



Reposicionamiento del Retailer “Baby Company”

Plan de Marketing

Alumno: Lourdes Amaya
DNI: 94.507.049
Mentora: Victoria Casano

Año: 2020

Índice

1. Resumen Ejecutivo	2
2. Introducción	3
3. Marco Teórico	5
a. La importancia de la marca	5
b. ¿Por qué es fundamental definir el público objetivo?	8
c. Marketing tradicional vs. marketing digital	9
d. Marketing neonatal	12
4. Análisis de la empresa: Baby Company	14
5. Análisis de la situación	21
a. Análisis del entorno político	21
b. Análisis del entorno económico	23
c. Análisis del entorno social	25
d. Análisis del entorno tecnológico	27
e. Análisis de Mercado	28
f. Análisis del Consumidor o Cliente	29
g. Análisis Competitivo	37
6. Estrategia	44
a. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	44
b. Análisis FODA	45
c. Segmentación y targeting	47
Segmentación	47
Targeting	48
Buyer Persona	48
Customer Journey	49
d. Diferenciación y Posicionamiento (Propuesta de Valor)	50
e. Objetivos y metas	52
f. Modos de acción	53
g. Cronograma de acciones	59
h. Análisis financiero	59
7. Conclusiones	62
8. Referencia Bibliográfica	64
9. Anexos	67

1. Resumen Ejecutivo

Entre los muchos desafíos que enfrenta Baby Company, como *retailer* (comercio minorista) de productos de bebés, está el de no contar con una imagen de marca clara, valores u objetivos establecidos. Lo que hace que, los atributos más valorados por el comprador de sus productos, seguridad y comodidad, sean poco transmitidos en la comunicación.

A su vez, la empresa, al contar con un portfollio amplio, comunica con diversas marcas, lo que termina generando un impacto menor y pérdida del foco estratégico. Asimismo, comunica todas las marcas de la misma forma, sin diferenciar el *target* (objetivo) al que apunta.

A través de este Plan, se busca realizar un cambio de imagen de Baby Company, destacando su diferenciación en el mercado, con marcas de alta calidad, tanto a nivel de diseño, materiales, funcionabilidad y normas de seguridad. Lo que permitirá posicionarse como el aliado de los padres de familia y estar juntos en la llegada más importante en sus familias.

Los gastos de marketing actualmente representan el 0.5% de los gastos de administración, por lo que nos enfocaremos en incrementarlos a 1%, con una proyección de suba en el presupuesto de un 32% para el año siguiente. La suma total de los gastos proyectada asciende a u\$s 33.987 para el periodo 2021.

Con este Plan de Marketing, se demuestra la oportunidad que existe de posicionar a Baby Company, siendo la solución para encontrar todos los productos básicos que se necesitan para la llegada más importante, refrescando la marca, con los valores definidos y lineamientos de marca establecidos, trabajando en la comunicación de los atributos funcionales (seguridad y comodidad) y emocionales (juntos en la llegada más importante).

El interés en desarrollar este proyecto surge como una oportunidad para realizar un cambio de rubro en mi carrera profesional (de Marketing de Servicios a Retail).

2. Introducción

La mujer embarazada toma muchas decisiones de consumo en un momento muy sensible y vulnerable. Hay necesidades básicas para el bebé y padres de familia. La llegada del niño trae consigo muchos cambios en la familia, sobre todo, si son padres primerizos, en donde muchas veces no existe un límite de gasto y se prioriza el querer darle todo lo mejor al futuro miembro de la familia.

Baby Company, tiene el objetivo de cubrir esas necesidades. Es una empresa argentina con 22 años en el mercado, enfocada en productos para bebés. Cuenta con tres modelos de negocio: marcas propias y exclusivas (Premium Baby y Avanti), licencias de marca (Fisher-Price, Chicco, Mercedes Benz y BMW), y distribución de marcas exclusivas (Cybex y GB), lo que permite encontrar las mejores marcas en un solo lugar.

Si bien, Baby Company tiene dos décadas en el mercado, no cuenta con un equipo de marketing interno y no está posicionada como la empresa líder en productos de bebés. Actualmente, la competencia directa más fuerte, Carestino, está creciendo de manera exponencial en Argentina, y en tan sólo 5 años ha logrado posicionarse fuertemente en la mente del consumidor con una estrategia digital agresiva. Dentro de su competencia, también se encuentra Creciendo, Mega *Baby Store* y las Boutiques de cochecitos, de las que se destaca: Tinoky y Baby Cyla.

Es por esto por lo que se pretende desarrollar un Plan de Marketing integral enfocado en el reposicionamiento de la marca Baby Company. Proponiendo objetivos y metas para dentro de los próximos dos años, partiendo desde el análisis del comportamiento de la marca en el último año.

Como fuentes principales para desarrollar este proyecto, se utilizará datos internos de la empresa y se realizará entrevistas cualitativas en profundidad al CEO, Directora de Marketing y Gerente de locales. A su vez, se realizará una encuesta cuantitativa a padres primerizos o con hijos menores a 5 años.¹

Las principales barreras para la realización del Plan de Marketing, es la poca, casi nula, investigación de mercado sobre las distintas categorías que vende la empresa.

En el trabajo, se desarrollará algunas técnicas que permitirán ordenar el escenario competitivo, las características más sólidas de la marca, así como los principales desafíos a los que la marca se enfrenta. El análisis estará compuesto por el análisis PESTEL, el cual permitirá caracterizar el entorno, análisis FODA para obtener elementos en la definición de la Estrategia, análisis matriz BCG para realizar un análisis de cartera de productos y decidir cómo asignar los recursos y por último el *Buyer Persona* para caracterizar al target al que la empresa apunta.

La estrategia propuesta en el desarrollo de esta investigación, será para aplicarse en el período comprendido desde enero 2021 a diciembre 2022, en Argentina.

San Andrés

¹ La información interna de Baby Company en su mayoría es de carácter confidencial, tan solo lo que figura en el anexo es lo que se puede hacer público a los fines de este trabajo.

3. Marco Teórico

En esta investigación, si bien es de carácter práctico, va a ser necesario comprender algunos conceptos que serán fundamentales para este proyecto. Es por eso por lo que, se abordarán autores que permiten reunir, depurar y explicar los elementos conceptuales y entender la base teórica.

a. La importancia de la marca

La marca es el intangible más importante de una empresa, es esa percepción que queda en la mente del consumidor, cuando ya han experimentado el producto o servicio. La importancia de la marca está en dejar esa huella imborrable, que le permita diferenciarse de sus competidores.

Actualmente, nos enfrentamos a un mundo en donde existe una gran oferta comercial de productos o servicios muy parecidos entre sí. Lo cual, complica cada vez más al consumidor en la toma de decisión. El desarrollo de la marca no se trata de conseguir que su público objetivo lo seleccione por sobre la competencia, sino también, de lograr que sus clientes potenciales lo vean como la única solución a su problema o necesidad.

La creación de una marca fuerte es, al mismo tiempo, un arte y una ciencia. Requiere de una planificación cuidadosa, un profundo compromiso a largo plazo, y un marketing diseñado y ejecutado de manera creativa. Una marca fuerte inspira una intensa lealtad en el consumidor; pero en su esencia se debe encontrar un gran producto o servicio (Kotler & Keller, 2012).

Pero, ¿qué es una marca? Una marca es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de todos estos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia (Lamb, Hair y McDaniel, 2002).

Complementando la definición, una marca está compuesta también por las creencias, opiniones y experiencia que la persona ha vivido o recibido. La marca es el elemento que genera esa vinculación emocional, evocando emociones para ser recordada.

Si bien, la empresa no puede modificar las experiencias que tiene cada persona guardadas en su cabeza, puede influir en las percepciones, diseñando o, mejor dicho, construyendo una imagen positiva. Esa construcción de imagen se le conoce como *Branding*.

El *branding* consiste en transmitir a los productos y servicios el poder de la marca, esencialmente mediante la creación de factores que los distingan de otros productos y servicios. Crea esas estructuras mentales y contribuye a que los consumidores organicen sus conocimientos de modo que su toma de decisiones sea más sencilla, y en el proceso se genere valor para la empresa (Kotler y Keller, 2012).

Es decir, es importante construir una identidad de marca que se distinga por encima de otros productos. De esta forma se consigue identificar que la marca sea más familiar a las personas y, además, logra vincular determinadas ideas con las ventajas que esto supone. La imagen más representativa de esta asociación es, por ejemplo, la de la marca Coca-Cola, con la idea de felicidad.

Existen dos dimensiones, branding de producto y branding corporativo. En la primera, el producto o servicio es sinónimo de la marca y permite al consumidor sumar las percepciones sobre el producto e imagen de marca en una sola, teniendo como propósito generar confianza en la marca. La segunda, branding corporativo, es un compuesto de todas las experiencias, encuentros y percepciones que tiene un cliente con la compañía, su propósito es generar confianza en la empresa, no en un producto o servicio en particular (Davis, 2002).

En los últimos años, las campañas de branding recurren al marketing emocional, *branded content* y al *storytelling* como estrategia de comunicación que ayudan a conectar mejor con su público. Destacando los valores que trata de transmitir la marca.

Para lograr construir una marca fuerte, no sólo hay que contar con buenos productos y capacidad creativa, sino que es importante crear una identidad de marca atractiva y un nombre fácil de recordar. Algunos criterios para la selección de los elementos de una marca son: memorable, significativa y agradable, estos son considerados “creadores de marca”. Y transferible, adaptable y protegible, son más “defensivos” y contribuyen a apalancar y preservar el *brand equity* contra posibles desafíos (Kotler & Keller, 2012).

Cuando se habla del valor que posee una marca, al generar mayor venta por la notoriedad del producto, se habla de Brand Equity. Si la marca no es visible, los consumidores optan por marcas de la competencia y esto genera una reducción de ventas. Para crear *brand equity* o capital de marca, es importante tener en cuenta: conocimiento de marca, asociación de marca y calidad percibida.

Brand equity o capital de marca es el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostentan. Este valor puede reflejarse en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan respecto de la marca, así como en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa. (Kotler y Keller, 2012)

Es muy importante crear valor y satisfacción en los clientes, como también lograr que el consumidor conozca la empresa, sus marcas y sus productos. Cuando la marca logra el prestigio, tiene la facilidad de penetrar en nuevos y diferentes mercados. Es por esto, que es importante que la empresa esté consciente de tener como centro del negocio al consumidor.

Customer centricity tiene como objetivo principal, diseñar toda la estrategia enfocada en la satisfacción del cliente. Lo cual permite maximizar los beneficios de la marca a largo plazo. Es un enfoque estratégico y no una acción puntual, lo que significa adoptar una filosofía empresarial.

b. ¿Por qué es fundamental definir el público objetivo?

Antes de posicionarse y generar la identidad de marca, hay que realizar una estrategia que permita elegir el público objetivo correctamente. Hacer el mapeo y modelos de segmentación de los consumidores.

En los textos de (Miklos y Elberse, 2005), nos permite analizar la segmentación de mercado. Primero se recomienda dividir el mercado en grupos de clientes por segmentos, la selección puede hacerse por los beneficios que busca el consumidor y por las características observables (variables demográficas).

Es sustancial comprender los beneficios que el consumidor está buscando, ya que permite brindar contenidos que sean relevantes y que son buscados por ellos mismos. Una vez que el público está segmentado con este cruce entre características observables y beneficios, se debe realizar la selección del *target*.

Target, es aquel grupo de personas que debido a sus cualidades y características tiene un alto potencial, o existe una alta probabilidad de que pueda llegar a ser el futuro consumidor. Por ejemplo, podrá orientarse a un grupo de gran poder adquisitivo o a uno con menor capacidad de consumo, en este caso para lograr masividad. O enfocarse a un segmento localizado en un sector geográfico determinado, o a un ámbito que tenga ciertos patrones de consumo específicos.

Una vez que se selecciona el *target*, se debe generar la estrategia de posicionamiento. Para ello, la empresa deberá hacerse las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la experiencia que le quieren brindar al consumidor? ¿Qué beneficios trae el producto en comparación a otros? ¿Cuál es la competencia y cómo se quieren posicionar en el mercado en relación a ellos?

Con dicha estrategia definida, se logrará posicionar el producto a través del canal más adecuado y así alcanzar al cliente final y de la manera más eficiente. Obteniendo un mayor resultado en las ventas.

Pero, hay que recordar que se debe posicionar la marca en mercados que cambian constantemente, es decir el posicionamiento, cuando se logra, es cada vez más efímero. El desafío se encuentra en seguir siendo relevante para cada audiencia en cada momento, a través de una segmentación de productos y marcas, obteniendo una oferta customizable.

c. Marketing tradicional vs. marketing digital

Muchas empresas se preguntan ¿cuál es mejor? ¿cuál me garantiza más ventas? ¿En qué tipo de marketing me conviene invertir? Y la respuesta verdadera es que no hay respuesta correcta, ya que todo depende de los objetivos y necesidades.

El marketing tradicional, o marketing offline se enfoca especialmente en las ventas, basándose en estrategias de promoción agresivas y masivas como ventas directas en los medios convencionales. La televisión, radio, vía pública, ferias y medios impresos, son algunos de los canales más habituales de este tipo de marketing para alcanzar sus objetivos.

En cambio, el marketing digital, utiliza las técnicas más relacionadas en Internet para desarrollar un tipo de comunicación más directa y personal con los usuarios. En este caso, los canales de acción son los medios propios, medios pagos y medios ganados. Entre ellos redes sociales, motores de búsqueda, e-mail marketing, página web, etc.

Los medios propios son los medios de comunicación que son propiedad de una marca o empresa. Sus contenidos e información son administrados y controlados por la propia compañía. Los medios pagados son las publicidades en espacios que la empresa invierte para tener presencia digital. Y los medios ganados son el resultado de la reputación de la marca o empresa (Lovett and Staelin, 2016).

La interconectividad y el flujo de interacción entre unos y otros está cambiando, puesto que la credibilidad, la confianza, la reputación, y en general la consolidación de la imagen de marca, hacen que los medios propios y los ganados adquieran una fuerte relevancia.

El crecimiento exponencial de las herramientas y la tecnología ha hecho de internet el motor del mercado del siglo XXI, revolucionando a la sociedad y al hombre moderno, en cuanto a las organizaciones, éstas se han visto en la obligación de adoptar la plataforma online para ser visibles en un mundo globalizado y competitivo.

El marketing digital es una herramienta para estar más cerca del consumidor y que el producto o servicio se encuentre a un solo *click*. Esto permite un amplio canal de comunicación: redes sociales, correo electrónico, página web, *Whatsapp*, etc. Especialmente, es una herramienta para gestionar y analizar datos por parte de los consumidores. Se basa en las 4F: flujo, funcionalidad, *feedback* y fidelización. Siendo variables que componen una estrategia online efectiva (Fleming y Alberdi, 2000).

Es fundamental, dentro de una estrategia de venta online, el *e-commerce*, una tienda virtual propia de una determinada marca o empresa. (Rayport y Jaworski, 2002), en su libro "Introducción al e-Commerce", con un concepto sencillo, definen al comercio electrónico como "intercambios mediados por la tecnología entre diversas partes (individuos, organizaciones o ambos), así como las actividades electrónicas dentro y entre organizaciones que facilitan esos intercambios".

Dentro de los canales de venta *online*, se encuentra también el *marketplace*, una plataforma online con tiendas en línea en donde se ofrece variedad de productos y servicios con la diferencia del *e-commerce*, la compra y el envío se hace a través del intermediario. Los marketplaces más conocidos son Amazon, Google Shopping y Mercado Libre.

Como se mencionó anteriormente, la interconectividad y el rápido acceso a la información, hace que, dentro del marketing digital, se tome en cuenta el momento cero de la verdad, el cual google lo define como todo aquello que los consumidores hacen a manera de investigación o consulta antes de tomar una decisión de compra. Lo cual lleva la importancia de tener una presencia en Internet a través de una estrategia omnicanal y multicanal.

