencionadas.

- Con una compra de un monto calculado sobre el ticket promedio, dar un muñeco de regalo.
- Lanzar un concurso por temporada que requiera participación activa por parte del público.

### **4.3 Plaza**

Owoko maneja hoy en día locales propios, franquicias y venta a multimas. Dado a que la marca es muy prolija y cuidadosa respecto a su estética y concepto, los muñecos se comercializarán en los locales propios y franquicias. Los accesorios y artículos que no son de indumentaria no se venden en los locales multimarca ya que no hay control sobre la forma en la que se exhiben y eso puede ser perjudicial para la imagen de marca.

En un principio no se considera posible vender en un nuevo canal, como ser el de las jugueterías porque el concepto del proyecto tiene que ver con potenciar la marca y la mejor forma de hacerlo es en su propio punto de venta.

En cada local se debe buscar la manera de exhibirlos, ya que los locales tienen tamaños muy diversos. La idea es tener un pequeño mueble tipo palomar, es decir, con estantes y divisiones para poder ubicar allí cada uno de los modelos diseñados. Algunos colgados y otros apoyados sobre los estantes.

### **4.4 Promoción**

#### **Objetivos de comunicación**

La campaña de comunicación de este lanzamiento de productos tiene como fin difundir el proyecto de los muñecos haciendo foco en su atributo de sustentable,

ayudando al objetivo de mejorar la imagen de marca, agregarle valor y posicionarla como una marca comprometida que acompaña a los niños desde su nacimiento. Asimismo, se busca difundir los personajes que la marca crea temporada tras temporada.

Se considera fundamental comunicar el aspecto positivo de estar usando tela de descarte, así como educar e informar acerca de la importancia de ser más amigables con el medio ambiente. Es fundamental también comunicar cómo y en qué taller se producen los muñecos.

Además de buscar conocimiento y difusión, se pretende generar tracción entre la compra de ropa y juguetes. Es decir, que la compra de ropa lleve a la de muñecos en el caso de quienes consumen ropa de Owoko. Por otro lado, también se busca atraer clientes nuevos que mediante la difusión de comunicación de este nuevo proyecto, conozcan y se acerquen a la marca.

Dicho todo esto, es importante también entender que las acciones de comunicación buscan generar una interacción y crecimiento de la comunidad que sigue y se identifica con la marca. Owoko no hace publicidad en medios masivos y se aproxima o intenta acercarse más al concepto de marketing experiencial. El concepto de marketing experiencial se relaciona con llegar al consumidor para generar una interacción personal y generar una experiencia que sea memorable alejándose del bombardeo de los medios masivos, de los que la gente cada vez huye más. (Lenderman, Sánchez, 2008: 72). El objetivo es que el hecho de no hacer publicidad masiva no sea una debilidad sino que se convierta en una fortaleza y ventaja competitiva y que se logre involucrar cada vez más al consumidor en la marca. Para esto es importante que dentro de la estrategia de comunicación, se planteen acciones que inviten al consumidor a participar y a involucrarse y por otro lado que dichas acciones traten de separarse de lo masivamente conocido.

## **Estrategias de comunicación**

La estrategia de comunicación se llevará a cabo principalmente en medios online y en acciones en punto de venta siguiendo el lineamiento comunicacional actual de la marca.

### **Acciones online**

Facebook es un canal de comunicación y difusión muy importante para Owoko. Tiene más de 350.000 seguidores y mucha actividad y conversación con los consumidores. Se plantean dos campañas de Facebook, una de posicionamiento y otra de ventas.

Campaña de posicionamiento de producto: se armará un video explicativo para el lanzamiento de los muñecos, en el que se explique en qué consiste el proyecto. Esto sería a modo de presentación de producto. Se plantea como campaña con un video madre y varios videos más cortos que se desprendan de ese. Por otro lado, se harán posteos con gifs animados para cada modelo de muñeco. La idea es que haya posteos pre-lanzamiento para generar expectativa, y luego se sostengan durante toda la temporada para mantener al producto vigente en la mente del consumidor. También se comunicará el fin de temporada y las promociones que se hagan en épocas de liquidación.

Se buscará generar conversación con la comunidad, especialmente en el tema de sustentabilidad. Informando acerca de formas simples de ser sustentable y educar a los niños en ese tema e invitando a compartir cómo cada uno hace su aporte desde su casa.

Campaña de ventas: esta apunta a generar ventas en el canal online, a través de Facebook. Son posteos planteados específicamente para llevar tráfico a la tienda

de ecommerce. Esta campaña se hace para acompañar campañas ya existentes en la estrategia de comunicación global de la marca.

Instagram: se trata de una plataforma que ha crecido mucho en los últimos dos años y que Owoko utiliza para generar interés y acercarse al consumidor. Las publicaciones de Instagram para este proyecto serán distintas a las de Facebook: fotos de detalles de los muñecos, de los retazos de telas, pequeños videos.

### **Puntos de venta**

Se propone para los puntos de venta desarrollar un ploteo para la vidriera para colocarse cuando se haga el lanzamiento. Dicho ploteo debe convivir con el diseño ya existente de la vidriera y se dejará colocado durante un mes.

Por otro lado, para cuando se quite el ploteo, se pondrá en vidriera un cartel de P.V.C. sintra para que quede expuesto toda la temporada. Dentro de los locales se expondrá un cartel de P.V.C. en el mostrador donde está la caja, para que el producto esté presente y a la vista.

### **Acciones en punto de venta**

Se propone llevar a cabo un taller de armado de muñecos en algún shopping, según la disponibilidad. Puede ser Unicenter o Abasto y Patio Olmos, ya que son tres puntos de venta importantes. También se le propondrá a las franquicias para que lo armen ellos con la ayuda y asistencia de Owoko. Con este taller se busca invitar a los niños a que vengan a armar muñecos, los cuales se les entregarán desarmados para que los puedan armar. Esto no se hace dentro de los locales sino en espacios que los shoppings ceden para armar acciones puntuales. A su

vez, en estos eventos se habrá un taller de cuenta-cuentos, en los que una animadora lee las historias de Owoko a los niños presentes.

### **Acción solidaria**

Se plantea hacer también una acción solidaria que ayude a consolidar el objetivo de este plan de comunicación. Se toma como fecha importante el día del niño. Para esta fecha se tomará parte del presupuesto de comunicación para armar una tirada de muñecos para donar. Se busca que quien compre en Owoko pueda formar parte de la acción. Para esto se propone una campaña un mes antes del día del niño. Con la compra de un muñeco, la marca dona otro.<sup>7</sup> La idea es que la gente sienta que puede ayudar con un pequeño aporte, más allá de que la marca done más muñecos de los vendidos. Como se mencionaba en el apartado del target, muchas veces la gente quiere ayudar pero no sabe bien cómo o no dispone del tiempo. Esta acción ayuda a que la gente sienta que puede ayudar.

