



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Márketing y Comunicación**

***Plan de marketing para el lanzamiento de una nueva  
marca de indumentaria infantil***

**Autor: Berberian, Cinthia**

**DNI/Pas: 35377521**

**Director de Tesis: Dvoskin, Roberto**

**Buenos Aires, 1 de septiembre, 2017**



## Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de marketing para el lanzamiento de una nueva marca  
de indumentaria infantil

Universidad de  
SanAndrés

Cinthia Berberian

DNI. 35.377.521

Tutor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 1 de septiembre, 2017

## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	1
Introducción .....	2
Justificación del tema .....	2
Objetivos .....	3
Desarrollo.....	4
Análisis de situación.....	4
Político-Económico.....	4
Social .....	7
Tecnológico .....	10
Análisis de Mercado .....	13
Análisis Competitivo .....	14
Segmentación de los consumidores .....	17
Segmentación del shopper .....	20
Análisis de la Empresa.....	23
FODA .....	23
Estrategia.....	24
Definición del Target.....	25
Posicionamiento.....	27
Marketing Mix.....	31
Marketing Infantil: Concepto e Historia.....	31
Producto .....	32
Precio .....	36
Plaza/Distribución.....	41
Promoción.....	51
Presupuesto y Resultados Esperados.....	57
Anexos .....	60

## Resumen Ejecutivo

En un marco económico de incertidumbre y de presión social donde consumir y diferenciarse es lo que construye identidad, sumado a las nuevas dinámicas familiares y la necesidad de ganar la carrera contra el tiempo, se encuentra una oportunidad de negocio y un espacio en el mercado para el lanzamiento de una nueva marca de indumentaria infantil: Meraki.

Meraki nace de un fuerte insight encontrado en el mercado infantil: niños más decisores, exigentes y conectados frente a padres ocupados y cada vez más inclinados a soluciones tecnológicas que les permitan ahorrar tiempo y encontrar el equilibrio en sus vidas.

En este contexto, Meraki se presenta como una doble facilitadora. En el plano más funcional es capaz de entretener a los niños, fomentar la creatividad, generar un momento de recreación para toda la familia y satisfacer la necesidad de vestir a los hijos, evitando los múltiples inconvenientes que esta tarea conlleva. En un plano más profundo y hasta inconsciente, Meraki viene a rebelarse contra la sociedad posmoderna y consumista actual que impone que estar a la moda es una condición para permanecer en el mercado de individuos. Debido a que la moda cambia y cambia rápido, esto presupone presiones sociales a las que los individuos intentan escapar, muchas veces sin éxito. Desde su propuesta, Meraki permite liberarse y crear tendencias propias, fomentando así la diferenciación que los individuos actualmente buscan.

Con el objetivo de desarrollar la marca y posicionarla en el mercado de indumentaria infantil se llevó a cabo un Plan de Marketing, analizando el contexto actual, profundizando en el insight encontrado y definiendo la propuesta de valor y todo lo que ésta conlleva: target, producto, distribución, precio y promoción.

Por último, se analiza la inversión y resultados de negocio y de marketing esperados, así como también las métricas a analizar para mejorar y reinventar el proceso de toma de decisiones.

## Introducción

### Justificación del tema

La elección del tema responde a motivaciones tanto personales como académicas. El hecho de haber crecido en medio de una familia de emprendedores en el mercado infantil fue el inicial disparador. El haberme interiorizado en su forma de hacer las cosas me dio el puntapié para pensar en hacer las cosas diferentes. De esta forma comencé a idear y crear un nuevo modelo de negocios, que comprenda al niño actual e integre a padres y a hijos en una tarea necesaria y por lo general bastante tediosa: la compra de indumentaria.

A nivel académico, se pretende utilizar la mayor cantidad de conocimientos obtenidos durante la Maestría en Marketing y Comunicación. El lanzamiento de una marca nueva requiere una estrategia marcaria profunda, donde se visualice claramente el lugar que ésta quiere ocupar en el mercado. Se tratarán diferentes temas abordados durante la cursada: tecnología, entrepreneurship, canales de distribución, comunicación, finanzas, entre otros.

Considero que el mercado elegido para el lanzamiento de esta nueva marca constituye un desafío ya que “si hay un mercado donde los cambios se producen sin cesar, el consumidor evoluciona trepidantemente y las necesidades o deseos están mutando de forma vérica, éste es, sin lugar a duda, el de los niños” (Tur V. y Ramos. I, 2008).

## Objetivos

El objetivo de este trabajo es lanzar una marca de indumentaria infantil innovadora basada en un exhaustivo análisis del consumidor y su entorno. Una marca que combina entretenimiento, ropa y reafirma los lazos familiares en un contexto donde los vínculos han cambiado y la tecnología es un participante inevitable en cualquier familia.

Con el objetivo de desarrollar la marca y posicionarla en el mercado de indumentaria infantil se desarrollará un Plan de Marketing, definiendo la propuesta de valor, los atributos que de ella se desprenden y el marketing mix adecuado para ejecutarla.



Universidad de  
**San Andrés**

## Desarrollo

### Análisis de situación

#### Político-Económico

El 2016 representó un año de incertidumbres y cambios en la República Argentina. Con una inflación cercana al 40% y una recesión o caída del PBI del 1,1%, muchos podrían decir que los pronósticos económicos y financieros no son muy auspiciosos para el 2017.

La industria textil-indumentaria, la cual representa el 1,7% del PBI argentino, no queda exenta a este marco. Si bien el país comenzó el año con algunos datos positivos, la industria no sigue la misma suerte. De hecho, es la que más cayó: 11,1% en enero 2017 frente a diciembre 2016. La situación actual de la industria depende de una combinación de políticas económicas: reducción del mercado interno consecuencia de medidas inflacionarias del gobierno (devaluación, quita de retenciones y tarifazo), la apertura de importaciones, el aumento de los costos y la dificultad de acceso al crédito. Medidas “pro-mercado” que dibujan un nuevo escenario mucho menos competitivo para las empresas nacionales.

De las medidas mencionadas, una de las que más afectó al sector fue la apertura de las importaciones. La eliminación en 2015 de las Declaraciones Juradas Anticipadas de Importación (DJAI) y su reemplazo por un sistema de monitoreo (SIMI) mucho más simple, logró que las importaciones de la cadena de valor textil y confecciones alcanzaran récords históricos, aumentando de enero a septiembre de 2016 un 8% en dólares y 15% en toneladas.<sup>1</sup> Se registró que de enero a septiembre de 2016 ingresaron 23,400 toneladas adicionales al 2015. Uno de los mayores crecimientos se dio en la importación de productos finales de indumentaria (30,8% en miles de toneladas) lo cual afecta a toda la cadena de valor. El 63% de las importaciones proviene de Asia, principalmente de China, India y el Sudeste Asiático, países con mano de obra más competitiva, golpeando así a la cadena de valor argentina.

---

<sup>1</sup> Pro Textil. Presentación 12º Convención de la Agro Industria Textil y de Indumentaria Argentina

Otros datos relevantes para el sector son la caída en el nivel de actividad en un 25%, una capacidad instalada alrededor del 65% y la disminución en la dotación laboral y las horas trabajadas.<sup>2</sup>

La situación de la cadena de valor textil e indumentaria, podemos comprender, es compleja. Nuevas problemáticas dominan la escena. La caída de la rentabilidad, principal barrera para el sector en el 2015, hoy no es tan importante como la caída de las ventas. Y la competencia de productos importados aparece como principal amenaza a la supervivencia de empresas nacionales, siendo éste un año atrás un problema de poca importancia. Actualmente, el 51,5% de las prendas de vestir importadas son sustitutos de la producción nacional, con una variación interanual del +43,1%. Es decir, estamos frente a un sector donde la producción nacional (48,5%) ya ha quedado rezagada frente al avance de las importaciones.

Para reaccionar ante la baja competitividad que tiene la industria y la caída del nivel de actividad desde la Cámara Industrial de la Indumentaria (CIAI) se busca trazar un plan estratégico para producir “prendas de alta calidad que se distingan por su valor agregado”-según expresó el presidente Claudio Drescher en mayo 2016.<sup>3</sup>

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>2</sup> Pro Textil. Presentación 12º Convención de la Agro Industria Textil y de Indumentaria Argentina

<sup>3</sup> <http://www.telam.com.ar/notas/201605/147326-uia-universidad-de-buenos-aires-foro-indumentarias-camara-industrial-de-la-indumentaria.html>



**Cuadro 1: Importaciones Prendas de vestir: Enero-Junio 2017 y mismo período años anteriores**

AÑO	Valor U\$S FOB	Volumen en KILOS	Precio U\$S FOB por Kilo
<b>Enero -Junio 2001</b>	141.454.445	8.608.357	16,43
<b>Enero -Junio 2007</b>	99.984.816	5.879.072	17,01
<b>Enero -Junio 2008</b>	162.826.878	10.081.228	16,15
<b>Enero -Junio 2009</b>	163.451.829	8.596.577	19,01
<b>Enero -Junio 2010</b>	148.452.363	7.444.210	19,94
<b>Enero -Junio 2011</b>	215.428.513	10.428.356	20,66
<b>Enero -Junio 2012</b>	194.995.623	8.840.461	22,06
<b>Enero -Junio 2013</b>	159.639.945	6.379.542	25,02
<b>Enero -Junio 2014</b>	148.643.880	5.491.493	27,07
<b>Enero -Junio 2015</b>	141.004.299	5.454.209	25,85
<b>Enero -Junio 2016</b>	189.830.181	6.834.073	27,78
<b>Enero -Junio 2017</b>	237.349.402	10.603.730	22,38

En resumen, el fin del control cambiario, la devaluación del peso, cambios en el mercado de importaciones y la alta inflación han alterado el escenario de la industria de indumentaria durante el 2016. En este marco, en abril de 2017 el Gobierno firmó un compromiso con la industria indumentaria, textil y de calzado. El mismo fue firmado por el ministro de Producción y apunta a estimular el consumo y mejorar la competitividad de los productos nacionales, así como también cuidar el empleo.

Las herramientas incorporadas con este convenio giran en torno al financiamiento: 3 y 6 cuotas para la compra de productos nacionales, sumándose al Ahora 12 y Ahora 18. Con esto sumará 8000 millones de venta financiadas, 6000 más a los ya financiados con los programas vigentes.

## Social

Relacionado, inevitablemente, con el contexto político y económico, el panorama social argentino es otro ámbito digno de análisis.

El gobierno se aseguró de aumentar las reservas y de garantizar tranquilidad en el plano cambiario para el 2016 y consiguiente. Sin embargo, la holgura externa no se vio reflejada en la microeconomía de los hogares argentinos.

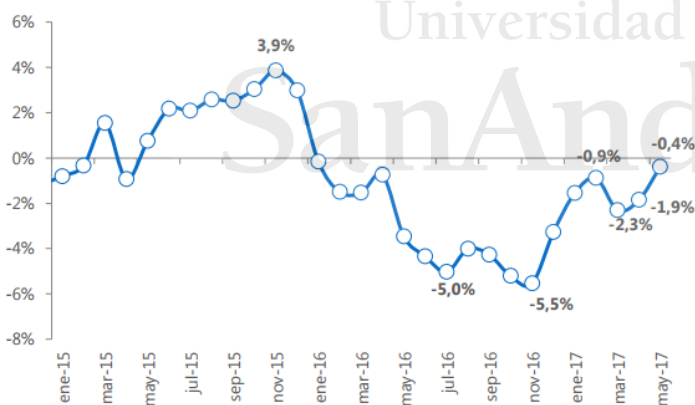
A partir del segundo semestre de 2016 ha quedado en evidencia el comportamiento recesivo del consumo, inducido directamente de las políticas monetarias y fiscales aplicadas para conservar la estabilidad cambiaria. Esta conducta repercute directamente sobre la producción interna y el mercado de trabajo, convirtiéndose en un círculo vicioso difícil de romper.

El Indicador Mensual de Consumo (IMC) indicaba en diciembre mayo de 2017 una caída interanual de 0,4%, decimoséptima caída consecutiva.

### **Cuadro 2: Indicador Mensual de Consumo**

#### Indicador Mensual de Consumo

Variación % interanual



Fuente: Instituto de Trabajo y Economía- Fundación Germán Abdala

La caída de este indicador, entre otros, refuerza la idea de que la reactivación no es posible sólo con una moderación de precios, sino que se necesitan políticas concretas para mejorar las expectativas de mejora en cuanto a empleo e ingreso.

Por su parte, las ventas minoristas muestran en julio 2017 una caída de 1,6%

versus julio 2016 y llevan un 3% en el acumulado 2017. Las promociones buscan captar ventas, obtener liquidez y rotar la mercadería pero no son suficientes para reactivar el consumo. Sin embargo, se observa una mejora en la confianza del consumidor.

Un estudio realizado por la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) releva las ventas en 1750 comercios minoristas del país. A continuación, las principales variaciones en venta minorista en julio 2017 vs julio 2016:<sup>4</sup>

<b>Rubro</b>	<b>Venta en Locales Julio'17vsJulio 16</b>
Alimentos y Bebidas	0,5%
Bazar y Regalos	-0,5%
Bijouterie	-1,0%
Calzados	-4,8%
Deportes y art. de recreación	-2,2%
Electrodomésticos y Electrónicos	-3,0%
Farmacias	-0,4%
Ferretería y Materiales eléctricos	-0,7%
Golosinas	-1,3%
Joyerías y Relojerías	-2,6%
Juguetería y Librerías	-3,9%
Marroquinería	-3,3%
Materiales para la construcción	0,0%
Muebles	-0,9%
Neumáticos	-1,1%
Perfumería	-1,8%
Textil – Blanco	-0,8%
Textil – Indumentaria	-2,5%
<b>Promedio Ponderado</b>	<b>-1,6%</b>
<b>Promedio Simple</b>	<b>-1,7%</b>

El sector indumentaria no logra recuperarse a pesar de las promociones bancarias y las políticas económicas de financiación. Acumula un 2,5% de

<sup>4</sup> CAME. Cámara Argentina de la Mediana Empresa

caída en las unidades vendidas versus el año pasado. De todos modos, junio y julio presentaron mejoras.

En términos generales podemos decir que la reversión del proceso de sustitución de importaciones y la caída del poder adquisitivo generan un entorno recesivo para la cadena de valor.

