Universidad de SanAndrés

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

PLAN DE MARKETING

Desarrollo de una nueva línea de producto para comercializar exclusivamente a través del canal on-line

-CONFIDENCIAL-

Autor: Vanesa Couto

Mentor: Diego Regueiro

Buenos Aires, marzo de 2016

Universidad de
SanAndrés

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	7
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	11
❒ Análisis de Mercado	11
❒ Análisis del Consumidor o Cliente	22
❒ Análisis Competitivo y del Entorno	25
❒ Análisis de la Empresa	43
❒ Análisis FODA	57
DESARROLLO DE ESTRATEGIA	61
OBJETIVOS Y METAS	72
PLAN DE ACCIÓN	74
❒ PRODUCTO	74
❒ PRECIO / COSTO	76
❒ PLAZA	84
❒ PROMOCIÓN / PUBLICIDAD	88
CRONOGRAMA ACCIONES	104
PRESUPUESTO DE MARKETING	105

Universidad de SanAndrés

RESULTADOS ESPERADOS	107
IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	109
CONCLUSIONES	111
ANEXOS	113
BIBLIOGRAFÍA	115

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

❒ RESUMEN EJECUTIVO

Malena Buenos Aires es una empresa argentina dedicada a la fabricación y comercialización de calzados de vestir para mujeres. Nació en el 2002, en plena crisis económica del país.

Debido a la experiencia de su fundador en el rubro del calzado, quien supo conformar un gran equipo de trabajo y guiar a la empresa hacia el crecimiento, así como también, gracias a las políticas alentadoras de consumo y protección de la industria nacional que se desarrollaron en Argentina los años subsiguientes, impulsaron el crecimiento y expansión de la empresa en el país.

Su negocio principal en la actualidad se centra en la venta a través de canales minoristas, los cuales cuentan con locales multimarca donde ofrecen variedad de marcas de zapatos y otros artículos relacionados, a las mujeres consumidoras finales.

Recientemente sumó la venta online de sus calzados, pero su presencia en el plano digital e incentivo a este canal de venta es débil.

El motivo de realizar este plan de marketing es el de ayudar a la empresa a potenciar su presencia online, fomentando la venta a través de este canal, el cual tiene el desafío de dirigirse directamente a sus consumidoras finales, evitando los intermediarios o canales minoristas. Para esto se decidió crear una nueva línea de producto que ofrecerá un calzado de mayor calidad y diseño que el actual.

Se realizó un análisis del entorno en el que se investigó el funcionamiento y la estructura del sector, así como también las tendencias del comercio electrónico en Argentina y el mundo. De cara a la empresa, se realizó además un análisis profundo de donde estaba hoy parada concluyendo con un análisis FODA en el cual se detectó que tenía las condiciones necesarias para desarrollar una nueva línea exclusiva para comercializar online, de forma directa a sus consumidoras potenciales.

Universidad de San Andrés

Es así que se decidió planificar la realización de este proyecto, para conocer el aporte marginal que sumaría al negocio actual. Dado que todo lo estimado correspondió al nuevo proyecto, toda su ganancia fue lo realmente aportado, con una rentabilidad del 5%.

Para el planteo de la estrategia marcaria de esta nueva línea, se realizó una encuesta de percepción de marcas a 80 mujeres, y se obtuvieron algunos insigths en base a sus comentarios. Dentro de los más importantes, se recogió que el calzado ocupa un lugar muy importante en la imagen y vestimenta de las mujeres, y además, a muchas de ellas les gusta que les elogien sus zapatos ya sea por su diseño bonito u original como por su calidad. La estrategia se centra en conceptos como co-creación, interactividad y cercanía.

Dado a que existe una gran oportunidad de venta online a las personas del interior, debido a algunos impedimentos en cuanto a tiempo y dinero que tienen para acercarse a Buenos Aires a comprar sus calzados, se definió un posicionamiento en las mujeres de 20 a 40 años que usan zapatos de vestir y que residen tanto en Ciudad de Buenos Aires como Gran Buenos Aires, pero principalmente en el interior de esta provincia, como también en toda la provincia de Córdoba, Mendoza, Neuquén y Santa Fe.

Se realizó un Plan de Marketing sobre las diferentes acciones que la nueva línea debería llevar a cabo para promocionar su venta a través del canal online, para lograr los objetivos y metas planteados para este proyecto.

❒ INTRODUCCIÓN

Malena Buenos Aires es una PyME argentina nacida en el año 2002, que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado y productos de marroquinería, orientada al público femenino.

Es una empresa mediana que fue creciendo a través de un modelo de negocio B to B, conformado en casi su totalidad por canales indirectos. Opera únicamente en el mercado argentino. Su oferta a estos intermediarios se basa en productos cuya relación precio-calidad es atractiva. Los diseños que propone son estándar, con calidad de similar característica. Al igual que otras marcas sigue las tendencias de la moda extranjera adaptando sus calzados a los gustos propios de las consumidoras argentinas.

Comercializa sus productos principalmente a través de canales indirectos, siendo el mayor objeto de producción, el calzado de vestir. Ofrece sus calzados con una relación precio-calidad muy atractiva para sus clientes, que luego los re venden a las consumidoras finales. En todo el proceso, siempre está presente la marca MALENA Buenos Aires, aunque pueden encontrarse algunos intermediarios minoristas que colocan una plantilla con el nombre de su negocio multimarca a los zapatos ofrecidos.

Universidad de SanAndrés

La empresa distribuye su calzado a través de más de 60 locales multimarca ubicados en todo el país.

Cabe aclarar que al canal indirecto, Malena vende sus zapatos con un mark up del 25%, no teniendo influencia ni seguimiento sobre el precio al que luego éstos los venden al cliente final.

Su único canal de venta directo al público es el online. Posee una plataforma provista por Tienda Nube, en la cual ofrece una selección de sus zapatos a un mark up del 80%, siendo el costo promedio actual de $384 el par de zapatos. Sus clientas pueden acceder a esta tienda a través de su sitio web y redes sociales. La empresa hoy no posee una estrategia clara ni un plan de acción definido para

potenciar este canal de venta online. Es así que solo representa el 1% de los ingresos totales de la compañía.

El motivo principal por el cual he decidido realizar este plan de marketing, surge a raíz de una oportunidad no aprovechada por la empresa (que menciono en el próximo párrafo), así como también por las oportunidades en constante crecimiento que se dan en el plano tecnológico y online, y las facilidades que este medio nos ofrece para acercarnos más a nuestros clientes. Además, la empresa hoy no cuenta con una formalización de un plan estratégico y de marketing. Es por esto que considero que este trabajo les será de gran ayuda y guía para un potencial crecimiento del negocio a raíz del aporte marginal de una nueva línea de calzado a plantear en este proyecto.

Problema/Oportunidad detectado para avanzar con el análisis del proyecto: a raíz de la experiencia adquirida en la temporada otoño-invierno 2014, se empezó a analizar un cambio en la estrategia y en el modelo de negocio. En esta temporada, la empresa desarrolló una línea de calzado con mayor calidad de la habitual, lo que se tradujo en una inversión mayor que la vio obligada a trasladar al precio de sus productos en ambos canales, el directo y el indirecto. Sin embargo, al canal indirecto no le resultó beneficioso y éste no aceptó pagar de más, ya que su margen de ganancia se vería perjudicado: no podía trasladar el precio al cliente final ya que no tenía una marca fuerte y la competencia era feroz. Esto significó una pérdida para la empresa que se quedó con este stock inmovilizado y que sólo podría ofrecer a través del canal on-line a sus consumidoras finales.

Pero como la marca no estaba tan fortalecida en el ámbito online tampoco en este canal se pudo vender lo esperado. Es aquí donde detecté la oportunidad de expandir el modelo de negocios actual, incorporando una línea de calzado de mayor diseño y calidad, pero con una estrategia de venta y comunicación enfocada en el cliente final, una línea exclusiva que se venderá directamente desde la empresa y a través del comercio electrónico o canal on-line. Por todo esto considero imprescindible desarrollar un posicionamiento claro de la marca, a través de esta nueva línea de producto a ofrecerse en el canal online, a través de

la implementación de una estrategia cuyo foco esté puesto en el consumidor final. De esta forma, estaría diversificando los riesgos de trabajar únicamente con canales minoristas, para en un futuro no depositar tanto poder en este tipo de clientes.

En este planteo me surgen varios interrogantes:

Para fortalecer la imagen y generar un posicionamiento en el canal online tengo claro que se deberá crear una nueva línea de productos con mayor diseño y calidad que el habitual, teniendo que acercar un precio mayor que el actual. Ahora bien, para esta nueva línea de calzado, ¿se debe potenciar la marca Malena Buenos Aires o debemos crear y potenciar una nueva marca desprendiéndonos absolutamente de la actual? ¿Cómo podemos captar la atención de un consumidor final cada vez más exigente e informado, y diferenciarnos en un mercado altamente competitivo? ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades que nos presentan las plataformas online y el comercio electrónico, el cual proyecta un crecimiento exponencial para los próximos años en Argentina y el mundo?

Estos cuestionamientos se irán tratando a o largo del trabajo, en el que analizaré el tipo de mercado de calzado formal de vestir y dirigido a la mujer argentina, joven adulta, dejando afuera al mercado de calzado deportivo o el dirigido a otros rangos etarios y sexo masculino.

Universidad de San Andrés

Universidad de
SanAndrés

❑ ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Malena Buenos Aires nace en el año 2002, en plena crisis económica de la Argentina.

En 2002, en parte por la devaluación que adoptó el país luego del default de la Deuda Externa (pública y privada), casi el 60% de la población fue pobre en términos de sus ingresos económicos y el PBI se redujo casi un 64% a fines de 2002.

La nueva política económica post default, la cual se basó en un tipo de cambio competitivo y la ampliación del mercado interno, este último impulsado por el gasto público y consumo, generaron una oportunidad para muchas empresas.

No fue excepción la industria del calzado, quien fue una de las primeras en protegerse, y por lo cual se vieron favorecidos gran cantidad de fábricas nacionales.

Es así como Malena, cuya materia prima es 90% nacional, supo aprovechar estas ventajas para tomar el impulso inicial que necesitaba.

Estas políticas acompañaron a la empresa en la década siguiente por lo que sus ingresos continuaron creciendo.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Análisis de Mercado

Según un artículo publicado por el Centro de Investigación y Tecnología del Cuero, dependiente del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), en su Boletín n° de Abril 2015, el mercado del calzado en Argentina tiene las siguientes características:

- Existen en el país alrededor de 1700 fábricas de calzado.

- Entre el 2002 y 2013 la producción presentó un crecimiento del 164% alcanzando los 120 millones de pares en el 2013.

- El consumo estimado del 2013 rondó los 137 millones, mostrando una recuperación del 170% respecto del 2002.

- El 80% del consumo es cubierto por producción nacional.

- En la década del ´90 las exportaciones de pares cayeron a un mínimo de 480 mil pares en su peor momento. Los registros del 2013 muestran un aumento de las exportaciones a 1.4 millones de pares, cuyos destinos se concentran en los países limítrofes.

- Gran parte de las empresas que en los años ´90 importaban calzado, han reorganizado su proceso productivo, fabricando e invirtiendo en el país y promoviendo la exportación.

Además, de acuerdo a un informe sectorial del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, publicado en 2010, la distribución regional de los productores argentinos de calzado se ubica principalmente en la región central del país. El 90% de las firmas está localizado en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, y la mayor parte del 10% restante se distribuye entre Córdoba y Santa Fe.

El mercado del calzado se ve afectado por factores estacionales. Existen dos temporadas para la producción: temporada otoño-invierno y temporada primavera-verano. Debido a que los principales centros de diseño de calzado se encuentran en Europa y Estados Unidos, Argentina es seguidora de moda a contra-estación

Estructura de mercado

Se extrae la categorización realizada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto en el informe sectorial sobre la industria del calzado realizado en 2010.

Segmento	Rubros	Principales empresas	Grado de concentración
Calzado deportivo	*Performance*	Adidas, Nike, VDA (filial de Vulcabrás), Fila, Umbro, Unisol, Alpargatas Calzados, Penalty, Perchet (del grupo Paquetá).	AC
	De tiempo libre	Gaelle, Oxígeno Shoes, Converse, Merrell	MC
Calzado no deportivo	De vestir	Grimoldi, Boating, Gravagna, Farji, Briantino, Only Cuer, Tosone, Giorgio Beneti, Lady Stork	MC
	Para niños y bebés	Plumitas, Titanitos, Arians, Calzados Ferli, Marcel Gándara, Toot, Hey Day	MC
	Otros	Calzados Argentinos, Industrias Contardo, Macsi, Manufatura Argentina de Botas	AC

Nota: Se considera que hay **Muy Alta Concentración (MAC)** cuando 3 o menos empresas concentran el 85% del mercado; **Alta Concentración (AC)** cuando 6 a 7 empresas poseen el 70% u 80% del mercado ó 3 empresas tienen el 50% del mercado y **Mediana Concentración (MC)** cuando 3 a 6 empresas controlan entre el 40% y el 50% del mercado.

Fuente: CEP en base a información de empresas,

De acuerdo a esta segmentación del mercado del calzado, en el presente plan de marketing sólo se tratará el segmento correspondiente al calzado no deportivo de vestir orientado a las mujeres.

Adicionalmente a esta segmentación abordada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, podríamos mencionar como integrantes de la industria del calzado a los proveedores de materias primas como capelladas, cueros, plásticos y caucho, etc., que hacen a la cadena productiva y cuya negociación es clave para el costo de los productos. La negociación con los mismos es primordial para lograr productos de calidad a un costo competitivo.

La industria del calzado en argentina se puede presentar en empresas con diferentes modelos de negocios, de los cuales podemos mencionar:

- Empresas fabricantes que actúan como meras proveedoras de calzado a tiendas físicas y online, sin comunicar su marca propia sino la de estos clientes por encargo.

- Empresas que tercerizan la producción de los zapatos y los hacen llegar a los consumidores finales ya sea a través de tiendas físicas, online y/o a través de intermediarios, utilizando su propia marca.

- Empresas fabricantes que llegan directamente al consumidor final, o que realizan un mix entre este canal directo (online y/o físico) y otros indirectos.

- Franquiciados de marcas reconocidas de calzado.

- Locales multimarca que nos son fabricantes de calzado y compran-venden varias marcas, en general identificados como de media-baja gama.

El Comercio Electrónico en Argentina

Breve descripción sobre las tendencias y proyección de crecimiento. Antecedentes mundiales.

Dado que el nuevo proyecto se desarrollará exclusivamente a través del comercio electrónico, es interesante repasar algunas tendencias en este ámbito, tanto en Argentina como en el mundo, ya que viene creciendo exponencialmente año a año convirtiéndose en una actividad clave de la economía global.

De acuerdo a un informe realizado en enero 2016 por Tienda Nube, para cuyo desarrollo se consultó a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, a las consultoras Ernst & Young y eMarketer, a publicaciones especializadas y medios de comunicación, así como también datos propios extraídos de los resultados de sus clientes durante 2015, analizamos la siguiente información.

Según Tienda Nube el avance en el comercio electrónico está ligado con la actividad emprendedora, que es cada vez más intensa, y encuentra en el ecommerce un medio mucho más accesible y cercano para empezar a comercializar sus productos. En este contexto, la importancia de internet como medio para promocionar, difundir y hacer crecer una marca es muy alta.

Los pilares del crecimiento del ecommerce son la innovación tecnológica, la amplia penetración de internet en el mundo y las nuevas generaciones de usuarios.

Durante 2014 Argentina registró un crecimiento del comercio electrónico del 61,7% anual y alcanzó ventas por más de 40 mil millones de pesos. En 2015 el crecimiento fue de alrededor del 40% en nuestro país.

A continuación se listan algunas estadísticas mundiales, teniendo en cuenta a los países con mayores transacciones por comercio electrónico: China, Estados Unidos, Japón, Reino Unido y Alemania.

- El **email marketing** sigue siendo una actividad lucrativa. El 75% de los consumidores online chinos declaró que está más predispuesto a comprar algo si previamente recibió un email promocional de algún tipo.

- El **uso de dispositivos móviles** para comprar en internet avanza sin pausa. En Japón, por ejemplo, ya alcanza cifras cercanas al 46% de todas las compras.

- El ecommerce todavía tiene mucho para dar. En Estados Unidos, que cuenta con 191 millones de compradores online, menos del 30% de los pequeños negocios vende por internet.

Universidad de San Andrés

El comercio electrónico en Latinoamérica

El único país latinoamericano dentro de la lista de los diez primeros en transacciones online, es Brasil. Le sigue México y en tercer lugar se ubica Argentina. Lo destacable de Argentina es que es el país que presenta la mayor tasa de crecimiento anual.

Según una proyección de la consultora eMarketer publicada por Tienda Nube, la tasa de crecimiento para Latinoamérica podría ir desacelerándose lentamente, aunque no impedirá alcanzar cifras impresionantes para fines de 2019. 85 mil

millones de dólares en transacciones online, de los cuales 12,38 mil millones de dólares corresponderán a Argentina.

Ventas por ecommerce en Latinoamérica, en miles de millones de dólares

	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Brasil	U$S 16.87	U$S 19.79	U$S 22.46	U$S 25.04	U$S 27.55	U$S 30.11
México	U$S 4.38	U$S 5.70	U$S 7.24	U$S 9.04	u$S 11.03	U$S 13.27
Argentina	U$S 3.55	U$S 4.96	U$S 6.85	U$S 8.84	U$S 10.60	U$S 12.38

Fuente: eMarketer

Tasa de crecimiento de las ventas por ecommerce en Latinoamérica

	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
Argentina	64,2 %	40 %	38 %	29 %	20 %	16,8 %
México	32 %	30 %	27 %	25 %	22 %	20,3 %
Brasil	24 %	17,3 %	13,5 %	11,5 %	10 %	9,3 %

Fuente: eMarketer

El comercio electrónico en Argentina

Cada vez más personas compran a través de internet y esto representa una gran oportunidad para muchos emprendedores y pequeñas y medianas empresas.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

En una entrevista con Diego Urfeig, economista, emprendedor y director ejecutivo de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Tienda Nube pudo recolectar los siguientes datos que me resultan muy interesantes para el análisis del proyecto.

Hay algunos sectores muy dinámicos que vienen creciendo muy por encima del promedio, como indumentaria (acá encontramos al calzado), muebles, cosmética, alimentos y bebidas.

El desafío del e-commerce debe estar puesto en el mejoramiento de la atención al cliente. Mejorar la respuesta a los problemas que surjan en cuanto a cobros, logística y trato con el cliente en general. Además, de mejorar cuestiones de infraestructura y conectividad móvil para cada vez más personas. Y por último según el economista, es necesario avanzar en el mejoramiento de la logística para dar una consistencia en todo el territorio argentino, con una experiencia de logística y entrega más amable que cumpla con los tiempos de entrega que los consumidores finales esperan.

En cuanto a las tendencias que se observan para los próximos años encontramos: los **dispositivos móviles** por un lado. El uso de dispositivos móviles está creciendo de forma acelerada. Es así que el sitio de quienes vendan online debe ser un sitio “responsive”, es decir que se adapte a cualquiera de los dispositivos más importantes y utilizados: PC, notebook, Tablet, celular con sistema operativo Android, ios, etc. Y por otro lado, otra tendencia es la **ubicuidad**, la posibilidad de generar compras de contexto en base a la ubicación por GPS de los dispositivos móviles, y brindar de esta forma soluciones más a medida y personalizar la experiencia del consumidor, desde su ubicación geográfica, sus preferencias, su historial de compra, etc.

El desafío está puesto en la **personalización**, la individualización de cada uno de los consumidores online por parte de las empresas para poder brindarles un servicio que sea adecuado a cada consumidor y, de esta manera, mejorar la conversión de cada uno de los negocios. En este sentido, hay dos prácticas importantes que expone Tienda Nube en su informe:

1- El **marketing de contenidos**, cuya finalidad es producir contenidos relevantes y útiles para las distintas audiencias, no necesariamente comerciales. Algunos formatos pueden ser: el marketing social, campañas a través de las redes sociales; los webbinars, seminarios online sobre algún tema en específico; y el blogging, generar contenidos desde un blog de empresa, ya que cada vez más consumidores disfrutan de leer contenido producido por las marcas.

2- **Remarketing**. Generación de campañas personalizadas que se da a partir del interés de los usuarios. Por ejemplo, si yo ingreso a un sitio relacionado con el calzado, luego el remarketing a través de Google Adwords, por ejemplo, hará que se muestren avisos de publicidad (los "display" de Google AdWords) relacionados con este calzado, lo que permite a las marcas ofrecerme algo específico para mí en lugar de exponerme a ofertas y anuncios de productos que no me interesan.

Continuando con lo que expone Tienda Nube en su informe, si bien la publicidad masiva todavía puede ser efectiva en muchos casos, la segmentación de audiencias cobró una gran relevancia en los últimos años. La gran capacidad de recopilar y relacionar información que proveen plataformas como Google Analytics o AdWords, HubSpot y las redes sociales (en especial, Facebook) hizo que las posibilidades de ofrecer contenidos personalizados sean cada vez mayores.

- Hoy en Argentina hay 16 millones de personas que han hecho alguna vez una compra online, lo cual representa el 50% de los usuarios de internet. Por lo tanto, queda otro 50% por crecer.

- El mobile commerce, un segmento que no para de crecer. El 34% de las transacciones online mundiales se hacen a través de celulares. En argentina casi la mitad de la población total posee un Smartphone, lo que significa que casi 20 millones de personas tienen la capacidad tecnológica para hacer una compra usando su teléfono celular.

En este contexto, uno de los principales desafíos para las empresas es brindar un servicio para consumidores móviles. Tienda Nube especifica 2 opciones: una tienda online adaptada a dispositivos móviles (sitios “responsive), y una aplicación específica de la tienda, que los usuarios pueden descargarse de una plataforma como por ejemplo Google Play, y pueden instalarla en su celular para acceder de forma más sencilla y rápida a la misma.

Estadísticas sobre el consumo online en Argentina

Según las estadísticas publicadas en el informe de Tienda Nube se pretende dar un panorama de como es el comportamiento de los consumidores locales y como son sus características:

- Distribución por género: 56,7% mujeres, 43,3% hombres
- Rangos de edades:
    - **18-24 años: 19%**
    - **25-34 años: 39,8%**
    - **35-44 años: 21,2%**
    - 45-54 años: 10%
    - 55-64 años: 6,7%
    - Más de 65 años: 3,1%

    La mayor concentración se da entre los 18 a 44 años, con un 80% del mercado online.

