



Universidad de
San Andrés

Plan de Marketing

**“Desarrollo de una nueva estrategia de posicionamiento y canales de
distribución para la marca Chenna Bags”**

Paula María Courel

Mentor: Diego Regueiro

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Diciembre 2017

Contenido

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Introducción.....	5
3. Análisis de situación	8
a) Análisis de Mercado	9
b) Análisis del Consumidor	14
c) Análisis Competitivo	22
d) Posicionamiento actual.....	23
4. Análisis de la empresa	28
a) Facturación, estructura de costos, precios y márgenes	28
b) Proceso de fabricación	31
c) Producto.....	32
d) Análisis FODA	33
5. Desarrollo de la Estrategia	35
a) Lanzamiento de la línea “Chenna: Young Spirit”	37
b) Nueva estrategia de canales de distribución	40
6. Objetivos y Metas	46
7. Ejecución de la Estrategia	49
a) Producto.....	49
b) Precio	51
c) Plaza	53
d) Promoción	54
8. Cronograma de Acciones.....	57
9. Presupuesto de Marketing	58
10. Resultados esperados.....	59
11. Implementación y Control.....	60
12. Notas personales de cierre.....	61
13. Bibliografía	62
14. Anexos	64

1. Resumen Ejecutivo

En el siguiente trabajo se busca presentar un plan de marketing para una pyme argentina llamada Chenna Bags, dedicada a la producción y comercialización de carteras y diversos complementos de cuero como billeteras, cinturones, monederos, entre otros.

La empresa se encuentra en proceso de expansión y desea consolidarse en el mercado de ventas de carteras de cuero y accesorios clásicos y de calidad. Chenna hoy, es una marca sólida con muchísimo potencial de crecimiento, con un producto de excelente calidad 100% de cuero argentino, y un precio muy competitivo en el mercado. Por otro lado, no solo tiene muy buena reputación en provincias como Córdoba y Tucumán, sino que cuenta con presencia en varias provincias.

El problema actual es que la empresa ha crecido informalmente a través de los años sin una estrategia clara de canales de distribución, realizando diversos esfuerzos en vano sin obtener los resultados deseados.

Hoy en día, la venta se realiza a través de canal directo y canal minorista. Los medios de venta son showrooms (locales “puertas adentro” con horario flexible), redes sociales, catálogos enviados por mail, y una página de e-commerce. Cabe destacar que aproximadamente el 65% de las ventas las realizan a través de clientes minoristas, pero no poseen una estrategia diferencial de llegada a ellos. No cuentan con un posicionamiento de marca claro que les permita entender en que mercado les resulta conveniente crecer para así poder posicionarse en ese segmento.

Elegí esta empresa ya que conozco a sus dueñas y a la marca desde sus inicios en Tucumán. Consideré un desafío trabajar sobre este tema con Chenna, y también poderles ser de utilidad. Por lo que, el objetivo de este Plan de Marketing es:

1. Definir el posicionamiento deseado de Chenna.
2. Redefinir una estrategia de comunicación y llegada diferencial para sus clientes mayoristas y minoristas.

3. Desarrollar un canal de venta único para el cliente mayorista, a través de e-commerce B2B¹.
4. Relanzar Chenna como una marca principalmente de venta mayorista a través del desembarco de una colección.

Se realizó un estudio exhaustivo de la situación actual de la compañía mediante entrevistas a sus dueñas. Se analizó el mercado actual y las tendencias de la industria en el país, y el comportamiento del cliente minorista y final mediante encuestas y entrevistas.

A través del presente plan, se busca aumentar la rentabilidad de la empresa en un 27% el primer año, un 28% más en el próximo año, y un 30% para 2020.



¹ B2B (business to business): Sigla en inglés para hacer referencia a transacciones comerciales entre dos empresas.

2. Introducción

Chenna bags es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de carteras, zapatos y accesorios realizados en cuero. Fue fundada en el año 2013 por dos hermanas tucumanas, Sofía y Candelaria Bulacio. Por ese entonces, las dos hermanas, hoy de 33 y 35 años, residían en Córdoba. Con sus estudios finalizados, ambas con una fuerte orientación a los negocios, empezaron a investigar el mercado, cómo se trabajaba el cuero y dónde se compraba. A medida que fueron interiorizándose, descubrieron que podían hacer un producto de buena calidad, clásico y a buen precio. Actualmente, residiendo en lugares distintos (Buenos Aires y Córdoba) aprovecharon las ventajas de cada lugar para producir, comercializar y desarrollar su marca. Sofía, se encuentra enfocada en el área de producción, manejo de compras y proveedores, y Candelaria, se hace cargo de la gestión en redes sociales y del análisis financiero.

En la actualidad, el foco del negocio de Chenna está centrado en la venta mayorista y minorista. Los productos se comercializan a locales multimarca ubicados en las provincias de Tucumán, Córdoba, Buenos Aires, Salta, San Luis, La Pampa, Tierra del Fuego, Mendoza, La Rioja y Santa Fe, entre otras. Las ventas de 2016 fueron de \$2.400.000, proyectando cerrar este año en \$3.800.000, con más de 25 clientes mayorista.

Chenna Bags busca inspirar a la mujer actual, aquella que quiere estar impecable tanto en su casa como el trabajo. La marca está orientada a mujeres de un nivel socioeconómico medio- alto entre 25 y 50 años. El slogan de la marca es “belleza simple”, para lo cual la producción es continua, trabajando con una colección anual y atemporal.

Los productos principales de Chenna Bags son bolsos (carteras, mochilas, sobres), y secundariamente se fabrican billeteras, monederos, agendas, cintos y otros productos derivados del cuero. En esta temporada de invierno 2017, se lanzó una primera colección de camperas de cuero y zapatos siguiendo el estilo de su marca.

Desde su fundación, Chenna ha reinvertido sus ingresos para seguir creciendo. Hoy son una marca sólida con nuevos horizontes y desafíos.

El plan estratégico declarado por sus dueñas para los próximos años “es estar en todas las principales ciudades argentinas, incorporar más productos a la venta mayorista, trabajar con stock, reducir tiempos de entregas, y mejorar nuestras cobranzas”.

Chenna comercializa sus productos a través de dos canales de distribución:

- Al por mayor, canal de **venta minorista**: venden sus productos a distintas tiendas, por lo general, multimarca. Este canal representa aproximadamente el 65% de sus ventas. La forma de venta es de manera presencial en sus showrooms, donde se coordinan visitas en Córdoba, Tucumán y Capital Federal, y a través de envío de catálogos on-line.
- Al por menor, canal de **venta directo** al consumidor: representa aproximadamente el 35% de sus ventas. Las ventas se concretan a través de showrooms presenciales en Córdoba, Tucumán y Capital Federal, redes sociales y página de e-commerce.

Punto contacto minoristas y cliente final:

- **Showrooms**, con presencia en Buenos Aires, Tucumán y Córdoba. Las hermanas definen días y horarios que comunican a través de las redes sociales, y sus clientes mayoristas y minoristas se acercan a conocer el producto y a realizar su compra.
- **Mailing**, cada 3 meses se envía un correo con el catálogo de nuevos ítems a las clientas mayoristas ya fidelizadas, y ellas responden con su pedido.
- **Página web**, lanzada en 2016 bajo el dominio **www.chennaonline.com.ar**.
- **Redes sociales** (Instagram y Facebook), donde Candelaria realiza el trabajo de “postear”² ítems toda la semana para despertar el interés constante de sus clientas. A partir de allí, comienza el contacto con su clienta por mensajes privados en la red social, coordinando el pedido, pago y entrega.

² Postear se utiliza como verbo para hacer alusión al acto de publicar contenido en medios digitales y redes sociales.

El principal desafío que presenta la marca hoy en día, es que, para continuar creciendo, tienen la necesidad de redefinir su estrategia de desarrollo marcario, de comunicación y de canales de distribución.



Universidad de
San Andrés

3. Análisis de situación

De acuerdo a las características del mercado de moda femenina en Argentina, la oferta es muy amplia. Existen desde pequeñas empresas que realizan productos de gran calidad, hasta grandes empresas que compiten en el mercado, inclusive con marcas internacionales.

Actualmente, Chenna ha logrado fidelizar clientes mayoristas los cuales le permiten una base de ingresos fija por mes, que utiliza para financiar la producción. El plazo de entrega del producto es entre 20 y 30 días hábiles a partir del día que se confirma la recepción del pedido y el anticipo del pago se realiza 70% en el momento de realizarse el pedido y el 30% restante contra entrega. Esta forma de vender representa un gran beneficio para Chenna, ya que el riesgo que tiene es muy bajo, y se financia con los fondos de sus clientes, sin tener que utilizar su propio capital de trabajo.

En cuanto al contexto económico, está cambiando hacia una perspectiva positiva de incremento en el consumo. Según el informe “Semáforo de octubre de 2017” realizado por la Cámara Industrial Argentina de Indumentaria, se espera una suba del 4,5% en el consumo para el año próximo. Por otro lado, las aperturas en las importaciones presentan un desafío y amenaza para los competidores locales. Considerando los beneficios, surge una gran oportunidad ya que hay cierta materia prima (detalles en cuero, herrajes) que podrá ser comprada a menores costos para una calidad comparable, y por otro lado la llegada de nuevos competidores amenaza al sector en general.

Según un estudio realizado por la Cámara Industrial de Manufacturas de Cuero y Afines (CIMA), las importaciones del sector aumentaron un 41.5% en los primeros 8 meses del año 2017, lo que significó un aumento de 8 millones de unidades más que las ingresadas en 2016.

En esta misma línea, se está evaluando la oportunidad de abrirse a nuevos mercados en Paraguay y Uruguay.

Durante los últimos años se ha producido un incremento en una nueva forma de comercialización, el comercio electrónico B2B, también conocido como “e-biz”. La venta B2B implica vender directamente a los clientes mayoristas a través del sitio web de la compañía pensado exclusivamente para ellos. Esto permite a los vendedores ampliar el alcance del mercado, prescindir de catálogos, lograr una mejor experiencia personalizada con el cliente mayorista, realizar pedidos en línea, y obtener un canal único de pago.

a) Análisis de Mercado

El Core del negocio de Chenna es la fabricación y comercialización de Carteras de cuero, y secundariamente ofrecen billeteras, monederos, llaveros, cintos, zapatos, y camperas cuero.

Hoy Chenna cuenta con venta on-line orientado directamente al cliente final que no termina de despegar por completo. Este canal representa únicamente un 2% del total de la facturación. Esto se debe a que por su forma de producción bajo pedido no cuentan con stock permanente para poder ofrecer el producto, provocando que la página no tenga suficiente stock para exhibir ni novedad constante. Sumado a este problema, un 80% de las clientas de Chenna se encuentran fuera de Capital Federal lo que genera una logística de entrega costosa y lenta, que termina frustrando potenciales clientas que eligen la competencia por comodidad.

El objetivo de este Plan de Marketing es desarrollar y posicionar a Chenna dentro del mercado a través de la venta mayorista (que al día de hoy representa el 65% de los ingresos de Chenna), ofreciendo una propuesta diferencial para el cliente, y llegando así a más puntos de venta por un canal único de distribución.

Los productos comercializados se encuadran dentro de la industria de Accesorios e Indumentaria y Marroquinería. Es por esto que se abordará el análisis de dicho mercado a continuación. Luego, en línea con la propuesta de desarrollo de un nuevo canal de e-commerce mayorista para el negocio de Chenna, se abordará dicha temática.

El mercado de la marroquinería

Según el blog de diseño de la universidad de Madrid, “Las carteras surgieron como una alternativa de los bolsillos. Los antiguos monumentos de Grecia y Roma demuestran que las primeras bolsas para guardar objetos se originaron en esos pueblos. No sólo los hombres y las mujeres de la Edad Media llevaban bolsas colgadas del cuello o del hombro, también las divinidades como Mercurio, el dios del comercio, eran representadas con una bolsa de mano”

El accesorio de moda es reflejo de las tendencias y los acontecimientos sociales y culturales de cada época de la historia de mundo. La mujer, ha buscado elementos para acompañar y diferenciarse en su forma de vestir. Joyas, sombreros, pañuelos, carteras, cinturones, son algunos ejemplos de objetos que marcan la historia de la moda a lo largo del tiempo.

Actualmente, la cartera, se ha convertido en un accesorio fundamental y de consumo masivo para las mujeres. No importa el clima, la temporada, la situación económica o social, la contextura física, las mujeres siempre compran carteras.

“Hoy la cartera no es otra cosa que un kit de supervivencia: la mejor síntesis de todos los obstáculos con los que cree que podrá encontrarse cada mujer para llegar viva hasta el final del día”, apunta Mariela Mociulsky, directora de Consumer Trends, para una entrevista del diario La Nación

El concepto de bolso engloba distintos modelos, tamaños y formas, que se utilizan para distintas ocasiones. A continuación, algunos ejemplos gráficos:



SACA



BANDOLERA



MOCHILAS URBANAS



CITY



SOBRE



BOLSO



SHOPPER



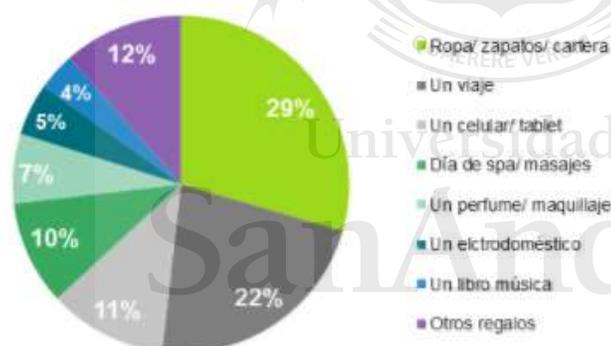
BOWLING

El mercado de la marroquinería se fue expandiendo a lo largo de los años, a través de no solo marcas consolidadas que aumentaron su oferta, sino también de marcas que se crearon para dedicarse exclusivamente a la producción de carteras.