### Cambios socioculturales

Por otro lado, es menester analizar los cambios socioculturales que sufrió el individuo con la llegada de la posmodernidad y cómo éstos cambiaron las reglas del consumo.

La posmodernidad liberó al individuo de las ataduras de la sociedad. Se pasó de la idea de homogeneidad al reconocimiento de la diversidad, de la idea de la sociedad a la idea de individuos.<sup>5</sup> Cada individuo cuenta ahora con la libertad y a la vez obligación de construir su propio relato. Porque, como expresa Bauman, "...elegir es una obligación".<sup>6</sup> En la actualidad, es el consumo lo que construye identidad y "mantenerse a la delantera del pelotón de la moda el único modo de garantizar que ese reconocimiento de pertenencia dure tanto como se desea"<sup>7</sup> Vivimos así en una cultura personalizada y hecha a medida, donde lo único que importa es elegir constantemente para seguir a la moda.

La vida actual se caracteriza por la "renegociación del significado del tiempo"<sup>8</sup>. No tener tiempo para hacer todo lo que uno desea o perder el tiempo haciendo cosas que no se desean son las preocupaciones más frecuentes. Se vive un presente desgastante y perturbador. Como el sociólogo Zygmunt Bauman describe "entre las explicaciones más comunes del fracaso sólo la falta de dinero puede competir seriamente con la falta del tiempo".

En este contexto sociocultural, aquel que no consume no puede ser considerado individuo. Lo que deriva en individuos narcisistas, autocentrados, proclamando su derecho a realizarse y ser libres.

---

<sup>5</sup> Clase Fernando Moiguer, UDESA.

<sup>6</sup> Vida de Consumo, Zygmunt Bauman

<sup>7</sup> Vida de consumo, Zygmunt Bauman

<sup>8</sup> Vida de consumo, Zygmunt Bauman

## Tecnológico

La revolución digital ha permitido la aceleración del tiempo, alimentando así el estado de emergencia recurrente y la necesidad imperiosa de controlar el tiempo.

Resulta pertinente para este trabajo entender el impacto de la tecnología en dos dimensiones: en el contexto familiar y en los canales de distribución.

### Impacto de la tecnología en el seno de la familia

No es novedad que la tecnología ha desdibujado las fronteras del hogar. El centro de reunión familiar pasó de ser en un primer momento del comedor al televisor. Pero el cambio radical en las familias se vio con la llegada de Internet y, sobre todo, el celular. Ya Zygmunt Bauman anticipaba en su libro “Modernidad Líquida” los cambios que traían bajo el brazo la posmodernidad. Pero fue en sus últimas entrevistas televisivas donde arrojó reflexiones acerca del celular en la vida de las personas. “Los teléfonos móviles permiten a los que se conectan... mantenerse a distancia” y “... el diablo tiene forma de teléfono móvil.”<sup>9</sup> Si bien son frases extremistas, no dejan de reflejar la realidad actual: la pérdida del contacto personal y la importancia del de lo que pasa dentro de los diferentes dispositivos.

Hace unos años comenzó a hablarse de la familia 2.0. Una familia con un uso muy avanzado de la tecnología, tanto a nivel equipamiento del hogar como uso personal. La tecnología pasó a ser un miembro más y el nuevo canal de comunicación. “Si hay un buen nivel de comunicación, la tecnología es positiva. En cambio, si las relaciones son malas, la tecnología puede distanciar a los integrantes de la familia, porque suele favorecer el aislamiento y el individualismo”<sup>10</sup>.

Las familias 2.0 buscan simplificar su vida a través de la tecnología: ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo. Además, les permite integrar y equilibrar los

---

<sup>9</sup> Entrevista televisiva a Zygmunt Bauman en Salvados, la Sexta TV, 2017.

<sup>10</sup> Daniel Zalazar Romero, especialista en psicología de masas, La Gaceta 2016.

diferentes componentes de la vida: trabajo, relaciones, domésticos e individuales. Es así que Internet es hoy su principal canal de toma de decisiones: ocio, viajes, compras de supermercado, de entretenimiento, etc.

También es importante destacar la influencia que tiene actualmente la tecnología en los niños. Es un factor fundamental en su vida, convive con ellos desde su nacimiento y moldea su entorno constantemente.

#### Impacto de la tecnología en los canales de distribución

La tecnología ha modificado también la forma de comprar y vender. Ha reducido las barreras de entrada significativamente, ya que ya no es necesario incurrir en estructura física y costos fijos elevados para llevar adelante un negocio. El canal online o e-commerce está modificando las reglas de juego de consumo.

#### Comercio Electrónico

En la Argentina, el 90% de los argentinos conectados (17,8 millones de personas) ha comprado online alguna vez. El 67% son mujeres y el 57% son millennials.<sup>11</sup>

Durante 2016, la facturación del e-commerce fue de \$102.700 millones, lo que representa un 51% de crecimiento anual. El sector de indumentaria facturó 2.490 millones, un 2% del total y con 40% de crecimiento. La tarjeta de crédito es el medio de pago preferido y 6 cuotas la financiación que mayoritariamente acompaña.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Estudio anual Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2016

<sup>12</sup> Estudio anual Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2016

## Evolución y expectativas

Ventas en **Millones de \$**

La moda va ganando terreno en el mundo online y la tendencia va en aumento: de 2014 a 2015 se consolidó como la de mayor crecimiento (+104%). Y actualmente lidera la venta mobile.

El rubro logró apuntalar en menos de dos años gracias a la oferta en línea de grandes marcas y por la variedad de soluciones de logística implementadas para los cambios de talla, típicos en este tipo de compras.<sup>13</sup>

Universidad de  
San Andrés

<sup>13</sup> <http://empresas.itsitio.com/e-commerce-se-duplico-el-consumo-de-moda-en-la-argentina/>

## Análisis de Mercado

La cadena de valor textil y confecciones abarca desde la obtención de las materias primas a la transformación de las mismas en productos intermedios y finales. Es por eso que se la puede segmentar en tres etapas: obtención de la fibra, elaboración de hilados y tejidos y manufacturas textiles. A su vez esta última etapa puede bifurcarse en dos: fabricación de textiles y confección de ropa o indumentaria.<sup>14</sup> Es en este último segmento en el que profundizaremos de ahora en adelante.

Se estima que el sector indumentaria representa el 1,1% del PBI argentino y abarca 3600 empresas con 187.000 empleados. De los US\$ 6,415 millones de la totalidad del sector, US\$1,100 millones (17%) proceden del mercado de indumentaria infantil.

Si bien el 2016 no fue un buen año para el mercado, como para la mayoría de las industrias, no es de extrañar que este sector se encuentre en miras de crecimiento. De hecho, son cada vez más las marcas que apuntan al mercado infantil. La obsolescencia de la mercadería debido a la edad hace que aumente la rotación y, en consecuencia, la facturación de las compañías. En los hogares con uno dos hijos de hasta 14 años el gasto en indumentaria se eleva de 5,5% a 6,1%.<sup>15</sup>

Para dimensionar el universo, de los 43,8 millones de habitantes registrados en julio 2016, el segmento infantil (0-14 años) representa el 24,72%. Es decir, estamos hablando de un mercado objetivo amplio de 10.849.328 de personas.

Más allá del número, el mercado de indumentaria infantil observa potencial de crecimiento por cambios sociales. Durante el siglo XX fue evidente el cambio de foco por parte de agencias de marketing y publicitarias en el mercado. Cook acuñó el término “pediocularity”<sup>16</sup> para reflejar la adopción del niño como consumidor inteligente y exigente. Actualmente, con la revolución digital, el rol del niño en la decisión de compra es cada vez mayor. Nativos digitales, los

---

<sup>14</sup> Informe Sectorial Textil- IdiTS, página 2.

<sup>15</sup> ENGH, INDEC, 2013.

<sup>16</sup> The commodification of Childhood: The Children’s Clothing Industry and the rise of the child consumer, Daniel Thomas Cook, 2004.



chicos viven expuestos a una cantidad de estímulos igual o mayor que los adultos, lo que les concede una conciencia de marca temprana y una mayor injerencia en el proceso.

Un estudio realizado en Estados Unidos por Advertising Educational Formation refleja que el 75% de niños de 2 a 5 años tiene “alguna” o “mucho” influencia sobre las decisiones de compra. Y el porcentaje crece conforme con la edad. Las decisiones abarcan desde compras diarias del hogar, como snacks, dulces, alimentos de desayuno hasta vacaciones familiares o restaurantes.

El poder económico e influencia en las decisiones familiares que tienen los niños en la actualidad se debe a diferentes cambios socioeconómicos que se dieron en los años ochenta. En primer lugar, los adultos jóvenes comenzaron a tener mayores posibilidades de acceso al estudio y mayores niveles de ingreso, posponiendo así la hora de la paternidad. En segundo lugar, las familias conformadas por dos personas trabajadoras implican menor tiempo de atención a los hijos. Por otro lado, también influye el cambio de paradigma que viven las relaciones familiares en las sociedades occidentales. Hace unas décadas, la relación padre-hijo se basaban en la obediencia, autoridad y respeto (Torrance, 1998)<sup>17</sup>. Actualmente, la base es la negociación. Si a esto le sumamos la influencia de la tecnología en la vida cotidiana, podemos concluir que nunca existió un público infantil tan maduro y emancipado como el de hoy.

### Análisis Competitivo

En la actualidad existen alrededor de 1200 fabricantes de ropa para chicos con operaciones en el país. Los mismos pueden segmentarse en cuatro grandes grupos:

- Marcas de público adulto con sub-línea de kids

Empresas que descubrieron el potencial del mercado infantil gracias a su mayor rotación (rápida obsolescencia), menor moda, mayores márgenes y costos fijos compartidos con la línea de adultos.

---

<sup>17</sup> Contemporary Childhood: Parent-child Relationships and Child Culture, Torrance, 1998

Son algunos ejemplos de este segmento: Wanama, Paula Cahen D'Anvers, Rapsodia, Levi's, Fallabella, Garçon García, Akiabara donde la unidad de negocios de niños llega a representar hasta el 40% de la facturación de estas compañías.

- **Diseño de Autor**

Empresas que se destacan por su innovación y originalidad, tanto en el producto final como en el proceso productivo. No siguen tendencias, sino que comunican una identidad propia que se nutre del entorno sin perder de vista la funcionalidad real. Su principal canal de venta es el showroom (62%) seguido por las redes sociales (56%). Es un segmento compuesto por 273 empresas, el 92% de ellas microempresas (facturación menor a \$4.044.300)<sup>18</sup>

Chango, Chunchino, Gato Tomas y Primera Huella son algunas marcas de este segmento.



- **Marcas Establecidas de público infantil**

Son las líderes, las que nacieron para el público infantil y se mantienen fieles a él. Se sienten positivos ante la llegada de nuevos jugadores ya que consideran que “hay una creciente importancia que le dan los padres al momento de vestir sus hijos”.<sup>19</sup>

En este segmento se encuentran clásicas e históricas marcas como Cheeky, Mimo & Co, Grisino y Gimos.

<sup>18</sup> Estudio Diseño de Indumentaria de Autor, 2014- Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

<sup>19</sup> Entrevista a Hernán Gálvez, gerente de Marketing del Grupo Cheeky, Diario La Nación

- Otros fabricantes

Es el segmento que complementa la amplia oferta de este mercado. Fabricantes propios o locales multimarcas, su ventaja competitiva es el bajo precio. Se encuentran ubicados en zonas comerciales como Avellaneda u Once o bien en barrios residenciales.

A febrero de 2016, EuroMonitor reportaba a Cheeky (Cheeky S.A) como la líder de este variado mercado, con 7% de share. Muy de cerca le sigue Vestiditos S.A, con su icónica marca Mimo & Co.<sup>20</sup>

La situación económica del país, que ha llevado a que las ventas en volumen de este mercado se retrajeran 2%, es la misma que ha horizontalizado la oferta, al tener que optar los consumidores por marcas más económicas o por extender el ciclo de vida de los productos. Sin embargo, se espera que el gasto en indumentaria infantil se recupere a fines de 2017 una vez que la inflación deje de erosionar el poder adquisitivo de los consumidores.

#### Segmentación de la Demanda

Hablar de segmentación en el mundo de la moda es algo muy controversial. Podemos intentar enclaustrar a las marcas y a los consumidores en segmentaciones socioeconómicas, pero probablemente no obtengamos nada fructífero de dichos desmembramientos. Lo que ocurre es que los límites para esta industria ya no existen. O tal vez, nunca existieron. Marcas de público adulto que se lanzan al mercado infantil, mujeres maduras que- como criticó hace poco la mismísima Carolina Herrera, se visten como jóvenes. Ya decía en 2004 Rosando Vallés, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Textil en México que “algunas prendas de vestir no entienden de años y cualquiera puede llevarlas, sin sentir que no van con su imagen”.

Segmentar socioeconómicamente es algo demodé incluso para industrias ajenas a la moda. Pero no porque debamos alejarnos del concepto de consumidor mono-target debemos también alejarnos de la segmentación. En un reciente reporte de Nielsen llamado “Segmentation: Old School or Still Cool”

---

<sup>20</sup> Childrenwear in Argentina, Euromonitor, 2016

se enfatiza la importancia de la segmentación en este complejo y cambiante mercado. Lo importante es considerar otras medidas, como el nivel de adaptación de tecnología de nuestros consumidores o los diferentes dispositivos que utiliza. La segmentación conductual/de ocasión es actualmente la más eficiente. Sólo entendiendo que el consumidor es versátil y tiene diferentes comportamientos según la ocasión vamos a poder encontrarlo en el mejor lugar e interpelarlo con el mejor mensaje.

A lo que respecta a este plan de marketing puntual, algunos indicadores tradicionales aún resultan útiles. Primero es importante diferenciar al consumidor del comprador o *shopper*.

