



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

PLAN DE MARKETING: "LAS MONAS, un emprendimiento con potencial"

Autor: Pablo Giomi

DNI: 30210830

Tutor: Victoria Casano

Buenos Aires, mayo 2018



Universidad de
San Andrés

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

Plan de Marketing

“LAS MONAS, un emprendimiento con potencial”

Alumno: Pablo Giomi

Mentor: Victoria Casano

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Introducción.....	6
3. Análisis de situación.....	8
3.1 Análisis P.E.S.T.....	8
3.1.1 Análisis Político.....	8
3.1.2 Análisis Económico.....	10
3.1.3 Análisis social.....	11
3.1.4 Análisis tecnológico.....	13
3.2 Análisis de mercado.....	13
3.3 Análisis del consumidor.....	15
3.4 Análisis competitivo.....	18
3.5 Análisis de la empresa.....	22
3.6 Resumen Análisis F.O.D.A.....	25
4. Desarrollo de la estrategia.....	27
4.1 Estrategia de posicionamiento marcario.....	27
4.1.1 Entorno competitivo.....	28
4.1.2 Target.....	30
4.1.3 Core insight del consumidor.....	31
4.1.4 Beneficios.....	31
4.1.5 Personalidad de marca y valores.....	32
4.1.6 Razones para creer.....	32

4.1.7 Diferenciador.....	33
4.1.8 Esencia de marca.....	33
4.2 Factores Clave de éxito de la estrategia.....	33
4.3 Síntesis de la estrategia.....	35
5. Objetivos y Metas.....	36
6. Modos de acción.....	37
6.1 Producto.....	37
6.2 Precio.....	41
6.3 Plaza.....	44
6.3.1 Canales existentes y consolidados.....	45
6.3.2 Canales existentes no consolidados.....	46
6.3.3 Canales Nuevos.....	48
6.3.4 Márgenes y precios Canal indirecto.....	48
6.3.5 Resumen.....	49
6.4 Promoción.....	50
6.4.1 Identidad de marca y mensaje a transmitir.....	50
6.4.2 Nueva imagen de marca.....	50
6.4.3 Estructura de inversión en medios.....	52
7. Cronograma.....	56
8. Presupuesto y resultados esperados.....	57
9. Implementación y control.....	59
10. Bibliografía.....	60

1. RESUMEN EJECUTIVO

Las Monas es una marca de trajes de baño para mujeres. Fue fundada en 2015 por tres hermanas que, durante el verano de 2014, al no encontrar diseños adecuados a sus necesidades, decidieron embarcarse en el difícil mundo del diseño y la fabricación.

Empezó siendo un *hobby*, ya que cada una trabajaba en distintas áreas (periodismo, docencia y publicidad), pero al ver la buena recepción que tuvieron por parte de los clientes –sólo exhibiéndolas a través de las Redes Sociales- no dudaron en seguir avanzando y profesionalizarlo cada año un poco más. Patentaron la marca, diseñaron un logo, realizaron producciones fotográficas y crearon la tienda online www.lasmonas.com.ar.

Durante la última temporada 2017-18, luego de tres años de trabajo, obtuvieron el reflejo de ese crecimiento: llegaron a vender 220 trajes de baño, una cantidad muy relevante para un emprendimiento.

Pero en este mercado no están solas. Existen emprendimientos con modelos de negocio similares a *Las Monas*, como “Guadalupe Cid”, “Love África” o “Bonga Bikinis”. También hay que considerar el resto de marcas tradicionales de ropa que además venden trajes de baño para mujeres, como por ejemplo Caro Cuore o Sweet Victorian.

A lo largo del presente trabajo, se detallará el **Plan de Marketing** desarrollado exclusivamente para *Las Monas*, que, desde mediados del 2017 estuvo bajo mi asesoramiento y que seguiré colaborando en el futuro.

Algunas de las estrategias más importantes que se realizarán para potenciar la marca y las ventas tendrán que ver con desarrollar nuevos Canales de venta, afianzar los existentes y diferenciar el packaging. Si bien se definen como una “*marca de autor*”, es indispensable que ganen mayor cuota de mercado para lograr ser referentes de diseño.

En relación al beneficio obtenido, desde el comienzo y por decisión de sus socias, Agustina, Candela y Camila Urta, destinan el 100% de cada temporada a reinversión para la campaña siguiente. Teniendo en cuenta que ésta no es su actividad principal, sino que representa un ingreso marginal, el Plan de Marketing fue pensado según el presupuesto y el tamaño del negocio, con recomendaciones acordes al mismo. En este sentido, se realizó un análisis económico a 3 años, teniendo en cuenta la temporada 2018 como inversión inicial cercana a \$190.000. El VAN es de \$420.000 (con una tasa de 30%) y una TIR de 94%, lo que hace que este emprendimiento sea rentable, como viene siéndolo desde hace unos años.



2. INTRODUCCIÓN

Las Monas surgió como un pequeño proyecto de las hermanas Urta, una inquietud que nació siendo un juego y que luego se transformó en un ambicioso proyecto que fue creciendo a medida que tuvieron que ir respondiendo a las exigentes expectativas del mercado. Cada error cometido fue haciendo que aprendieran a superarse y así lo hicieron: lograron mejorar la calidad de sus géneros (sus estampas son hechas exclusivamente por su costurera), contactar a mejores talleres y por ello, la calidad de sus productos fue cada vez mejor.

El target o consumidor objetivo de la marca es un reflejo de lo que las socias son: chicas jóvenes, espontáneas, cancheras, accesibles y, sobre todo, reales. Una prueba de esto son sus campañas, que hasta ahora han sido protagonizadas por mujeres que no trabajan de modelos, sino que son personas comunes –estéticas– algo que acerca a la clienta que no compra el marketing aspiracional. La marca busca que quien se ponga “*una mona*” sean mujeres que puedan veranear tanto en una playa paradisíaca como en el país, o tomar sol en la terraza de un edificio de Palermo. Personas que se preocupen por lo sano y natural, más que por lo estético y superficial.

Durante el primer año, *Las Monas* confeccionó 80 bikinis que logró vender en su totalidad, en el corto lapso de un mes y medio. El segundo año, y al ver que el producto había gustado entre los círculos cercanos, se propusieron como desafío doblar la apuesta. No sólo se realizó más del doble, sino que además incorporó una línea “cápsula” para nenas de 2 a 10 años (aproximadamente 100 trajes de baño más).

En cuanto a sus Puntos de Venta, hasta ahora la marca no tiene locales a la calle, aunque sí cuenta con un *Showroom* (*espacio de exhibición en un departamento, no es un local a la calle*) en el barrio de Belgrano donde está todo su stock y donde atienden al público con cita previa, mediante sus Redes Sociales. Estas últimas han sido su mayor y mejor vidriera desde que comenzó el proyecto (*Instagram: @lasmonasbikinis / Facebook: Las Monas*). Asimismo, la mayor

cantidad de ventas al mercado minorista se da por medio de la participación en ferias de ropa, formada por distintos vendedores pequeños y artesanos, en las fechas cercanas a las fiestas de fin de año. Además, durante la última campaña, se desarrolló el Canal web con su *e-commerce*, que permite comprar por medio de la plataforma Tienda Nube. Esto amplía las ventas a todo el país, aunque todavía este Canal no tuvo las ventas esperadas. La entrega de las bikinis se realiza de forma personal tanto en el showroom, como en el domicilio o trabajo de cada una de las socias. También se realizan envíos por medio de una moto o vía correo.

La pauta publicitaria en Redes Sociales fue bastante reducida, presupuesto que deberán reforzar durante la próxima temporada, ya que éste es su principal Canal de venta y nexos con las clientas en la actualidad.



3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

3.1 ANÁLISIS P.E.S.T

3.1.1 ANÁLISIS POLÍTICO

Argentina tuvo un cambio de gobierno en 2015 que llevó a que se modificaran algunas políticas que se venían llevando adelante en los últimos 12 años con el kirchnerismo. Con la llegada al poder de Mauricio Macri en 2015, María Eugenia Vidal en la provincia de Buenos Aires y Cambiemos en todo el país, se abrió una etapa de reformas en el Estado enfocadas en optimizar recursos, limitar su intervención y reinsertar a la Argentina en el mundo. Esta victoria electoral se pudo materializar debido a una fuerte interna que dividió al peronismo y que hizo que se presentara con varios frentes a la elección del 2015 con gran parte de las listas determinadas “a dedo”. Los resultados en las PASO perjudicaron al kirchnerismo y al peronismo en las elecciones generales de octubre, como fue la victoria de Aníbal Fernández como candidato a gobernador (que luego fue vencido por una casi desconocida para el electorado bonaerense, María Eugenia Vidal). Y esta victoria en el corazón del peronismo, que era la provincia de Buenos Aires, ayudó a Macri a ganar el *ballotage* de noviembre de 2015 e iniciar una nueva etapa política y económica en el país.

Los mayores cambios que vivió Argentina luego de la victoria del líder de Cambiemos se dieron en la relación entre el periodismo y el Gobierno, que había sido más que ríspido en los últimos tiempos. Se puso en el centro al ciudadano y se modificó el rol del Estado. El Estado ahora está para acompañar y brindar servicios a los ciudadanos. Se inició una etapa de mayor transparencia y lucha contra la corrupción, aprobando nuevas leyes y aumentando las penas. Se recuperó el diálogo entre los distintos partidos, logrando terminar con problemas que llevaban años, como por ejemplo, el default por parte de Argentina al no pagar deuda de la restructuración, lo que traía como consecuencia no tener acceso a los mercados de crédito internacionales o, en caso de tenerlo, a tasas usureras.

Argentina fue vista nuevamente como un líder en Sudamérica, gracias a la crisis política en Brasil, y al apoyo que recibió por parte de los países centrales. Por tal motivo, hoy está en proceso para integrar la OCDE (organización para la cooperación y desarrollo económico) que es una organización que nuclea a los países más desarrollados del mundo.

Durante las elecciones de medio término de 2017, de alguna manera se plebiscitó el modelo “macrista” y la expectativa estuvo centrada en si se seguía con el nuevo modelo o se volvía al anterior populista, que había traído como resultado un caos económico-social con alta corrupción y escaso crecimiento. El resultado fue para el oficialismo más que satisfactorio, ya que ganó terreno en ambas cámaras del Congreso de la Nación, lo que le permitió aprobar leyes de una manera más holgada. Así y todo, en diciembre de 2017, ya con las nuevas bancas, al Gobierno le costó un gran capital político pasar una ley que modificaba el cálculo que actualizaba las jubilaciones, que aunque parecía ser “*inofensivo*” políticamente, no lo fue: la oposición radicalizada tomó la calle e hizo creer que el gobierno iba a disminuir las jubilaciones. Este desgaste político le demostró al gobierno de Macri que las reformas que intentaba realizar, podían no ser tan fáciles de llevar adelante cómo el Gobierno pensaba y que, si bien, capitalizó las elecciones de octubre para poder llevar adelante algunas reformas, el fantasma del 2001, y el populismo seguían “a la vuelta de la esquina”.

Otra de las banderas de Cambiemos por la que actualmente recibe muchas críticas, tanto dentro de su partido como por fuera, es el llamado “*gradualismo*”, que hace referencia a que las reformas que se realizan no son en shock, como recomiendan muchos especialistas, sino que son lentas y en periodos relativamente largos de tiempo, como es la recomposición de tarifas de servicios públicos y transporte en la zona de Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

3.1.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

Las reformas llevadas adelante por el Gobierno llevan un poco más de tranquilidad en términos económicos que el anterior, pero todavía sin poder vencer al principal enemigo que tiene la economía hoy: la alta inflación. El año 2017 terminó con una cifra de 24,8%, según el Instituto nacional de estadísticas y censos (INDEC)¹, muy por arriba de lo presupuestado por el Gobierno y el Banco Central de la República Argentina (BCRA) donde en 2017 se puso como objetivo tener una inflación de entre 12% y 17%. Para el año 2018 el BCRA se puso como objetivo una inflación del 15%², meta que será difícil de alcanzar, ya que gran parte de la inflación viene dada por la monetización del déficit fiscal del gobierno. La meta para el año 2017³ se cumplió, y viene con tendencia a la baja.