- Dispositivos más usados:
    - Desktops y notebooks: 55,9%
    - Celulares y tablets: 44,1%

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

- Participación geográfica:
    - **CABA y GBA: 56,1%**
    - **Córdoba: 11,7%**
    - **Rosario: 8,3%**
    - **Mendoza: 4,8%**
    - Tucumán: 3,3%
    - Resto del país: 15,8%
- Categorías con más ventas en orden de mayor a menor:
    - **Indumentaria y calzado: 23%**
    - Electrónica y tecnología: 19%
    - Muebles, decoración y hogar: 13%
    - Deportes y fitness: 11%
    - Viajes: 9%
- 8 de cada 10 argentinos consideran que pagar en cuotas con tarjeta de crédito es un diferencial a la hora de concretar una compra online.
- 6 de cada 8 compras se financian. El porcentaje de personas que evita el comercio electrónico por temor a problemas con sus datos personales y bancarios bajó del 10% al 5% durante 2015.

Fechas especiales

Se trata de fechas que impulsan las ventas en el comercio electrónico: Día del Niño, Día de los Enamorados, Día de la Madre o Navidad, entre otras, y en los

Universidad de SanAndrés

últimos años se les sumaron otras jornadas enfocadas específicamente en el comercio electrónico: Black Friday, Hot Sale y CyberMonday.

Estos días con descuentos especiales son cada vez más importantes ya que el tráfico online aumenta exponencialmente, lo que puede traducirse de igual forma en un aumento de las ventas. Según datos de la Cámara de Comercio Electrónico, en el Hot Sale de 2014, algunas empresas recaudaron en un día el mismo monto que recaudarían en un mes.

Calendario de ecommerce 2016 para Argentina

Día de los Enamorados: 14 de febrero

Día de la Mujer: 8 de marzo

Día de la Novia: 3 de abril

Hot Sale. Día Mundial de Internet: 17 de mayo

Día del Padre: 19 de Junio

Día del Amigo: 20 de julio

Día del Niño: 21 de agosto

Día de la Primavera: 21 de septiembre

Día de la Madre: 16 de octubre

CyberMonday: 1 y 2 de noviembre

Black Friday: 25 de noviembre

Navidad: 25 de diciembre

Si bien las fechas se establecen para un día en especial, la promoción puede extenderse por más tiempo. Por ejemplo, “la semana de la mujer”, por el día de la mujer en marzo.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

En lo que respecta al calzado orientado a las mujeres y a este proyecto, selecciono 7 fechas especiales para la temporada de Primavera-Verano (marcadas en azul) y 3 fechas para la temporada de Otoño-Invierno (marcadas en verde), para desarrollar acciones que fomenten la venta online de los calzados de la nueva línea.

Análisis del Consumidor o Cliente

Hoy los consumidores estamos inmersos en lo que Bauman denomina “la modernidad líquida”, en la cual el filósofo hace referencia a un consumidor que ya no se ata a nada ni a nadie, pasando por numerosas transformaciones antes de alcanzar el final de su vida. Es así que el poder ya no está del lado de las marcas que le decían qué y dónde comprar, en el momento que ellas lo disponían, son los consumidores los que eligen, se instruyen y tienen el poder de elegir la marca que más les guste, en el momento que quieren.

Las marcas deberán disputarse entre ellas quien logra captar la atención y lealtad de este consumidor por más tiempo. En mercados altamente competitivos esta disputa se convierte en algo crucial para el éxito de sus negocios.

Similar es la visión de Sennet, que denomina a estos comportamientos como “la pasión que se auto-consume” donde los consumidores podemos sentir un deseo muy vivo de tener un par de zapatos determinado, pero a los pocos días de haberlos comprado y usado nuestro interés por ellos decae, iniciando el interés por un nuevo par de zapatos y generando así un consumo inagotable.

A nivel país, todos estos años las políticas económicas han fortalecido este comportamiento, con los continuos estímulos para aumentar el consumo interno.

Citando una vez más a Bauman, tenemos identidades cambiantes que ilusionadamente buscan solidificar y permanecer en el tiempo, adquiriendo cosas tangibles que nos permitan esto. Lo tangible y “real” posee una vida útil muy corta

pero carece de calidad. Cuando la calidad te decepciona uno tiende a redimirse en la cantidad. Si los compromisos no tienen sentido, uno se siente inclinado a cambiar una identidad, elegida una vez y/o todas las veces, por una “red de conexiones”. Sin embargo, una vez cumplido, meterse en un compromiso y hacer que sea sólido parece aún más difícil que antes. Es este el mayor desafío de las marcas, lidiar con identidades cambiantes que luchan por solidificarse pero que no lo logran o si lo hacen lo hacen por un breve período de tiempo.

El caso de la industria del calzado no es la excepción.

Existe una multiplicidad de ofertas, las cuales se perciben de forma similar en la mayoría de los casos, ya que los fabricantes nacionales tienen la habitualidad de seguir las tendencias del extranjero para traer a la moda argentina.

Es por eso que las empresas necesitan generar un posicionamiento fuerte en la mente de sus consumidores y clientes para convertirse en los preferidos y hacer más larga la lealtad por su marca, y por ende aumentar la preferencia de compra por sus productos.

En el caso de Malena y de la mayoría de las empresas de la industria, analizamos dos tipos de clientes:

- **Clientes intermediarios (canal minorista)**: Son muy sensibles al precio. No están interesados en comprar “marca” sino una buena relación precio-calidad para ofrecer a un segmento de consumidores a un precio atractivo (excepto los franquiciados de una marca ya establecida). Se fijan en el precio y variedad más que la calidad y diseño. Quieren cumplir las expectativas básicas de sus clientes y nada más. Les basta con que los productos persigan las principales características de la moda actual, no se fijan en una mayor originalidad de los pares de zapatos. Estos clientes no serán objeto de análisis en este proyecto.

- **Consumidores finales**: En la actualidad Malena solo llega a ellos a través de un canal de venta on-line que comercializa a través de una app en Tienda Nube, instalada en su página oficial de Facebook y a la que también se puede ingresar a través de su sitio web.

  En cuanto al precio, si bien también suelen ser sensibles, las consumidoras finales demuestran un mayor sentido de pertenencia a las marcas que saben captar su atención y generar una imagen positiva, pudiendo estar dispuestas a pagar un precio más alto si un par de zapatos realmente les gusta y se identifican con la marca.

Es aquí donde está el mayor desafío: si una marca no sabe diferenciarse del resto con un posicionamiento fuerte, a los consumidores les dará lo mismo comprar zapatos ahí o en cualquier otro lugar, asistiendo siempre a la marca en la que más confían y conocen más.

Es mi intención con el presente plan de marketing, crear una estrategia de negocio para reforzar la comunicación y oferta de la empresa a los **consumidores finales** para generar un posicionamiento de marca hasta hoy inexistente. El mayor desafío será articular marca-producto para generar el posicionamiento deseado, a través de la creación de una nueva línea de calzado.

Universidad de San Andrés

Este planteo no quiere decir que la empresa discontinúe con su estrategia actual de venta a través de intermediarios. En mi planteo estratégico, los dos modelos de negocios convivirán, siendo objetivo de análisis y evaluación en este trabajo solo el negocio orientado al cliente final en el medio online.

Para el desarrollo de la estrategia que permita lograr el posicionamiento deseado en el público objetivo, me resulta interesante dar una mirada a las principales tendencias de consumo a nivel global que ha expuesto el profesor Raúl Amigo en la materia de Gerencia de Marca y Producto dictada en la Maestría, las cuales se enumeran a continuación:

- **Do ityourself**: las marcas que ayudan a los consumidores a cuidar lo

importante, perseguir sus pasiones y deseos, se pueden convertir en una marca amada.

- **Contribuciones sin esfuerzo (idle sourcing)**: El hecho de involucrar a los consumidores hace que varias de las ideas innovadoras provengan de ellos (consumo colaborativo). Las marcas deben crear espacios para que la gente pueda contribuir, esto las hará generar muy buenas ideas.

- **Flawsome (marcas humanas)**: las marcas deben mostrarse como realmente son, establecer una vínculo con el cliente que de luz de la personalidad de la marca. Los consumidores ya no compran marcas perfectas, por lo tanto las marcas no deben sobre venderse como una marca perfecta. Los consumidores prefieren conversar, tener un DIÁLOGO con ellas.

- **Screen culture**: vivimos con una multiplicidad de pantallas en la mano. La gente valora que las marcas la ayude a tomar decisiones combinando las múltiples pantallas.

- **Emergingmaturialism**: las marcas se animan a hablar de ciertos temas que antes eran tabú. Es decir, que las marcas se vuelven más humanas porque hablan lo mismo que los consumidores.

- **Point &know**: al aparecer aplicaciones que se pueden bajar todo el tiempo, hoy la experiencia en el punto de venta cambia constantemente.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndres

Análisis Competitivo en la industria del calzado

El mercado del calzado es altamente competitivo. Encontramos gran variedad de oferta dividida en diferentes categorías, dentro de las cuales podemos mencionar como las principales de cada categoría a las siguientes:

- **CALZADO DE ALTA GAMA**. Sarkany, Maggio & Rossetto, Paruolo, Sibyl Vane, Saverio Di Ricci, Perugia, Tosone, Alfonsina Fal, Boating, Sole Dotti y otras nuevas marcas “de autor” con líneas exclusivas y diseño innovador que son asociadas con esta categoría alta.

- **MEDIA GAMA**. Lucerna, Viamo, Lady Stork, MC shoes, Heyas, Justa Osadía, Anca & Co., Gravagna, Malena Buenos Aires, Benedikta, Mishka Buenos Aires

- **BAJA GAMA**. Brandy, Nazaria, Marta Sixto y otros locales multimarca.

La capacidad productiva de estas marcas varía de una a otra. Las hay quienes no producen por su cuenta. Hay algunas como Alfonsina Fal, Sole Dotti, que persiguen un concepto de “tiendas boutique”. Ofrecen zapatos “de autor” sin tener demasiada oferta de locales, y con menor variedad de líneas de producto, pero que destacan por sus originales diseños (en general son mandados a hacer a las grandes fábricas). Son las “nuevas marcas” del mercado. Constituyen nuevas propuestas que las mujeres sienten cercanas dado principalmente por la “artesanalidad” que reflejan en contraposición con el sentimiento de “industrialización” que inconscientemente pueden generar las fábricas más grandes. Estas marcas en general se hacen conocidas a través de las redes sociales o del boca en boca.

Hay otras marcas cuya capacidad productiva no existe, y se basan en un modelo de negocios en el que compran sus calzados a los fabricantes que suelen colocar sus plantillas con el nombre de estas marcas, como los negocios multimarca que ubico en la categoría baja dado por la imagen del negocio. A pesar de que estos negocios pueden ofrecer productos de media gama. Dada la imagen de la mayoría de estos locales, y que no suele ser frecuente ver calzados de alta gama, es que considero que forman parte de baja gama.

A su vez, encontramos marcas que solo acercan sus productos a través de un canal online, como es el caso de Benedikta.

Universidad de San Andrés

Dentro de todo el universo de las marcas y empresas que compiten en el mercado del calzado, encontramos los diferentes modelos de negocios de esta industria que he descrito anteriormente.

Al preguntar a los dueños de Malena con qué marca se identifican hoy, mencionan a Anca & Co. (estimo que por la capacidad productiva y modelo de negocio basado mayoritariamente en la venta a través de intermediarios). Y al consultarles a qué marca aspiran parecerse, mencionan a Sarkany.

A continuación se desarrolla un breve análisis de las principales marcas del mercado que están presentes en el canal de venta online, el cual pretendo desarrollar en este proyecto, siendo Sarkany líder en este rubro, tanto en el plano online como en la venta a través de tiendas físicas.

Comparación general de los principales competidores de Malena que venden sus productos a través del E-commerce:

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

COMPETIDOR	GAMA	CALIDAD DEL CALZADO	TIENDA ONLINE?	PROVEEDOR DE LA TIENDA	PRECIO PROMEDIO DE VENTA ONLINE	SERVICIOS QUE OFRECEN EN TIENDA ONLINE	PRESENCIA EN REDES SOCIALES		
							FACEBOOK	TWITTER	INSTAGRAM
SARKANY	ALTA	ALTA	SI	Brandlive Mercado Libre	$ 3.000	*Descuentos atractivos *Métodos de pago: 1. tarjeta a través de Mercado Pago 2. directo con tarjetas de crédito *Envíos gratis a todo el país a partir de $2700. *Seguimiento de envíos *Atención al cliente. Web + 0800 + whats app *Newsletter de novedades	924.000	843.000	536.000
SAVERIO DI RICCI	ALTA	ALTA	SI	InfiniteLoop	$ 3.500	* Atención al cliente: por mail y chat * Seguimiento de envíos * Envío a partir de $1900 y 1° cambio GRATIS * Devolución gratuita hasta 30 días después. Cambio a efectuar solo on-line * Opera Mercado Pago. Financiación en cuotas con diversos bancos * Newsletter de novedades	198.000	3.500	5.700
PARUOLO	ALTA	ALTA	SI	IDS Soluciones E-commerce	$ 3.500	* Atención al cliente: telefónica y mail * Cobra el envío * Cargos por devoluciones y cambios a cargo del cliente. Los cambios pueden realizarse en locales cercanos o de forma on-line hasta 30 días de recibido el pedido. * Venta de giftcards (para regalar) * Newsletter de novedades	366.000	27.500	65.100

Universidad de San Andrés

SIBYL VANE	ALTA	MEDIA-ALTA	SI	InfiniteLoop	$ 2.500	*Atención por mail *Opera mercado pago. Promociones y cuotas *No tiene un e-commerce muy desarrollado. No comunica política de envíos y devoluciones, tarifas de envíos, Legales, Privacidad, etc.	268.500	-	13.700
MISHKA BUENOS AIRES	MEDIA	MEDIA-ALTA	SI	NEW DIGITAL WAY	$ 2.500	*Atención al cliente. Teléfono y mail *Medios de pago. Tarjeta de crédito por Mercado pago. Promociones acordadas por Mercado Pago *Opción de comprar para regalar: "Gift cards" *Envío a domicilio por OCA con cargo: 10 días hábiles $83	114.000	6851	46.600
LUCERNA	MEDIA-BAJA	MEDIA-BAJA	SI	Dafiti	$ 1.500	*Atención al cliente. 0800 + mail *Envíos gratis a partir de $499. *Cambios y devoluciones gratis en todo argentina *Pago en cuotas y descuentos	161.000	2.500	14.500
VIAMO	MEDIA	MEDIA	SI	FWS Commerce	$ 1.500	*Atención al cliente: 0810 + mail * Envío gratis a todo el país * CABA / GBA norte. Ofrecen envío 24hs en compra superior a $1500 (gratis). Compras de $499 a $1499: envío $49. Compras inferiores a $99: envío $99. Costo 24hs para envíos al interior: $99 * Medios de pago: Opera Mercado Pago. También pago por transferencia bancaria *Seguimiento de envíos. *Cuotas sin interés *Newsletter de novedades	275.000	3.500	26.000

Universidad de San Andrés

ANCA & CO	MEDIA-BAJA	BAJA	NO TIENE	-	$ 900	-	294.000	15.000	62.500
MALENA BUENOS AIRES	MEDIA-BAJA	BAJA	SI	TIENDA NUBE	$ 850	*Atención al cliente. Teléfono y mail *Envío por OCA. Lo cobran. Retiro por sucursal OCA $53. Envío domicilio $76. *Medios de pago: transferencia bancaria o pago con tarjeta de crédito a través de Mercado Pago. Promociones negociadas por Mercado Pago.	25.000	180	1.300
GRIMOLDI (HUSH PUPPIES)	MEDIA	ALTA	SI	DAFITI	$ 1.500	*Atención al cliente. 0810 + mail * Envíos y cambios gratis a todo el país *Financiación 12 cuotas sin interés *Newsletter de novedades	138.000	882	10.800
CORRE LOLA	MEDIA	MEDIA	SI	FWS Commerce	$ 1.500	*Atención al cliente: 0810 + mail * Envío con cargo a todo el país: $59 * CABA / GBA norte. Ofrecen envío 24hs en compra superior a $1500 (gratis). Compras de $499 a $1499: envío $49. Compras inferiores a $99: envío $99. Costo 24hs para envíos al interior: $99 * Medios de pago: Opera Mercado Pago. También pago por transferencia bancaria. Financiación en cuotas. *Seguimiento de envíos. *Newsletter de novedades	11.200	500	-

Universidad de San Andrés

Posicionamiento Precio/Calidad.

Si tomamos en cuenta la calidad y el precio de las principales marcas analizadas en el cuadro superior, encontramos a las descritas en la categoría alta gama como las de mayor precio y calidad, variando la calidad de una a otra.

En media gama, encontramos a Viamo, Lucerna, Mishka, HushPuppies y Corre Lola como las de mayor calidad y precio, teniendo Lucerna una calidad mucho menor manteniendo el mismo precio.

Malena hoy cuenta con una calidad estándar y su precio es uno de los más bajos del mercado. Esto puede ocasionar cuestionamientos por parte de la consumidora final acerca de la calidad de sus zapatos. Por lo tanto, el precio bajo, a mi entender, está haciendo que la marca no tenga el valor que se merece. Este es un tema importante para analizar en este trabajo y a desarrollar en la estrategia a plantear, con la nueva línea de mayor diseño y calidad, lo cual estratégicamente adelanto a decir que nos obligará a fijar un precio más alto.

Presencia en las redes sociales e E-commerce

Hoy todas las marcas analizadas en el cuadro tienen presencia en las redes sociales. Hay algunas con gran cantidad de seguidores lo que supone que realizan inversión en publicidad o acciones para potenciar esta demanda. La más seguida es Sarkany llegando casi al millón de fans en Facebook, lo que supone una gran ventaja para atraer clientes a su tienda on-line.

Si bien la red social más fuerte en la actualidad es Facebook, tomando cada vez más importancia Instagram y quedándose atrás Twitter, en la mayoría de las marcas se observa esta diferencia entre la cantidad de seguidores por red social, siendo Facebook la más fuerte, excepto Sarkany que posee una alta afluencia de público en todas, incluso en Twitter. Esto se puede referenciar al constante contacto de Ricky en el mundo artístico. Personalidades de los medios, modelos y actrices hablan de sus zapatos generando una publicidad altamente positiva e

influyente en sus seguidoras, muchas de las cuales son el perfil de la marca Sarkany. Ej. un tweet de la conductora Mariana Fabbiani puede valer más que una publicidad en Para Ti.

En cuanto al desarrollo de su Ecommerce, todas las marcas tienen una plataforma para este comercio electrónico excepto Anca & Co. Las plataformas suelen ser variadas. Desde Tienda Nube utilizada por Malena, como Dafiti utilizada por muchas otras, y BrandLive utilizada por Sarkany. Muchas complementan estas tiendas con la venta a través de la reconocida plataforma de venta online de Mercado Libre. En todas las tiendas on-line analizadas, se puede acceder a ellas a través de su página web y en algunos casos a través de su página de Facebook.

En cuanto a lo que se ofrece al cliente, brindan servicios variados. Hay algunas como Sarkany, Saverio Di Ricci, Viamo, Hush Puppies y Lucerna que no cobran el envío al cliente, otras que sí. Puede ser que las que no lo cobran lo hayan incluido en el precio, pero resulta más conveniente esto que cobrárselo aparte al cliente, para que éste sienta que se lo estamos bonificando y que no tiene que preocuparse por ello. Malena actualmente lo cobra. Una vez recibido el pago, da la autorización para realizar el envío al cliente, y puede realizar un seguimiento de tránsito y recepción informando de este también al cliente. La mayoría de las marcas brinda el servicio de seguimiento de envíos para el cliente, y atención personalizada ante cualquier consulta. La mayoría opera sus transacciones a través de Mercado Pago que cobra una comisión sobre las ventas realizadas y ofrece atractivas condiciones de financiación a los clientes finales a través de su negociación con varios bancos.

Las venta de productos a través del canal on-line es una valiosa alternativa para las personas del interior del país que no pueden acceder a comprar en las grandes urbes dado a la distancia e imposibilidad de acercarse a los espacios físicos con los que cuentan las marcas (en el caso de las que posean locales al público).

A continuación, analizamos a Sarkany, la marca, su posicionamiento y su estrategia digital, ya que podemos considerarlo un referente en la venta online y con una fuerte imagen de marca.

Ricky Sarkany proviene de una familia de zapateros de oficio, siendo él quien ha llevado a la empresa a lo que es hoy. Ricky Sarkany logró que sus zapatos no sean considerados un accesorio sino una pieza fundamental de un look total, crea verdaderos “objetos de deseo”, define Ricky.

La imagen de marca gira en torno a su creador que le dio el nombre inicial, y el cual tiene mucha influencia y llegada en el ambiente artístico lo cual le permite contar con influenciadoras de opinión positiva que tienen una masividad de público que las sigue, tanto en redes sociales como en sus presencias sociales (eventos, TV, etc.) y sus recomendaciones del producto puede ser muy efectivas. Esto es lo que a mi entender genera que sus zapatos sean objetos de deseo de las mujeres, generando de esta forma una aspiracionalidad inconciente en las mismas.

Sarkany realiza mucha publicidad y en ocasiones desfiles con la presentación de la temporada.

Su marca hace un tiempo era Ricky Sarkany, pero con la incorporación de una línea de ropa y una nueva línea de calzado diseñadas por su hija Sofía, se modificó el logo a Sarkany sin el Ricky. Y ahora el enfoque de la marca no es tan personalista a Ricky, y la lleva al ámbito de la moda en general, lo cual incluye ropa y calzado.

ANTES ***AHORA***

Sus zapatos no tienen una calidad excepcional, pero sus diseños son excéntricos. Su componente glamoroso da el tinte aspiracional de la marca por lo que las mujeres gustan de mostrarse con sus zapatos porque es cool, es top.

Tiene capacidad productiva y cintura económica-financiera para poder hacer frente a grandes descuentos en la etapa de liquidación de las temporadas y durante las mismas en fechas especiales.

Sus tiendas físicas están ubicadas en exclusivos shoppings de la ciudad y provincia de buenos aires y del interior del país.

En cuanto a su estrategia online, realiza una fuerte inversión para aumentar la cantidad de fans y difusión de sus publicaciones en las redes sociales, es así que tiene la mayor cantidad de fans de todas las marcas analizadas, en las 3 redes sociales más importantes. Realiza una estrategia de marketing de contenidos, mostrando las principales tendencias en moda y acercando los productos de sus colecciones y los descuentos especiales para acceder a ellos, a través de las redes sociales.

Además, adopta la técnica de blogging con un blog propio donde se incorporan contenidos que a sus seguidoras resultan de gran importancia.

Utiliza hashtags o etiquetas en sus publicaciones, para instalar conceptos relacionados con su marca, como hacen la mayoría de las marcas presentes hoy en las redes sociales, con el objetivo de viralizar los contenidos y de sumarse a las tendencias online, es decir, a todo lo que se está hablando en el plano virtual.

Mapa perceptual de las marcas más importantes de la industria. Quienes cubren los atributos valorados por las consumidoras y los que no. Donde se encuentra Malena hoy.