Según estadísticas de la cámara de CIMA, la mujer argentina compra en promedio 3 carteras por año. En Europa, son 4 por temporada.

Kantar WorldPanel, realizó una encuesta para el pasado día de la madre donde 29% de las madres declara que para el Día de la Madre le gustaría recibir como regalo ropa, zapatos o una **cartera**, mientras que la segunda opción es un viaje con el 22% de las respuestas: ambas opciones agrupan a más de la mitad de las respuestas.

¿Qué te gustaría recibir como regalo del día de la madre?



Metodología: Encuesta Relámpago LinkQ

Tipo de pregunta: De respuesta única | 1137 casos

**Encuesta realizada por Kantar WorldPanel en octubre de 2017.*

La marroquinería constituye una de las etapas superiores en el proceso de transformación y generación de valor a partir de la producción de las curtiembres. Es una industria de mano de obra intensiva y calificada en el oficio, compuesta por aproximadamente 500 empresas en Argentina, la mayoría pymes, que, de acuerdo

a estadísticas de la Cámara del sector, CIMA, generan cerca de 9.000 puestos de trabajo.

Las firmas industriales que trabajan en las etapas de agregación de valor a los cueros frescos se encuentran en torno a diversas cámaras empresariales, dando así forma al sector de instituciones privadas de la cadena.

Por el lado de las empresas curtidoras, la Cámara de la Industria Curtidora Argentina (CICA) agrupa a las principales firmas del sector. Por el lado de los productores de calzados, tanto de cuero como textil, es la Cámara de la Industria del Calzado de la Argentina (CIC) la entidad empresaria más representativa, ya que agrupa al 80% de los productores de calzado. Por su parte, la Cámara Industrial de las Manufacturas del Cuero de la República Argentina (CIMA) que se encargan de las producciones de indumentaria, artículos de marroquinería y talabartería.

E- commerce B2B

El presidente de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), Gustavo Sambucetti, declaró en el e-commerce Day 2017, que el comercio electrónico sigue su camino ascendente en la Argentina. Las ventas por Internet aumentaron un 20% en el primer semestre de 2017 (comparado con el mismo período de 2016), medidas en cantidad de transacciones, y la facturación creció hasta los \$ 58.886 millones de pesos, monto que representa el 57% del total alcanzado por el e-commerce a nivel nacional en todo 2016.

Según el relevamiento realizado por el CACE, en la primera mitad del año 2017, los sitios de comercio electrónico recibieron 1407 millones de visitas, un 14% más que igual período de 2016 y un 55% del total del año pasado.

El comercio electrónico en Argentina, se encuentra en pleno auge, el 90% de los adultos argentinos conectados ya compró on line alguna vez (representa 17.8 millones de personas).

En cuanto al negocio B2B (Business to Business) en internet comprende el intercambio de bienes y servicios o información entre empresas, y no entre empresas y consumidores.

La principal diferencia entre B2B y B2C³ (Business to Consumer) está en los clientes. Si bien trata de una persona que está comprando a través de la web, este lo realiza con un propósito distinto. Un cliente B2B utiliza su tiempo de trabajo para realizar esta tarea y probablemente esté dispuesto a gastar más plata, lo que hace que esta compra requiera un grado de responsabilidad. Es por esto, que un cliente B2B visita una página web con una intención de compra directa, esto nos lleva a que el ratio de conversión multiplica por 3 o 4 el de una tienda B2C.

En un punto, el cliente B2B deja de tener las características de un cliente propiamente dicho, para convertirse en un socio estratégico del negocio, donde ambos buscan un fin común de lograr maximizar sus ganancias logrando la mejor experiencia del cliente.

Ventajas del e-commerce B2B para la empresa y el cliente:

- Para la empresa:
 - Crecer a menores costos
 - Incrementar el alcance geográfico a mayor velocidad
 - Mayor fidelización de los clientes
 - Mayor conocimiento del cliente. Experiencia personalizada. El comercio electrónico abre las puertas a datos detallados y permanentes. Servicios como GoogleAnalytics permiten conocer y analizar con facilidad cada paso del comprador en la tienda virtual.
 - Catalogo on-line, actualizado permanentemente.
- Para el cliente,
 - Control de stock en línea
 - Relación en línea 24/7. Flexibilidad y acceso a cualquier hora.
 - Canal único de forma de pago

³ B2C (business to consumer): sigla en inglés que hace referencia a la actividad entre un negocio y un consumidor individual.

b) Análisis del Consumidor

Chenna cuenta con dos tipos de distribuciones, a través del canal de venta directo, enfocado al cliente final, y el canal de venta indirecto utilizando canales minoristas (pequeños retailers) para llegar al consumidor final.

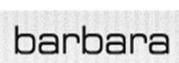
Para un mejor entendimiento del mercado, se analizó dos tipos de clientes. Por un lado, los **clientes intermedios** (canales minoristas) y, por otro lado, el **consumidor final**.

Cientes intermedios (Canales minoristas)

Para Phillip Kotler, en su libro Dirección de Marketing, *“La venta minorista incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para uso personal no comercial”*

Uno de los puntos elementales del cliente minorista, es que es necesario crear y afianzar una relación que perdure en el tiempo. Para ellos es necesario comprender, que además de clientes, son socios estratégicos del negocio. Por lo que, es de vital importancia entender que es lo que quiere.

Se realizaron entrevista a 5 tiendas minoristas de distintos rubros y ubicación, y se obtuvieron las siguientes respuestas:

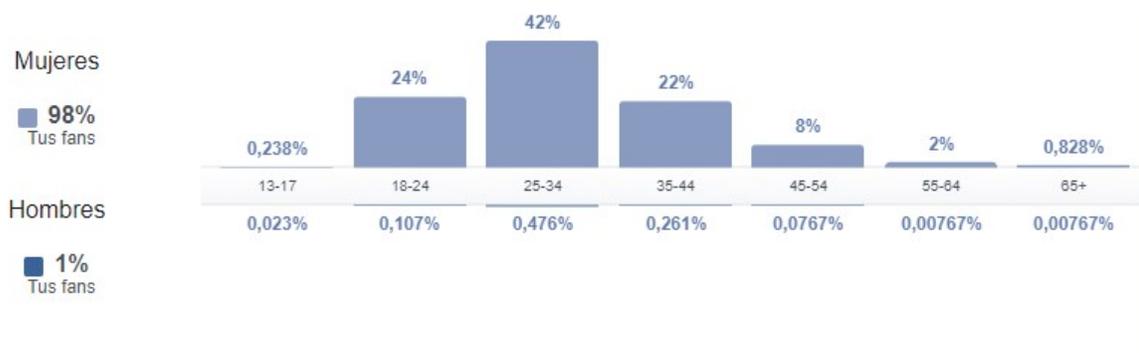
	Sonriete	Barbara	La tienda	Zapatos Yerba Buena	Buchi Fones
Cliente Minorista					
Core negocio	Indumentaria y Complementos	Zapatos y Complementos	Decoración	Zapatos	Indumentaria
Localidad	Capital Federal	Tucumán	Tucumán	Tucumán	Cordoba
Tipo de minorista	Local multimarca	Local multimarca	Local multimarca	Showroom multimarca	Local Multimarca
Cantidad de marcas ofrecidas en el local	Más de 10	Más de 5	Entre 5-10 marcas	2 Marcas	Entre 2 y 4 marcas
Canal de compra al proveedor	Mailing, Presencial	Mailing, Presencial (Viajes mensuales a Capita Federal)	Mailing, Presencial (Viajes mensuales a Capita Federal)	Mailing	Mailing, Presencial (Viajes mensuales a Capita Federal)
Metodo de Pago	Contra entrega. Depositos, efectivo y Cheques	Seña y contra entrega. Depositos, efectivo y Cheques	Seña y contra entrega. Depositos, efectivo y Cheques	Por adelantado. Depositos, efectivo y Cheques	Seña y contra entrega. Depositos, efectivo y Cheques

**Información obtenida Octubre 2017, entrevistas realizadas a 5 comercios minoristas.*

Uno de los puntos que destacaron es el problema en la selección del producto, en especial aquellas tiendas que no se encuentran en capital. Por lo general, deben elegir el producto vía email. Contando con poca información del mismo, imágenes pequeñas, sin garantía de stock al momento de la selección, lo que las lleva a visitas frecuentes a los proveedores situados en Capital Federal

Consumidor final

A partir de las métricas obtenidas de la página web de Facebook, podemos concluir que el 88% de las clientas tienen entre 18- 44 años. Con una presencia marcada (42%) del segmento de 25-34 años, seguida por el segmento de 18-24 años con un 24%.



**Información obtenida Octubre 2017, Facebook Analytcs. Muestra total: 13042 seguidores*

Se observa una disparidad geográfica de las clientas, razonable por los orígenes de la empresa. Un 30,3% de la muestra pertenecen a Córdoba (incluye Córdoba capital, Villa Maria, Rio Cuarto, Carlos Paz, entre otras), un 18,28% a Tucumán (San Miguel de Tucumán y Yerba Buena), un 16,08 % a Capital Federal, 6,76% a Santa Fe, el resto se distribuye entre ciudades como Mar del Plata, Quilmes, Lomas de Zamora y provincias como Chaco, Salta y Santiago del Estero.



**Información obtenida Octubre 2017, Facebook Analytcs. Muestra total: 7128 seguidores.*



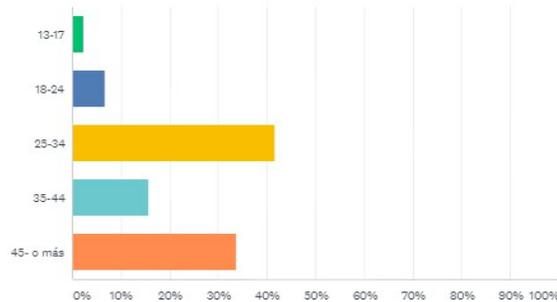
**Información obtenida Octubre 2017, Facebook Analytcs. Muestra total: 7128 seguidores. La muestra se reduce del total de seguidores ya que no es posible extraer esta información del total.*

Por otro lado, para entender mejor los gustos, las preferencias y evaluar cómo perciben a la marca las consumidoras finales actuales, se realizó una encuesta a través de la herramienta SurveyMonkey. La misma fue difundida a través de las redes sociales durante octubre de 2017.

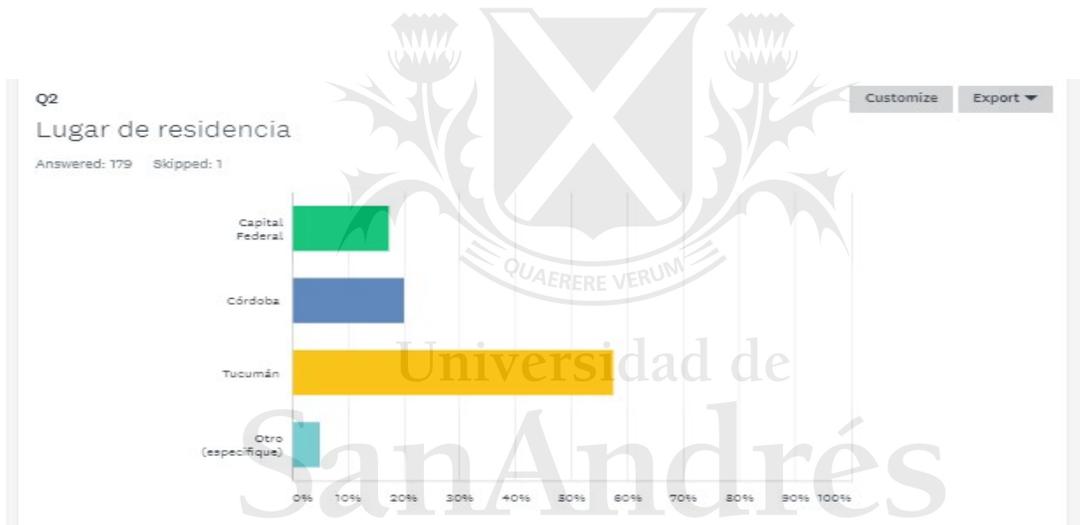
Se encuestó a un total de 180 mujeres (de un universo total de 450) entre 13 y 60 años, donde, del 42% de respuestas el rango etario fue de entre 25 y 34 años, y las principales residencias fueron Tucumán (57%), Capital Federal (17%) y Córdoba (20%).

¿Cuál es tu grupo de edad?

Answered: 178 Skipped: 2

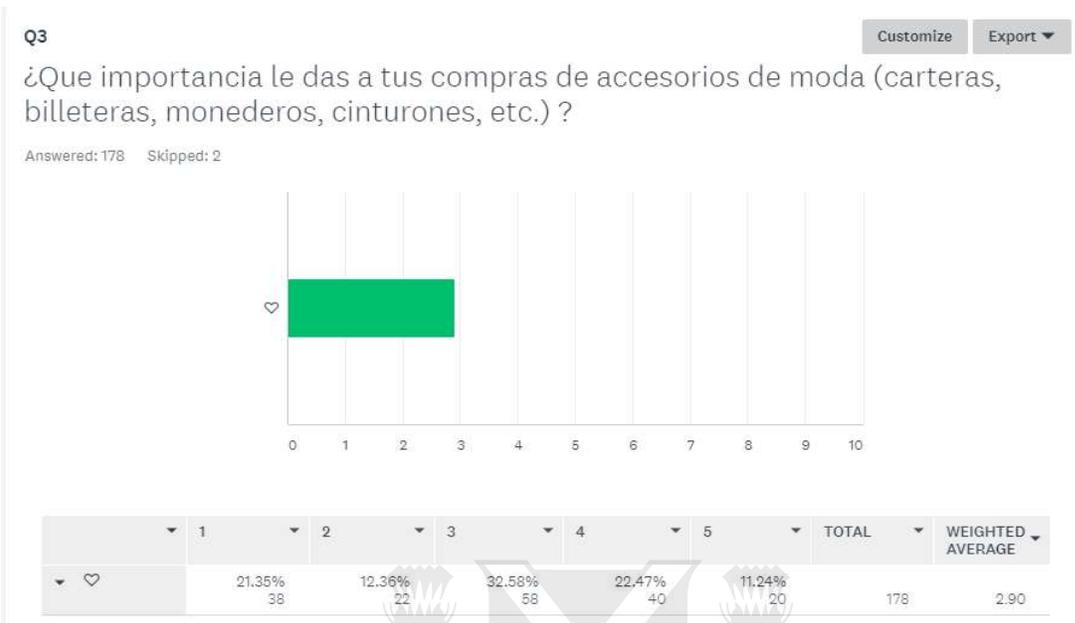


**Información obtenida Octubre 2017. Encuesta realizada a través de la herramienta SurveyMonkey a una muestra de 180 mujeres.*



**Información obtenida Octubre 2017. Encuesta realizada a través de la herramienta SurveyMonkey a una muestra de 180 mujeres.*

Al consultar por la importancia que le daban a la compra de accesorios de moda, de un rango del 1 al 5, en promedio se obtuvo 2.9. Esto implica, más de la importancia media. Es decir, que es una compra de relevancia, pero no clave en comparación a otras decisiones de compra que deben tomar las consumidoras.

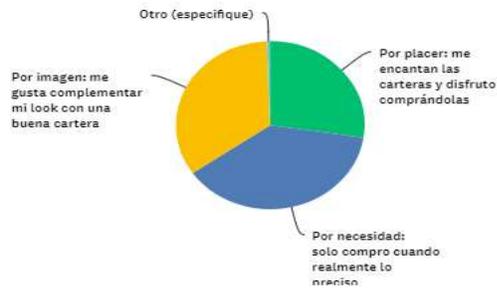


**Información obtenida Octubre 2017. Encuesta realizada a través de la herramienta SurveyMonkey a una muestra de 180 mujeres.*

Este punto se relaciona, con la próxima pregunta, sobre los motivos de la compra, donde se observa que la **necesidad** es un factor que influye sobre los otros motivos (38%), siguiendo la imagen y el placer con 34% y 27% respectivamente. Se puede concluir que la cartera no es solo un complemento de moda sino un ítem necesario en la vida de la mujer, ese “kit de supervivencia”, que se mencionó anteriormente.

¿Que motivos te llevan a la compra de una cartera?

Answered: 179 Skipped: 1



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Por placer: me encantan las carteras y disfruto comprándolas	27.37% 49
Por necesidad: solo compro cuando realmente lo necesito	37.99% 68
Por imagen: me gusta complementar mi look con una buena cartera	34.08% 61
Otro (especifique)	Responses 0.56% 1
TOTAL	179

**Información obtenida Octubre 2017. Encuesta realizada a través de la herramienta SurveyMonkey a una muestra de 180 mujeres.*

El analista Guillermo Oliveto en su libro "Argen Chip", expresa que actualmente es esencial replantearnos el sentido de algunas palabras o consignas. Una de ellas, fundamental cuando se trata de hablar de demandas, anhelos, aspiraciones, es "necesidad". En la sociedad actual de la escasez, el hecho de ser conocido es lo que la vuelve, un objeto de deseo movilizante, una necesidad.

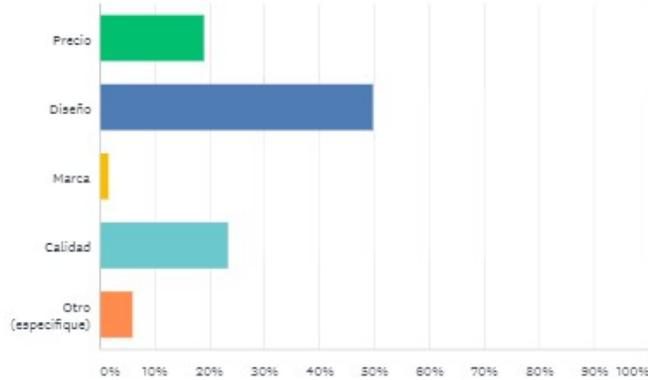
En cuanto a los factores decisionales o drivers de compra, el diseño y la calidad preponderan frente al precio y la marca. El diseño no implica solo la estética del ítem, sino la comodidad y la funcionalidad que se le dará al producto.

Q5

Customize Export

¿Cual es el factor que más te influye al comprar una cartera?

Answered: 179 Skipped: 1



**Información obtenida Octubre 2017. Encuesta realizada a través de la herramienta SurveyMonkey a una muestra de 180 mujeres*

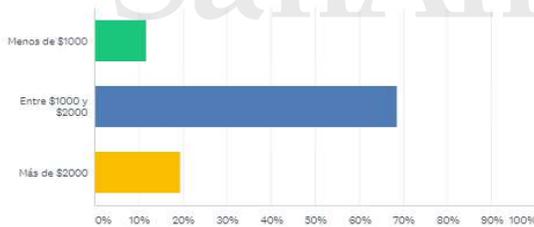
En cuanto al “willing to pay”, se consultó el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por un bolso, y como respuesta se obtuvo que un 70% está dispuesto a pagar entre \$1000-\$2000.

Q7

Customize Export

¿En que rango de precios están las carteras que sueles comprar habitualmente?

Answered: 179 Skipped: 1

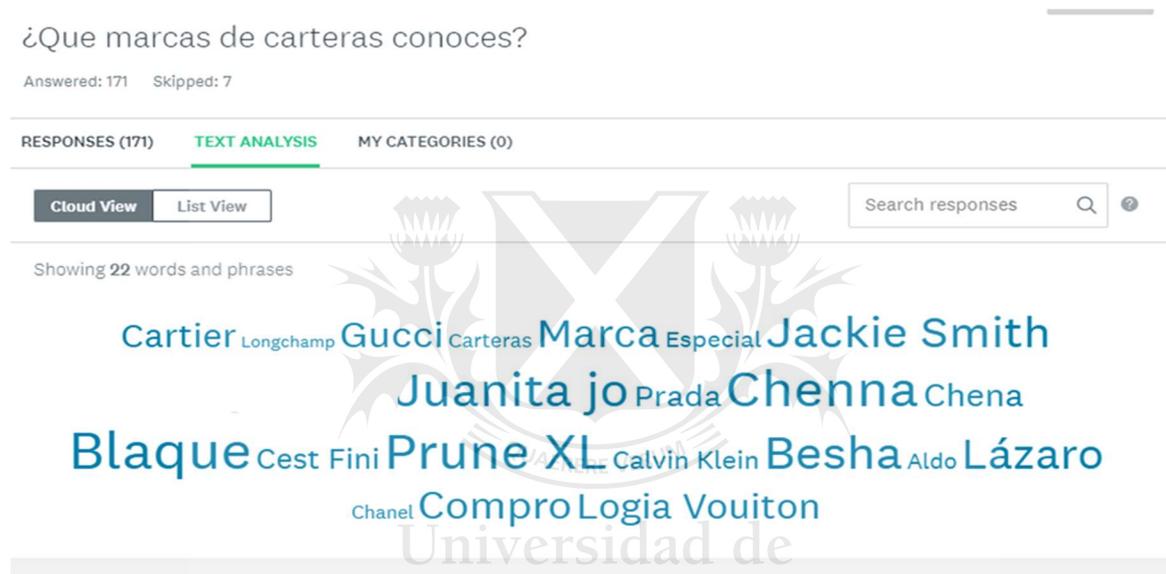


ANSWER CHOICES	RESPONSES
Menos de \$1000	11.73% 21
Entre \$1000 y \$2000	68.72% 123
Más de \$2000	19.55% 35
TOTAL	179

**Información obtenida Octubre 2017. Encuesta realizada a través de la herramienta SurveyMonkey a una muestra de 180 mujeres.*

c) Análisis Competitivo

Para entender la competencia, una de las preguntas de la encuesta fue que marcas de carteras conocía. Se destacaron marcas nacionales como Blaque, Prune, Jackie Smith, Juanita JO, Lázaro y Besha; como así también marcas internaciones como Cartier, Gucci, Longchamp, Prada, Louis Vuitton (que quedaron fuera del análisis).



**Información obtenida Octubre 2017. Encuesta realizada a través de la herramienta SurveyMonkey a una muestra de 180 mujeres.*

En cuanto a las marcas nacionales, una característica en común que tienen todas las marcas elegidas, es que cuentan con presencia nacional mediante locales propios (en gran parte bajo el sistema de franquicia). Son marcas afianzadas, de tamaño grande con más de 20 locales en el país. No se mencionó ninguna marca de diseño “independiente”. A pesar de que existen, no se considera que ninguna pueda representar en la actualidad competencia directa de Chenna, ya que en general son marcas pequeñas de poco alcance que cuentan con poca presencia en el interior del país.

d) Posicionamiento actual

Para un mejor entendimiento, se realizó un análisis de la competencia a través de un ítem obligatorio de una tienda de carteras, e imprescindible para una mujer: un bolso clásico negro.



El rango de **precios** del mercado de carteras varía desde \$700 pesos en marcas más masivas, de menor diseño y calidad, a \$8000 en marcas de “lujo” de alta calidad.



El Precio promedio de Chenna se ubica en el medio de la competencia. La estrategia de precios se asemeja a marcas como Lázaro e Isadora. A pesar que, dichas marcas se caracterizan por desarrollo de productos de cuero sintético y algunos ítems exclusivos de cuero animal. Se considera que Chenna presenta una ventaja competitiva aquí, ya que sus productos son 100% cuero animal a un precio más bajo que su competencia.

Kevin Keller, en el libro “Administración estratégica de Marca: Branding”, establece que los consumidores se forman diferentes creencias relacionadas con los atributos y beneficios de las marcas. Define que los atributos son aquellas características descriptivas que caracterizan un producto, y los beneficios de la marca son el valor y el significado personal que los consumidores confieren a la marca.

La encuesta se realizó a una muestra total de 180 mujeres Argentina, tanto de clientas como no clientas. Del total de encuestadas, un 60% conocía la marca Chenna.

A las encuestadas se les consultó cuales eran los atributos destacaban de Chenna, los rasgos que sobresalieron fueron **buen precio, calidad, diseño** y “**cuero**” (considerándolo un atributo).



**Información obtenida Octubre 2017. Encuesta realizada a través de la herramienta SurveyMonkey a una muestra de 180 mujeres.*

En cuanto al **producto**, cuenta con un diseño clásico y un producto atemporal, ofreciendo un producto de 100% cuero. La variedad constante es de carteras, mochilas, sobres, billeteras, monederos, y cintos. También, según la temporada ofrecen zapatos, sandalias, y camperas de cuero.



Por lo detallado precedentemente, se considera que en cuanto a la oferta del producto la calidad se asemeja a carteras de marcas Premium como Juanita Jo, Prune y Beshha. A pesar de que dichas marcas cuenten con un valor de marcarío más desarrollado y dispongan de un amplio surtido de productos de calidad y diseño.

-Diseño y calidad



Debido que es un producto clásico y atemporal, el segmento definido de **clientes** es bastante amplio: las clientas rondan entre los 25 y 60 años.

En cuanto a la **comunicación** solo se le habla al segmento joven. Chenna utiliza una comunicación directa con un lenguaje sencillo bajo el slogan “belleza simple”.

Su principal medio de comunicación son las redes sociales con presencia en Facebook (con 13.000 seguidores) e Instagram (con 80.000 seguidores). Este

año, se comenzó a comunicar a través de “Influencers argentinas” (mujeres con un perfil orientado a la moda que generan contenido y promocionan productos en sus redes sociales). También utilizan el canal tradicional como revistas de tendencias, por ejemplo: la revista “Oh lala” y “Para ti” con la promoción de algún producto.

Respecto a los **canales de distribución**, a diferencia de Chenna, las marcas de la competencia cuentan con varios puntos de venta propios mediante un sistema de franquicias con locales en todo el país. Solo a modo de ejemplo, Prune cuenta con más de 100 tiendas propias y franquiciadas, y presencia internacional en países como Perú, Brasil, Chile, Paraguay, Bolivia y Uruguay. Juanita JO cuenta con más de 20 tiendas, y presencia en Brasil. Lázaro 20 tiendas propias.

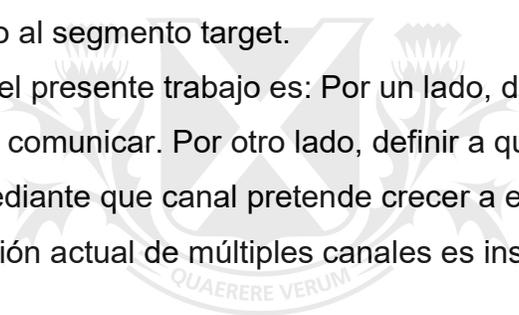
En la actualidad Chenna, cuenta con dos estrategias diferentes para llegar a su cliente. Por un lado, las ventas al por mayor a canales de venta minorista ubicados en distintos puntos del país y, la venta directa al por menor a través de sus showrooms (en Córdoba, Tucumán y Capital Federal), venta en las redes y en su página de web de e-commerce.



Cabe aclarar, que existen marcas al por mayor, como Antonia Agosti, CLEO, Satchel, Amphora. En general son fabricantes, con poco desarrollo marcario, y con productos de baja calidad. Por esta razón, no se consideraron en el análisis.

Al ser un producto clásico y atemporal (salvo los calzados) y, por otro lado, gran parte de la producción ser bajo pedido, la marca no precisa de una estrategia agresiva de **promociones** para liquidar stock en los cambios de temporada. En conclusión, Chenna es una marca que reúne los requisitos para estar bien posicionada en el mercado y continuar creciendo. Tiene una buena relación precio-calidad, con una muy buena aceptación del cliente. Resulta importante destacar, que el nivel de aceptación al producto es muy alto, del total de la muestra encuestada, un 60% conocía la marca Chenna, y el 90% declaró que era altamente probable o algo probable que recomiende la marca. El problema es que no cuenta con un posicionamiento claro y una estrategia de canales y comunicación orientado al segmento target.

Por lo que el objetivo del presente trabajo es: Por un lado, definir la estrategia marcaria que se quiere comunicar. Por otro lado, definir a que segmento se quiere apuntar. Por último, mediante que canal pretende crecer a escala (ya que se considera que la situación actual de múltiples canales es insostenible).



Universidad de
San Andrés

4. Análisis de la empresa

a) Facturación, estructura de costos, precios y márgenes

La facturación de 2016 fue de \$2.400.000, proyectando cerrar este año con una facturación mayor a \$3.700.000, con más de 25 clientes mayorista.

	2015	2016	2017
Facturación	\$ 1,426,194	\$ 2,402,850	\$ 3,799,723
CMV	\$ 889,056	\$ 1,270,080	\$ 1,492,701
Costos Fijos totales	\$ 344,280	\$ 566,742	\$ 821,632
Costo total	\$ 1,233,336	\$ 1,836,822	\$ 2,314,333
Resultado	\$ 192,858	\$ 566,027	\$ 1,485,390

*Tabla 4.1: Cuadro de resultados / Cierre de 2017 proyectado con enero-octubre real

La producción proyectada para 2017 es de 4000 ítems entre carteras, billeteras, mochilas, sobres, zapatos, cintos y camperas. La principal participación en la venta está dada por las carteras con un 56%, y luego por las billeteras con un 17%, participando ambas en un 73% del total.



*Gráfico participación por rubro actual. Realizada a partir de información obtenida de la empresa.

En cuanto a los canales de distribución, un 65% de la facturación es realizada a través del canal mayorista y un 35% al consumidor final. Los precios al por menor son un 32% más bajo en promedio, por lo que, el precio promedio actual, considerando la participación de cada producto y de cada canal, es de \$1105.

Precios	Mayoristas	Minoristas	Desvio	Precio promedio
Sobre	\$ 610	\$ 890	-31%	\$ 708
Cartera	\$ 950	\$ 1,400	-32%	\$ 1,108
Mochila	\$ 1,150	\$ 1,680	-32%	\$ 1,336
Cintos	\$ 350	\$ 550	-36%	\$ 420
Billeteras	\$ 650	\$ 950	-32%	\$ 755
Camperas	\$ 2,000	\$ 3,000	-33%	\$ 2,350
Zapatos	\$ 1,700	\$ 2,600	-35%	\$ 2,015
Promedio	\$ 946	\$ 1,399	-32%	\$ 1,105

*Tabla 4.2: Tabla de precios actuales por canal / Precios promedios s/ IVA

La estructura de costos es la misma para ambos canales, en consecuencia, el Mark up de venta es menor para la venta al por mayor. El costo incluye la materia prima, la mano de obra y los gastos en packaging.

	CMV	Mark UP Mayorista	Mark UP Minorista
Sobre	\$ 300	2.03	2.97
Cartera	\$ 450	2.11	3.11
Mochila	\$ 480	2.40	3.50
Cintos	\$ 200	1.75	2.75
Billeteras	\$ 300	2.17	3.17
Camperas	\$ 950	2.11	3.16
Zapatos	\$ 700	2.43	3.71
Promedio	\$ 434	2.18	3.22

*Tabla 4.3: Tabla de costos actuales y Mark up por canal

El cobro se realiza aproximadamente un 60% en efectivo y el restante con tarjeta de crédito a través de la aplicación de mercado pago.

A continuación, se describe el detalle de la evolución en la facturación de los años 2015, 2016 y 2017 (proyectado).

	2015	2016	2017
Facturación	\$ 1,426,194	\$ 2,402,850	\$ 3,799,723
CMV	\$ 889,056	\$ 1,270,080	\$ 1,492,701
Costos Fijos totales	\$ 344,280	\$ 566,742	\$ 821,632
Alquiler	\$ -	\$ 75,600	\$ 108,000
Internet	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 2,400
Expensas	\$ -	\$ 5,040	\$ 7,200
Diseño Grafico	\$ 12,250	\$ 17,500	\$ 25,000
Gastos administrativos	\$ 15,770	\$ 17,522	\$ 25,032
Sueldos	\$ 294,000	\$ 420,000	\$ 600,000
E-Commerce	\$ -		\$ 12,000
Gastos logística	\$ 20,580	\$ 29,400	\$ 42,000
Costo total	\$ 1,233,336	\$ 1,836,822	\$ 2,314,333
Venta Unidades	1852	2646	3440
Precio Promedio unitario	\$ 770	\$ 908	\$ 1,105
Costo Unitario promedio	\$ 579	\$ 694	\$ 673
Margen s/ PV	25%	24%	39%
Resultado	\$ 192,858	\$ 566,027	\$ 1,485,390

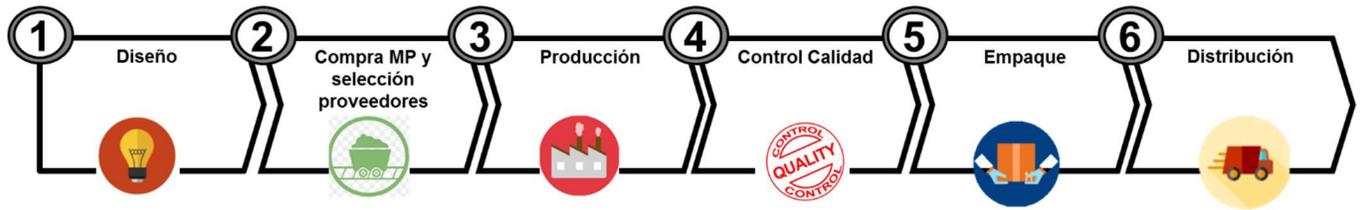
* Tabla 4.4: Tabla de resultados reales y proyectado para 2017 / Cierre de 2017 proyectado con enero-octubre real

**Precios promedios s/ IVA

Los gastos de logística incluyen los traslados de mercadería desde los talleres de fabricación de Córdoba y Capital Federal hacia los showrooms de Tucumán, Córdoba y Capital Federal. El envío a proveedores y clientes corre por cuenta del mismo.

Se observa una mejoría en el margen que se obtiene en el año 2017, esto se debe, por un lado, a que se logró mejoras en las negociaciones en el desarrollo de relaciones con proveedores en costos y ahorro de costos en materia prima por volumen de producción. Por otro lado, porque se incrementó el mix de productos incorporando productos nuevos con un precio más alto y mejor Mark up (Por ejemplo: Zapatos).

b) Proceso de fabricación



- 1) *Diseño*: Anualmente se contrata una diseñadora de indumentaria que brinda asesoría en el armado de la colección y en la confección de moldes.

Al ser productos atemporales, no se renueva el 100% la colección de un año a otro, sino que cuentan con una línea básica permanente y gradualmente lanzan novedad (aproximadamente un ítem por mes). Se definen tipos de cuero a utilizar, temática, materiales adicionales (rafia, gamuza), y la paleta de colores.

- 2) *Compra MP y selección de proveedores*: Se realiza la evaluación de proveedores y la negociación de los costos. Actualmente cuentan con tres proveedores fijos en Buenos Aires y un proveedor en Córdoba, con los que han creado muy buena relación. Por otro lado, la compra de materia prima se realiza el 90% en Capital Federal y un 10% en Córdoba.
- 3) *Producción*: Se estima que los proveedores demoran aproximadamente un mes en su proceso de producción. Las unidades iniciales mínimas enviadas a producir son 300 unidades por modelo, luego pueden realizar menores cantidades a demanda. En los talleres de Córdoba se realiza el 30% del moldeado y producción (en general billetera y carteras muy básicas), y el 70% restante se realiza en Capital y Gran Buenos Aires.
- 4) *Control de calidad*: Sofía es responsable de la correcta producción de Córdoba y Candelaria de Buenos Aires. Se revisan terminaciones, medidas, calidad de la MP, para asegurar la perfecta terminación del producto.

- 5) *Empaque*: El packaging es comprado en su totalidad a un proveedor de Capital Federal. Cada producto tiene un packaging distinto. Actualmente, cuentan con uno específico para e-commerce.
- 6) *Distribución*: La producción se envía desde los talleres de los proveedores a los showrooms de Córdoba y Buenos Aires según la residencia del proveedor. Luego, se realiza la selección y distribución de producto a través del canal de venta adecuado según sea venta minorista o al consumidor final.

c) Producto

El principal factor diferencial de Chenna es la calidad de sus productos que son realizados 100% con cuero vacuno argentino.

El principal material utilizado es el cuero, pero se trabaja también para las terminaciones piedras, herrajes, tachas, gamuzas, rafia, entre otros materiales.



d) Análisis FODA

El análisis FODA tiene como objetivo analizar la situación actual de una empresa, a través de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se enfrente. Es un análisis exhaustivo tanto de la situación interna de la empresa (fortalezas y debilidades) como de la situación externa (oportunidades y amenazas). A continuación el análisis FODA para la marca,

Fortaleza:

- La marca cuenta con un producto diferencial en cuanto a calidad y precio. Con sus diseños clásicos, pero a la vanguardia, han probado que tienen gran aceptación en el mercado.
- Chenna cuenta con presencia fuerte en el mercado tucumano y cordobés.
- El modelo de negocio de venta al por mayor, con producción bajo pedido y pago adelantado, les permite poder crecer a escala sin grandes inversiones y sin mayores riesgos.
- Cuentan con el know-how y la capacidad económico- financiera para potenciar la marca.

Debilidad:

- La marca tiene posicionamiento poco claro. Cuentan con poco conocimiento de su cliente final, por lo que no poseen una estrategia comunicacional hacia su target objetivo.
- No cuenta con una única estrategia de canales de distribución que le permita maximizar sus utilidades. De esta forma, mantiene actualmente desarrollo de múltiples canales de distribución poco rentables.

Oportunidades:

- Por su nacimiento en Tucumán y Córdoba, cuenta con un potencial de desarrollo en Capital Federal y todo el país.

- Apertura de barreras para importar, genera la posibilidad de conseguir la materia prima (por ejemplo: herrajes) a mejores costos.
- Nuevos aires políticos y económicos, con buenas expectativas de crecimiento y consumo para el próximo año.
- Mercado atomizado, no hay una marca de carteras que sobresalga frente al resto. No hay marca de referencia, un líder en el mercado.
- Tendencia en el uso de complementos de diseño y calidad nacionales. Valorización de los productos de cuero argentino.

Amenazas:

- Amenaza por la llegada de nuevos competidores de afuera con nuevos productos a mejores precios.
- Poco diseño en los productos lo cual facilita la copia de los mismos.



5. Desarrollo de la Estrategia

En la siguiente sección, se desarrolla la estrategia para relanzar la marca Chenna, que consistirá en el lanzamiento de una nueva línea producto con una renovación comunicacional y una nueva estrategia de canales de distribución, que implica una división estratégica entre los canales mayoristas y minorista, acentuando el canal al por mayor mediante un desarrollo de E-Commerce exclusivo para clientes mayoristas.

Actualmente la participación del canal mayorista es del 65%, y con el lanzamiento del sitio web mayorista se busca aumentar la red de distribución para llegar a una participación del canal en un 85%. El 15% restante se realizará a través de ventas en sus showrooms actuales, abandonando la web de e-Commerce actual y el canal informal de venta a través de redes sociales, donde las mismas se utilizarán solamente como herramientas comunicacionales.

Esta nueva estrategia de canales de distribución, le permitirá a la marca crecer en escala de una manera sana, siguiendo el modelo de financiación actual. El objetivo es lograr una mayor rotación de unidades, lo que permitira una mayor facturación. Este canal presenta la desventaja de que genera menores márgenes porque el Mark up mayorista es menor. Para afrontar este problema, se definió una nueva propuesta de mix de productos para potenciar la venta de mochilas, uno de los productos más rentables de Chenna, que por tendencia tiene potencial de crecimiento.

El autor Peter Cheverton, en su libro “Cómo funcionan las marcas”, explica que el posicionamiento de la marca es algo más que reafirmarse en los puntos fuertes de la misma. El proceso de posicionamiento tiene como objetivo apuntar a los espacios de la mente del consumidor. Menciona que muchas veces existen posicionamientos equivocados, como “Bajo posicionamiento”-en donde no representa nada en particular-, “Sobreposicionamiento”-en donde la marca se encuentra demasiada encasillada en un lugar-, “Posicionamiento confuso”-en donde se busca posicionar la marca en demasiadas cosas a la vez-,

“Posicionamiento irrelevante”-posicionamiento no resulta relevante para el consumidor- o “Posicionamiento dudoso”-posicionamiento poco creíble. Considero que Chenna tiene un bajo posicionamiento, ya que no se encuentra definido cual es el lugar que ocupa en la mente del consumidor. ¿Es una marca clásica u ofrece moda? ¿Es un producto juvenil o de adultos? ¿Producto de calidad con un posicionamiento de precios muy bajo? Chenna debe encontrarse con su target, conocerlo y poder ofrecerle lo que busca, para así poder conectar con un vínculo emocional.

En la actualidad, se analizan a los consumidores según sus intereses concretos. En el libro “Revolución horizontal” de Gonzalo Alonso y Alberto Arebalos, se menciona que el consumidor es una persona bien formada, que se aburre rápidamente, es bastante inmune a la publicidad obvia y busca información innovadora. En este nuevo contexto, el target comienza a desaparecer, siendo poco útil segmentar demasiado al público, por que el consumidor hace de todo, todo el tiempo. A partir de aquí, surge el concepto de “behavioural targeting”, una técnica de segmentación en base al comportamiento de los consumidores. Con esto, no se quiere decir que no es importante conocer variables etarias, socioeconómicas, demográficas del consumidor, sino que no implica que el consumidor target este definido por estas variables.

Es por esto que se definió una colección que no está orientada a un rango etario específico sino a un segmento de mujeres que se sienten jóvenes, que llevan una vida activa, que tienen un espíritu joven más allá de su edad.

Para esto se lanzará una nueva colección, en la cual se pondrá foco en una nueva línea a la que se bautizó “**Chenna: Young spirit**”, con el objetivo de desarrollar una línea pensada en mujeres que se sienten jóvenes sin importar su edad. La propuesta abarca, por un lado, el desarrollo de una nueva línea urbana de mochilas, que apunten a la mujer multitasking, estudiante, madre y trabajadora, que debe cargar su bolso todo el día, y que busca estar cómoda y canchera. Por otro lado, se hará un mayor foco comunicacional a este segmento a través de redes sociales.

A pesar de que todas las acciones están interrelacionadas, se dividirá en dos secciones, por un lado, el lanzamiento de la colección “Chenna: Young spirit” y por otro el desarrollo de la nueva estrategia de canales de distribución.

a) Lanzamiento de la línea “Chenna: Young Spirit”

Se lanzará una nueva colección de productos orientada a la mujer moderna, a la mujer que se siente joven, viva, fresca, con NSE medio-alto, y de entre 25 y 50 años. La colección está pensada para una mujer exitosa y dominante, activa, independiente y ocupada de su imagen personal. Son mujeres multitasking. Estudian, son madres, trabajan, hacen deporte, mantienen su hogar. Una mujer que se mueve por la ciudad en transporte público, en auto, en bici. Una mujer cotidiana, que sale al mundo día a día, con un ítem que la acompaña a todos lados.

Para esta mujer, se desarrolló una línea que la acompañe a todos lados sin perder el estilo. Un producto que esté a la moda, pero que sea una moda cómoda: una mochila. Pero no cualquier mochila, una mochila súper poderosa, para la mujer que quiere “Cargarse la vida a los hombros”. La mochila ha dejado de ser un elemento deportivo, presentan mayor comodidad que las carteras convencionales, permite llevar más cosas, combinarlas fácilmente con distintos looks y son más seguras.

Según el blog de moda ABC de España, ya no son sólo los alpinistas con sus cantimploras y sacos de dormir los que hacen uso habitual de las mochilas, sino que una tribu de “nuevos elegantes” las pasean con frecuencia, ya sea de viaje, en barco, para una jornada de compras o simplemente para salir a tomar algo.

“Las mochilas se han convertido en el bolso que marca tendencia y no sólo para ir al colegio. Las firmas han invadido sus colecciones de estilosos modelos para lucir en el día a día en la oficina, de shopping, para un simple paseo... sin duda son el accesorio más cómodo y hay diseños para todos los gustos” afirma Colino, escritora de Moda, para la página web Tendencias.

Con el lanzamiento de esta colección, no se busca cambiar el estilo actual de los productos Chenna, caracterizados por ser clásicos, sino agregar al surtido de productos una línea “Street style”, para así lanzar un nuevo estilo comunicacional de la marca.

En el libro “Revolución Horizontal”, se introduce el concepto de “Peer”, como la quinta “P” del Marketing (Producto, precio, plaza, promoción y Peer), que es el nuevo consumidor que tiene una relación horizontal con la marca gracias a la expansión de internet. Hay una democratización de los medios de comunicación, en donde los consumidores ya no se ven receptores de información, sino que se vuelven también emisores. A este “Peer”, a diferencia del consumidor tradicional, le gustan las historias. Si bien el precio, la plaza, la promoción y el producto siguen vigentes, más importante es aquello que el producto viene a contar. Es por esto, que la campaña publicitaria busca crear un significado cultural. No se trata de construir solamente la marca, sino edificar una historia sobre la cual se deposita la marca. Antes solo tenía un logotipo que la identificaba, ahora busca una narrativa en la cual el Peer se identifique. Es por esto, que, a través de la nueva colección, se busca contar una historia de un estilo de vida.

Actualmente, Chenna tiene una relación vertical con su consumidora. Cuenta con comunicación primordialmente en redes sociales (Instagram y Facebook). Dos veces por año, se realiza una sesión de foto con una única modelo, bella y joven, luego se utiliza dicha sesión para comunicar todas las semanas a través de dichas fotografías. Siempre la misma modelo, en el mismo lugar. No cuentan con innovación, ni generación de contenido. Se considera que, al ser un producto más bien clásico, la historia a contar en las redes es de suma importancia para mantener un engagement constante con la marca.

Para esto, se desarrollará una campaña comunicacional basada en el concepto “Young Spirit” orientada a aquellas mujeres de cualquier edad con espíritu joven. La campaña será con mujeres “normales”, que no cuenten con los parámetros de belleza dados por el “mandato” de la sociedad. Se seleccionará 5 mujeres inspiradoras, con distintas pasiones, como ser madres, estudiantes, trabajadoras,

deportistas o amantes de viajes. Mujeres de distintas edades con distintos intereses para generar contenido, mediante fotos y videos cortos, en distintas situaciones cotidianas. En el trabajo, en un bar, en familia, en la facultad y en la calle.

Para el lanzamiento de esta campaña disruptiva, se hará un evento en Capital Federal que se transmitirá en vivo por las redes sociales. Se presentará la colección con presencia de las 5 mujeres inspiradoras que contarán su historia. Por otro lado, se lanzará un blog al que se llamará “YoungSpirit”, en donde se invitará a la consumidora a generar contenido libremente sobre temas que concierne a todas las mujeres, con una variedad amplia de temas, como por ejemplo como manejar el trabajo y la familia, tips de moda y belleza, consejos de bares y programas turísticos en distintas ciudades. Se creará una comunidad de “mujeres con espíritu joven” que comparten problemáticas de la sociedad posmoderna. El blog se lanzará el día del evento, y las 5 mujeres de la campaña inaugurarán el blog contando su historia de vida.

Una vez puesta en marcha la campaña, se lanzará una promoción por un tiempo determinado en donde las clientas deberán enviar fotos usando mochilas a través de Instagram, sin importar la marca, en distintas situaciones cotidianas con el hashtag #ChennaYoungSpirit. Se seleccionará una ganadora, que se llevará una orden compra de premio. A continuación, un ejemplo de lo que se busca con la comunicación:



Con esto se busca generar un cambio comunicacional, en donde la clienta se identifique con la marca y forme parte de esta comunidad, pasando la barrera del producto. La 5° P se basa en experiencias, consume y brinda información, y a su vez genera experiencias.

Actualmente Chenna cuenta con 80.000 seguidoras en Instagram y 13.000 en Facebook, con estas acciones de marketing se busca aumentar la cantidad en un 30%.

Personalidad de la marca

Con el presente trabajo se busca darle un nuevo aire a la marca, como así también definirle una personalidad mucho más fuerte. La personalidad busca transmitir valores, un mensaje para así poder conectar con la clienta más allá del producto. Chenna busca transmitir: seguridad, confianza y comodidad. Chenna es una marca que entiende a las mujeres del siglo XXI, y para eso les ofrece un producto con el que se sienta a gusto y un espacio para conectar con otras mujeres.

b) Nueva estrategia de canales de distribución

La distribución es una variable controlable del marketing. Tal como vimos en las clases de estrategia de canales del Profesor Alfredo Blousson, los canales de distribución son grupos de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso de hacer un producto o servicio disponible para su uso o consumo. Sirven para mejorar la eficiencia del contacto y crear oportunidades de compra.

Las principales ventajas de los canales de distribución son:

- Generación de demanda, permite ampliar la cobertura
- Estructura de ventas controlable
- Distribución física, especialización por regiones, segmentos.
- Complementación con otras líneas de productos
- Mantenimiento de inventario y almacenamiento

- Menor riesgo financiero

Las desventajas son:

- Menor contacto con el consumidor final
- Mayor lentitud de reacción
- Menor contribución marginal

Chenna para continuar creciendo debe modificar su estrategia de distribución. Como se detalló anteriormente, en la actualidad Chenna distribuye a través de mayoristas (por medio de showrooms, mailing, y redes sociales) y a clientes finales (por medio de showrooms y redes sociales).

Es por esto que se optó por potenciar el canal de venta a través de minoristas. Para poder realizarlo, se desarrollará una página web de ventas exclusivas a mayoristas.

Un sitio web pensado para un cliente que tiene un local al por menor, y desea comprar mensualmente productos.

A partir de las entrevistas realizadas a 5 minoristas de Capital Federal, Córdoba y Buenos Aires en el mes de octubre, se identificó la necesidad de mejorar este canal de distribución. El 100% de la muestra respondió que estaría interesado en un web de E-Commerce mayorista para realizar sus pedidos.

¿Te gustaría realizar el pedido a tus proveedores por una página de e-commerce exclusiva para mayorista, con el stock actualizado y único medio de pago?

Answered: 5 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
No me interesa	0.00% 0
Me resulta indiferente	0.00% 0
Me parece muy interesante	100.00% 5
TOTAL	5

**Encuesta realizada a 5 negocios minorista en octubre de 2017*

La web se inaugurará junto al lanzamiento de la nueva colección. No solo permitirá establecer una mejor relación con los clientes minoristas actuales, sino que permitirá desarrollar nuevos proveedores a lo largo del país con mayor facilidad. Por otro lado, servirá como medio de publicidad de los productos al consumidor final.

El proceso de compra para un cliente nuevo a través de la tienda virtual será el siguiente:

- El cliente minorista deberá darse de alta como cliente. Para ello, será necesario cargar datos como: nombre del negocio, razón social, CUIL, ubicación geográfica, facturación mensual estimada, entre otros.
- La marca analizará el tipo de cliente y la ubicación geográfica del mismo (no cuentan con distribución exclusiva por zona, pero se establecieron parámetros de distancia para poder competir por zona).
- Una vez que el cliente es dado de alta, podrá observar los precios del producto y realizar la compra. Tendrá un monto mínimo de compra (10 unidades)

- Una vez realizada la selección de producto, este será aprobado por la marca, deberá pagar vía web o transferencia bancaria el 70% del total.
- En un plazo de entre 20 y 30 días recibirá el producto, y deberá transferir el 30% restante por el mismo medio.

El cliente minorista realiza una compra con un objetivo distinto al consumidor final. No es una compra por impulso o necesidad, sino una compra estratégica con un fin concreto. Es por esto que la experiencia del cliente en la tienda on-line es de suma importancia, por lo que tendrá las siguientes características específicas:

- Una descripción extensa del producto en donde se detallará: material, tamaño, colores disponibles, cantidad de unidades vendidas, fecha lanzamiento del producto, etc.
- Por debajo de cada producto, habrá un canal abierto a comentarios y consultas, en donde los distintos clientes podrán dejar sentadas sus inquietudes y compartir sus experiencias con el producto.
- Se desarrollará un mapa con todos los puntos de ventas actuales de Chenna, esto servirá tanto para que el cliente minorista tome la decisión de la plaza en donde quiere vender el producto, como para el consumidor final que visita la página y quiere ir en busca del producto.
- Número de teléfono de contacto en donde se podrá hacer consultas, y agendar una visita al showroom para conocer el producto físicamente.
- El usuario contará con la opción de seguimiento de su pedido.
- Un canal express de reposición del producto en donde solo con un click, podrá reponerlo y en 15 días tener el producto.

Chenna cuenta con una página de e-Commerce, poco práctica y con un diseño poco amigable, que representa solo un 2% de las ventas actuales de la marca. Por lo que dejará de funcionar como tal, para transformarla en esta nueva web minorista.

A la hora de diseñar una página web, se puede contratar a un diseñador y programador particular o contratar una plataforma de e-Commerce estándar como, por ejemplo, tienda nube. Luego de analizar, la ventajas y desventajas de cada uno, se optó por un desarrollo particular ya que, a pesar de ser más caro, es posible personalizar la web en mejor medida debido a la particularidad del negocio B2B.

Con esta estrategia se busca que este canal de ventas represente el 85% de la facturación de la marca, para esto, es necesario aumentar los clientes minoristas en un 60% a lo largo del primer año, un 25% a lo largo del segundo y un 20% a lo largo del tercer año.

En cuanto al 15% de facturación restante, se realizará a través de los showrooms que tienen en Córdoba, Tucumán y Capital Federal.

Actualmente tienen conflictos de canales, ya que en las plazas que tienen venta en showrooms y negocios minoristas resulta inevitable no compartir el público target, y el precio varía entre los dos canales, teniendo en los showrooms precios más bajos. La renovación del showrooms se dará en que el precio promedio será, exactamente el mismo que una tienda minorista. Pero con el beneficio de personalización del producto, si la clienta quiere por ejemplo una cartera con el morral más corto con otro tipo de tachas y en otro color, lo podrá pedir directamente.

Las ventas a través de mailing, y redes sociales no se realizarán más, transformando este canal solamente para generar contenido y publicidad. El mail servirá para comunicar a las clientas que hay nuevos productos en el sitio web, y las redes sociales para re direccionar a la clienta a tiendas físicas o showrooms.

Factores clave de la estrategia

Con esta nueva estrategia tanto de producto, de comunicación y de distribución se busca definir la personalidad de la marca y poder crecer a escala de manera rentable, potenciando el modelo de venta al por mayor actual. Los puntos clave del éxito son:

- Un producto novedoso, que despierte el interés de la clientela actual, acostumbrada a una colección súper clásica.
- Un nuevo canal de distribución, que brinde una mejor atención a la clientela actual y permita a la empresa llegar a una mayor cantidad de puntos geográficos.
- Una campaña comunicacional disruptiva orientada al target, que logre un vínculo emocional con la consumidora.



Universidad de
San Andrés

6. Objetivos y Metas

El objetivo del plan de marketing es conseguir que la marca Chenna logre tener un alcance nacional, y se posicione como un referente del rubro en ventas mayoristas, a través de la definición de un nuevo canal de ventas, una nueva estrategia de posicionamiento orientada al target previamente definido con una nueva estrategia de comunicación.

El análisis se realizará sobre un horizonte de tiempo de 3 años, - hasta el año 2020-, siendo el lanzamiento en enero de 2018, mes en el cual se da inicio a la temporada de otoño-invierno 2018. A continuación, se detallan las metas tanto cualitativas como cuantitativas esperadas:

a) Desarrollo del canal de venta mayorista

Se estima un aumento en la cantidad de clientes mayoristas de la mano del desarrollo del nuevo canal de venta web. Actualmente cuentan con 25 clientes mayoristas que realizan una compra de 90 unidades anuales, se espera que para 2018 sean 40 clientes, para 2019 sean 49 clientes y para 2020 sean 60 clientes mayoristas. Para llevar a cabo este crecimiento, se desarrollará un sondeo para crear una base de potenciales clientes por provincia.

El **instrumento de medición** será la tabla desarrollada a continuación donde se objetivan la cantidad de clientes al por mayor por año.

b) Facturación esperada

Se detalla la proyección de facturación total esperada para los próximos tres años:

	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
Ventas por Mayor								
Cantidad de Clientes	25		40		49		60	
Productos por Mayorista anuales	89		90		90		90	
Total unidades al por Mayor	2236	65%	3600	83%	4410	85%	5400	85%
Venta Directa								
Showroom	722		729		764		933	
Redes sociales	421		0					
E-Commerce	60		0					
Total unidades Cliente Final	1204	35%	729	17%	764	15%	933	15%
Total Unidades Vendidas	3440	100%	4329	100%	5174	100%	6333	100%
Precio Promedio	\$ 1,105		\$ 1,169		\$ 1,169		\$ 1,169	
Facturación Total Interanual	\$ 3,799,723		\$ 5,058,559	33%	\$ 6,046,993	20%	\$7,400,892	22%

**Tabla 6.1: Tabla proyección de ventas por canal en unidades y en pesos hasta 2020 /*

Los precios promedios no consideran IVA

**Proyección realizada en un escenario sin inflación*

El incremento en la facturación viene definido por:

- Incremento de cantidad de clientes al por mayor. Se calculó una venta aproximada de 90 unidades anuales por mayorista (cantidad de venta promedio actual)
- La venta al cliente final se realizará solo a través de showrooms, por lo que disminuirá su participación. Se asume que parte de las ventas a través de redes sociales y e-commerce serán dirigidas a las ventas en el showroom.
- Aumento en el precio promedio. A pesar de que el precio promedio cae por una mayor participación del canal mayorista, este se ve compensado por un incremento que viene dado por el nuevo mix de producto (mayor participación de mochilas de la nueva colección con un precio promedio más alto)

El **Instrumento de medición** será la comparación de los ingresos reales anuales con la tabla explicada anteriormente, tanto en facturación alcanzada y en cantidad de proveedores incorporados.

c) Redes sociales

Actualmente Chenna cuenta con 80.0000 seguidoras en Instagram y 13.000 en Facebook, con estas acciones de marketing se busca aumentar la cantidad en un 30% en los próximos 3 años.

El **instrumento de medición** será Facebook Analytcs e información brindada por Instagram.

d) Awareness de Marca

El nivel de conocimiento de marca obtenido, a partir de la encuesta realizada, es de un 60% sobre una muestra total de 180 mujeres. Con las acciones comunicacionales se espera aumentar llegar a un 80% en un plazo de año y medio.

El **instrumento de medición a utilizar** será de encuestas a realizar en la mitad de nuestro periodo de análisis (Julio de 2019).

Universidad de
SanAndrés

7. Ejecución de la Estrategia

a) Producto

La estrategia de producto de Chenna continuará con su colección actual clásica y atemporal de carteras, billeteras, bolsos, sobres, camperas y zapatos. Pero, se complementará al surtido una línea más juvenil de mochilas bajo el concepto “Young Spirit”.

La línea consistirá en mochilas de cuero 100% argentino, siguiendo la naturaleza marcaria de Chenna, pero con un look más canchero y una funcionalidad para acompañar a la mujer en el día a día. Como se ejemplifica en las imágenes, la estética por fuera será sobria con toques de moda (detalles en bordados, gamuza, tachas), pero por dentro tendrán un acabado más funcional, con compartimientos para viajes, laptops, bolsos de madre, entre otros. A continuación, un ejemplo, de la idea a de producto a desarrollar:

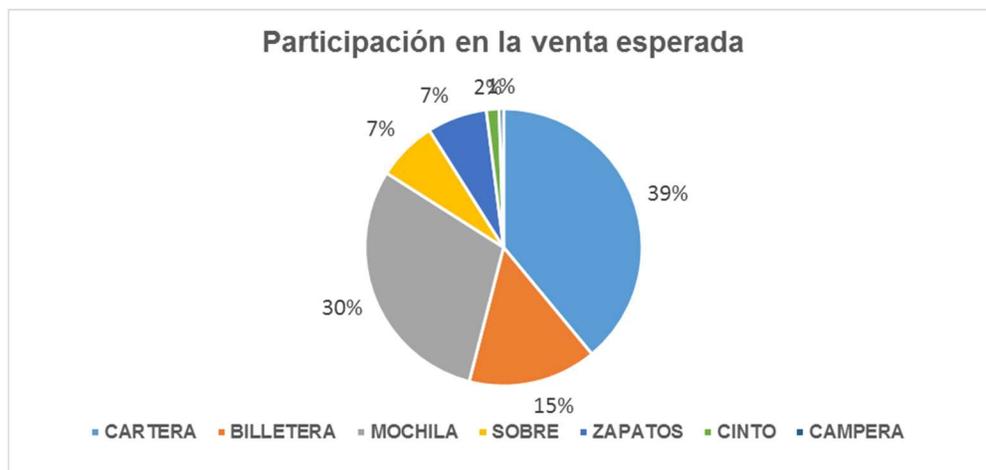


Hoy la mochila es tendencia, y un sustituto perfecto de una cartera. En una entrevista realizada con la Gerente de Producto de Isadora y Todo Moda

Argentina comenta que el crecimiento en la venta de mochilas este año fue de un 50% por encima de lo que creció la marca, llegando a participar en más de un 50% de la facturación del rubro de marroquinería. A continuación, se detalla un cuadro provisto por la compañía donde se muestra la participación por familia para ambas marcas dentro del rubro de marroquinería grande:

TODOMODA		ISADORA	
Etiquetas de fila		Etiquetas de fila	
Mochilas Deportivas	7%	Bowling	4%
Bowling	6%	Capazo	2%
City	1%	Bandoleras Mini	3%
Bolsos	5%	Bolsos	1%
Mochilas Jansport	2%	Saca	6%
Sobres	1%	Sobres	5%
Saca	4%	City	8%
Shopper	4%	Bandoleras	16%
Bandoleras	17%	Shopper	17%
Mochilas Urbanas	53%	Mochilas Urbanas	38%
Total general	100%	Total general	100%

Por lo mencionado anteriormente es que se apostará a las mochilas. Con el lanzamiento de este artículo se busca cambiar el mix de productos buscando aumentar la participación de las mochilas, -de un 9% a un 30%-, teniendo este producto un mejor Mark Up, lo que mejorará la caída del precio promedio dada por mayor participación del canal mayorista.



*Grafico informativo participación de rubros esperada

Producción

A partir de la venta estimada para los próximos años, se calcula un 5% extra de producción anual. La participación por producto, se detalló en la tabla de participación mencionada anteriormente. A continuación, la producción esperada para los próximos 3 años:

Proyección de unidades a producir	2018	2019	2020
Venta esperada (Unidades)	4329	5264	6333
Producción total (Unidades)	4545	5528	6650
Carteras	1818	2211	2660
Mochilas "Young Spirit"	1364	1658	1995
Billeteras	682	829	997
Otros (sobre, zapatos, cintos, camperas)	682	829	997

*Tabla 7.1: Tabla estimación de unidades totales a producir hasta 2020

Resulta importante resaltar, que el 85% de la producción de Chenna es bajo pedido, lo que le permite cierta flexibilidad a la hora de producir.

A continuación, se detalla la producción mínima que se deberá realizar para empujar la venta a través del canal directo:

Proyección de unidades a producir	2018	2019	2020
Venta esperada (Unidades)	729	764	933
Producción total (Unidades)	765	803	980
Carteras	306	321	392
Mochilas "Young Spirit"	230	241	294
Billeteras	115	120	147
Otros (sobre, zapatos, cintos, camperas)	115	120	147

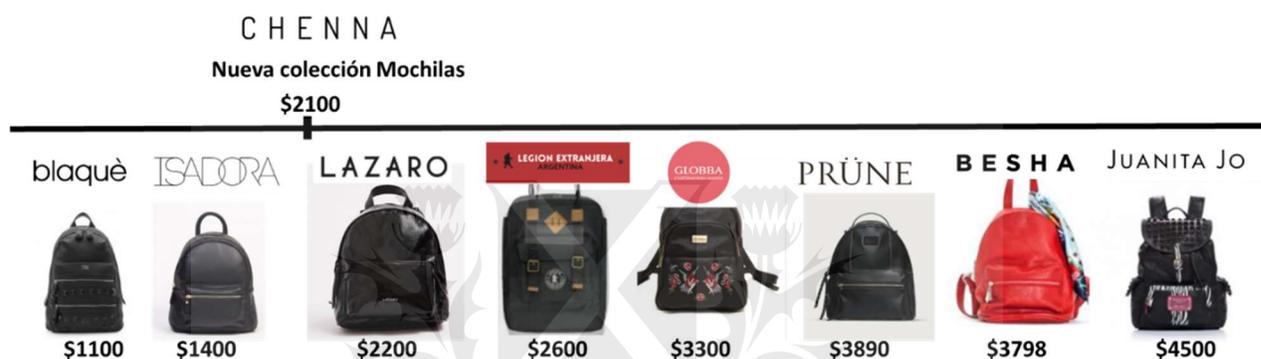
*Tabla 7.2: Tabla estimación de unidades a producir hasta 2020 por el canal directo

b) Precio

La estrategia de posicionamiento competitivo de la marca es ofrecer un artículo con calidad similar a los TOP del mercado, pero más bien clásico, pero con

precios similares a los competidores con precios medios-bajos. Por lo que, están dispuestos a sacrificar margen a costa de una mayor rotación del producto.

El análisis de posicionamiento de precios para la nueva colección de mochilas, se realizó con nuevos competidores especializados en la venta de mochilas, como Legión Extranjera y Globba. La estrategia de precios para la colección “Young Spirit”, seguirá siendo la misma.



El precio promedio cae por la mayor participación del canal mayorista. Pero se ve compensado, por el cambio en el mix de productos. Se detalla a continuación:

Precios Promedio	Mayoristas	Minoristas	Desvio	PP PROMEDIO	CMV	Mark UP Mayorista	Mark UP Minorista
Sobre	\$ 610	\$ 890	-31%	\$ 652	\$ 300	2.03	2.97
Cartera	\$ 950	\$ 1,400	-32%	\$ 1,018	\$ 450	2.11	3.11
Mochila	\$ 1,500	\$ 2,100	-29%	\$ 1,590	\$ 680	2.21	3.09
Cintos	\$ 350	\$ 550	-36%	\$ 380	\$ 200	1.75	2.75
Billeteras	\$ 650	\$ 950	-32%	\$ 695	\$ 300	2.17	3.17
Camperas	\$ 2,000	\$ 3,000	-33%	\$ 2,150	\$ 950	2.11	3.16
Zapatos	\$ 1,700	\$ 2,600	-35%	\$ 1,835	\$ 700	2.43	3.71
Promedio	\$ 1,095	\$ 1,586		\$ 1,169	\$ 502	2.18	3.16

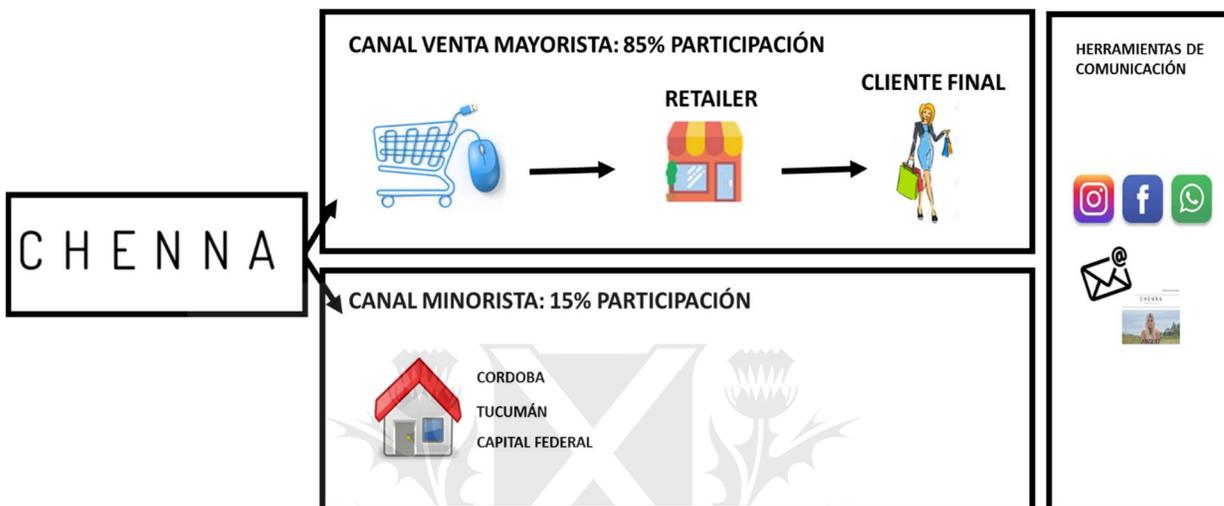
*Tabla 7.3: Tabla precios promedios y costos del producto / Los precios no incluyen IVA

El CMV incluye el packaging del producto que varía según si la venta es un cliente minorista o al cliente final.

Los gastos de logística están a cargo del cliente por lo que no están considerados en el análisis.

c) Plaza

En cuanto a la distribución la nueva estrategia será la siguiente:



Las ventas mayoristas se harán a través de la página web bajo el dominio de la web actual **www.chennaonline.com.ar**.

Se contratará a la empresa OMG estudio visual, para el nuevo desarrollo gráfico y programación de la página web. La empresa es de la hermana de las dueñas, por lo que se obtendrá precios preferenciales.

El pedido incluirá:

- Sitio responsivo: web puede ser utilizada en un celular, Tablet, o PC.
- Hosting
- Web de hasta 5 secciones (Home, quienes somos, catalogo, contacto, etc.)
- Carga inicial de información (productos, textos, y fotos)
- Ingreso con usuario y contraseña. Personalización de datos para clientes mayoristas.
- Envíos de pedidos por e-mail
- Retoques fotográficos
- Soporte técnico
- Manejo de panel de carga de productos

Por otro lado, se contratará un fotógrafo para la fotografía de los productos nuevos, a subir en la página web.

Las ventas a cliente final se harán a través de los showrooms:

El de **Tucumán** se realizará todos los meses compartiendo el espacio con una marca de ropa local llamada “Perez”. La ubicación es la casa de los padres de la dueña.

El de **Córdoba**, en conjunto con la marca local “Funes”, se realizará de miércoles a viernes de 17 30 a 19 30 y los sábados de 11 a 13 horas. Con posibilidad de coordinar cita en otro horario. La ubicación es la casa de una de sus dueñas, Sofía, que acondicionó un espacio para el showroom.

El de **Capital Federal**, se realizará de miércoles a viernes 16 a 20 horas, y los sábados con cita previa. La ubicación es el departamento en recoleta de Candelaria, su otra dueña, que acondicionó un espacio para el showroom.

d) Promoción

Para relanzar la marca, la nueva estrategia de comunicación es clave. Se realizarán diversas acciones, todas interrelacionadas entre sí, bajo la campaña “Young Spirit”.

La comunicación se centrará en 5 mujeres de distintas edades y con distintas pasiones, y con una historia para contar. Jose, una mujer de 60 años con 7 hijos y pasión por el arte. Cande, una mujer de 30 años con pasión por viajar y los deportes acuáticos. Aru, una madre soltera que trabaja y se desarrolla en temas de coaching. Martu, una mujer de 25 años que trabaja, estudia y busca su independencia. Agus, una mujer de 35 años desarrollando su emprendimiento de cocina.

Ellas serán las protagonistas de la campaña en todo momento. Participando de la sesión fotográfica inicial, del evento inaugural y de los primeros artículos del blog “Young Spirit”. Con esto se busca, que la clienta se sienta identificada y parte de la marca generando un vínculo con ella.

Las redes sociales tienen un rol clave en esta generación de contenido. Para esto, se cambiará el lenguaje en el que se interpela a la cliente, y se aumentará la

presencia en las redes con mayor cantidad de publicaciones no solo informativas sino también interactivas, como la campaña #ChennaYoungSpirit donde se invita a la seguidora a subir una foto con el hashtag para ganarse una orden de compra. Actualmente todas las publicidades en redes que se realiza son de manera orgánica. A continuación, se observa el bajo alcance las publicaciones en Facebook en el mes de noviembre - menos del 5% del total de seguidores de la página-.

Fecha	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance	Participación	Promocionar
24/11/2017 11:00	CALI estrellada			349	4%	Promocionar publicación
23/11/2017 10:49	Fotos de la biografía			163	5%	Promocionar publicación
22/11/2017 11:10	Fotos de la biografía			205	2%	Promocionar publicación
22/11/2017 10:54	Fotos de la biografía			182	0%	Promocionar publicación
21/11/2017 11:22	PALERMO SOHO • MALABIA 1771 •			285	4%	Promocionar publicación
20/11/2017 12:08	MALABIA 1771 • PALERMO SOHO			343	4%	Promocionar publicación
17/11/2017 17:01	HOY PALERMO SOHO			298	4%	Promocionar publicación
15/11/2017 15:41	WILD Ph. @hey.indi			290	3%	Promocionar publicación

**Información obtenida de Facebook Analytics. Noviembre 2017*

La columna de participación hace referencia al número de personas a las que les llego la publicación e indicaron que les gusto, la compartieron o hicieron click en ella. En todos los casos es menos de un 5%.

Solo se realizó en una oportunidad, una publicación pagada en Facebook, que fue de gran éxito, se orientó a mujeres de 18 a 60 años residentes en capital federal, que les gustaban ciertas marcas de carteras. La publicación duro un día, con un

alcance de 68.000 personas y un gasto total de \$800. Por lo que, se planificará repetir esta acción de marketing mensualmente.

Con esto no solo se busca aumentar la cantidad de clientes, sino también fidelizar las clientas actuales. Considero estas acciones de suma importancia, no solo porque generan contenido que ayudan a llegar a más clientas, sino que permite conocer mejor a la clienta actual: sus gustos, necesidades, preocupaciones y deseos.



8. Cronograma de Acciones

El cronograma de acciones para el lanzamiento de la nueva línea Young Spirit, la página web mayorista y la nueva estrategia comunicacional será la siguiente:

Se dividirá el análisis en las siguientes etapas:

- 1) Preparación: Contratación y desarrollo página web. Diseño nuevo producto, compra de MP y producción del mínimo de unidades requeridas. Desarrollo de campaña, selección de modelos, sesión de fotos y videos con productos.
- 2) Lanzamiento: Evento lanzamiento. Lanzamiento página web y blog. Lanzamiento nuevo línea de producto.
- 3) Control: Encuestas de evaluación de la aceptación de la nueva campaña, Análisis flujo de ventas, Análisis de nuevos clientes mayoristas. Evaluación de tráfico en la nueva web.

A continuación, se presentará el cronograma de acciones:

Etapa	Marketing Mix	Actividad	2017	2018													
			12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
P	Plaza	Propio	Contratación														
		Tercerizado	Desarrollo E-Commerce Mayorista														
	Producto	Propio	Diseño nuevo producto y elaboración de moldes														
		Propio	Compra Materia Prima														
	Producto	Tercerizado	Elaboración del producto														
	Promoción	Propio	Selección de modelos														
	Promoción	Tercerizado	Sesión de fotos														
	Promoción	Propio	Publicidad en Facebook e Instagram														
L	Promoción	Propio	Evento lanzamiento														
	Producto	Propio	Lanzamiento línea Young Spirit														
	Plaza	Propio	Lanzamiento página web														
	Promoción	Propio	Lanzamiento Blog Young Spirit														
	Promoción	Propio	Concurso en redes sociales														
C	Producto	Propio	Análisis flujo de ventas														
	Plaza	Propio	Análisis de nuevos clientes mayoristas														
	Plaza	Propio	Evaluación del tráfico de web														
	Promoción	Propio	Encuestas de evaluación de la campaña de comunicación														

*Tabla 8.1: Tabla cronograma de actividades para la ejecución del proyecto.

9. Presupuesto de Marketing

A continuación, se presenta el presupuesto de Marketing:

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total 2018	Total 2019	Total 2020
Desarrollo página web (1)	\$25,000												\$ 25,000	\$ -	\$ -
Mejoras página web (2)														\$ 20,000	\$ 20,000
Fotografía de producto (3)	\$ 4,000							\$ 4,000					\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000
Sesión fotos modelo (4)	\$40,000							\$ 8,000					\$ 48,000	\$ 48,000	\$ 48,000
Facebook e Instagram Ads	\$ 1,600	\$ 1,600	\$1,600	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$1,600	\$1,600	\$ 800	\$ 13,600	\$ 13,600	\$ 13,600
Concurso Facebook e Instagram			\$1,000	\$1,000			\$1,000			\$1,000			\$ 4,000	\$ 4,800	\$ 5,760
Evento lanzamiento (5)		\$30,000											\$ 30,000	\$ 36,000	\$ 43,200
Total	\$70,600	\$31,600	\$2,600	\$1,800	\$ 800	\$ 800	\$1,800	\$12,800	\$ 800	\$2,600	\$1,600	\$ 800	\$ 128,600	\$ 130,400	\$ 138,560

**Tabla 9.1: Tabla proyección gastos de marketing hasta 2020 / Algunas erogaciones de enero pueden corresponder a actividades de diciembre, pero se imputan en enero para tener un análisis completo anual de la nueva estrategia.*

**Los costos no están afectados por posible inflación*

Consideraciones:

- (1) El desarrollo del diseño y programación de la web será realizado por la empresa OMG diseño, basándose en el sitio web que cuentan actualmente.
- (2) Anualmente, se presupuestaron mejoras en la página web. Incluyen: funcionalidad, diseño, programación.
- (3) El presupuesto de fotografía de producto incluye un pack de 40 fotos. Se estima realizar dicha sesión se realizará una vez por año.
- (4) El presupuesto de sesión de fotos, incluye dos días de "shooting" por un total de \$15.000, y \$5000 por modelo. Se realizará anualmente.
- (5) Se presupuestó un evento de lanzamiento de campaña anual. El evento de lanzamiento está presupuestado para 100 personas. Incluye: decoración, catering, fotógrafo, prensa, entre otros. Se proyectó un aumento del 20% anual en el presupuesto, por mejoras en el evento.

10. Resultados esperados

A continuación, se presentan el nuevo resultado esperado para 2017 incluyendo los gastos de marketing, y la proyección para los siguientes años:

Concepto	2017	2018	2019	2020
Facturación anual	\$ 3,799,723	\$ 5,058,559	\$ 6,046,993	\$ 7,400,892
Unidades	3440	4329	5174	6333
Costo Producto	\$ 1,492,701	\$ 2,174,079	\$ 2,598,890	\$ 3,180,772
Contribución Marginal	\$ 2,307,022	\$ 2,884,480	\$ 3,448,103	\$ 4,220,120
Costos Fijos totales	\$ 821,632	\$ 1,004,715	\$ 1,033,194	\$ 1,079,331
<i>Alquiler</i>	\$ 108,000	\$ 108,000	\$ 108,000	\$ 108,000
<i>Internet</i>	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400	\$ 2,400
<i>Expensas</i>	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200	\$ 7,200
<i>Diseño Grafico (1)</i>	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000
<i>Gastos administrativos (2)</i>	\$ 25,032	\$ 32,542	\$ 42,304	\$ 57,111
<i>Sueldos</i>	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000	\$ 600,000
<i>Mantenimiento web (3)</i>	\$ 12,000	\$ 14,400	\$ 14,400	\$ 14,400
<i>Gastos logística (4)</i>	\$ 42,000	\$ 86,574	\$ 103,490	\$ 126,661
<i>Gastos Marketing (5)</i>	\$ -	\$ 128,600	\$ 130,400	\$ 138,560
Resultado	\$ 1,485,390	\$ 1,879,765	\$ 2,414,909	\$ 3,140,789
		27%	28%	30%

*Tabla 10.1: Tabla facturación proyectada hasta 2020 / Las ventas y costos no están afectados por posible inflación

Consideraciones:

- (1) Incluye diseño de logotipo, gráficos para bolsas y etiquetas, y flyer para redes
- (2) Incluye gastos impositivos y otros gastos administrativos
- (3) Incluye hosting y mantenimiento de web.
- (4) Se proyectó el gasto de logística a partir de un costo estimado unitario de logística actual. Solo logística propia a showrooms. El envío de mercadería a cargo del cliente.
- (5) Detallado en el apartado anterior (tabla 9.1)

11. Implementación y Control

Como todo lanzamiento de una nueva estrategia, el control es muy importante para poder reaccionar a tiempo y tomar decisiones a tiempo. Por lo que se realizarán reuniones de evaluación post lanzamiento de la campaña. Cada dueña será responsable de determinadas tareas, mencionadas a continuación, que serán presentadas en las reuniones de evaluación semestrales.

Tarea	Fecha primera revisión	Frecuencia	Responsable
Evolución ventas total. Evolución ventas de la nueva campaña	1-ago	Semestral	Sofía
Seguimiento y análisis de productos y precios de la competencia	1-ago	Semestral	Sofía
Cantidad de proveedores nuevos. Distribución geográfica de proveedores. Análisis de oportunidades de nuevos proveedores	1-ago	Semestral	Candelaria
Evolución de conocimiento de marca a través de redes sociales. Incremento de seguidores e interacciones con la marca en Instagram y Facebook.	1-ago	Semestral	Candelaria
Seguimiento funcionalidades página web	1-ago	Semestral	Martina (hermana). Dueña de la pyme OMG diseño

**Tablero descriptivo de control con descripción de tarea, frecuencia y responsables*

12. Notas personales de cierre

Con el presente trabajo se busca un cambio 360 grados en la marca, a través de la definición de una estrategia tanto de producto, de comunicación y de distribución. Los puntos claves son:

1. Un producto novedoso, que despierte el interés de la clientela actual, acostumbrada a una colección súper clásica.
2. Un nuevo canal de distribución, que brinde una mejor atención a la clientela actual y permita a la empresa llegar a una mayor cantidad de puntos geográficos.
3. Una campaña comunicacional disruptiva orientada al target, que logre un vínculo emocional con la consumidora

Chenna es una marca joven, con pocos años en el mercado y muchísimo potencial de crecimiento.

Conozco la marca desde el inicio, y por el presente trabajo he podido aprender más a fondo de sus debilidades. La maestría me ha dado elementos de utilidad para evaluar con mayor precisión en el lugar en que se encuentra la empresa en cuanto a su relación con el cliente. A su vez, con el contacto con las dueñas puedo inferir que el día a día del emprendimiento en ocasiones dificulta la visibilidad global de la estrategia, por lo cual considero que este trabajo será de gran utilidad. Tengo la certeza de que las acciones comerciales propuestas se llevarán a cabo en el corto plazo. Ansiosa espero los resultados.

13. Bibliografía

Autores consultados:

- Apuntes clase Estrategia de Canales. Maestría Marketing Universidad San Andrés. Alfredo Blousson, Año 2015
- La Revolución Horizontal. La Revolución de la comunicación en manos de la gente. Autor: Gonzalo Alonso. Alberto Arébalos. Editorial: Ediciones B. Año 2009
- Cómo funcionan las Marcas. Autor: Peter Cheverton Editorial: Nuevos emprendedores. Año 2007
- Administración estratégica de la marca: Branding. Autor: Kevin Lane Keller Editorial: Pearson. Tercera edición.
- Argen Chip. ¿Cómo somos y como pensamos los argentinos? De la Argentina circular a la oportunidad histórica en la era del ciudadano- consumidor. Autor: Guillermo Oliveto. Editorial: Atlantida. Año 2014
- Dirección de Marketing. Autor: Philip Kotler. Editorial: Pearson. Año:2013

Fuentes consultados en internet:

- Blog de diseño de Indumentaria Madrid, disponible en:
<http://diseniomadrid.blogspot.com.ar/2011/06/historia-de-la-cartera.html>
- Artículos periodísticos diario La Nación, disponibles en:
<http://www.lanacion.com.ar/888685-ese-agujero-negro-llamado-cartera-de-mujer>
<http://www.lanacion.com.ar/2058396-las-ventas-por-internet-crecieron-un-20-en-el-primer-semestre-de-2017>
<http://www.lanacion.com.ar/1946388-mamas-de-propaganda>
- Investigación realizada por la consultora Kantar World Panel, disponible en: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Regalos-favoritos-de-las-madres-argentinas>

- Artículo periodístico de la página web Marketing 4 E-Commerce, disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/beneficios-ecommerce-mercado-b2b/>
- Artículo periodístico de la página web Tendencias: <https://www.tendencias.com/tendencias/las-mochilas-son-el-nuevo-bolso-de-tendencia>
- Blog de Español de tendencia, disponible en: <http://abcblogs.abc.es/laboratorio-de-estilo/2017/08/01/la-mochila-inteligente/>
- <http://www.woman.es/moda/shopping/alerta-tendencia-mochila-bolso>
- Investigaciones realizadas por la Cámara Industrial de manufactura de cuero y afines de Argentina (CIMA) disponible en: <http://www.cuerocima.com.ar/noticias-del-sector>
- Investigaciones realizadas por la Cámara Argentina de Comercio electrónico (CACE) disponible en: <http://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Investigaciones realizadas por la Cámara Argentina Indumentaria disponible en: <http://www.caiindumentaria.com.ar/camara/semaforo-de-la-indumentaria-argentina-octubre-2017/>
- Artículo periodístico revista Apertura, disponible en: <http://www.apertura.com/historico/Un-sector-al-que-le-da-el-cuero-20110630-0006.html>

14. Anexos

Encuesta:

Link encuesta SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/r/CTPGJK5>

1. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- 13-17 35-44
 18-24 45- o más
 25-34

2. Lugar de residencia

- Capital Federal
 Córdoba
 Tucumán
 Otro (especifique)



Universidad de

San Andrés

3. ¿Que importancia le das a tus compras de accesorios de moda (carteras, billeteras, monederos, cinturones, etc.) ?



4. ¿Que motivos te llevan a la compra de una cartera?

- Por placer: me encantan las carteras y disfruto comprándolas
- Por necesidad: solo compro cuando realmente lo preciso
- Por imagen: me gusta complementar mi look con una buena cartera
- Otro (especifique)

5. ¿Cual es el factor que más te influye al comprar una cartera?

- Precio
- Diseño
- Marca
- Calidad
- Otro (especifique)

6. ¿Con que frecuencia compras una cartera?

- Una vez por año
- Entre 2 y 4 veces por año
- Más de 4 veces por año

7. ¿En que rango de precios están las carteras que sueles comprar habitualmente?

- Menos de \$1000
- Entre \$1000 y \$2000
- Más de \$2000

8. ¿Que marcas de carteras conoces?

9. ¿Conoces la marca Chenna Bags? Si es así, ¿cuan probable es que recomiendes la marca?

- Altamente probable
- Algo probable
- No tan probable
- Nada probable
- No la conozco

10. Al pensar en Chenna Bags, ¿Que características se tienen vienen a la mente?

LISTO

Chenna en los medios de comunicación:

Revista Mia



La "tienda" en casa: crecen los negocios a puertas cerradas

Deco, moda y mucho más. Los showrooms son el nuevo canal de venta como alternativa para abaratar costos. Se trata de emprendedores que venden en lugares "escondidos". Hay que llamar y coordinar la visita.

La moda de los showrooms en casas y departamentos, sigue creciendo. Ante el panorama económico y la suba desmedida de ropa, zapatos y accesorios, entre otros rubros, los locales a puertas cerradas marcan tendencia. Y las redes sociales son el búnker perfecto para la difusión, como también el boca en boca. Con servicio personalizado, cada vez son más las personas que eligen este canal de venta. Amigos de amigos, conocidos, fieles seguidores de Instagram, entre los potenciales clientes de esta nueva manera de comprar.

Los showrooms o tiendas "en casa" se expanden por la Ciudad: los interesados se contactan por mail o por teléfono, le pasan la dirección, y en muchos casos acuerdan un día y horario para ir a visitarlo y listo. Los precios, en general, son más accesibles que en las tiendas comerciales tradicionales y muchos de los productos son únicos y diseños novedosos.

¿Las propuestas? Deco, artesanías, ropa de cama, zapatos, indumentaria y mucho más.

"Apostamos fuertemente a esta nueva modalidad porque no sólo es más cómoda sino que los valores fijos de alquiler bajan sustancialmente. En realidad es el único costo fijo que baja ya que los showrooms pagan todo como un local, desde sueldos hasta impuestos, posnet y contadora", cuenta a este diario Macarena Basile, fundadora de We are Velvet, un emprendimiento familiar que comenzó hace seis años en el barrio de Villa Devoto. En Velvet es posible armar un conjunto de jean, remera, sweater y un accesorio por \$1500. Más info en www.velvetshowroom.com

Sofía y Candelaria Bulacio, hermanas, socias y diseñadoras también apuestan al local a puertas cerradas. Crearon Chenna, una marca de accesorios con colecciones atemporales: "Hacemos todo con mucha dedicación e ilusión, pensando en todas las mujeres que desean verse bien en todo momento, poniendo el foco en los detalles como un lindo sobre, una cartera canchera y por qué no unos hermosos zapatos", cuentan las emprendedoras tucumanas, que ofrecen billeteras de cuero por \$700 y carteras de \$1200. Consultas en www.chennaonline.com.ar

"Qué monono" es otra de las propuestas del circuito porteño de locales que ofrecen productos originales "a escondidas". "En nuestro showroom se pueden encontrar cosas para mononas y mononitos de bazar y deco, aunque nos caracteri-



Los accesorios de diseño y con estilo, los caballitos de batalla de los showrooms.

“

Las clientas nos eligen porque entienden la relación precio, calidad y diseño de nuestra marca. Estamos en cada detalle!”

MACARENA BASILE
SHOWROOM VELVET

za el color hacemos productos que se adaptan a todos los gustos. Valorizamos el producto artesanal, hecho con amor y también bancamos el concepto de atender a nuestros clientes en el showroom y hacer que la atención sea más personalizada, más ligada a los gustos de cada uno", cuentan sus diseñadoras. Objetos para el hogar como pavas, mates, tazas, almohadones y banderines, entre las originales propuestas y un revival de productos en crochet. Para más info y coordinar entrevista, www.monono.deco



La deco está ganando espacio entre los locales "escondidos" en diferentes barrios de la Ciudad.



VESTIDOR DE REINAS

PAULA PELLEGRINI
La diseñadora que impone la elegancia y refinada forma de vestir, presenta "Pisito", una colección donde fusiona su amor por el diseño y una inspiración única donde colores, estampados y texturas dejan plasmada las tendencias de la temporada. Verano 2014 by Paula Pellegrini. Tu touch. Muche couture de sofisticación casual, simple y divertida. Una etiqueta imprescindible en el armario de las argentinas!
paulapellegrini@yahoo.com.ar
El Paula Pellegrini lookbook

CHIENNA

ZAPATOS MUI

OUCH
El mundo y girar orgánico, tejido con algodón, perla y lana. [#Audiencia](#) / [@ouch_ba](#)
www.ouchba.com.ar

PETER LANZANI
"EN EL AMOR ME ENTREGO TOTALMENTE"
A los 25 se luce en *El clan*, film que ya vieron dos millones de personas. Enamorado de Tini Stoessel, dice: "La pareja es un trabajo".

Revista Gente



El cronista

<https://www.cronista.com/pyme/garage/La-ley-primer-a-que-se-luce-en-Instagram-20170412-0001.html>

← → ↻ Seguro | <https://www.cronista.com/pyme/garage/La-ley-primer-a-que-se-luce-en-Instagram-20170412-0001.html>

EL CRONISTA | IPYME NEGOCIOS | HERRAMIENTAS | INNOVACIÓN | GARAGE | AGENDA | DOMINGO 3.12.2017

Hace cuatro años, las hermanas tucumanas Candelaria y Sofía Bulacio fundaron una compañía dedicada a la fabricación de carteras y accesorios de cuero. El foco está centrado en la venta mayorista a través de la web.

por LAURA MAFUD

f
t
G+
✉
3



Candela Bulacio, cofundadora de Chenna.

Me
\$
↓ D
↑ D