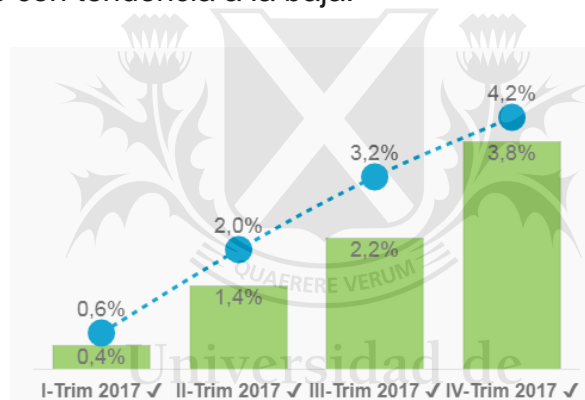


Imagen 1 (Fuente: Mecon)

Los factores que tuvieron incidencia en la inflación, fueron los aumentos en servicios públicos, donde hubieron picos al inicio y al fin del 2017, lo que ayudó a elevar todavía más la inflación.

En el inicio 2018, hubo un nuevo pico debido al ajuste de tarifas, combustibles y una devaluación del Peso, que hizo disparar la inflación en el primer trimestre de dicho año. Como se esperan más aumentos en servicios públicos, le resultará difícil al Gobierno cumplir la meta de inflación, pero ayudará a cerrar el rojo fiscal, disminuyendo los subsidios que otorga el Estado. A fines de 2016 la economía

¹ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_18.pdf

² http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp

³ <https://www.minhacienda.gov.ar/secretarias/hacienda/metas-fiscales/>

empezó a crecer de manera sostenida, cerrando el 2017 con un crecimiento en torno al 2,8% con picos de 4,2% en el tercer trimestre según el INDEC⁴.

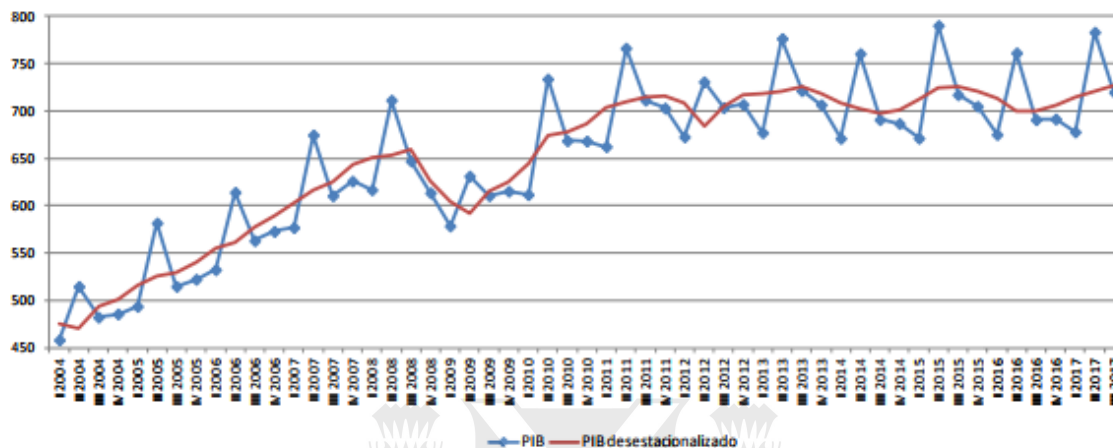


Imagen 2: PBI, en miles de millones de pesos a precios de 2004 (Fuente: INDEC)

Se espera que el 2018 se comporte de una manera similar al 2017, con un crecimiento del orden del 3%, a pesar de la sequía que azotó al campo y perjudicó su producción. Según la encuesta de expectativas de mercado del BCRA⁵, se estima un crecimiento del orden del 2.5% en línea con lo descrito antes. Lo que es importante destacar es que se sigue creciendo por segundo año consecutivo.

3.1.3 ANÁLISIS SOCIAL

Los cambios políticos y económicos vividos en Argentina, pueden explicarse de alguna manera con cambios sociales. La sociedad actual ya no es tan fácil de administrar como antes. Con los avances tecnológicos actuales todo se sabe en un *click* por medio de las Redes Sociales. Todo es instantáneo. Así lo explica

⁴ https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9&id_tema_3=47

⁵ http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Roberto Igarza (2012): “*En pocas oportunidades, nuestra sociedad ha sido tan rápidamente impregnada por una tecnología. La comunicación en la movilidad, oral y escrita, parece ajustarse muy bien a las necesidades de amplias granjas sociales, en especial a quienes viven o trabajan en grandes ciudades. Esto se debe a que con las comunicaciones móviles, todo puede funcionar en tiempo real.*” (Ministerio de Cultura en 2012, "EN LA RUTA DIGITAL Cultura, convergencia tecnológica y acceso" P 149). Esto, sumado a la globalización del consumo material como cultural, hace que cambien las costumbres de los consumidores, así como de la sociedad. Nada perdura, todo pasa, cambia constantemente, y se desparrama, como dice Bauman (1999) en *Modernidad Líquida*.

Esto, sin lugar a dudas, fue una oportunidad para *Las Monas*, ya que en la actualidad una marca puede nacer con un bajo presupuesto mostrándose solamente por Redes Sociales y ser referente en ventas sin necesidad de tener un local a la calle. Hoy, Internet permite negocios nuevos, rápidos, certeros, y todos estos cambios están liderados por la generación *millennial*.

Estos jóvenes nacidos entre 1980 y el año 2000, tienen particularidades en su forma de consumo: descreen las publicidades de las grandes marcas y confían en las reseñas de otros consumidores que pueden encontrar en una página web. Están ultra conectados y saben con exactitud cómo son los productos que consumen y quieren tener. Buscan que no sean masivos, que sean únicos para ellos y que los distinga del resto. Además, esta generación alcanzó una edad que permite que cada vez consuman más, siendo un segmento interesante a la hora de diseñar productos y servicios. Por lo que, crear productos que sigan la esencia que tienen los millennials, es fundamental.

Las Monas está desarrollando justamente eso, un producto para ellos, entendiendo qué los impulsa y cómo se comportan, algo sumamente importante para poder tener estrategias más acertadas al momento de interactuar y llegar a esta generación.

3.1.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Como se explicó anteriormente, *Las Monas* nació en Redes Sociales y gracias a ellas crecieron y siguen creciendo. *Instagram* y *Facebook* fueron plataformas claves al momento de desarrollar la marca, comunicar, y cerrar ventas. Las posibilidades que les dieron fueron, de alguna manera, la democratización de la información y la posibilidad de tener un alcance que en otras épocas no se tenía.

Por tal motivo, hoy por hoy, el desarrollo del negocio continúa siendo a través de las Redes Sociales y por medio del e-commerce desarrollado durante el transcurso de 2017. Este último es un sitio de ventas económico, que permite a la marca tener un perfil más profesional. Respecto al producto, la innovación tiene que ver con el diseño, lo más buscado por las consumidoras. Si bien no es estrictamente tecnológico, hace a la innovación, buscando ser siempre una marca de autor.

3.2 ANÁLISIS DE MERCADO

Dimensionamiento:

Para poder dimensionar el mercado de ropa de baño para mujeres, en el que se está desempeñando *Las Monas*, es importante tener en cuenta su tamaño. El consumidor objetivo son mujeres de entre 20 y 34 años de edad NSE ABC1 y clase media típica. Para llevar esto a números según el INDEC en el censo de 2010 (último disponible) del total país, hay cerca de 4,5 millones de habitantes mujeres de entre 20 y 34 años. A datos estimados del 2018, estamos cerca de 5,2 millones.

De estas casi 5 millones de potenciales clientes, tenemos que determinar cuántas son del segmento al que se apunta. Según datos de la consultora Delfos⁶ del año 2015, cerca del 5% de la población corresponde a este segmento, lo que nos lleva

⁶ <http://www.delfoscba.com.ar/asi-se-dividen-las-clases-sociales-en-la-argentina/>

a pensar que nuestro mercado objetivo tiene cerca de 264 mil consumidoras potenciales en todo el país.

Ahora lo que nos queda determinar es entender cuánto están dispuestas a gastar en trajes de baño nuestro mercado objetivo. El INDEC⁷ estima, para el área de CF y GBA, que en el 2017 hubo ventas por \$42 mil millones de pesos en centros comerciales de la región:

Enero	\$	2.337.886.000
Febrero	\$	2.163.392.000
Marzo	\$	2.809.606.000
Abril	\$	3.409.544.000
Mayo	\$	3.311.824.000
Junio	\$	3.860.710.000
Julio	\$	3.739.769.000
Agosto	\$	3.096.150.000
Septiembre	\$	3.379.791.000
Octubre	\$	4.097.458.000
Noviembre	\$	3.618.377.000
Diciembre	\$	6.430.138.000
	\$	42.254.645.000

Imagen 3: Venta indumentaria año 2017 centros de compra total AMBA. Fuente INDEC

Si bien no hay datos sobre la confección de estas prendas, sí los hay de la importación, ya que la cámara industrial argentina de la indumentaria hace estadísticas sobre esto. De enero a octubre de 2017 se importaron cerca de USD 370 millones en indumentaria de los cuales sólo USD 2 millones corresponden a bañadores de mujer (trajes de baño) según el INDEC y la Aduana. La Cámara Industrial Argentina de la indumentaria, en su Informe sobre importaciones⁸ argentinas de prendas de vestir, los bañadores de mujer representa el 0,5% del total. Si extrapolamos la cifra de las ventas de indumentaria del INDEC cercana a

⁷ https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=36

⁸ <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/informe-sobre-importaciones-de-prendas-de-vestir-enero-2018/>

los 42 mil millones, con la importación de bañadores de mujer, el total sería 3,8 mil millones para todo el país, y para CF y GBA sería de 2,1 mil millones.

3.3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR:

Las consumidoras de *Las Monas* son en gran parte *millennials*, jóvenes de entre 20 y 34 años que son nativas digitales. Casi todas sus relaciones básicas cotidianas están intermediadas por una pantalla. La vida virtual y la real forman parte de lo mismo. Ya no ven televisión sino que prefieren internet basado en “*on demand*”. Es difícil llegar a ellos por los medios tradicionales de comunicación. Redes Sociales e *influencers* suelen ser la mejor forma que tienen las marcas de conectar con ellos. Son muy sociables, la vida pasa por las Redes Sociales, no son sólo un medio de comunicación sino que una parte íntegra de su vida. Consultar, compartir y comentar en ellas es la principal actividad que se realiza por medio de sus *smartphones*. Antes de comprar buscan y escuchan opiniones, generan y comparten contenidos y son muy sensibles a su experiencia online. Buscan una buena atención y personalización. Poseen nuevos valores como la transparencia, la sustentabilidad y el compromiso social. Son reales, accesibles y espontáneos, le dan más importancia a lo sano y natural que a lo estético y superficial.

Suelen seguir a *influencers*, que son celebridades de las Redes Sociales (como *Facebook*, *Instagram*, *YouTube* o *Twitter*) siendo famosos o no fuera de esos ámbitos con muchos seguidores. Pueden ser especialistas en alguna temática en particular, como por ejemplo videojuegos, o simplemente en general.