La credibilidad, la confianza y la reputación de la marca en internet es muy importante, es por esto por lo que desde hace un tiempo que las marcas dejaron de ser alguien que sólo fabrica productos o servicios y los vende, si no que comenzaron a generar contenido propio.

El *brand content* está diseñado para transmitir valores, emociones, información y elementos, menos tangibles y no tan directo al producto o servicio que ofrecen, pero con un *storytelling* bien construido para generar esa conexión y afinidad entre la marca y el consumidor.

Para que el contenido genere valor depende de saber escuchar, interactuar y conocer a los consumidores de la marca. El contenido es clave siempre y cuando responda a los intereses de la audiencia. Esto permitirá, generar una comunidad identificada con el contenido interesada en el mensaje como marca. Un mensaje adaptado a las características y funciones de cada uno de los medios, para crear conversación y obtener *feedback*, escuchando las sugerencias y ganándose la confianza de la comunidad.

Trevor Edwards, Brand Manager Global de Nike, en el 2007 en una entrevista para el New York Times lo indicaba: “No estamos en el negocio de mantener vivos a los medios. Estamos en el negocio de conectarnos con los consumidores.”

Para resumir, se puede decir que es un trabajo clave gestionar las marcas como una relación a largo plazo con el consumidor. Lo cual implica analizar el éxito comercial, pero sin perder de vista los nuevos desafíos a enfrentar, cómo las nuevas tecnologías y cambios constantes en los mercados. A su vez, integrar al consumidor, como centro de las estrategias, conociendo su voz, gustos e inquietudes para poder estar presente en los momentos relevantes, con los mensajes adecuados y lograr el posicionamiento deseado.

d. Marketing neonatal

La mujer embarazada toma muchas decisiones de consumo en un momento muy sensible y vulnerable. Los padres creen que lo necesitan todo y se crea una especie de “síndrome del nido”, que es la necesidad absoluta o la ansiedad de tener todo listo para el nacimiento del bebé. ²

² Ser Padres - ¿Qué es el síndrome del nido?:

<https://www.serpadres.es/embarazo/trimestres/articulo/que-es-el-sindrome-del-nido>

La llegada del bebé trae consigo muchos cambios en la familia, sobre todo si son padres primerizos. Desde la preparación de la habitación con la cuna y juguetes, hasta todo el conocimiento sobre el parto, estimulación, etc.

Es ahí donde comienzan a surgir las dudas ¿Qué cochecito de bebé necesito? ¿Cuna colecho, practicuna o cuna? ¿Es necesario una butaca o huevito? Y a su vez, la emoción de los eventos entorno al bebé, los *babyshowers*, las ecografías emocionales para ver en familia, maquillaje de la panza y ahora la famosa fiesta del “*gender reveal*”, para revelar si se espera una niña o un niño, en donde muchas veces no existe un límite de gasto y se prioriza el querer darle todo lo mejor al futuro miembro de la familia.

Pero más allá de la compra impulsiva que puede generar la sensibilidad de la madre, hay necesidades básicas para el bebé que sí o sí deben ser contempladas: Cuidados básicos del bebé (pañales, toallas húmedas, jabón, etc.), alimentación (biberones, etc.), ropa, objetos para viajar (cochecito, huevito para salir de la clínica, la butaca para cuando crezca el bebé) y para dormir (la cuna).

Y es en medio de todas esas dudas, en donde los padres descubren un desconocimiento, de no saber qué comprar y qué es lo mejor para el hijo, surge como solución el retail especializado en productos para bebés. La complejidad del retail viene dada por la amplia variedad de artículos que se ofrecen de diferentes marcas.

Los canales de venta son la esencia del retail, y buena parte de sus esfuerzos y diferenciación se concentran en el diseño y la experiencia de compra que proporcionan los distintos canales. A su vez, tener definidos los distintos shoppers tales como en el caso de Baby Company, padres primerizos, segundo o tercer hijo, familiares y amigos que quieren realizar un regalo.

Los padres son uno de los mercados más interesantes para las marcas, ya que están, por así decirlo, obligados a invertir. Los hijos llegan con una serie de gastos asociados que no se pueden evitar.

4. Análisis de la empresa: Baby Company

Baby Company cuenta con 22 años en el mercado. Nació como como retail en distintas categorías de productos para bebé, con el objetivo de poder llegar a la madre moderna y práctica, acompañándola con una experiencia única en ese momento único.

Dentro de sus productos se encuentran cochecitos, butacas, cunas, practicunas, colechos, sillas para comer, baberos, platos y cubiertos, bañeras, pelelas, mochilas portabebés, bolsos maternales, jumpers, bouncers, columpios, andadores, caminadores, triciclos, monopatines, mamaderas, esterilizadores, sacaleches y accesorios varios. Siendo productos de necesidades básicas y de primera línea.

Cuenta con tres modelos de negocio: marcas propias y exclusivas (Premium Baby y Avanti), licencias de marca (Fisher-Price, Chicco, Mercedes Benz y BMW) y distribución de marcas exclusivas (Cybex y GB).

Gráfica 1: Modelos de negocio Baby Company



Fuente: Baby Company

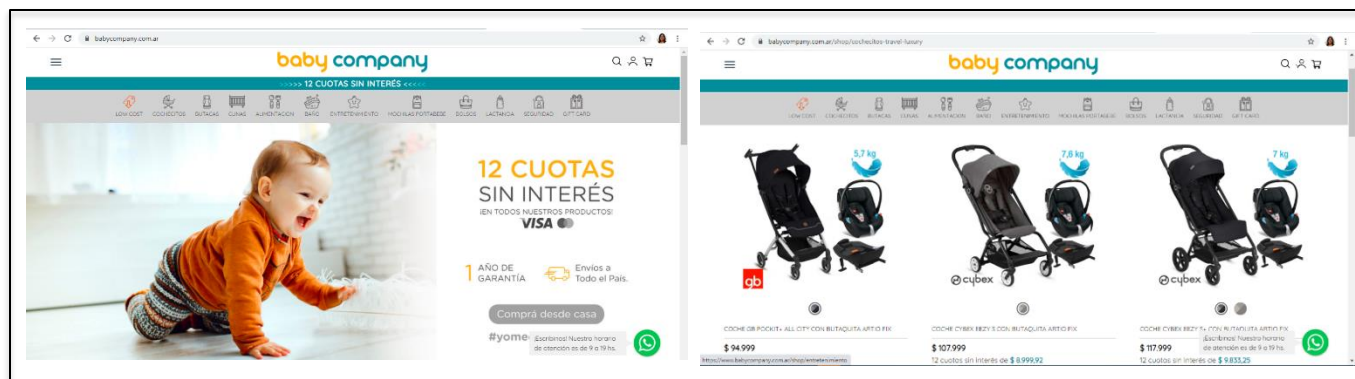
Baby Company, al contar con una variedad de marcas y productos apunta a todos los niveles socioeconómicos. En donde podemos clasificarlas cómo nivel socioeconómico ABC1 con marcas aspiracionales como Cybex y GB, NSE C2 las marcas Premium Baby, Fisher-Price y Chicco, y, por último, pero no menos importante NSE C3 la marca Avanti.

Si bien, la mayoría de las marcas dentro del portfolio que ofrece Baby Company son reconocidas a nivel internacional, con un posicionamiento fuerte en el lujo y seguridad, en los últimos 4 años se enfrenta a Carestino, su competencia que está muy bien posicionada, la cual es única marca y nacional. De hecho, la marca tiene una imagen fresca y divertida apalancándose del slogan bebés felices.

Baby Company cuenta con productos de alta calidad tanto a nivel de diseño, materiales, funcionabilidad y normas de seguridad, con lo cual tiene los mejores productos en un sólo lugar. Con este trabajo, se pretende desarrollar un plan de reposicionamiento, aprovechando estos beneficios y apalancarse de sus drivers de compra: necesidades básicas del bebé, precio, diseño, funcionalidad y seguridad en los productos acompañado su nuevo slogan "junto a vos en cada etapa del bebé".

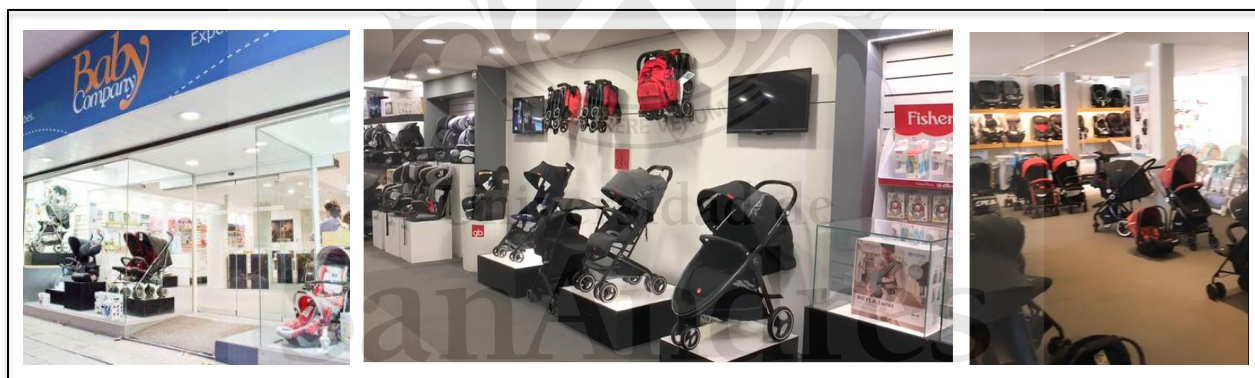
A su vez, cuenta con 16 locales físicos, siendo 7 tiendas exclusivas u oficiales (Once, Belgrano, Barrio Norte, Olivos, Saavedra, Lomas de Zamora y Rosario) y 9 franquicias (Trenque Lauquen, Olavarría, Trelew, Jujuy, La Pampa, Cañuelas, Salta, Santiago del Estero y Tucumán). Desde hace dos años cuenta con una página de *e-commerce*.

Gráfica II: Página web de Baby Company



Fuente: www.babycomany.com.ar

Gráfica III: Locales de Baby Company



Fuente: Baby Company

De acuerdo con la entrevista realizada para este trabajo, al CEO y Socio Fundador de Baby Company, Daniel Bercovich, afirmó que fueron pioneros en ser el primer *retailer* de productos para bebés en Argentina. Han implementado distintas estrategias, primero distribución de locales en lugares estratégicos, venta de franquicias para expandirse en el interior del país, estrategia de precios con local *outlet* y actualmente, apostaron por el e-commerce y venta telefónica.

Hasta hace un año, no contaba con un equipo de marketing, ahora hay una Directora de Marketing, pero con todos los servicios tercerizados (Diseño, Relaciones públicas y Agencia para activación de campañas), salvo el *community manager*, el contenido es creado por la Directora de Marketing y las consultas las contestan los mismos vendedores de los locales.

Con respecto a la identidad de marca, como se mencionó anteriormente, no tienen un lineamiento de marca, objetivos, misión, visión y tampoco valores establecidos para Baby Company. A su vez, hace 3 meses hicieron un cambio de logo, sin investigación previa, con la única justificación “necesitábamos un logo apaisado que quedara bien en la página web”.

Con respecto al desarrollo de Canales, según los datos compartidos de manera confidencial y exclusivos para este trabajo, podemos observar cómo los canales online han tenido un fuerte crecimiento, en comparación al offline. Mercado Libre se ha convertido en el canal con mayor performance, con el 69% de participación en el último año.

Gráfica IV: Performance general por canal

Performance General por Canal					
Unidades					
Canal	2019	2020	VAR	2019	2020
Mercadolibre	25950	55125	112%	42%	69%
Mayorista	21510	12834	-40%	34%	16%
Ecommerce	642	3348	421%	1%	4%
Locales	14469	8589	-43%	22%	11%
Expo	339	0	-100%	1%	0%
Total	61896	79896	27%	100%	100%

Fuente: Confidencial de Baby Company

Si analizamos de acuerdo a las categorías, podemos observar que los cochecitos y butacas, son las categorías con mejor performance. Aunque baño y alimentación tienen una participación activa dentro de las ventas.

Gráfica V: Performance general por categoría

Performance General por Categoría					
Unidades					
Categoría	2019	2020	VAR	2019	2020
Butacas	13944	19026	36%	22%	24%
Cochecitos	18111	16512	-9%	29%	21%
Baño	8490	13938	64%	13%	17%
Alimentación	7569	13212	75%	12%	17%
Entretimiento	6126	8637	41%	10%	11%
Cunas	6495	7068	9%	10%	9%
Seguridad	1581	819	-48%	3%	1%
Mochilas	156	378	142%	0%	0%
Bolsos	438	306	-30%	1%	0%
Total	62910	79896	27%	100%	100%

Fuente Confidencial de Baby Company

Por último, analizando la performance general por marcas, podemos observar que la marca Avanti, que apunta a NSE C3, se lleva la mayor participación, representando el 78% de las ventas. Si bien las marcas que apuntan a NSE ABC1, por ejemplo, Cybex representa el 4% y GB el 2% de las ventas, en la facturación deja un margen muy por encima de la media.

Gráfica VI: Performance general por canal

Performance General por Canal					
Unidades					
Marcas	2019	2020	VAR	2019	2020
Avanti	45267	60891	35%	76%	78%
Premium Baby	4986	7695	54%	8%	10%
Fisher-Price	3018	4641	54%	5%	6%
Cybox	2637	3006	14%	4%	4%
GB	3606	1677	-53%	6%	2%
Mercedes Benz	294	249	-15%	0%	0%
BMW	30	36	20%	0%	0%
Total	59838	78195	30%	100%	100%

Fuente: Confidencial de Baby Company

Con respecto a la comunicación actual de la marca, podemos observar que no comparten los atributos emocionales y el objetivo está dirigido a comunicar precio y financiación. A su vez, no siempre está acompañado con fotos en situación de uso que apelen a lo aspiracional y emocional.

Gráfica VII: Piezas publicitarias

The image displays three mobile advertisements for Baby Company strollers. The first ad, titled 'Premium Baby COLLECTION', features three stroller models and promotes '¡Coche Mike 3 en 1!' with '12 CUOTAS SIN INTERÉS' and 'ENVÍOS A TODO EL PAÍS'. The second ad, titled '40% OFF + 12 CUOTAS SIN INTERÉS', highlights a promotion for the 'Cochecito Jogger Invigor8 everflo' with a price tag of \$17,999 (down from \$29,999). The third ad, titled 'Expertos en bebés', features a woman pushing a stroller and promotes '¡Los mejores productos en un solo lugar!' with '12 CUOTAS SIN INTERÉS' and 'ENVÍOS A TODO EL PAÍS'.

The graphic is divided into two main sections. On the left, a woman in a patterned dress pushes a black stroller with a baby inside. Text includes 'babycompany_ar Sponsor', 'baby company', 'SUPER SALE', 'HASTA UN 40% OFF EN LUXURY BRANDS', 'DEL 20 AL 29 DE JULIO', and a 'Shop Now' button. On the right, the 'baby company' logo is at the top. Below it, the text asks '¿Conoces el coche Mike 3 en 1 de Premium Baby Collection?'. It then shows three items: a stroller, a 'Coche Confort Travel + Butaca Cronox' (a car seat on a stroller), and a separate car seat. A price tag shows '\$33.999' (crossed out) and '\$39.999'. Below the price, it says '15% OFF + 12 CUOTAS SIN INTERÉS'. At the bottom right, it says 'Swipe up to view website'.

Fuente: Baby Company

Considero que los principales atributos de la marca podrían haber sido impulsados con una mayor inversión publicitaria y mejor estrategia de comunicación, para reforzar su imagen en la mente del consumidor, tanto desde los atributos emocionales como funcionales. Pero antes de detallar la estrategia, vamos a analizar el contexto.

Universidad de
San Andrés

5. Análisis de la situación

El análisis del macro entorno permite evaluar los factores que afectan a la actividad empresarial. Dicho análisis se considera importante debido a que estas variables pueden interferir en el funcionamiento de la empresa. En la siguiente investigación, se utilizará el modelo de análisis PESTEL desarrollado por Francis J. Aguilar en primer lugar y luego optimizado y mejorado por Liam Fahey y V.K. Narayana.

a. Análisis del entorno político

Argentina tiene como forma de gobierno republicano, democrático, representativo y federalista. Integra el Mercosur, bloque del que fue fundador en 1991, la Unión de Naciones Sudamericanas (Unasur), la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y la Organización de Estados Americanos (OEA).