A través de una encuesta de percepción de marca realizada a 80 mujeres entre 18 y 60 años de nivel socioeconómico medio-alto y residentes en Capital Federal y

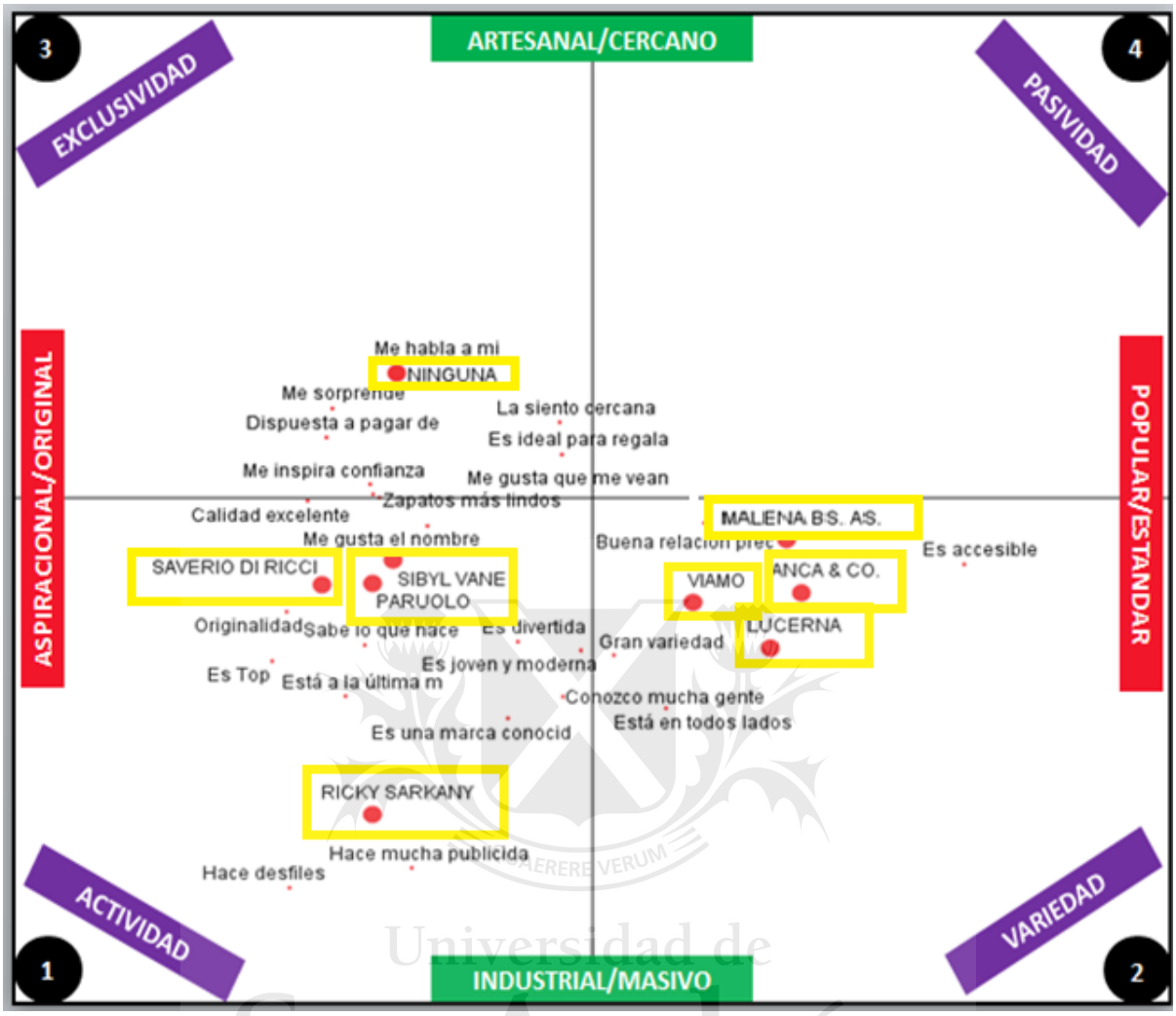
Gran Buenos Aires, se muestra a continuación el mapping estratégico, realizado a través del programa provisto por la empresa IBM, denominado SPSS Statistics, se utilizó la técnica estadística Análisis de Correspondencia, en el que las encuestadas asocian a las marcas mencionadas con una variedad de atributos que eran de mi interés evaluar. Estas marcas son: Paruolo, Sarkany, Saverio Di Ricci, Malena Buenos Aires, Viamo, Lucerna, Sibyl Vane, Anca & Co.

La encuesta se realizó en enero de 2016 a través de un formulario que diseñé con la herramienta Google Forms, y cuyo link fue enviado por whats app y redes sociales a mujeres que coinciden con el target del estudio. El link de los resultados de esta encuesta se muestra en la sección de Anexos del presente trabajo.

Se excluyeron de esta encuesta a las denominadas “tiendas boutique” que ofrecen calzados “de autor”, especificadas en el análisis competitivo. Dado que la estructura productiva es diferente a las citadas aquí. De todas formas, puedo afirmar y constatar que se ubican en un rango de precios altos y calidad alta o media-alta, y suponen un mayor acercamiento con el público objetivo.

Para la encuesta seleccioné algunas de las marcas más conocidas, las principales, que nos permitan dar una idea de cómo es vista Malena hoy respecto a ellas, ya que se hace imposible testear todas las marcas actuales de calzado femenino de vestir al mismo tiempo, ya que estamos frente a un mercado altamente competitivo.

Universidad de San Andrés



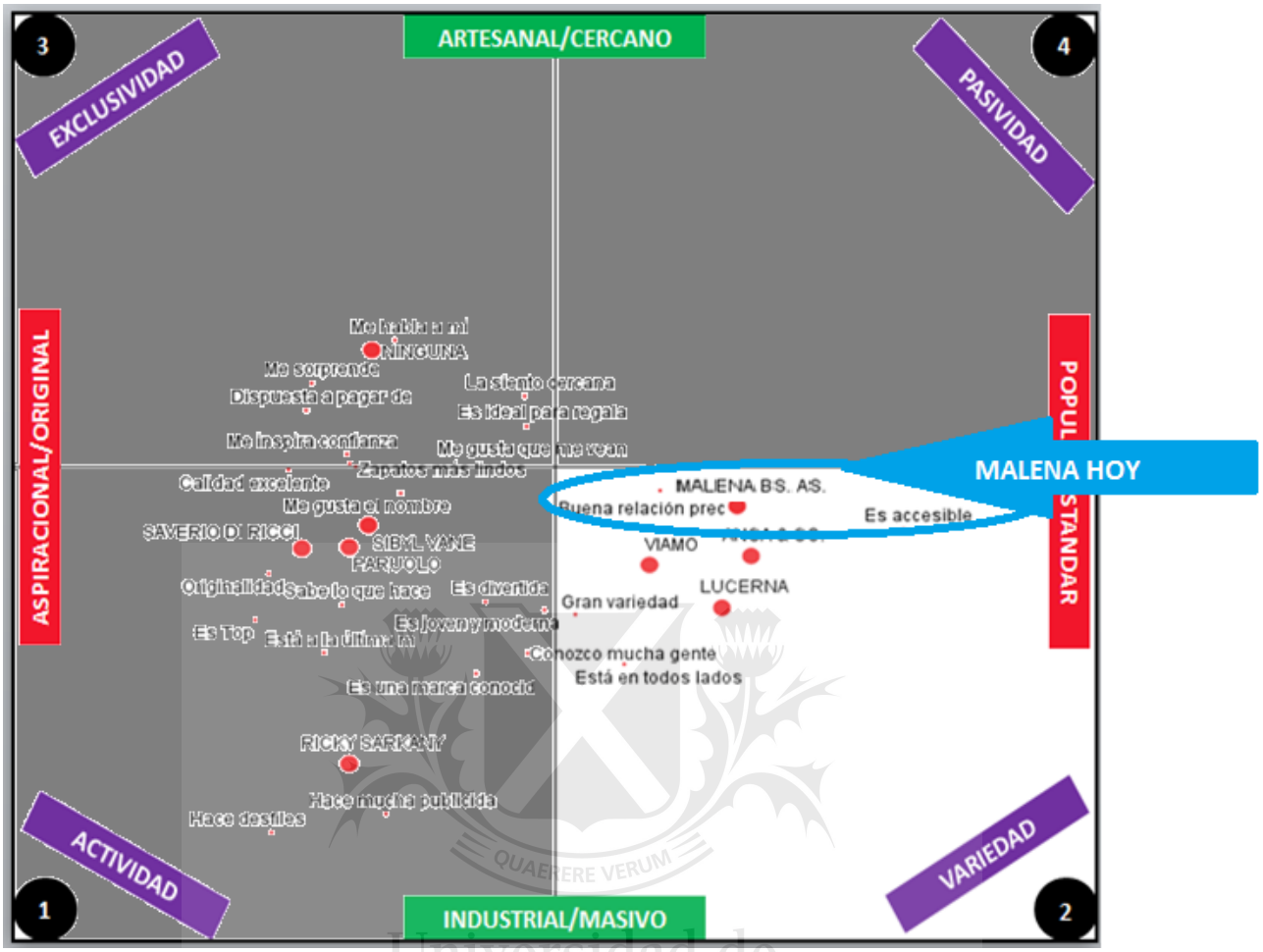
Cuadro de elaboración propia en base a encuesta mencionada

De este mapa se desprenden las siguientes conclusiones de los principales players del mercado de calzado femenino de vestir:

- Ricky Sarkany es vista hoy como una marca activa que hace desfiles y mucha publicidad. Es una marca conocida que está a la última moda, cuya característica como objeto de deseo, algo aspiracional, es innegable.
- Paruolo se identifica con la calidad en sus zapatos y la originalidad. Además muchas consumidoras la ven como una marca divertida, joven, moderna y top.

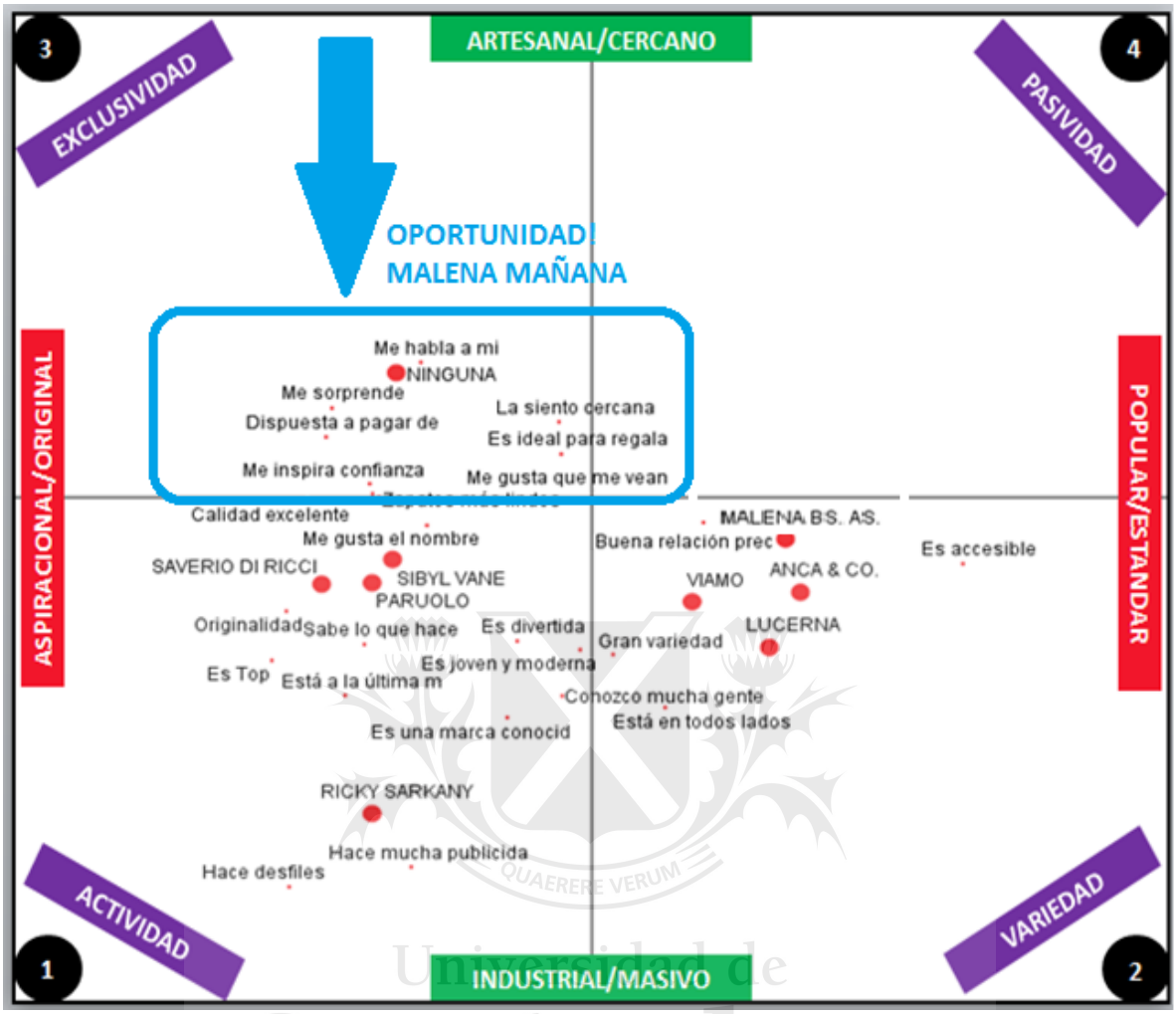
- Saverio Di Ricci es percibida como una marca de calidad excelente donde también está presente la originalidad y lindos diseños, así como también inspira confianza.
- Lucerna, Viamo, Malena Bs. As. y Anca & Co. son percibidas como marcas más estándares que ofrecen una gran variedad y tienen una buena relación precio calidad. Relacionadas con la accesibilidad y la presencia más intensiva.
- Con respecto a Malena el atributo que más se asocia es la de ser accesible (en cuanto al precio).
- El mapa fue analizado a través de 8 atributos contrapuestos: Aspiracionalidad/originalidad Vs. Popularidad/estandarización, artesanal/cercano Vs. Industrial/masivo, Actividad vs. Pasividad y Exclusividad Vs. Variedad.

Se observa que casi todas las marcas están ubicadas en los dos cuadrantes inferiores pasando de lo aspiracional a lo popular. NINGUNA está en el cuadrante 3. Ninguna de estas marcas hoy es vista como cercana y que sorprende a las mujeres. Si bien este segmento puede estar cubierto por las nuevas marcas “boutique” no consultadas en la encuesta (dado por la baja popularidad y variedad de sus calzados, la hacen más artesanal y exclusiva), hoy las principales marcas del mercado no lo están aprovechando y es aquí dónde encuentro un nicho para el desarrollo de la nueva línea a lanzar por Malena. Atributos desaprovechados en los que ninguna de las marcas se focaliza y que representa una oportunidad para una marca que comienza o que intenta posicionarse fuertemente en la mente de las mujeres del target, y que además cuenta con una espalda productiva importante.



Cuadro de elaboración propia en base a encuesta mencionada

Universidad de SanAndrés



Cuadro de elaboración propia en base a encuesta mencionada

CRUZ DE PORTER

La rivalidad en la industria es intensa. A continuación se describen las particularidades de esta matriz de Porter, tomando como foco de análisis a Malena:

Proveedores.

Proveedores de materias primas como capelladas, cueros, plásticos y caucho, etc., que hacen a la cadena productiva del calzado. La negociación con ellos es

clave para asegurar un costo competitivo de sus productos logrando la calidad deseada. El poder de estos proveedores en la industria es relativamente bajo ya que existe gran cantidad de los mismos, por lo que las empresas tienen varias opciones si ellos modifican algo de su oferta: calidad, precio, etc.

Si lo miramos en el plano online, además de los proveedores de materiales de calzado, encontramos a los que proveen de servicios online para poder desarrollar eficientemente los comercios electrónicos. Tienda Nube en el caso de Malena y otras marcas, y desarrolladores y programadores del lado de las que tienen una plataforma de e-commerce propia. También encontramos como proveedores en este plano, a Mercado Pago, Mercado Libre.

Competidores Potenciales.

Como comentaba anteriormente el mercado es altamente competitivo. Las políticas de incentivo a la producción y comercialización de calzado nacional hicieron que las barreras de entrada a nuevos competidores sean cada vez más bajas. Esto desencadenó en el incremento del mercado del calzado en su totalidad, ofreciendo productos para todos los gustos y características.

A su vez, dada la constante innovación en herramientas tecnológicas e Internet, hoy competir en el mundo on-line se ha tornado más fácil, sin la necesidad de contar con la inversión en lugares físicos que representen un gran gasto de estructura. Es así que cada vez más empresas del calzado se suman a vender sus productos en Internet y para muchas de ellas es su único canal en el que se busca un contacto más cercano con las clientas.

Sustitutos.

Los productos sustitutos pueden asociarse con otros calzados que no son de vestir como por ejemplo zapatillas deportivas o no deportivas pero que conllevan una mayor comodidad para quienes lo usan. Ej. las alpargatas se pusieron de moda pero con el toque cool y creativo de PAEZ.

La tendencia a un mundo más descontracturado y natural puede llevar a que esta moda informal gane terreno y absorba parte del mercado del calzado formal de vestir. Como describe Cristina Quiñones en un estudio realizado por la consultora Consumer Insight del Perú y publicado en la revista de Gestión y Negocios de dicho país, hoy estamos vivenciando un “estado unplugged”, donde a raíz de los avances de Internet cada vez más personas se encuentran conectadas, pero hay un mayor reclamo de espacios que busquen la tranquilidad off-line. Es así que surge una mayor preferencia por los alimentos naturales y espacios verdes y descontracturados, que permitan “desenchufarse” y conectarse con uno mismo.

Clientes

Como describí anteriormente las marcas de calzado pueden tener dos tipos de clientes: los clientes intermediarios que luego revenden los productos al consumidor final. Y los clientes finales, las mujeres que compran sus zapatos.

Malena hoy cuenta con una cartera de clientes en el que el 99% son intermediarios y solo el 1% restante corresponde a los clientes finales, directos. Son hoy los clientes intermediarios los que poseen un alto poder de negociación con la empresa ya que, sí no compran, Malena no vende. A su vez, dadas las características de los participantes del sector, puede haber algunas relaciones no confiables.

Por el lado de los consumidores finales, las acciones político económicas que tome el país podrán desacelerar el consumo, lo que provocaría una baja de compras por parte del consumidor final. Es así que en este tipo de clientes también podría decirse que el poder de negociación es alto, ya que como explicaba más arriba, se deberá atraerlos con incentivos emocionales o de otra índole, para que si compran, lo hagan eligiendo los productos de la empresa. El poder de estos consumidores es alto, dada la gran cantidad de oferta que hay en la industria.

Universidad de San Andrés

A raíz de los análisis efectuados arriba en este análisis de situación, considero que la industria del calzado es atractiva para todo aquel que desee competir. Hay muchas facilidades para las pequeñas y medianas empresas. En el ambiente online, si bien hay muy buenas prácticas de empresas competidoras y encontramos a Sarkany como el líder del e-commerce en calzado, considero que hay mucho más por explotar para acercarnos de una forma más atractiva y creativa a nuestras consumidoras finales. Las condiciones son propicias para que Malena desarrolle una estrategia en el ámbito online para ganar terreno en la mente y preferencia de las mujeres que gustan usar y comprar zapatos de vestir.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

❒ Análisis de la Empresa

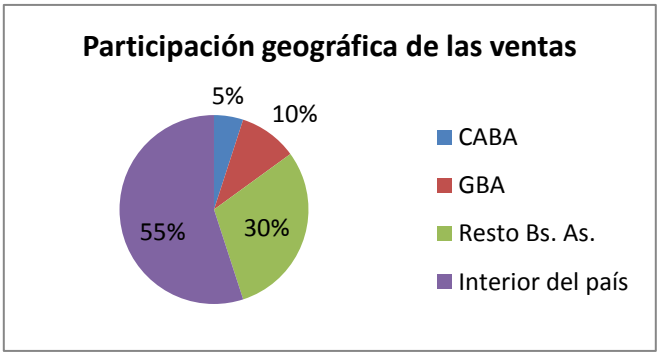
Como mencioné anteriormente, Malena es una PyME argentina que fue creciendo a lo largo de los años siendo su mayor crecimiento a partir de las políticas de protección a la industria nacional tomadas hace algunos años por el gobierno de turno.

El principal negocio de la empresa hoy es la fabricación y venta de calzado a negocios multimarca (intermediarios) que luego revenden sus productos al consumidor final.

Las ventas de la empresa representan un 99% al canal indirecto (intermediarios) y un 1% proviene del canal on-line (directo).

Canal indirecto

	Part. en ventas	Clientes	Locales físicos
CABA	5%	7	9
GBA	10%	9	11
Resto Bs. As.	30%	16	18
Interior del país	55%	23	24
totales	**100%**	**55**	**62**



Cuadro y gráfico de elaboración propia a partir de la información provista por la empresa

Universidad de San Andrés

La empresa cuenta con una cartera de 55 clientes minoristas que acercan sus zapatos a los consumidores finales a través de 62 locales, todos multimarca. Lo cual quiere decir que junto con los zapatos de marca Malena se venden zapatos de la competencia, y en ocasiones, algunos de estos clientes suelen colocar una etiqueta con su propia marca en la plantilla de los calzados comprados a Malena. Hay una gran concentración de los clientes en el interior del país, representando un 85%, teniendo en cuenta también al interior de la provincia de Buenos Aires.

Esto puede ser un indicador de la gran afluencia de fans residentes en el interior del país, que siguen a Malena en las redes sociales, principalmente de las provincias de Córdoba, Mendoza, Santa Fe, Chaco, Buenos Aires y Neuquén.

Para su canal indirecto, la empresa cuenta con un único vendedor el cuál se encuentra en la nómina de empleados, cuyo sueldo se compone de un fijo por mes más un porcentaje del 7% como comisión sobre las ventas realizadas. Tiene una acotada cartera de clientes minoristas por lo que sus ventas no son representativas para la empresa.

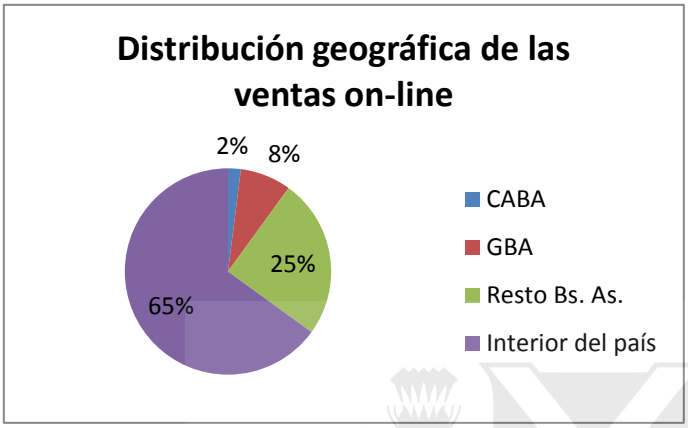
El resto de los clientes suelen ser los mismos año a año y son manejados directamente por la dirección de MALENA. La mayoría de ellos han sido incorporados a la cartera de clientes a través de la presencia de la empresa con stands en Ferias y Eventos de la Industria del Calzado, como ser Efica, CAIPIC, etc.