Dentro de los tipos de *influencers* que suelen seguir el público al que apunta *Las Monas*, está el de “*lifestyle*”, que significa estilo de vida y refiere a personas que recomiendan productos, ropa, restaurantes, servicios y viajes. También dentro de los “*healthy*”, que hacen referencia a lo saludable. Los *influencers* son importantes

porque son referentes que los consumidores usan para tomar decisiones de compra⁹.

Las Monas apunta al segmento A, B, C1 y C2 de estructura de nivel socioeconómico, de acuerdo a lo establecido por la Asociación Argentina de Marketing. El segmento A, B, C1 corresponde a la clase alta y media alta, y el segmento C2 a la clase media típica, que vive principalmente en Capital Federal y Gran Buenos Aires, con epicentro en los barrios de Belgrano, Nuñez, Palermo, y la parte norte del Gran Buenos Aires. Previamente, se había estimado que la cantidad total a nivel país para el segmento ABC1 y clase media típica femenino de entre 20 y 34 años rondaba cerca de las 264 mil mujeres. Si extrapolamos el número al área de AMBA, el número se reduce a cerca de 91 mil potenciales consumidoras, estimación hecha en base a datos del INDEC.

Más allá de la promesa de la marca, los modelos de los trajes de baño son frescos y pensados con el corazón de una consumidora: ¿qué le gustaría ponerse a este target objetivo? o ¿qué usaría? Wilensky menciona sobre la promesa de marca (Wilensky, A. L, 2003) como algo posible a la percepción de los consumidores gracias a la realidad del producto y la realización de lo creíble de la marca. O sea, el realismo del discurso marcario, la realización de lo creíble por ella y la fantasía de la promesa. Para identificar las necesidades insatisfechas, es importante entender el comportamiento del consumidor y así ofrecer aquello que necesitan.

Para los *millennials*, consumir es un acto social que les da estatus con sus pares. Investigan las marcas y los productos, comparan y eligen, porque quieren diferenciarse. Alonso y Arébalos utilizan el término “*peer*” (Alonso, G. Arébalos, A., 2009) para describirlos. Las principales características son que estas personas buscan dialogar con las marcas a través de la web, publicando, comentando y compartiendo los contenidos que éstas proponen. Las marcas deben contar una historia, por ello, es importante que se centren en un Branding Narrativo o Branding 2.0., basado en que los clientes cuenten su historia con la marca por medio de las Redes Sociales, que la vivan y se sientan parte de ellas.

⁹ <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>

Segmentación:

Para continuar con el análisis del Consumidor, se realiza la segmentación del mercado de acuerdo a algunas variables que se usarán como base, para agrupar a las diferentes clientas según sus preferencias.

Las variables serán las siguientes:

- Demográficas: edad, nivel de educación.
- Geográficas: la mayoría del mercado está en Capital Federal y GBA, pero los medios digitales hacen que todo el país sea considerado una opción.
- Tipo de trajes de baño que prefieren.
- Frecuencia / Motivo de compra.
- Medio por el que compra.
- Pictográficas: “Me gusta verme bien” – “Quiero verme natural” - “Me gusta vivir la vida” – “Me gusta viajar”.
- NSE / Perfil: ingresos medio-alto, por un interés de verse y mostrarse bien en traje de baño.

De acuerdo con esto, las consumidoras a las que apunta *Las Monas* se podrían segmentar en los siguientes grupos: “Buscadoras de comodidad”, “Descubridoras de marcas” y “Mi amiga”.

Sus características son:

Buscadoras de comodidad: mujeres que se destacan por su personalidad fuerte. Buscan un traje de baño funcional a sus necesidades y no pretenden cambiar su cuerpo para poder utilizar el producto.

Descubridoras de marcas: este segmento tiene como fin ser las primeras en usar una marca nueva, apropiarse de ella y ser las embajadoras, para poder contarle a todo el mundo lo que descubrieron. Les gusta compartir por Redes Sociales sus opiniones y mostrar lo que usan.

Mi amiga: este perfil, el primero en ser reconocido y explotado, son amigas de las creadoras de la marca, que cumplieron y cumplen un rol importante: el primero es el de consumidoras, y el segundo, es el de vendedoras, ya que llevan a sus

trabajos, reuniones con amigas, clubes, etc., los trajes de baño y los venden. Este segmento es el inspirador para crear un nuevo Canal de Ventas.

En conclusión, lo que se busca, es centrarse en un segmento ABC1 y clase media típica que quiere un traje de baño que las representes y a su pensamiento, que no busca ser una modelo y que la ropa sea un complemento de su personalidad. Verse bien, sentirse cómoda y segura.

3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO

Un aspecto a tener en cuenta es el entorno competitivo. A continuación, se hará una reseña de los principales competidores que venden trajes de baño de mujer, diferenciados por directos (con el mismo modelo de negocio), e indirectos:

Directos:

- **Guadalupe Cid:** es el emblema del modelo de negocio y principal competidor directo. Con una línea de productos distintivos, y diseño particular. Tiene 863.000 de seguidores en *Facebook* y 725.000 en *Instagram*. Muchas *celebrities* como Antonella Racuzzo o *Influencers* como Flor Fernandez (Thehealthyblogger - Lifestyle) usan la marca y lo comparten por medio de las Redes Sociales. El modelo de negocio es la venta por su página web, Redes Sociales y en ferias, con un showroom en Rosario. Las bikinis se venden por separado (bombacha y corpiño). Los precios rondan alrededor de \$990 el corpiño, \$665 la bombacha y enterizas por \$1595 (precios de diciembre 2017).
- **Love África:** es una marca fresca que dice caracterizarse por tener una materia prima de primera calidad y un alto nivel de excelencia. Tiene 106.000 de seguidores en *Facebook* y 122.000 en *Instagram*. Vende por medio de su página web y tiene showrooms en Capital Federal, Bahía Blanca y en Mar del Plata. Las bikinis también se venden por separado y los corpiños cuestan entre \$450 y \$600, las bombachas \$450 y las enterizas entre \$990 y \$1100 (precios de diciembre de 2017).

- **Bonga Bikinis:** promueven que sus diseños son únicos e inspirados en las playas más paradisíacas del mundo. Venden por medio su página web y en showrooms en Palermo y Pilar. Tienen 50.000 de seguidores en *Facebook* y 28.000 en *Instagram*. Venden las bikinis en conjunto y cuestan \$1210 (precios de diciembre de 2017).

Indirectos:

- **Rip Curl Argentina:** marca de ropa de renombre internacional, que se asocia al *surf* y a los deportes extremos, tienen venta online y puntos de venta en los principales shoppings del país. Tienen bikinis y las venden por medio de todos sus Canales de venta. Precios del *e-commerce*: corpiño entre \$799 y \$995, bombacha \$695 y enterizas entre \$1295 y \$1350 (precios de diciembre de 2017).
- **Billabong Argentina:** al igual que la marca anterior, es internacional con tienda en Mercado Libre y en los principales shoppings del país. Los precios de la tienda son: corpiño entre \$699 y \$949, bombachas entre \$399 y \$529, y enterizas \$1249. Vende algunos conjuntos por \$999.
- **Marcas de ropa** que además hacen trajes de baño, como **Akiabara, Zara, Caro Cuore, Sweet Victorian** etc. Son parte de la competencia al momento de la elección de un traje de baño.

La venta online de trajes de baño se encuentra en un periodo de expansión, como todo negocio que puede ser explotado por este medio, pero tiene el limitante de la famosa pregunta “¿qué talle soy?”, o “¿cómo me quedará?”, lo que dificulta la venta, pero hasta cierto punto. El desarrollo de este Canal, por sobre el tradicional, nos permite ver que los hábitos de los consumidores han cambiado, y por más que no se concrete de forma directa la venta por este medio, ayuda a tomar la decisión de compra y a comparar rápidamente con el resto de los competidores.

La temporada completa de ventas va de septiembre a marzo, arrancando la liquidación luego de las fiestas o a fines de enero. Durante el resto del año, la

liquidación continúa y se prepara la nueva colección. El diseño es uno de los atributos más buscados por las consumidoras. Y aunque suene redundante, junto con el calce son las variables más importantes al momento de realizar la compra de un traje de baño.

Para tener un mejor entendimiento del contexto en el cual se tendrá que desempeñar el emprendimiento, se realizará un análisis competitivo de la industria. Para ello, se usará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1979)¹⁰.

El modelo sirve para entender a la competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. El análisis está compuesto por la interacción de 5 fuerzas que establecen la competencia y la rivalidad dentro de la industria para poder entender las oportunidades dentro de la misma.

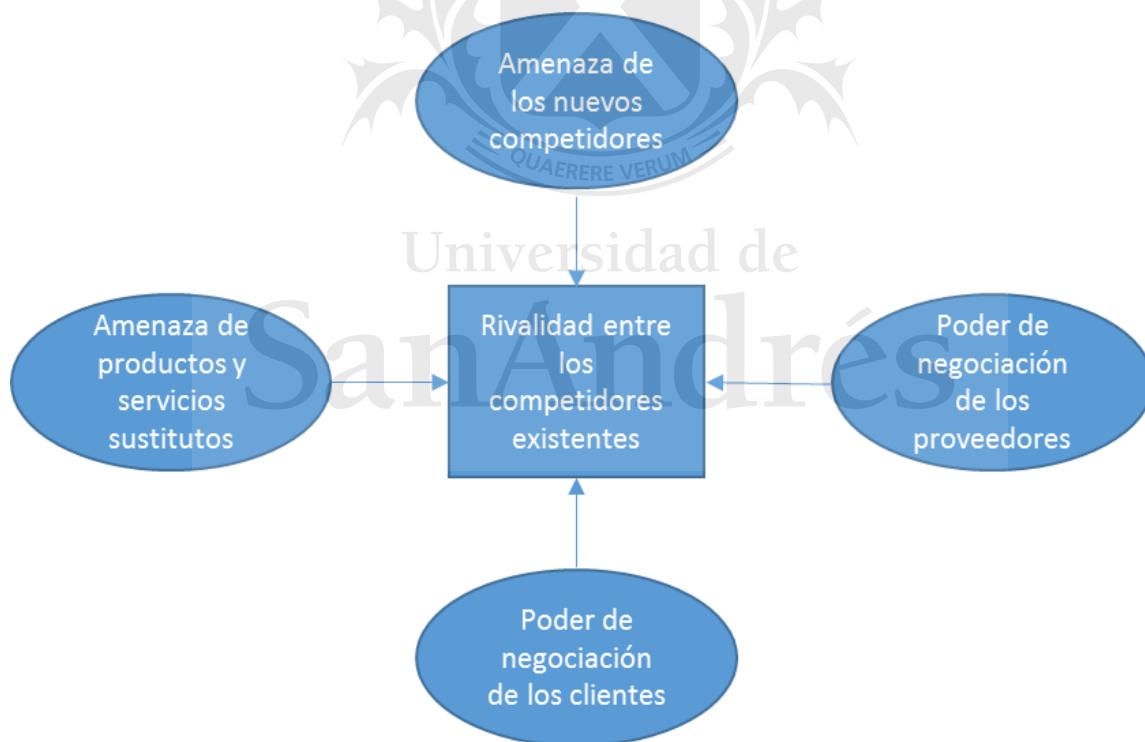


Imagen 4: 5 fuerzas de Porter. Fuente Elaboración propia

¹⁰ Porter, M. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. 57(2). 137-145

Se realizarán ajustes en el negocio de *Las Monas* y se harán recomendaciones para potenciar el negocio poniendo foco en que la marca sea distinta al resto. *“La diferenciación es una estrategia que engloba a todas aquellas actuaciones empresariales tendientes al logro de una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, que haga que el producto sea percibido como único”* (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007, p 335)

Poder de negociación de los proveedores: en este caso particular, son los talleres de costura, lo que llevaría a pensar que el poder de negociación es bajo ya que es un mercado atomizado. También se puede pensar en la opción de enviar a confeccionar la colección al exterior.