### **Concurso**

Se armará un concurso en el que mediante una plataforma diseñada a través de la web la gente puede participar armando sus propios diseños de títeres, con plantillas predeterminadas y compartiéndolo en redes. El modelo ganador se anunciará en Facebook, se confeccionará y se le darán 10 títeres al participante para que pueda regalarle a sus amigos. La idea de este tipo de concursos es que los padres puedan realizar una actividad lúdica con sus hijos, y que puedan participar, armar sus propios diseños y verlos materializados. No se venderán dichos diseños en el local, porque eso sería lucrar con los diseños de otros. El

---

<sup>7</sup> La idea sería que se done al Hospital de Niños pero que se busque también hacer donaciones al resto del país, ya que la marca tiene presencia en todo el territorio Argentino y hay niños con necesidades fuera de Buenos Aires.

objetivo es meramente que el niño se divierta y pueda compartir el juguete con amigos.

## **Prensa**

Como ya se mencionó a lo largo de este trabajo, Owoko no utiliza medios de la manera más tradicional para el rubro. Sin embargo, dado a que se quiere dar más fuerza al reconocimiento de marca, se plantea la necesidad de hacer algún tipo de difusión con mayor alcance. Se propone para el lanzamiento, hacer una publicación de hoja entera del manifiesto en La Nación Revista y pautar para que se explique en un apartado de novedades la raíz del proyecto.

## **5. CRONOGRAMA**

En el cuadro de cronograma se puede ver el desarrollo del primer año, en el que conviven dos temporadas y cuatro meses previos de diseño y preparación de los muñecos. Las temporadas se distinguen por color.

Lo marcado en verde corresponde al diseño y producción de los muñecos, tanto para la primera temporada como para la segunda.

El lanzamiento se distribuye en tres meses, dado a que la producción nunca se lanza toda junta al punto de venta. Esto es porque, por un lado, la confección se hace en tandas y por otro lado, porque es necesario ir renovando stock para generar mayor variedad e interés en el consumidor.

La promoción de fin de temporada, que equivale a la liquidación de la ropa, está distribuida en dos meses, posibles a ser reducidos o cambiados en caso de que la

venta no requiera ayuda de una promoción. Se busca, de todas formas, no dejar demasiado stock remanente de una temporada a la siguiente.

Las acciones en puntos de venta o locación cercana, se planifican para noviembre, antes de las fiestas, y para julio, que es el mes de vacaciones de invierno.

El lanzamiento está previsto para agosto 2017, que es cuando se lanza la temporada de verano.

Cuadro 5: cronograma del primer año

	Año 1																	
	Pre lanzamiento				Primera temporada						Segunda temporada							
	abr	may	jun	jul	agos	sept	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	agos	
Diseño, armado de muestras y prototipos																		
Producción (confección, control, embolsado)																		
Diseño de gráficas																		
Diseño y producción de material POP																		
Diseño y producción materia audiovisual																		
Lanzamiento de los muñecos al punto de venta																		
Exhibición de los productos en el punto de venta																		
Campaña online de lanzamiento y posicionamiento																		
Campaña online de ventas																		
Acciones en punto de venta																		
Promociones de fin de temporada																		
Promoción Navidad																		

## 6. PRESUPUESTO Y PROYECCIÓN DE RESULTADOS

Al momento de analizar el presupuesto y los resultados, se hará una proyección a tres años. Vale aclarar que a efectos de que el análisis sea más claro, no se toma en cuenta el índice inflacionario que se vive en el país, sino que se trabaja con valores de julio de 2016.



Respecto a la cantidad de muñecos a producir, se tomó como referencia cantidades y distribución que hace la empresa de sus otros artículos. Se decidió que la distribución sea 50% para locales propios y 50% para franquicias, a pesar de ser más los locales de franquicias. Esto se pensó así porque la empresa tiene más incidencia y control sobre los locales propios y porque los locales propios en su mayoría, son de mayor tamaño y mayor fuerza de ventas que las franquicias.

La primera colección, es decir, los primeros seis meses del producto, entrarían en lo que se considera una etapa de introducción dentro del ciclo de vida del producto (Kotler, Armstrong, 2008: 250-254). Durante esta etapa se debe hacer mucho esfuerzo por difundir los muñecos y lograr captar la atención del target. Considerando que un producto en su etapa inicial puede tardar en acomodarse y llegar a las ventas deseadas, se decide hacer una producción moderada de 7500 muñecos con el objetivo de llegar a vender 6500<sup>8</sup>. Para las colecciones que le siguen en los próximos dos años y medio se considera que el producto entrará en la etapa de crecimiento en la que aumentan las ventas, se pueden bajar costos y subir un poco el precio como se explicó anteriormente en el apartado de precio. Es fundamental hacer hincapié en el desarrollo de nuevos diseños y estrategias innovadoras de comunicación para evitar que el producto entre en etapa de madurez y decadencia antes de lo esperado. El objetivo es que los Amigos Fantásticos formen parte de la marca y puedan sostenerse en el tiempo adaptándose al mercado y complementándose con nuevos productos que ayuden a asentar el posicionamiento deseado.

Desde el punto de vista de la rentabilidad, dado a que la inversión inicial es baja, se busca lograr un retorno de de la misma en el primer semestre de ventas y alcanzar una rentabilidad de 2,5% de la facturación en el primer año, llegando al 4,5% en el tercero.

---

<sup>8</sup> Se considera necesario producir un 15% más de la venta esperada, para no llegar nunca a stock cero dado a que esto generaría un problema de venta y distribución en caso de que la venta sea mayor a lo proyectado.

## Presupuesto

A continuación se detalla la inversión inicial que contempla tres áreas: por un lado, todo lo referido a la producción de los muñecos para los primeros seis meses; por otro lado el material POP para los locales propios y finalmente la inversión de comunicación. Todo esto da la suma de una inversión inicial de \$334.374.

Vale aclarar que dentro de lo referente a comunicación, hay ítems que quedaron por fuera de la inversión inicial ya que se desarrollarán a lo largo del año, es decir, no se trata de un gasto previo al lanzamiento. Este es el caso de las acciones en punto de venta, parte de las campañas online y concursos.

En el cuadro a continuación se detalla el presupuesto inicial desglosado. El detalle de los costos de producción de los muñecos desglosado se puede ver en el Anexo 3. Para la inversión en marketing y comunicación, se destina un 6% de la facturación total del proyecto para el primer año y un 4% para los años siguientes. Esto se decide así porque se necesita mayor presupuesto para darle fuerza al lanzamiento durante la primera temporada.

Cuadro 6: presupuesto inicial

<b>PRODUCCIÓN</b>	
Costo de producción de los muñecos	\$ 240.144
Matricería/moldes	\$ 16.810
<b>MATERIAL POP</b>	
Muebles para exhibición	\$ 15.000
Vinilo vidrieras	\$ 3.000
Cartel PVC para mostrador	\$ 500
<b>COMUNICACIÓN</b>	
Campaña de videos lanzamiento	\$ 25.000

Fotos de producto	\$ 720
Fotos para gifs animados	\$ 7.200
Campaña en Facebook (primer meses)	\$ 6.000
Prensa: pauta difusión lanzamiento	\$ 20.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 334.374</b>

A efectos de evaluar el proyecto y su contribución, se realizó el siguiente estado de resultados proyectado a tres años.