Canal de venta directo. La tienda on-line

Las ventas en este canal no son representativas en el modelo de negocios actual (un 1% sobre las ventas totales).

Comenzaron hace poco menos de dos años con la llegada de la hija del dueño a la empresa, quien da nombre a la marca. Hoy es un canal que no se encuentra fortalecido pero sí resulta prometedor por las facilidades y proliferación del comercio electrónico en Argentina, así como también la tendencia cada vez mayor a que los consumidores adquieran los productos a través de Internet.

Su Tienda de e-commerce actual es provista por Tienda Nube. En 2015 generó ventas de alrededor de $250000 anuales, aún sin contar con una estrategia online definida y haciendo uso solo de los servicios básicos de esta plataforma. Hay mucho por hacer para crecer en la venta on-line.



Al igual que en el canal indirecto la mayor incidencia de las ventas está en el interior del país, en la tienda online la incidencia es mayor, representando un 90% teniendo en cuenta también al interior de Buenos Aires.

Es así que considero imprescindible que la nueva estrategia contemple a un público objetivo que reside en el interior y que no puede venir a buenos aires a comprarse los zapatos que tanto le gustan.

La “Tienda Nube” de Malena

Universidad de San Andrés

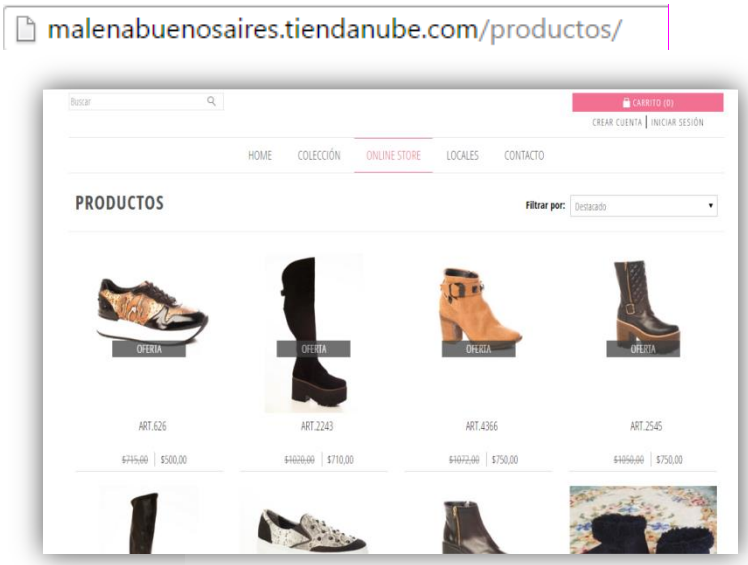


Imagen de la tienda online actual de Malena en Tienda Nube

Malena contrata los servicios de Tienda Nube para desarrollar una herramienta de e-commerce al estilo “prefabricada” o “enlatado”, que le permite acercar sus productos directamente al consumidor final.

Posee un diseño básico y replica la estética de la página web institucional de la empresa, no aprovechando al 100% las opciones de diseño que le da Tienda Nube.

Imagen de marca y comunicación

Malena posee una débil imagen de marca con poco reconocimiento por parte del target objetivo. En general las mujeres consumidoras de zapatos de vestir no la conocen. La mayoría de las clientas de Malena viven en el interior del país, seguramente por la cobertura que la marca tiene allí a través de los negocios minoristas a los cuales vende sus calzados. En CABA Malena prácticamente tiene una imagen de marca nula.

El único contacto directo que Malena tiene con sus clientas es a través de las redes sociales, Facebook principalmente. Sus principales seguidoras y clientes son de provincias como Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Neuquén, Chaco y Mendoza.

Desde la llegada a la empresa de la hija de su fundador, se han incorporado varios cambios en el aspecto comunicacional y de imagen, logrando un avance en la comunicación y llegando a lo que la marca es hoy: presencia en las redes sociales y venta directa online a través de Tienda Nube, presencia en revistas orientadas a la mujer (Para Ti), rediseño de página web, logo y packaging, armado de campañas publicitarias con modelos.

Si bien por algo se empieza, hay mucho que hacer por delante en lo que a imagen de marca refiere, comunicación, y participación en el comercio electrónico y publicidad online.

Logo e imagen de marca

Con el correr de los años, la marca fue migrando su imagen.

Hace 5 años, su imagen era más bolichera, transmitía una sensación más nocturna, de calzados de noche, “zapatos para ir a bailar”.

Con la figura de una mujer con sombrero en su isologo, se referenciaba a una mujer tanguera, amante de la noche y del baile. Que frecuentaba los boliches de Buenos Aires. Una mujer rea y con los tacos bien puestos, Malena, como la conocida canción del tango argentino.

A partir de la llegada de Malena hija, la imagen de la marca dio un giro a un estilo más fresco, delicado, juvenil. Que propone más ocasiones de uso del calzado. Zapatos de día y zapatos de noche.

Se adaptó la tipografía a una más moderna y se modificó el isologo de la marca, a la inicial M de una forma más descontracturada. Se mantuvo la leyenda “Buenos Aires” como bajada del logo.

MALENA
buenos aires

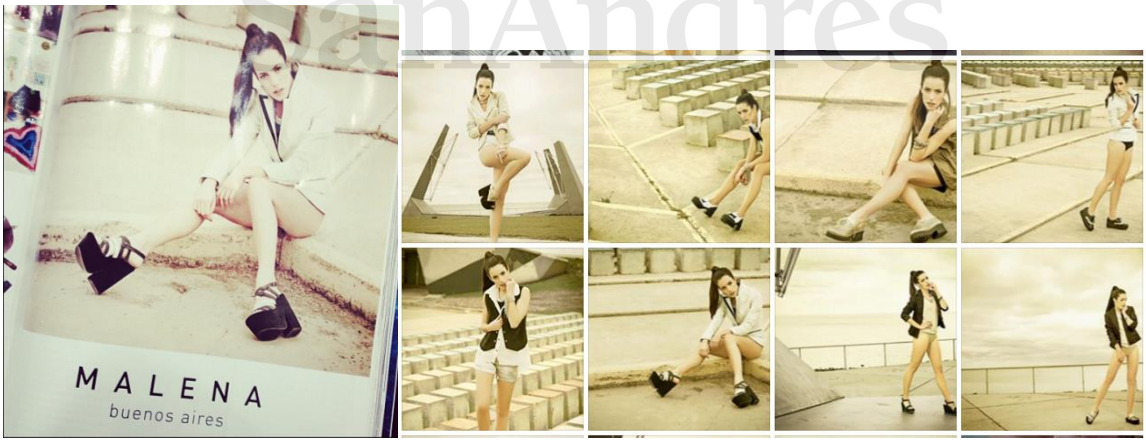
En cuanto a las campañas publicitarias de las temporadas, estas comenzaron con la llegada de Malena a la empresa y la apertura de las vías de contacto y venta directa. Antes, solo diseñaban un catálogo con las fotos de sus zapatos y número de artículo, como hoy sigue realizando la empresa para dar a conocer los modelos de su colección a sus clientes minoristas.

Las nuevas campañas realizadas por Malena eligieron a mujeres con un perfil que podría perfectamente representar a la marca, como en general suele hacerse en la mayoría de las campañas de las empresas del sector del calzado e indumentaria. Estas campañas poseen un toque juvenil. A lo largo de estas últimas temporadas se pasó de una imagen sobria culminando con una más alegre, más fresca y natural. La última campaña de publicidad realizada fue en Primavera-Verano 2015, teniendo muy buena repercusión entre su público objetivo, dada la combinación de colores utilizada y su aspecto divertido en comparación con campañas anteriores.

A continuación se muestran imágenes de estas campañas:

<u>OTOÑO-INVIERNO 2013</u>

PRIMAVERA-VERANO 14´



PRIMAVERA-VERANO 2015

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Universidad de San Andrés

Página web

Más allá de los cambios realizados en la imagen de marca en los últimos años, su página web sigue gritando “fábrica”, lo cual hace que su comunicación se centre en el productor y no en el consumidor, potenciando un negocio b2b y dejando en segundo lugar al consumidor final.

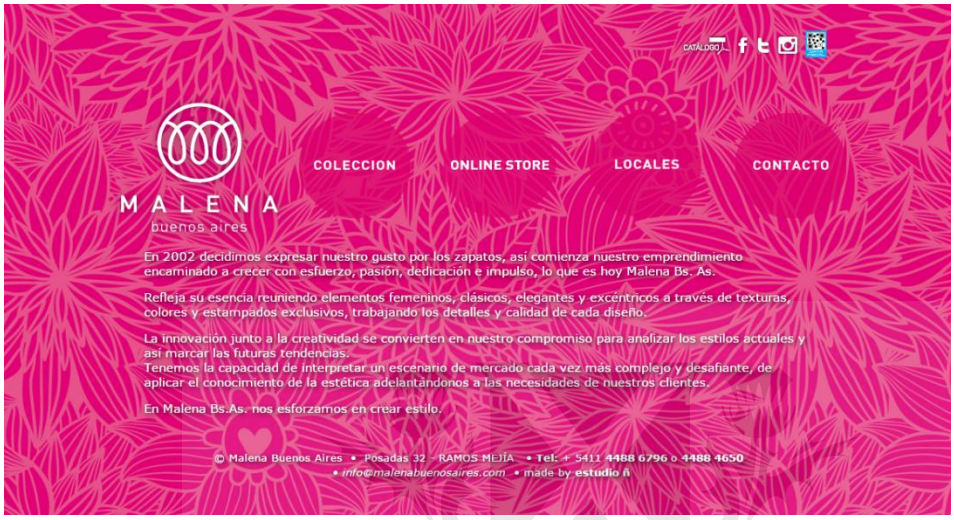


Imagen de su sitio web actual

Esta misma página es la que está indexada en su Tienda Nube de venta online.

La empresa debe dar un giro en esta estrategia, para generar una comunicación más enfocada en el consumidor final. Si bien este negocio, el posicionamiento general de la marca en la mente del consumidor no atañe estrictamente al proyecto, entiendo que modificar su página web es algo necesario para poder acompañar al nuevo proyecto, a la nueva línea de productos.

Estructura de Costos y Precios

Costos actuales

Malena posee la siguiente estructura de costos para su negocio actual:

COSTOS	$	Incidencia sobre costo total
Materias primas	145,92	38%

Mano de obra directa	96,00	25%
Gastos indirectos	134,40	35%
Gastos de Comercialización	7,68	2%
TOTAL	**384,00**	100%

Información provista por la empresa.

Dicho costo no incluye el IVA y contiene los gastos correspondientes a: materiales para fabricar el calzado, mano de obra que se necesita para la fabricación del calzado y gastos indirectos asociados con el negocio como ser: sueldos, alquileres, honorarios profesionales, servicios y otros impuestos excepto IVA, IIBB, gastos de operación y gastos de comercialización.

El gasto de comercialización o marketing tienen una incidencia del 2% sobre el costo total, y del 1,3% sobre el precio final (el promedio entre el precio al canal directo y el canal indirecto. Estos gastos hacen referencia a la Publicidad que realiza Malena en la revista Para Ti y a otros conceptos como por ejemplo: mantenimiento de su sitio web, proveedores para sus redes sociales y armado del catálogo por temporada, y en algunas temporadas, armado de campaña con modelo publicitaria. La empresa no cuenta hoy con un presupuesto de Marketing y Publicidad establecido para comunicar sus productos a su público objetivo.

Precios actuales

Como comenté anteriormente Malena tiene una política de precios bajos. Para el canal minorista son precios atractivos que les permiten luego agregar un margen a cobrar a sus clientes finales. Para el canal directo, también sigue siendo bajo de acuerdo a la comparación con su competencia que vimos anteriormente.

La empresa fija un 25% de mark up al canal minorista, y un 80% al canal directo, quedando los precios actuales de esta manera:

PRECIO	$	PPP	Part. Ventas	$
Canal indirecto: mark up 25%	**480,00**	585,60	99%	579,74
Canal directo: mark up 80%	**691,2**		1%	5,85

Cuadro de elaboración propia

Capacidad productiva

Malena cuenta con una fábrica con una capacidad productiva de 300 pares diarios por temporada, ubicada en zona oeste del Gran Buenos Aires, donde también se concentran gran parte de las fábricas de calzado de Buenos Aires.

Foto de fábrica sacada en Malena, Ramos Mejía, Bs. As.

Con su producción la empresa abastece principalmente al canal indirecto, dejando solo algunos pares para el canal on-line, o utilizando dicho canal para acercar liquidaciones atractivas de las temporadas.

En su negocio actual, la empresa produce 300 pares de zapatos diarios llegando a los 40.000 pares por temporada.

Para la temporada otoño-invierno 16’ se estima superar los 50.000 pares de zapatos producidos.

Su necesidad de abastecer a sus principales clientes en todo el país, es lo que sumado a la experiencia, automatización de los procesos y su capacitada mano de obra, la conducen a tener una amplia capacidad productiva.

Para el diseño de sus zapatos, al planificar su próxima temporada Malena se fija en las tendencias europeas. Cuenta con diseñadores free lance y el toque final se lo da su creador, que tiene una vasta experiencia en el mercado de calzado.

El proceso de decisiones para la fabricación y comercialización de sus colecciones es el siguiente:

1. Referentes de la empresa viajan a Europa, investigan revistas y otros medios para conocer las tendencias en moda.
2. En base a los materiales que tienen en stock, los que pueden adquirir y adaptando a los gustos de las consumidoras argentinas (cada vez más marcados) diseñan aproximadamente 50 modelos de zapatos. Realizan 50 prototipos.
3. Arman el catálogo y lo presentan a sus clientes minoristas, que definen qué modelos están interesados en comprar.
4. De 50 modelos quedan menos de 10 a producir para la temporada.

En la colección otoño-invierno 2016 se realizaron solo 16 prototipos para focalizar más los esfuerzos y reducir los costos, por lo que finalmente se produjeron alrededor de 6 modelos únicamente.

La elección que realizan los intermediarios previa a la producción, ayuda a Malena a reducir el riesgo de inmovilización de stocks y encarar la producción automatizada sobre una estimación de ventas segura, aunque puede haber imprevistos dado el vertiginoso mundo de la moda. Por ejemplo, en plena temporada una referente del ambiente artístico empieza a vestir determinado modelo de zapatos, se pone de moda y la fábrica tiene que modificar la producción calculada para la temporada.

No hay diferencias hoy en las colecciones ofrecidas a través de minoristas y el canal online, directo al público.

Proceso de producción

El proceso de fabricación de calzado en la industria es en general bastante similar.

Comienza con las compras de la materia prima y su almacenamiento en un lugar de la fábrica para comenzar con la producción.

Se comienza en el sector de cortado, donde se corta el cuero calculando por unidad. Luego, se ensambla el cuero con las máquinas de coser y se obtiene la capellada. Posteriormente se coloca la capellada en la horma, estirándola. Se suma la suela a la horma armada pudiendo ser pegada o colocada con clavos. Llegando casi al final del proceso se obtiene el zapato terminado, en el que se le da deformado, que consiste en eliminar lo que sobra y está mal. Se lustra, se coloca en cajas, y ya está listo para la venta.

Universidad de SanAndrés

La clasificación de los zapatos o SKU se realiza a través de artículos numéricos que permiten identificar las colecciones con sus diferentes talles ofrecidos. En general 5 talles por calzado, del número 35 al 39 de talla.

Evolución de la facturación de Malena

A continuación se muestra un cuadro con la evolución en la facturación de MALENA de 2013-2015, indicando su rentabilidad obtenida en el período.

	2013	2014	2015
Facturación	$21.009.205	$16.104.759	$25.306.419
Rentabilidad	19%	18,5%	21,5%

Cuadro de elaboración propia en base a información provista por la empresa.

Observamos una caída del 2013 al 2014: las ventas se redujeron en un 23,34% en pesos, y un 57% en unidades. Así como también la utilidad final bajó respecto al año anterior en un 25,36%. Esta baja se debió a un cambio en la calidad del calzado, se pasó de un producto barato a uno de mayor calidad, y por ende más caro, para el cual no estaban preparados los clientes minoristas habituales. Situación que fue descripta en la Introducción, y que fue lo que motivo a realizar este proyecto enfocado en el consumidor final, mediante la oferta de una nueva línea de calzado con mayor diseño y calidad. Cabe aclarar que la decisión de hacer un zapato con calidad y diseño superior fue en la temporada otoño-invierno 2014, dentro de las 2 temporadas del año, ésta es la más fuerte para la compañía.

Esta situación se pudo revertir para el 2015, que arrojaron mayores ventas: un 57,14% más en $, un 50,23% más en unidades. Es decir que se recuperó lo perdido en el año anterior, y se continuó con un crecimiento sostenido del 20-25% interanual.

Aunque el precio no se haya modificado demasiado respecto al 2014, ayudó la inflación para no hacer notar el aumento en los consumidores finales.

❒ ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Amplia capacidad productiva
- Mano de obra capacitada
- Estructura de trabajo de fábrica consolidada hace años.
- Experiencia del dueño en el mercado del calzado. 13 años de experiencia con Malena y anteriormente trabajó muchos años en otra fábrica de calzado.
- Están al tanto de las tendencias de la moda
- Tiene la capacidad económico-financiera para potenciar la marca y lograr una ventaja competitiva a través de la oferta de esta nueva línea de calzado en el canal online.

DEBILIDADES

- Marca muy poco conocida en el mercado.
- Ausencia de posicionamiento en el segmento de mujeres jóvenes.
- No cuenta con una planificación de sus acciones de marketing, publicidad y promociones. No tiene un presupuesto establecido para esta área.
- No tiene una estrategia de venta on-line definida
- Si bien está presente en las principales redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter), no tiene una estrategia definida y es así que no cuenta con gran cantidad de seguidores en comparación con la mayoría de las marcas de la competencia que fueron analizadas en este plan.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

- Poco conocimiento de las consumidoras de zapatos. Su mayor experiencia en el mercado es con sus clientes intermediarios.

- En la encuesta realizada, las mujeres ven a Malena como una marca “accesible”. Este es el único atributo reconocible que pudo relacionarse con la marca a partir de este estudio. Si bien tiende a verse como una fortaleza, algo positivo, en este caso lo veo como una debilidad ya que suele asociarse la accesibilidad en precio con baja calidad.

OPORTUNIDADES

- Políticas económicas del país que impulsan el consumo

- Generación de alianzas comerciales con bancos y otras empresas que impulsen el consumo y promocionen a la empresa a través de la pauta en sus medios.

- La línea de calzado con mayor diseño y calidad producida en una campaña anterior tuvo muy buena aceptación por parte de sus consumidoras finales. Por lo tanto, esta nueva estrategia tiene altas probabilidades de tener una amplia aceptación por parte de las consumidoras.

- Lo que plantean filósofos como Senett y Bauman representa una oportunidad para nuevas empresas o empresas ya establecidas que plantean un nuevo posicionamiento: los consumidores ya no se “casan” con ninguna marca lo cual permite la entrada de nuevos jugadores al mercado, que pueden destituir a las principales marcas del mismo como Sarkany, Viamo, Paruolo, etc.

- Mercado atomizado. No hay una marca de calzado que destaque frente al resto. Hay más y menos importantes, las que hacen más marketing y las que menos, pero no existe un líder indiscutido del mercado como puede pasar en el segmento medio-alto con otros productos de marroquinería

como las carteras, donde encontramos a Lázaro, Prune y recientemente Juanita Jo, como los preferidos de las mujeres.

- Estimaciones alentadoras en cuanto al crecimiento del comercio electrónico para los próximos años. Mercado en continuo y exponencial crecimiento.
- Cada vez más hogares de la Argentina tienen acceso a Internet. Facebook es la red social más utilizada por los argentinos.
- Tendencia en auge a la entrada de nuevas marcas de zapatos al mercado que se animan a los diseños exclusivos y propios, cuyo primer contacto con las consumidoras se da a través de las redes sociales y por el boca en boca.

AMENAZAS

- Bajas barreras de entrada a nuevos competidores. Mercado altamente competitivo y atomizado.

- Situación económica cambiante a nivel país. Nuevo presidente. Decisiones políticas y económicas que pueden influir negativamente en esta industria. Por ejemplo, la apertura a las importaciones de calzado.

- La mayor parte de sus ventas pasan por los intermediarios. Es así que si ellos no les compran, no venden. Y en algunos casos puede haber imprevistos como un distribuidor grande que dijo que iba a comprar una cantidad y después no compran, o no pagan.

Universidad de SanAndrés

De este análisis FODA se desprende que la empresa posee los recursos adecuados, la experiencia necesaria y las oportunidades son propicias para analizar en el presente plan de marketing la creación de una línea de calzado con mayor diseño, calidad y precio, que apunte directamente a su público final, a través de un canal de venta exclusivamente on-line.

La empresa no es conocida por gran parte de las mujeres jóvenes, teniendo un posicionamiento de marca débil en este público objetivo. Esto sumado a las características del mercado, la tendencia en alza a la elección de marcas con

percepción de artesanalidad y las proyecciones alentadoras del comercio electrónico en Argentina, suponen optimismo y confianza para que Malena desarrolle esta nueva línea y posicionamiento en el canal on-line.

Además, con este proyecto estaría diversificando el riesgo, para que en algunos años no se otorgue todo el poder a los clientes minoristas (negocios multimarca), para que Malena posea una estrategia de venta propia que atraiga a los consumidores hacia ella y que no necesite del push de ventas de los intermediarios.

En el marco de diferenciar la nueva línea de las colecciones de menor calidad ofrecidas a canales minoristas, propongo crear un nuevo nombre para esta colección que se llamará **It Girl**. It Girl será una sub marca de Malena, por lo que Malena seguiría estando presente en las comunicaciones para mantener re conocimiento de sus clientas actuales, generado en gran medida a través del canal online y redes sociales (Facebook: 24.000 fans, Instagram: 1.300 fans, Twitter: 180 seguidores), en su mayoría provenientes del interior del país, potenciales compradoras de sus zapatos por Internet.

Universidad de SanAndrés

❒ DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA MARCARIA

Estrategia:

En este plan desarrollaré la estrategia para acercar **It Girl** al consumidor final a través del canal on-line, generando un posicionamiento de marca fuerte en este segmento, a través de la nueva línea.

Antes de avanzar con este acercamiento en el plano on-line, es necesario realizar algunas modificaciones a la marca madre “Malena Buenos Aires”. Si bien no es el objetivo del presente plan, veo imprescindible hacer un ajuste en su imagen de marca actual para poder luego lanzar la nueva línea planteada y que ambas se encuentren alineadas. Dicho ajuste no estará costeado en el presente proyecto ya que pertenece a la otra unidad de negocios de la empresa, pero si se presentará a la empresa como una oportunidad necesaria para el cambio, para que acompañe el concepto de la nueva línea. Me parece inevitable.