Poder de negociación de los clientes: al ser una marca de trajes de baño, principalmente de bikinis, por defecto claramente hay infinidad de propuestas. El poder de negociación de los clientes es alto, dado que la compra puede ser realizada por Internet, Redes Sociales o en shoppings, hace que los clientes puedan cambiar de marca muy rápida y fácilmente.

Amenaza de nuevos ingresantes: las barreras de entrada en este negocio son bajas. Cualquiera que decida crear una línea de trajes de baño puede realizarlo con una baja inversión. Casi no existen costos fijos, dado que, se desarrolla una línea en un taller, se acuerda la cantidad, se paga y se puede empezar a vender. Lo que tiene un valor diferencial es la marca y, construirla, que es lo más importante.

Amenaza de productos sustitutos: si bien el negocio está centrado en bikinis, la moda puede variar y generar nuevas opciones de trajes de baño. De hecho en la temporada 2017-2018, se volvieron a poner de moda los trajes de baño enterizos para mujeres, lo que llevó a pensar en una colección sumando este tipo de producto. Por lo tanto, con respecto a productos sustitutos, pueden aparecer nuevos, pero mientras que estén dentro del rubro del traje de baño, no se observan productos sustitutos en el corto y mediano plazo.

Nivel de rivalidad de las empresas: actualmente en Argentina existe infinidad de marcas de ropa y trajes de baño. Las marcas más importantes para el target son *Guadalupe Cid, Love África, Bonga Bikinis, Rip Curl, Reef, Billabong, Zara, Akiabara, Caro Cuore, Sweet Victorian* etc. Esto hace que el nivel de rivalidad sea alto para poder captar la atención de los clientes. No existe una posición dominante, dado que la atomización del mercado ayuda a que esto no suceda.

Luego de este análisis, vemos que la industria de indumentaria de trajes de baño para mujeres se caracteriza por una alta competitividad. Esto se debe a la gran cantidad de jugadores que hay en ella, un alto poder de negociación de los clientes y bajas barreras de entrada. Ello hace que contar con una buena estrategia de marketing que trabaje sobre la diferenciación de la marca sea fundamental para el éxito de la misma.

3.5 ANÁLISIS DE LA EMPRESA:

Uno de los pilares fundamentales por el que trabaja fuertemente la marca *Las Monas* es la diferenciación de sus productos a través de sus diseños. Al ser el consumidor objetivo el grupo generacional *millennial*, la marca aprovecha estas características y -a pesar de ser una marca emergente-, busca destacarse y llamar la atención. Lo hace a través de sus colores fuertes, las combinaciones de los mismos y sus estampas, ya que son realizadas especialmente por su costurera, lo que le da mayor calidad. También están a la vanguardia en la moda, dado que, por ejemplo, durante el 2017 lanzaron trajes de baño enteros de diferentes colores, tal como se empezó a usar en la mayor parte del mundo. Además, buscan la comodidad de las clientas con modelos como tops, o agregándole tiras ajustables para que cada mujer pueda adaptarlo a los distintos tipos de cuerpo. Las bombachas también tienen son ajustables en algunos modelos y son el intermedio perfecto entre la vedetina y la cola less.

Este año, las socias ya están enfocadas en la próxima colección, que seguirá esta misma línea de colores vivos, diseños y estampas, pero se le sumarán también los

lisos, algo que hasta ahora no habían tenido. Agregarán también detalles de bordados y tejidos a mano, un tendencia que acompañará la moda del verano 2018/19. La campaña, la locación y la inspiración de su colección seguirán un mismo hilo conductor.

La compañía reinvierte el 100% de sus utilidades¹¹ todos los años para lograr un mayor crecimiento cada temporada y así desarrollar el negocio, dado que es un emprendimiento a largo plazo.

A continuación, se mostrarán fotos de algunos trajes de baño, para que se pueda entender mejor de qué se trata el producto y cómo es su diseño distintivo:



Imagen 5. Fuente: Página web Las Monas

¹¹ <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/50-consejos-para-emprendedores>



Imagen 6. Fuente: Página web Las Monas

En cuanto a la organización de las tareas por parte de las socias, la empresa se divide en tres grandes partes: Diseño (Camila), Marketing (Candela) y Comercial (Agustina). Además, dentro de cada área, las socias se delegan entre sí diferentes sub-áreas más pequeñas, pero importantes también, como atención al cliente y los Canales de venta que este año planean ser más: mayoristas, revendedores y productos en consignación en diferentes locales.

Al momento de asistir a alguna feria o al showroom, se distribuyen el tiempo para estar ahí. Por el momento no se prevé que haya nuevas incorporaciones en el equipo, ya que el negocio hasta ahora no lo requiere. En el caso de ser necesario, se buscará apoyo externo contratado.

3.6 RESUMEN ANÁLISIS F.O.D.A.

Análisis descriptivo

Fortalezas

- Baja inversión en el proyecto.
- Comunicación acorde con la marca que se intenta desarrollar.
- Producto atractivo.
- Diseño atractivo.
- Estrategia en Redes Sociales coherente con la identidad marcaria.
- Negocio actualmente rentable.
- Diseño de autor.

Oportunidades

- Necesidad de sentirse identificado con las marcas, sobretodo en segmentos más jóvenes.
- Se pueden desarrollar nuevos Canales de venta que no están explotados en el segmento ni la industria.
- Crear marcas 100% digitales es un plus en los segmentos más jóvenes.
- Mercado en crecimiento.

Debilidades

- Marca no reconocida.
- Poco presupuesto para realizar acciones de comunicación.
- Bajo volumen de ventas.
- Modelo de negocio que sigue en una etapa operativa.
- La distribución de las bikinis sigue

Amenazas

- Competidores ya afianzados en el mercado.
- Barreras de entrada baja lo que permite la aparición de competidores nuevos.
- La venta on-line de ropa se dificulta al no conocer los talles

Análisis Estratégico

- Lograr la identificación de los potenciales clientes a través de un producto con un diseño atractivo y diferencial. Eso es lo que destacaría a Las Monas del resto de sus afianzados competidores.
- Crear Canales de venta mayorista y venta directa, pudiendo potenciar las ventas con una baja inversión.

- Trabajar en el diseño de tutoriales para facilitar la comprensión de las medidas y talles de las prendas en la compra *online*.
- Ajustar la comunicación logrando que los clientes se sientan identificados con la marca desde el inicio, aprovechando que la marca actualmente no es conocida. Por otro lado, esto puede dar libertad para poder realizar cualquier estrategia.
- Buscar que el Canal de venta directa funcione como un *boca a boca*, siendo publicidad sin inversión.
- Facilitar la distribución e impulsar las ventas a través de los nuevos Canales de venta, directa y mayorista.
- Direccionar el reducido presupuesto publicitario para la venta *online*.



Universidad de
San Andrés

4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Luego de haber analizado el mercado, los distintos contextos, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, podemos determinar cuál es la estrategia a seguir con el Plan de Marketing para *Las Monas*:

En primer lugar, vamos a definir cuáles son los segmentos del mercado que funcionarán como target para el Plan de Marketing, luego se va a describir el comportamiento de cada uno.

En segundo lugar, se va a determinar cuál es el desarrollo de Producto, Precio, Promociones y Canales (Plaza) poniendo énfasis en el desarrollo de este último, en los beneficios ofrecidos a las clientas y un incremento en el presupuesto para publicidad. Concluiremos con un análisis de los factores clave de éxito de la estrategia, que deben ser tenidos en cuenta para que la ejecución de la misma tenga resultados satisfactorios.

A través del Plan de Marketing, se definirá el mix óptimo entre los Productos ofrecidos, el Precio, las Promociones y la Plaza o Canales donde se comercializará.

Otro punto importante a analizar es la estrategia de posicionamiento marcario propuesto para Las Monas, utilizando el modelo "Brand Key Model", desarrollado por Unilever y citado por Riezebos y Van der Grinten (2012). Con esto se buscará el mejor posicionamiento para la marca¹².

4.1 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO MARCARIO

El modelo de Brand Key para la construcción de marcas que suele utilizar Unilever nos servirá para explicar la estrategia de posicionamiento marcario que se desarrollará.

¹² Riezebos, R y Van der Grinten, J (2012). Positioning the brand: an inside-out approach to strategic brand positioning

El modelo presenta distintas partes, que en el todo, da como resultado el posicionamiento marcario. El modelo está compuesto por:

- Entorno competitivo
- Target
- Insight del consumidor
- Beneficios
- Valores y personalidad
- Razón para creer
- Diferenciador
- Esencia de marca.

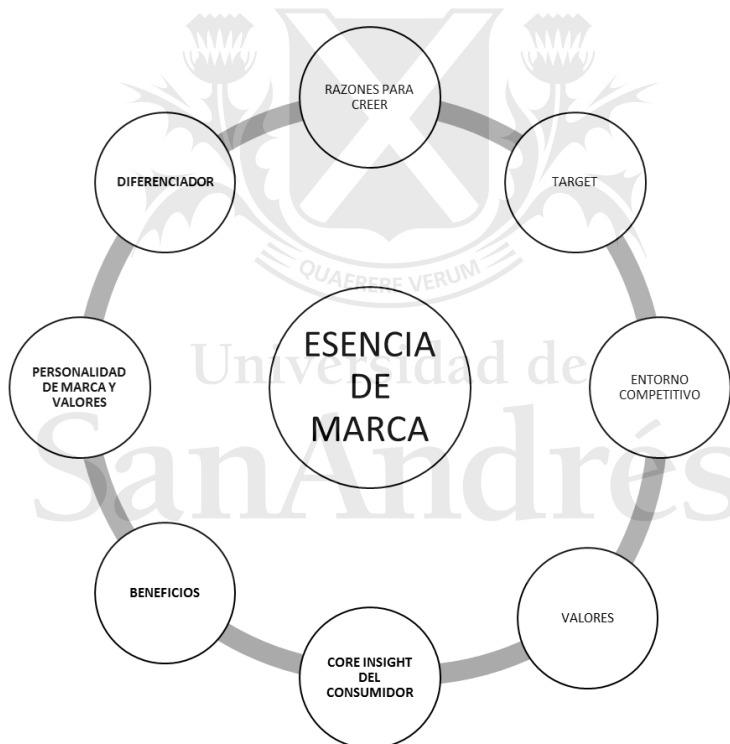


Imagen 7. Fuente: Elaboración propia

4.1.1 ENTORNO COMPETITIVO

En cuanto al análisis de la competencia, es de suma importancia describir a la

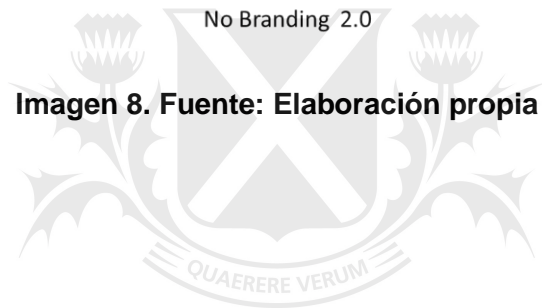
competencia no solamente directa, sino indirecta también. Los principales competidores son aquellos que, como *Las Monas*, se dedican a realizar trajes de baño para mujeres, pero también toda aquella marca de ropa que contenga este segmento dentro de sus categorías, hasta inclusive *Carrefour*, *Jumbo* o *Walmart* que tienen un apartado de textil dentro de sus superficies de venta, que en temporada ofrecen trajes de baño para mujeres.

Teniendo en cuenta esto, podemos decir que el mercado al que apunta *Las Monas* es toda persona que quiera comprar trajes de baño de mujeres en una o más piezas, sin importar el origen y la marca de la ropa.