### Segmentación de los consumidores

Diferentes estudios se han empeñado en estudiar hasta qué punto la influencia infantil ha modificado la dinámica de consumo en las familias. Y lo que han descubierto es que cada vez es más amplia la gama de artículos cuya compra deciden los hijos, y no los padres.<sup>21</sup>

Resulta imprescindible entonces comprender cómo se comporta el niño como consumidor. Y la variable de segmentación más apropiada es la edad, ya que a medida que ésta cambia cambian las conductas, necesidades y preferencias. Valkenburg y Cantor en su artículo *The development of a child into a consumer* (2001), describen el desarrollo del comportamiento de los niños como consumidor en su infancia hasta los 12 años de la siguiente manera:

#### Recién nacidos y primeros años de vida (0-2 años)

Diferentes estudios concuerdan en que los bebés nacen con algunos sentidos muy desarrollados y hasta con ciertas preferencias. Es el caso de los olores, sonidos y sabores. La vista, por otro lado, es algo que van desarrollando con el tiempo. A los 5 meses desarrollan interés por la televisión. Prefieren los colores primarios y los contrastes (Acuff, 1977) y no es sorprendente que los programas

---

<sup>21</sup> Schor, 2006.

infantiles los utilicen.

A los 8 meses ya pueden sentarse erguidos en el carrito de compras, desde donde pueden observar los productos colocados a la altura de su vista. Al año de edad ya son capaces de agarrar los productos y entre los 18 y 24 meses comienzan a comunicar sus preferencias y a pedir que les compren ciertos productos (Mc Neal, 1992).

Por más que a los dos años ya pueden comenzar a establecer relaciones entre las publicidades que ven en la tele y los productos en la góndola, según Valkenburg “no se los puede considerar consumidores directos” ya que la mayoría de sus acciones son reactivas y no intencionales.

#### Preescolares (2-5 años)

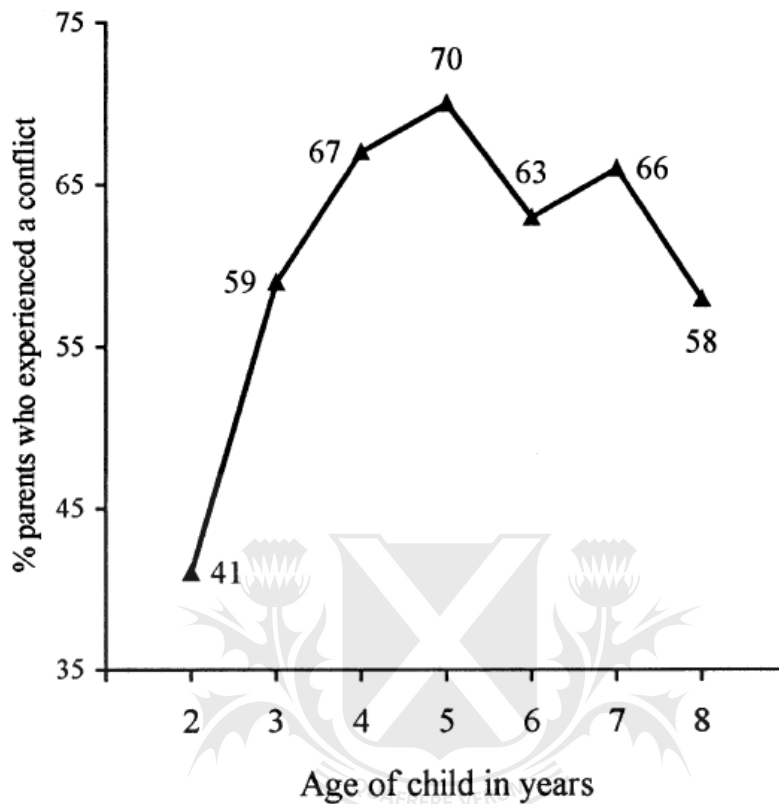
La etapa de la inocencia pura, cuando los niños creen que los personajes de la televisión existen y que viven dentro de ella (Noble, 1975). No distinguen un comercial de un programa de TV y mucho menos el tono persuasivo de los primeros.

El consultor especialista en niños y jóvenes, Daniel Acuff, realizó un estudio en el cual se les presentaba a niñas de 5 años tres modelos de muñecas. Las primeras dos de primera gama, con caras reales y efectos mecánicos. La tercera mucho más barata, hecha de materiales menos sofisticados pero con un gran corazón rojo en el vestido. La mayoría de las niñas eligió la más barata, pues concentraron su atención en lo llamativo del corazón. Es así que a esta edad los niños no miden los detalles ni la calidad, sino lo que les llama verdaderamente la atención.

Por último, a esta edad los niños quieren gratificaciones en el momento.

Priorizan el tiempo por sobre la cantidad o la calidad de la gratificación. Es muy probable que elijan un caramelo ahora que cuatro más tarde. Esto conlleva a situaciones incómodas y vergonzosas para los padres en el punto de venta, cuando ocurre el común estallido de los niños cuando los padres no les compran algo que quieren. Valkenburg realizó una encuesta en 1999 y obtuvo los resultados de la siguiente Figura. Es decir, la etapa preescolar es la franja de edad donde más conflictos hay a la hora de ir de compras.

**Porcentaje de padres que experimentaron un conflicto relacionado a una compra con sus hijos en una tienda (Valkenburg, 1999)**



**Primera Etapa de Escuela Primaria (5-8 años)**

Valkenburg considera apropiado hacer una segmentación especial para esta franja de edad ya que el nivel de concentración en una tarea o juego a esta edad aumenta de 18 minutos a 1 hora (Ruff & Lawson, 1990). También se modifica el tipo de juegos. Mientras que a los 3, 4 años los niños disfrutaban de un entretenimiento social con pares de su edad, entre los 5 y 7 años los niños pueden disfrutar de juegos más elaborados, muchas veces solos o con un dispositivo.

Es a esta edad también que los niños realizan su primera compra. Si bien desde más chicos compran en presencia de sus padres en algún kiosco o tienda cerca de la casa, es durante la escuela primaria que realizan su primera compra solos, sin supervisión. Según Valkenburg (1999) 21% de los chicos de 5 años, 35% de los chicos de 7 años y 48% de los chicos de 8 años ya hacen

una compra independiente.

### Segunda etapa de Escuela Primaria (8-12 años)

Es en este momento de la vida de un niño/ pre-adolescente que la opinión de los pares es el centro de referencia. Los niños desarrollan un compromiso hacia las opiniones de sus compañeros, lo que es “cool” y lo que no. Se preocupan por su ropa y por cómo se comportan en público. Empiezan a crecer otros intereses como artículos deportivos o electrónicos. La permeabilidad a la publicidad se encuentra en el nivel más bajo, ya que los se rigen por lo que dicen sus pares (Constanzo & Shaw, 1966).

En la Argentina, según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 la población se distribuye de la siguiente manera:

Edad	Población total	Sexo	
		Varones	Mujeres
0-1	1.356.200	690.122	666.078
2-4	1.981.452	1.007.850	973.602
5-7	2.031.251	1.031.780	999.471
8-12	3.438.219	1.748.446	1.689.773

Universidad de

Habiendo analizado las características de cada franja etaria, podemos concluir que la educación y el entorno repercuten en la duración y gravedad del efecto NAG. NAG según Tur Viñes y Ramos Soler es “el efecto que tiene la insistencia de las peticiones del niño en las decisiones de consumo.”<sup>22</sup> Sea a través de súplicas, exaltación, tono amenazante, persuasivo o compasivo, el efecto NAG es inevitable y algo con lo que los padres tienen que aprender a lidiar.

### Segmentación del shopper

Las compras de indumentaria infantil recaen mayoritariamente en las madres. Según el último censo realizado en la Argentina, hay alrededor de cuatro millones de madres de hijos de entre 0 y 12 años. A éstas podemos segmentarlas también por edad:

<sup>22</sup> Marketing y Niños, 2008



### Madres Adolescentes.

Según un estudio de UNICEF en América Latina y el Caribe, el 38% de las mujeres de la región se embaraza antes de los 20 años. Esto nos convierte en la segunda tasa más alta de embarazos adolescentes en el mundo. Casi el 20% de los nacimientos vivos de la región son de madres de 14 a 19 años. La mayoría deja la escuela y sus sueños de conseguir un empleo.

En la Argentina, los partos adolescentes representan 1 de cada 6 nacimientos. El 53% manifiesta no haber buscado al bebé y el 66% quedó embarazada por no utilizar métodos anticonceptivos.<sup>23</sup>

### Madres Millennials.

La mitad de los niños de 0 a 12 años tiene una madre nacida entre 1981 y 1995. Una investigación llevada a cabo por Initiative<sup>24</sup> revela algunas características de las madres millennials en América Latina:

- Son la generación de madres latinas con mayor nivel de educación.
- Priorizan compartir momentos divertidos con sus hijos y darles una excelente educación
- Utilizan smartphones para almacenar información diaria y para aprender a través de tutoriales y videos online.
- Se consideran multipantallas
- Consideran que las redes sociales son un espacio íntimo para compartir fotos de su familia.

Otro estudio de Goldman Sachs resalta que las mamás millennials “aman las marcas que incorporan tecnología” y las que “las ayudan a hacer un uso más eficiente de su tiempo y a ser multitaskers”. Además priorizan pequeñas marcas que pueden ofrecerles experiencias alrededor del producto y son muy influenciables por celebrities o recomendaciones a la hora de tomar una decisión de compra.

En resumen, las mamás millennials son multitaskers, con gran afinidad al

<sup>23</sup> Fondo de Poblaciones de las Naciones Unidas, World Population Dashboard.

<sup>24</sup> Mamás Millennials: las mamás de Invención y Papás Millennials: ser Papá te Hace Más Feliz. Initiative.2015



mundo 2.0 y prefieren marcas que facilitan su rol como madres trabajadoras.

### Madres Generación X

Cada vez más madres retrasan su maternidad, por lo que la las madres Gen X siguen representando un importante segmento de las madres de niños de 0 a 12 años.

La madre Gen X es una mamá conectada. Si bien esta generación fue la primera en vivir el cambio tecnológico, no son nativos digitales como los Millennials. Es por eso que sienten cómodos tanto con los medios digitales como los tradicionales. Son la generación que más televisión ve y la que está más expuesta a estímulos publicitarios.

Estudios publicados por Forbes revelan que, contrariamente a lo que podríamos creer, las madres Gen X se ven menos invadidas por la tecnología que las millennials. Esto se debe a que casi todas las búsquedas de las mamás Gen X están focalizadas en sus hijos y creen que la tecnología las ayuda a encontrar un balance entre el trabajo y la vida.

## Análisis de la Empresa

Habiendo analizado la situación del país, de la industria y del sector, se plantea el lanzamiento de una nueva marca de indumentaria infantil: Meraki.

Meraki viene a ofrecer una forma diferente de elegir y comprar la indumentaria para los niños: una plataforma digital que permite resolver una necesidad a través del entretenimiento familiar y la personalización de las prendas, ocupando un espacio inexistente en el mercado argentino.

## Análisis y Matriz FODA

Antes de comenzar a plantear la estrategia, se realizó un análisis FODA:

### Fortalezas

- Propuesta de valor que comprende la dinámica familiar actual: niños exigentes y decisores.
- Una solución para una necesidad conflictiva.
- Entretenimiento para padres e hijos.
- Personalización por parte del consumidor.
- Nueva compañía, nacida del entorno digital, con sus códigos.
- Baja inversión y costos.

### Debilidades

- Poca variedad de prendas iniciales.
- Tiempos de producción

### Oportunidades

- Auge del e-commerce.
- Segmento de indumentaria liderando los m-commerce.
- Expectativa de recupero del poder adquisitivo.
- Contexto social: madres multitasking, que valoran marcas que les simplifiquen la vida.

## Amenazas

- Aumento de las importaciones
- Bajas barreras de entrada

Habiendo comprendido los principales limitantes y recursos existentes, se plantean las estrategias para aprovechar al máximo todos los elementos identificados.

	F	D
O	Estrategia F-O . Traer al frente los beneficios funcionales y emocionales del producto transmitiendo claramente la propuesta de valor y la necesidad que resuelve. . Interfaz simple y amigable	Estrategia D-O . Foco en “Tantos diseños disponibles como creatividad de los usuarios”, pese a tener pocas prendas iniciales
A	Estrategia F-A . First to market: el hecho de ser la primera marca en hacerlo permite generar lazos con los usuarios y reinventar las reglas del juego.	Estrategia D-O . Posicionamiento de marca y bonding emocional con los consumidores para blindar a los competidores frente a las debilidades de la propuesta.

## Estrategia

Las oportunidades del mercado son claras. El segmento infantil es uno de los segmentos más lucrativos del mundo de la moda. Reference for Business estima que para 2017 va a alcanzar un récord de 173,6 billones de dólares y un CAGR de 4,2%. Se trata de un negocio de primera necesidad, con rápida obsolescencia, que no se ve tan afectado por dinámicas económicas ni por

tendencias.

En la Argentina, como se mencionó anteriormente, cada vez más empresas se lanzan a este mercado con la intención de obtener mayores ganancias en base a la rotación de los productos.

En este contexto, se plantea el lanzamiento de una marca de indumentaria infantil: Meraki. Meraki viene a ofrecer una plataforma de entretenimiento digital de elección y compra de indumentaria infantil basada en la customización del producto a partir de las decisiones de padres e hijos.

### Definición del Target

Para poder definir un target adecuado para Meraki primero hay que comprender cómo han cambiado los chicos y las familias.

Se habla de la expansión del “Síndrome del Pequeño Emperador” de las sociedades orientales a los países occidentales. Este término nace en China para referirse a los hijos únicos chinos nacidos tras la política de un sólo hijo en 1979 y que son el centro de las familias. Como principal implicación socioeconómica, esta política trajo que casi la mitad del ingreso de la familia sea gastada en el niño.<sup>25</sup> Traducido a las sociedades occidentales, hablamos de niños con extremo consentimiento.

El hecho de tener cada vez menos hijos y menos tiempo para dedicarles ha llevado a que los chicos de hoy sean cada vez más autónomos, decisores, exigentes, impacientes, impulsivos y vulnerables a la publicidad.

Meraki no sólo le habla sino que entiende a la madre de hoy. Profesional, ama de casa, amiga, esposa, mujer. También entiende a los niños de hoy: más autónomos, decisores, exigentes. Padres e hijos multitasking y por sobre todo, multipantallas.

Sin embargo, los niños sociabilizan de una manera muy diferente a los padres por el hecho de ser nativos digitales. Mark Prensky, escritor especialista en educación, acuñó este término en 2001 para describir aquellas personas

---

<sup>25</sup> Paul Herbig Shao y Alan T., Marketing implications of China's 'little emperors'.

nacidas y formadas en un “lenguaje digital”. Sus principales características son ser hiperconectados, informados, lúdicos, críticos y multipantallas.