Este cambio propuesto consiste en eliminar el BUENOS AIRES de su logo. “Buenos Aires” persigue la idea de mundo sólido que describe Bauman, un mundo regido por la modernidad, donde hay límites geográficos establecidos y una antigua idea de que si está en el mundo, y también en Buenos Aires, es cool. Ya es historia, ya no existen límites geográficos. Esto principalmente fue el resultado de nuevas tecnologías que nos acercan a todo el mundo en un instante, “en un click” como se suele decir en la jerga on-line. Estos límites geográficos hoy están difusos. Por otro lado, hay muchas marcas de calzado e indumentaria que tienen lo mismo en su logo, lo que hace que el concepto ya se encuentre demasiado saturado en el ámbito de la moda. Si MALENA de ahora en más quiere diferenciarse, tendrá que adoptar una estrategia diferente al resto, una estrategia que coincida con el concepto actual que da nombre a la nueva línea.

Lanzamiento de la nueva línea: IT GIRL

Propongo una campaña donde se desarrollen los conceptos de liberación, perseverancia, independencia, construcción, pasión y auto-realización que

caractericen a la mujer de hoy. Así como también caracterizar a una mujer que sabe lo que quiere, de buen gusto y excelentes relaciones interpersonales. Pretendiendo adueñarse de los principales atributos detectados como no cubiertos por las grandes marcas en el mercado, de acuerdo al mapa perceptual mostrado anteriormente, los cuales tienen que ver con que las mujeres sientan que una marca le habla a ellas, que les inspira confianza, que la sientan cercana y las sorprenda, así como también que con orgullo gusten de mostrarse con sus calzados.

La campaña estará basada en un concepto principal: **FREE YOUR STYLE** ó Liberá tu estilo en español.

Mujeres con carácter que forjan su propio destino, su propio estilo. Construyen el mundo que sueñan. Un estilo de vida, un camino que se construye con pasión persiguiendo sus sueños. Mujeres que son deseadas por los hombres, y valoradas, respetadas y admiradas por otras mujeres. De ahí el término “it girl” para el nombre de la línea. Consiste en una frase en inglés aplicable a una joven que posee la cualidad "It" ("eso"), la atracción absoluta *(Wikipedia)*. Está relacionado con el medio de la moda. Son mujeres que están siempre a la vanguardia, sus looks imponen estilos y tendencias. Son musas inspiradoras de los diseñadores más famosos del mundo, su presencia es esencial e influyente para quienes las rodean.

Las nuevas colecciones y publicidades que realice la marca en los años posteriores se acercará a las clientes como “It Girl by Malena”. Las comunicaciones girarán en torno a este concepto de liberación del propio estilo y la propuesta de convertirse en una “It girl” con Malena.

Esta línea además perseguirá el concepto de la co-creación. Malena va a invitar a las mujeres a participar de la creación de su mundo de zapatos, la propuesta es convertirse en diseñadoras con Malena para imponer tendencia y marcar su propio estilo, el estilo de una It girl que sus amigas, compañeras de trabajo, cuñadas, madres, hijas y hermanas, amarán y admirarán. La premisa es: “Convertite en una

It Girl junto con Malena. Marquemos tendencia definiendo la colección y lo que se viene". "*Vos armás tu propio estilo con Malena".*

Como lo que describe Cristina Quiñones en el estudio sobre las mega tendencias de consumo mencionado más arriba, hoy estamos frente a una "mujernización del consumo", donde las mujeres se muestran más reales, menos estereotipadas, con más confianza en ellas mismas que son honestas con sus defectos. Mujeres que asumen el liderazgo.

Campañas como las marcas de ropa: Desigual en España (modelo de campaña tiene la enfermedad en la piel denominada vitíligo), o VER en Argentina (foco en lo que las mujeres quieren y sienten, cada uno con su estilo), han sabido captar el mensaje y muestran esta naturalidad en sus publicidades.

En calzado de vestir no deportivo, no conozco ninguna marca que haya logrado transmitir la imagen no estereotipada de estas mujeres hasta el momento. Oportunidad que puede ser aprovechada por Malena.

Este posicionamiento que perseguirá Malena con la nueva línea, les dice a las mujeres que son únicas e irrepetibles, y que ellas trazan su propio destino. Una marca que se une al estilo de vida de sus seguidoras, que las hace sentir únicas y les da la libertad de crear su propio estilo, estilo que sea ejemplo para otras mujeres.

Estrategia en Redes Sociales

La comunicación y acercamiento a las clientas a través de redes sociales girará en torno a la estrategia planteada arriba.

En redes sociales propongo profundizar en una estrategia de contenidos que estén relacionados con transmitir esta libertad que le queremos dar a nuestras clientas, interactuando con ellas y sorprendiéndolas con noticias interesantes y conmovedoras del mundo de la moda y relacionadas a cómo convertirse en una *it*

girl, frases inspiradoras que ellas mismas puedan compartir porque se sienten identificadas, concursos y acciones que las pongan en el centro de la escena.

Hacerlas partícipes de las decisiones para crear la nueva línea. Las clientas serán las protagonistas al conocer las tendencias extranjeras de antemano guiadas por Malena y poder opinar en base a sus gustos para la definición de la próxima temporada de la marca.

Por otro lado, también estará presente en la estrategia de redes, la co-creación con sus seguidoras donde las clientas podrán armar el par de zapatos que desean comprar en base a una serie de elementos básicos. Ellas crearán su propio mundo de zapatos. Son las protagonistas junto con Malena.

Esta estrategia de co-creación se acercará a las consumidoras finales luego del lanzamiento de la primer colección.

Instalar los hashtags **#itgirl #itgirlbymalena** como viralizadores de la nueva línea de calzado.

La clave de esta estrategia es acercarse a las clientas y enfatizar la interactividad, en pos de hacer una marca más humana y más cercana a los clientes finales.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

▪ **Enunciado de Posicionamiento y Público objetivo**

Malena apuntará a las mujeres de 20 a 40 años de un NSE medio, que busquen calzado original y canchero, ávidas de vivir nuevas experiencias y explorar lo desconocido. Amantes de la moda. Las que son protagonistas de su propio destino, son independientes y trazan su camino en la vida con fuertes convicciones, crean su propio mundo en el que la felicidad, plenitud y auto realización son el máximo a alcanzar. Son hijas, hermanas, amigas, novias, esposas o madres.

El target se ubicará principalmente en el interior del país abarcando las ciudades y provincias: Interior de Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, Santa Fe y Neuquén.

Además, llegará a la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, ciudades más cosmopolitas.

Esta segmentación se realiza a partir de la concentración geográfica actual de las clientas de la marca, seguidoras en redes sociales, y además, dado los informes de comercio electrónico analizado de Tienda Nube que indican a algunas de estas provincias como los principales origines de las compras online. Si bien en este informe citado, la mayoría del público se encuentra en CABA y GBA, me resulta indispensable desarrollar una estrategia de comunicación y venta al interior del país, en las provincias seleccionadas para un principio, ya que lo online pretende dar una solución a quienes no están cerca para adquirir productos de calidad y mejor diseño que el que pueden encontrar en sus ciudades.

En el horizonte de planeación del proyecto, la marca con su nueva línea apuntará sus esfuerzos a captar el público femenino residente en estos lugares anteriormente mencionados.

▪ Insights del Consumidor

Entiéndase por ***insight*** al término utilizado en el campo de la Psicología proveniente del inglés que se puede traducir al español como "visión interna" o más genéricamente "percepción" o "entendimiento". Se usa para designar la comprensión de algo. Mediante un *insight* el sujeto "capta", "internaliza" o comprende, una "verdad" revelada. Puede ocurrir inesperadamente, luego de un trabajo profundo, simbólicamente, o mediante el empleo de diversas técnicas afines. *(Wikipedia)*

Desprendiéndose de esta definición, los ***Insights del consumidor*** son aspectos que se encuentran ocultos en su mente. Estos afectan la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores. Citando a Mohanbir Sawhney “un Insight es una comprensión fresca y no todavía obvia de las creencias, valores, hábitos, deseos, motivos, emociones o necesidades del cliente que puede convertirse en base para una ventaja competitiva”. *(Wikipedia)*

En base a los testimonios recogidos de mujeres consumidoras de zapatos de vestir, algunas fanáticas y otras no tanto, destaco los siguientes Insights del consumidor:

- Los zapatos les dan seguridad. Definen su estilo.
- Dentro de todo el vestuario, junto con las carteras, son lo más importante y es lo que puede hacer la diferencia en lo que a elegancia respecta.
- Les gusta sentirse originales por llevar zapatos que no están en todos lados. Les gusta que le pregunten por ellos.
- Quieren tener mucha variedad, de muchos colores para poder combinar adecuadamente y culminar con el éxito de su atuendo.
- Siempre esperan algo nuevo, no todo está dicho cuando de zapatos se trata.

Testimonios.

"Creo que los zapatos tienen la mayor importancia en la selección de un vestuario. Los zapatos dicen mucho de las personas. Además como no van a ser importantes si es donde nos paramos, donde nos sostenemos y con ellos vamos hacia donde queremos, caminamos los caminos que queremos. Un buen par de zapatos te hacen llamar la atención seguro y te destacan sobre el resto. Me encantan, tengo de todos los colores y modelos", Lucía Monsalve (31)

"Tenemos que llevarlos con seguridad. A veces te ponés un par de zapatos de taco alto y andás temblequeando. Esto no puede pasar, si te resultan incómodos para caminar entonces no los uses. Ellos definen nuestro estilo y muestran nuestra personalidad", Melina Fernandez (31)

"Elegir mal te puede arruinar todo el vestuario. Aunque tengas el mejor jean, la mejor chaqueta, las mejores alajas o el mejor peinado, si los zapatos no son de calidad o no combinan con vos, pueden arruinarlo todo", Amelia Galdi (30)

"Me encantan los zapatos originales, los que tienen un diseño que no los ves en todos lados. Es difícil encontrarlos pero cuando los ves te enamoras. La clave es

llevarlos con mucho estilo. Me encantan que me pregunten donde los compré porque eso quiere decir que no son comunes y que llaman la atención", Liliana Florentin (27)

"Siempre usé de taco alto para estilizar el cuerpo. Es increíble como unos lindos zapatos de taco alto pueden hacerte más flaca. Destacan el lado sexy de cualquier mujer, mostrando unas piernas más flacas y más lindas", Florencia Gómez (31)

"Los zapatos te dan confianza y fortaleza. Transmiten energía que va desde los pies a la cabeza, y que se siente a tu alrededor, llama la atención", Gabriela Mattano (37)

"No importa lo que lleves puesto en el cuerpo, siempre y cuando tengas unos buenos zapatos y una buena cartera. Eso es lo que diferencia a una mujer elegante", Magdalena Mackintosh (34)

"Me encanta que me pregunten por mis zapatos, o que en la calle otras mujeres se den vuelta a mirarlos. Me hacen sentir original", Andrea Medina, (26)

▪ **Personalidad de la marca**

¿Cómo es It girl by Malena?

Cercana, divertida, extrovertida, terrenal, real, compañera, apasionada, creativa, relajada, empática, canchera, sensual, segura de sí misma, simple, sensible, elegante pero a la vez cercana, tiene buen gusto. Es moderna, tecnológica, está al tanto de todas las novedades del mundo on-line y tendencias de la moda.

¿Qué es lo que nunca puede ser?

Compleja, inalcanzable, fría, distante, aburrida, contracturada.

Las mujeres tienen que sentir que Malena con *It girl* les habla a ellas, y que es una compañera que apoya sus sueños y pasiones y que también tiene los suyos. Tienen que sentir que Malena las entiende, porque quieren lo mismo.

▪ **Promesa de marca**

Sentite segura y en confianza. Sé mejor cada día y dá rienda suelta a tu creatividad liberando y afianzando tu propio estilo que marcará tendencia e influirá en las mujeres que te rodean. Vos también podés convertirte en una “It Girl” con Malena.

▪ **Valores de la marca**

- Independencia
- Libertad/Liberación
- Construcción
- Creatividad
- Carácter pero a la vez dulzura y sensibilidad
- Cercanía
- Empatía
- Sorpresa
- Diversión
- Tecnológica
- On-line
- Glamour
- Buen gusto
- Amistad
- Sociabilidad

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

▪ **Beneficios funcionales y Beneficios emocionales de los calzados de Malena**

Beneficios funcionales

- Buena calidad. Los zapatos no se rompen
- Están al alcance, los puedo ver y comprar cuando quiero y no necesariamente tengo que viajar a Buenos Aires para eso
- Tienen un diseño que no se ve en otras marcas, un diseño único y hecho para mí.

Beneficios emocionales

- Marca tu estilo
- Da un toque especial y original a tu vestuario
- Te hace sentir única, deseada y admirada. Una “it girl”
- Está cerca por la conexión que tienen en el ámbito on-line

▪ Elementos de Diferenciación

El acercamiento a las consumidoras finales y la empatía con ellas humanizan a la marca, otorgándole la impronta de artesanalidad y cercanía que caracterizan a las llamadas marcas “boutique”, los nuevos players del mercado, persiguiendo el diseño original y percepción de “artesanal” que tienen éstas, y al mismo tiempo, la calidad de otras marcas más grandes.

Como su estrategia apuntará también a mujeres del interior de Argentina, dicha característica de cercanía en un mundo on-line donde las relaciones se tornan más frías, resulta crucial para el éxito de la nueva colección.

MALENA cuenta con una estructura de empresa que le ayudará a aumentar sus beneficios. Desarrollará una estrategia integral que le permita sorprender y acercarse a la mujer moderna con esta nueva línea de zapatos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndres

▪ Logotipo

Se creará un logo para la nueva colección It Girl que seguirá los lineamientos generales de la marca MALENA, plasmando los valores y la personalidad de marca propuesta para esta nueva línea. La nueva marca deberá coincidir con la marca paraguas, pero además, deberá dar una idea de que es cool, canchera, joven, alegre y divertida.

Se solicitará el diseño del logo a una agencia de diseño que nos entregará el manual de marca correspondiente con sus diferentes aplicaciones.

▪ Página Web

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, primero se deberá modificar el dominio general de www.malenabuenosaires.com.ar a www.malena.com.ar y realizar ajustes en el diseño de la página de la empresa, tanto del sitio web como en las redes sociales. Esto no está costeado ni desarrollado en este proyecto ya que no está relacionado estrictamente con el nuevo negocio. Lo que se pretende es llevar la página actual a un sitio más orientado al consumidor, para así poder desarrollar el nuevo posicionamiento de la nueva colección con su nuevo logo y micrositio.

Se deberá desarrollar un micrositio exclusivo para la nueva línea (desprende del sitio principal), donde además de conectar con la Tienda Nube para que las usuarias puedan adquirir sus productos de forma intuitiva y sencilla, también haya una descripción de la línea, su concepto y material gráfico para generar más respaldo a la nueva colección desde Malena, y confianza en las consumidoras. Esto sí se costea en el proyecto It Girl.

Este micrositio se encontrará en www.itgirl.malena.com.ar o www.malena.com.ar/coleccionItGirl e incluirá las siguientes secciones a desarrollar:

Imagen de última campaña como portada principal

Descripción de la nueva línea. Concepto.

Online store (linkea a Tienda Nube)

Contacto (formulario de contacto).

Factores Clave de Éxito de esta Estrategia

En síntesis, con la estrategia en el lanzamiento de esta colección, MALENA se acercará más a sus clientas, saliendo del anonimato, apoyando a las mujeres, persiguiendo sus mismas pasiones y siendo protagonistas de su propio mundo.

La idea es que esté cerca de ellas en el plano más directo que hoy podemos tener para comunicarnos con nuestros clientes: el online. Y que la clave del éxito sea la interactividad y co-creación con ellas para que su preferencia por la marca y las ventas online de la nueva línea crezcan exponencialmente año a año.

Es decir, que aprovechando su capacidad productiva y estructura de gastos fijos con los que ya cuenta por el negocio principal, generará una nueva línea: **It Girl**, acercada a sus consumidoras como una línea PREMIUM. La cual dado al avance en las redes sociales y herramientas tecnológicas, fomentará una estrategia de acercamiento hacia las mujeres target a través del canal online.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

❒ OBJETIVOS Y METAS:

Las metas que se enumeran a continuación corresponden al **objetivo** que se propone la empresa con esta nueva línea, que consiste en "**Desarrollar un negocio exitoso en el canal online que logre alcanzar al público local argentino**".

Tanto el objetivo como las metas corresponden al negocio de la venta online de la nueva línea It Girl. La concreción de las metas serán medidas y evaluadas al cabo del horizonte de proyección del presente proyecto que será de 6 temporadas de 6 meses cada una, 3 años en total, comenzando a partir de la temporada Primavera - Verano 2017 (Septiembre 16´) y culminando con la temporada de Otoño – Invierno 2019.

Las metas abarcan diferentes ámbitos:

1. Ingresos $

   Vender on-line $4.000.000 la primera temporada, inyectando a la empresa un 15% de facturación adicional a la ya realizada en el negocio actual a través de canal minorista. Aumentar las ventas interanuales en pesos en un 30%.

   Instrumento de medición: evaluación ingresos nuevo proyecto y comparación con temporada año anterior.

2. Imagen de marca

   Aumentar el reconocimiento de la marca, a través de esta nueva línea de calzado, en el público objetivo en un 25%.

   Instrumento de medición: realización de una nueva encuesta a potenciales clientas y posterior mapa perceptual

3. Redes Sociales

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

Aumentar un 200% anual la cantidad de seguidores en redes sociales.

Instrumento de medición: cuadro de comparación.

	HOY	META ANUAL		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Facebook	24.000	48.000	96.000	192.000
Instagram	1.300	2.600	5.200	10.400
Twitter	180	360	720	1440

4. Tienda online

   - Lograr un tráfico mensual de 10.000 visitantes únicos a la tienda.
   - Lograr que una tasa de conversión del 4% (visitantes únicos mensuales que realicen al menos una compra del producto).

   Instrumento de medición: Google Analytics // Visitas únicas dividido las Ventas

5. CRM

   Conseguir 70.000 suscripciones únicas al newsletter al cabo de 3 años.

Universidad de San Andrés

❒ EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA. PLAN DE ACCIÓN

❒ PRODUCTO

Definición de la nueva colección con mayor diseño y calidad.

Para la primer temporada, los diseñadores observarán, como todas las temporadas, las tendencias extranjeras de la moda, las traerán al país y pondrán a prueba nuevos diseños con su público objetivo antes de definir la próxima colección. Entiendo que los consumidores no siempre saben lo que quieren, y que este tipo de acciones no pueden basar la elección de la colección, pero el objetivo es dar mayor protagonismo a las consumidoras. Se las hace partícipes de todo el proceso, desde el momento en el que se está gestando la nueva colección It Girl de la próxima temporada.

Luego se confeccionará una nueva línea de zapatos utilizando materiales de mayor calidad y con un diseño original que los distinga del resto del mercado y justifique el mayor precio al que se ofrecerán. La nueva colección se llamará **It Girl.**

Universidad de SanAndrés

En todas las temporadas de análisis se proyecta ofrecer calzados con esta calidad y diseño superior, adaptándose a las tendencias y a la moda del momento.

Estimación de producción

La producción de esta línea será mucho menor al resto del calzado producido por la empresa y ofrecido a intermediarios, diseño más estándar.

Se realizarán **10 modelos con un diseño más original**, por lo que aquí se apostará a un diseñador más especializado. Esta apuesta se traducirá en un mayor costo de los zapatos de la línea.

La primera temporada se comenzará con 4000 pares, producción que se incrementará en un 20% por cada temporada, acompañando una estimación de

ventas en alza, dado por el reconocimiento que irá obteniendo la nueva línea, y también por las tendencias de aumento de comercio electrónico en Argentina.

La temporada de lanzamiento de esta línea será la colección primavera verano 17´. Y el presente análisis del proyecto culminará en la temporada otoño invierno 2019.

SKUS

Los zapatos serán categorizados a través de nombres relacionados con el concepto de la nueva colección, en lugar de tener categorización numérica como los otros calzados que desarrolla la compañía. Ej. Free Style o nombres de mujer que sean “cool”, que estén de moda. Ej. Guillermina, Olivia, Sophia, Antonia, etc. El calzado estrella que se utilizará para las comunicaciones podrá tener el nombre de la colección: It Girl.

Etiqueta nuevo logo para esta colección

Para esta producción se deberá insertar la etiqueta con el nuevo logo para indicar a qué colección pertenece y así hacer notar la diferencia. Este costo está incluido en las materias primas costeadas para el nuevo proyecto.

Packaging

Para el envío de los zapatos comprados por Internet se usará una caja de cartón como la que se utiliza actualmente, realizándole los cambios correspondientes a la nueva imagen, nuevo logo It Girl, y de forma secundaria en su diseño aparecerá by Malena. Como envoltorio se harán bolsas de plástico perfectamente selladas con el logo de It Girl by Malena.

Modelo de caja actual

Esta nueva línea deberá cuidar todos los detalles, desde el producto hasta la forma de su presentación, ya que deberá justificar su condición de Premium por la que las consumidoras pagarán más que lo habitual por los zapatos de la empresa.

El costo del packaging está incluido en el cálculo del costo del par que se detalla más adelante. Y corresponde a $15 + IVA por caja.

En cuanto al envío y distribución, como dije anteriormente, esta es realizada a través de OCA, distribuidor oficial que provee la herramienta de e-commerce Tienda Nube y su costo también se determina en la composición del precio y costo final promedio de la nueva colección.

Universidad de SanAndrés

❒ COSTO Y PRECIO

Se estima que esta nueva línea tendrá un costo superior al habitual por utilizarse materiales de mayor calidad e invertir más en el diseño de los mismos.

Cálculo del Costo inicial

		$
Costos Directos		
Materia Prima		180,58
Mano de Obra		113,40
Total Costos Directos		**294**

Costos Indirectos		$
Gs. Indirectos		152,71
Packaging		16,88
Costo de envío		70,66
Total Costos Indirectos		**240**

Total Costos		**534**

Otros gastos		
Roturas	1%	5
Devoluciones	15%	80
Comision Tienda Nube	1%	12
Comision Mercado Pago	4,74%	56
Otros gastos indirectos	5%	8
Participación de Promociones Bancarias	20%	75
Participación Descuentos Clubes de beneficios nacionales y locales	80%	240
Participación descuentos Fechas Especiales	1%	5
Gastos Marketing	14,40%	216
Total Otros gastos		**697**

COSTO TOTAL = $1.231

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Descripción de la composición del costo

Cabe aclarar que para el cálculo de algunos costos que corresponden a este proyecto, se tomó de base el costo actual del negocio madre de la empresa, estimando un porcentaje de incremento por las decisiones a tomar con esta nueva línea.

Materias primas: se estima que por utilizar materiales de mejor calidad se incrementará el costo un 10%.

Mano de obra: al ser un zapato de mayor calidad se invertirá en mano de obra especializada, mejor calificada para la tarea de producción, por lo que se estima que el costo de mano de obra será un 5% mayor en relación con el costo actual.

Los **Gastos indirectos** aumentarán un 1% por la contratación de un diseñador especializado que se necesitará para un diseño más original de los calzados.