A partir del 10 de diciembre de 2019 el Presidente de Argentina es Alberto Fernández, del partido Justicialista integrante del Frente para Todos, con mandato hasta el 10 de diciembre de 2023.

Con el nuevo gobierno, se preveía un año con mucha incertidumbre, ya que se mostrarían las reglas del juego por parte del nuevo Presidente, sobre todo en las políticas de importación. Es un tema no menor, ya que todos los productos de Baby Company son importados, por lo que las políticas de importación son de mucha relevancia:

El último dato brindado por el Indec sobre las exportaciones de mayo del 2020, arrojó un valor de u\$s 5.061 millones, una caída del 16,3% contra el mismo mes del año anterior, pero un crecimiento de 8,5% respecto a abril. y u\$s 3.168 millones para las importaciones, con una caída del 31,8% en términos interanuales y con un incremento

con respecto al mes anterior de 3,6%.³ El análisis por parte del Diario el Cronista, afirma que hay que tener en cuenta que el tipo de cambio es una variable que impacta en el comercio internacional. Las importaciones son muy vulnerables ante una variación de la moneda. Por eso se mejora el resultado de la cuenta comercial, ya que desalienta la importación de productos. Aunque también influye el fuerte retroceso de intercambio comercial en el marco del freno de los flujos globales por la pandemia⁴

En una nota de infobae del 5 junio de 2019, afirma que, a través de un decreto publicado en el Boletín Oficial, el Gobierno aumentó de 0,5% a 2,5% la "tasa de estadística" que pagan las importaciones. La medida se justificó por la necesidad de cumplir con el objetivo de equilibrar las cuentas públicas y eliminar el déficit primario a partir del año 2019.⁵

La "tasa de estadística" fue implementada por una ley (N° 23.664), promulgada en 1989, que dispuso que las mercaderías que se importasen o se exportasen, abonarían en concepto de servicio de estadística una tasa del 3%. En 1991, esa tasa fue suprimida para las exportaciones por medio de un decreto de necesidad y urgencia. Y luego, en 1998, la tasa de estadística se redujo a 0,50%.

Otro factor importante es el uso de la sillita de auto y la homologación de la misma. Por medio de un decreto del Ministerio de Transporte, el Gobierno modificó la Ley Nacional de Tránsito en enero de 2018: "Los menores de diez (10) años deben viajar sujetos al

³ <https://www.indec.gob.ar/>

⁴ Ver anexo I - El Cronista – China rescata las exportaciones Argentinas, que subieron en mayo: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Con-el-empuje-de-China-las-exportaciones-ganaron-terreno-en-mayo-20200625-0040.html>

⁵ Infobae - El Gobierno aumentó por decreto una tasa para las importaciones: <https://www.infobae.com/economia/2019/05/06/el-gobierno-aumento-por-decreto-una-tasa-para-las-importaciones/>

asiento trasero, con el Sistema de Retención Infantil homologado al efecto, en relación con su peso y tamaño".⁶

Es una política que favorece a Baby Company en las ventas, debido a esta exigencia del uso de las butacas o *booster* para bebés o niños de uso obligatorio.

b. Análisis del entorno económico

Argentina, históricamente tiene una inestabilidad económica, con fluctuaciones de crecimiento. Cada 10/15 años se genera una crisis económica muy fuerte.

En 2019, el país tuvo un PIB negativo de 2,2% (en comparación con 2,5% en 2018). Se prevé que la economía de Argentina, la segunda mayor de Sudamérica, se contraiga por tercer año consecutivo en 2020.⁷

La nueva crisis económica, se debe por un déficit y una deuda crecientes, y la inestabilidad política con el cambio de gobierno. Según las previsiones actualizadas del FMI del 14 de abril de 2020, debido al brote de COVID-19, se prevé que el crecimiento del PBI caiga a -5,7% en 2020.⁸

⁶ Ministerio de transporte - Ahora es obligatorio que los niños de hasta 10 años viajen en la sillita: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ahora-es-obligatorio-que-los-ninos-de-hasta-10-anos-viajen-en-la-sillita>

⁷ La Nación - Recesión. En 2019 el PBI se contrajo 2,2% y cayó por segundo año consecutivo: <https://www.lanacion.com.ar/economia/oficial-en-2019-pbi-se-contrajo-22-nid2347285>

⁸ 13. Santander Trade Market – Argentina: Política y Economía: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser

La inflación supera el 50%, y el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo. Según el FMI, la tasa de inflación aumentó de 34,3% en 2018 a 53,5% en 2019. La relación de la deuda al PIB casi se duplicó durante el mandato de Macri, llegando a 93% —el nivel más alto desde 2004—, y existe una gran incertidumbre con respecto a la capacidad de Argentina para pagar la deuda.

Además, un punto importante a tener en cuenta es el cepo cambiario que está viviendo actualmente Argentina. Con un control y poco acceso a la compra del dólar, es una política económica que impacta negativamente en Baby Company, ya que todos sus productos son importados.

La cotización del dólar oficial se acerca a 80 pesos y dólar blue 140 pesos por cada unidad de la moneda estadounidense, lo que repercute en la suba de precios, afectando el consumo popular y el proceso de producción. Con una inflación anual de 55,8%, según el último dato del Indec correspondiente a abril, mantiene una tasa que multiplica por 15 el promedio continental.

El ascenso de la inflación se correlaciona con la falta de impulso para el crecimiento económico y la dificultad para reducir la pobreza. La alta inflación que sufre Argentina, que en 2018 fue del 47,6% acumulado, la cifra más alta desde 1991, y en 2017 del 24,8%, se da en el marco de una recesión económica que se inició en el segundo trimestre de 2018, según el informe del Indec.⁹

Un factor que influye positivamente para incentivar el consumo y producción de bienes y servicios, es el plan de financiación implementado por la Secretaría de Comercio Interior, bajo la Resolución 201/2020. Son planes de cuotas fijas de 3,6 12 o 18¹⁰.

⁹ El Cronista – La inflación: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-inflacion-de-2018-fue-de-48-la-mayor-desde-1991-confirmando-el-Indec-20190115-0025.html>

¹⁰ Boletín oficial de la República Argentina - Legislación y Avisos Oficiales: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231516/20200701>

Si bien, el alza del dólar y con el cepe cambiario impacta de forma negativa a la hora de comprar e importar los productos, con la nueva comunicación del BCRA número 7105¹¹, para la venta, es un momento de oportunidad, ya que el consumidor de nivel ABC1 (clases con más poder socioeconómico), por lo general viajaba y adquiría los productos en el exterior (Europa o EEUU), porque el costo les resultaba favorable. Con el poco acceso al dólar y al no poder viajar actualmente por el aislamiento obligatorio social preventivo y obligatorio, Baby Company viene siendo una solución de disponibilidad y además con facilidades de pagos en cuotas.

c. Análisis del entorno social

En el análisis social se encuentran las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra.

Argentina cuenta con una población en crecimiento. Según datos del Ministerio de Salud, en el anuario de 2017, cada 1000 habitantes los nacimientos superan en 10 a las defunciones (observan 17 nacimientos vs 7 defunciones), tendencia mantenida en los últimos años y que explica el crecimiento poblacional de Argentina.¹²

Reconfiguración de estratos: Según estudios de la Consultora W, el 22% de los argentinos tendrían ingresos mensuales familiares mayores a \$68.000, y podrían considerarse Clase Media Alta (17%) o Clase Alta.

Cambio en las conductas de consumo: El comportamiento y la apreciación de las personas respecto al tiempo han cambiado, se buscan productos que ahorren tiempo y

¹¹ Comunicación BCRA <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A7105.pdf>

¹² Dirección de estadísticas e información en salud – Anuario 2017:

<http://www.deis.msal.gov.ar/index.php/anuario-2017/>

simplifiquen las actividades diarias. Por ejemplo, cochecitos para bebés ultra compactos y plegables a una sola mano.

Estilo de vida: los padres de familia, hoy en día son muy activos leyendo e informándose de todo lo referente al cuidado de los hijos. Valoran las diversas teorías de crianza, eligiendo en cada momento y situación la que consideran más adecuada. Con lo cual hay una tendencia a seleccionar productos con mayor seguridad, valorando la homologación internacional, la funcionalidad y a su vez un diseño atractivo.

La nueva generación de papás *millenials* (personas nacidas entre 1981 y 1993) juegan un gran papel en el hogar. Se esfuerzan por ser papás presentes e influyen en las decisiones de compra de la madre y acuden a la Web y redes sociales para informarse y pedir consejo.

"Los papás 'del nuevo milenio' están más involucrados en el cuidado diario de los niños que cualquier otra generación anterior", dice Julie Michaelson, directora de Ventas globales en BabyCenter, página web para padres que esperan a su primer hijo o son padres primerizos.¹³

Por otra parte, los *millenials*, tienen un fuerte compromiso con valores como el consumo responsable y la sostenibilidad. Existen plataformas cada vez más potentes para facilitar la reutilización de artículos infantiles que se usan en períodos muy cortos de tiempo. Lo que antes se hacía solo dentro de la familia, ahora se ha convertido en un mercado de segunda mano en auge.

Compra online: Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en el estudio Anual de Comercio Electrónico afirma que creció 76% la facturación del comercio

¹³ Think With Google - Millennial Dads Turn to Digital in Their Moments of Need:

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/aplicaciones-y-dispositivos-moviles/millennial-dads-turn-to-digital-in-moments-of-need/>

electrónico en Argentina durante 2019, el 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez (representa 18,3 millones de personas) y el 78% del total de las ventas se realizó a través de tarjeta de crédito.¹⁴

d. Análisis del entorno tecnológico

La transformación digital se aceleró de manera forzosa debido al aislamiento social preventivo y obligatorio, que comenzó en el mes de Marzo y que todavía no ha finalizado. La mayoría de las empresas, en particular las Pymes (pequeñas y medianas empresas), lo tomaron como herramienta clave para enfocarse en la venta online. Hoy, los compradores utilizan múltiples plataformas online, y sin lugar a duda, es un canal que llegó para quedarse.

A su vez, creció el posicionamiento en *marketplaces*. Un *marketplace* es una tienda por departamentos online, donde podemos encontrar productos vendidos por diferentes *retailers*. De acuerdo con la nota publicada por el diario Infobae, el retailer online más grande de Latinoamérica, Mercado Libre, se asoció con Plaza Logística para construir un centro de distribución con el objetivo de reducir entre 30 y 50% los tiempos de *delivery*.¹⁵

Según la Cámara de Comercio Electrónico (CACE), las "demoras en la entrega" son uno de los motivos principales por los que la gente no compra en Internet (con 35%) de las respuestas, aunque "No ver el producto" sigue siendo la razón número uno, con 64%.

¹⁴ CACE - Estadísticas de Comercio Electrónico: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

¹⁵ Infobae - Mercado Libre se disfraza de Amazon y anuncia su centro de distribución para entregar productos más rápido: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/04/11/mercado-libre-se-disfraza-de-amazon-y-anuncia-su-centro-de-distribucion-para-entregar-productos-mas-rapido/>

Mercado Libre posee un *market cap* de casi USD 15.000 millones, en 2017 vendió 270,1 millones de artículos, un 50% más que el año anterior. Hizo transacciones por USD 11.700 millones y tuvo ventas por USD 1.398,1 millones, un 65,6% más que en 2016, mientras que los ingresos netos fueron de USD 13,8 millones.

En el último informe de Gartner, consultora global y de investigación de las tecnologías de la información, afirma que la capacidad de usar Inteligencia Artificial, para mejorar la toma de decisiones, reinventar modelos de negocio y ecosistemas y rehacer la experiencia del cliente será un área en expansión. por lo menos hasta 2025.

Otro factor importante es el surgimiento de nuevas plataformas de comunicación, nuevas aplicaciones y redes sociales, que van de la mano con la innovación para lograr una segmentación adecuada.

e. Análisis de Mercado

La población actual de Argentina es de 45.800.581, en donde el 51% es femenino con 23.395.934 habitantes. En lo que va del año ha habido 542.018 nacimientos. Según los datos informados por Country meter.¹⁶

En la nota publicada por Iprofesional, afirma que, según el informe de la Organización Mundial de Salud (OMS), en 2017, en Argentina se produjeron más de 700 mil nacimientos, en contraste con las más de 300 mil defunciones. Esto significa que, al contrario de lo que sucede en muchos países del mundo, donde ambos números están más cerca, por cada fallecimiento hay más de dos nacimientos -2,3 exactamente-, por lo que todavía la población se encuentra en crecimiento. Según el informe de la OMS, la tasa anual de crecimiento poblacional es de 1%.¹⁷

¹⁶ Country Meter - Población de Argentina: <https://countrymeters.info/es/Argentina>

¹⁷ Iprofesional - Mortalidad, natalidad y fecundidad, tasas clave para el desarrollo: ¿qué valores tiene Argentina?: <https://www.iprofesional.com/health-tech/281629-enfermedades-prevencion->

La tasa de fecundidad de las mujeres, difundido por la OMS, en Argentina es de 2.3 hijos por mujer. Es un dato que se mide en hijos por mujer, es decir, el resultado es el promedio de cuántos hijos tiene cada mujer argentina.¹⁸

La oferta de productos y servicios para la mamá y el bebé es creciente y cada vez más amplia. Se trata de un mercado estable y pujante, ya que la mujer que vive a pleno el momento de su maternidad no espera comprar, sobre todo cuando se trata de necesidades básicas para el bebé.

Según en google *trends* hay un promedio de 80 búsquedas diarias en Argentina relacionadas en el último año sobre embarazo y maternidad ¹⁹

f. Análisis del Consumidor o Cliente

Como lo mencioné anteriormente, la mujer embarazada toma muchas decisiones de consumo en un momento muy sensible y vulnerable y, a su vez, creen que lo necesitan todo. La llegada del bebé trae consigo muchos cambios en la familia, sobre todo si son padres primerizos y muchas veces no existe un límite de gasto, priorizando el querer darle todo lo mejor al futuro miembro de la familia.

Los padres son uno de los mercados más interesantes para las marcas, ya que están, por así decirlo, obligados a invertir. Los hijos llegan con una serie de gastos asociados que no se pueden evitar.

[clinica-Mortalidad-natalidad-y-fecundidad-tasas-clave-para-el-desarrollo-de-un-pais-que-valores-tiene-Argentina](#)

¹⁸ Ver anexo IV

¹⁹ Ver anexo V

Un punto para tener en cuenta es que hay una tendencia a tener cada vez menos hijos y una maternidad cada vez más tardía, lo que permite que ese embarazo pasa a ser una experiencia especial y memorable. Los viejos hábitos de crianza y consumo se transforman: los padres más jóvenes son activos, están presentes, viven híper conectados y buscan consejos en Internet.

Con respecto a la nueva generación de padres *millenials*, se puede decir que son nativos digitales y casi todas sus comunicaciones cotidianas tienen como intermediaria a una pantalla, siendo a su vez *multitasking*. Amantes de las redes sociales, además, encontraron en los *influencers*, usuarios populares que marcan tendencia con sus *looks* y preferencias, personajes centrales a la hora de mostrar hacia dónde va la moda. Pasan conectados a Internet al menos 7 horas por día.²⁰

Para un *millenials* los comentarios u opiniones en la web pueden ser incluso más importantes que la trayectoria de una marca. Al comprar un producto, lo primero que hacen es leer las opiniones de otros consumidores y compra depende mucho de las recomendaciones de otros usuarios.