Cuadro 7: estado de resultados. Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso por ventas	\$ 2.849.127	\$ 4.113.709	\$ 5.868.545
Cmv (costo mercadería vendida)	\$ 505.100	\$ 656.869	\$ 888.119
Cmg \$	\$ 2.344.027	\$ 3.456.840	\$ 4.980.426
Cmg %	82%	84%	85%
Gastos de marketing	\$ 170.948	\$ 164.548	\$ 234.742
IIBB	\$ 142.456	\$ 205.685	\$ 293.427
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>\$ 2.030.623</b>	<b>\$ 3.086.606</b>	<b>\$ 4.452.257</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>71%</b>	<b>75%</b>	<b>76%</b>
Impuesto a las ganancias (35%)	\$ 710.718	\$ 1.080.312	\$ 1.558.290
<b>Resultado neto</b>	<b>\$ 1.319.905</b>	<b>\$ 2.006.294</b>	<b>\$ 2.893.967</b>

Por otro lado, se realizó un flujo de caja y se calculó la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) con una tasa de 20%. Es importante aclarar que la TIR da un porcentaje muy alto ya que en este cálculo no están incluidos gastos administrativos ni de recursos humanos que la empresa ya tiene en funcionamiento.

Cuadro 8: flujo de caja. Elaboración propia

	0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión matricería	\$ -16.810,00	-\$ 8.405,00	-\$ 8.405,00	-\$ 8.405,00
Costos directos	-\$ 240.144	-\$ 560.980	-\$ 745.430	-\$ 930.198
Muebles y cartelería	-\$ 19.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500	-\$ 3.500
Gastos de mkt y comunicación	\$ -58.920	-\$ 83.536	-\$ 164.548	-\$ 234.742
Ingresos por ventas		\$ 2.849.127	\$ 4.113.709	\$ 5.868.545
IIBB		-\$ 142.456	-\$ 205.685	-\$ 293.427
Impuesto a las ganancias (35%)			-\$ 720.690	-\$ 1.080.312
<b>Total</b>	<b>\$ -335.374,00</b>	<b>\$ 2.050.249,55</b>	<b>\$ 2.265.450,28</b>	<b>\$ 3.317.961,12</b>

**TIR** 624%

**VAN (20%)** \$ 4.866.513

De acuerdo a estos cálculos el proyecto demuestra ser viable financieramente y la inversión se recupera durante el primer semestre. La facturación del primer año representa un 2,8% de la facturación total de la empresa. El segundo año se estima un crecimiento cercano al 4% de facturación, llegando a un 4,5% el tercer año.

Universidad de  
**San Andrés**

## 7. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

El proyecto lleva un período de preparación de aproximadamente cuatro meses para poder implementarse. Para evaluar y analizar si se cumplen los objetivos del trabajo una vez implementado, se realizarán mediciones mensuales, semestrales y anuales de ciertos aspectos, a saber:

- Imagen de marca: al finalizar las dos primeras temporadas, que equivalen a un año, se hará un análisis de cómo la acción afectó al posicionamiento de la marca. Como se mencionó desde el principio del proyecto, se busca

posicionar a Owoko como una marca sustentable y socialmente comprometida y es necesario que dichos atributos sean tangibles para el consumidor. Se piensa utilizar un estudio de mercado que permita analizar por un lado, a consumidores ya existentes de la marca, y por otro lado, a personas que entren en el target aunque aún no consuman. El objetivo es evaluar cómo perciben la marca los consumidores y cómo perciben la marca las personas que podrían consumirla. También se buscará evaluar si creció el reconocimiento de marca. Como se mencionó anteriormente, en una primera instancia esto se evaluará al finalizar un año del proyecto utilizando principalmente encuestas online, y focus group. Dado a que el trabajo de reposicionamiento es un proceso que lleva tiempo, es importante repetir esta medición al terminar el segundo y el tercer año del proyecto. Estos análisis se harán de forma externa.

- Ventas: el reporte de ventas ayuda a ver qué muñecos tienen mayor aceptación, durante qué meses se venden más, el funcionamiento en cada plaza y la facturación mensual y por temporada. Este reporte se hará de forma mensual, y semestral de forma interna, es decir, con recursos de análisis que la empresa ya maneja.
- Campañas online: se medirá mensualmente el alcance y las impresiones de la campaña de posicionamiento por un lado, y el tráfico y ventas concretadas del e-commerce por otro lado. Por otro lado se hará un análisis al final de la primera temporada y lo mismo se repetirá para las temporadas que siguen, utilizando los resultados para ajustar la estrategia online.
- Acciones en punto de venta: se evaluará la aceptación y concurrencia a los talleres de armado de muñecos que se plantean para el primer año, a efectos de entender si es redituable hacer este tipo de acción, o bien si es preferible pensar en otro tipo de alternativas para acercarse al consumidor y atraerlo con la propuesta. Es necesario poder entender bien cómo atraer al

consumidor de lo online a lo offline para que se sienta interesado en estas actividades.

Por otra parte, es necesario analizar un escenario distinto al esperado y cómo actuar frente a él. Debido a que la acción tiene su principal objetivo en el posicionamiento de marca, un escenario pesimista a evaluar es que no se cumpla dicho objetivo. En ese caso, se proponen las siguientes acciones para revertir la situación a partir del segundo semestre de implementación:

- Aumentar el presupuesto de marketing de un 4% de la facturación a un 6% para el segundo semestre para tener más recursos y generar mayor contenido para difusión.
- Plantear dentro de la campaña de comunicación alternativas interesantes y originales para lograr mayor impacto. Agregar más actividades como concursos o acciones en punto de venta, siempre pensando en involucrar a los padres y niños lo más posible para generar experiencias enriquecedoras para la marca y no sólo concursos básicos.

## 8. CONCLUSIÓN

Resulta fundamental comenzar a pensar estratégicamente cómo llevar esta acción sustentable a otros productos de la marca, para sostener la misión y que no sea percibido como una campaña aislada. Esto ayudaría a consolidar el posicionamiento y a lograr un mensaje coherente. Es importante tener en cuenta que no se apunta a ser una marca ecológica ya que desde el punto de vista tecnológico, esto es inviable hoy en día y no es el objetivo propuesto. Pero sí se puede pensar maneras de ser amigable, sustentable, reducir y reutilizar otros recursos como se plantea en esta línea de muñecos:

- Reduciendo packaging
- Incentivando el menor uso de bolsas. Hoy en día, la marca propone usar las bolsas de papel para armar distintos tipos de juegos. Es decir que ya se hace un incentivo de reutilización. Sin embargo se puede pensar campañas de mayor difusión ya que este atributo no está del todo explotado.
- Pensar en incluir en los cuentos de la marca algunos conceptos educativos para que el mensaje apunte a que entre todos se pueda ser más amigable con el medio ambiente. Se puede plantear alguna historia en la que el conflicto a resolver pueda estar relacionado con la reutilización.
- Incluir en la estrategia de comunicación de todas las temporadas acciones y posteos de contenidos que aborden distintos puntos dentro del tema de sustentabilidad, producción y consumo consciente de forma entretenida y de fácil comprensión buscándole un costado lúdico.
- Pensar a futuro en el desarrollo de otros artículos que acompañen la infancia y acompañen al concepto de marca.
- Buscar incentivar la participación activa del consumidor: en un futuro, si la empresa se organiza lo suficiente, se puede proponer un día de juntada de ropa de la marca. La gente podría llevarse un beneficio o descuento si se acerca a donar ropa de Owoko que ya no utilice.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Adlatina. *El consumidor argentino tiene conciencia ambiental*. Agosto, 2015.  
<http://www.adlatina.com.ar/marketing/el-consumidor-argentino-tiene-conciencia-ambiental>

Administración Federal de Ingresos Públicos. *Resolución General AFIP N° 3255/2012*. Enero 2012. [http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01003255\\_2012\\_01\\_20](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01003255_2012_01_20)

Blanco, J. *Inflación, ganancias, subsidios, déficit fiscal, fondos buitres: las cinco definiciones de Alfonso Prat Gay*. La Nación, enero 2016.  
<http://www.lanacion.com.ar/1861914-inflacion-ganancias-subsidios-deficit-fiscal-fondos-buitre-las-cinco-definiciones-de-alfonso-prat-gay>

Do Rosario, J. *Paso a paso: cómo fueron los cuatro años de cepo cambiario*. Infobae. Diciembre 2015. <http://www.infobae.com/2015/12/16/1776957-paso-paso-como-fueron-los-cuatro-anos-cepo-cambiaro/>

Fundación ProTejer. *Boletín económico. Evolución de la cadena de valor textil y confecciones. Enero-agosto 2015*. 2005.  
<http://www.fundacionprotejer.com/boletines/2015/img/informes/boletin-enero-agosto-2015.pdf>

Fundación ProTejer. *Evolución y Perspectivas de la Cadena de Valor Agro Textil y Confecciones de Argentina. Anual 2014-2015*. 2015.



<http://www.fundacionprotejer.com/encuesta/2015/img/informes/encuestaanual2014-2015.pdf>

Greenpeace. *Las once sustancias químicas a eliminar de la industria textil*. Greenpeace Argentina, octubre 2012.

<http://www.greenpeace.org/argentina/es/Paginas/Las-once-sustancias-quimicas-a-eliminar/>

iProfesional. *“Kirchnerismo 2003-2013”: diez cosas que cambiaron en la Argentina*. K. Mayo, 2013. <http://www.iprofesional.com/notas/161438-Kirchnerismo-2003-2013-diez-cosas-que-cambiaron-en-la-Argentina-K>

Kotler, P. y Armstrong, G. *Fundamentos del marketing*. Pearson Educación, México, 2008.

Lenderman, M y Sánchez, R. *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. ESIC Editorial, 2008.

Mc Neal, J. *Los niños como consumidores de productos sociales y comerciales*. Organización Panamericana de la salud, Washington D.C., 2000.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. *Informe sectorial. Sector de la Industria del Juguete*. Buenos Aires, 2012.

<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20del%20Juguete.pdf>

Musse, V. *Clausuraron ocho talleres clandestinos, la mayoría en Flores*. La Nación, septiembre 2015. <http://www.lanacion.com.ar/1831027-clausuraron-ocho-talleres-clandestinos-la-mayoria-en-flores>

Nielsen. *El ahorro tiene varias caras para los argentinos*. Octubre 2015. <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/gestion-del-ahorro-al-2Q-2015.html>

Olveira, D. *El juguete 100% argentino provee al 48% del mercado*. Cronista, abril 2014. <http://www.cronista.com/negocios/El-juguete-100-argentino-provee-al-48-del-mercado-20140430-0071.html>

Organización de las Naciones Unidas. *Objetivos de Desarrollo Sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Septiembre, 2015. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Porter, M. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Rei, Buenos Aires, 1991.

Sainz, Alfredo. *No logran reactivar el consumo: acumula 16 meses de caída*. La Nación, mayo 2015. <http://www.lanacion.com.ar/1796190-no-logran-reactivar-el-consumo-acumula-16-meses-seguidos-de-caida>

Scarpinelli, L. *Indumentaria y entradas, los favoritos del ecommerce local*. La Nación. Septiembre, 2015. <http://www.lanacion.com.ar/1824139-indumentaria-y-entradas-los-favoritos-del-ecommerce-local>

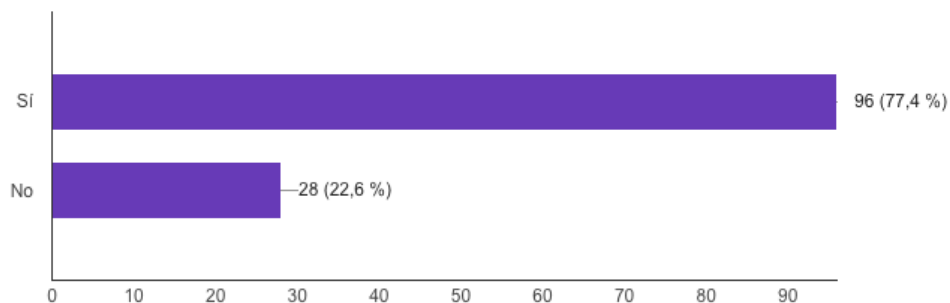
Winnicott, D. *Realidad y juego*. Editorial Gedisa, Barcelona, 1993.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Encuesta para medir la imagen de la marca.

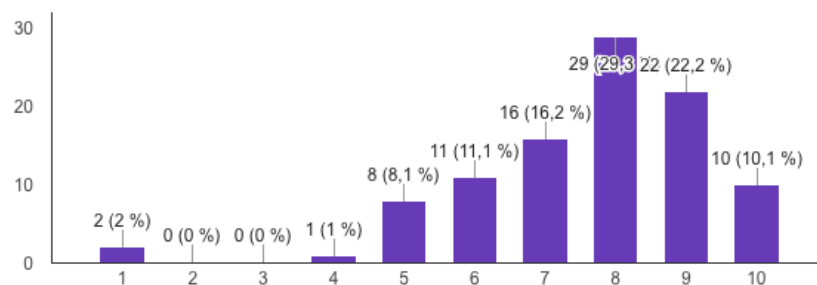
¿Conocés la marca Owoko? Si la respuesta es negativa, no sigas con el cuestionario.

(124 respuestas)



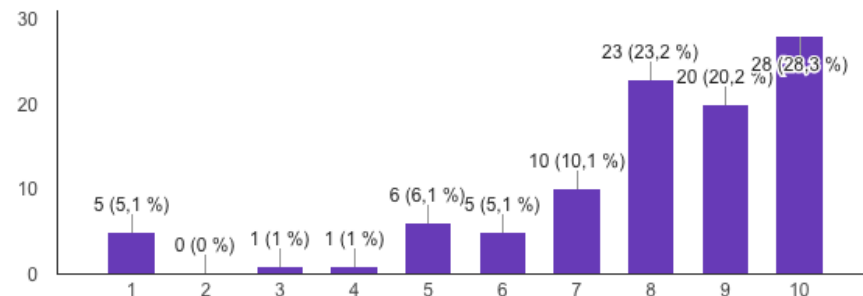
Clasificá las próximas afirmaciones del 1 al 10, siendo 1 la menor expresión y 10 la máxima. La ropa de Owoko es de buena calidad.

(99 respuestas)

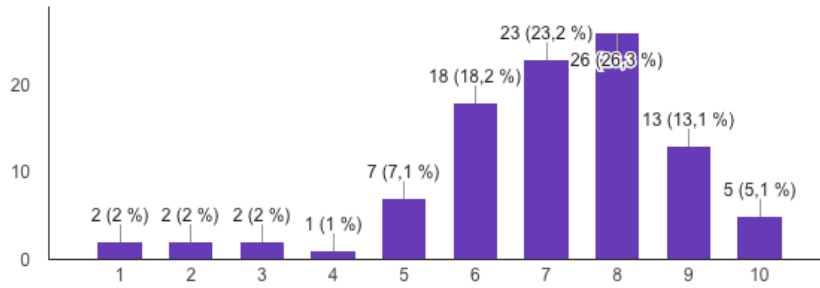


Sus productos tienen características que la distinguen de otras marcas.

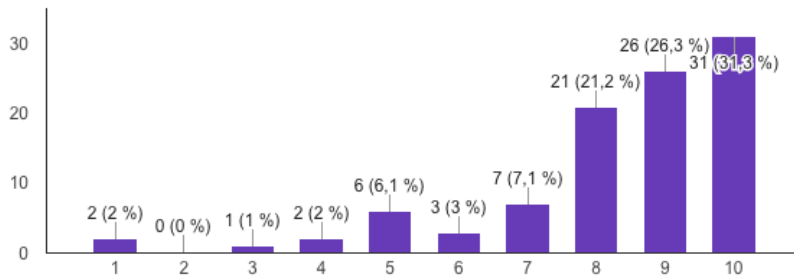
(99 respuestas)



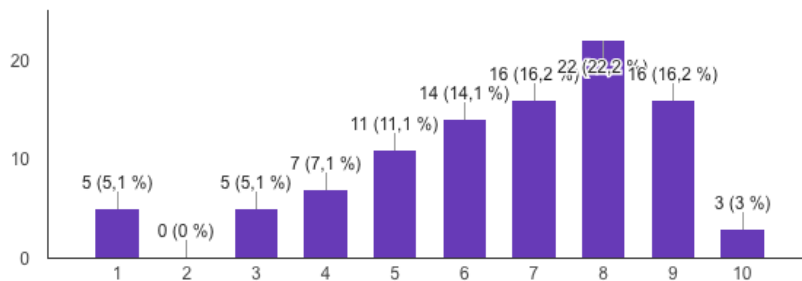
Sus productos son caros. (99 respuestas)



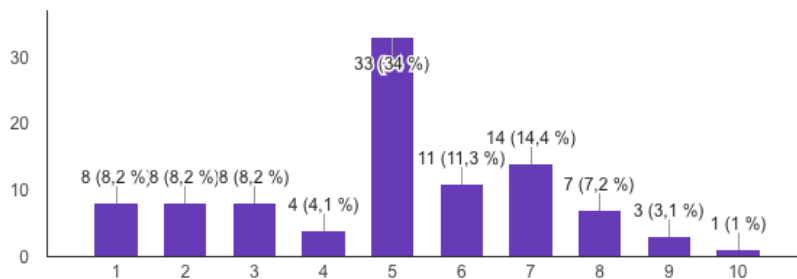
Es una marca divertida y original. (99 respuestas)



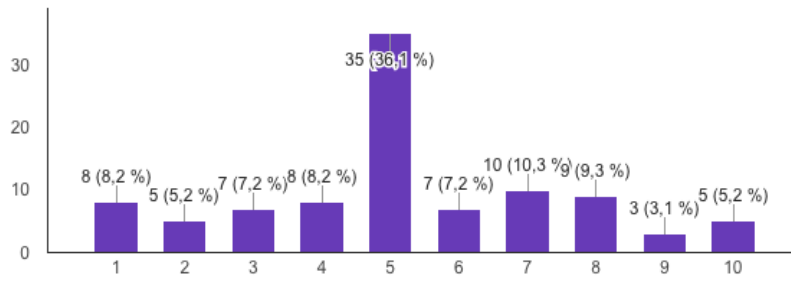
Sus productos son conocidos en el mercado. (99 respuestas)



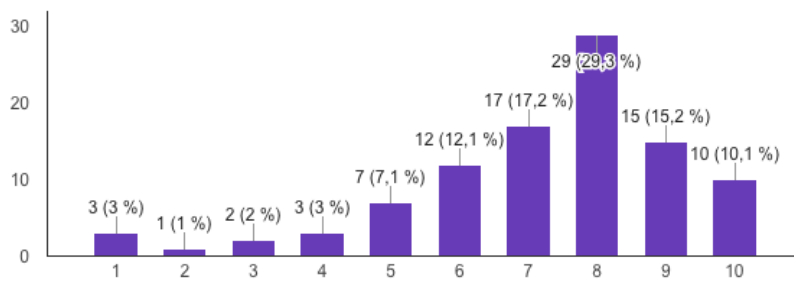
Es una marca comprometida con el medio ambiente. (97 respuestas)



Es una marca socialmente responsable. (97 respuestas)

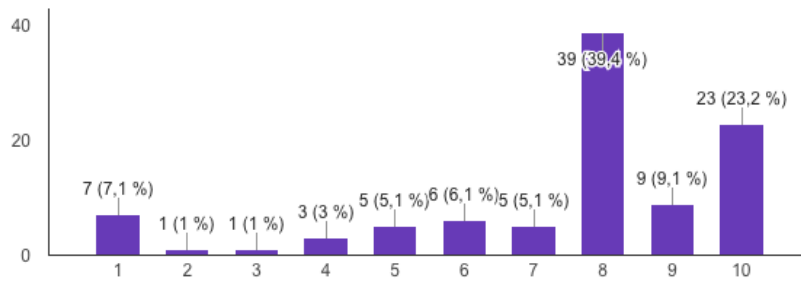


Es una marca con imagen positiva. (99 respuestas)



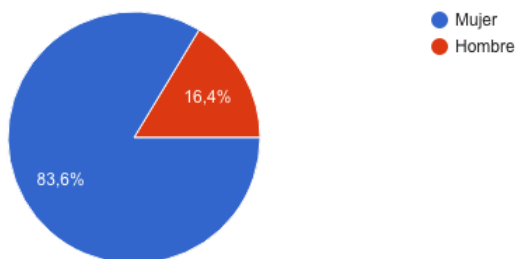
Es una marca que transmite una imagen diferente a la de sus competidores. (99 respuestas)

(99 respuestas)

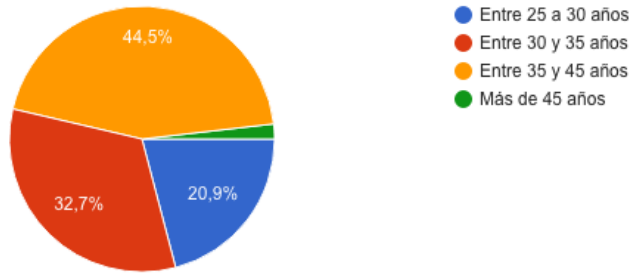


## ANEXO 2: encuesta para entender hábitos de consumo del target

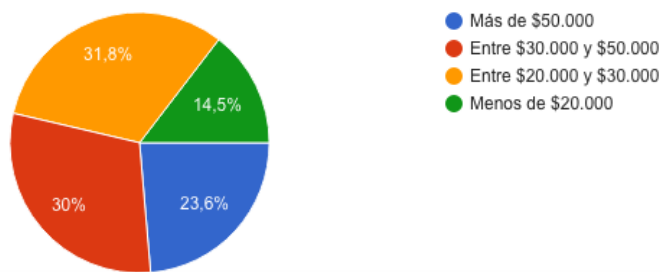
Sexo (110 respuestas)



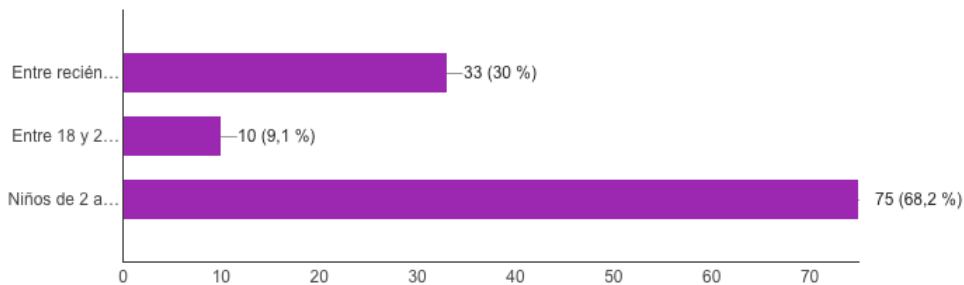
### Edad (110 respuestas)



### Ingreso familiar mensual (110 respuestas)

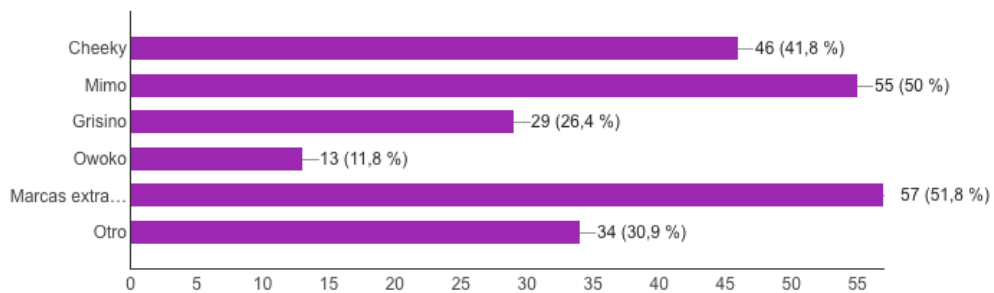


### Edad de los hijos (110 respuestas)

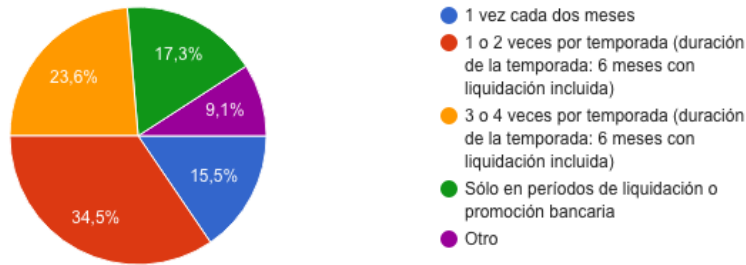


### ¿Qué marcas de ropa comprás para tus hijos? (elegir máximo 3 opciones)

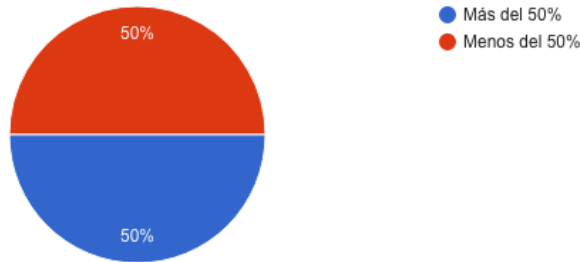
(110 respuestas)



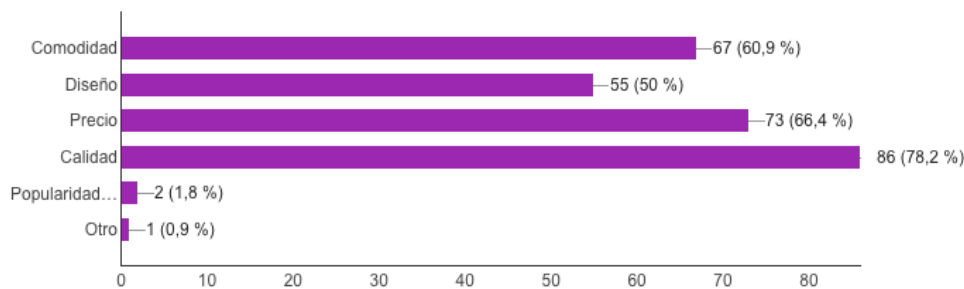
¿Cada cuánto comprás ropa para tus hijos? (110 respuestas)



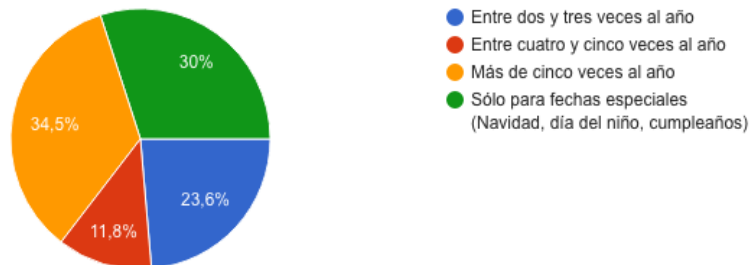
¿Qué proporción de la ropa y juguetes de tus hijos fue un regalo recibido? (110 respuestas)



¿Qué te interesa a la hora de comprar ropa para tus hijos? (Elegir máximo 3 opciones) (110 respuestas)



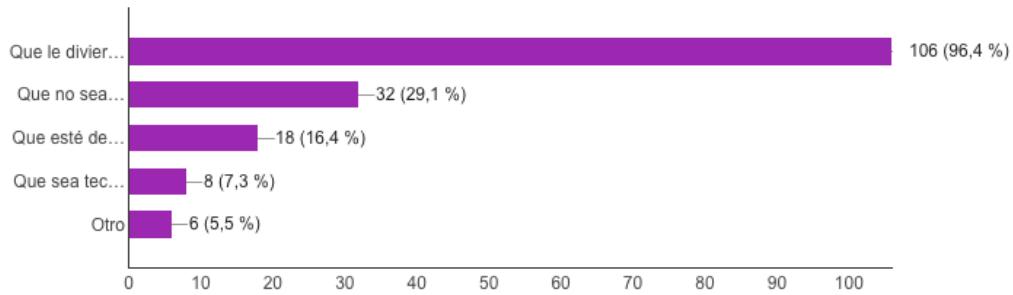
¿Cada cuánto comprás juguetes? (110 respuestas)



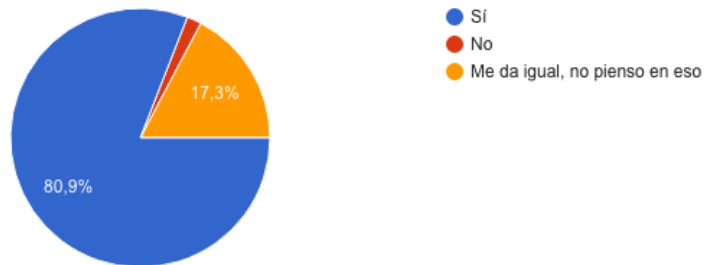


¿Qué buscás al momento de comprar un juguete para tu bebé/niño? (Elegir máximo 3 opciones)

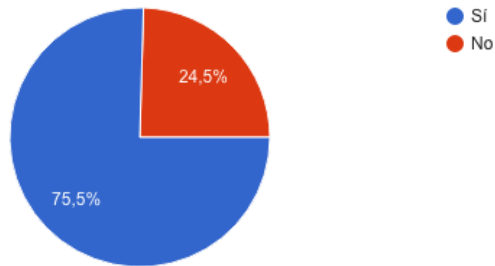
(110 respuestas)



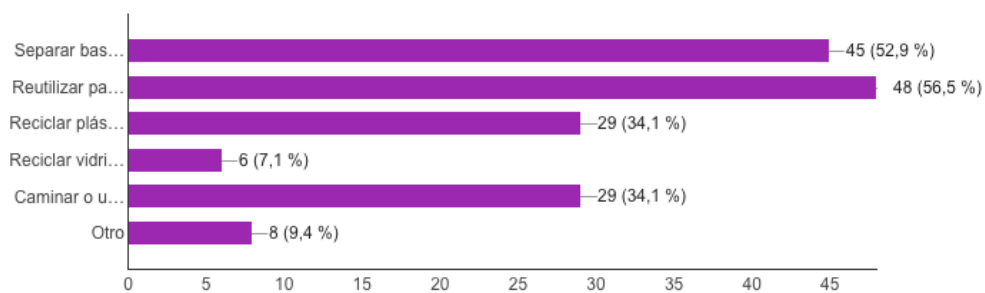
¿Te interesa la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente? (110 respuestas)



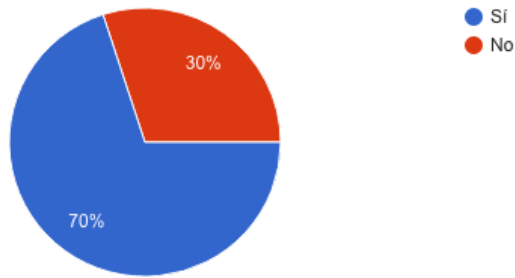
¿Hacés algo por el cuidado del medio ambiente? (110 respuestas)



En caso de que sí, ¿qué hacés? (elegir máximo 3 opciones) (85 respuestas)

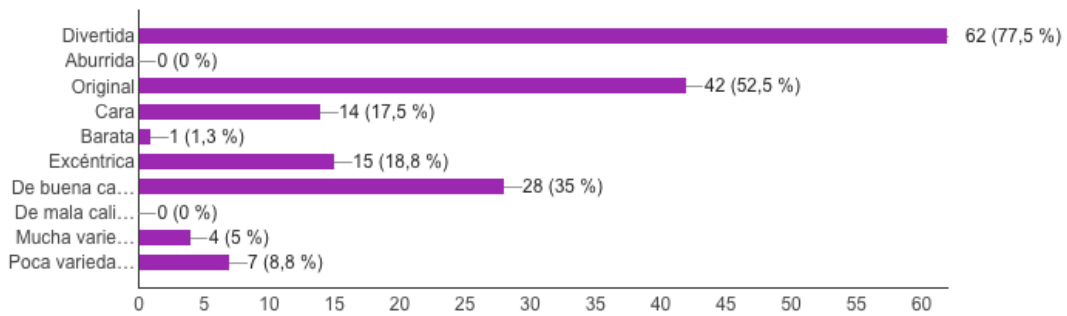


¿Conocés la marca Owoko? (110 respuestas)



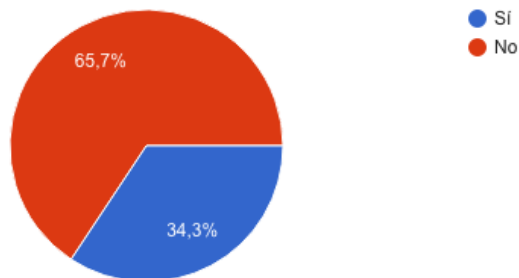
En caso de conocerla, ¿cuál de estos atributos creés que se asocian a la marca?

(80 respuestas)



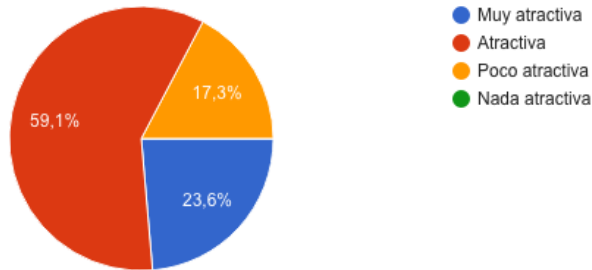
¿Estás al tanto de sus personajes, cuentos y concepto de marca y de la infancia?

(105 respuestas)



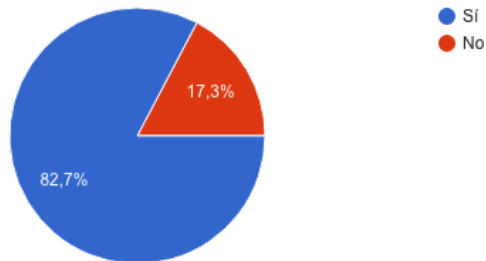
Si te dijera de la posibilidad de acceder a muñecos (de apego, títeres y muñecos para armar) sustentables de Owoko, diseñados para bebés y niños pequeños en base a los personajes e historia de la marca y que combinan con las telas y diseños de la colección, ¿qué tan atractiva te parece la propuesta?

(110 respuestas)



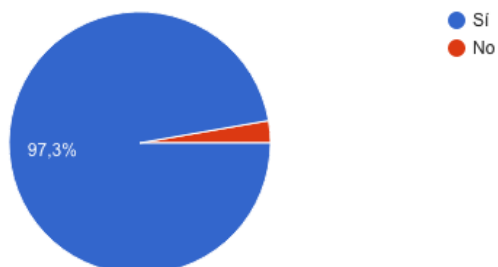
¿Comprarías un producto de los mencionados en la pregunta anterior?

(110 respuestas)



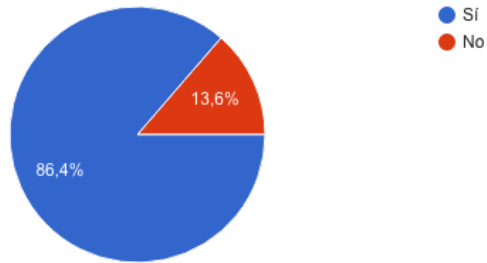
Además de comprar ropa y juguetes para tus hijos, ¿lo hacés para regalar también?

(110 respuestas)



## ¿Te parece el producto propuesto interesante para hacer un regalo?

(110 respuestas)



### ANEXO 3: costos desglosados por artículo

	Apego Ramona	Apego Dante	Sonajero Micu	Sonajero Pablito	Sonajero Rita	Sonajero Ebercito	Muñeco Lauri	Muñeco Ebercito
Tela	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Bordado	\$ 12,00	\$ 12,00	\$ 14,00	\$ 13,00	\$ 15,00	\$ 14,00	\$ 13,00	\$ 14,00
Relleno	\$ 1,05	\$ 1,05	\$ 2,45	\$ 2,45	\$ 3,15	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,85
Corte	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Confección	\$ 10,50	\$ 10,50	\$ 9,50	\$ 9,50	\$ 10,00	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 12,00
Terminación	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Troquelados	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 7,00	\$ 7,00
Et. marca	\$ 0,46	\$ 0,77	\$ 0,46	\$ 0,77	\$ 0,46	\$ 0,77	\$ 0,46	\$ 0,77
Et. compo.	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
Tag	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20
Bolsa	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35
Sonajero	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1,56	\$ 1,56	\$ 1,56	\$ 1,56	\$ 0,00	\$ 0,00
Cinta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Botones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Pañolenci	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	\$ 36,38	\$ 36,69	\$ 38,34	\$ 37,65	\$ 40,54	\$ 41,20	\$ 41,13	\$ 43,79

	Títire Florinda	Títire Rober	Títire Lauri	Títire Hércules	Muñeco Owoka	Muñeco Owoko	Amiga p/ armar	Amigo p/ armar
Tela	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Bordado	\$ 14,00	\$ 14,50	\$ 13,00	\$ 15,00	\$ 17,00	\$ 17,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Relleno	\$ 0,86	\$ 0,86	\$ 0,86	\$ 0,86	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 2,45	2,45
Corte	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Confección	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00
Terminación	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Troquelados	\$ 2,80	\$ 2,80	\$ 2,80	\$ 2,80	\$ 1,40	\$ 1,40	\$ 16,10	\$ 16,10
Et. marca	\$ 0,46	\$ 0,77	\$ 0,46	\$ 0,77	\$ 0,46	\$ 0,77	\$ 0,46	\$ 0,77
Et. compo.	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
Tag	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20	\$ 3,20
Bolsa	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,55	\$ 0,55
Sonajero	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cinta	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Botones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,60	\$ 0,60
Pañolenci	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,20	\$ 0,20
	\$ 35,29	\$ 36,10	\$ 34,29	\$ 36,60	\$ 37,53	\$ 37,84	\$ 32,18	\$ 32,49

Los términos “Et. Marca” y “Et. Compo.” se refieren a etiqueta de marca y etiqueta de composición.

#### ANEXO 4: Cuadro de precios, costos y márgenes del primer semestre

Art	Cant	Costo	Precio	Val Cos	Val Pre	Mup	Val Pre S/IVA	Pre Franq	Val Fra	Cmg Fra	Val Owk	Cmg Owk	Ut. bruta
1	400	\$ 36,38	\$300	14.552	\$ 120.000	8,25	\$ 99.174	\$ 124	\$49.587	59%	\$76.364	81%	\$61.811,64
2	400	\$ 36,69	\$300	14.676	\$ 120.000	8,18	\$ 99.174	\$ 124	\$49.587	59%	\$76.364	81%	\$61.687,64
3	400	\$ 38,34	\$320	15.336	\$ 128.000	8,35	\$ 105.785	\$ 132	\$52.893	59%	\$81.455	81%	\$66.118,55
4	400	\$ 40,54	\$320	16.216	\$ 128.000	7,89	\$ 105.785	\$ 132	\$52.893	59%	\$81.455	80%	\$65.238,55
5	400	\$ 37,65	\$320	15.060	\$ 128.000	8,50	\$ 105.785	\$ 132	\$52.893	59%	\$81.455	82%	\$66.394,55
6	400	\$ 41,20	\$320	16.480	\$ 128.000	7,77	\$ 105.785	\$ 132	\$52.893	59%	\$81.455	80%	\$64.974,55
7	400	\$ 41,13	\$310	16.452	\$ 124.000	7,54	\$ 102.479	\$ 128	\$51.240	59%	\$78.909	79%	\$62.457,09
8	400	\$ 43,79	\$310	17.516	\$ 124.000	7,08	\$ 102.479	\$ 128	\$51.240	59%	\$78.909	78%	\$61.393,09
9	400	\$ 35,29	\$330	14.116	\$ 132.000	9,35	\$ 109.091	\$ 136	\$54.545	59%	\$84.000	83%	\$69.884,00
10	400	\$ 34,29	\$330	13.716	\$ 132.000	9,62	\$ 109.091	\$ 136	\$54.545	59%	\$84.000	84%	\$70.284,00
11	400	\$ 36,10	\$330	14.440	\$ 132.000	9,14	\$ 109.091	\$ 136	\$54.545	59%	\$84.000	83%	\$69.560,00
12	400	\$ 36,60	\$330	14.640	\$ 132.000	9,02	\$ 109.091	\$ 136	\$54.545	59%	\$84.000	83%	\$69.360,00
13	400	\$ 32,18	\$280	12.872	\$ 112.000	8,70	\$ 92.562	\$ 116	\$46.281	59%	\$71.273	82%	\$58.400,73
14	400	\$ 32,49	\$280	12.996	\$ 112.000	8,62	\$ 92.562	\$ 116	\$46.281	59%	\$71.273	82%	\$58.276,73
15	400	\$ 37,84	\$300	15.136	\$ 120.000	7,93	\$ 99.174	\$ 124	\$49.587	59%	\$76.364	80%	\$61.227,64
16	400	\$ 37,53	\$300	15.012	\$ 120.000	7,99	\$ 99.174	\$ 124	\$49.587	59%	\$76.364	80%	\$61.351,64
													\$1.028.420,36

Descripción de los artículos del cuadro:

1- Apego Ramona; 2- Apego Dante; 3- Sonajero Micu; 4- Sonajero Rita; 5- Sonajero Pablito; 6- Sonajero Ebercito; 7- Muñeco Lauri; 8- Muñeco Ebercito; 9- Títere Florinda; 10- Títere Lauri; 11- Títere Rober; 12- Títere Hércules; 13- Amiga para armar; 14- Amigo para armar; 15- Muñeco Owoko; 16- Muñeco Owoka

A continuación se hacen algunas aclaraciones del cuadro para su mejor comprensión:

Pre Fran: hace alusión al precio al que se le vende a la franquicia.

Cmg Fran: es la contribución marginal que le queda al franquiciado. Se calcula ya que incide directamente en la contribución que le termina quedando a Owoko. Por eso en el cuadro se distinguen las contribuciones marginales de las franquicias por un lado y de Owoko por otro.

Como se observa en el cuadro, la contribución que le queda a la franquicia es bastante menor que la que le queda a Owoko. Sin embargo, supera siempre el 55%, siendo redituable también para los locales no propios.