Packaging. Como comentaba anteriormente se deberá realizar un nuevo packaging para esta nueva colección, caja de cartón + bolsa de plástico para el envío, lo que representa un costo unitario de $15 + IVA calculado también en esta composición del costo final. Los gastos de diseño de este packaging se agregan al presupuesto de Marketing y Publicidad establecido para el proyecto.

Logística. Tomando los servicios de OCA para el envío de los pares comprados con cobertura a todo el país. Se toma un precio de $76 con IVA incluido, siendo el costo sin IVA calculado en este desglose de costo final, el de $62,81. En su línea actual Malena cobra este costo al cliente. Pero para la nueva colección este costo será incorporado en el precio para que el cliente lo sienta como un plus en el servicio brindado por la empresa.

Gastos de Marketing, Publicidad y Promoción. Se estima dicho costo para formar el costo total del par de zapatos de la nueva colección. A partir del presupuesto del sector establecido para el primer año, se lo divide por la cantidad de pares que se espera vender y llegamos al costo que nos representa la inversión en marketing y publicidad. En el apartado correspondiente se detalla los ítems que componen este costo a lo largo de los años de planeación del presente proyecto, el cual representa un 14,40% sobre las ventas de la nueva línea.

Estos gastos de marketing son exclusivos de este proyecto. Es por eso que no existe un prorrateo, ya que son adicionales a los que tenga la empresa por las ventas al canal minorista y/o de otras líneas de calzado.

Estimación de roturas. Se estima en un 1% del costo. De acuerdo a información recogida por empresas de sector, esta estimación depende mucho de la calidad de los productos. En calzados con calidad superior como el que voy a desarrollar para la nueva línea, las roturas son casi inexistentes, es por eso que el % es tan

bajo. En el caso especial de la empresa, como es la primera línea con mayor calidad en mucho tiempo, se estima un mínimo de roturas.

Estimación de devoluciones. Se estiman en un 15% del costo. Las devoluciones suelen ser por talles o color.

Comisiones

Se calcula el 1% de **comisión de Tienda Nube**, de acuerdo al plan que se desea contratar y que se describe más abajo. Dicho 1% se realiza sobre el precio de venta neto de descuentos. Los gastos fijos de la contratación del plan se calculan dentro del costo de Marketing como un gasto constante que se incrementa por la inflación temporada a temporada.

En el costo también se estima la **comisión cobrada por Mercado Pago** por brindar sus servicios, la cual corresponde a un 4,74% sobre las ventas netas de descuentos.

Otros gastos indirectos

Dado que la nueva línea también estará utilizando algunos recursos correspondientes al negocio madre de la empresa, deberá ayudar a solventar otros gastos de estructura, no directamente relacionados con la producción y venta del producto, como por ejemplo luz, gas, mantenimiento y limpieza, etc., a los cuales consideramos como indirectos al negocio en análisis. Se estima que la nueva línea absorberá un 5% de los gastos indirectos actuales de la empresa que corresponden a 134,50. Lo llevaremos al ajuste por inflación por temporada para sacar este porcentaje de participación sobre valores lo más acercado a la realidad posible.

Políticas de descuentos:

- **Bancos**

La colección It Girl se sumará a las promociones bancarias con los principales bancos de la Argentina: **Santander Río** y **Banco Galicia**, con sus tarjetas dirigidas al segmento medio del mercado. Se estima hasta un 25% de descuento que deberá ser absorbido por la marca para brindar el beneficio a los clientes de estos bancos, y a cambio, los bancos le acercan la difusión del descuento a través de sus canales de comunicación. En Santander Río el descuento se hará a través de los “Miércoles Mujer” y con Banco Galicia a través de los “Vamos los jueves!” y programa “Quiero!”. De esta forma, estos descuentos se acercan de forma selectiva y no todos los días, por lo que se estima que representarán un 20% de las ventas, y es este valor el que se incorpora en la estimación del costo. La negociación con los bancos corresponde a que la empresa se hace cargo del 25% de descuento, y a cambio los bancos se hacen cargo de los costos de financiación para el cliente.

- **Clubes de Beneficios**

Con el objetivo de obtener la difusión de la marca y la nueva colección en las principales plazas a las que se va a apuntar, Colección It Girl by Malena se sumará a los clubes de beneficios de los principales diarios del país, los cuales cuentan con una tarjeta para que los socios puedan acceder a un descuento en la marca del 20% aplicable todos los días de la semana. Se estima que por la cobertura que se tendrá con la adhesión a estos clubes, la cual es representativa y muy abarcativa, este descuento será aplicado al 80% de las ventas. Los clubes de beneficios a los que nos sumaremos son los siguientes:

- 365 de Diario Clarín
- Club La Nación de Diario La Nación
- Club La Voz del Diario La Voz del Interior de Córdoba
- Los Andes Pass del diario Los Andes de Mendoza

- Club Río Negro del diario Río Negro de dicha provincia y también muy fuerte y utilizado en Neuquén, una de las plazas a las que pretendemos apuntar.

En el apartado de Publicidad y comunicación se enumera el plan de medios que nos dan estos socios estratégicos (bancos y diarios) a cambio de brindar descuento a sus clientes.

Cabe aclarar que dichos descuentos, de bancos y clubes de beneficios, no podrán acumularse con otros descuentos y promociones vigentes ni entre sí.

Esta asociación es una buena estrategia para aprovechar la difusión de estos referentes, y la gran cantidad de socios y clientes que tienen, para dar a conocer la nueva línea y desarrollar el posicionamiento deseado en los próximos 3 años.

- **Descuentos Fechas especiales**

De acuerdo a las fechas especiales planificadas para aumentar el tráfico de ventas en Internet citadas anteriormente, Malena se sumará con su nueva colección a 10 fechas en el año: 7 por la temporada Primavera-Verano y 3 por la temporada Otoño-Invierto. La clasificación fue realizada en el apartado donde se describieron las tendencias del comercio electrónico en Argentina.

Como en estas fechas los descuentos suelen ser más agresivos para motivar la compra por parte de los clientes, se estima un máximo de 35% de descuento a ofrecer. Suponemos que representarán el 1% de las ventas, teniendo en cuenta que son fechas específicas (que pueden durar un solo día o una semana como máximo), pero que no se realizarán durante todo el año.

Explicado todo esto, queda establecido el costo sin IVA de un par de zapatos de la nueva colección It Girl by Malena, en $1.231 para la primer temporada, ajustándose por el coeficiente de inflación estimado en cada una de las temporadas que le siguen en análisis.

	Otoño-Inv.17	Prima-Ver 17-18	Otoño-Inv.18	Prima-Ver 18-19	Otoño-Inv.19
Inflación proyectada	*1,085*	*1,085*	*1,06*	*1,06*	*1,0315*

** Cuadro de elaboración propia*

Para el cálculo de la inflación se tuvo en cuenta lo planteado por el Ministro de Economía Alfonso de Prat Gay en enero de 2016, que presentó una inflación esperada del 25% para el 2016, 17% para 2017, 12% para el 2018 y 6,5% para el 2019, según conferencia de prensa dada por el economista el 13 de enero de 2016.

Referencia de Inflación s/ Ministerio de Economía	2016	25%
	2017	17%
	2018	12%
	2019	7%

La primera temporada también calcula gastos teniendo en cuenta la inflación proyectada para el período. Entiendo que siempre se empieza la proyección con valores actuales, ajustando a partir del segundo año, pero veo inevitable el ajuste desde la etapa uno, dado el vertiginoso aumento inflacionario que vive nuestro país periódicamente, pudiendo quedar desactualizados los costos que estimemos hoy dentro de seis meses, que es cuando será el lanzamiento de la colección.

Cálculo del Precio

Luego del análisis de precios de la competencia efectuado anteriormente, sabemos que MALENA posee el precio más bajo del mercado, correspondiendo con una calidad estándar y categoría media-baja. Si bien los costos de fabricación de sus productos actuales son más competitivos comparándolo con el resto de las marcas analizadas, considero que si va a dirigirse al consumidor final directamente con esta nueva línea de productos, deberá aumentar su precio considerablemente

para poder posicionarse como una marca de mayor gama. El hecho de hacerlo a través de una línea exclusiva le permitirá hacer notar la diferencia y que sus consumidoras lo paguen sin sentir que Malena las estuvo estafando meses atrás por pagar menos dinero. Esta será una línea que se diferenciará altamente de sus líneas anteriores o de las líneas ofrecidas esa misma temporada a las multimarcas.

Esta nueva línea de calzado apuntará a competir con las principales marcas de zapatos de vestir de mujer de media y alta gama, es por eso que propongo una **estrategia de precios de penetración** para este segmento, pero que será mucho más alto que el precio de sus competidores de baja gama. Y la idea es que vaya incrementándose año a año, a medida que vaya aumentando la imagen de marca, para trasladar al final la estrategia a una de descreme, una vez que su imagen se encuentre fortalecida.

El precio promedio de venta al público (sin IVA) de esta nueva línea al que quiero llegar para desarrollar dicha estrategia de penetración en el nuevo segmento, será de $1500 para la primera temporada, ajustando por inflación indicada en temporadas siguientes.

Dicho todo esto, se muestra a continuación la evolución del precio a lo largo de las 6 temporadas, de acuerdo al coeficiente de inflación proyectado:

Prima-Ver 16-17	Otoño-Inv.17	Prima-Ver 17-18	Otoño-Inv.18	Prima-Ver 18-19	Otoño-Inv.19
1.500	1.627	1.765	1.871	1.984	2.046

Cuadro de elaboración propia

❒ PLAZA

La nueva línea se ofrecerá exclusivamente a través de una plataforma de venta online provista por Tienda Nube, que se promocionará a través del sitio web actual, en un micrositio de la nueva colección y redes sociales.

Nueva estrategia de distribución

La nueva línea utilizará una estrategia de **distribución selectiva** no existiendo intermediarios para hacer llegar sus productos a las clientas finales.

El producto llegará a las consumidoras finales a través del canal online.

En estos 3 primeros años del proyecto los esfuerzos de marketing y publicidad se enfocarán en el target ubicado en: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, interior de Buenos Aires, provincias de Mendoza, Córdoba, Santa Fe y Neuquén. De todas formas, también se realizarán envíos a otras provincias de Argentina, en el caso de que haya alguno. No se realizarán por el momento envíos al exterior.

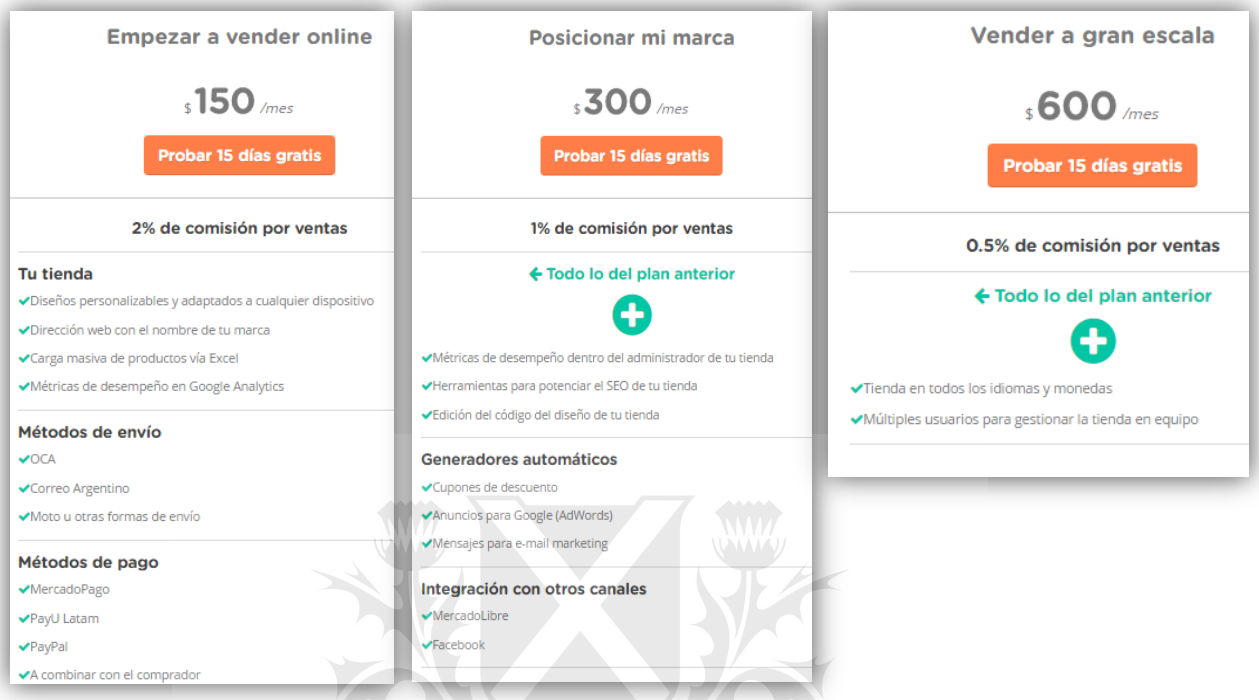
Tienda Nube

Tienda Nube se define como “una plataforma de e-commerce orientada a los pequeños y medianos emprendedores que están empezando a incursionar en el mundo online y que cuenta con distintos planes de acuerdo al tamaño de cada negocio”.

Ofrece una interfaz de usuario sencilla y distintos diseños que pueden ser adaptables a cada marca. Permite integrar los medios de pago y de envío más usados del mercado para poder operar sin problemas. Tiene oficinas en Buenos Aires y en San Paulo.

Tienda Nube ofrece tres paquetes para el desarrollo de una tienda virtual en su plataforma: el plan básico para aquellas marcas que empiezan a incursionar en la venta on-line; otro plan que sirve para posicionar la marca; y un último plan que

sirve para ventas a gran escala por este medio. Los servicios que se incluye en cada uno se describen a continuación:



Para esta nueva línea se contratará la suscripción 2 de posicionamiento de marca por $300 mensuales más un 1% de comisión sobre las ventas netas de descuentos. Este plan nos da una serie de facilidades para promocionar nuestra marca ya sea a través de e-mail marketing, publicidad en google adwords e integración con Mercado Libre y Facebook, las cuales desarrollaré en el apartado de publicidad y comunicación más abajo. También es posible integrar ciertas funcionalidades a la Tienda a través del desarrollo de otras aplicaciones que Malena decida realizar. Dicha integración se puede realizar modificando el código de la tienda mediante html, css, javascrip o vía API.

Dicha plataforma además, nos permitirá realizar los descuentos correspondientes a la política de descuentos con clubes de beneficios planteada más arriba. Si bien ahora no posee esta funcionalidad, se está avanzando con la incorporación de nuevos campos y validaciones para el año en curso, lo cual estará listo para el lanzamiento de la nueva colección.

De esta forma, a las funcionalidades básicas de diseño, envío y método de pago, pueden sumarse estos servicios extra que ayudarán a hacer crecer el negocio online.

El servicio que ofrece Tienda Nube es bastante completo y nos será de gran ayuda para esta primera etapa del proyecto, donde el objetivo es posicionar a Malena en el mercado de calzado y ser la preferida de las mujeres. Luego de estas seis temporadas de proyección, se evaluará la conveniencia de la creación de una herramienta propia de e-commerce, de acuerdo a sus costos-beneficios para la marca.

Logística

Con respecto al envío de los zapatos al cliente, Tienda Nube provee como opción el servicio de OCA y Correo Argentino, siendo el de OCA el más elegido y preferido por sus clientes, por el convenio que posee con la empresa que hace que los envíos salgan más baratos. Con Correo Argentino solo tienen la integración de su servicio, y además, solo puede ser utilizado para realizar envíos a Capital Federal o Gran Buenos Aires.

Para el envío se cobra un adicional. Hay empresas que se hacen cargo de este costo, tanto del primer envío como de un segundo envío por si hubiera devolución o cambio. Hay otras que le cobran este adicional al cliente, dependiendo el tiempo en el que quiere que le lleguen.

Para esta nueva línea ofrecida por Malena, no se cobrará gastos de envío al cliente (1° envío y 1° cambio). Esto estará absorbido en el precio que adoptará la empresa. En cuanto al envío de sus productos, se hará a través de OCA ya que supone un costo menor y llega todo el país.

Medios de pago

Con respecto al medio de pago, se suelen utilizar los servicios de Mercado Pago para el pago con tarjeta de crédito. Esta alianza e integración de Tienda Nube con

esta plataforma de transacciones online, permite aprovechar las diferentes oportunidades de financiación a partir de los convenios que Mercado Pago tiene con los bancos.

¿Qué es Mercado Pago? Es una plataforma desarrollada por la conocida empresa Mercado Libre, que gestiona los pagos online. Conecta a las marcas con los medios de pago, monitoreando los pagos las 24 horas, para que no haya fraude. A su vez, ofrece buenas condiciones de financiación por el pago en cuotas con varias tarjetas de crédito del mercado. Esto no incluye a los más grandes bancos: Galicia y Santander Río.

Su comisión del servicio puede alcanzar el 6% sobre las ventas (sobre los importes finales con los descuentos incluidos). Corresponde a un 4,95% más IVA.

La nueva línea de Malena utilizará este servicio de Mercado Pago.

De todas formas, dado los excesivos costos de comisión que nos cobran tanto Tienda Nube como Mercado Pago, en un futuro se evaluará el desarrollo de una plataforma de e-commerce propia, que permita reducir algunos gastos y controlar y salvaguardar mejor los nuevos datos que se generarán a través de las compras de nuevos clientes, pero esto no atañe al análisis del presente proyecto.

Evaluación apertura Tienda física

Si bien no se incluye en este proyecto, al finalizar el horizonte de planeación del mismo se analizarán las posibilidades de abrir una tienda física que potencie un mayor acercamiento con las mujeres consumidoras de zapatos, dando lugar a una estrategia más terrenal y no solo virtual, para generar un posicionamiento y reconocimiento online-offline.

Atención al cliente

Como vamos a estar intensificando la actividad en el canal online y en este nuevo modelo de negocio, será necesario contratar a una persona de media jornada, para que realice el seguimiento correspondiente a reclamos y responda las

consultas de las clientas, así como también realice el seguimiento de los envíos y corrobore su recepción por parte del cliente. Esta persona trabajará en la empresa y su gasto asociado será absorbido por este nuevo proyecto.

- **PUBLICIDAD**

Descripción de la campaña

Objetivo: Generar reconocimiento de la nueva colección en pos del posicionamiento deseado.

Nombre de la campaña: It Girl by Malena

Concepto de la campaña: Free your style (Liberá tu estilo en español).

Mensaje a transmitir: La libertad de elegir y construir tu propio estilo, tu propio mundo con tus propias reglas y convertirte en una It Girl. Malena es una amiga que te entiende porque quiere y siente con la misma intensidad que vos.

Temas en torno a los que girará la comunicación:

- El desarrollo de la creatividad e imaginación
- La construcción de un mundo con las propias reglas
- La independencia en el estilo de vida y formas de actuar
- El hecho de lograr todo lo que uno se propone
- La amistad
- La alegría

Se deberá tomar de referencia los valores de la marca planteados en la estrategia, para mostrarlos desde los calzados de las imágenes de la campaña, los cuales deberán ser los protagonistas.

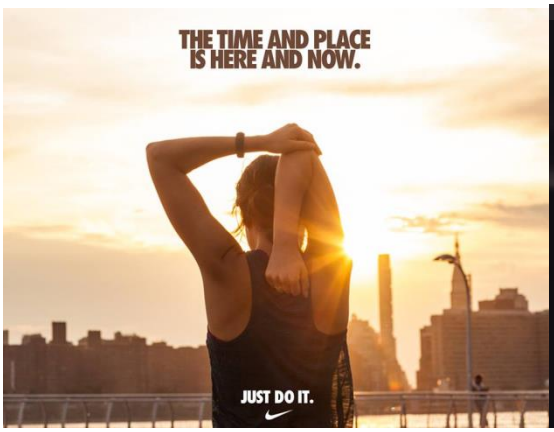
Campañas de otras marcas a tomar de referencia:

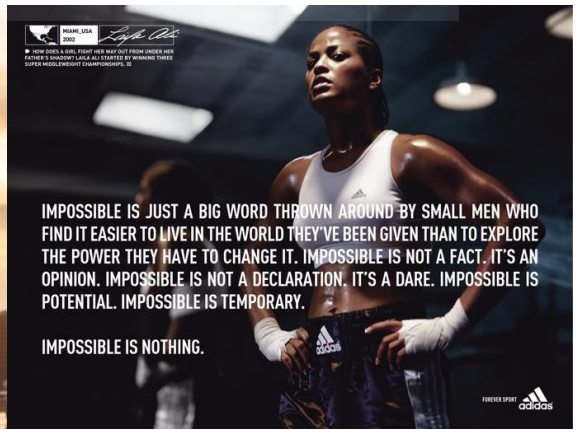
Universidad de San Andrés

La libertad, la lucha, el carácter, independencia y actitud frente a la vida de Levi´s, GoForth, 2011

La mujer real, auténtica y con autoestima de Dove

La perseverancia, el querer intentarlo a pesar de todo, que muestran las campañas de Adidas y Nike.





Lo irreverente, colorido, alegre, divertido y COOL. Lo transgresor, el romper las reglas establecidas, el mostrarse tal cual es, de Desigual.

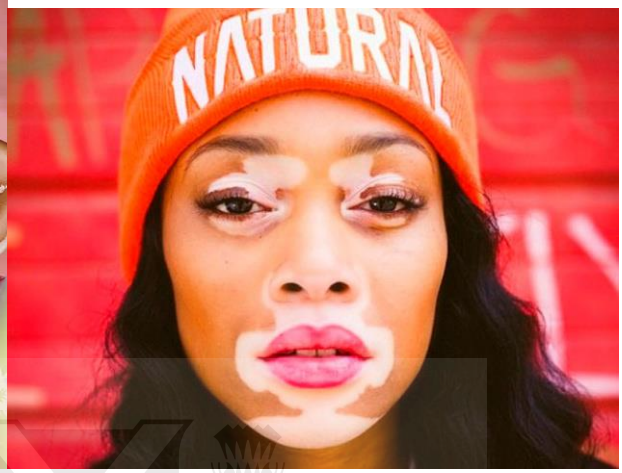


Imagen de campaña

Seleccionaremos a una mujer joven que cumpla con las características descriptas en la personalidad de la marca. Se utilizarán atuendos variados y originales, para combinar con la nueva colección de zapatos y acercarse a lo que una It Girl es.

Se elegirá a una chica común, de buena presencia y buen cuerpo (aunque no perfecto) que demuestre frescura y naturalidad así como también una fuerte personalidad, que pueda seguir los lineamientos de lo que hoy se conoce como

una It Girl, y que pueda ser admirada por el segmento de mujeres al cual nos dirigimos. El objetivo no es buscar a la mujer perfecta, como ser una modelo de pasarela profesional, sino más bien una mujer simple pero con actitud.