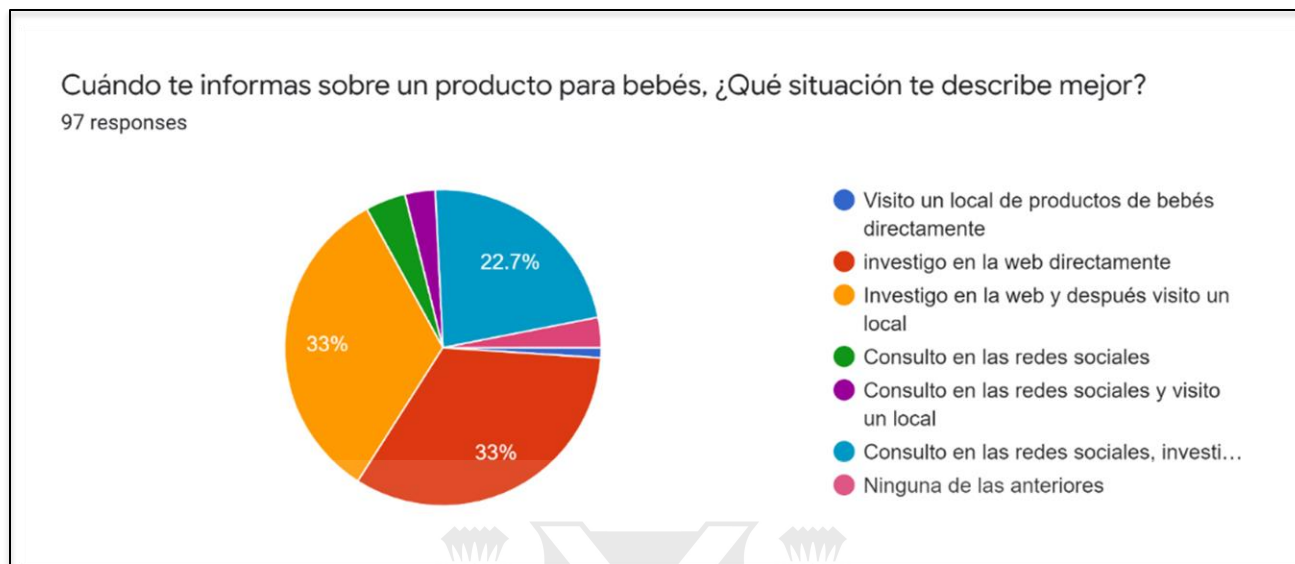
En la encuesta realizada para este trabajo a 97 padres de familia, entre ellos, el 77.3% tienen hijos menores a 5 años, el 11.3% están embarazadas, 9.3% ambas opciones y el 56.7% padres primerizos. Estos últimos afirman que la fuente de información para ellos es la página web con un 33%, y luego visitan un local otro 33% y un 22.7% afirma que investiga en redes sociales, página web y luego visita un local.²¹

²⁰ Mercado Shops - Los millennials y sus hábitos de consumo:

<https://blog.mercadoshops.com/los-millennials-y-sus-habitos-de-consumo/>

²¹ Ver gráficas en anexo de VI a IX

Gráfica VIII: Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Lo que nos confirma que en lugar de pedirle consejo a la madre o a la abuela, es ver la experiencia de otros consumidores e informarse por medio de la página web (foros, reseñas o blogs especializados) y redes sociales, aunque la compra la efectúen en un local, un tema en el que profundizaremos más adelante.

Según cifras de Google, el momento quiero-saber para los nuevos padres suele darse en lapsos libres de algunos minutos, en especial al caer el día, por las noches y a través del teléfono celular.²²

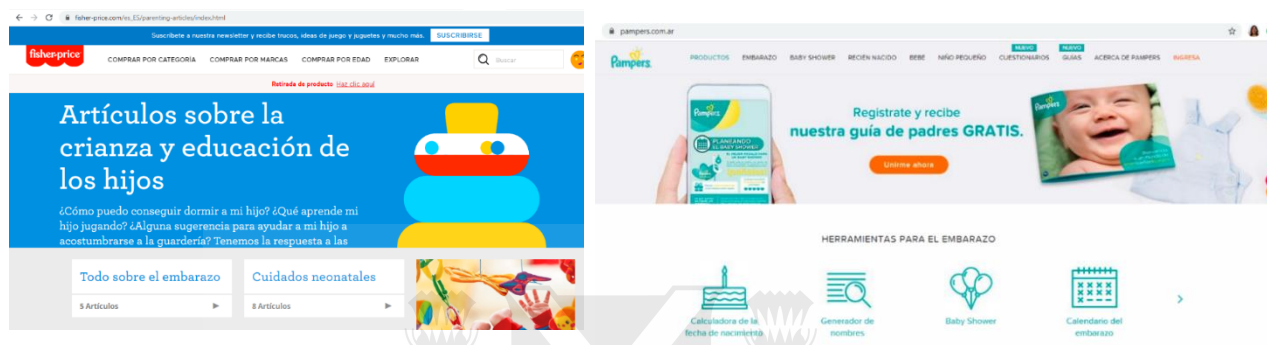
Los libros electrónicos y videos sobre “cómo hacer...” en YouTube son claves en los momentos de quiero-saber. Marcas como Fisher-Price, P&G y Kimberly Clark en sus estrategias ya buscan estar presentes en estos momentos en el mercado de América Latina. En el caso de Fisher-Price, lanzó una aplicación patrocinada por la cantante Shakira, con más de 2.000 consejos para padres y a su vez cuenta con parte de ese

²² Think With Google - Millennial Dads Turn to Digital in Their Moments of Need:

<https://goo.gl/tmvU6L>

contenido en su página web. Por otro lado, Pampers, una marca de P&G, convirtió su página web en un sitio de contenidos en línea con una estrategia de redes sociales donde mantiene Comunidad Pampers.^{23 24}

Gráfica IX: Página web Fisher-Price y Pampers



Fuente: <https://www.fisher-price.com/es-es> y <https://www.pampers.com.ar/>

Según un estudio de BabyCenter, sobre los papás "del nuevo milenio", afirma que los padres no encuentran tanto contenido relevante en la Web como les gustaría. Más de la mitad (58%) de ellos dice que no existe suficiente contenido en línea centrado en los padres, y el 69% dice que les gustaría que hubiese más contenido sobre la crianza disponible en línea para los papás.²⁵

Como podemos observar en la encuesta realizada para este trabajo, el 68% afirmó que quisiera obtener más información sobre la crianza de los hijos y el 66% sobre la seguridad

²³ Think With Google - Papás Millennials: Lo que ellos quieren:

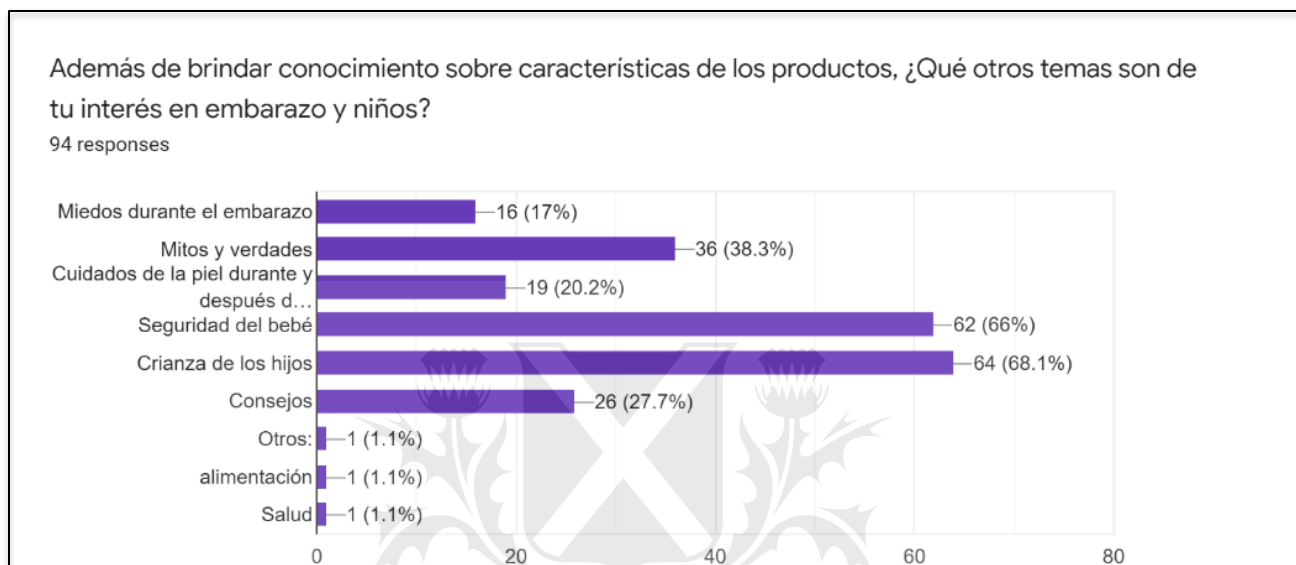
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/aplicaciones-y-dispositivos-m%C3%B3viles/papas-millennials-lo-que-ellos-quieren/>

²⁴ Fuente: <https://www.fisher-price.com/es-es> y <https://www.pampers.com.ar/>

²⁵ Fuente: <https://www.fisher-price.com/es-es> y <https://www.pampers.com.ar/>

del bebé, lo cual vemos una necesidad de búsqueda de contenidos relacionadas a la maternidad y paternidad.

Gráfica X: Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Si nos enfocamos en los productos que vende Baby Company, específicamente en las dos categorías con más ventas (cochecitos y butacas), en google trends marca que, en los últimos 12 meses, en el motor de búsqueda de google las palabras cochecito y butaca tuvieron un comportamiento parecido, teniendo un promedio de búsqueda diaria de 55 en Argentina.

Gráfica XI: Búsqueda de la palabra cochecito y butaca en google



Fuente: Google trends

Analizando por localidad, vemos que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires, predomina la búsqueda de cochecitos, mientras que en el interior del país predomina la búsqueda de butacas, un dato no menor a tener en cuenta para la publicidad.

Gráfica XII: Búsqueda de la palabra cochecito y butaca en google por localidad



Fuente: Google trends

A su vez, en la encuesta realizada para este trabajo, cuando se preguntó por los atributos a tener en consideración al comprar un cochecito de bebé, el 71% ubicó la seguridad del bebé como el atributo más importante, teniendo en cuenta el chasis, tipo de cinturón y

suspensión de ruedas, en segundo lugar, con el 59% la comodidad del bebé (reclinado y piecera regulable) y la comodidad de la madre (plegable, visor capota, canasto, manija et.) Dejando cómo últimos atributos a tener en cuenta la calidad con un 50%, el precio con un 38% y el diseño con un 23%.

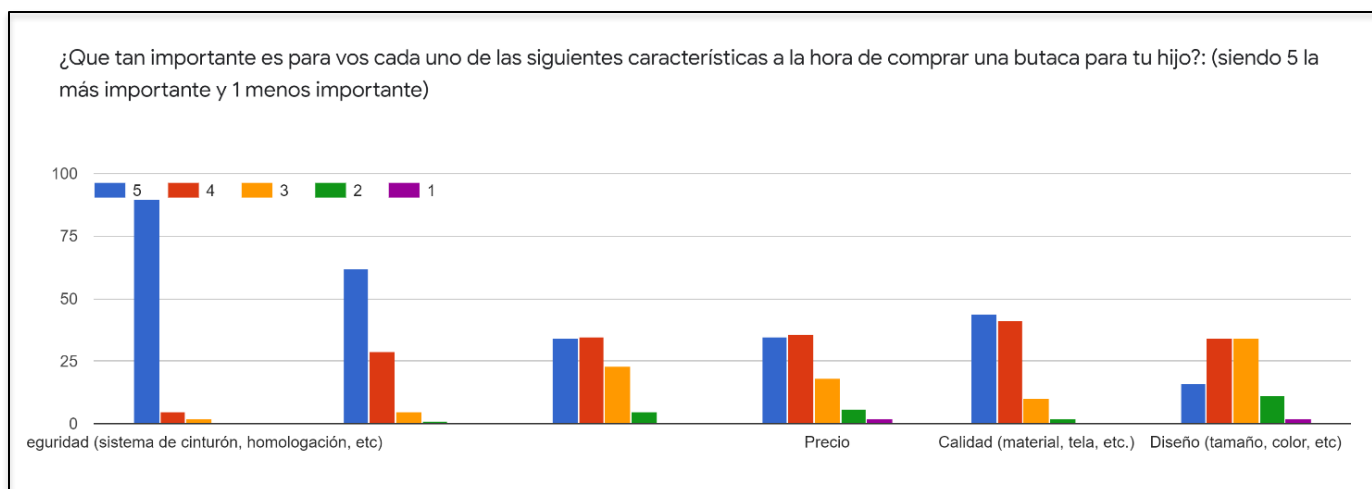
Gráfica XIII: Encuesta atributos cochecitos



Fuente: Elaboración Propia

Cuando les consultamos sobre los atributos a tener en cuenta en una butaca, en primer lugar con el 93% se ubica la seguridad del bebé, en segundo lugar, la comodidad para el bebé con el 63%, en tercer lugar, a diferencia del cochecito con un 45% consideran que la calidad (material y tela) es importante, y con 35% toman en cuenta el precio, comodidad para la madre y diseño, como últimos factores a tomar en cuenta.

Gráfica XIV: Encuesta atributos butacas



Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos la página web de Baby Company y publicidad en sus redes sociales, vemos que el principal atributo a comunicar es el precio, si bien en la web se muestran los demás atributos, no se les destaca como deberían. Orgánicamente en las redes sociales si apelan a la comodidad del bebé y de la madre.

Además, otro factor importante del consumidor actual, es que buscan la personalización, más allá de tener una excelente atención, requieren que se les dedique tiempo de manera individual y personalizada, viviendo una experiencia única.

Por otra parte, si hablamos de los distintos *shoppers* a los que apunta Baby Company, si bien podemos hablar de manera general a embarazadas, se pueden clasificar que el *shopper* principal que es la madre embarazada, ya sea primeriza o segundo hijo, padre de familia, ya sea primerizo o segundo hijo, a los familiares (tíos y abuelos) y amigos que apuntan a darle un regalo a la madre o padre.

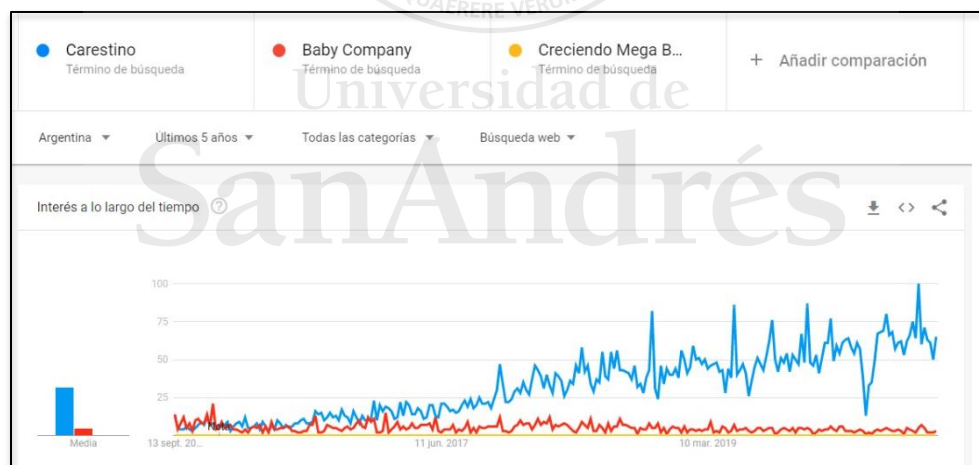
El primer hijo representa la idealización de la maternidad, es un mundo completamente nuevo y desconocido, pero con el segundo hijo, ya hay un conocimiento adquirido y menor gasto ya que muchos productos ya han sido adquiridos.

g. Análisis Competitivo

De acuerdo con la entrevista realizada al CEO y Directora de marketing de Baby Company, la competencia directa más fuerte es Carestino, quién está creciendo de manera exponencial en Argentina, y en tan solo 5 años ha logrado posicionarse fuertemente en la mente del comprador con una estrategia digital agresiva. Dentro de su competencia también se encuentra Creciendo, mega *Baby* store y las Boutiques de cochecitos, de las que se destaca: Tinoky y Baby Cyla.

Investigando en Google Trends podemos observar cómo en los últimos 5 años, la marca Carestino fue en aumento en el motor de búsqueda de google, con un promedio de 50 búsquedas diarias y a diferencia de Baby Company y Creciendo Mega Baby Store que se mantuvieron constante por debajo de las 15 búsquedas diarias.

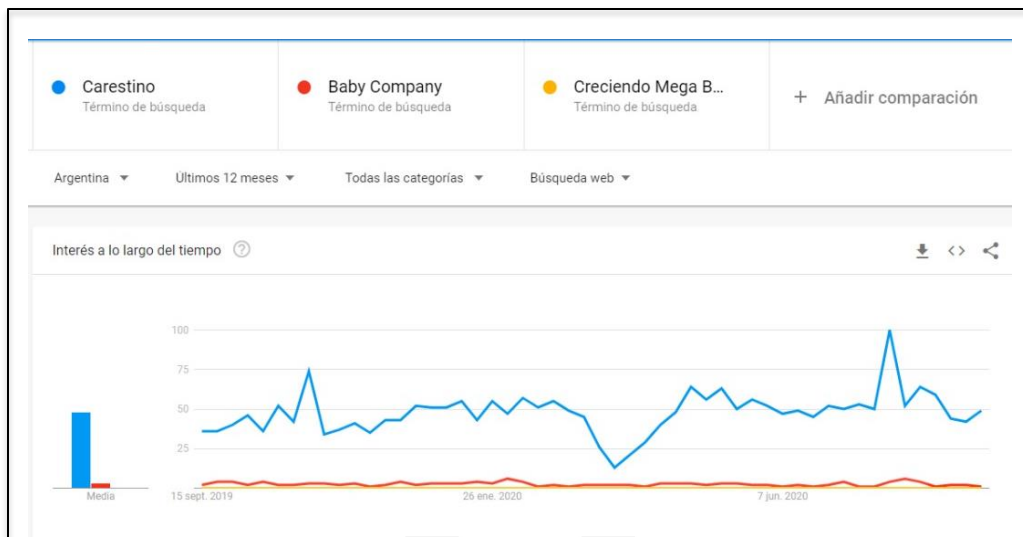
Gráfica XV: Búsqueda en google por marcas últimos 5 años



Fuente: Google trends

Y si sólo tomamos el último año, vemos un comportamiento similar incluso con menos búsquedas para Baby Company.

Gráfica XVI: Búsqueda en google por marcas último año



Fuente: Google trends

Profundizando aún más, en la encuesta realizada a 97 padres de familia, en donde se les pregunto: Al momento de pensar en un cochecito o butaca para bebé: ¿Cuáles son las primeras marcas que se te vienen a la mente?, mencionaron 35 marcas diferentes. Entre ellas: Graco, Chicco, Yoyo, Britax, Cybex, Carestino, Peg Perego, Mc Laren, Bugaboo, Infanti, GB, Maxi Cosi, Joie, Love, Baby Company, Bebesit, Mamas & Papas, Nunna, Stokke, Avanti, Baby Jogger, City Mini, City Travel, Cosco, Duck, Espacio Bebé, Evenflo, Fisher-Price, Kiddy, Kinderkraft, Noni Noni, Quinny, Stokke y Xoxo.

Si volcamos un top 10 de las marcas mencionadas de la encuesta, los resultados serían de la siguiente manera:

Gráfica XVII: Ranking marcas

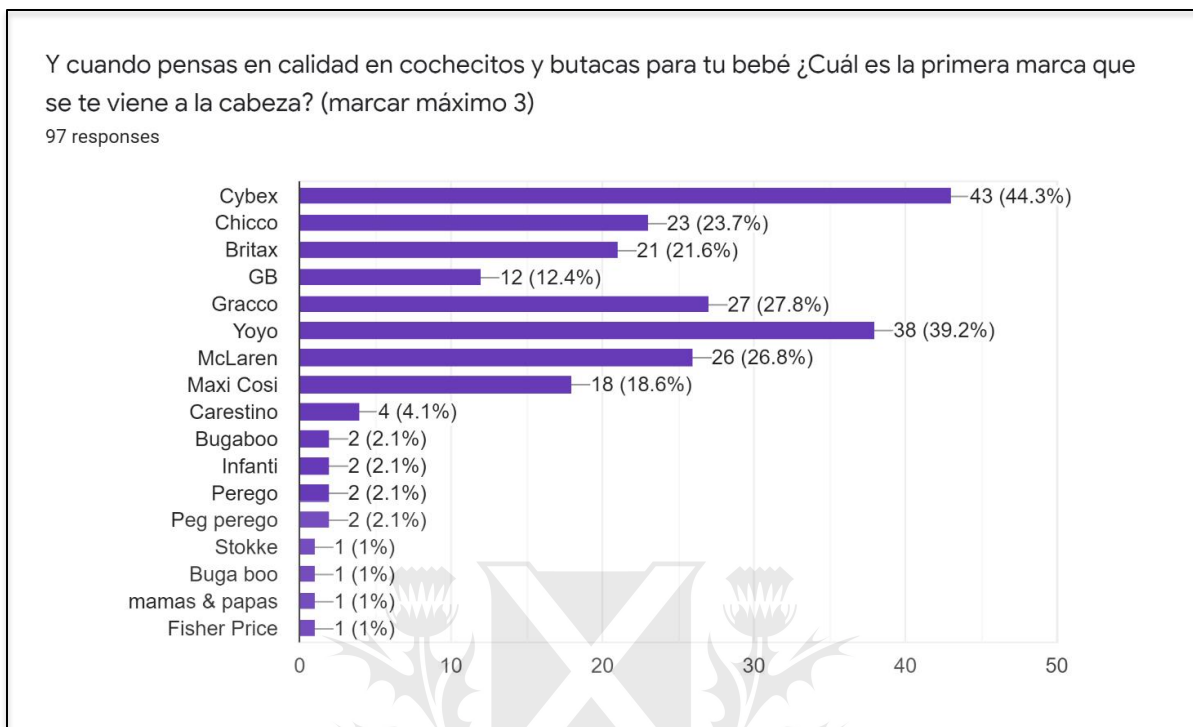
	Marca	Q de menciones
1	Graco	34
2	Chicco	27
3	Yoyo	26
4	Britax	23
5	Cybex	23
6	Carestino	22
7	Peg Perego	22
8	Mc Laren	16
9	Bugaboo	11
10	Infanti	7

Fuente: Elaboración Propia

Analizando las respuestas, podemos observar que, de las 8 marcas que vende Baby Company, 4 fueron mencionadas y sólo 2 marcas entraron en el top 10 (Chicco y Cybex) y si bien, Chicco fue la segunda marca más mencionada, es una marca que también es distribuida por Creciendo Baby Mega Store y venta directa por parte de Chicco. En comparación a Tinoky, de 11 marcas fueron mencionadas 6 de las que 3 (Yoyo, Britax, y McLaren) figuran en el top 10. En comparación a Creciendo Baby Mega Store, mencionaron todas sus marcas, es decir 6, de las que 4 (Chicco, Britax, Peg Perego y McLaren) figuran en el top 10. Y Carestino que se posiciona sexto dentro de las 10 marcas.

Cuando le consultamos a los padres de familia sobre las marcas de cochecitos de bebés y butacas, pero pensando en la calidad de los productos, Cybex fue la más seleccionada con el 44%, Chicco en el quinto lugar con el 23%, en octavo lugar GB con el 12% y por último Fisher-Price con sólo una mención. Pero nuevamente vemos a Graco y Yoyo muy bien posicionados.

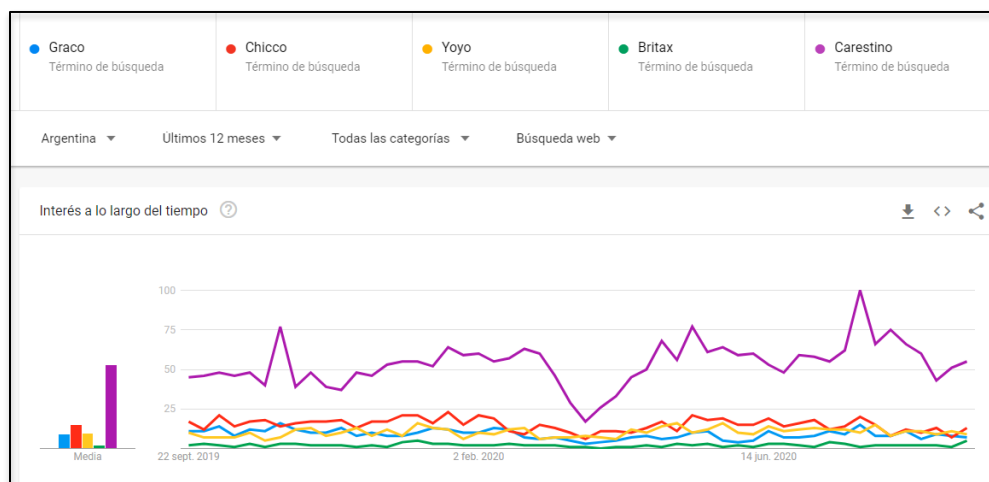
Gráfica XVIII: Encuesta reconocimiento de marca



Fuente: Elaboración Propia

Y si analizamos las 5 marcas en el top 5 en Google trends, podemos observar que Carestino mantiene una ventaja, muy por encima de las demás, con un promedio de 50 búsquedas diarias.

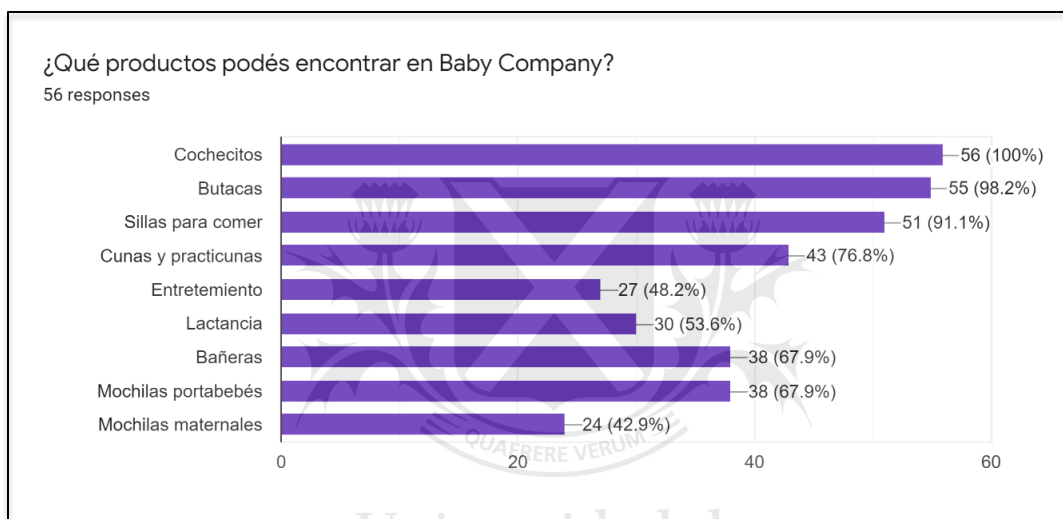
Gráfica XIX: Encuesta reconocimiento de marca



Fuente: Google trends

Por último y no menos importante, de los 97 encuestados, el 57.7% afirmó conocer a Baby Company, en donde las categorías de cochecitos, butacas y sillas de comer predominaron a la hora de definir los productos que vende Baby Company. Esto permite ver que hay categorías en las que Baby Company tiene oportunidad de crecimiento. Lo cual lo veremos más adelante en la estrategia.

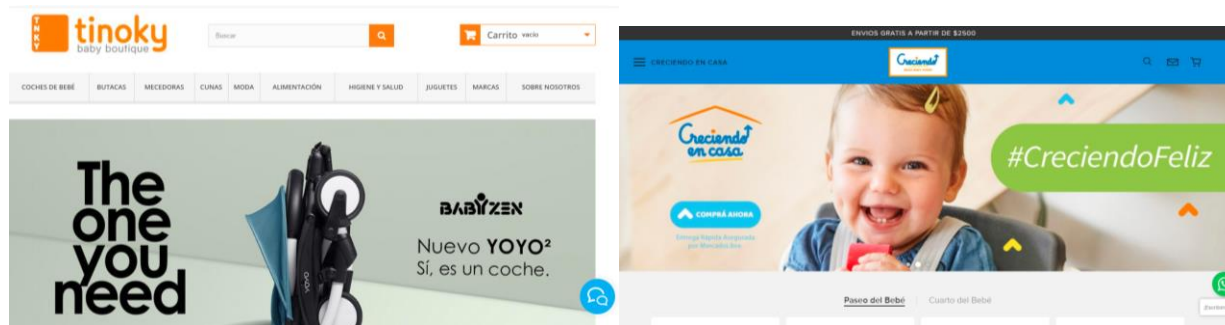
Gráfica XX: Encuesta productos Baby Company



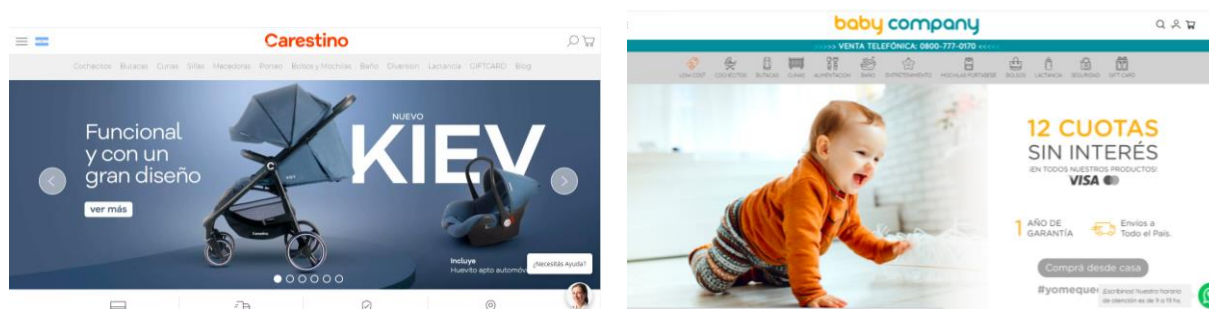
Fuente: Elaboración Propia

Analizando la página web de sus principales competidores, vemos una diferencia en donde Baby Company quiere destacar los descuentos, precios y cuotas sin interés. Mientras que, los demás apelan a lo emocional y funcionalidad de sus productos.

Gráfica XXI: Página web competencia



Fuente: Internet

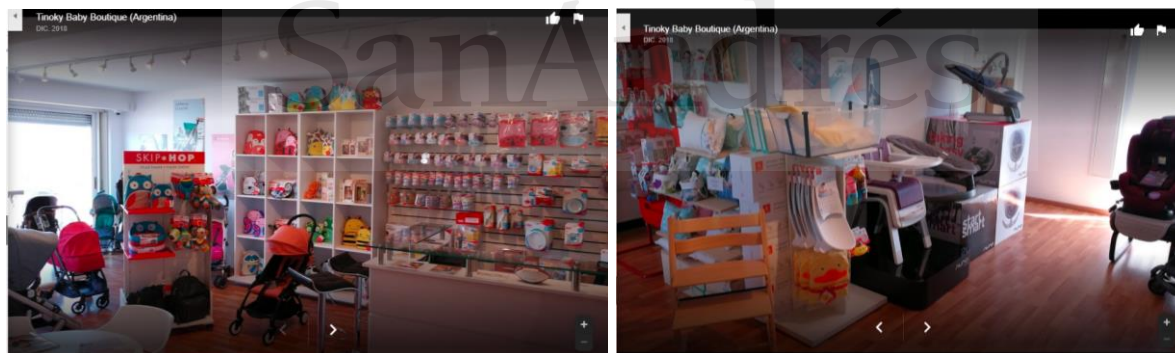


Fuente: Internet

Si nos enfocamos en lo offline, es decir los locales de venta, podemos observar que los locales de Tinoky y Carestino se destacan por el diseño, orden y señalización de los productos o material POP. En cambio, Creciendo y Baby Company tienen un estilo muy parecido, hay saturación de productos en los locales y las diferentes marcas no se destacan, lo que genera un desorden en la presentación de los productos.

Gráfica XXII: Locales competencia

Locales de Tinoky:



Fuente: Internet

Locales Creciendo:



Fuente: Internet

Locales Carestino:



Fuente: Internet

Locales Baby Company:



Fuente: Internet

6. Estrategia

Para lograr justificar o mejor dicho entender la estrategia que se desarrollará con la marca Baby Company, es importante comprender cómo está hoy la empresa con su portfolio de marcas en el mercado. Para ello se utilizará la Matriz de Boston *Consulting Group* (BCG).

a. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Es una herramienta que permite realizar un análisis de cartera de productos y decidir cómo asignar los recursos. Esta matriz se construye en base a dos criterios: tasa de crecimiento de mercado y la participación relativa al mayor competidor.

A continuación, se tomarán las marcas que se destacan en las dos categorías que representan el mayor ingreso en la empresa: cochecitos y butacas para bebés.

Gráfica XXIII: Matriz BCG



Fuente: BCG / Elaboración Propia

Como podemos observar en el primer cuadrante, tenemos posicionada la marca Cybex como el producto Estrella. En donde hay una alta participación de mercado y participación en crecimiento. Siendo una marca que genera muchos ingresos en pocas unidades vendidas. La estrategia para esta marca será mantener la posición.

En el segundo cuadrante tenemos a los productos interrogante o dilema, en donde se encuentra 4 marcas: GB, Chicco, Fisher-Price y Premium Baby. Dichas marcas se caracterizan por tener una baja participación en el mercado, pero en el mercado que participan tiene una alta tasa de crecimiento. Por lo que la decisión estratégica pasará por invertir y hacer los esfuerzos necesarios en que el producto se convierta en un producto estrella.

Y en el tercer cuadrante podemos observar el producto vaca, en este caso la marca Avanti, quién tiene una alta cuota relativa de mercado y participa en un mercado de crecimiento bajo. Producto que permite a Baby Company obtener los mayores ingresos. Por lo que el objetivo estratégico prioritario será cosechar.



b. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental en la gestión de una empresa, ayuda a la toma de decisiones y a la solución de los problemas. Esta matriz permite apreciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la organización.

Partiendo de las fortalezas se puede señalar:

- El portafolio de Baby Company tiene marcas internacionalmente reconocidas y también marcas nacionales/propias que se adaptan al mercado local.
- Cuenta con productos de alta calidad tanto a nivel de diseño, materiales, funcionabilidad y normas de seguridad.
- La mayoría de sus productos ofrecen funciones y diseños que ayudan a simplificar la vida de los padres y ofrecen mayor seguridad para sus hijos.

En lo referente a las debilidades:

- La mayoría de las marcas que vende Baby Company, no son reconocidas ni son prioridad para los potenciales consumidores, a pesar que son marcas internacionales con un posicionamiento fuerte en el lujo y seguridad.
- Poca comunicación de los atributos de los productos en seguridad y comodidad.
- La empresa al contar con un portfolio amplio, comete el error de comunicar mucho con diversas marcas, lo que termina generando un impacto menor (pierde foco estratégico. Así mismo, comunica todas las marcas de la misma forma sin diferenciar el mercado al que apunta.
- La comunicación apunta a los precios, descuentos y cuotas sin interés.
- Desorganización al presentar los productos y marcas dentro de los locales.
- Fuerte imitación a la página web de Carestino. (online)
- Fuerte imitación al negocio de Creciendo (offline)

Amenaza principal:

- Ser desposicionados por otros retailers de bebés, al no contar con una imagen de marca clara, no hay valores ni objetivos plasmados, es decir, no cuentan con un *Brand book*.

Por último, en cuanto a las oportunidades:

- Si bien, Baby Company cuenta con cierto contenido para madres primerizas y crianza de niños, no se ha explotado para generar una comunidad y tampoco el uso de data de sus consumidores para dirigirse al mercado objetivo.
- Tener conocimiento de los nuevos estilos de vida de los consumidores.
- Con una nueva construcción de identidad, puede mejorar la percepción de marca.
- Las limitaciones a los viajes, es una ventaja favorable para Baby Company.

c. Segmentación y targeting

Segmentación

Primero nos enfocaremos en la variable de ingresos. En Argentina según los datos del INDEC, podemos observar que existe una gran cantidad de concentración de ingreso en los deciles más altos, aunque no refleja la desigualdad que existe en el país.

Gráfica XXIV: Variables de ingreso

Decil	Escala de ingreso		Población (%)		Ingresos individuales			
	Desde	Hasta	Población por decil	Porcentaje de personas	Ingreso total por decil (en miles)	Porcentaje del ingreso	Ingreso medio por decil	Ingreso medio por estrato
	\$	\$		%	\$	%	\$	\$
1	120	6.000	1.751.207	10,0	6.067.114	1,3	3.465	
2	6.000	10.000	1.749.855	10,0	14.693.878	3,2	8.397	
3	10.000	12.500	1.748.911	10,0	20.120.622	4,4	11.505	
4	12.500	15.000	1.750.034	10,0	24.330.404	5,3	13.903	9.316
5	15.000	20.000	1.748.423	10,0	31.554.196	6,8	18.047	
6	20.000	25.000	1.750.102	10,0	39.159.310	8,5	22.375	
7	25.000	30.000	1.749.260	10,0	48.475.938	10,5	27.712	
8	30.000	38.000	1.751.265	10,0	58.143.533	12,6	33.201	25.337
9	38.000	50.000	1.748.511	10,0	76.416.252	16,5	43.704	
10	50.000	1.700.000	1.748.951	10,0	143.232.483	31,0	81.896	62.802

26

Fuente: INDEC

En este marco, es donde la segmentación que propongo, se tomaría como público objetivo a la población ubicada en los deciles 8, 9 y 10 llegando así al 60,1% del total de ingresos. No tomaríamos en cuenta a la cantidad de personas, ya que apuntamos a un nicho de mujeres embarazadas.

²⁶ Fuente: INDEC, Cuarto Cuatrimestre 2019. Evolución de la distribución del ingreso (EPH)

Targeting

Es así como se buscará posicionar a la marca en un precio adecuado para apuntar a clase media y media alta (NSE ABC1 C2 hasta C3).

Entrando a la variable de género, prevalece a la mujer embarazada, es por eso el Buyer Persona que se va a desarrollar más adelante es mujer. Pero teniendo en cuenta la nueva generación de padres *millenials*, que tienen a un padre más presente e involucrado, las comunicaciones de la marca buscarán no alienar a otros géneros. Por lo tanto, el target se puede definir como mujeres y hombres.

Buyer Persona

Se realizará una representación semi-ficticia del comprador final (o potencial) construida a partir su información demográfica, comportamiento, necesidades y motivaciones.

Ante todo, sepamos que Baby Company, viene con una propuesta como los expertos que acompañan a la mamá en cada etapa del bebé. Veamos cómo sería este consumidor:

- Agustina, de 30 años, Abogada, recién casada y madre primeriza. Vive en Palermo, en un departamento de 3 ambientes. Trabaja en un estudio jurídico y su esposo en el área de finanzas de una empresa. Es muy sociable, fanática de las redes sociales, sobretodo de Instagram, sube fotos de su día a día. Le gusta leer y viajar, ya sea al interior del país, como al exterior. Suele comprar mucho online. Pasatiempos, salir a comer con amigas y hacer un poco de running. Usa el auto los fines de semana.

- Lucia, 36 años, trabaja en CABA, pero vive en zona norte, por lo que usa mucho el auto. Embarazada de su segundo hijo. Le gusta la moda, hace yoga y come saludable. Le encanta las actividades al aire libre, sobre todo hacer picnic frente al río y asados con amigos. Es muy amiga de la practicidad y el orden. En el verano, por lo general viaja a Mar del Plata.
- Delfina, 28 años, trabaja *freelance*. Vive en Caballito en un departamento de dos ambientes con su novio y está embarazada de su primer hijo. Le gusta salir con amigos y fanática de los recitales. Los fines de semana pasea en el parque, tiene un perro. Pasa conectada a las redes sociales casi las 24 horas del día. Le gusta mucho cocinar y ver videos en YouTube. En sus vacaciones suelen viajar a lugares cercanos a Buenos Aires.
- Laura, 32 años, trabaja para un supermercado. Vive en zona oeste con su novio en un departamento de dos ambientes. En sus días libres, pasea por los bosques de Palermo o Tigre. Le gusta mucho visitar a su familia y centros comerciales.

Customer Journey

El *Customer Journey* hace referencia al camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con la empresa. A continuación, presento el mapa:

Gráfica XXV: Costumer Journey



Fuente: Elaboración Propia

d. Diferenciación y Posicionamiento (Propuesta de Valor)

Baby Company, son los expertos en bebés, que acompañan a la mamá y al papá en cada etapa. Lo más importante es el cuidado del bebé, por eso ofrece productos de alta calidad tanto a nivel de diseño, materiales, funcionabilidad y normas de seguridad. Lo que permite tener, las mejores marcas en un solo lugar.

Desde una perspectiva emocional, se puede caracterizar la propuesta de valor de Baby Company, como el aliado que acompaña a la mamá en este momento tan esperado, en donde hay mucha incertidumbre. Así como para ella, su bebé es lo más importante, para nosotros también lo es. Le simplificamos la vida, en donde la única preocupación para ella es el de disfrutar su embarazo y a su bebé. Profundizando en los siguientes valores:

- Amor: es el motor de todo, la historia que se está por escribir, empieza con el amor de los padres y el fruto de ese amor, es lo que mueve a Baby Company. Estamos en una constante búsqueda de los mejores productos, para darle la mayor protección al bebé.
- Libertad: Qué mejor que sentir esa libertad, buscando la felicidad de un hijo desde un primer momento. Poder elegir entre las mejores marcas en un solo lugar y comparar lo que mejor le conviene al bebé.
- Autenticidad: Hay un cochecito o butaca pensado para cada mamá. Adaptado al estilo de vida que lleva, a las necesidades y a lo que hará sentirse única.

Si nos enfocamos en el beneficio funcional de Baby Company, podemos decir que se trata de un lugar donde encontrarán productos de la mejor calidad y testeados por las normas seguridad más estrictas a nivel internacional.

Hay características de cada producto que merecen ser resaltadas, porque es lo que los padres buscan o desconocen por ser un mundo completamente nuevo. Es acá donde surge el beneficio emocional, resumida en una frase: “Juntos en la llegada más importante”.

Lo que está detrás, como credencial de marca y soporte de la adhesión del consumidor, el llamado *Reason to Believe* (RTB o razón para creer), refiere al hecho de ser un retailer que está en una constante búsqueda de los mejores productos para el bebé y la mamá. No sólo a nivel diseño, si no, a la seguridad de cada uno, a la comodidad del bebé y a la comodidad de la madre. Por lo tanto, debería ser más explícito y claro en la comunicación de los aspectos intrínsecos.

e. Objetivos y metas

Los principales objetivos de este plan de marketing pueden resumirse en tres grandes áreas: Ventas, posicionamiento de mercado e imagen de marca.

Dentro de la dimensión de ventas viene a fortalecer a cada una de las marcas que Baby Company ofrece.

Generar mayor volumen de venta con la marca Avanti e invertir y hacer los esfuerzos necesarios en las marcas GB, Chicco, Premium Baby y Fisher-Price que permita situar a la marca por encima de la competencia del segmento y convertirlos en un producto estrella.

Respecto a la imagen de marca, se debe buscar generar un posicionamiento claro en la mente del consumidor/comprador, dando a conocer a Baby Company en general y luego cada marca promoviendo determinadas asociaciones que fortalecen en valor y, por tanto, ayudaran a incrementar ventas.

Por último y no menos importante, generar un sistema de métricas y KPI's, para poder medir. Ya que actualmente, Baby Company cuenta con poca medición de información.

Estos objetivos se desarrollarán en el plazo de los 2 próximos años con el objetivo de un incremento de ventas del 35%.

f. Modos de acción

Para poder llegar a los objetivos planteados, se propone realizar una estrategia 360 para ejecutar el reposicionamiento de Baby Company. Abordándolo desde las denominadas cuatro “P” del marketing:

Producto

En cuanto a la propuesta se realizará un *restyling* de marca, Baby Company tiene la necesidad de dar frescura y un nuevo atractivo de imagen. Los símbolos deben ser reconocidos por el consumidor y transmitir unos valores que conecten con ellos. Es muy importante que exista detrás un análisis acerca de la identidad de la marca, con la cultura y valores bien definidos.

Elaborar el *Brand book* de Baby Company, es indispensable para lograr una identidad corporativa. Trabajar en la historia de la empresa, darle fuerza a la misión y visión del negocio, presentar los valores de la empresa y construir una identidad visual y verbal. Ayudará a posicionar a Baby Company en la mente del comprador e internamente con sus empleados como el aliado en este nuevo camino.

A su vez, hay que destacar las características de cada producto que más valoran los compradores (seguridad y comodidad para el bebé y la madre), no sólo en la publicidad si no, destacando cada marca con su identidad visual y POP, generando un espacio para cada una de ellas.

Así mismo, trabajar en el contenido para padres de familia, contando con una red de profesionales especializados en cada tema (Puericultora, nutricionista, psicopedagoga, pediatra, una mamá como referente, etc.)

Precio

Hacer una estrategia de acuerdo con cada marca dentro del portfolio de Baby Company. Enfocarme en los descuentos para la marca Avanti, Premium Baby, Chicco y Fisher-Price, en cambio para GB y Cybex, se aconseja enfocarse más en los planes de financiación. Una estrategia diferente de como lo viene haciendo ahora, que trata a todas las marcas con descuentos constantemente.

Otro punto importante sería unificar los precios en los distintos canales, ya que actualmente los precios varían en los locales, *e-commerce* e incluso en Mercado Libre (*marketplace*).

Plaza

Con respecto a los canales offline, teniendo el Brand Book definido, se procederá a la remodelación de locales. Convirtiéndolo en toda una experiencia, un espacio moderno y a la vez acogedor, atractivo a la madre para que genere esa confianza. En cada local se destacaría un espacio especial para cada marca.

Cada local, debe tener como referencia la marca que más apuntan los compradores que visitan el local en particular, por ejemplo, en el local de once darle prioridad a Avanti y Premium Baby, en cambio en Barrio Norte y Belgrano, destacar Cybex, GB, Fisher-Price y Chicco.

Otra propuesta, es crear un Baby Company *Luxury Outlet* o boutique, sólo con las marcas de Cybex y GB, para poder generar una experiencia única.

En los canales online, con respecto al e-commerce, se trabajará en la experiencia en la web desde el *mobile*, mejorar la navegabilidad teniendo la oportunidad de buscar por producto, por categoría o por marca. A su vez, mejorar la experiencia de empaque y la distribución del producto.

Teniendo en cuenta que más del 60% de las ventas, viene por mercado libre, enfocarse en mejorar la tienda oficial dentro de mercado libre, gran oportunidad para lograr desarrollar todo el potencial de la marca en un ecosistema que estimula la sinergia de la compra online.

Hoy, Baby Company cuenta con una tienda oficial en Mercado Libre, pero se conoce como Babynet, tiene un logo antiguo y a su vez no está ordenado por todas las categorías que vende, ni por las marcas.

Gráfica XXVI: marketplace



Fuente: Mercado Libre

A su vez, viendo las redes sociales como canal de venta, enfocarse en un CRM o plataforma omnicanal en donde me permita centralizar las respuestas y llevar un registro de cantidad de consultas, calidad de las respuestas y lectura de lo que el comprador está buscando.

Promoción

Es importante tener en cuenta que todo lo mencionado anteriormente sobre el comprador. Toda la estrategia que se viene desarrollando y la comunicación que se propone está enfocada en el comprador, es decir, enfocada en que lo que está buscando, quiere, siente, desea y le apasiona.

El comprador de Baby Company, como lo describí anteriormente, es una persona que suele usar bastante la tecnología, es de buscar en la web y redes sociales, por lo que gran cantidad de la inversión en publicidad va a estar dirigida a medios digitales. Claramente se utilizará las plataformas como google, Instagram, Facebook, YouTube, Spotify y página web como principales fuentes de comunicación.

Además, como alternativas, se utilizará medios de comunicación digitales como revistas especializadas (Ahora Mamá, Tu Bebé, Ser padres hoy) y *content lab* del diario La Nación, que permite hacer prensa blanca (información relevante para las marcas sin mencionarlas). Con contenido relevante, como por ejemplo Padres Millenials.

A su vez, un punto de contacto relevante del comprador, son las experiencias, en donde se contempla participar en la exposición más grande para embarazadas, que es la Expo Ahora Mamá. Participación tanto en Córdoba, como en Buenos Aires. Así también, en charlas para embarazadas, sobre lactancia, miedos, parto, etc., a través de diferentes servicios de salud.

Otra gran parte de la estrategia es invertir en los *influencers* (personas que tienen muchos seguidores en las redes sociales y que los consumidores se guían por sus recomendaciones) de las marcas, tanto macro (muchos seguidores), cómo micro (pocos seguidores) *influencers* para cada marca. A su vez, tener una embajadora de Baby Company. Claro está, que las *influencers* y embajadora debe estar orientadas en su comunicación a embarazadas o padres de familia con niños menos de 5 años.

No se dejará de lado, a la hora de invertir, a los medios tradicionales como vía pública, en las principales calles o esquinas del país.

Cada una de las herramientas o plataformas que se van a utilizar para comunicar la marca, se harán teniendo en cuenta sus características inherentes que las hacen únicas:

- Instagram y Facebook: Permite la interacción directa con los consumidores y son utilizadas en gran cantidad de horas por el target al que se apunta. Es un canal en donde los consumidores, muestran su día a día en las *stories*, mientras que en el *feed* tratan de inmortalizar un momento único y que se vea estéticamente balanceado y lindo. La idea es utilizar estas plataformas principalmente para comunicar el cambio de imagen, campaña de *awareness* y campañas segmentadas por marca. La comunicación o el contenido debe estar enfocado en lo audiovisual, es decir no sólo fotografías estáticas, si no, videos (con y sin sonido), mostrando momentos de uso y no solo el producto en sí.

Los formatos para utilizar son: historias y posteos en el *feed*. Respetando las proporciones de imagen para que las mismas no se deformen en la ejecución 16:9 vertical para Instagram, 1:1 *feed* de la misma aplicación y 16:9 horizontal en el caso de las de Facebook. En ambas aplicaciones se van a utilizar publicaciones tanto orgánicas como pagadas.

- YouTube: Principalmente para campañas, con el cambio de imagen, con video pagados con una duración no más de 20 segundos en formato 16:9 horizontal. A su vez, se pretende subir videos orgánicos explicando el uso de los productos, cómo instalar o armar los productos, mostrar los detalles de cada producto y subir entrevistas con contenido de valor sobre temas de embarazos, bebés, crianza, etc.

- Spotify: se crearán listas de canciones para que escuchen los bebés en la panza de la madre y también para cada momento (dormir al bebé, hora de jugar, hora de aprender, etc.)
- Influencers: Importante para que transmitan los valores de Baby Company y presenten todo lo que la empresa hace. No sólo para mostrar los productos, si no el contenido que se genera. Esto va a permitir que generen contenido constantemente de forma orgánica y evaluaremos la fidelidad con sus seguidores. Luego se hará campañas puntuales, para mostrar productos específicos, para las marcas de GB, Fisher-Price y Premium Baby.

Es importante destacar que todo mensaje estará enmarcado dentro del estilo de voz y lineamiento que se plasme en el *Brand book*. Desde lo emocional, apalancarse de “juntos en la llegada más importante”. Desde una perspectiva funcional, lo que se debe destacar a nivel mensaje, teniendo en cuenta según el canal, destacar los atributos de seguridad, comodidad para el bebé y la mamá y mensajes aspiracionales desde el lado de imagen marcaría sin hablar de precio.

g. Cronograma de acciones

Actividad	2021												2022											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Diagnóstico actual de identidad																								
Propuesta de diseño de logo																								
Desarrollo de plan integral de comunicación																								
Manual de crisis																								
Adaptación del mensaje en publicidad																								
Implementación y coaching																								
Grabación y edición de spot publicitario																								
Organización evento de lanzamiento																								
Evento de lanzamiento																								
Cambio de imagen web																								
Cambio de imagen redes sociales																								
Cambio de imagen tienda en mercado libre																								
Campaña de cambio de imagen																								
Analizar propuesta de remodelaciones de locales																								
Sesión de fotos situación de uso productos																								
Relevamiento e implementación de CRM omnicanal RRSS																								
Evento expo ahora mamá																								
Evento con influencers día de la madre																								
remodelación primer local																								
remodelación segundo local																								
remodelación tercer local																								
remodelación cuarto local																								
remodelación quinto local																								
remodelación sexto local																								
remodelación séptimo local																								
remodelación séptimo local																								

Fuente: Elaboración propia

h. Análisis financiero

El presupuesto fue estimado en función de las distintas ponderaciones de costos entre los cuales se incluyen, gastos en personal, marketing y otros gastos administrativos. Dado que la empresa me otorgó información limitada, hubo valores que se tomaron de estudios de la industria, como por ejemplo, los salarios.

Aunque el retailer opera en Argentina en pesos argentinos, y el país cursa un período inflacionario y con devaluación como mencioné anteriormente, el análisis se realizó en dólares americanos, para poder dimensionar el negocio de una forma más estable.

Los gastos en marketing, actualmente representan el 0.5% de los gastos de administración, por lo que nos enfocaremos en incrementarla a 1% con una proyección de suba en el presupuesto de un 32% para el año siguiente. La suma total de los gastos proyectada asciende a u\$s 33.987 para el periodo 2021.

Tabla 1.
Proyección del estado de resultado en dólares

EERR Proyectado	2019	2020	Proy. 2021	Proy. 2022
Ventas	\$ 1,295,811	\$ 2,062,848	\$ 3,398,674	\$ 5,650,295
Costo (CMV)	\$ 682,006	\$ 1,085,709	\$ 1,788,776	\$ 2,973,840
Gastos Adm	\$ 115,771	\$ 184,300	\$ 202,730	\$ 223,003
Otros Gastos	\$ 6,039	\$ 9,614	\$ 33,987	\$ 56,503
EBIT	\$ 491,995	\$ 783,224	\$ 1,373,181	\$ 2,396,949
Impuesto a las Ganancias	\$ 172,198	\$ 274,129	\$ 480,613	\$ 838,932
Resultado Neto	\$ 319,797	\$ 509,096	\$ 892,568	\$ 1,558,017
Var % Anual		59%	65%	66%
Margen	61.21%	61.21%	67.79%	73.68%
ROI	32.77%	32.77%	35.62%	38.07%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2:
Proyección tasa de crecimiento

	2021	2022
Tasa de crecimiento Proy.	32%	33%
Incr. Precio Prom en ARS	25%	25%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la viabilidad y rendimiento del proyecto, los resultados son los siguientes:

Tabla 3:

Valuación en dólares

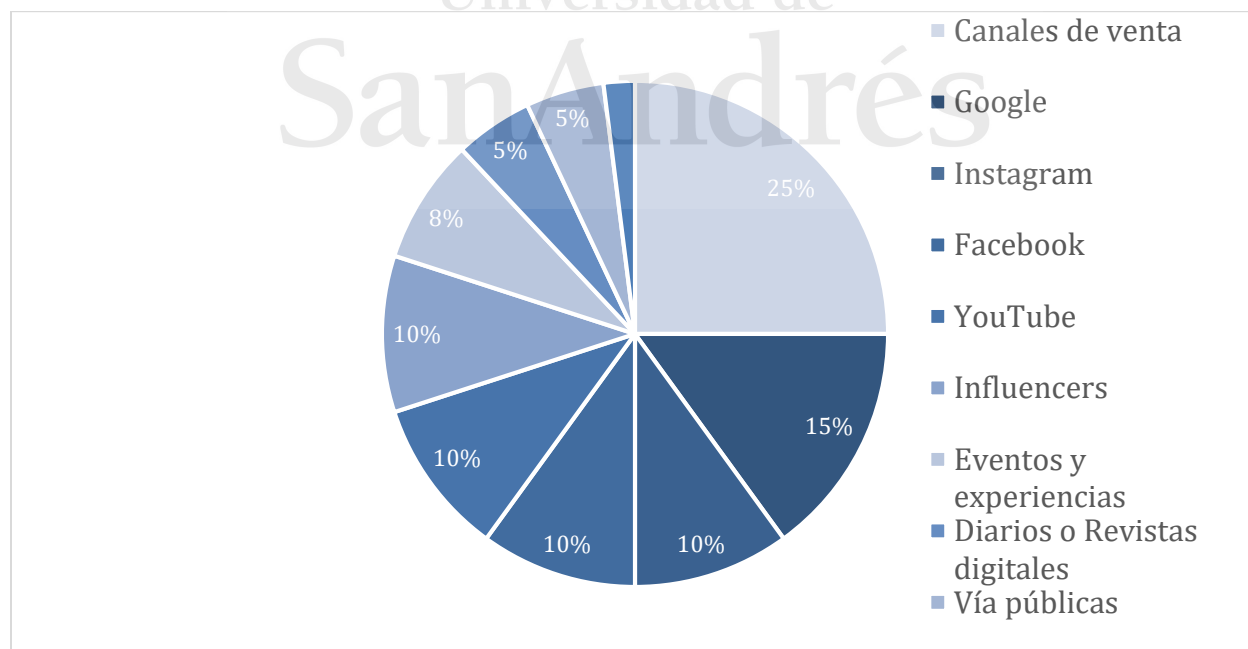
TIR	33%
VAN	\$ 566,751.19

Fuente: Elaboración propia

La tasa de descuento utilizada para el VAN, está compuesta por el principal indicador de riesgo país EMBI+ con un 13% y T Bond 10 Y del 0.70%, teniendo un total de 13.70% de tasa de descuento.

A continuación, se desglosa la planificación de gastos de marketing que refleja el Plan descripto:

Gráfica XXVII: Inversión MKT mix



Fuente: Elaboración propia

Actualmente Baby Company realiza pocas acciones e inversiones en la promoción de sus productos. En función de la tasa de crecimiento registrada, se espera que con las modificaciones planteadas en el marketing mix, una vez ejecutado el Plan, las colocaciones superen el 50% respecto del año anterior, con un retorno de la inversión del 35.62% para el primer año y 38.07% el segundo año.

7. Conclusiones

Partiendo de la lectura que se hizo al comenzar este trabajo, que Baby Company no se encuentra posicionado y ha perdido fuerza respecto a su competencia, se demostró que Baby Company, debería realizar un reposicionamiento durante los próximos dos años para lograr reforzar su reputación. Con un refrescamiento de marca, con los valores definidos y lineamientos de marca establecidos, trabajar con los atributos funcionales (seguridad y comodidad) y emocionales (juntos en la llegada más importante).

A su vez, Baby Company debe estar dispuesto en realizar una fuerte inversión con el *restyling* de la marca, que trae consigo misma la remodelación de locales. Lo que permitirá afianzar la identidad de marca. Apostando así mismo con un equipo de marketing y no una sola persona a cargo de todo.

Se deberá poner como centro de toda estrategia al consumidor, conociendo en profundidad a las nuevas generaciones que se están convirtiendo en padres de familia, sobretodo que ahora se tiene a un padre más presente y si bien el *buyer* persona se describió como mujer, esto no significa que en la compra no participen los hombres, por lo tanto, las comunicaciones serán dirigidas a hombres y a mujeres.

Para lograr esto, se debe desarrollar una estrategia integral, respecto al producto con *rebranding* de la marca, con respecto al precio, hacer una segmentación por marcas con descuento y en otras, mejorar los financiamientos. Con el *restyling* de la marca, se hará una remodelación en los locales físicos, apostar en la experiencia de logística y entrega con el e-commerce y ordenar la tienda oficial en Mercado Libre. La comunicación se apalancará del mundo digital, ya que el comprador al que apunta suele estar el mucho tiempo en las redes sociales.

En conclusión, este trabajo demuestra la oportunidad que existe de posicionar a Baby Company como el aliado en la nueva etapa familiar, siendo la solución para encontrar todos los productos básicos que se necesitan para la llegada más importante.



8. Referencia Bibliográfica

- CACE - Estadísticas de Comercio Electrónico:
<https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Comunicación BCRA <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A7105.pdf>
- Country Meter - Población de Argentina: <https://countrymeters.info/es/Argentina>
- Davis, Scott M. La Marca: máximo valor de su empresa, Pearson *Educación*, Boletín oficial de la República Argentina - Legislación y Avisos Oficiales:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231516/20200701>
- Davis, Scott M. La Marca: máximo valor de su empresa, Pearson *Educación*, 2002.
- Dirección de estadísticas e información en salud – Anuario 2017:
<http://www.deis.msal.gov.ar/index.php/anuario-2017/>
- El Cronista – China rescata las exportaciones Argentinas, que subieron en mayo: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Con-el-empuje-de-China-las-exportaciones-ganaron-terreno-en-mayo-20200625-0040.html>
- El Cronista – La inflación: <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-inflacion-de-2018-fue-de-48-la-mayor-desde-1991-confirmando-el-Indec-20190115-0025.html>
- Fleming, Paul y Alberdi, M José. Hablemos de marketing, 2 ed. Madrid, España, ESIC Editorial, 2000.
- Fisher-Price – Artículos sobre la crianza y educación: https://www.fisher-price.com/es_ES/parenting-articles/index.html
- Harley Manning, Kerry Bodine. Outside in: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business. Amazon Publishing, 2012
- INDEC <https://www.indec.gob.ar/>
- Infobae - El Gobierno aumentó por decreto una tasa para las importaciones: <https://www.infobae.com/economia/2019/05/06/el-gobierno-aumento-por-decreto-una-tasa-para-las-importaciones/>
- Infobae - Mercado Libre se disfraza de Amazon y anuncia su centro de distribución para entregar productos más rápido:

<https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/04/11/mercado-libre-se-disfraza-de-amazon-y-anuncia-su-centro-de-distribucion-para-entregar-productos-mas-rapido/>

- Iprofesional - Mortalidad, natalidad y fecundidad, tasas clave para el desarrollo: ¿qué valores tiene Argentina?: <https://www.iprofesional.com/health-tech/281629-enfermedades-prevencion-clinica-Mortalidad-natalidad-y-fecundidad-tasas-clave-para-el-desarrollo-de-un-pais-que-valores-tiene-Argentina>
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing (Decimocuarta edición). Editorial PEARSON EDUCACIÓN, México
- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. Marketing, Sexta Edición. International Thomson Editores S.A., 2002
- La Nación - Recesión. En 2019 el PBI se contrajo 2,2% y cayó por segundo año consecutivo: <https://www.lanacion.com.ar/economia/oficial-en-2019-pbi-se-contrajo-22-nid2347285>
- Lovett, M. J. and Staelin, R. (2016), “The Role of Paid, Earned, and Owned Media in Building Entertainment Brands: Reminding, Informing, and Enhancing Enjoyment”, Marketing Science, Vol. 35 No. 1, pp.142–157.
- Mercado Shops - Los millennials y sus hábitos de consumo: <https://blog.mercadoshops.com/los-millennials-y-sus-habitos-de-consumo/>
- Ministerio de transporte - Ahora es obligatorio que los niños de hasta 10 años viajen en la sillita: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ahora-es-obligatorio-que-los-ninos-de-hasta-10-anos-viajen-en-la-sillita>
- Miklos S. & Elberse A. (2005). Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning. Harvard Business School Background Note 506-019.
- Rayport, Jeffrey F., and Bernard J. Jaworski. Introduction to e-Commerce. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin marketplaceU, 2002.
- Santander Trade Market – Argentina: Política y Economía: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser

- Ser Padres - ¿Qué es el síndrome del nido?:
<https://www.serpadres.es/embarazo/trimestres/articulo/que-es-el-sindrome-del-nido>
- The New York Times - The New Advertising Outlet: Your Life:
<https://www.nytimes.com/2007/10/14/business/media/14ad.html>
- Think With Google - Millennial Dads Turn to Digital in Their Moments of Need:
<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/app-and-mobile/millennial-dads-turn-to-digital-in-moments-of-need/>
- Think With Google - Millennial Dads Turn to Digital in Their Moments of Need:
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/aplicaciones-y-dispositivos-moviles/millennial-dads-turn-to-digital-in-moments-of-need/>



Universidad de
San Andrés

9. Anexos



I.



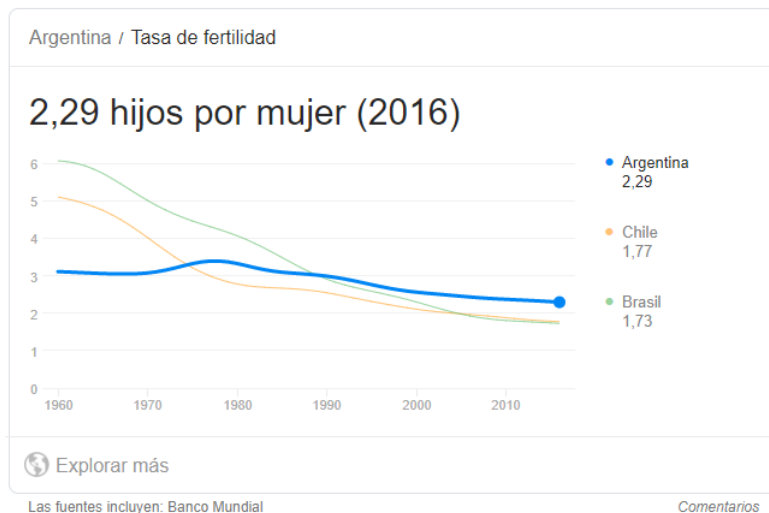
II.

Tabla N° 1. Despidos y suspensiones por sector de actividad. Primer trimestre de 2019, comparativo con el mismo periodo de 2018

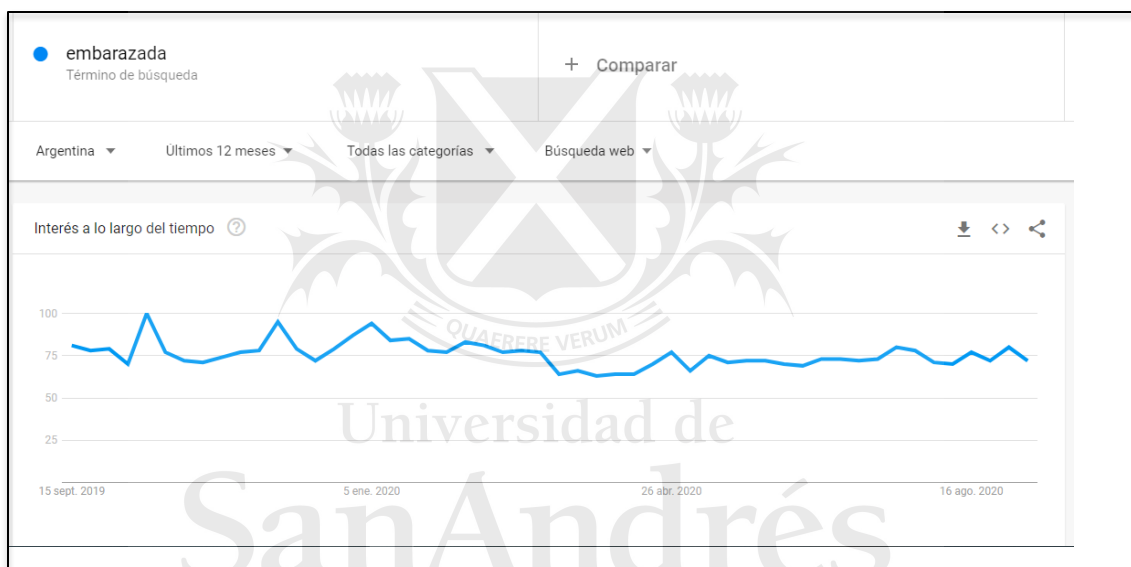
Sector de Actividad	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Diferencia Absoluta trimestre	Diferencia Relativa trimestre
Construcción	200	30		400		8	-178	77%
Empresa de Capital Estatal	1.098	1.677	125			14	2.886	-
Gobierno	2.780	1.960	370	26	72	13	4.999	-98%
Industria	2.253	1.159	639	1.539	6.813	6.892	-11.193	276%
Primario		278				2	276	-
Servicios	308	504	687	1.257	2.245	601	-2.604	174%
Total general	6.639	5.608	1.821	3.222	9.130	7.530	-5.814	41%
Total trimestre		14.068			19.882			

Fuente: elaboración CEPA

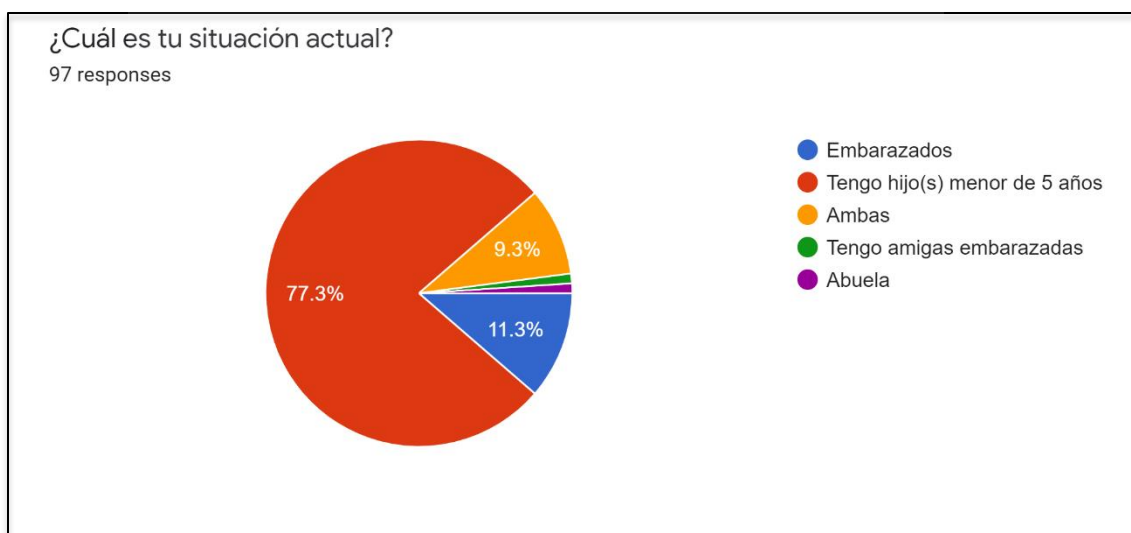
III.



IV.

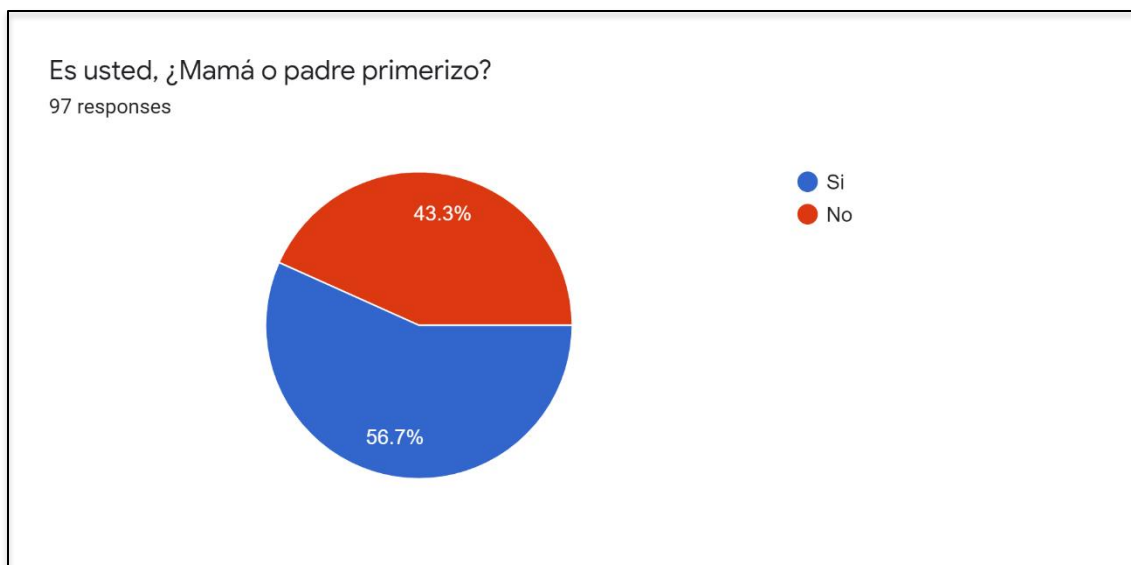


V.

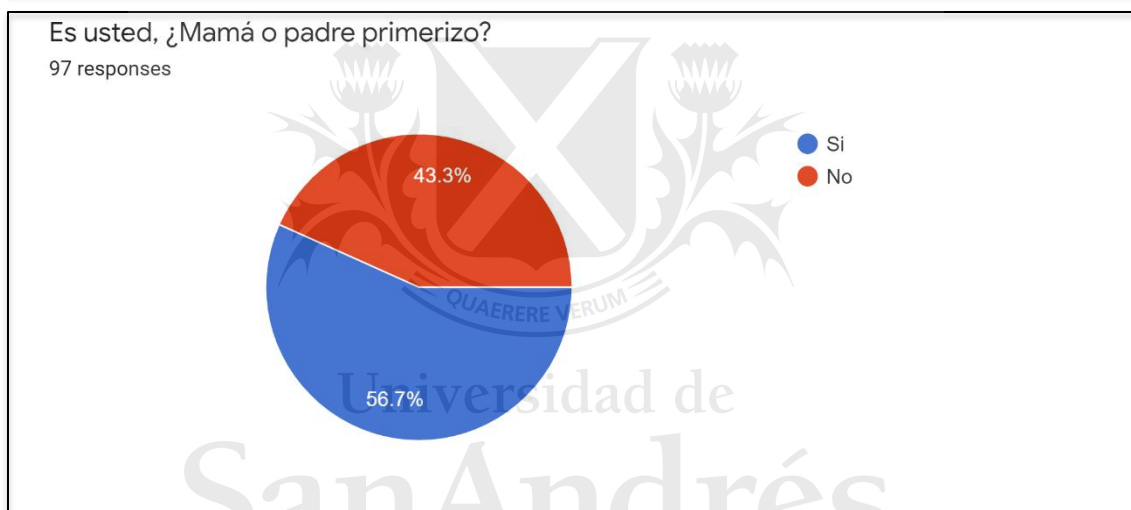


VI.

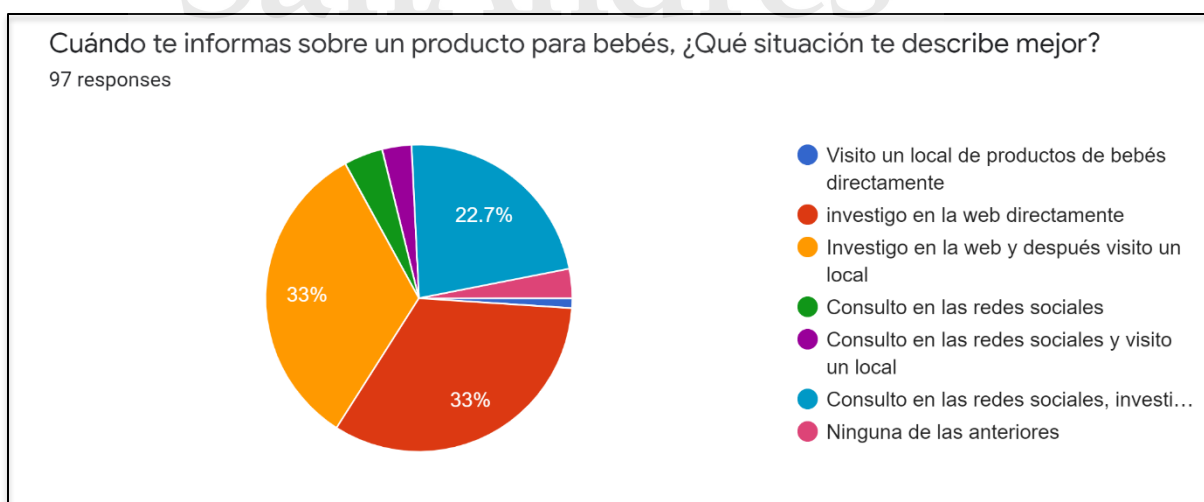
VII.



VIII.



IX.



X.

Encuesta realizada:

Productos para bebés

Encuesta para todos aquellos padres primerizos o con hijos menores de 5 años

La encuesta le llevará no más de 10 minutos

¡Muchas gracias por tu colaboración!

¿Usted es?

Multiple choice

- Hombre
- Mujer
- Other...

Edad

- Menor de 19 años
- entre 20-29 años
- entre 30-39 años
- entre 40-49 años
- entre 50-59 años
- entre Mayor a 60 años

Lugar de residencia

Multiple choice

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA)
- Gran Buenos Aires (GBA)
- Resto de la Provincia de Buenos Aires (PBA)
- Other...

¿Cuál es tu situación actual?

- Embarazados
- Tengo hijo(s) menor de 5 años
- Ambas
- Other...

Es usted, ¿Mamá o padre primerizo?

- Si
- No

¿Cuántos hijos tenes?

Description (optional)

¿Cuántos hijos tenes?

- 2
- 3
- 4
- Other...

Al momento de pensar en un cochecito o butaca para bebé: ¿Cuáles son las primeras marcas que se te vienen a la mente? Menciona de 3 a 5 marcas *

Long answer text

Y cuando piensas en calidad en cochecitos y butacas para tu bebé ¿Cuál es la primera marca que se te viene a la cabeza? (marcar máximo 3) *

- Cybex
- Chicco
- Britax
- GB
- Gracco
- Yoyo
- McLaren
- Maxi Cosi
- Other...

¿Que tan importante es para vos cada uno de las siguientes características a la hora de comprar un cochecito para bebé?: (siendo 5 la más importante y 1 menos importante) *

	5	4	3	2	1
Seguridad (cha...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad par...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad par...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad (materi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño (tamañ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Que tan importante es para vos cada uno de las siguientes características a la hora de comprar una butaca para tu hijo?: (siendo 5 la más importante y 1 menos importante) *

	5	4	3	2	1
Seguridad (sist...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad par...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comodidad par...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad (materi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño (tamañ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuáles de las siguientes marcas conoces o has escuchado sobre ellas? *

Fisher-price



Cybex



Premium Baby



GB



Chicco



Avanti



Ninguna de las anteriores

Cuándo te informas sobre un producto para bebés, ¿Qué situación te describe mejor? *

Visito un local de productos de bebés directamente

Investigo en la web directamente

Investigo en la web y después visito un local

Consulto en las redes sociales

Consulto en las redes sociales y visito un local

Consulto en las redes sociales, investigo en la web y visito un local

Ninguna de las anteriores

¿Conoces a Baby Company? *



Sí

No

¿Cómo lo conociste? *


- Por recomendación
- Por redes sociales
- Por publicidad con influencers
- Por la expo ahora mamá
- Por búsqueda en google
- Other...

¿Qué productos podés encontrar en Baby Company?

- Cochechitos
- Butacas
- Sillas para comer
- Cunas y practicunas
- Entretenimiento
- Lactancia
- Bañeras
- Mochilas portabebés
- Mochilas maternas

Además de brindar conocimiento sobre características de los productos, ¿Qué otros temas son de tu interés en embarazo y niños?

- Miedos durante el embarazo
- Mitos y verdades
- Cuidados de la piel durante y después del embarazo
- Seguridad del bebé
- Crianza de los hijos
- Consejos
- Other...



Universidad de San Andrés