Una vez definido el mercado, se mostrará en qué posición se ubicará la marca frente al resto de los competidores directos del mercado existentes. Se utilizará un diagrama visual en forma de mapa a modo representativo, sin incluir variables cuantitativas ni descripción de atributos de marca. Cada eje fue seleccionado para comparar distintas características de las empresas que se comparan.

Las características que vamos a comparar serán las siguientes: Diseño innovador, diseño tradicional, “Branding 2.0” y “No Branding 2.0”, con Branding 2.0 nos referimos a cuan volcado está el negocio a acciones de marketing, y comunicación con sus clientes a través de Redes Sociales (*Facebook* e *Instagram*) generando contenido interesante para el cliente y que transmita la personalidad de la marca.

Teniendo en cuenta a los competidores del mercado, *Las Monas* estará posicionado en el extremo de diseño innovador, ofreciendo diseños que están por fuera de lo común del mercado. Desde el punto de vista del tipo de negocio y cuan volcado está a Redes Sociales y comercio electrónico, se encontrará posicionado dentro del “2.0”. El competidor mejor posicionado y líder del mercado es Guadalupe Cid, seguido de Bonga Bikinis, con un diseño menos innovador, pero con un negocio volcado al “2.0”. En la otra punta, se encuentran las marcas tradicionales de ropa, que además, ofrecen otras prendas, como Zara, Akiabara, Rip Curl y Billabong.



4.1.2 TARGET

En este apartado se va a describir el segmento seleccionado como objetivo para la estrategia de marketing de la empresa. No sólo se van a describir las características sociodemográficas, sino también sus valores, actitudes, y todo lo que los distingue de los otros segmentos en general.

Si bien este tema ya fue tratado con anterioridad, se le dará un nuevo enfoque. El segmento elegido como target objetivo es el de “buscadoras de comodidad”, seguidas del target “mi amiga” que es en el que la marca está más afianzada. Si se lo ve desde un punto de vista sociodemográfico, son mujeres de entre 20 y 34 años, de un nivel socioeconómico A, B, C1 y clase media típica.

No solamente debemos tener en cuenta las variables duras, sino que es de suma importancia en este tipo de análisis tener en cuenta las variables blandas o actitudinales. Como ya lo explicamos anteriormente *Las Monas* crea un producto para chicas reales, cancheras y accesibles, que por sobre toda las cosas prefieren lo sano y natural por sobre lo estético y superficial.

4.1.3 CORE INSIGHT DEL CONSUMIDOR

El “core insight” es aquel deseo o necesidad del consumidor más relevante, que nos ayudará a delinear la Estrategia de Marketing. Permite identificar variables clave que utilizaremos para que elija nuestra marca por sobre la competencia.

A la cliente de Las Monas, le gusta estar a la moda con un traje de baño cómodo, en el que pueda elegir diferentes talles para corpiño y bombacha, encontrando la combinación que mejor se adapte a su cuerpo. También le gusta resaltar su belleza natural, haciendo que se sienta linda, cómoda y que también sea original y canchera.

4.1.4 BENEFICIOS

En esta sección se detalla cuáles son los diferenciales de la marca que harán que *Las Monas* pueda llegar a su target y tener éxito en la estrategia diagramada. Esto se logrará detallando cuáles son los beneficios que le traerá al target con sus productos. No serán características del producto sino que se pondrá foco en los atributos tanto emocionales como funcionales, que impulsarán la intención de compra.

Uno de los grandes beneficios que tiene la marca, es la gran cercanía que tiene con sus clientas, se pueden llevar los trajes de baño a sus hogares, ver cuál les queda mejor y devolver los que no gustan. Esto será la base para el desarrollo de un Canal de venta nuevo.

Desde el punto de vista de los beneficios emocionales, *Las Monas* es una marca de trajes de baño que puede hacer “una amiga”. Por ello se siente como una marca propia nacida desde las propias clientas, las cuales se sienten identificadas.

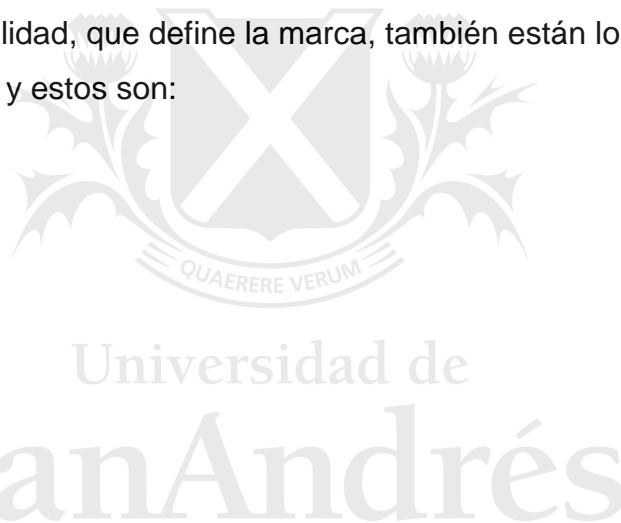
4.1.5 PERSONALIDAD DE MARCA Y VALORES.

Cada marca tiene un tono que está determinado por sus características, que se presentan como atributos de personalidad relacionados con los beneficios asociados a la misma. *Las Monas* se destaca por su cercanía, se identifica con sus clientas, es una marca activa como la mujer moderna, que vive la vida de forma responsable y sana, a la que le importa la impronta que cada clienta le da y como viste a la marca.

Desde el punto de vista de identidad visual, *Las Monas* será alegre, vibrante, joven, “cool”, natural. El tono será espontáneo para reforzar la naturalidad de la marca y su juventud.

Además de la personalidad, que define la marca, también están los valores con los que se la reconocerán y estos son:

- Cercanía
- Naturalidad
- Coherencia
- Alegría
- Amistad
- Informalidad
- Juventud



4.1.6 RAZONES PARA CREER

Es el enunciado que resume el motivo por el cual las clientas elegirán a *Las Monas* por sobre cualquiera de los restantes competidores. Es la promesa de marca, los productos, la comunicación y los contactos con los clientes deberán de ser coherentes con este enunciado.

La promesa de marca debe hacer referencia principalmente a la cercanía, la identificación y la naturalidad.

Las Monas les ofrecerá a sus clientas un traje de baño que ellas podrían haber creado, con la confianza y ayuda que una amiga puede darle, para que se vean lindas, naturales y únicas, siendo ellas mismas en todo momento.

4.1.7 DIFERENCIADOR

Es una marca con la que vas a sentirte comprendida, tal como dijimos anteriormente, como si la hubiera diseñado “*una amiga*”. A partir de la comodidad del producto vas a potenciar tu belleza siendo vos misma. *Las Monas* es una marca de autor.

4.1.8 ESENCIA DE MARCA

La esencia de la marca lo que busca es resumir el posicionamiento en una sola frase, buscando que todas las acciones que se hagan se ajusten a este enunciado, siendo fundamental para que todos los stakeholders de la estrategia de marketing estén alineados y tengan coherencia.

Se busca englobar los insight antes detallados, cuales son los lineamientos que tendrá la estrategia y que es lo que se debe esperar de la marca.

Para *Las Monas* será: “trajes de baño creados por alguien como vos, buscando resaltar tu esencia, naturalidad y alegría.”

4.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE LA ESTRATEGIA

Gran parte de que la estrategia tenga éxito es que se implementen los cambios necesarios para mantener la promesa de marca.

Para eso se ha determinado una estrategia para cada una de las cuatro variables a accionar. Es condición y requisito para que el plan de marketing sea exitoso, poner en el centro al target que se apunta y los insight. Es importante además

mirar a los competidores sobre todo en un mercado desarrollado, de difícil diferenciación y con bajas barreras de entrada.

El desarrollo de los actuales Canales de venta y el desarrollo de nuevos será crucial, desarrollar un Canal de venta directa es en donde se centrará el plan de marketing, ya que es un Canal que no tiene ningún otro competidor y el boca a boca fue el que comenzó el negocio y puede ser la clave para expandirlo: hacer que nuestras clientas vendan y sean las embajadoras de la marca.

Las socias de la marca quieren y necesitan potenciar las ventas, con los nuevos Canales y desarrollando los existentes. El producto y packaging tienen puntos en los que hay que trabajar para poder cumplir con la promesa de marca y la esencia de la misma. Se están analizando opciones de packaging que tengan tres cualidades, la primera es que sea lo más ecológico posible o que contenga materiales reciclados, que pueda ser reutilizada por los clientes para usos posteriores y que sea original.

Los proveedores actuales tendrán que alinearse a la estrategia de la marca y ayudar a diferenciar el producto. Hasta el momento el logo de la marca sólo está en la etiqueta, para la próxima colección se incluirá el logo en los trajes de baño y en algunos se pondrá *bijouterie* para los modelos más caros de la colección. Se comenzarán a vender artículos que son complementarios a los trajes de baño y además se cuadruplicará el presupuesto para publicidad.

Las socias hoy tienen las tareas bien definidas, y son el punto fuerte del negocio. Ellas pueden transmitir la idea de la marca y encontrar socios estratégicos que complementen sus conocimientos, sobre todo en administración de negocios, para potenciar el propio.

4.3 SÍNTESIS DE LA ESTRATEGIA

En resumen, la estrategia será:

- impulsar y desarrollar los Canales actuales: Canal directo, ferias y consignación. En el caso de web y mayorista, son Canales que ya existen, pero no lograron cerrar la cantidad de ventas esperadas en la última temporada. En el caso de mayorista, no se realizó ninguna venta y en el caso de web, sólo se realizaron 5 ventas. Potenciar los Canales es central dentro de la estrategia.
- Crear un nuevo Canal de venta directa por catálogo.
- Desarrollar los catálogos para venta directa, Canales de consignación y venta mayorista.
- Adecuar las acciones de promoción para poder llegar al target deseado.
- Desarrollar un plan de acción para los medios digitales y aumentar la inversión en publicidad.
- Realizar más acciones con influencers.
- Desarrollar un producto distintivo y de autor que sea acorde al target. Incluir el logo en el producto, pero a su vez sumar una parte del surtido que sea genérico.
- Incluir artículos de venta complementarios a los trajes de baño como pareos, gorros, sombreros, lonas, bolsos para la playa, etc. Principalmente, para poder dar un mayor surtido a la venta por catálogo y en general a la marca.
- Crear un nuevo packaging original para la nueva temporada que tiene que ser reutilizable por el cliente y que contenga el logo de la marca.

5. OBJETIVOS Y METAS

El principal objetivo será ampliar los Canales de venta para poder aumentarlas y así poder llegar a una mayor cantidad de consumidoras. También, aumentar la cantidad de seguidores en Redes Sociales, para tener una mayor exposición de la marca.

Se desarrollará un producto diferenciado tanto en sí mismo, y en su packaging, teniendo en cuenta que la consumidora a la que se apunta es exigente.

En esta etapa, será fundamental el trabajo de generación de conocimiento de la marca, esto permitirá potenciar las ventas y lograr afianzarla en el colectivo del target. Para esto, se aumentará el presupuesto para campañas en medios digitales y con influencers.

Se pueden resumir los objetivos en:

- Aumentar las ventas en un 60%.
- Realizar al menos una venta por Canal mayorista.
- Lograr tener al menos 5 revendedoras de la marca.
- Duplicar el tráfico de la página.
- Tener un nuevo packaging.
- Tener más de 10.000 seguidores en la cuenta de Instagram.
- Llegar al final de la temporada con no más de 100 bikinis sin vender.

Estas metas se quieren lograr en la próxima temporada (2018-2019), y se espera que sea la de consolidación de la marca, logrando un crecimiento exponencial.

6. MODOS DE ACCIÓN

6.1 PRODUCTO

Luego de realizado el análisis sobre las necesidades de mercado, el objetivo consiste en ofrecer un producto de calidad y diseño para poder satisfacer las mismas.

A continuación se detallan los atributos que las clientas buscan en un producto como un traje de baño:

- Calce: corpiño y bombacha tienen que estar diseñadas de tal forma que el calce sea el justo. Es ideal que se adapte a los distintos tipos de cuerpo para poder resaltar lo bueno y disimular lo malo.
- Sobriedad: El diseño no es recargado, extravagante, ni resalta atributos de forma exuberante.
- Seguridad: Con esto nos referimos a la calidad del producto, no se va a estirar, perder el color por el cloro de la pileta o descoser alguna parte.
- Diseño: Se apunta a que sea sexy pero no grotesco, descontracturado y espontáneo. Para esto es necesario lograr prendas que sean cómodas a la hora de usarlas.

En la próxima temporada se harán mejoras al producto, por ejemplo: la diferenciación con la competencia por medio de breteles distintivos, se incluirán dijes a los breteles y el nuevo logo de la marca.

También se ampliará la variedad. Uno de los puntos que hay que mejorar es la cantidad de modelos que se ponen a la venta. La costurera que confecciona los trajes de baño puede ofrecer, además de los diseños propios y exclusivos, modelos genéricos, que son vendidos a otras marcas. Para la próxima temporada se trabajará en tener un núcleo de hasta 6 modelos de trajes de baño propios y exclusivos, diseñados por las socias y que sean insignia de la marca. Luego otros 10 diseños que sean genéricos y compartidos posiblemente con otras marcas.

Esto surge debido a que realizar diseños exclusivos tenía como consecuencia una compra más grande al taller, teniendo que invertir gran parte del presupuesto en la confección de la nueva colección. Esto afectaba el flujo de fondos del emprendimiento, ya que quedaba mercadería inmovilizada por mucho tiempo. Caso contrario, si se opta por modelos genéricos, el taller requiere un mínimo de compra muy bajo y la disponibilidad de entrega es casi inmediata, liberando presupuesto para invertir en publicidad y el desarrollo de nuevos Canales de venta.

Durante el mes de mayo de 2018 se hará una investigación de mercado a través de una encuesta vía Google Forms en dónde se les consultará a las seguidoras en Redes Sociales cuáles son sus preferencias de diseño sobre los productos y cuáles trajes de baño les gustaría ver en la próxima temporada. Las personas que participen podrán ganarse una bikini a elección. Sumado a los resultados de la encuesta y las tendencias en trajes de baño en el próximo verano boreal y en Brasil, se diseñará la nueva colección que se espera se mande a producir en junio y se entregue a fines de julio a tiempo para realizar la campaña de fotos y los catálogos.

Se mantendrá la forma en la que se vende el producto ya que tuvo muy buena aceptación. Los talles van del uno al tres. Desde la temporada pasada se puede elegir un talle diferente de corpiño y bombacha y armar su bikini a gusto, para que la clienta pueda tener el calce que le quede mejor.

También se buscará revender artículos complementarios a la venta de trajes de baño como pueden ser pareos, gorros, sombreros, lonas, bolsos para la playa, etc. Principalmente para poder dar un mayor surtido y mejorar las perspectivas de venta.

Otro punto importante que se está evaluando son nuevas ideas para mejorar el packaging y que se vea más profesional. La premisa es que luego de que la clienta compre, pueda encontrarle un uso alternativo y sea lo más ecológico posible.

Durante la temporada 2017-2018 el packaging fueron frascos de vidrio con tapa de corcho, para la próxima se evaluarán las siguientes opciones:

- Un neceser. Ejemplo:



Imagen 9. Fuente: Mercadolibre.com



Imagen 10. Fuente: Mercadolibre.com



Imagen 11. Fuente: Mercadolibre.com

- Una lata con tapa. Ejemplo:



Imagen 12. Fuente: Mercadolibre.com

- Un Origami, que es el arte que consiste en el plegado de papel sin usar tijeras ni pegamento para obtener figuras de formas variadas, muchas de

las cuales podrían considerarse como esculturas de papel, que si bien no es reutilizable, es original, ecológico y económico. Ejemplo:



Imagen 13. Fuente: Mercadolibre.com

6.2 PRECIO

Este es un punto crucial al momento del desarrollo de la Estrategia. Hasta el armado del Plan de Marketing, la estrategia de precio era errática y no tenía coherencia entre sí. Se desconocían los costos, por lo que tampoco se sabía bien el margen de cada traje de baño vendido, ni por cada uno de los Canales de venta. Este segmento consta de 3 partes, primero el detalle de todos los costos por Canal de venta, luego el posicionamiento de precio que tiene la competencia y luego el detalle del posicionamiento de precios según el ciclo de la temporada.

Se tomó como base la estructura de costos para la temporada 2017-2018 y en base a eso, se realizaron las estimaciones para la temporada 2018-2019 teniendo en cuenta la inflación estimada para el periodo:

	Costo Total	Costo Unitario
Costo Mercadería	\$ 148.000,00	\$ 370,00
Desarrollo catalogo y fotos	\$ 17.400,00	\$ 58,98
Publicidad	\$ 18.500,00	\$ 62,71
Otros	\$ 6.180,00	\$ 20,95
Total	\$ 190.080,00	\$ 512,64

Cuadro 1. Fuente: Elaboración propia

Para la temporada 2017-2018 se enviaron a confeccionar 295 trajes de baño. Luego, hubo recompras de los modelos más vendidos que se vendieron en los distintos Canales, que se detallarán en el apartado de plaza. Se realizó una estrategia diferencial de precio para cada una, dependiendo de la estructura de costos.

La página web se lanzó en la temporada 2017-2018 pero el costo se imputó en un 100% en este periodo. Para la temporada 2018-2019 se sumarán 2 Canales de venta nuevos, y se quiere llegar a la venta de al menos 350 trajes de baño y un stock remanente de 100 trajes de baño sin vender.

Siendo así, y estimando un costo básico por Canal, se calcularon los distintos márgenes para poder ayudar a determinar el precio según el momento de la temporada y el posicionamiento de precio determinado con cada uno de los principales competidores.

Las temporadas se dividen de la siguiente manera:

- Alta: desde el mes de Octubre hasta Navidad.
- Media: Enero y Febrero.
- Baja: desde Marzo a Septiembre.

Al costo por Canal, hay que sumarle los costo adicionales. Por ejemplo, en el web y en las ferias se agrega el costo de la utilización de tarjeta de crédito y en el caso de las ferias lo que se paga por el stand.

En el siguiente cuadro se puede ver el costo desglosado por tipo de Canal (directo o indirecto) y el margen estimado.

		Costo			Precio Venta al canal			Margen \$			Margen %		
		Costo unitario	Costo adicional Canal	Costo Total por canal	Inicio	Media	Fin	Inicio	Media	Fin	Inicio	Media	Fin
Directo	Web	\$ 512,64	\$ 21,00	\$ 533,64	\$ 1.100,00	\$ 950,00	\$ 800,00	\$ 566,36	\$ 416,36	\$ 266,36	51,5%	44%	33,29%
	Ferias	\$ 512,64	\$ 110,00	\$ 622,64	\$ 1.100,00	\$ 950,00	\$ 800,00	\$ 477,36	\$ 327,36	\$ 177,36	43,4%	34%	22,17%
	Directo	\$ 512,64		\$ 512,64	\$ 1.100,00	\$ 950,00	\$ 800,00	\$ 587,36	\$ 437,36	\$ 287,36	53,4%	46%	35,92%
Indirecto	Venta Directa	\$ 512,64		\$ 512,64	\$ 750,00	\$ 650,00		\$ 237,36	\$ 137,36		31,6%	21%	
	Consignación	\$ 512,64		\$ 512,64	\$ 750,00	\$ 650,00		\$ 237,36	\$ 137,36		31,6%	21%	
	Mayorista	\$ 512,64		\$ 512,64	\$ 750,00			\$ 237,36			31,6%		

Cuadro 2. Fuente: Elaboración propia

Hay que tener en cuenta que el Canal Mayorista y el Canal Venta Directa (al estilo de venta por catálogo como Avon) son nuevos y están contemplados y más detallados en el apartado correspondiente.

Viendo los costos y los precios de Las Monas -y según el posicionamiento deseado-, se realizó el siguiente cuadro comparativo con los principales competidores en el momento de mayor venta de la temporada (cerca de las fiestas, 2017):

Prenda	Las Monas	Guadalupe Cid	Love Afrika	Bonga Bikinis	Rip Curl	Billabong
Corpiño		\$ 995,00	\$ 525,00		\$ 897,00	\$ 799,00
Bombacha		\$ 665,00	\$ 450,00		\$ 695,00	\$ 450,00
Enterizas	\$ 990,00	\$ 1.595,00	\$ 1.000,00		\$ 1.300,00	\$ 1.249,00
Conjuntos promedio	\$ 800,00	\$ 1.660,00	\$ 975,00	\$ 1.210,00	\$ 1.592,00	\$ 1.249,00

Cuadro 3. Fuente: Elaboración propia

Para la temporada 2018-2019 se esperan los siguientes precios:

Prenda	Las Monas	Guadalupe Cid	Love Afrika	Bonga Bikinis	Rip Curl	Billabong
Corpiño	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 630,00	\$ -	\$ 1.075,00	\$ 960,00
Bombacha	\$ -	\$ 800,00	\$ 540,00	\$ -	\$ 830,00	\$ 540,00
Enterizas	\$ 1.200,00	\$ 1.900,00	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 1.560,00	\$ 1.490,00
Conjuntos promedio	\$ 1.100,00	\$ 2.000,00	\$ 1.170,00	\$ 1.450,00	\$ 1.905,00	\$ 1.500,00

Cuadro 4. Fuente: Elaboración propia

Lo que se implementó en la temporada 2017-2018, fue una estrategia de precios de penetración en el mercado para dar a conocer la marca, a través de un precio competitivo.

En la próxima temporada se posicionará el precio por encima de la anterior, ya que se pondrá foco en una estrategia de value pricing para los trajes de baño de autor y colección exclusiva. Para los trajes de baño genéricos, un precio un poco más competitivo en comparación con los trajes de baño exclusivos.

Universidad de

San Andrés

6.3 PLAZA

En este apartado hablaremos detalladamente de los Canales de venta. Se buscará desarrollar nuevos y se continuará con los otros ya existentes, pero que necesitan ser potenciados.

Se detalla cada uno de ellos para que se comprenda el alcance y el método de venta en cada caso. Para esto, se hará un análisis de los tres segmentos de Canales que hay: existentes y consolidados, existentes no consolidados, y por último, los nuevos.

6.3.1 Canales existentes y consolidados:

Canal directo:

Es por el cual comenzó el negocio y representa las ventas que se realizan a través de las socias de la marca y por medio de Facebook e Instagram. Ellas coordinan la entrega y luego se realiza la venta. Es un Canal que dio crecimiento a la marca pero demandó mucho esfuerzo por lo engorroso de coordinar la entrega de las bikinis.

En la temporada 2017-2018 el Canal sumó otro medio que fue el showroom, que queda ubicado en Las Cañitas, generalmente abierto los fines de semana para que las clientas puedan ver los modelos y probarlos. Pero las socias quieren implementar cambios a este Canal, ya que el showroom no tuvo las ventas esperadas y ellas ya no quieren estar llevando los productos constantemente a todos lados. El Canal mutará a que las entregas se hagan en moto con costo a cargo del cliente.

Canal Ferias:

En orden cronológico, fue el segundo Canal por el que se comenzó a vender. Lo que se hace, es pagar en una feria ya instalada por un espacio o stand para poder vender los productos. Es un Canal que da resultado y que expone la marca a las clientas ya habituales de ese lugar. Se realizaron varias ferias en Nuñez, Belgrano y San Isidro, las cuales eran anunciadas por Redes Sociales en días previos. La parte a resaltar de este Canal es que permite capitalizar la tracción que genera la feria, cerrando varias ventas y también exponer a clientas nuevas la marca.

Consignación:

Consiste en dejar en consignación el producto en distintos showrooms que venden todo tipo de ropa y no sólo trajes de baño. Se trabajó con uno durante el verano 2017-2018 y dio un buen resultado, ya que el showroom pedía productos cuando necesitaba reponer. Esto no representaba ningún costo para el partner y además permitió aumentar las ventas con bajo riesgo. El único inconveniente que tiene este Canal es que inmoviliza mercadería.

El showroom fue Joaquinhas¹³, ubicado en Cañitas que tiene 38 mil seguidores en Instagram, y más de 114 mil seguidores en Facebook, pudiendo mostrar producto y marca a una mayor cantidad de clientas. Durante la próxima campaña, se va a trabajar en seguir ampliando este Canal buscando más showrooms como este. Por tal motivo las socias van a buscar por medio de Redes Sociales, nuevas opciones para tener más partners de este estilo.

6.3.2 Canales existentes no consolidados.

Canal Web.

La tienda virtual se lanzó a mediados del 2017 y forma parte del plan general de ampliación y potenciación de Canales. El Canal digital era uno de los principales e indispensables a desarrollar, ya que permite llegar a todo el país y comunicar la marca. Además, siendo un producto pensado para un público joven, cobra mayor relevancia por la afinidad del target.

En el mismo se pueden ver todos los modelos de trajes de baño y realizar compras que se pagan a través de Mercado Pago. También se envían a domicilio por correo o moto, a costo de la consumidora o bien se retiran por el domicilio de alguna de las socias o el showroom. Durante la temporada 2017-2018 las ventas fueron menores al objetivo, por lo que las acciones promocionales se basarán en potenciarlo, como se detallará más adelante. Además, se crearán tablas de talles para que las clientas puedan saber de mejor manera qué talle comprar, como por ejemplo tiene H&M en su web:

¹³ <https://www.instagram.com/joaquinhas/> <https://www.facebook.com/Joaquinhas/>

Size guide women

2016-05-03

Measurements should be taken directly on your body.

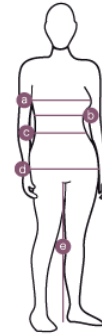
A: Measure your chest over the fullest part of your bust while wearing a bra that fits.

B: If you're shopping for a bra you should take another measurement directly under the bust.

C: Measure your waist at the narrowest point.

D: Your seat measurement should be measured around the fullest part of your low hip.

E: Inner leg length is measured from the top of your inside leg down to the floor.



Tops, blouses, dresses, pants and skirts etc.

	XS		S		M	
US SIZE	2	4	6	8	10	12
BUST	30	31½	33	34½	36¼	37¾
WAIST	23½	25¼	26¾	28½	30	31½
SEAT/LOW HIP	33	34½	36¼	37¾	39½	41
INNER LEG	31	31	31	31	31	31

	L		XL		2XL		3XL*		4XL*	
US SIZE	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32
BUST	39½	41	43¼	45½	48	50½	52¾	55	57½	59¼
WAIST	33	34½	37	39½	41¼	44	51	53½	54	55½
SEAT/LOW HIP	42½	44	46	48	50	52	54	56	57¾	59¼
INNER LEG	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

Imagen 14. Fuente página web H&M USA

Canal Mayorista:

Es un Canal que comenzó a desarrollarse la temporada pasada. Para tal fin se creó un catálogo de ventas al por mayor.

Se considera una venta mayorista a una compra de 9 trajes de baño o más, con un precio especial para permitir la reventa. Los precios para los Canales indirectos se detallarán más adelante.

El Canal no cerró ninguna venta durante la temporada pasada. Para la próxima temporada, se trabajará en desarrollar un nuevo Catálogo, se invertirá en más Promoción y en búsqueda de clientes de forma más temprana para este segmento (teniendo en cuenta que la temporada alta comienza en octubre). Cuando esté terminado el Catálogo para venta mayorista, las socias van a recorrer varias avenidas comerciales de Capital Federal y el norte del Gran Buenos Aires mostrando el catálogo y la marca para intentar cerrar ventas.

6.3.3 Canales Nuevos.

Venta directa:

Este es un Canal que está inspirado en el modelo inicial de venta directa que realizaban las socias de la marca, llevando bolsos con los productos y vendiéndolos en oficinas, clubes y círculos de amigas.

Lo que buscaremos es extender este modelo a otras personas que no sean las socias, que puedan revender a precios sugeridos por medio de un Catálogo (al estilo Avon). Se accedería a un precio especial para poder permitir la reventa y que tengan un margen diferencial. El Catálogo será impreso y se enviará por correo o por formato PDF vía *e-mail*. Se realizarán varios Catálogos durante la temporada para poder ir ajustando los precios y los stocks. Así también los precios a los que acceden las revendedoras pueden llegar a variar para poder potenciar las ventas, dándole mayor *“markup”* a la revendedora en algunos modelos en particular en los que se quiera potenciar la venta.

También se está analizando que se puedan sumar partners al catálogo de venta directa con productos que son complementarios a los trajes de baño, como gorros, sombreros, pareos, lonas para playa, bolsos, así también como bijouterie. Contar con mayor cantidad de productos para poder vender por este Canal puede potenciar la aceptación y la posibilidad de cerrar un mayor número de ventas a las revendedoras.

6.3.4 Márgenes y precios Canal indirecto

Es importante entender el margen y precios que manejarán los Canales que revendan los productos, para poder negociar de mejor manera con ellos y entender sus necesidades, ya que son partners y ellos también tienen que hacer su negocio. Debemos generar un ganar-ganar, o más comúnmente llamado *win-win*.

		Precio Venta al canal			Precio de venta al Cliente Canal Indirecto			Margen \$ Canal Indirecto			Margen % Canal Indirecto		
		Inicio	Media	Fin	Inicio	Media	Fin	Inicio	Media	Fin	Inicio	Media	Fin
Indirecto	Venta Directa	\$ 750,00	\$ 650,00		\$ 1.100,00	\$ 950,00		\$ 350,00	\$ 300,00		31,8%	31,6%	
	Consignación	\$ 750,00	\$ 650,00		\$ 1.300,00	\$ 950,00		\$ 550,00	\$ 300,00		42,3%	31,6%	
	Mayorista	\$ 750,00			\$ 1.300,00	\$ 950,00		\$ 550,00	\$ 950,00		42,3%		

Cuadro 5. Fuente: Elaboración propia

Se entiende que el Canal indirecto no compra a fin de temporada ya que es etapa de liquidación, sólo compra hasta mitad de temporada, los “*markup*” que manejan van desde el 33% hasta el 42% aproximadamente, dependiendo del Canal, siendo éstos atractivos para cada uno de ellos.

6.3.5 Resumen

Si bien se desarrollaron muchos Canales nuevos desde el año pasado, todavía hay varios que están sub-explotados y con potencial de aumentar las ventas. El foco de la campaña 2018-2019 será desarrollar los Canales de consignación, venta mayorista, web (aumentando el tráfico) y desarrollar el nuevo Canal de venta directa. Las acciones promocionales para desarrollar dichos Canales se detallarán en el apartado de promociones.

El foco del Plan de Marketing es entonces el desarrollo de Canales. El *share* esperado de ventas por Canal es el siguiente:

Canal	Share ventas
Web	10,0%
Ferias	30,0%
Directo	10,0%
Venta Directa	15,0%
Consignación	20,0%
Mayorista	15,0%

Cuadro 6. Fuente: Elaboración propia

Con esto, se busca continuar con la tasa de crecimiento de ventas que tiene la marca, cercana al 50% anual, pero que en la última temporada mostró signos de estancamiento.

6.4 PROMOCIÓN

6.4.1 IDENTIDAD DE MARCA Y MENSAJE A TRANSMITIR

Las Monas se quiere posicionar tanto en la mente de las consumidoras y de las que no, como una marca que te permite ser vos misma, natural y destacar lo mejor de vos. Esta es una diferencia del resto de las marcas al no buscar la perfección como un ideal de belleza, sino que busca lo real y natural.

Los principales conceptos en torno a los cuales se arma el plan de comunicación son los siguientes:

- Natural
- Cercanía a las clientas
- Reconocerse como una Mona
- Vida saludable
- Belleza natural
- Estético
- Diseño

6.4.2 NUEVA IMAGEN DE MARCA

Se detectó como gran oportunidad de mejora trabajar sobre la imagen de la marca, ya que no transmitía todos los atributos antes mencionados, ni una imagen profesional, sino todo lo contrario, más bien improvisado.

Con el lanzamiento de la web en julio de 2017, era necesario una nueva y mejorada imagen de marca, pasando de un logotipo a un imagotipo:

Imagen de marca anterior



Imagen 15. Fuente página Instagram Las Monas

Nueva imagen de marca



Imagen 16. Fuente página Instagram Las Monas

Esta nueva imagen permite un mejor entendimiento de marca, es más ordenada, profesional y permite tener como referencia al corazón con la “M” de Mona y “LM”

de *Las Monas*, lo que puede ser incorporado en el producto para poder reconocerlo de forma más fácil y simple.

Si bien ya fue lanzada en 2017 junto con la nueva Web, en la próxima temporada 2018-2019 se va a explotar aún más, poniéndola en:

- Etiquetas
- Bordado en el producto
- Packaging
- Web y Redes Sociales

Esto va a ayudar al reconocimiento de la marca y asociar el producto de forma más contundente.

6.4.3 ESTRUCTURA DE INVERSIÓN EN MEDIOS

Teniendo en cuenta que la marca nació en Redes Sociales y al target que apunta, la estrategia tiene que ir por ese Canal.

Este tipo de comunicación, además de no tener costo incremental, ayuda a que el público que ya conoce la marca se entere de las novedades, nuevos productos, promociones y también para crear un vínculo emocional y afectivo.

Las Monas publica sus productos a través de fotos de *lifestyle*. El target que interactúa con la marca no se caracteriza por hacer acciones que vayan más allá del “*like*”. Los comentarios en Instagram son muy esporádicos y sólo en fotos que tuvieron mucho éxito. No hay comentarios que respondan preferencias, ni mucho menos menciones a otras personas, a excepción de sorteos. Las consultas que llegan son por precios, talles, modelos, showroom o local para poder ir a ver y probarse los productos.

Existe un problema de comunicación: la marca debería tener un hilo y contar una historia en sus publicaciones, pero eso muchas veces se ve dañado por la falta de material (fotos, videos) y tiempo dedicado.

En el sector de la venta de trajes de baño, predominan las campañas en diferentes locaciones (playas, lanchas en el río, edificios con pileta, etc.). Además, hay una fuerte competencia en los videos con producción previa. *Las Monas* no puede competir con esto por falta de recursos (si bien, con determinados programas se pueden resolver videos, la diferencia de producción es notoria).

Durante la próxima campaña se van a utilizar influencers como motor de posicionamiento de marca, para traccionar ventas y tráfico a la página, ya que en la temporada pasada se realizó una prueba con una influencer, Julieta Ferrario (@juliferrario) la cual fue exitosa y aceptó como medio de pago mercadería, lo que hizo accesible la realización de la acción.

Influencers de primera línea como Flor Fernández (@thehealthyblogger en *Instagram*) o Stephanie Demner (@stephaniedemner en *Instagram*) cobran hasta \$10.000 por posteos, lo que deja a la marca fuera de presupuesto. De igual forma, se seguirá trabajando con influencers que realicen posteos por canje de mercadería, que resulta económico y accesible. Se buscarán para la próxima temporada por lo menos 4 influencers de este estilo.

Además, se va a trabajar en una campaña que se llamará "Soy Mona" y tendrá como protagonista a las propias clientas de la marca, donde se les solicitará que envíen fotos de ellas usando sus trajes de baño de *Las Monas*, y luego serán subidas a las Redes Sociales de la marca con el hashtag #SoyMona. Esto tiene como fin potenciar los valores de la marca como belleza natural y cercanía con las clientas, sumado a la identificación con la misma.

Las Monas buscan posicionarse como una marca de autor, a precios accesibles, de buena calidad y eso es lo que se quiere comunicar. Por eso, para la campaña 2018-2019, se va a aumentar el presupuesto para hacer publicidad en Facebook, Instagram y Google Adwords, como también para poder generar más contenido

para poder subir a lo largo de toda la temporada y realizar campañas con influencers para potenciar la marca.

Para la próxima temporada se cuadruplicó el presupuesto para hacer publicidad en medios digitales e influencers pasando de \$4.759 en la temporada 2017-2018, a \$18.500. La distribución será la siguiente:

Erogación	Monto
Creatividad/Videos	\$ 2.775
Google Adwords	\$ 1.850
Facebook	\$ 4.625
Instagram	\$ 6.475
Influencers	\$ 2.775
Total	\$ 18.500

Cuadro 7. Fuente: Elaboración propia

La distribución en cada medio responde a distintas necesidades de la marca. La creatividad dará contenido para poder subir a las Redes Sociales y crear publicidades, como se ha mencionado anteriormente.

Hoy lo esencial es crear contenido en video. Algunos se pueden realizar sin la necesidad de contratación externa, pero para momentos cruciales como el lanzamiento de campaña y las fiestas de fin de año, será necesario contar con mayor producción.

El fin de invertir en Adwords, es poder llegar al Canal mayorista y consignación. La inversión en Facebook e Instagram responde a aumentar el reconocimiento de la marca, realizar acciones tácticas y de precio-producto para poder llegar a un público que hoy no conoce a Las Monas y cerrar ventas vía web, derivando tráfico a la misma, cerrando ventas por las mismas Redes Sociales o invitando a conocer el showroom.

Una forma barata de hacer publicidad y sumar seguidores en Redes Sociales es realizar campañas con influencers, ya que muchas de ellas aceptan los productos

como medio de pago. Es importante que la influencer elegida represente los valores de la marca antes descritos.

Para poder recuperar la inversión en publicidad en Redes Sociales e influencers es necesario vender 40 trajes de baño aproximadamente, lo que parece ser una meta alcanzable.

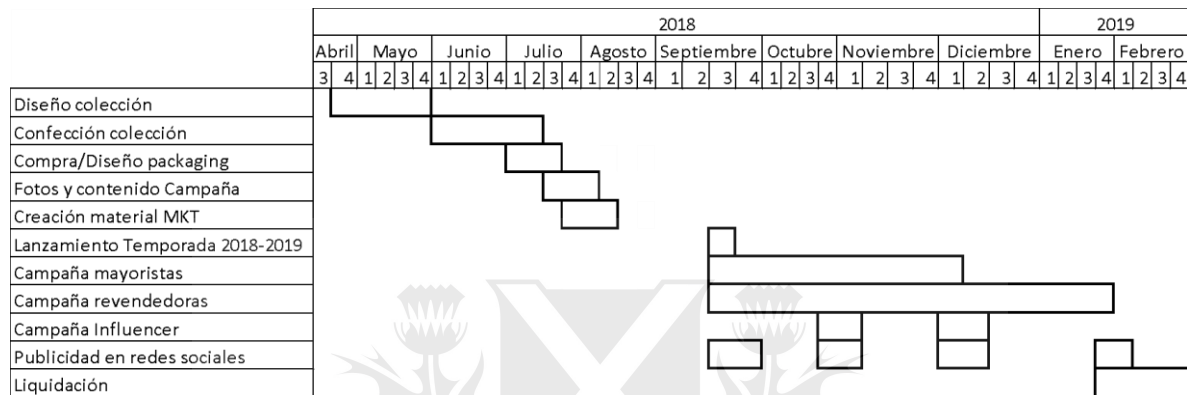
También se harán catálogos para venta mayorista y se comenzará a vender por medio de ese Canal. Además, se desarrollará un catálogo para el nuevo Canal de venta directa, y se generarán varios a lo largo de la temporada, los cuales se enviarán por correo o e-mail cómo PDF, como mencionamos anteriormente.

Estas acciones son las que llevarán a potenciar las ventas en esta temporada con el objetivo de llegar como mínimo a 350 trajes de baño vendidos para el final de la temporada 2018-2019.



7. CRONOGRAMA.

El cronograma que se detalla a continuación corresponde a la implementación de los cambios antes descritos y para que sean accionables para la campaña 2018-2019.



Cuadro 8. Fuente: Elaboración propia

8. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

A pesar de que el emprendimiento ha sido rentable desde su lanzamiento, se realizó una proyección de los resultados de un flujo de caja para los próximos 3 años, para demostrar que el negocio continuará siéndolo:

Concepto	año 2018	año 2019	año 2020
Mantenimiento Web	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.900,00
Fotos y Catalogo	\$ 18.700,00	\$ 22.440,00	\$ 25.806,00
Publicidad	\$ 18.500,00	\$ 24.050,00	\$ 27.660,00
Costo Imprenta catalogos	\$ 5.000,00	\$ 6.500,00	\$ 7.475,00
Costo Ferias	\$ 12.240,00	\$ 14.688,00	\$ 16.890,00
Distribucion y logistica	\$ 3.500,00	\$ 4.550,00	\$ 5.230,00
Otros costos	\$ 1.240,00	\$ 1.612,00	\$ 1.850,00
Mercaderia/Packaging	\$ 125.900,00	\$ 188.850,00	\$ 264.390,00
Total Egresos	\$ 190.080,00	\$ 268.690,00	\$ 356.201,00
Total Ingresos por venta	\$ 340.150,00	\$ 510.225,00	\$ 714.315,00
Resultado Campaña	\$ 150.070,00	\$ 241.535,00	\$ 358.109,00

Cuadro 9. Fuente: Elaboración propia

VAN (30%): \$421.358

VAN (20%): \$500.029

VAN (15%): \$548.593

VAN (10%): \$605.095

TIR: 94,27%

Para realizar estas estimaciones, se tuvo en cuenta la tasa de crecimiento del negocio, donde temporada a temporada se duplican las ventas, a pesar de eso se realizó un análisis más conservador en donde las ventas se incrementan en no más del 20% anual, teniendo en cuenta que para la temporada 2018-2019 se esperan ventas cercanas a 350 unidades, y para el último año, de 580 unidades aproximadamente.

Con esta información, podemos afirmar que a una tasa del 30%, el valor actual neto del proyecto es positivo -cerca de \$420.000-, y que tiene una tasa interna de retorno del 94,27%.



Universidad de
San Andrés

9. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

- El régimen de monitoreo consiste en una reunión semanal que realizan todos los días miércoles las socias de la marca. En dicha reunión se repasan los temas más importantes y a resolver durante esa semana, sirve como órgano de control constante del negocio y de la implementación del plan de marketing.
- Luego de definida la nueva temporada, se compartirán los diseños a la costurera, la cual realiza gran parte de la producción total de la colección y se seleccionará el packaging para la nueva temporada.
- Una vez con la colección entregada, se realizará la producción de fotos para la creación de los distintos catálogos que sean necesarios y se actualizará la página web con la nueva temporada.
- En esta etapa, se comenzará a buscar nuevos partners para dejar en la temporada mercadería en consignación tanto en Capital Federal y GBA, como en la costa, y se intentará concretar ventas mayoristas. Para esto, se utilizará el presupuesto asignado para publicidad de estos Canales nuevos. También, se comenzará con el reclutamiento de las revendedoras de la marca.
- Luego comenzará la etapa fuerte de venta que va desde octubre 2018 hasta enero de 2019. Al concluir, se procederá a la liquidación de los remanentes.
- En caso de que fallen los nuevos Canales de venta, se buscará participar más en ferias, ya que suelen resultar exitosas, y una mayor venta de forma directa para suplir las no realizadas por los nuevos Canales. Otra parte importante del Plan, es comprar menos mercadería de manera inicial a la costurera y hacer refuerzos a medida que el stock disminuya, utilizando el presupuesto remanente para publicidad.
- Finalizada la temporada se hará una revisión integral de los puntos que se detallan dentro de este plan de marketing para ver cuales tuvieron éxito y cuales hay que continuar ajustando para que la marca tenga un mayor desarrollo en la siguiente temporada.

10. BIBLIOGRAFÍA.

Libros

- Alonso, G. Arébalos, A. (2009). La revolución horizontal. El poder de la comunicación en manos de la gente. Buenos Aires: Editorial Ediciones B.
- Bauman, Z (1999). Modernidad líquida. Madrid: Fondo de cultura económica.
- Bauman, Z (2007). Vidas de consumo. Madrid: Fondo de cultura económica.
- Wilensky, A. L. (2003). La Promesa de la Marca. Claves para diferenciarse de un escenario caótico. Buenos Aires: Temas.
- Igarza, R y otros (2012) EN LA RUTA DIGITAL Cultura, convergencia tecnológica y acceso. Buenos Aires: Ministerio de cultura.
- Riezebos, R y Van der Grinten, J (2012). Positioning the brand: an inside-out approach to strategic brand positioning. Londres Routledge Taylor and Francis Group.
- Aaker, D. (1996). Construir Marcas Poderosas. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Munuera Alemán, J. L. – Rodríguez Escudero, A. I. (2007). Estrategias de marketing. Buenos Aires, Argentina: ESIC

Artículos

- Porter, M. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. 57(2). 137-145

Sitios Webs

- INDEC. Informe de índice de precios al consumidor, diciembre 2017. Consultado en enero 2018.
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_18.pdf
- INDEC. Informe de venta en centros de compra. Consultado en enero 2018.

https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=36

- BCRA. Informe sobre política monetaria consultado en enero de 2018.
http://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp
- BCRA. Informe sobre expectativas de mercado consultado en enero de 2018.
http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- Ministerio de hacienda. De la nación. Informe sobre metas fiscales consultado en enero de 2018.
<https://www.minhacienda.gob.ar/secretarias/hacienda/metas-fiscales/>
- Consultora Delfos. Datos de NSE consultado en enero de 2018.
<http://www.delfoscba.com.ar/asi-se-dividen-las-clases-sociales-en-la-argentina/>
- La clase media se agranda en Argentina (2015). Consultado en febrero de 2018.
<http://www.lavoz.com.ar/negocios/la-clase-media-se-agrand-a-en-argentina>
- Observatorio social. El nivel socioeconómico en la argentina, 2015. Estratificación y variables. Consultado en febrero de 2018.
<http://www.saimo.org.ar/archivos/observatorio-social/EI-NSE-en-la-Argentina-2015-Estratificacion-y-VARIABLES.pdf>
- Puro Marketing. Definiendo el perfil y el comportamiento de los consumidores millennials según Goldman Sachs. Consultado en marzo 2018
<https://www.puromarketing.com/88/24633/definiendo-perfil-comportamiento-consumidores-millennials-segun-goldman-sachs.html>
- BBVA. ¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única? Consultado en Abril de 2018.
<https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>

- Cámara industrial Argentina de la indumentaria. Informe sobre importaciones. Consultado en marzo de 2018.
<http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/informe-sobre-importaciones-de-prendas-de-vestir-enero-2018/>
- Revista Emprendedores:
<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/50-consejos-para-emprendedores>



Universidad de
San Andrés