Para esta primera etapa del proyecto no me parece conveniente gastar mucho dinero en una celebridad conocida del ambiente artístico o el modelaje, aunque no lo descarto para después de los 3 años de análisis. Esto sin lugar a dudas le da a la marca un componente más fuerte de objeto de deseo. Pero esta condición aspiracional no es lo que buscamos en esta etapa con este proyecto.

Plan de medios

El plan de medios estará enfocado principalmente en las provincias y ciudades mencionadas, haciendo especial hincapié en el interior del país:

- Provincia de Mendoza
- Provincia de Córdoba
- Provincia de Santa Fe
- Provincia de Neuquén
- Provincia de Buenos Aires
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Gran Buenos Aires.

Dado a que el negocio se desarrollará únicamente a través del canal online, se deberá destinar gran parte del presupuesto a la publicidad digital, aprovechando las herramientas que las nuevas tecnologías y redes sociales nos acercan en la actualidad.

Adhesión a Clubes de Beneficios de diarios locales y nacionales, y de los Bancos

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

A cambio de la adhesión al club de beneficios de los diarios: La Voz del Interior (Córdoba), Los Andes (Mendoza), Río Negro (Río Negro-Neuquén), La Nación (Nacional) y Clarín 365 (Nacional), obtendremos el siguiente plan de comunicación:

- Aparición en listado de beneficios de sus páginas web
- E-mailing mensual junto a otras marcas con aparición de logo y mención del beneficio. Posibilidad de negociar aparición destacada en algunos envíos.
- E-mailings especiales, sujeto a definición por parte de los diarios, en fechas especiales
- Mención rotativa en sus redes sociales
- Aviso compartido mensual en los diarios y/o revistas exclusivas de estos clubes (fecha sujeta a disponibilidad a fijar por los diarios).

Además, contaremos con la difusión que realizarán los bancos Galicia y Santander Río, por ofrecerles el descuento planificado a sus clientes:

- Aparición en listado de beneficios de sus páginas web
- Aparición del logo en e-mailings por acciones especiales

Universidad de San Andrés

Publicidad Gráfica

Se realizará publicidad en revistas de distribución nacional, las cuales son ampliamente aceptadas por nuestro público y tienen un readership alto en todo el país. Estas revistas son Para Ti y Gente, y sacaremos dos avisos por temporada, los cuales representarán para la empresa la mitad del precio ya que se abonarán a través del canje de nuestros zapatos. Un aviso en esta revista sale $30.000 (pagando en canje), es por eso que por los costos para nosotros representará la mitad y debido a esto lo calculamos de esta manera en el presupuesto.

Complementariamente a estas revistas, dado que nuestro público objetivo está en el interior del país, también se realizará publicidad con un aviso en el diario de los 3 diarios más importantes de las provincias seleccionadas: La Voz del Interior (sección MUSA orientada a las mujeres), Diario Club Río Negro y Los Andes. Estos avisos serán abonados cash y representan $5000 para Club Río Negro y Los Andes, y $10000 para Córdoba. Se realizarán 2 avisos por temporada, excepto en las últimas dos que se tomarán 4 avisos en cada uno, debido a la organización de un desfile en las ciudades de Mendoza y Córdoba que describiré más adelante.

Además de estas publicidades, vale recordar que también contaremos con presencia de marca y comunicación del beneficio en los diarios con los cuales nos adherimos a sus clubes.

Publicidad Online

La estrategia de Marketing online abarca tanto a las redes sociales como al seguimiento de otras herramientas online como por ejemplo, el e-mail marketing.

Redes sociales

Para el desarrollo e implementación de la estrategia digital en redes sociales, la ejecución y su seguimiento, trabajaremos con un Community Manager free lance, quien presentará una estrategia de contenidos de acuerdo a lo planeado anteriormente con la nueva línea. Se le pagará un fee de $10000 por mes la primera temporada, ajustando por el coeficiente de inflación correspondiente a lo largo de las temporadas de análisis. Esta figura se va a mantener durante todo el proyecto.

En cuanto a las redes sociales, se mantendrán las actuales, eliminando del nombre de la fanpage la bajada “buenos aires”. Se decide mantenerlas para aprovechar los seguidores que tiene hasta el momento, sobre todo en lo que al interior respecta. La estrategia planteada se seguirá en Facebook, Instagram y Twitter.

Universidad de San Andrés

Las redes sociales son el medio que nos acerca a nuestras consumidoras finales, ya que nos permite comunicarnos con ellas de forma directa y con un trato más personal y descontracturado, persiguiendo un diálogo de persona a persona, en lugar de un diálogo empresa a persona. Las empresas tienen que bajar de su torre de marfil y hablar con la gente con la que quieren establecer relación. El objetivo tiene que ser humanizar a la marca a través de esta nueva línea.

- **Facebook Ads.** Pauta publicitaria en Facebook para aumentar la cantidad de fans y para viralizar y promocionar diversas publicaciones relacionadas con la nueva línea It Girl. Se establecerá un presupuesto de $40000 por temporada, que irá aumentando de $5000 por temporada, suponiendo un crecimiento.

- **Instagram Ads.** Se aprovechará que la publicidad en Instagram es muy reciente y muy pocas marcas todavía están allí, pero hay cada vez más gente que las usa, sobre todo las mujeres. Es una buena red social para subir y compartir imágenes con el público que los sigue. Se invertirá $15000 por temporada, también a aumentar en $5000 a lo largo de los períodos de análisis.

- Twitter se mantendrá y se seguirá pero replicando los contenidos de Facebook. No se destinará presupuesto para la publicidad en esta red social.

En las redes sociales el foco estará puesto en generar un diálogo con las clientas, lo cual supone una interactividad con ellas, en la que les acercaremos nuevas y sorprendentes experiencias. Es decir, que nos centraremos en lograr esta la interactividad a través del Marketing Experiencial.

Co-creación. App personalizada en Redes Sociales

Con el fin de individualizar y personalizar la experiencia de las clientas, se lanzará a través de redes sociales una aplicación conectada con Tienda Nube que permite a las clientas crear y comprar su par preferido. Una app donde hay recuadros con

Universidad de San Andrés

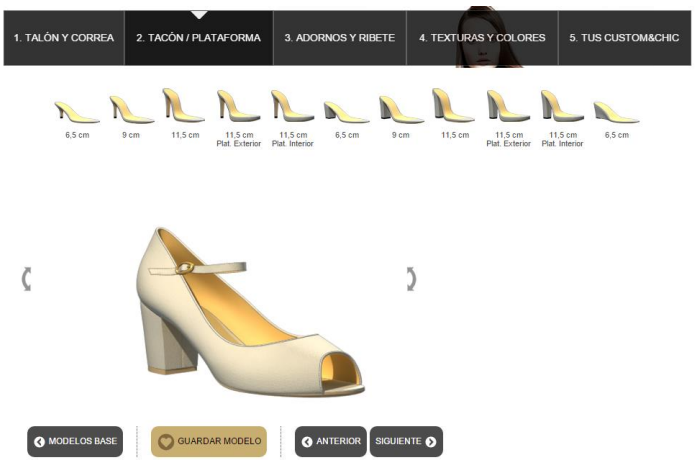
determinados elementos que componen el calzado. Permite elegir color, tipo de taco y accesorios.

Los modelos que se podrán armar son reducidos. Son 5 de los 10 modelos ya producidos por la empresa que podrán variar en estos elementos.

Esta aplicación lanzará en la segunda temporada y solo se utilizará por dos temporadas.

Como ejemplo de esta acción de co-creación se puede citar a una tienda de calzado de España, Custom & Chic, que propone a las clientas diseñar su propio par de zapatos partiendo de ciertos elementos básicos y una variedad de estampados.

Artesanos del calzado español más una aplicación intuitiva se aliaron para crear una web donde las consumidoras crean sus propios modelos. Es divertido, personal y original.



Concursos y Sorteos

Continuando con la premisa de desarrollar una interactividad y acercar contenidos atractivos para las seguidoras, se realizarán sorteos especiales de cosas que resultan de interés de todas las mujeres. A su vez, se buscarán marcas que posean el mismo perfil de clientas que las que pretende captar Malena con su nueva línea, y que le sirvan a It Girl para aumentar su imagen por las alianzas con éstas. Los sorteos serán:

- Sorteo de un día de spa en cualquier sucursal del Hotel Howard Johnson, para la ganadora y una amiga, en el Día del Amigo
- Sorteo de una orden de compra en PORTSAID, por el día de la madre
- Cuando se esté acercando el verano, sorteo de un tratamiento de belleza en IOBELLA.
- Sorteo de órdenes de compra en calzados de la nueva línea
- Sorteo de relojes SWATCH

La realización de estos sorteos se realizarán a través de Facebook y podrán tener dos objetivos claros y medibles para la empresa: 1. Viralizar la fanpage a través de una consigna de etiqueta o compartir, para ganar más seguidores, y 2. Generar base de datos a través de la inscripción en un formulario con sus datos.

Publicidad a través de Google Adwords

- **Posicionamiento SEO y SEM**. Para que encuentren fácilmente a la nueva colección cuando las mujeres googlean por calzados con diseño atractivo y de buena calidad.

- **Avisos de Display**. Aquí es donde más se invertirá, para llegar a aquellos medios de interés para el público objetivo a través de la publicidad en sus sitios, sin tener que absorber los elevados costos que desde el medio nos proponen. Sobre todo en lo que respecta a captar a la gente del interior. Estos avisos de display se realizarán en páginas, y también en videos de interés para nuestro público objetivo (YouTube). Ej. blogueras de maquillaje, moda, etc. que cuenten con gran cantidad de seguidoras en los diversos rangos etarios de nuestro público objetivo. En YouTube promocionaremos los videos de las nuevas temporadas.

Otras herramientas de Marketing digital

Se destinará parte del presupuesto a desarrollar otras acciones en el ámbito digital que nos acerquen más a las clientas, y potencien una comunicación más directa y segmentada. Para analizar y llevar adelante estas tareas se contratará un Analista de Marketing Digital semi-senior de jornada completa en la segunda temporada, quien comenzará con un sueldo de $14.000 que se irá actualizando en base al coeficiente de inflación proyectado a lo largo de las temporadas.

A partir de la tercera temporada se empezará a trabajar en un sistema de CRM, Customer Relationship Management para personalizar la experiencia de nuestras clientas y acercar propuestas más individualizadas.

E-mail Marketing. En un principio se utilizará el servicio de envío de mailings de Tienda Nube, pero con el desarrollo de un CRM, en un futuro cercano la empresa va a poder armar su base de clientes y tenerlos identificados con su perfil para poder desarrollar acciones de marketing más focalizadas. Hoy la empresa no

cuenta con ningún acercamiento de este tipo. Los pocos contactos que tiene por Tienda Nube no son aprovechados para realizar comunicaciones vía mail a sus clientes.

Desarrollo de una herramienta de CRM

Según la definición tradicional dada por Alejandro Parra Cortijo en una charla ofrecida en la materia Estrategias de Comunicación de esta Maestría, CRM "consiste en la generación y desarrollo de negocios mediante la creación y afianzamiento de relaciones individuales eficientes entre una marca y cada uno de sus clientes".

A partir de la tercera temporada se diseñará una herramienta de recolección de información específica del cliente, a través de una suscripción a un newsletter. El objetivo es recabar base de datos propia para poder hacer comunicaciones dirigidas a su público objetivo de manera más directa y personalizada.

Inicialmente se pedirán los siguientes datos: nombre y apellido, mail, teléfono, provincia/localidad, fecha de nacimiento.

Para incentivar a que completen esta información, se desarrollarán los concursos anteriormente mencionados, y además, se creará "It Girl Malena Club", una app donde las personas pueden ingresar en cualquier momento para completar con sus datos si desean mantenerse informadas de todas las novedades, promociones y concursos que realice la marca.

En un futuro la idea es que Malena Club funcione como un sistema de fidelización en el que las clientas suman puntos por la cantidad de compras que realizan, retroalimentando su propio club de beneficios y no necesitando de otros clubes de beneficios como el de Club LA NACIÓN. Esto no atañe al período de análisis de nuevo proyecto.

Se podrá ingresar a la app Malena Club a través de:

- App en Facebook

- Recuadro (pop-up) al ingresar al micrositio de la nueva colección
- A través de la tienda online

Prensa/RRPP

A través de una agencia de Prensa y RRPP se llegará a referentes e influenciadores de opinión que se ajusten al perfil de nuestra marca. Se toman fotografía con los zapatos de la nueva colección y se hacen circular por diferentes medios de noticias online y medios gráficos, así como también dichos referentes del público femenino realizarán menciones de la marca en sus redes sociales.

- Blogueras referentes de la moda y la mujer (Itstyle Blog, The style of Lucía, Te lo dije nena, Giamportone´s, Moda Hypeada, Muy Mona, etc.)
- Modelos jóvenes
- Actrices y otras celebrities jóvenes que coincidan con la personalidad de marca que queremos transmitir con la nueva línea. Ej. Gimena Accardi, Sabrina Garciarena, Julieta Pink, etc.

Universidad de San Andrés

De acuerdo a lo que describen Max Lenderman y Raúl Sanchez en su libro, para los profesionales de marketing modernos, los influenciadores son quienes tienen el conocimiento, experiencia, ojo crítico y estilo. Unidos a otro grupo de creadores de revuelo, los “conectores” o “abejas”, que se caracterizan por su sociabilidad y sus contactos, son la receta para alcanzar el punto de inflexión que hace que se extienda un rumor. El generar experiencias entre las personas es un método ideal para conectar con los influenciadores, quienes se consideran bien informados y sofisticados, por eso consideran que el marketing tradicional “no está a su altura”. Los influenciadores son el factor inspiracional que hace que los conectores extiendan un rumor. Para conseguir que los conectores hablen de una marca, hay que hacer que los influenciadores hablen de ella en primer lugar. Una de las pocas formas de llegar al consumidor influenciador es a través del marketing individual. Se debe inspirarlos.

El costo asociado con la prensa corresponde a $20.000 por mes que se va a ir ajustando por coeficiente de inflación y por negociaciones y efectividad y rendimiento de la agencia. En la segunda, además de este aumento por inflación, se aumentarán $20000 más con el objetivo de obtener mayor presencia en las revistas de moda. Las últimas tres temporadas se invertirá casi el doble, dado por la realización de desfiles tanto en Buenos Aires como en el interior, en los cuales a través de esta agencia se invitará a las celebridades para que asistan.

Eventos

- **Auspicios en Eventos organizados por terceros.**

  El auspicio consistirá en la colocación del logo It Girl by Malena en las comunicaciones de estos eventos, así como también la posibilidad de tener presencia de marca en la presencia de estas actividades, por ejemplo, a través de la exhibición de banners gráficos de pie. Además, en casos puntuales, podremos darles órdenes de compra de la nueva colección para sortear, para que ellos agasajen a sus invitados, y nosotros promocionemos la marca.

  Se elegirán eventos y actividades de interés para las mujeres del perfil de nuestro público objetivo, principalmente en el interior del país, dado a que sus costos son más reducidos y porque allí se concentra la mayoría de las mujeres a las cuales apuntaremos con la nueva colección.

  Si bien no se tiene información sobre todo el calendario de actividades de 2016 a 2019, podemos inferir en la repetición de algunos eventos que serán de interés para la marca. Así como también en eventos culturales o exposición de obras artísticas que se realicen en el interior por ejemplo, con motivo del día de la Mujer, exhibición de obras pintadas por artistas cordobesas.

  Algunos eventos para realizar estos auspicios son:

  Mendoza Capital

  - Fiesta de la Vendimia (Marzo). Presencia en Acto central

- Mendoza Fashion Week (Septiembre). Organizado por Mendoza Plaza Shopping (Grupo IRSA).
- Exhibiciones de arte y pinturas organizadas por las bodegas de la provincia
- Otros eventos organizados por las bodegas. Ejemplo: Wine & Fashion Night organizado por Escorihuela Gascón en marzo de 2016 en el marco de la Vendimiahttp://www.mendozachic.com/evento.php?id=1225
- Maratones exclusivas de mujeres

Córdoba Capital

- Estilo Córdoba (Agosto). Organizado por Córdoba Shopping (Grupo IRSA)
- Revisar agenda recitales Quality Espacios. Por ejemplo para antes del lanzamiento de primera temporada con IT GIRL, hay una agenda de artistas como Lisandro Aristimuño (muy de moda en el segmento de mujeres jóvenes) y The Beats.
- Maratones exclusivas de mujeres
- Obras de teatro del verano en Carlos Paz

Santa Fe – Rosario

- Estilo Rosario (Septiembre). Organizado por Shopping Alto Rosario (Grupo IRSA)
- Social Media Day Rosario (para captar al público joven).
- Maratones exclusivas de mujeres

- **Desfiles de Lanzamiento de temporada**

Se realizará un desfile en Buenos Aires en la temporada otoño invierno 18´, y las posteriores temporadas uno en Córdoba y Mendoza Capital, secuencialmente.

El motivo de realizar un desfile en las principales ciudades a las que apuntamos, es para lograr una inclusión de los que viven en el interior, quienes muchas veces tienen ganas de asistir a los eventos sociales que se realizan en Buenos Aires, pero se enfrentan impedimentos de tiempo y económicos que no le permiten hacerlo. De esta forma, se pretende acercarse con esta nueva línea aún más a las clientas de dichos lugares para aumentar la imagen de la marca tanto aquí, como en los alrededores. Otras provincias al ver que se realizará un desfile no solamente en Buenos Aires, borrarán la idea de que todo pasa en Bs. As., para esperar la noticia de cuando Malena con It Girl va a ir a su ciudad a hacer una presentación de la nueva temporada.

La fecha de realización correspondiente a cada desfile, será el primer mes de cada temporada, correspondiendo a marzo 18´ para Buenos Aires, Septiembre 18´ para Córdoba, y Marzo 19´ para Mendoza. Este último coincidirá con la fiesta de la vendimia que se realiza la primera semana del mes en esta ciudad, por lo cual se aprovechará para invitar a la reina y otras participantes al desfile de IT GIRL.

Universidad de San Andrés

Se realizará la cobertura de prensa de estos desfiles, así como también intensificaremos la publicidad en los medios del interior anteriormente mencionados y se realizarán fotos y video de los eventos para luego compartir a través de las redes sociales y el nuevo micrositio web.

Para mantener informadas e incluir a todas las clientas y seguidoras en las redes sociales, estos desfiles se transmitirán vía streaming para lograr captar al público que está conectado, sobre todo a las mujeres del interior que no tienen posibilidades de viajar a buenos aires para presenciar el evento

Promociones

Las promociones son las que se mencionaron anteriormente y tienen que ver con los descuentos con Bancos y Clubes de beneficios de diarios nacionales y locales, y con las acciones a realizar en las fechas especiales listadas.

Conclusión del Plan de Acción

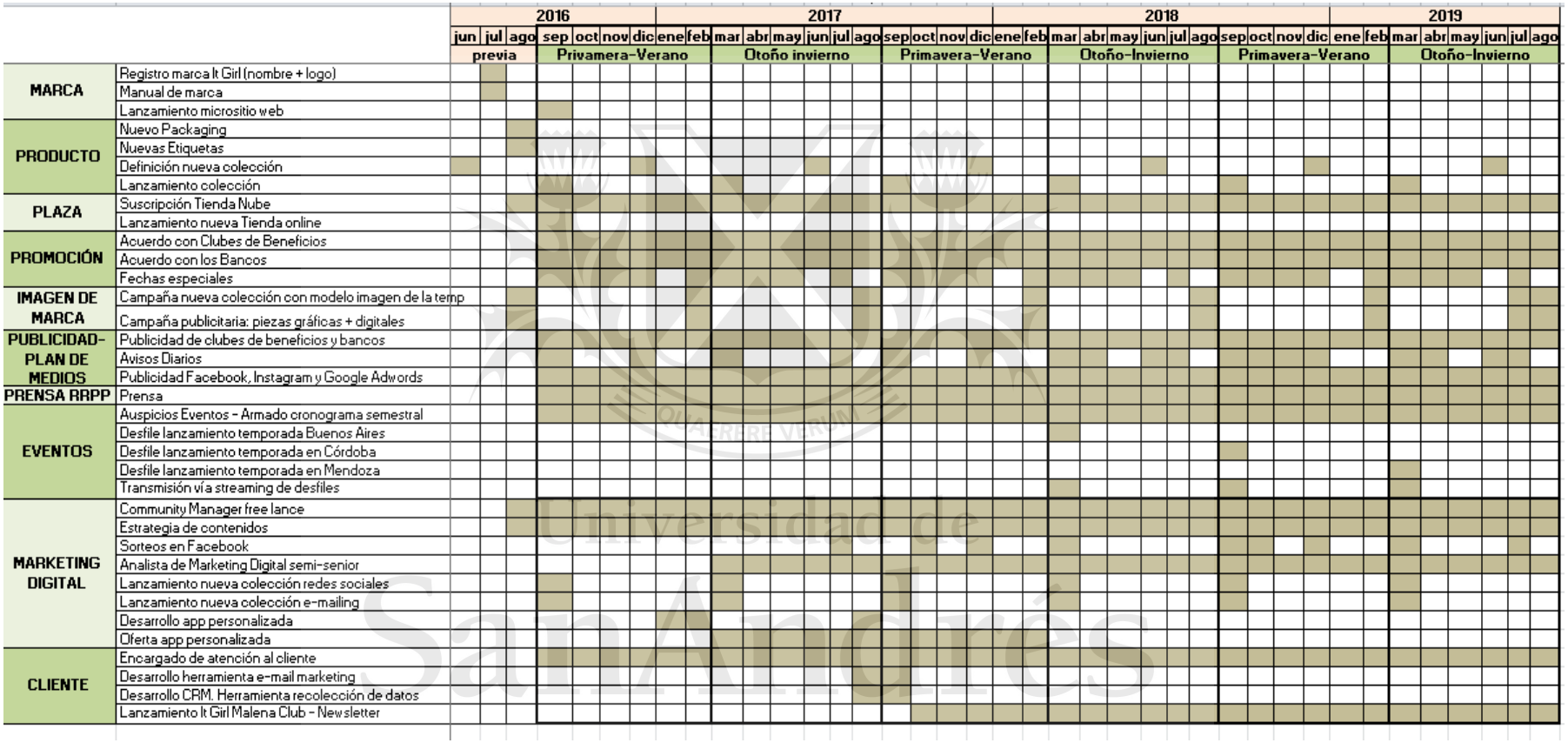
Kevin Roberts, director general de Saatchi & Saatchi habla de LOVEMARKS. Propone que el mundo del marketing empiece a concebir las marcas como lovemarks o señales afectivas.

Lovemarks: marcas y negocios que crean conexiones emocionales genuinas con las comunidades y redes sociales en las que participan. Deben cumplir una serie de criterios para considerarse como tales: deben conectar a las empresas, a su gente y a sus marcas; deben inspirar una lealtad irracional y deben pertenecer a gente que las aprecie.

Es mi intención hacer de Malena con It Girl una Lovemark, y avecino a decir que este plan de acción nos acercará a dicho objetivo.