Los niños “piensan de forma diferente al resto de las personas. Desarrollan mentes hipertextuales. Saltan de una cosa a otra. Es como si sus estructuras cognitivas fueran paralelas, no secuenciales”.<sup>26</sup> El hecho de pasar más de seis horas conectados y tener acceso a celulares y tablets apenas pueden tener como consecuencia que los nativos digitales se identifiquen con la interactividad: esperan una respuesta inmediata a todas y cada una de sus acciones.

En pocas palabras, podemos definir el target de Meraki como: madres de niños de 0 a 12 años, multitasking e hiperconectadas.

La decisión de orientarse a la mujer radica en un estudio de The Boston Consulting Group (BCG) que determinó que ellas son responsables de más del 70% de las compras domésticas y familiares, y que en contraparte, los hombres suelen complicarse al momento de hacer regalos a sus hijos, esperando que sean ellas quienes solucionen este dilema.

En una primera instancia se acotará regionalmente el target a los niños y mujeres que cumplan la definición anterior y que vivan en CABA y primer cordón de Gran Buenos Aires<sup>27</sup>. Es decir, estamos hablando de un mercado objetivo amplio de 775.149 madres.<sup>28</sup> Si se quisiera recortar sólo a millennials nos quedaríamos con un mercado objetivo de 387.575 madres, pero esto no resulta pertinente ya que, como se analizó con anterioridad, la tecnología ya traspasó la barrera de la edad y se apuesta más a una segmentación conductual que de edad o de nivel socioeconómico.

Meraki apunta a segmentación por ocasión, a capturar esos momentos de agotamiento de las múltiples tareas de la vida actual y se necesite una salida,

---

<sup>26</sup> William D. Winn, director del Centro de Aprendizaje, Laboratorio de Tecnología de Interfaz Humana de la Universidad de Washington, citado en Moore, Inferencial Focus Briefing

<sup>27</sup> Partidos de Avellaneda, General San Martín, La Matanza (parte este), Hurlingham, Ituzaingó, Lanús, Lomas de Zamora, Morón, Quilmes, San Isidro, Tres de Febrero, Vicente López.

<sup>28</sup> Esto se calcula teniendo en cuenta la cantidad de niños de 0 a 12 años viviendo en esos partidos dividido la tasa de fecundidad y multiplicado por el porcentaje de madres millennials. Fuente: Indec, Censo 2010.

un momento de recreación para los hijos que aporte beneficios tanto emocionales como funcionales.

Ya lo explicaba Jamie Gautfreund, CMO de Deep Focus: “Las madres quieren personalización y una relación con las marcas que las apoyan, especialmente con sus hijos”.

Las marcas que logran integrar la movilidad y la digitalización en las tareas cotidianas son las ganadoras según Forrester. Y Meraki viene a hacer eso, mezclando recreación con una actividad que no deja de ser una obligación, ya que resuelve una necesidad básica: vestirse.

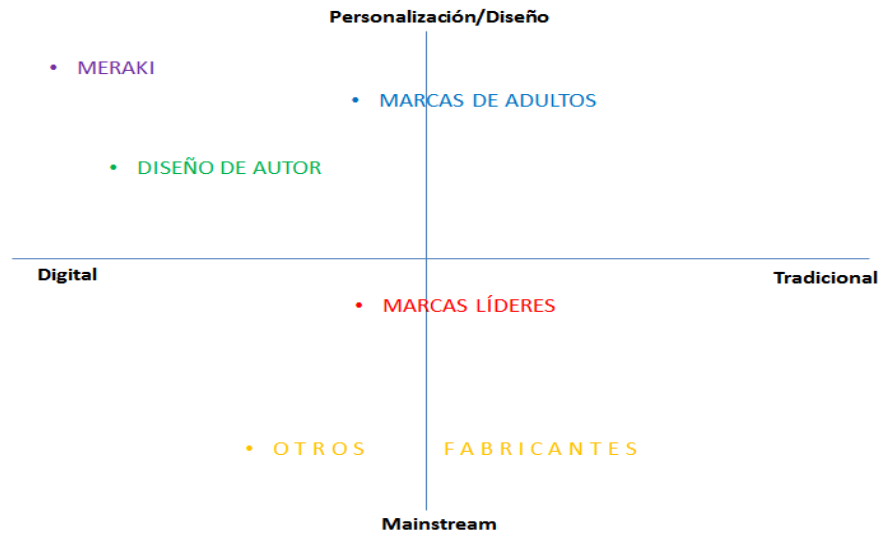
### Posicionamiento

Meraki se ubicará en un lugar inexistente del mercado de indumentaria infantil argentino. La propuesta de valor busca posicionarse como una empresa vanguardista líder en innovación en el mercado no sólo de indumentaria infantil, sino en el mercado de soluciones para las necesidades de los padres a la hora de criar a sus hijos.

La personalización será eje, y el fomento de la creatividad de los niños y la importancia de una infancia libre de prejuicios y estándares el pilar fundamental.

Meraki será una marca 100% digital que le hablará a un grupo todavía no escuchado en este mercado: esas madres ocupadas, multitasking, acostumbradas a hacer malabares para poder cumplir con todo.

Si trazamos dos ejes y mapeamos a los competidores, el mercado quedaría de la siguiente manera:



Desde ya que este mapa es una simplificación que pretende ilustrar el lugar que ocupará Meraki.

En el caso de otros fabricantes, comercializan prendas mainstream, sin tanto diseño particular ya que muchas veces hasta las mismas prendas pueden ser compradas en diferentes comercios. Al ser más de 1000 competidores en este segmento, existen algunos que se mantienen en el formato tradicional de local físico y otras que venden por redes sociales o plataformas digitales.

Las marcas líderes mantienen un diseño menos osado que las marcas de adultos con sublínea de kids. Ambos segmentos cuentan con gran cantidad de comercios al público y en los últimos años han implementado sitios web con opción de e-commerce y redes sociales. Por lo que mantienen una estrategia híbrida de online/offline.

Las marcas de diseño de autor, por último, son las más cercanas a Meraki. De hecho, de tener que integrar uno de los grupos integraría éste. La diferencia radica en que en estas marcas el diseño es único y diferencial, sea por materiales ecológicos que se utilizan o por ser osados en la combinación de colores y cortes. En Meraki, en cambio, el diseño será único y diferencial porque cada uno le aportará su sello personal. Los usuarios podrán disfrutar de la prenda que se imaginan y con el orgullo de haberla creado ellos mismos.

Concepto de marca y elementos

## Misión

El propósito que tiene Meraki es brindar una solución integrada a las madres argentinas a la hora de vestir a sus niños, ofreciendo una plataforma que resuelve una necesidad básica al mismo tiempo que entretiene y fomenta la creatividad.

## Visión

La visión de Meraki es llegar a ser la marca de indumentaria infantil referente en innovación y cercanía a las familias argentinas, manteniendo siempre el entendimiento familiar del que nace su propuesta y sus estándares de innovación en recreación y vestimenta de los chicos.

## Valores

Creatividad, libertad de expresión, juego, familia, recreación, diversión, independencia. Algunos de los valores que engloba el concepto de Meraki.

## Componente fonético.

Meraki viene del griego y significa hacer algo con amor y creatividad, poniendo el alma en ello.

El nombre escogido resume el concepto de marca a la perfección. Porque Meraki es justamente eso: fomentar la libertad de expresión de padres y chicos, sentirse liviano de prejuicios y de modas, crear nuestras propias tendencias y alimentar la llama de la creatividad que todos tenemos dentro. Se trata de ser únicos e independientes y enseñarle a nuestros hijos a serlo.

La letra "m" fonéticamente expresa afectividad, mimos, cariño; remite a lo maternal.<sup>29</sup>

## Componente verbal.

Para el diseño del logotipo se buscó transmitir los valores y esencia de la marca, así como reflejar su componente fonético y su significado.

<sup>29</sup> Pol, A. (2005). *Secretos de marcas, logotipos y avisos publicitarios. Simbolismo gráfico, espacial y cromático*



MERAKI

La tipografía escogida hace referencia a una tipografía de un niño, con trazos indefinidos y diferentes alturas de las letras. Mantiene las letras separadas entre sí y en mayúscula, como las primeras palabras escritas por los niños.



Se busca lograr un diseño simple, sin sobrecargar. Los lápices hacen alusión a la creación que la marca busca generar en el target. La cantidad elegida hace referencia al doble usuario: consumidor y shopper, quienes juntos diseñarán las prendas.

Los componentes cromáticos siguen la misma línea, logrando un resultado final simple y despojado, con colores vivos como la infancia y la preponderancia del blanco que sirve como metáfora de la hoja en blanco y la posibilidad de imaginar y crear sin condiciones.

Universidad de  
San Andrés

## Marketing Mix

### Marketing Infantil: Concepto e Historia

Para diagramar el plan de marketing de Meraki primero debemos indagar en el concepto de marketing infantil. Un término relativamente nuevo, surgido luego de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos (Tur Viñes y Ramos Soler, 2008), cuando la tasa de mortalidad comenzó a descender y la cantidad de niños creció un 50%. Pero fue recién en la década del setenta cuando se empezó a hablar formalmente del niño como consumidor y los comerciantes comenzaron a bombardearlos con diferentes estímulos y productos, principalmente juguetes y productos para el desayuno.

Ya para la década del noventa la oferta se diversificó a productos antes considerados para adultos: calzado, música, vacaciones, indumentaria.

Habiendo repasado su historia, decimos que el marketing infantil se trata de buscar la necesidad del niño y satisfacerla.

Como se anticipó anteriormente, los niños se comportan de manera diferente a los adultos en muchos sentidos, pero principalmente en que priorizan un beneficio inmediato: el tiempo de la recompensa pesa más que la calidad de la misma. Sus elecciones son impulsivas y emocionales al punto de, muchas veces, caprichosas.

Es por eso que una estrategia de marketing infantil no puede descuidar a su otro interlocutor: los padres. Son ellos quienes tienen que comprender los beneficios y funcionalidades del producto porque, en definitiva, son los que terminan haciendo la transacción.

Entonces, para poder trazar una estrategia que aplique a ambos públicos, se debe tener en cuenta lo que busca y valora cada uno:

Niños.

- Buscan una recompensa inmediata.
- Lo visual es fundamental para ellos.
- Toman decisiones impulsivas y emocionales

- Valoran el juego y la experiencia que les da el producto.  
Padres.
- Son racionales
- Necesitan mayor información antes de tomar una decisión: beneficios, seguridad, calidad.
- Valoran la experiencia
- Buscan satisfacer los deseos de sus hijos.

### Producto

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.<sup>30</sup>

Encontrada la necesidad, recién se puede comenzar a pensar en el producto.

Según Mc Neal, existen diferentes formas de desarrollar un producto para niños:

- Estrategias basadas en la originalidad: se centra en la creación de nuevas ideas. Se trata del camino más riesgoso pero también el que más ganancias puede traer.
- Estrategias de productos derivados: basado en el comportamiento cada vez más adulto que tienen los niños y a la vez, fomentando esta tendencia. Consiste en la imitación de productos de adultos adaptados al mercado infantil.
- Estrategia basada en la niñez: se concentra en la creación de productos “sólo de niños”.

Sumado a esto, en el mercado infantil hay algunos aspectos que tienen más peso: diseño y colores para atraer la atención de los niños y marca para reforzar la confianza de las madres (Ana Sebastián Morillas, 2010). De hecho, es muy común la utilización de animales o licencias de personajes de dibujos animales para lograr mayor atracción por parte del niño. Algunos de ejemplos de esto son la industria de los cereales para niños. La mayoría de las marcas

---

<sup>30</sup> Rafael Muñiz, Marketing en el Siglo XXI, 2001.

tienen un animal en su caja. Lo mismo ocurre con Flip, la nueva marca de Aguas Danone enfocada en niños, con un packaging de 330cc y licencia de los personajes de la era del hielo.

Estrategia de Producto.

En el caso de Meraki, el producto se enfocará en la originalidad. Meraki es una plataforma digital a través de la cual niños y padres podrán divertirse eligiendo ropa, evitando así largas recorridas de tiendas físicas que terminan muchas veces en frustración en los padres y cansancio en los hijos.

### Unique Selling Proposition

Meraki será la primera marca de indumentaria infantil en entender a los padres e hijos de hoy. A través de una plataforma de juego digital, principal entretenimiento y medio de comunicación actual, resuelve la situación tediosa pero necesaria de comprarles ropa a los hijos y lo hace fomentando la creatividad de los niños y generando un momento de recreación para toda la familia.

### Descripción del Producto

Se trata de una plataforma digital (en principio sitio web con expansión a app) pensada principalmente para uso mobile y de tablets, a través de la cual se puede diseñar una prenda de inicio a fin.

Al ingresar al sitio o app, la madre o el mayor responsable podrá definir los parámetros de compra a través de ciertos filtros: edad, sexo, medidas del niño<sup>31</sup>, productos a ser seleccionados y monto máximo a desembolsar. Estos filtros serán recordados cada vez que se inicie la aplicación, pudiendo ser cambiados cuando se desee.

Una vez pasado esos filtros, aparecerá en primera plana un niño o una niña (dependiendo el sexo elegido) que será el “modelo a vestir”.

De manera lúdica, a través del juego, se elegirán las diferentes prendas para

---

<sup>31</sup> Se dará la opción de introducir las medidas del niño o el talle deseado basándose en la tabla de talles que se encontrará anexa al sitio web.

vestir interactivamente al modelo con muy simples pasos:

### 1. Presentación del modelo a vestir

Dependiendo el sexo elegido, se desplegará una serie de personajes para elegir a quién vestir. Se le podrá poner un nombre al personaje y el mismo tendrá diferentes aspectos dependiendo la edad seleccionada. Este tipo de acción es muy utilizada por juegos en consola, por lo que los niños están familiarizados con el procedimiento.



2. Se desplegará un menú con la oferta de productos que se pueden crear. El catálogo de productos puede ser previamente configurado por el adulto responsable, para evitar justamente los caprichos que surgen en las tiendas físicas cuando los niños ven y desean un producto que el adulto no puede comprar.



- Una vez elegida la prenda, comenzará el proceso de personalización: se desdoblará una paleta de colores, tipografías, imágenes, bordados, estampas, aplicativos. La prenda irá cambiando a medida que se la personaliza y será posible ir viendo los cambios tanto sobre el modelo a vestir como en primer plano para apreciar los detalles.



- El diseño quedará guardado para que luego la madre o adulto responsable pueda elegir y realizar el check out del carrito (pago, envío, etc).

Además de personalizar la prenda, se podrá personalizar escenarios: jardín de infantes, colegio, casa de los abuelos, cine, etc. Los niños podrán así elegir vestimentas acordes para cada momento. El insight detrás de esta decisión es

que muchas veces los padres pelean con los hijos a la hora de vestirse para ir a determinados lugares, sobre todo al jardín. De esta manera se puede utilizar como herramienta de persuasión con los niños.

### Atributos

La USP se sostiene a través de diferentes atributos funcionales y emocionales:

Funcionales.

- Ahorro de tiempo de ir a los locales a ver, probar y comprar ropa.
- Simplicidad en el proceso de creación de la prenda.
- Filtros de precio y de productos a seleccionar
- Recreación
- Pre-visualización y guardado automático de las prendas creadas por los niños para que el adulto lo revise después.
- Fácil interfaz de juego y compra.

Emocionales.

- Evita discusiones y momentos tensos al ir a comprar ropa con los hijos.
- Fomenta la creatividad de los niños
- Permite compartir tiempo entre padres e hijos jugando.
- Resuelve una necesidad de las madres multitasking de hoy.
- Simplifica el momento de vestir al niño, ya que éste eligió desde antes lo que le gusta y para los momentos que lo usará.

Precio

El precio es la variable del marketing menos valorada y desarrollada. Según Kotler, el precio es "...la suma de los valores que los potenciales clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio que van a adquirir..." Sin embargo, esa definición se queda a mitad de camino.

Otra definición más amplia es la de Martínez Navarro y Sebastián Morillas: "El

concepto de precio desde el punto de vista del marketing es muy amplio, por un lado hace referencia al desembolso económico, también alude al conjunto de esfuerzos que el comprador tiene que realizar (tiempos de espera o lejanía) sin olvidar las aspiraciones del comprador, o lo que éste espera recibir a cambio. Por ello el concepto de “caro” o “barato” es algo subjetivo”

Queda evidenciado entonces que el precio es algo más que el valor monetario que los clientes pagan, sino que también abarca los valores de marca, el sentimiento de pertenencia, la percepción y valor otorgado por el cliente. Se trata de un mundo subjetivo. Pero a la vez se trata de la variable más dura, ya que de ésta dependen los ingresos. De ahí su complejidad de análisis y planteo.

A la hora de elegir, el consumo infantil no se reduce sólo al precio. Variables como seguridad, tranquilidad de los padres o simplemente satisfacer el capricho de los hijos pueden romper esta barrera.

### Estrategia de Precio

Meraki ofrecerá un rango de precios amplio, dependiendo la sofisticación de la prenda diseñada. A medida que se van agregando más componentes a la prenda, el precio irá aumentando. En todo momento se visualizará el precio subfinal de la prenda para poder tomar la decisión de seguir agregando o quitando según se prefiera.

Anterior a esto, los padres podrán colocar un filtro inicial de precio máximo para que los niños no elijan prendas que luego los padres no pueden comprar, evitando así el problema que ocurre muchas veces con los niños al pasar por vidrieras o en tiendas físicas.

Según la estrategia de posicionamiento definida, la estrategia de precios seguirá la misma línea de diferenciación por calidad y personalización. El precio será lo suficientemente alto para cubrir los costos de las prendas y generar una rentabilidad positiva para la compañía pero manteniendo una posición competitiva frente a la competencia.



### Análisis de precios de la competencia

Volviendo a la segmentación de la oferta en los cuatro grupos iniciales, analizaremos el precio promedio de algunas prendas.<sup>32</sup>

1. **Marcas de adultos con sublínea de kids:** marcas de renombre, con precio elevado en sus líneas de adultos que mantienen en su sublínea de kids. Ticket promedio: \$1500

Remeras	\$300-\$800
Pantalón	\$1000-\$1500
Camisas	\$700-\$1600
Sweaters	\$500-1800

2. **Diseño de Autor:** sus precios son muy variados así como sus líneas de diseño. Ticket promedio: \$800

	Bebé	Niños
Remeras	\$250-\$350	\$250-420
Pantalón	\$150-\$250	\$200-\$550
Camperas	\$200-\$250	\$350-\$1000
Bodys	\$120-\$450	-

3. **Marcas establecidas de público infantil:** son las marcas líderes, con una línea amplia de productos y diferentes segmentos según sexo y edad. Ticket promedio: \$1000

<sup>32</sup> Relevamiento de precios en marzo 2017.

	Segmento Petit (0-9 meses)	Segmento Bebé (9 a 24 meses)	Segmento Niños (2-12 años)
Body	\$250-400	-	-
Remera	\$300-\$400	\$200-450	\$250-\$550
Pantalón	\$400-\$700	\$600-1000	\$600-\$1000
Sweater	\$600-\$800	\$600-\$1200	\$600-\$1300
Abrigos	\$400-1200	\$800-1700	\$800-1700
Vestido	\$600-\$1000	\$700-\$1200	\$500-1200

**4 Otros fabricantes:** tienen precios relativos dependiendo del barrio en el que se ubican. El ticket promedio ronda los \$700.

La estrategia de precios de Meraki se ubicará entre las marcas de Diseño de Autor y las Marcas líderes. Ofrecerá un producto de excelente calidad y de diseño propio, a un precio competitivo en comparación a las marcas líderes.

#### Análisis de Costos

Para definir el precio de Meraki es importante y pertinente realizar primero un análisis de costos y breve descripción del proceso productivo.

El proceso productivo será tercerizado en un taller especializado en indumentaria infantil. De esta manera se ahorrará en costos fijos como infraestructura y empleados. Una vez conseguido el diseño final realizado por el usuario, se pasarán los pedidos al taller y el mismo entregará la prenda final en un plazo de 5 días hábiles.

#### Análisis y costos y definición de precios<sup>33</sup>

Debido al contexto inflacionario de la economía argentina, los costos y precios que siguen a continuación son referenciales a marzo 2017. Lo que se busca

<sup>33</sup> Análisis de costos y definición de precios en marzo 2017.

resaltar al incluirlo es la contribución que se aspira tener y lugar en el mapa competitivo que se busca ocupar.

Se incluye a modo de referencia la composición detallada de una de las prendas más vendidas en indumentaria infantil. En la sección Anexo se puede encontrar otras prendas.

### Remeras

Componente	Precio
Tela Algodón*	\$20,4*
Costura**	\$16
Estampa Central/Bordado***	\$13
Sublimado	\$20
Corte	\$10
Aplicación/Logo	\$10
Botón/Broche (incluye colocación)	\$5
Plancha	\$4
Etiqueta	\$1

\*Tela: \$20,4 - se utiliza aproximadamente 34 cm de tela promedio entre bebé y niños. Costo del metro de tela: \$60.

\*\*Costura: \$16- el precio oscila entre \$15 y \$17

\*\*\*Estampa Central/Bordado: \$13 (entre \$12 y \$15 dependiendo la cantidad de colores)

Plancha: \$4

Etiqueta: \$1

Estamos hablando de un costo mínimo de \$51,4 y máximo de \$86,4. A esto

hay que sumarle el 20% que factura el taller por hacer la prenda. Por lo que el costo terminaría entre \$62 y \$104. El precio de una remera Meraki oscilaría entre \$300 y \$500 con un margen alrededor del 80%.

Con esta lógica se irán calculando los costos y definiendo los precios para cada producto. La plataforma estará desarrollada de manera que el precio es visible todo el tiempo a medida que se agregan o quitan detalles (bordados, parches, aplicaciones, botones).

La contribución con la que trabajará Meraki oscilará entre el 70% y el 80%, teniendo un margen para absorber otros costos que se analizarán más adelante, como los logísticos, administrativos y de marketing.

En términos competitivos, Meraki se ubicará en el medio de los cuatro segmentos, más caro que otros fabricantes y diseño de autor pero más barato que las marcas líderes y marcas de adultos con sublínea de kids, por lo que su ticket promedio ronda los \$900.<sup>34</sup>



#### Plaza/Distribución

El canal de distribución es el camino que recorren los productos hasta llegar al usuario final (López- Pinto). En el caso del marketing infantil, la distribución adquiere una mayor importancia por dos motivos: la atracción en el punto de venta y la confianza de los padres. Según Tur Viñes y Ramos Soler, la marca que proponga una alternativa conseguirá llamar la atención del consumidor. En el caso de los niños esto se vuelve más crucial ya que, como se describió anteriormente, los niños son impulsivos por naturaleza y deciden gran parte de

<sup>34</sup> Valores de referencia a marzo 2017.

la compra en el punto de venta.<sup>35</sup>

### Locales físicos para niños

Los locales sólo para niños no son una novedad. En los años setenta ya existían en muchas ciudades de Europa. En la Argentina este mercado aún no está tan explotado pero hay varias marcas que comenzaron a orientarse a este público en particular, entendiendo el poder que tienen los niños en las decisiones de compras. Es el caso de la juguetería Imaginarium, quien utiliza dos puertas de entrada al local, una para adultos y otra para niños, siendo casi imposible para un niño controlarse para entrar. Otro ejemplo es el local de Barbie Store, un espacio temático totalmente dedicado al mundo de la muñeca, donde las niñas de 3 a 12 años pueden maquillarse, disfrazarse, desfilarse y jugar con las muñecas, entre otras actividades.

Ejemplos de locales exclusivos para niños



Otro ejemplo de segmento que ha comprendido la importancia de la buena predisposición del niño para generar ingresos es el de peluquería. Cortarle el pelo a un niño es generalmente una tarea que genera complicaciones tanto para el profesional como para el padre que decide llevarlo a la peluquería. Las peluquerías para niños han adaptado sus salones, reemplazando las sillas por autos o carros infantiles. También incluyen juegos durante las salas de espera y hasta algunas tienen un carrusel. De esta manera, no sólo logran mantener al niño a gusto sino que también ellos mismos desean ir.

<sup>35</sup> Martínez Navarro y Sebastián Morillas, 2010.

### Multiplataformas para niños

Puede deberse a ser nativos digitales (término muy discutido actualmente) o por ser expuestos desde muy chicos; lo cierto es que la habilidad que tienen los niños para usar la tecnología es indiscutible. Un estudio de AVG Technologies revelaba en 2014 que 66% de niños de entre 3 y 5 años eran capaces de jugar un juego de computadora y 47% navegar un Smartphone pero sólo un 14% sabía atarse los cordones.<sup>36</sup>

Dejando de lado las discusiones de ética y moral, la realidad es clara: desde muy pequeños los niños son inmersos en un mundo digital y son cada vez más las empresas que comprenden esto y se adaptan. Youtube Kids es un claro ejemplo de plataforma digital. El segmento cumplió recientemente un año en Latinoamérica y ya cuenta con más de treinta mil millones de visualizaciones dentro de su app.

Recientemente National Geographic lanzó su multiplataforma Nat Geo Kids, un sitio con películas, series y juegos dirigido a niños de entre 4 y 7 años. Diego Reck, vicepresidente ejecutivo, expresó: “Los más pequeños comienzan a interactuar con una tablet o celular casi al mismo tiempo que lo hacen con sus juguetes. Resulta esencial para nosotros poder acompañar a un público tan inquieto, curioso y en constante movimiento a través de un destino multiplataforma que esté a su alcance en cualquier momento y lugar”.

### Estrategia de Distribución

Meraki también sabe entender el mercado actual y el comportamiento de los niños. Autodefinida como una plataforma digital, se podrá acceder a él, Es así que se define también como una plataforma digital a la que se podrá acceder desde cualquier dispositivo.

En una primera etapa, el canal de distribución será meramente online. Dentro de la plataforma se encontrará el e-commerce a través de la cual se comercializarán los productos. La decisión de no contar con un local o punto de venta físico se sustenta en las siguientes razones:

---

<sup>36</sup> AVG Digital Diaries, AVG Technologies, 2014.

Del lado del consumidor:

- Más del 90% de la población Online Argentina ya compró online alguna vez y 63% compró en los últimos 6 meses.<sup>37</sup>
- De 2016 a 2015 la facturación a través del e-commerce creció un 51%, alcanzando los \$102.700 millones (47 millones de órdenes de compra)
- A nivel global, la segunda categoría más visitada es la de entretenimiento para niños/familiar y la tercera la categoría de retail.<sup>38</sup>
- En Argentina en 2015 la facturación online del rubro “ropa y accesorios para bebés” creció un 79,6% siendo la tercera categoría de mayor crecimiento. Durante el 2016, la “indumentaria no deportiva” fue la tercera categoría más demandada.<sup>39</sup>
- El segmento infantil es el que mayor potencial de crecimiento presenta.

Del lado de Meraki:

- Al ser una marca y plataforma digital, el e-commerce resulta la manera más coherente de realizar la venta.
- Eliminación de costos fijos de alquiler de un local
- Forma de sostener la propuesta de valor de personalización uno a uno y ofrecer un catálogo ilimitado. “Mundo de abundancia” como describe Chris Anderson<sup>40</sup>

### Descripción del canal distributivo

1. El consumidor entra en contacto con el sitio de Meraki. Realiza los filtros, diseña su prenda y las agrega al carrito o a favoritos. Los diseños quedarán guardados en caso de que el usuario no tenga el tiempo o el dinero de terminar el proceso. Mismo si el niño está jugando o interactuando con la plataforma y el adulto responsable quiere verlo en otro momento.
2. Una vez disfrutada la experiencia de diseñar y personalizar la prenda, si el

---

<sup>37</sup> TNS, 2016.

<sup>38</sup> ComSCORE, 2013.

<sup>39</sup> TNS, 2016.

<sup>40</sup> The Long Tail, Chris Anderson



cliente lo desea pasa a la etapa de check out del carrito de compra.

3. El shopper puede visualizar el carrito de compra y garantizar que esté correcto el monto que desea pagar.
4. A la hora del pago, el shopper elige el método de financiación que prefiere. Existirán promociones de pagos sin interés hasta en 12 cuotas y descuentos ocasionales para generar mayor caudal de ventas. Con el desarrollo del negocio se irán adhiriendo promociones con diferentes tarjetas de crédito.
5. Una vez realizado el pago, se deriva el pedido al taller de producción quien realizará la prenda en un plazo de 5 días. Una vez recibida, se prepararán los paquetes listos para el envío.
6. El envío será gratuito para compras superiores a \$1500, como lo hacen la mayoría de las compañías. Si no, se adicionará dependiendo la distancia. Para comenzar se entregará sólo en AMBA por un tema de costos logísticos y además porque esta zona concentra alrededor del 60% de las ventas online de la Argentina.

Ejemplo del circuito de distribución.



El circuito tendrá en cuenta los principales drivers de compra a nivel mundial y local. Según la agencia VikoLos los principales motivos por los cuales los



consumidores deciden realizar compras a través de e-commerce son:

- **Motivos económicos:** el 86% considera que hay ciertas ofertas sólo en internet. El 79% considera que es más barato este canal y que existen promociones especiales.
- **Comodidad/Circunstancial:** el 84% considera la compra online cómoda y práctica y el 63% confiesa haber comprado en sitios que encontró navegando.
- **Confianza/Recomendación:** el 68% compra en sitios de confianza y alrededor del 30% se guía por recomendación de amigos o cosas que lee en redes sociales.

En la Argentina, el principal driver de elección según el estudio anual de TNS es la comodidad (el 85% considera que comprar online es cómodo)

- Cómodo para comprar (54%)
- Puedo comprar en cualquier momento (54%)
- Ahorro tiempo (46%)
- Es fácil de realizar (43%).

Otros drivers son:

- Entrega a Domicilio (tanto atención al cliente, como tiempo y calidad de la entrega)
- Navegación: fácil de navegar, productos bien identificados, variedad de productos con información y descripción.
- Promociones y ofertas.
- Precio

La financiación es fundamental para las compras en Argentina, tanto offline como online. Ocho de cada diez argentinos considera la financiación como un factor influyente a la hora de hacer compras. El 63% de las compras online de indumentaria no deportiva durante el 2016 fueron financiadas. La financiación más elegida osciló entre seis y doce cuotas.

Teniendo en cuenta las consideraciones internacionales y nacionales, el canal distributivo de Meraki tendrá las siguientes características:

- El e-commerce transmitirá confianza y seguridad a los padres. Desde la interfaz segura que les permite dejar a los niños jugar solos hasta el check out y la entrega del producto a domicilio.
- La información se mostrará de forma clara, con una sección de preguntas frecuentes respecto a talles, devolución de prendas y materiales, entre otros.
- Los productos serán bien presentados, con los precios visibles en todo momento y la posibilidad de aplicar filtros previamente para evitar confrontaciones entre niños y adultos.
- El diseño y la navegación serán amigables, apto para principiantes y para nativos digitales.

### Estrategia de Omnicanalidad

Entendiendo el paradigma de acumulación que se vive hoy y el fenómeno de los micromomentos, se requiere profundizar y plantear una estrategia de integración de canales, lo llamado omnicanalidad. Debido a que el target al que apunta Meraki se caracteriza por ser un target multitarea, en constante movimiento, resulta pertinente poder interpelarlo a través de diferentes canales. Sin embargo, parece imposible definir un lugar donde encontrar al consumidor actual: puede comprar desde su celular, tablet, ordenador, tienda física y estar en todas al mismo tiempo. Cada vez es más común que dentro del punto de venta el consumidor se siga informando y comparando precios desde sus dispositivos. Igual de difícil es definir un momento, ya que el mundo digital es *always on*. Las pausas ya no son previstas, y tampoco son las compras. De hecho, una persona puede estar comprando una prenda desde la oficina en horario laboral.

Comprendiendo esto se plantea una segunda etapa para el desarrollo del canal distributivo de Meraki: la etapa de integración del canal online/e-commerce con un canal offline.

La apertura de un local físico en principio queda descartada por la estructura de

costos que implicaría y por ir en contra del origen y esencia marcaría. Lo que sí se considera como opción es la realización de showrooms. Los mismos no tendrán como objetivo principal vender sino ofrecer una experiencia, una alternativa de salida familiar en la cual divertirse y crear juntos. Estarán organizado como un taller de juego y creación conjunta a través de diferentes componentes: telas, moldes, aplicaciones, parches, entre otros. Será todo en tamaño apto para niños y habrá refrigerios gratuitos. La participación será con previa inscripción vía redes sociales y sin obligación de compra, pero con la posibilidad de comprar la prenda en el momento si se desea.

### Customer Journey

Es interesante profundizar en el camino que realizará el consumidor de Meraki para poder garantizar la correcta implementación de todos los *touchpoints*.

Según TNS<sup>41</sup>, existen tres momentos:

#### 1. Antes de la Compra: Momento de búsqueda de información (ZMOT)

El estudio realizado por la consultora TNS revela que la búsqueda de información es principalmente online (68% versus 32% que busca información por canales offline). Dentro de los que buscan de manera online, el 60% lo hace desde mobile y el 40% desde desktop. El 90% utiliza buscadores, el 54% va directamente al sitio web de la marca o retailer, 50% busca sitios especializados y el 47% consulta en redes sociales.

Las búsquedas giran en torno a precios promocionales (73%), información del producto (57%), imágenes (49%), información de la tienda física (40%) y opiniones de otros compradores o profesionales especializados (36%)

#### 2. Durante la Compra

El 80% de las compras analizadas en el estudio se realizó a través de desktops y el 20% a través de plataformas mobile. El m-commerce crece y es impulsado

---

<sup>41</sup> Estudio anual de E-commerce, TNS. 2016

principalmente por marcas de indumentaria deportiva y no deportiva.

Los sitios se eligen principalmente por familiaridad, visibilidad de los precios, información accesible y variedad de productos.

### 3. Final de la Compra.

A la hora de finalizar el proceso de compra, 8 de cada diez personas eligen tarjeta de crédito. El 76% declara que el financiamiento influyó en la elección de medio de pago elegida. La financiación varía con respecto al rubro. En el caso de indumentaria, lo más común es el pago en seis cuotas.

En cuanto a la forma de recibir la mercadería, el 66% elige el envío a domicilio.

### Customer Journey de Meraki

Dado que cualquier viaje comienza con una necesidad, lo primero es realizar una inmersión para poder detectarlas. Meraki encontró un fuerte insight sobre la cual desarrolló su propuesta de valor: la dificultad de comprar ropa para niños de manera rápida y divertida.

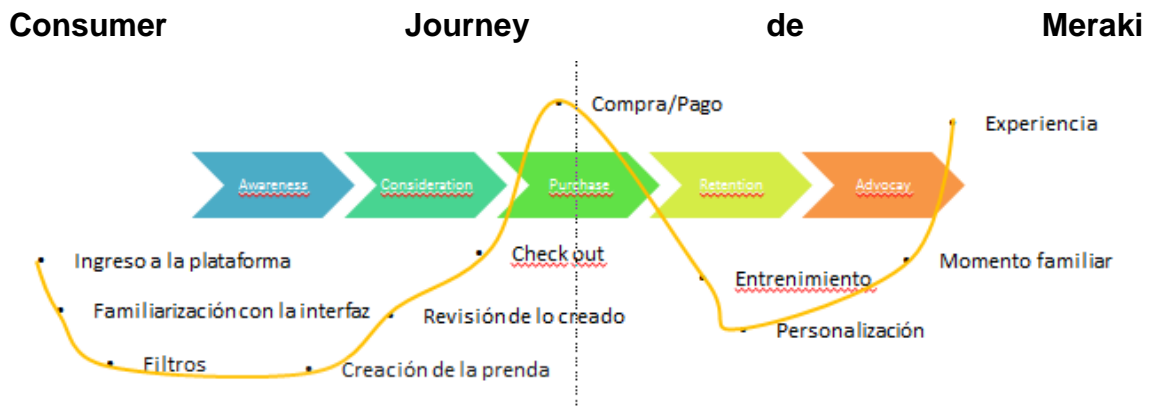
Desde Meraki se comprende que lo importante no es dónde el consumidor se encuentre, sino qué siente y si cada interacción con la marca está logrando satisfacer la necesidad del momento.

A continuación se describe un Customer Journey tradicional enfocado en el estado físico de la persona.<sup>42</sup>



<sup>42</sup> B2B Marketing Blog

Sin embargo, esta descripción queda acotada y no logra cumplir con las necesidades de ningún cliente de la actualidad. En Meraki se plantea un consumer journey enfocado en las necesidades emocionales:



Meraki parte de la comprensión de la problemática que es satisfacer la necesidad de vestir a los hijos. Problemática que conlleva movilizarse físicamente, pelear con chicos cada vez más exigentes y decisores pero en definitiva chicos al fin, con los cansancios y berrinches acorde a la edad.

Meraki se presenta como un doble facilitador en las tareas de entretener y vestir a los niños. El customer journey incluye una primera etapa de familiarización con la plataforma, de analizar la confianza y la usabilidad. Superada esa barrera, comienza la etapa de disfrute, creatividad y entretenimiento. El proceso de check out es simple y contará con diferentes incentivos: funcionales como la financiación y emocionales, de poder vestir la prenda creada.

Finalmente, se busca fidelizar al cliente al dejarle una sensación de tranquilidad y presentarse como una marca cercana que te entiende y con la que siempre podés contar en los peores momentos, tanto para entretener como para satisfacer la necesidad básica de vestirse. Esto se basa en que los e-shoppers se caracterizan por su lealtad. El 75% se guía fuertemente por experiencias

anteriores.<sup>43</sup> Nada mejor que brindar una experiencia de compra cercana, pensando en cada detalle para lograr una fidelización del cliente.

## Promoción

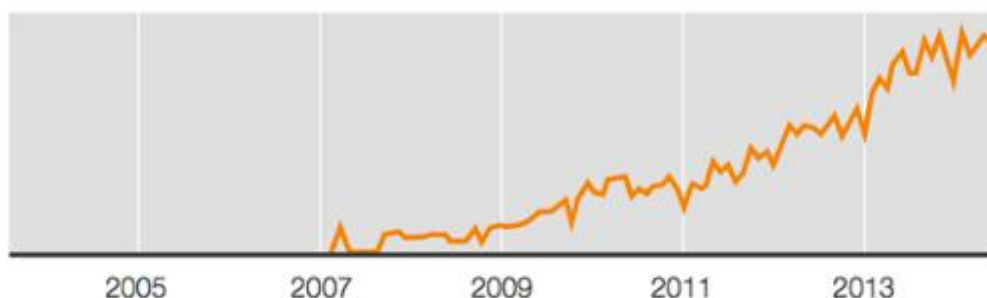
Meraki ofrece un producto diferencial con una clara ventaja competitiva. A la hora de pensar en la promoción de la marca, lo primero que se establece es la coherencia que debe existir entre el producto y el plan de comunicación. La consistencia lleva a plantear una estrategia 100% digital.

Teniendo en cuenta que Meraki quiere presentarse ante su target como una amiga y una facilitadora, la mejor manera de trazar la estrategia digital es a través de inbound marketing: sin invadir y aportando valor.

El objetivo de esta estrategia es generar una relación de amistad y confianza con las madres: presentarles la propuesta y enamorarlas, sin presiones a comprar ni a participar de nada. Para eso es necesario ir construyendo la relación paso a paso y orientar la campaña a aquellas personas que realmente obtendrán valor de la propuesta, obteniendo el menor coste de adquisición posible.

Si bien este tipo de estrategias ya existen hace unos años, el crecimiento de las mismas es cada vez mayor, dada la sobre-exposición a estímulos que reciben los consumidores y la necesidad que tienen de huir de ellos.

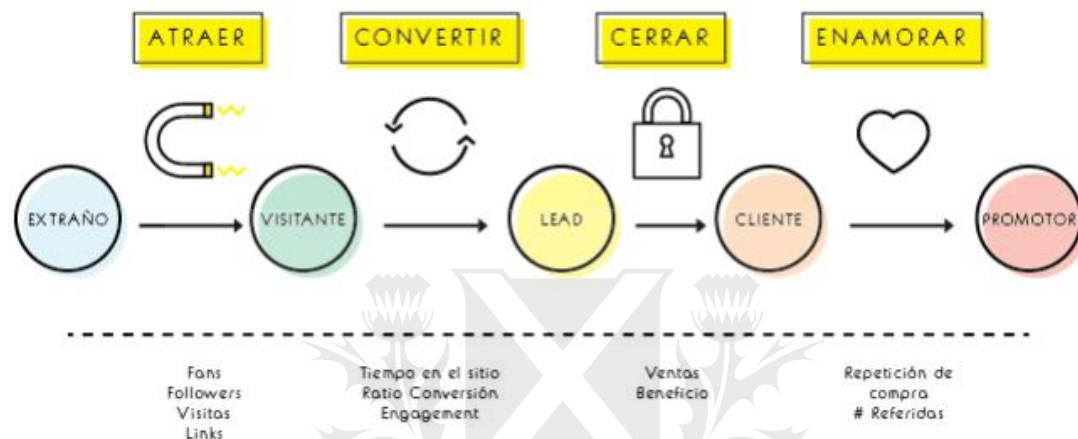
## Evolución el Inbound Marketing<sup>44</sup>



<sup>43</sup> Estudio anual de e-commerce, TNS, 2016

<sup>44</sup> Inbound Marketing, Brian Halligan.

Para esto es importante esbozar un perfil de “buyers” para conocer a fondo a los consumidores y a los shoppers y poder entender en profundidad sus necesidades. Otra cosa clave a tener en cuenta es el ciclo de compra del producto que estamos vendiendo. Son cuatro las etapas que queremos que atraviese nuestra audiencia objetivo: atracción, conversión, educación, fidelidad.



Habiendo comprendido este ciclo, se procederá a generar una estrategia de contenidos para darles a nuestros usuarios el contenido adecuado en el momento adecuado aportando valor en lugar de interrumpiendo sus momentos de ocio. Será un enfoque consumer-centric, ofreciéndole al target formas de solucionar su vida cotidiana con los niños. Para poder llevar a cabo esta estrategia, se utilizará contenido actualizado y creativo, marcando el diferencial de la marca.

### Difusión.

La idea de generar contenido de valor no se basa simplemente en contentar al consumidor sino que existen dos razones de fondo. Generar contenido notable, como describe Brian Halligan en su libro “Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media and Blogs”, atrae links de otros sitios apuntando al propio. Cada link, además de enviar tráfico al sitio hace que el sitio se posicione para determinada palabra clave en Google. A más links, mayor



tráfico de sitios relevantes y mayor tráfico desde Google, lo que se traduce en doble ganancia.

Según Brian Hallengar, artículos de blog o videos cortos son buenos ejemplos de contenido “notable”.

Queda evidenciado que la difusión es una pata clave de la estrategia de Inbound Marketing en la que estará anclada Meraki. Además del contenido orgánico que se busca alcanzar a través de la generación de contenidos, existirán canales oficiales de comunicación y se correrán adicionalmente campañas digitales PPC (Pay per Click) que se explicarán más adelante en detalle.

### Redes Sociales

Facebook.

Meraki contará con una página en Facebook con posteos relacionados a la crianza de los niños y consejos para no sólo facilitar el proceso sino disfrutarlo. Se compartirán notas de interés, como eventos cercanos, paseos para hacer con los chicos o actividades para entretenerlos en la casa. También se compartirán y crearán artículos propios relacionados a la salud y a la educación de los hijos complementando a las noticias de moda y las publicaciones específicas de Meraki.

El contenido girará en torno a la independencia de los chicos y su libertad para expresarse y crear, que son los principales valores de la marca. También se utilizará como canal de promoción de la plataforma de compra, pero no se utilizará para vender ya que las redes sociales se utilizan cada vez más para la promoción que para la venta.

Dentro de la estrategia de Facebook también se compartirán modelos diseñados por los consumidores con la posibilidad de participar en diferentes concursos que fomentarán la creatividad.

Se realizará publicidad en los formatos que Facebook recomienda: videos cortos, en formato vertical, con la marca al principio para generar recordación.

Instagram.



Los adeptos a esta red social no paran de crecer. Si bien nació para los más jóvenes, son cada vez más los que se animan a crearse una cuenta. Existen 700 millones de usuarios activos por mes en todo el mundo y 8 millones de anunciantes a nivel global.<sup>45</sup>

Algunos datos que incentivan a incluir esta red social dentro del plan de Meraki:

- 80% de los instagramers sigue a una marca<sup>46</sup>
- 65% de los usuarios dice que aprende sobre productos y servicios en Instagram.<sup>47</sup>
- 75% dice que tomó una acción luego de haber sido inspirado por un post<sup>48</sup>
- 29% de las fotos y videos guardados son de un negocio.<sup>49</sup>

Lo particular que tiene Instagram es que se destaca como una plataforma que inspira a las personas a actuar para mostrar lo que están haciendo. Fomenta la inspiración y creatividad.

La campaña estará orientada en una primera etapa en reconocimiento: alcance, frecuencia, recordación de marca y difusión. En paralelo y en profundidad para una segunda etapa, se buscará conversión en el sitio web.

Se utilizarán los códigos de Instagram:

1. Anuncios con foto: el 83% de las personas ven y recuerdan más una imagen que sólo texto/marca<sup>50</sup>. Se utilizarán formatos cuadrados u horizontales.
2. Anuncios con video: En 2017 se incrementó la cantidad de videos 4X versus 2016. Es por eso que Instagram actualmente recomienda video por sobre foto.
3. Anuncios en stories: Ya son más de 250.000 personas por día usando stories en el mundo, donde 1 de cada 3 historias más vistas son de alguna marca. Éste aparece como un terreno nuevo para la creatividad de las marcas.

<sup>45</sup> Datos Internos Instagram, evento "Ver para querer", MALBA 2017.

<sup>46</sup> Datos Internos de Instagram, marzo 2017

<sup>47</sup> Datos internos de Instagram, marzo 2017

<sup>48</sup> Encuesta usuarios de Instagram, 2015

<sup>49</sup> Datos Internos de Instagram, Diciembre 2016

<sup>50</sup> Instagram Biometrics, EE.UU, Septiembre 2016

## Influencers

La incorporación de influencers en la planificación de estrategias digitales es cada vez mayor. Por su credibilidad y frescura, resulta más efectivo hablar a través de ellos que desde la propia marca, ya que el diálogo no se vuelve forzoso.

En el caso de Meraki, una marca nueva y joven, la utilización de influencers no pasará tanto por dar credibilidad sino por dar a conocer la marca. La clave radicará en crear historias que ayuden a conectar con el usuario. A la hora de elegir una influencer, se tendrán en cuenta varios aspectos: su capacidad de movilizar las opiniones, el potencial de audiencia y el nivel de participación sobre una temática específica. Es por estos tres motivos que se elegirán madres trabajadoras, activas en redes y ya conocidas por sus múltiples roles además del de madres. Mujeres naturales, que estén siempre activas en temas relacionados a sus hijos.

Algunas personalidades que coinciden con el perfil son: Paula Chavez, Danila Chepi, Jimena Barón, Gabriela Sari. Mujeres frescas y divertidas, que siempre están mostrando en sus redes la vorágine que significa ser madres.

## Compra Programática

Se podrá encauzar los mensajes a la audiencia más acorde a través de compra programática. Las audiencias se crearán por intereses: madres, con hijos pequeños, interesadas en indumentaria y audiencias contextuales.

El marketing contextual transforma el marketing convencional, ofreciéndoles a los usuarios el mensaje oportuno, en el momento adecuado. En este caso se interpelará a quienes estén navegando en sitios de indumentaria infantil o productos para niños: alimentos, juguetes, etc. Según la empresa de investigación de mercados Forrester, “una gran mayoría (74%) de los consumidores dijeron que están cómodos con las empresas que utilizan datos sobre ellos para proporcionar experiencias personalizadas”. Y las tasas de conversión son mucho mayores que la con la publicidad convencional.

El contenido tendrá en cuenta las 4 R's del marketing contextual: relevancia,

respuesta, responsabilidad y resultados y sobre todo tendrá en cuenta no romper la coherencia de la estrategia del inbound marketing, por lo que la compra programática será utilizada con mucha cautela, eligiendo puntillosamente qué contenido mostrar y en qué sitios.

#### Análisis de resultados para toma de decisiones

El objetivo final de la estrategia promocional de Meraki es construir relaciones de confianza entre la marca y sus consumidores/shoppers. Por eso es clave la personalización y contextualización de los contenidos.

Para ver si estamos haciendo lo correcto, analizaremos el CAC (costo de adquisición del cliente) y valor de tiempo de vida del cliente, dos métricas fundamentales para poder comprender el retorno.

#### Publicidad en los chicos

No hay que subestimar, como bien mencionamos anteriormente, el poder que tienen los niños para influenciar la compra de cualquier bien. Es por eso que no podemos desestimar la publicidad orientada hacia ellos, complementario al de las madres.

Para eso se utilizará Youtube, la televisión del momento. Desde que tienen uso de razón que los chicos saben utilizar esta plataforma, buscando lo que quieren ver y adaptándose a cada dispositivo desde el que pueden hacerlo: la televisión, un celular, una tablet, etc.

Generar contenido en Youtube es una forma de interpelar directamente al niño, ya que puede pasar horas enfrente de algún dispositivo hipnotizado. La idea es generar contenido que interpele a toda la familia desde diferentes ángulos: a los niños a través de los colores, los personajes y a los padres desde la funcionalidad y el momento familiar que se plantea.

## Presupuesto y Resultados Esperados

El proyecto contará con una inversión inicial de creación de la plataforma digital, el principal activo de la marca, que cumple un doble rol: de comunicación y de venta. Luego existirán costos mensuales, tanto operativos como de marketing, lo que permitirán el correcto funcionamiento, mantenimiento y mejora de toda la cadena de valor.

La proyección de ventas se calculó teniendo en cuenta el ticket promedio de la marca (\$900) llevado a valores de marzo 2018<sup>51</sup>. Además la cantidad de ventas posibles a alcanzar gracias a las campañas de Marketing PPC que analizaremos en detalle más adelante.

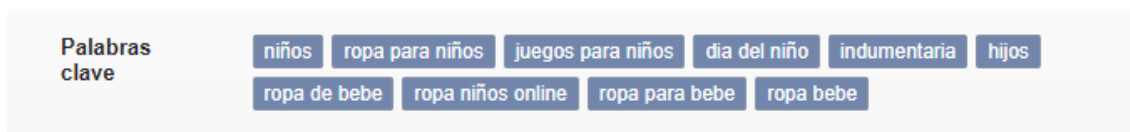
El VAN del proyecto a dos años es de 1.764.135 pesos argentinos y el período de repago se comienza a dar en el mes catorce de actividad. En el **Anexo 7** se encuentra el detalle del cálculo financiero.

## Análisis de Campañas Digitales

Al tratarse de un lanzamiento de una nueva marca, y teniendo en cuenta las inversiones mencionadas en el Anexo 7, las campañas por clic (PPC) resultan la mejor opción en comparación a las campañas por impresiones, debido a que son más eficientes a la hora de cuidar el recurso del dinero, permite mejores segmentaciones y mayor control de resultados para poder tomar mejores decisiones.

## Google Adwords

Como herramienta complementaria al marketing de contenidos y estrategia SEO, Google Adwords resulta indispensable a la hora de lanzar Meraki para generar mayor conocimiento de marca y aparecer como opción en los buscadores. Se utilizarán las siguientes palabras claves:



<sup>51</sup> Inflación estimada anual: 25%, fuente IPC Congreso.

Con una inversión de \$10.000 mensuales en Google Adwords, segmentando a Ciudad Autónoma de Buenos Aires y eligiendo las palabras claves mencionadas se estima alcanzar 65 clics y más de 1000 impresiones diarias. (CTR estimado 6,5% en el mejor de los casos)<sup>52</sup>.

Cobertura potencial diaria  
Solo para la Red de Búsqueda

65+ clics

1K+ impresiones

### Facebook Ads

Si bien para redes sociales lo principal será brindar contenido relevante al consumidor, a la hora de generar conocimiento de marca Facebook Ads se perfila como un pilar indispensable de la estrategia.

Al momento de elegir entre las múltiples campañas que Facebook/Instagram permite correr, se tiene en cuenta las ventajas y desventajas del CPM y CPC y se determina repartir la inversión de la siguiente manera: 30% en campañas de reconocimiento/alcance y 70% en campañas de tráfico (en un futuro a ser reemplazadas por campañas de conversión). Esta decisión radica en la importancia de generar *awareness* en la fase inicial y estará sujeta a revisión una vez analizados el CPC real y los resultados que se irán obteniendo.

Con una inversión de \$15.000 mensuales en Facebook/ Instagram con segmentación geolocalizada (Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y por interés podemos alcanzar un 10% de cobertura del target en las campañas de alcance y un 80% de cobertura en las campañas de tráfico, con una cantidad estimada de clics que oscilará entre 690 y 4300.<sup>53</sup>

### Costo de Adquisición de Clientes y Customer Lifetime Value

A la hora de decidir en qué canal es óptimo invertir, se analizarán las métricas

<sup>52</sup> Google Adwords

<sup>53</sup> De intereses se elige solamente ropa infantil, a ser revisonado luego como performa ese interés.

de Costo de Adquisición de Clientes (CAC) y LifetimeValue (LTV).

Con los datos proporcionados anteriormente, podemos decir que Google Ads tiene aproximadamente un CAC de \$5128 y Facebook Ads de \$714.

<sup>54</sup>Teniendo en cuenta que el CLTV es de \$1835, uno podría concluir que Facebook Ads es la plataforma conveniente y que Google Ads debería ser descartado, ya que el Consumer Profit es positivo para Facebook Ads y negativo para la red de búsqueda de Google. Viéndolo desde otra óptica, si se analiza el ratio CAC/LTV de Facebook Ads se ve mucho margen de optimización. Esto se debe a que la cantidad de clientes adquiridos se están calculando de manera conservadora.

Lo importante es destacar que se iniciará con ambas plataformas y se irá analizando con el transcurso de los meses cuál, si es que alguna, es conveniente.

El mismo cálculo se hará con cada canal que permita adquirir clientes. La medición del ROMI y análisis de resultados será fundamental para la optimización de la inversión. Con este mismo propósito, también se prestará mucha atención a analytics para poder definir mejor los parámetros de segmentación y se irán realizando A/B testings para optimizar la plataforma y los anuncios.

---

<sup>54</sup> Cálculo completo en Anexo 9

## Conclusiones

Finalizado el Plan de Marketing se puede afirmar que éste logró su cometido y los objetivos planteados fueron alcanzados.

La idea de una marca nueva en el segmento infantil no sólo ha ido tomando forma con el desarrollo del Plan sino que ha encontrado su espacio en un mercado cada vez más elegido. Se encontró un target necesitado de nuevas soluciones, reconfirmando así el insight planteado y obteniendo información valiosa acerca de las dinámicas familiares en la actualidad y sobre todo, del comportamiento de los niños como consumidores.

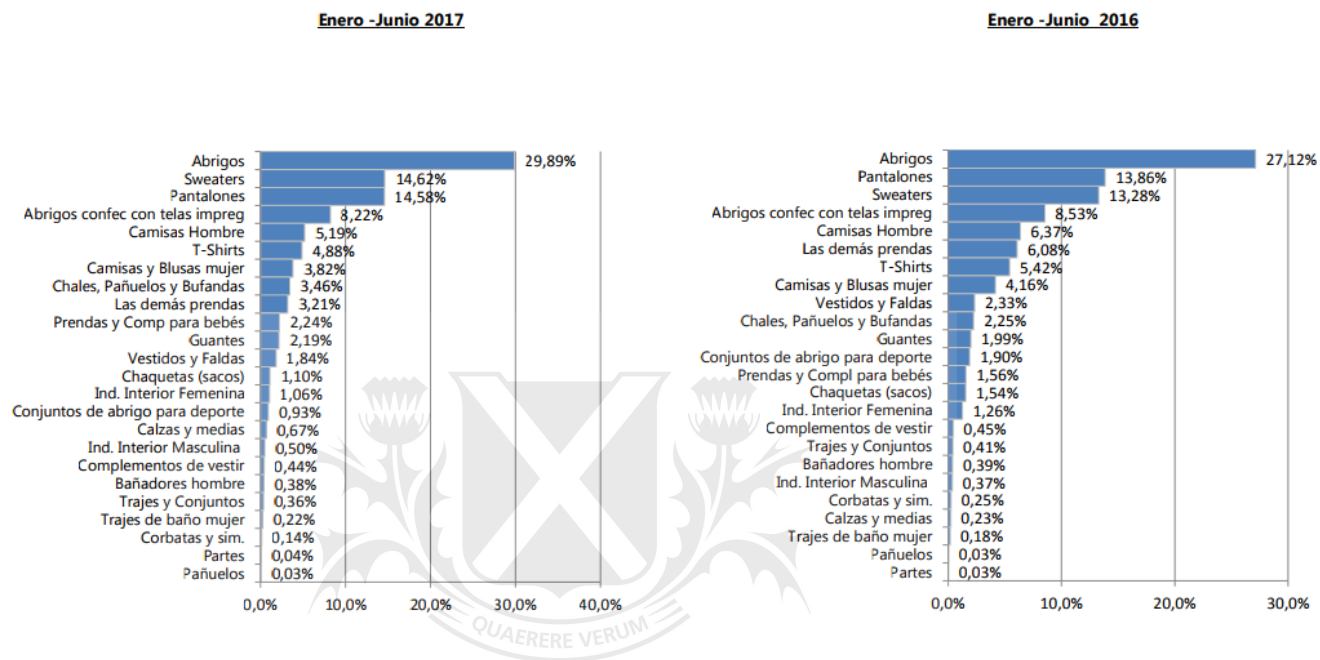
Quedó establecido el marketing mix inicial, entendiendo la importancia de las métricas para analizar los resultados y la necesidad de ser flexibles a la hora de cambiar la forma de actuar, cualidad indispensable en el mundo digital donde la marca se moverá.

Por último, el análisis financiero arrojó resultados positivos, brindando confianza y permitiendo vislumbrar la materialización del proyecto.

Universidad de  
**San Andrés**

## Anexos

### **Anexo 1-** Importaciones por categorías de Productos Enero-Junio 2017 vs Enero-Junio 2016. Rankeado por Valor US\$ FOB y en %<sup>55</sup>

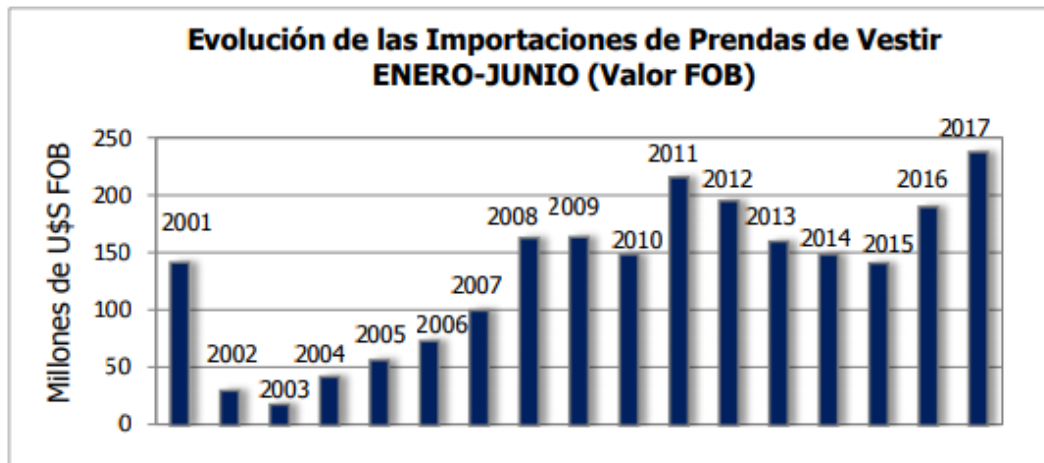


Universidad de  
**San Andrés**

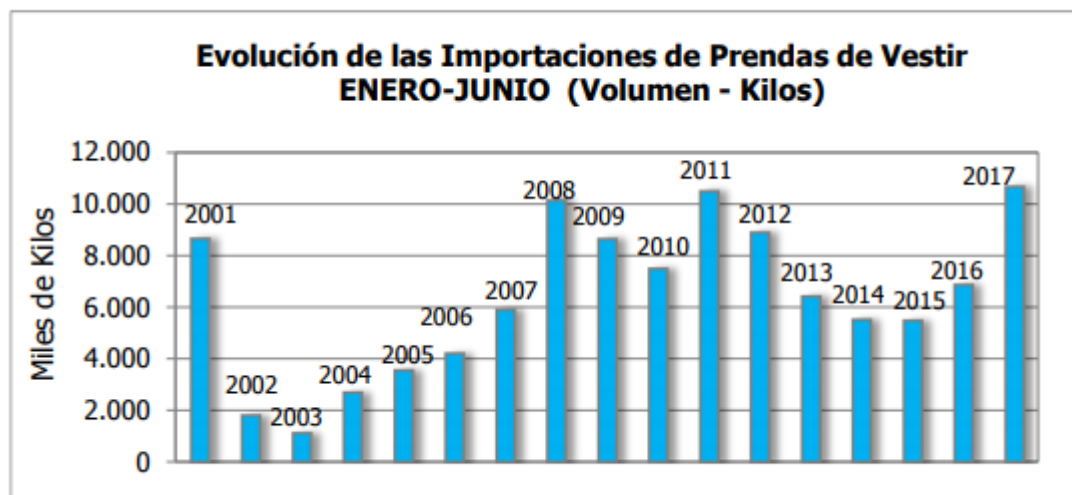
<sup>55</sup> Cámara Industrial Argentina de Indumentaria



**Anexo 2-** Evolución de las Importaciones de prendas de vestir, periodo Enero - Junio, años 2001-2017(En Valor U\$S FOB).<sup>56</sup>



**Anexo 3-** Evolución de las importaciones de prendas de vestir, periodo Enero - Junio, años 2001-2017(En Kilos).<sup>57</sup>



<sup>56</sup> Cámara Industrial Argentina de indumentaria

<sup>57</sup> Cámara Industrial Argentina de Indumentaria

**Anexo 4-Semáforo de la Industria de la Confección- Julio 2017**<sup>58</sup>

Rubro	Indicador	Variación	Periodo	Fuente
Indicadores propios del Sector Industrial	Producción física de ropa	-9,3%	I Trim '17 respecto a Trim '16	INDEC
	Ventas nominales (sector fabril) sin de inflación	10,3%		INDEC
	Precio de venta de fábrica de la ropa	21,6%		INDEC
	Exportaciones de ropa	-32,7%	Mayo '17 vs. Mayo '16	Aduana / Tesys
	Asalariados en blanco del sector	-2.723 puestos (5,3%)	IV Trim '16 vs. IV Trim '15	INDEC/SIPA
	Asalariados informales del sector (Cálculos propios con los micro-datos)	-50.000	2016 vs. 2015	EPH INDEC
Competencia	Importaciones de ropa del canal formal en US\$	3,6%	Junio '17 vs. Junio '16	Aduana / Tesys
	Importaciones de ropa del canal formal en Tn	40,3%	Junio '17 vs. Junio '16	Aduana / Tesys
	Precio de las Importaciones de ropa del canal formal	-26,2%	Junio '17 vs. Junio '16	Aduana / Tesys
	Tipo de cambio real con China (75% de importaciones)	-9,6%	Junio '17 vs. Junio '16	BCRA
Consumo de ropa	Cantidades vendidas de ropa en Shoppings	19,3%	Abril '17 vs. Abril '16	INDEC
	Cantidades vendidas de ropa en Supermercados	-4,4%	Abril '17 vs. Abril '16	INDEC
	Ventas de ropa en Comercios Minoristas	-4,3%	Junio '17 vs. Junio '16	CAME
	Expectativas del mercado sobre PBI a junio 2017	2,7%	jun-17	BCRA
	Poder adquisitivo del salario de trabajadores formales	2,9%	Mayo '17 vs. Mayo '16	INDEC
	Confianza del Consumidor	-8,1%	Junio '17 vs. Mayo '16	Universidad Di Tella
Costos	Tasa de interés financiamiento cta.cte. PyME	4,4%	Mayo '17 vs. Mayo '16	BCRA
	Nafta Súper	16,0%	Julio '17 vs. Julio '16	Ministerio de Energía

<sup>58</sup> Cámara Industrial Argentina de Indumentaria

## Anexo 5- Cálculo de Costes y Precios

### Pantalones.

Tela Friza*	\$63
Costura	\$20
Bordado	\$15
Elástico cintura	\$2
Cinta	\$1
Plancha	\$4
Etiqueta	\$1

\*Tela Friza. Se utiliza 0,45 metros.

Sumado el 20% de facturación del taller, el costo mínimo sería \$109 y máximo \$151 si se quiere bordado, con broche y con aplicación.

El precio definido por Meraki para un pantalón de friza es entre \$500 y \$650 manteniendo un margen cercano a 80%.

### Pantalón Jean.

Tela*	\$65
Lienzo	\$1
Costura	\$40
Elástico cintura	\$2
Botón Interior+externo	\$2
Cierre	\$2
Atraques	\$1

Lavadero	\$40
Plancha	\$5,5

\*Se utiliza aproximadamente 0,59m de tela jean.

El costo mínimo es de \$190 y máximo de \$232. El precio definido será entre \$700 y \$900 con un margen cercano al 75%.

### Anexo 6- Información sobre el Estudio Anual de Comercio Electrónico 2016<sup>59</sup>



<sup>59</sup> TNS, 2016



## Anexo 7- Cálculo Financiero del Proyecto Meraki

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Vtas		22.500	45.000	56.250	78.750	101.250	142.313	168.188	194.063	232.875	258.750	323.438	349.313	388.125	426.938	426.938	448.284	469.631	483.863	547.903	602.693	681.905	750.095	825.105	932.827
CMV (20-25%)		-5.175	-10.350	-12.938	-18.113	-23.288	-32.732	-38.683	-44.634	-53.561	-59.513	-74.391	-80.342	-89.269	-98.196	-98.196	-103.105	-108.015	-111.288	-126.018	-138.619	-156.838	-172.522	-189.774	-214.550
<b>Utilidad Bruta</b>		17.325	34.650	43.313	60.638	77.963	109.581	129.504	149.428	179.314	199.238	249.047	268.971	298.856	328.742	328.742	345.179	361.616	372.574	421.885	464.074	525.067	577.573	635.330	718.276
<b>Marketing Expenses</b>		71.000	86.000	86.000	86.000	86.000	86.000	50.000	65.000	80.000	80.000	80.000	80.000	81.000	85.500	85.500	90.500	90.500	90.500	90.500	90.500	90.500	90.500	90.500	90.500
Inversión PPC (Google Adwords, Facebook, Retargeting, IG)		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	34.500	34.500	34.500	34.500	34.500	34.500	34.500	34.500	34.500	34.500	34.500
Experimental Mkt (Showroom, nuevos canales)			15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	30.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Other mkt (Fee diseño, community manager)		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Mantenimiento plataforma tercerizado		36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000																		
<b>Operating Expenses (OPEX)</b>		20.800	20.800	20.800	20.800	20.800	20.800	74.800	74.800	74.800	74.800	74.800	74.800	81.200	81.600	81.600	81.600	81.600	81.600	81.600	81.600	81.600	81.600	81.600	81.600
Serv administrativos y contables		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Salarios (tecnología + logística)								54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000	59.400	59.400	59.400	59.400	59.400	59.400	59.400	59.400	59.400	59.400	59.400
Gastos de infraestructura (hosting, mailing, analytics)		7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200
Other OPEX		3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
<b>EBITDA</b>		-74.475	-72.150	-63.488	-46.163	-28.838	2.781	4.704	9.628	24.514	44.438	94.247	114.171	136.656	161.642	161.642	173.079	189.516	200.474	249.785	291.974	352.967	405.473	463.230	546.176

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Cash Flow Total		-180.000	-74.475	-72.150	-63.488	-46.163	-28.838	2.781	4.704	9.628	24.514	44.438	94.247	114.171	136.656	161.642	161.642	173.079	189.516	200.474	249.785	291.974	352.967	405.473	463.230	546.176
<b>VAN</b>		1.764.135																								

## Supuestos.

	mar-17	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	
Ticket Promedio	900	1125	1125	1125	1125	1125	1.294	1.294	1.294	1.294	1.294	1.294	1.294	1.423	1.423	1.423	1.423	1.423	1.423	1.565	1.722	1.894	2.084	2.292	2.521	2.773	
Ticket Promedio																											
Proyección de Ventas		20	40	50	70	90	110	130	150	180	200	250	270	300	300	300	315	330	340	350	350	360	360	360	370	370	
Proyección Vtas \$		22.500	45.000	56.250	78.750	101.250	142.313	168.188	194.063	232.875	258.750	323.438	349.313	388.125	426.938	426.938	448.284	469.631	483.863	547.903	602.693	681.905	750.095	825.105	932.827	1.026.109	

- La tasa de descuento anual es de 30,25%. Esta decisión se basa en que todo el capital del proyecto será propio. Bajo este racional, la tasa exigida al proyecto es comparable a la invertida en un plazo fijo sumado a un porcentaje de riesgo que requiere la inversión en el proyecto.
- La tasa mensual es de 2,52%.

- **La inflación calculada es del 15% semestral para el primer año y 10% semestral para el segundo. Los aumentos de precio serán semestrales coincidiendo con las temporadas de la industria de la moda.**

## Anexo 8- Cálculo de Costo de Adquisición de Cliente y Customer LifeTime Value

El Costo de Adquisición de cliente se calcula dividiendo la inversión en el canal por la cantidad de clientes adquiridos.

En el caso de GoogleAds se estima invertir \$10.000 mensuales lo que daría un total de clics mensuales de 1950. Suponiendo que el 1% de esos clics se convierten en clientes, obtenemos un CAC de \$5128.

Google Ads	10000
Clics	1950
Cliente	1,95
CAC	5.128,2

Por otro lado, para Facebook Ads se estima invertir \$15.000 mensuales obteniendo como mínimo 21.000 clics mensuales. Siguiendo la misma lógica, eso se convertiría en 21 clientes dando un CAC de 714.

Facebook Ads	15000
Clics	21000
Cientes	21
CAC	714

Por otro lado, el Customer Lifetime Value se calcula entendiendo el margen de ganancia de cada cliente por la recurrencia de compra y el horizonte de tiempo del cliente. Al ser un emprendimiento nuevo se calcula un horizonte de un año y a modo conservador, una recurrencia de compra anual de 2 veces. Como margen se calcula el 75% del ticket promedio.

Margen por Cliente	917,58
Recurrencia	2
Horizonte	1
CLTV	1.835,16