Universidad de San Andrés

CRONOGRAMA MARKETING MIX



PRESUPUESTO DE MARKETING

Es importante recalcar la importancia de que este proyecto cuente con un presupuesto de marketing y publicidad que le permita desarrollar las acciones necesarias para lograr el posicionamiento deseado.

Es así que quedó establecido el siguiente presupuesto por temporada:

	TEMPORADAS					
	Prima-Ver 16-17	Otoño-Inv.17	Prima-Ver 17-18	Otoño-Inv.18	Prima-Ver 18-19	Otoño-Inv.19
Total inversión en Marketing	**$ 604.800**	**$ 787.450**	**$ 1.025.259**	**$ 1.304.130**	**$ 1.658.853**	**$ 2.053.329**
% incidencia sobre ventas	14,40%	14,40%	14,40%	14,40%	14,40%	14,40%

Y a continuación se muestra las acciones objeto de destinación de este prepuesto a lo largo de los 3 años, de acuerdo al cronograma establecido sobre las cuestiones planteadas en el plan de acción:

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Presupuesto de Marketing y Publicidad

		TEMPORADAS					
		Prima-Ver 16-17	Otoño-Inv.17	Prima-Ver 17-18	Otoño-Inv.18	Prima-Ver 18-19	Otoño-Inv.19
MARCA	Registro sub marca It Girl (nombre, logo, etc.)	$ 15.000	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD E IMAGEN DE MARCA	Agencia Diseño: Logo, Manual de marca, Micrositio It Girl	$ 10.000	-	-	-	-	-
	Contratación modelo de campaña	$ 70.000	$ 75.950	$ 82.406	$ 87.350	$ 92.591	$ 95.508
	Campaña publicitaria: piezas gráficas + digitales	$ 25.000	$ 5.000	$ 5.425	$ 5.751	$ 6.096	$ 6.288
	Lanzamiento colección. Foto y video corto	$ 30.000	$ 32.550	$ 35.317	$ 37.436	$ 39.682	$ 40.932
	Foto + Video Desfile temporada	-	-		$ 53.000	$ 76.180	$ 103.580
PLAN DE MEDIOS	GRÁFICA						
	Aviso Para Ti (2 por temporada)	$ 30.000	$ 32.550	$ 35.317	$ 37.436	$ 39.682	$ 40.932
	Aviso Gente (2 por temporada)	$ 30.000	$ 32.550	$ 35.317	$ 37.436	$ 39.682	$ 40.932
	Aviso La voz del Interior (Córdoba)	$ 20.000	$ 21.700	$ 23.545	$ 24.957	$ 52.909	$ 54.576
	Aviso Los Andes (Mendoza)	$ 10.000	$ 10.850	$ 11.772	$ 12.479	$ 26.455	$ 27.288
	Aviso Diario Club Río Negro	$ 10.000	$ 10.850	$ 11.772	$ 12.479	$ 26.455	$ 27.288
	Pauta online y gráfica Diarios Clubes de Beneficios	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	ONLINE						
	Facebook Ads	$ 40.000	$ 45.000	$ 50.000	$ 55.000	$ 60.000	$ 65.000
	Instagram Ads	$ 15.000	$ 20.000	$ 25.000	$ 30.000	$ 35.000	$ 40.000
	Google Adwords. SEO, SEM, Display, You tube	$ 40.000	$ 45.000	$ 50.000	$ 55.000	$ 60.000	$ 65.000
MARKETING DIGITAL	Community Manager free lance	$ 60.000	$ 65.100	$ 70.634	$ 74.872	$ 79.364	$ 81.864
	Asistente de atención al cliente	$ 48.000	$ 52.080	$ 56.507	$ 59.897	$ 63.491	$ 65.491
	Desarrollo plataforma CRM y herramientas para recolección de datos y envío de mailing masivos	-	-	$ 120.000	-	-	-
	Analista Mkt Digital semi-senior	-	84000	$ 91.140	$ 96.608	$ 102.405	$ 105.631
	Concursos/Sorteos en Redes Sociales	-	12000	$ 20.000	$ 2.000	$ 13.000	$ 20.000
	Desarrollo app personalizada	-	$ 50.000	$ 30.000	-	-	-
	Fijos Tienda Nube	$ 1.800	$ 1.953	$ 2.119	$ 2.246	$ 2.381	$ 2.456
PRENSA RRPP	Fee Agencia de Prensa	$ 120.000	$ 150.200	$ 162.967	$ 300.000	$ 318.000	$ 328.017
PRODUCTO	Diseño nuevo packaging	$ 5.000	-	-	-	-	-
	Diseño nueva etiqueta	$ 5.000	-	-	-	-	-
EVENTOS	Auspicios en eventos de 3eros	$ 20.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 90.000	$ 200.000
	Desfile lanzamiento temporada Buenos Aires	-	-		$ 250.000	-	-
	Desfile lanzamiento temporada en Córdoba	-	-	-	-	$ 400.000	-
	Desfile lanzamiento temporada en Mendoza (en vendimia, marzo)	-	-	-	-	-	$ 450.000
	Transmisión vía streaming de desfiles	-	-		$ 30.000	$ 31.800	$ 32.802
	Total gastado		*$ 787.333*	*$ 959.236*	*$ 1.303.945*	*$ 1.655.171*	*$ 1.893.582*
	Total inversión en Marketing	**$ 604.800**	**$ 787.450**	**$ 1.025.259**	**$ 1.304.130**	**$ 1.658.853**	**$ 2.053.329**
	% incidencia sobre ventas	14,40%	14,40%	14,40%	14,40%	14,40%	14,40%

Universidad de San Andrés

❒ RESULTADOS PROYECTADOS

Se proyectan los resultados con un horizonte de planeación de 3 años por 6 temporadas en total.

Se toma en cuenta un escenario realista en el que se estima vender el 70% de los pares producidos.

		Prima-Ver 16-17		Otoño-Inv.17		Prima-Ver 17-18		Otoño-Inv.18		Prima-Ver 18-19		Otoño-Inv.19	
Pares producidos		4.000		4.800		5.760		6.912		8.294		9.953	
aum.inflac %		*1,125*		*1,085*		*1,085*		*1,06*		*1,06*		*1,0315*	
		Unitario	*Total*	*Unitario*	*Total*	*Unitario*	*Total*	*Unitario*	*Total*	*Unitario*	*Total*	*Unitario*	*Total*
Ventas													
Pares estimados de Ventas	70%	2.800		3.360		4.032		4.838		5.806		6.967	
Precio / Ventas brutas		**1.500**	**4.198.950**	**1.627**	**5.467.033**	**1.765**	**7.118.077**	**1.871**	**9.054.194**	**1.984**	**11.516.934**	**2.046**	**14.255.661**
Costos Directos													
Materia Prima		180,58	722.304	195,92	940.440	212,58	1.224.453	225,33	1.557.504	238,85	1.981.145	246,38	2.452.261
Mano de Obra		113,40	453.600	123	590.587	133,50	768.945	141,51	978.097	150,00	1.244.140	154,72	1.539.996
Total Costos Directos		**294**	**1.175.904**	**319**	**1.531.027**	**346**	**1.993.397**	**367**	**2.535.601**	**389**	**3.225.285**	**401**	**3.992.257**
Costos Indirectos													
Gs. Indirectos		152,71	427.594	165,69	556.727	179,78	724.858	190,56	922.020	202,00	1.172.809	208,36	**1.451.703**
Packaging		16,88	47.250	18,31	61.520	19,87	80.098	21,06	101.885	22,32	129.598	23,02	**160.416**
Costo de envío		70,66	197.852	76,67	257.603	83,18	335.399	88,18	426.627	93,47	542.670	96,41	**671.717**
Total Costos Directos		**240**	**672.695**	**261**	**875.849**	**283**	**1.140.355**	**300**	**1.450.532**	**318**	**1.845.077**	**328**	**2.283.836**
Total Costos		**534**	**1.848.599**	**580**	**2.406.876**	**629**	**3.133.753**	**667**	**3.986.133**	**707**	**5.070.362**	**729**	**6.276.094**
Otros gastos													
Roturas	1%	5	18.486	6	24.069	6	31.338	7	39.861	7	50.704	7	62.761
Devoluciones	15%	80	277.290	87	361.031	94	470.063	100	597.920	106	760.554	109	941.414
Comision Tienda Nube	1%	12	33.025	13	42.998	14	55.984	15	71.211	16	90.581	16	112.121
Comision Mercado Pago	4,74%	56	156.537	61	203.812	66	265.363	70	337.541	74	429.352	76	531.452
Otros gastos indirectos	5%	8	30.240	8	39.372	9	51.263	9	65.206	10	82.943	10	102.666
Participación de Promociones Bancarias	20%	75	209.948	81	273.352	88	355.904	94	452.710	99	575.847	102	712.783
Participación Descuentos Clubes de beneficios nacionales y locales	80%	240	671.832	260	874.725	282	1.138.892	299	1.448.671	317	1.842.710	327	2.280.906
Participación descuentos Fechas Especiales	1%	5	14.696	6	19.135	6	24.913	7	31.690	7	40.309	7	49.895
Gastos Marketing	14,40%	216	604.800	234	787.450	254	1.025.259	270	1.304.130	286	1.658.853	295	2.053.329
Total Otros gastos		**697**	**2.016.854**	**756**	**2.625.944**	**820**	**3.418.978**	**870**	**4.348.941**	**922**	**5.531.852**	**951**	**6.847.327**
Resultado antes de impuestos		**268**	**333.497**	**291**	**434.213**	**316**	**565.346**	**335**	**719.120**	**355**	**914.720**	**366**	**1.132.241**
Ingresos Brutos 3%	3%	45	125.969	49	164.011	53	213.542	56	271.626	60	345.508	61	427.670
UTILIDAD NETA		**224**	**207.529**	**243**	**270.202**	**263**	**351.803**	**279**	**447.494**	**296**	**569.212**	**305**	**704.571**
RENTABILIDAD			5%		5%		5%		5%		5%		5%

Cuadro de elaboración propia en base a estimaciones proyectadas para la nueva línea It Girl

Se toma un aumento de la producción por temporada del 20%. Acompañando los pares producidos en iguales niveles de crecimiento.
Se toma en cuenta la inflación mencionada anteriormente para ajustar el costo y precio en cada temporada

El margen de contribución de este proyecto será la utilidad neta de la nueva línea, ya que se han calculado porcentajes incrementales en los costos tomando como base el negocio actual en el canal minorista de los intermediarios.

Con una rentabilidad del 5%, su utilidad será aún más significativa dado que se elimina al canal minorista, hay un eslabón menos para hacer llegar el producto al consumidor final, lo que hace que me quede con el margen que le carga el minorista sobre el precio de fábrica.

Por otro lado, como la inversión en marketing tiene tendencia a iguales niveles en producción y ventas de un comportamiento fijo, es mejor absorbida a mayores niveles de ventas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

❒ IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Se realizarán reuniones mensuales para ir midiendo la efectividad en la concreción de las acciones de marketing planteadas. Quien estará a cargo de impulsar y controlar que se esté llevando a cabo el plan, será Malena, la hija del dueño de la empresa, quien mediante este proyecto formalizará la creación de un Departamento de Marketing y Comunicación en la Compañía.

Ella fue la que empezó con todo lo referido a la venta online y comenzó a cuestionar la imagen de la marca actual, es por eso que considero que tiene la visión y las aptitudes para realizar esta supervisión del proyecto como cabeza del departamento de marketing.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

❒ CONCLUSIONES

El presente plan de marketing se realizó con el objetivo de lanzar una nueva línea de calzado con mayor diseño y calidad, a ser ofrecida exclusivamente a través del canal online y directamente a las consumidoras finales. Se pretendió con su estrategia y sus acciones, generar un posicionamiento claro en el target, como así también se buscó ir quitando poder de negociación, poco a poco, al canal minorista, principal negocio de la compañía.

Se plantea un crecimiento sostenido de esta línea desde la primera hasta la última temporada de análisis, que perseguirá el cumplimiento de los objetivos y metas planteados.

Con una rentabilidad proyectada de 5%, esta línea espera aumentar su imagen y reconocimiento de marca en el público femenino, aportando un margen de utilidad a la empresa, adicional a su negocio principal. Si bien la rentabilidad a la que llegamos no es ambiciosa, considero que es justa para lograr instalar la marca y la nueva colección en el mercado femenino. Sembrar hoy para cosechar mañana es la premisa. Estos tres años del proyecto requerirán una fuerte inversión en difundir la marca, para hacerla conocida y que se convierta en la preferida de las mujeres. Pero luego sacar frutos de esta inversión.

A partir de los insights detectados en el consumidor, esta nueva línea se impondrá como una referente, dando sentido al nombre elegido que busca inspirar a las mujeres de su alrededor, buscando su admiración y respeto: It girl.

Un entorno competitivo y de gran intensidad como es el de la industria del calzado, obliga a los responsables de las marcas, a buscar y crear relaciones más duraderas con sus clientes. Es así que no bastará únicamente con la diferenciación de los productos, sino también, como explican los autores Landerman y Sánchez, se debe hacer foco en un marketing experimental, que es lo que dejará una huella más fuerte en el consumidor y hará que su elección por nuestra marca sea más prolongada en el tiempo.

Universidad de San Andrés

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

❒ ANEXOS

Resultados Encuesta. Detalle análisis para el FODA Matemático y Mapa Perceptual

Resultados Encuesta: https://goo.gl/M9x9P5

MATRIZ OBSERVADA

		EMPRESAS									
	ATRIBUTO	PARUOLO	RICKY SARKANY	SAVERIO DI RICCI	VIAMO	ANCA & CO.	MALENA BS. AS.	LUCERNA	SIBYL VANE	NINGUNA	PROMEDIO
diseño	Zapatos más lindos	35	7	10	13	2	0	2	26	15	12
	Gran variedad	22	20	6	34	5	0	18	8	7	13
	Originalidad	18	30	18	3	1	0	0	17	19	12
precio/ calidad	Dispuestos a pagar de más	21	14	9	5	0	0	2	12	32	11
	Buena relación precio/calidad	13	4	4	33	5	2	20	6	16	11
	Es accesible	0	0	0	51	19	12	45	4	11	16
	Calidad excelente	38	12	21	5	0	0	3	16	21	13
marca	Me gusta el nombre	35	4	21	12	2	6	6	22	7	13
	Me habla a mi	15	8	3	11	2	1	3	11	37	10
	Está en todos lados	18	31	2	35	4	0	35	7	8	16
	Es divertida	5	31	5	23	7	3	3	14	17	12
	Está a la última moda	37	42	10	6	1	2	5	16	12	15
	Saben lo que hacen	35	39	22	12	2	3	5	20	16	17
	Es una marca conocida	54	71	36	48	8	4	39	34	2	33
	Es joven y moderna	23	25	6	35	7	3	16	24	6	16
Emoc.	La siento cercana	11	7	3	27	2	0	9	6	32	11
	Me gusta que me vean con sus zapatos	32	14	10	8	1	1	5	11	25	12
	Me sorprende	13	17	9	4	1	0	2	7	40	10
	Me inspira confianza	34	11	13	9	0	1	6	16	24	13
Otros	Hace mucha publicidad	15	64	3	15	1	0	8	5	8	13
	Es ideal para regalar	13	9	6	21	6	2	13	10	31	12
	Hace desfiles	14	66	9	1	2	0	1	4	10	12
	Conozco mucha gente que los usa	38	35	4	36	2	0	26	11	7	18
	Es top	41	39	20	3	0	0	0	22	13	15
	PROMEDIO	24	25	10	19	3	2	11	14	17	14
	EQUITY (tamaño o potencia de la marca. Nivel de	1,7302	1,7899	0,7458	1,3424	0,2386	0,1193	0,8114	0,9814	1,2410	

MATRIZ ESPERADA

		Paruolo	Ricky Sarkany	Saverio Di Ricci	Viamo	Anca & Co.	Malena Buenos A	Lucerna	Sibyl Vane	Ninguna/NsNc
diseño	Tiene los zapatos más lindos	21	22	9	16	3	1	10	12	15
	Ofrece gran variedad de zapatos	23	24	10	18	3	2	11	13	17
	Tiene zapatos originales que no veo en otr	20	21	9	16	3	1	10	12	15
precio/ calidad	No me interesa pagar de mas si son sus za	18	19	8	14	3	1	9	10	13
	Ofrece buena relación precio/calidad	20	20	9	15	3	1	9	11	14
	Es accesible	27	28	12	21	4	2	13	15	20
	La calidad es excelente	22	23	10	17	3	2	10	13	16
marca	El nombre de la marca me gusta	22	23	10	17	3	2	10	13	16
	Siento que me habla a mi. Es para mi.	17	18	8	14	2	1	8	10	13
	Se encuentra en todos lados	27	28	12	21	4	2	13	15	19
	Es divertida	21	21	9	16	3	1	10	12	15
	Está a la última moda	25	26	11	20	3	2	12	14	18
	Saben lo que hacen	30	31	13	23	4	2	14	17	21
	Es una marca conocida	57	59	25	44	8	4	27	32	41
	Es joven y moderna	28	29	12	22	4	2	13	16	20
Emoc.	Es una marca que siento cercana	19	19	8	14	3	1	9	11	13
	Me gusta mostrarme con zapatos de esta	21	21	9	16	3	1	10	12	15
	Me sorprende	18	18	8	14	2	1	8	10	13
	Me inspira confianza	22	23	9	17	3	2	10	12	16
Otros	Hace mucha publicidad	23	24	10	18	3	2	11	13	16
	Es ideal para regalar	21	22	9	17	3	1	10	12	15
	Hace muchos desfiles	21	21	9	16	3	1	10	12	15
	Conozco mucha gente que los usa	31	32	13	24	4	2	14	17	22
	Es top	27	27	11	21	4	2	12	15	19

Universidad de San Andrés

MATRIZ FODA

		Paruolo	Ricky Sarkany	Saverio Di Ricci	Viamo	Anca & Co.	Malena Bs. As.	Lucerna	Sibyl Vane	Ninguna/NsNc
diseño	Zapatos más lindos	14	-15	1	-3	-1	-1	-8	14	0
	Variedad	-1	-4	-4	16	2	-2	7	-5	-10
	Originalidad	-2	9	9	-13	-2	-1	-10	5	4
precio/ calidad	Pago de más por sus zapatos	3	-5	1	-9	-3	-1	-7	2	19
	Buena relacion precio/calidad	-7	-16	-5	18	2	1	11	-5	2
	Es accesible	-27	-28	-12	30	15	10	32	-11	-9
	La calidad es excelente	16	-11	11	-12	-3	-2	-7	3	5
marca	El nombre de la marca me gusta	13	-19	11	-5	-1	4	-4	9	-9
	Me habla a mí	-2	-10	-5	-3	0	0	-5	1	24
	Se encuentra en todos lados	-9	3	-10	14	0	-2	22	-8	-11
	Es divertida	-16	10	-4	7	4	2	-7	2	2
	Está a la última moda	12	16	-1	-14	-2	0	-7	2	-6
	Saben lo que hacen	5	8	9	-11	-2	1	-9	3	-5
	Es una marca conocida	-3	12	11	4	0	0	12	2	-39
	Es joven y moderna	-5	-4	-6	13	3	1	3	8	-14
Emoc.	La siento cercana	-8	-12	-5	13	-1	-1	0	-5	19
	Me gusta que me vean con sus zapatos	11	-7	1	-8	-2	0	-5	-1	10
	Me sorprende	-5	-1	1	-10	-1	-1	-6	-3	27
	Me inspira confianza	12	-12	4	-8	-3	-1	-4	4	8
Otros	Hace mucha publicidad	-8	40	-7	-3	-2	-2	-3	-8	-8
	Es ideal para regalar	-8	-13	-3	4	3	1	3	-2	16
	Hace muchos desfiles	-7	45	0	-15	-1	-1	-9	-8	-5
	Conozco mucha gente que los usa	7	3	-9	12	-2	-2	12	-6	-15
	Es top	14	12	9	-18	-4	-2	-12	7	-6

PARÁMETROS	
FORTALEZAS	> 8%
FORTALEZAS DÉBILES	> 5% y <8%
DEBILIDADES	< -8%
DEBILIDADES POTENCIALES	<-5% y > -8%

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

❒ BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas extraídas de libros

- Lederman, M; Sanchez R; Marketing Experiencial, Ed. ESIC, Buenos Aires, Argentina; 2008
- Piscitelli, A; "Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación"; Ed. Santillana; 2009
- Bauman, Z. "Modernidad Líquida"; Ed. Fondo de Cultura Económica, 2003
- Bauman, Z. "Modernidad Líquida"; Ed. Losada, 2005
- Bauman, Z. "Identidad"; Ed. Losada, 2005
- Sennet, R. "La Cultura del Nuevo Capitalismo"; Ed. Anagrama, 2006

Fuentes bibliográficas extraídas de Internet

- Boletín del Centro del Centro de Investigación y Tecnología del Cuero (Instituto Nacional de Tecnología Industrial). Revista Cueros Informa. "CeFoTeCa, la escuela del calzado". Ejemplar n° 1, Abril 2015. Página 4-5

  Consultado: 20/02/2016

- Ministerio de relaciones exteriores, comercio internacional y culto. Dirección de Oferta Exportable Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior Subsecretaría de Comercio Internacional; Informe de la industria del Calzado, 2010 http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Calzado3.pdf

  Consultado: 15/11/2015

- Gestión, "Los 6 Mega-Insights en Latinoamérica este 2014" http://blogs.gestion.pe/consumerpsyco/2014/01/los-6-megainsights-en-latinoam.html

Consultado: 30/01/2016

- Revista Ohlalá, “Las pioneras y las no tanto. Los mejores zapatos “de autor”.

  http://www.revistaohlala.com/1560950-las-pioneras-y-las-no-tanto-los-m

  Consultado: 10/01/2016

- Definiciones Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Insight_(psicolog%C3%ADa) | https://es.wikipedia.org/wiki/Insights_del_consumidor

  Consultado: 20/12/2015

- Tienda Nube, “Informe anual de Comercio Electrónico. Resultados de ecommerce en Argentina durante 2015 y perspectivas para 2016”. Tienda Nube en asociación con Cámara Argentina de Comercio Electrónico y Doppler. Enero 2016.

  Recibido a través del newsletter de Tienda Nube, documento descargado en PDF.

  Consultado: 22/01/2016

- Marketing Directo.com, “¿Puede la cocreación y el marketing relacional mejorar tu negocio?”

  http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/puede-la-cocreacion-y-el-marketing-relacional-mejorar-tu-negocio-andres-gananci/

  Consultado: 04/02/2016

- La Nación, “Ricky Sarkany: “Hacemos objetos de deseo”

  http://www.lanacion.com.ar/1034893-ricky-sarkany-hacemos-objetos-de-deseo

  Consultado: 15/01/2016

- Clarín, “A los tres años hacía moldes y ahora vende “objetos de deseo”, Entrevista a Ricky Sarkany

  http://www.clarin.com/capital_federal/moldes-ahora-vende-objetos-deseo_0_454154739.html

  Consultado: 15/01/2016

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés