



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

PROYECTO
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de Lanzamiento de la marca Cherrymint
Ropa Interior Sustentable

AUTOR: NOELIA BEATRIZ GROTTESCHI

DIRECTOR: RAMIRO RODRÍGUEZ ANDRÉ

DICIEMBRE, 2018



Solicitud de evaluación de		Código de la Especialización
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		E100
Nombre y apellido del alumno NOELIA BEATRIZ GROTTESCHI		Tipo y N° de documento de identidad 26942803
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2017	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final PLAN DE LANZAMIENTO DE LA MARCA CHERRYMINT ROPA INTERIOR SUSTENTABLE		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final. Firma del Tutor de Trabajo Final		
Aclaración.....		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)• Certificado analítico		
Fecha	Firma del alumno	



1. Resumen del Proyecto.....	7
2. Justificación.....	8
3. Planteamiento del tema/problema.....	10
4. Objetivos	11
5. Marco teórico (preliminar).....	12
6. Metodología y técnicas a utilizar.....	17
PLAN DE MARKETING	19
7. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	20
7.1. Análisis del Macroentorno.....	20
7.1.1. Entorno Político y Legal.....	20
7.1.2. Entorno Sociocultural	24
7.1.3. Entorno Tecnológico	26
7.1.4. Entorno del Medio Ambiente.....	27
8. Benchmarking Competitivo - Yellowberry.....	30
8.1. Análisis de Mercado (MS).....	31
8.2. Segmento Ropa Interior Femenina	33
8.3. Mercado Potencial.....	33
8.4. Ventajas Competitivas	35
8.4.1. Competencia	35
8.4.2. Análisis de la Distribución.....	39
8.4.3. Análisis Market Price Index (MPI) - Comercios minoristas	42
9. Cinco Fuerzas de Porter.....	43
9.1. Rivalidad.....	43
9.2. Nuevos Entrantes	44
9.3. Productos Sustitutos	44
9.4. Proveedores.....	44
9.5. Clientes.....	45
10. Fuentes de las Ventajas Competitivas.....	45



11.	ANÁLISIS FODA	46
DIAGNÓSTICO		48
12.	Segmentos de Consumidores. Perfil Psicográfico	49
12.1.	Segmentos.....	49
12.2.	Roles: Usuario- Comprador - Recomendador	51
12.3.	Hábitos de Compra. Perfil de compra. Criterios de decisión de compra.....	52
12.4.	Cambios en el estilo de vida del consumidor	53
13.	ESTRATEGIA DE MARKETING	54
13.1.	Propuesta de Valor.....	54
13.2.	Dimensiones para determinar la propuesta de valor	54
13.3.	VISIÓN	56
13.4.	MISIÓN	56
13.5.	Objetivos de Marketing	56
13.6.	Posicionamiento.....	57
13.7.	LOGO + ISOLOGO.....	61
13.8.	Brand Sun Model.....	61
13.9.	Insight de Marca.....	61
13.10.	Tensión.....	62
13.11.	Propósito de marca	62
13.12.	Convicción de marca.....	62
13.13.	Territorio de marca.....	62
13.14.	Brand Playground.....	62
13.15.	Target.....	62
13.16.	Valores.....	63
13.17.	Personalidad de marca	63
13.18.	Escalera de beneficios de marca.....	63
13.19.	Brand Assets (activos de marca)	64
13.20.	BRAND SUN.....	65
13.21.	Posicionamiento de Marca.....	66
14.	ANÁLISIS DE PLATAFORMAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO	67



14.1.	El comercio electrónico en Argentina	67
14.2.	MercadoShops - TiendaNube - Shopify.....	68
14.2.1.	MercadoShops.....	69
14.2.2.	Shopify.....	72
14.2.3.	TiendaNube.....	75
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		80
15.	PLAN DESARROLLO DE TIENDA ONLINE	81
15.1.	Objetivo Principal	81
15.1.1.	Etapas Generación de Prospectos	82
15.1.2.	Estrategias SEM	84
15.1.3.	Estrategias Social Media	87
15.1.4.	Estrategia de Producto	90
15.1.5.	Página de Producto	91
15.1.6.	Estrategia de recupero de carrito	93
15.1.7.	Carrito /Checkout.....	93
15.1.8.	Ventas	94
15.1.9.	Fidelización	101
16.	ESTRATEGIA DE PRECIO, PRODUCTO, DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN.....	102
16.1.	PRECIOS.....	102
16.2.	PRODUCTO	106
16.3.	ALMACENAMIENTO, LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	112
16.4.	PROMOCIÓN.....	113
16.4.1.	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.....	117
17.	Journey del Consumidor	119
18.	Timeline.....	120
19.	Control y Presupuesto	120
20.	Tablero de Control	122
21.	Presupuesto de Ventas	123
22.	Profit & Loss Statement.....	124
CONCLUSIONES		127



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Bibliografía	130
ANEXOS	133



1. Resumen del Proyecto

La sustentabilidad es un aspecto fundamental a tener en cuenta por la sociedad en su conjunto y, en especial por el sector textil, ya que el mismo tiene un gran impacto en el medio ambiente y en la salud de los consumidores.

En el presente trabajo se expone como propuesta el lanzamiento de Cherrymint una marca de ropa interior sustentable femenina, con productos especialmente diseñados para niñas de 9 a 15 años, con una propuesta diferente a los productos ofrecidos por la competencia.

A través de una investigación de mercado, se logró identificar los deseos del segmento logrando diseñar ropa interior para niñas que quieren usar un corpiño que las haga sentir libres con su cuerpo y aprendan a quererse tal como son. Romper con prejuicios y estereotipos sociales a través de la inclusión, resaltando su belleza natural, para que crezcan libres y sin prejuicios. Observando el mercado de ropa interior femenina en Capital Federal, específicamente para niñas de 9 a 15 años, donde las exigencias en cuanto a diseño, colores, calidad en su terminación y precio, adquieren un valor importante, se detecta que son pocas las opciones disponibles y si bien, no existen productos sustentables, el segmento está dispuesto a pagar más sabiendo que el producto fue confeccionado bajo un modelo de comercio justo y/o con materia prima sustentable. Como estrategia de marketing se busca penetrar en el mercado de ropa interior sustentable femenina para el segmento pre-teens, bajo la esencia de marca “naturalmente rebelde” en el canal online de venta exclusivo, logrando un 2.9% de SOM en 2019 y alcanzando un volumen de ventas de 5.316 unidades para el primer año. Como meta comunicacional, se pretende construir un vínculo a través de los valores de la marca y el soporte racional de conocer los beneficios sustentables del producto.



2. Justificación

En la actualidad, la industria textil se ha caracterizado por ser una de las actividades más contaminantes. En todo el proceso productivo, desde la obtención de la fibra, la confección de fibras sintéticas, las tinturas para realizar sus diseños, hasta la responsabilidad del consumidor por el uso y/ o abuso de la energía para la conservación de la prenda, existen determinados impactos en el medioambiente que pueden disminuir si se desarrollan estrategias sustentables para aminorar los efectos provocados. “Tomando toda la cadena textil – desde la hiladuría hasta el acabado -, no puede ignorarse que la utilización de químicos puede tener consecuencias carcinógenas, alergias, afectar la fertilidad y alterar el comportamiento neurológico.” (Gardetti, 2017)

La sustentabilidad para Gardetti (Gardetti, 2017) implica, por un lado, integrar tres aspectos: el económico, el ecológico y lo social. Este trinomio es dinámico y sus componentes interactúan entre sí, influenciándose el uno con los otros dos, y, por el otro lado, integrar el corto plazo con el largo plazo, requiriendo un acercamiento multidisciplinario y en todos los niveles.

El tema de la sustentabilidad en la indumentaria es un tema reciente y está generando que nuevas marcas comiencen a desarrollar productos amigables con la naturaleza. Sin embargo, aún en Argentina, existe muy poca competencia en el segmento de ropa interior.

Con el presente proyecto, se busca incentivar a las generaciones futuras de mujeres a adquirir ropa interior que contribuya, en cierta medida, a subsanar los problemas provocados por la industria textil y de la indumentaria. “Una sociedad sustentable no es posible sin individuos sustentables” (Cavagnaro, 2012) Para cambiar el curso se requiere de nuevos pensamientos y guías para el diseño de las instituciones y de la tecnología”. (Gardetti, 2017)

Así es como crece la demanda de la llamada “moda rápida”, es decir, las tiendas cambian los diseños que exponen cada pocas semanas en lugar de dos veces por año. Éste énfasis en la aceleración de la producción ha llevado a la concentración en la industria, con menos



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



proveedores grandes para aprovechar las economías de escala (por ejemplo: en la compra) y para simplificar el número de relaciones que deben mantenerse con los vendedores. (Gardetti, 2017).

Enmarcados en este contexto del impacto ambiental de la industria textil, se buscará crear una marca que les hable a las niñas acerca de los derechos de la mujer, el cuidado personal y del ecosistema en donde se encuentran insertas.

Es de mi interés desarrollar una empresa comercializadora de ropa interior para niñas en un contexto de sustentabilidad, ya que hoy en día, no existe en el mercado un producto de este tipo. En términos académicos puedo aportar un plan de marketing, habiendo absorbido los conocimientos de las materias afines, para la creación y posterior comercialización de dicho producto.



3. Planteamiento del tema/problema

La industria textil en Argentina, se caracteriza por ser una de las actividades más contaminantes debido al gran impacto en los altos consumos de agua, energía y químicos que se emplean para la confección de ropa.

Preguntas problematizantes:

- ¿Qué piensan los consumidores con respecto a la sustentabilidad?
- ¿Qué importancia le dan a la ropa en el aspecto de una compra consciente?
- ¿Cuánto conocimiento existe actualmente en el mercado textil y del consumidor acerca de la ropa sustentable?
- ¿Qué categoría de ropa sustentable para niños podría desarrollarse para ser competitivo en el mercado actual?
- ¿Cómo se puede posicionar una marca de ropa sustentable?
- ¿Quiénes podrían ser los posibles consumidores?
- ¿Cuál es el nivel de aceptación de la ropa sustentable?



4. Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una empresa comercializadora de ropa interior sustentable para niñas de 9 a 15 años que residan en Capital Federal y GBA en 2019.

Objetivos específicos

- Comprobar la viabilidad económica y financiera de la implementación del proyecto desde los conocimientos brindados en la Especialización.
- Posicionar la marca con la idea de empoderamiento a las niñas de 9 a 15 años que residan en Capital Federal, en 2019.
- Determinar y analizar las oportunidades y amenazas que existen en el mercado de ropa sustentable (consumidor y variables duras)
- Identificar los recursos que se requieren para la elaboración de ropa sustentable.
- Conocer la aceptación que podría tener el producto en el mercado y su futura demanda.



5. Marco teórico (preliminar)

Sustentabilidad

“La sustentabilidad implica, por un lado, integrar los aspectos económicos, ecológicos y sociales, que son dinámicos y que interactúan entre sí, influenciándose el uno con los otros dos, y, por el otro, integrar el corto plazo con el largo plazo, requiriendo un acercamiento multidisciplinario y en todos los niveles” (Gardetti, 2017)

Alcances de la Industria Textil y de Indumentaria

Según la Unión Europea, la industria textil y de indumentaria es una industria diversa y heterogénea que abarca un número importante de actividades desde la transformación de fibras en hilados y telas, y de éstas en prendas de vestir que podrían ser o no de moda. (Gardetti, 2017)

La industria textil y de indumentaria abarca:

- La obtención y tratamiento de materias primas, es decir, la preparación y producción de fibras textiles.
- Las fibras “naturales” incluyen, entre otros, algodón, lana, seda, lino, yute, etc. Las fibras “artificiales” incluyen las que resultan de la transformación de los polímeros naturales (fibras celulosas como viscosa, acetato, modal, etc.), fibras sintéticas (fibras orgánicas derivadas de la industria petroquímica como poliéster, poliamida, acrílico, polipropileno, etc.) y fibras de materiales inorgánicas (vidrio, metal, carbón o cerámica).
- Productos de hilados
- Producción de telas
- Actividades de acabado (tienen el objetivo de darles a los tejidos las propiedades visuales, físicas y estéticas que los consumidores demandan como el blanqueado, estampado, teñido, impregnado, revestido, plastificado, etc.)
- La transformación de los tejidos en prendas que pueden ser de moda o no (la llamada industria de la “indumentaria”) (Gardetti, 2017)



Pacto Mundial

El Pacto Mundial es una iniciativa conjunta del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), dirigida a favorecer el desarrollo de la responsabilidad social empresarial, promoviendo los derechos humanos, los estándares laborales, la preservación del medioambiente y la anticorrupción. Fomenta, a través del compromiso voluntario de las empresas, una nueva cultura corporativa en la manera de gestionar los negocios. Y su verdadera naturaleza es crear una red de trabajo en constante crecimiento que pueda apoyar a las empresas a través del aprendizaje, del conocimiento de las experiencias a ejercer un liderazgo como ciudadano corporativo y, en ese modo, puedan influir sobre otros a través de sus comportamientos (Fuentes, 2004)

El Pacto Mundial y su Iniciativa sectorial para la Industria Textil y de la Moda

La Nordic Fashion Association y la Nordic Initiative Clean and Ethical (NICE) desarrollaron un Código de Conducta (Nordic Fashion Association, 2012) para la industria textil y de la moda, denominado The NICE Manual, editado en 2009, el cual contiene trece principios que brindan lineamientos éticos, responsables y sustentables para enfrentar los grandes desafíos de esta industria y los relaciona con los principios del Pacto Mundial.

Carta de las Naciones Unidas

Garantiza la igualdad de derechos de mujeres y hombres. Todos los principales instrumentos internacionales en materia de derechos humanos estipulan que se debe poner fin a la discriminación por razones de sexo. Casi todos los países han ratificado la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW). Sin embargo, en la actualidad todavía existen importantes brechas y violaciones de derechos en todas las regiones del mundo.

Por otra parte, el progreso ha sido demasiado lento, especialmente para mujeres y niñas marginadas. En muchos países sigue habiendo discriminación en las leyes. Las mujeres no



participan en la política en las mismas condiciones que los hombres. Enfrentan una discriminación flagrante en los mercados de trabajo y en el acceso a los bienes económicos. Las muchas formas de violencia dirigidas explícitamente hacia las mujeres y niñas les niegan sus derechos y con frecuencia ponen en peligro sus vidas.

A través de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing 189 Estados miembros de las Naciones Unidas se comprometieron a tomar medidas en estas áreas. La Declaración contiene un fuerte compromiso para defender la igualdad de derechos de la mujer y poner fin a la discriminación. La Plataforma de Acción incluye los derechos humanos de la mujer como una de las 12 esferas de especial preocupación. Indica medidas para lograr una aplicación plena de todos los instrumentos de derechos humanos, especialmente la Convención CEDAW, de modo de garantizar la igualdad y la no discriminación en las leyes y en la práctica, y para mejorar los conocimientos básicos de derecho. La realización de los derechos humanos de la mujer es fundamental para lograr avances en todas las esferas de preocupación de la Plataforma de Acción (ONU MUJERES. (2018).)

Crecimiento y Desarrollo

La maduración del aparato de la reproducción comienza con la vida fetal y continúa en la infancia temprana, cuando las concentraciones de FSH y LH son mayores que durante la niñez sobre todo más en las niñas que en los niños. Durante todo este período el sistema nervioso central mantiene mecanismos desarrollados en la infancia que suprimen el sistema reproductivo hasta alrededor del inicio de la segunda década. Durante la niñez, las pequeñas concentraciones de hormonas sexuales frenan el eje hipotálamo hipófisis.

Se observa aumento de la secreción pulsátil de GnRh por el hipotálamo particularmente durante el sueño y se eleva también la respuesta pituitaria de GnRh. aumentan la gonadotropinas, la maduración gonadal y la secreción de esteroides que determinan la secreción física, el crecimiento y la fertilidad. El eje hipotálamo hipófisis madura y responde ahora a cantidades de hormonas sexuales, lo cual no hace en la pubertad. Se requiere de una “masa corporal crítica”



para este cambio de feed back del eje hipotálamo hipófisis. Por esto en los sectores más pobres alcanzan dichos cambios más tarde que en la población más nutrida (Baez Morla, 2002).

La Pubertad

Es la época de la vida donde aparecen los caracteres sexuales secundarios, cuando los genitales alcanzan su mayor desarrollo y al final de la cual, el varón o la hembra quedan aptos para la reproducción. Esta es la última etapa de la vida donde se crece rápidamente. Luego de ésta, el crecimiento es muy mínimo. Los cambios que la caracterizan se deben a las hormonas sexuales producidas por las gónadas y las adrenales mediadas por las gonadotropinas. Las concentraciones de FSH, LH, estrógenos y andrógenos son muy bajas antes de la pubertad, pero comienzan a aumentar progresivamente a medida que los cambios puberales aumentan. La pubertad comienza a cualquier edad entre los 8 y los 15 años en las niñas y entre los 9 y 16 años en el varón. Por lo tanto la aparición de caracteres sexuales por debajo de los 8 años en las niñas y 9 años en el varón, deben ser considerados precoces. No obstante, cuando un niño o una niña presentan caracteres puberales cercanos a estas edades “límites”, debe evaluarse en particular. La pubertad se considera retrasada si los cambios físicos de esta etapa no han comenzado a desarrollarse antes de los 15 años en la mujer y 16 años en los varones. También se considera retrasada si hay un lapso de cinco años entre los primeros signos de la pubertad y la menarquia o completar el desarrollo genital en el varón. En los niños, el período de crecimiento más rápido ocurre en la segunda mitad de la pubertad, aproximadamente dos años más tarde que las niñas.

Tanner considera varias etapas en el desarrollo de los caracteres sexuales secundarios. (Ver Anexo, **Figura 1**). El orden de aparición de estos eventos puede variar. En las niñas, la aparición del botón mamario (Tanner II) es por regla general el primer indicio de la pubertad.

Los andrógenos son responsables del crecimiento del vello en la cara, axilas y pubis, de la seborrea y el acné y posiblemente del desarrollo de los labios mayores. Éstos son producidos por las suprarrenales en la mujer y por los testículos y las propias suprarrenales en el hombre. El vello axilar aparece generalmente 1 a 2 años después del vello pubiano conjuntamente con el



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



vello facial. El cambio de tono de la voz se presenta tarde en la adolescencia y es un proceso gradual probablemente debido a la multiplicación de las células de los cartílagos tiroideos y cricoides por el efecto androgénico.

La edad promedio de la aparición de la primera regla es variable según las condiciones de las poblaciones estudiadas, sobre todo su grado de nutrición. En las niñas, el crecimiento lineal más rápido ocurre antes de la menarquia. El período de duración entre la aparición del botón mamario (Tanner II) y la menarquia es de 2.5 años. Usualmente este tirón en peso y talla ocurre entre la etapa II y IV de Tanner mamario en la mujer y de Tanner II a IV en el pubis tanto en la mujer como en el varón (Baez Morla, 2002, pág. 117).



6. Metodología y técnicas a utilizar

Target:

- Niñas de 9 a 15 años que estén atravesando el estado de pubertad y necesitan comprar su primer corpiño.
- Madres de niñas de 9 a 15 años que estén atravesando el estado de pubertad y necesitan comprar su primer corpiño.

Objetivo de investigación:

Analizar la aceptabilidad de lanzar una marca de ropa interior sustentable femenina para niñas de 9 a 15 años

Metodología: entrevista en profundidad

Muestra

Sexo	Edad	Comportamiento	Lugar	Cantidad
Mujeres	9-12	en estado de pubertad	Bs. As	4
Mujeres	13-15	en estado de pubertad	Bs. As	4
Madres	9-12	de hijas en estado de pubertad	Bs. As	4
Madres	13-15	de hijas en estado de pubertad	Bs. As	4
			Total	16

Cuadro 1. Muestra de investigación. Fuente: De elaboración propia



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Datos secundarios:

Con el fin de obtener información referida al mercado y a la categoría, se investigará los datos proporcionados por la Cámara de Fabricante de Medias y Afines (CAFAMA), Cámara de Indumentaria para Bebés y Niños (CAIByN), Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI), el Centro de Investigación y Desarrollo Textil del INTI, Fundación Protejer, entre otros.

Por otra parte, se tendrá en cuenta cómo impacta la sustentabilidad en el desarrollo de las marcas, a través del estudio de marcas *meaningful brands*. (Havas Group, 2017)



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



PLAN DE MARKETING



7. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

7.1. Análisis del Macroentorno

7.1.1. Entorno Político y Legal

En Argentina el 70% del trabajo textil es en negro. Hay empleados precarizados y un alto porcentaje de trabajo esclavo (Moyano, s.f.). Según describe Gardetti (Gardetti, 2017) el sector está caracterizado por una mayor cantidad de mano de obra femenina en países pobres, que previamente no tenían oportunidades de ingreso además del sector doméstico y el informal, con salarios mucho más bajos que los hombres, quienes ocupan posiciones más estratégicas o en maquinaria pesada. “En la industria de las prendas, las mujeres típicamente cosen, hacen los acabados y embalan las ropas. Los supervisores, operadores de maquinaria y técnicos suelen ser hombres, y ganan más” (Gardetti, 2017)

Los abusos en las condiciones laborales, no es un tema menor, ya que “resultan un común denominador presente también en otras etapas de la industria textil y la del vestir; muchas veces se violan los derechos humanos en los denominados talleres clandestinos caracterizados por salarios bajos y gran cantidad de horas laborales.” (Gardetti, 2017).

En este contexto, crece la demanda de la llamada ‘moda rápida’, es decir, las tiendas cambian los diseños que exponen cada pocas semanas en lugar de dos veces por año. Éste énfasis en la aceleración de la producción ha llevado a la concentración en la industria, con menos proveedores grandes para aprovechar las economías de escala (por ejemplo: en la compra) y para simplificar el número de relaciones que deben mantenerse con los vendedores. (Gardetti, 2017)

Normativa para el desarrollo de un negocio

Se debe registrar ante la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) como monotributista o como responsable inscripto.

El monotributista es un régimen simplificado que nuclea en un valor fijo varios impuestos. Este valor cambia de acuerdo a variables como ingresos, consumo eléctrico, superficie afectada por la



actividad y precio unitario de los bienes. Podrán inscribirse a este régimen simplificado las personas físicas que:

- En el año más recientemente transcurrido hayan obtenido ingresos brutos menores o iguales a \$600.000; y que no haya realizado importaciones de cosas muebles y/o servicios.
- Que el precio máximo unitario de venta de sus bienes muebles no supere los \$2.500.
- Que no desarrollen más de 3 actividades en simultáneo, o posean más de 3 unidades de explotación.

Como responsable inscripto: los contribuyentes del régimen general serán aquellos que excedan los límites de las categorías de monotributo. Los mismos deberán inscribirse a los siguientes tributos:

- Impuesto a las ganancias: deben presentar su Declaración Jurada anualmente.
- Impuesto al valor agregado: deben presentar su Declaración Jurada mensualmente.
- Régimen nacional de trabajadores autónomos: deberán aportar mensualmente al Sistema Previsional Argentino (SIPA) según las actividades que desarrollen.
- Formulario N°960 visible: Por ley, una vez que estás registrado en la AFIP, deberás exhibir de manera visible el Formulario N°960 con tu data fiscal en tu tienda online.

Ley Nacional Orgánica

Por otra parte, existe en Argentina una Ley Nacional Orgánica que se refiere a cualquier tipo de cultivos, por el cual cualquier producto que se quiera importar, para decir “orgánico”, “ecológico” o “biológico” en una etiqueta tiene que estar certificado por una empresa que determina el SENASA. Si hubiera una marca extranjera con presencia en el país, pero sin esta certificación, estaría en infracción para la ley argentina (Ancery, 2018).



Entorno Económico

De acuerdo con el Instituto Nacional de Educación Tecnológica, el modelo productivo en la industria de la indumentaria, ha cambiado radicalmente en los últimos años. “Tanto a nivel mundial como local, las empresas tienden a concentrar sus actividades en las áreas de marca, imagen, diseño, marketing y comercialización, tercerizando la mayor parte de la producción en talleres o talleristas intermediarios fuera de la empresa” (Instituto Nacional de Educación Tecnológica, 2010). Son las etapas de diseño, moldería y corte, las que generalmente quedan centralizadas dentro de las empresas-marcas, por ser estas etapas fundamentales en la creación del valor agregado del diseño y en la optimización del género por molde.

El resto (confección, avíos, terminaciones y planchado), es tercerizado fuera de la empresa a través de la contratación de talleristas. Una amplia proporción del trabajo de moldería y corte se ha separado del proceso productivo de confección, implicando que este sea terciarizado fuera de las empresas o talleres, encontrándose un gran porcentaje de trabajadores organizados de forma independiente sin afiliación sindical por no estar registrados en las empresas. Esta modalidad informal de contratación para este rubro, hace que se escape del radio de acción de la Unión de Cortadores de la Industria (UCI).

Siguiendo con el estudio del Instituto Nacional de Educación Tecnológica, “el trabajo en negro encubierto en talleres de confección clandestinos, se caracteriza por:

- Extensas jornadas de trabajo
- Violaciones a la dignidad de los trabajadores
- Pago a destajo y por prenda
- Pago en negro
- Reclutamiento bajo engaños
- Retención de los documento de identidad
- Explotación abusando de las condiciones de vulnerabilidad de los trabajadores inmigrantes
- Situaciones de semi- encierro o reducción a la servidumbre



- Exposición a enfermedades como la tuberculosis, alimentación precaria e intimidaciones a los trabajadores” (Instituto Nacional de Educación Tecnológica, 2010).

El alto grado de informalidad que caracteriza al sector, la precarización del mercado laboral característica de la década del '90, la irresponsabilidad de las principales empresas-marcas respecto a la calidad de su cadena de valor (especialmente vinculado a los talleres que las proveen), y la falta de decisión política en los distintos niveles de gobierno para que existiera un sistema adecuado de verificación y control del trabajo en los talleres, así como un programa nacional integral de asistencia a las víctimas de trata con fines de explotación laboral, son algunos de los factores que permitieron que este sistema de producción ilegal sea la regla y no la excepción (Instituto Nacional de Educación Tecnológica, 2010).

Informe Sectorial

De acuerdo a un estudio publicado por la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (CIAI) en julio de 2018, el consumo muestra una sensible baja y un aumento de las importaciones. Ambos efectos hicieron caer 6,2% la cantidad de prendas fabricadas por la industria nacional en el 1er trimestre, respecto de 2017 (Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, 2018). En el contexto de las turbulencias cambiarias y de la habitual estacionalidad, se registró un descenso en el ritmo de crecimiento de las importaciones de ropa: en mayo aumentaron 12,8% en dólares y 8% en cantidades respecto a igual mes de 2017, según el INDEC. Y los precios promedio de importación subieron 4,5%, movimiento que se da por primera vez desde que se elabora el Semáforo. Las exportaciones de indumentaria argentina, por su parte, mostraron un crecimiento de 1,4% en los primeros cinco meses del año respecto al mismo periodo de 2017, según los registros aduaneros del INDEC.

De acuerdo al informe, la caída de las ventas de ropa está explicada centralmente por la reducción del poder adquisitivo del salario de los trabajadores, baja que en mayo fue 2,5% para los asalariados formales, según el Instituto Estadístico de los Trabajadores (IET). La confianza del consumidor se redujo 0,3% en junio respecto a mayo (y 14,4% respecto a junio de 2017),



mientras que las expectativas de inflación para los próximos 12 meses se posicionaron en el 30%, ambos indicadores elaborados por la Universidad Di Tella. En el relevamiento de expectativas del mercado realizado por el Banco Central, las proyecciones de crecimiento del PBI se redujeron en mayo a 1,3% para 2018, contrastando con el 2,5% de abril.

En relación a los indicadores que reflejan la evolución de los costos de las empresas de indumentaria, el informe muestra que la tasa de interés para que las pymes accedan a financiamiento en sus cuentas corrientes promedió 45,1% durante mayo de 2018, según el Banco Central. El costo de la electricidad subió 67,5% respecto de mayo de 2017, según el Instituto de Estadísticas de la Ciudad de Buenos Aires, mientras que la nafta acumuló un aumento de 51% en junio respecto de igual período del año anterior.

Así, los costos subieron alrededor de 50-60% interanual, junto a menores ventas, a lo que se sumó que los precios de los productos se ajustaron sólo un 17%, constituyó un combo dañino para la rentabilidad de las empresas del sector (Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, 2018).

7.1.2. Entorno Sociocultural

El término “sustentabilidad” implica por un lado, integrar tres aspectos: el económico, el ecológico y lo social. De acuerdo a Gardetti (Gardetti, 2017), este trinomio es dinámico y sus componentes interactúan entre sí, influenciándose el uno con los otros.

Teniendo en cuenta esta definición, desde el lado de lo social, la sustentabilidad implica además promover relaciones comerciales más solidarias, a través de lo que se conoce como el “comercio justo”. Es decir, una forma alternativa de comercio promovida por varias ONG, por la Organización de las Naciones Unidas, y por los movimientos sociales y políticos, que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores (Coscione, 2017).

En Argentina, la comunidad QOM, de la provincia del Chaco, trabaja actualmente bajo esta modalidad y de una forma “biodinámica” (de acuerdo a la propuesta de Rudolf Steiner). Esta



manera de cultivar la tierra, “se trata en principio de no utilizar agroquímicos ni la intervención de elementos externos que alteren la naturaleza, desde la siembra - que no puede ser con semillas modificadas genéticamente - hasta la recolección, que se hace en forma manual” (Ancery, 2018). Además, se cultiva de acuerdo a un calendario lunar para conocer cuáles son los días adecuados para plantar o limpiar la maleza y para el control de plagas se aplican preparados biológicos.

Con el objetivo de generar una red de contención para marcas, emprendedores, proveedores y productores que trabajan en proyectos ligados a la sostenibilidad, se crea en junio de 2018 la primera Asociación de Moda Sostenible en Argentina. “La idea es poder darles un marco para comercializar lo que hacen porque eso es lo más difícil”, dice su fundadora Alejandra Gougy. “Pero también apostarán a contagiar conciencia a consumidores y público en general a través de talleres, seminarios y charlas sobre prácticas y valores de la sostenibilidad” (Levinton, 2018)

Existe una creciente necesidad por parte del consumidor en encontrar marcas que logren traspasar las fronteras del producto mismo y generar un impacto positivo y tangible en lo que a los consumidores les importa. De acuerdo al último estudio de *Meaningful brands* publicado por la agencia Havas Group (Havas Group, 2017), el 79% de las empresas de Latinoamérica ofrecen marcas de confianza, sin embargo la gente no siente que las mismas ayudan a mejorar su calidad de vida. Las marcas que logren ir más allá del producto, son recompensadas obteniendo mayor conexión con sus audiencias y a su vez a reforzar la confianza en ellas.

El enfoque innovador de este estudio permite, por primera vez, conectar las marcas con la calidad de vida y bienestar de las personas. Para ello, mide la percepción del impacto que tienen las marcas sobre nuestro bienestar - su influencia sobre factores como nuestra salud, estado físico, felicidad, valores, relaciones sociales, seguridad financiera, estilos de vida y hábitos de consumo, así como el rol de las marcas como agentes transformadores de nuestro bienestar colectivo, y como éstas benefician a la comunidad, la sociedad y al medio ambiente.

Respecto a su alcance, los resultados están basados en el análisis de 300 marcas entre más de 50.000 personas en 14 países.



Opinión de consumidores

De acuerdo a este estudio, se detalla a continuación algunos puntos importantes acerca de las opiniones de los consumidores en base a las marcas consumidas:

- Por tercer año consecutivo aumentan las expectativas de los consumidores en lo referente a que las empresas tengan un comportamiento responsable de cara a la sociedad.
- Un 88% de los consumidores consideran que las compañías deberían tener una implicación activa en solventar problemas sociales y medioambientales.
- Pero sólo un 21% creen que las marcas están teniendo un rol activo en estas cuestiones.
- El 41% de los consumidores están dispuestos a premiar marcas que actúan de forma responsable, incrementando con respecto al año pasado
- La principal barrera para consumir marcas responsables es la falta de información clara, el 65% de las personas sienten esta confusión, un 6% más que el año pasado.
- Las barreras de falta de disponibilidad de marcas responsables y de ser productos más caros, aunque siguen siendo importantes, decrecen con respecto al año pasado.

7.1.3. Entorno Tecnológico

Según la Unión Europea, la industria textil y de indumentaria es una industria diversa y heterogénea que abarca un número importante de actividades desde la transformación de fibras en hilados y telas, y de estas en prendas de vestir que podrían ser o no de moda (Gardetti, 2017).

La industria textil y de indumentaria abarca:

- La obtención y tratamiento de materias primas, es decir, la preparación y producción de fibras textiles.
- Las fibras “naturales” incluyen, entre otros, algodón, lana, seda, lino, yute, etc. Las fibras “artificiales” incluyen las que resultan de la transformación de los polímeros naturales (fibras celuloideas como viscosa, acetato, modal, etc.), fibras sintéticas (fibras orgánicas



derivadas de la industria petroquímica como poliéster, poliamida, acrílico, polipropileno, etc.) y fibras de materiales inorgánicas (vidrio, metal, carbón o cerámica).

- Productos de hilados
- Producción de telas
- Actividades de acabado (tienen el objetivo de darles a los tejidos las propiedades visuales, físicas y estéticas que los consumidores demandan como el blanqueado, estampado, teñido, impregnado, revestido, plastificado, etc.)
- La transformación de los tejidos en prendas que pueden ser de moda o no (la llamada industria de la “indumentaria”) (Gardetti, 2017)

Los textiles orgánicos consisten en cultivar la fibra del algodón sin ningún tipo de agroquímico, y los procesos industriales no contemplan ningún compuesto que pueda dañar el medioambiente. Además, todos los productos para el teñido, como colorantes y suavizantes son amigables con el medioambiente. Por otra parte, se trata de cuidar que todo el proceso esté generado por trabajadores en condiciones dignas de trabajo.

7.1.4. Entorno del Medio Ambiente

Industria Textil

En la actualidad, la industria textil se ha caracterizado por ser una de las actividades más contaminantes. En todo el proceso productivo, desde la obtención de la fibra, la confección de fibras sintéticas, las tinturas para realizar sus diseños, hasta la responsabilidad del consumidor por el uso y/ o abuso de la energía para la conservación de la prenda, existen determinados impactos en el medioambiente que pueden disminuir si se desarrollan estrategias sustentables para aminorar los efectos provocados. “Tomando toda la cadena textil – desde la hiladura hasta el acabado -, no puede ignorarse que la utilización de químicos puede tener consecuencias carcinógenas, alergias, afectar la fertilidad y alterar el comportamiento neurológico.” (Gardetti, 2017)



El algodón representa solo el 2% de las tierras cultivables en el mundo, pero utiliza el 16% del total de los pesticidas que se fabrican. Es decir, es un cultivo que consume actualmente una cantidad enorme de agroquímicos que no solo contaminan los productos que se elaboran con algodón, sino que además contaminan el suelo, las napas subterráneas y a los pueblos cercanos a las zonas de cultivo, que padecen problemas de salud en vías respiratorias sobre todo (Moyano M. , 2018).

Con miras de generar un menor impacto en el medio ambiente, existen modelos de negocio en la industria textil, basados en la utilización de materia prima sustentable.

En este escenario para el cambio, Gabriel Iribarren (Iribarren, 2017), en uno de sus artículos, presenta una serie de objetivos, cada uno de los cuales combina acciones inmediatas con otras disruptivas que dependen de la colaboración mutua y la innovación. A continuación se transcriben dichos objetivos:

Ambiental • Reciclado de ciclo cerrado – sin pérdida de valor, por ejemplo, una prenda reciclada por cada prenda producida. • Mezcla de materiales sustentables – fibras 100% sostenibles con baja huella, por ejemplo, reemplazando el algodón convencional. • Reducir la huella de energía – consumo de energía minimizado y 100% de neutralidad de carbono. • Optimización del agua y sustancias químicas – sin sustancias químicas peligrosas y sin contaminación del agua. • Producción según demanda – no sobreproducción.

Social • Nuevo equilibrio de la economía industrial – remuneración justa y equitativa y desarrollo de capacidades para todos los trabajadores. • Excelencia en salud y seguridad – lugares de trabajo 100% seguros que fomenten el bienestar y la moral. • Defensa de los derechos humanos – sin abusos y defensa de los derechos humanos.

General • Transparencia y trazabilidad – visibilidad total del desempeño y las condiciones en el suministro de todos los niveles. • Participación del consumidor – información completa al consumidor sobre el impacto del ciclo de vida de una prenda, a nivel ambiental y social. • Nuevos modelos de negocios – utilización total de los productos de moda adquiridos.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



DIAGNÓSTICO



14. ANÁLISIS DE MERCADO

8. Benchmarking Competitivo - Yellowberry

Análisis de las variables Producto, Plaza y Promoción de la empresa Yellowberry.co para determinar qué comercializa, cómo es su distribución y cómo es la comunicación. Se dejará de lado la variable Precio, ya que se encuentra en un mercado externo.

Variables	Yellowberrycompany.com
Producto	First Bra. Corpiños para pre-adolescentes nuevas en la categoría.
Plaza	Tienda online. Zona de cobertura: USA
Promoción	Mensaje: Empoderamiento en las mujeres y romper con prejuicios estéticos.

Cuadro 2 Benchmarking Fuente: De elaboración propia

Yellowberry es una marca joven, fundada por una adolescente de 17 años que, viendo la necesidad en el mercado por conseguir un corpiño cómodo, y dirigido a adolescentes, desarrolló su propia marca de corpiños. Yellowberry reivindica el confort ante lo sexy, facilita diseños prácticos para las jóvenes que se enfrentan a la compra de su primer sujetador. Los diseños buscan huir de las líneas sensuales características de corsetería convencional. Todos sus productos tienen cierta inspiración atlética, son cómodos, cubren la totalidad y son coloridos.

Yellowberry significa ‘baya amarilla’, un concepto con el que Megan Grassell, su fundadora, simboliza el tono medio entre el fruto verde y el fruto maduro, justo el perfil de público objetivo al que se dirige. “Ese color amarillo simboliza la etapa de la vida que va de los once a los quince o dieciséis años”, explica la joven empresaria en su web. Su mensaje es claro: recordar a las chicas que empiezan la pubertad que “no puedes llevar eso”, tal como dicta su eslogan “*You can’t wear that*”. Para ella, hay un momento apropiado para todo y querer quemar etapas, “no permite



que disfrutes de tu edad y tu edad es maravillosa, no necesitas renunciar a ella, deberías disfrutarla” (La Vanguardia , 2014).

Según el diario La Vanguardia, en un contexto donde los jóvenes cada vez se avanzan más en todas sus experiencias, Grassell se ha posicionado como la voz de conciencia que siempre han deseado muchas madres con su producto.

Sus corpiños no son sexys, pero tampoco pecan de infantiles y, ante todo, centran su atención en la comodidad y en los colores. Se consiguen únicamente en la tienda online www.yellowberrycompany.com y desde su lanzamiento, ha tenido muy buena repercusión.

Megan Grassel, ha recibido reconocimientos como los 25 adolescentes más influyentes de TIME, los 14 adolescentes más audaces de The Huffington Post, los 24 millennials de Watch de Yahoo y Forbes 30 de menos de 30 años.

De acuerdo al análisis comparativo con Yellowberry se determina la necesidad de implementar un producto adaptable a cualquier contextura de cuerpo, que tenga buena cobertura, que sea cómodo y que el diseño sea acorde al target teniendo en cuenta el posicionamiento que se le quiere dar. Por otra parte, al ser un producto nuevo, creemos que desarrollar una tienda online simplifica costos y permite desarrollar el negocio sin necesidad de tener una red de distribución para abastecer las tiendas minoristas. Por último, y en referencia al beneficio emocional, Yellowberry se posiciona como una marca que empodera a las mujeres, y promueve romper con los prejuicios e inhibiciones que podría causar el uso del corpiño, como una nueva prenda que las niñas comienzan a utilizar en esta nueva etapa en la que están atravesando.

8.1. Análisis de Mercado (MS)

De acuerdo a un informe sectorial presentado por el Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios en 2004, el sector de la Indumentaria en Argentina tiene un peso preponderante dentro del Complejo Industrial Textil, ya que aporta el 51% de las unidades productivas, el 30% de los puestos de trabajo, el 27% del valor agregado y el 26% del valor de la



producción del eslabonamiento sectorial. Al mismo tiempo, ocupa un rol de importancia en el entramado manufacturero argentino contribuyendo con el 5,6% de las unidades productivas, el 4% del empleo y con poco más del 2% del valor agregado industrial.

De las 22 ramas que componen la industria manufacturera nacional, el Sector de la Indumentaria ocupa el séptimo lugar en orden de importancia respecto a la cantidad de unidades productivas, el décimo lugar respecto de los puestos de trabajo ocupados y el 13° puesto en función del valor agregado generado.

Entre sus rasgos principales deben resaltarse el hecho de que es una industria que se abastece principalmente de materias primas nacionales, demandando alrededor de la tercera parte del total de tejidos que se producen en el país.

El sector productor de indumentaria muestra un elevado grado de atonicidad y baja concentración económica. En efecto, tiende a ser uno de los sectores que presenta mayor desagregación geográfica de la industria nacional, desarrollando actividades en todas las provincias y evidenciando criterios de indiferencia respecto a los determinantes de localización, lo que implica una mayor desconcentración geográfica respecto del resto de las industrias nacionales.

Otro de los aspectos distintivos del sector, se centra en el hecho de ser la actividad que demanda la mayor cantidad de mano de obra femenina, hecho asociado a las pautas culturales que determinan la capacitación requerida para ocupar los puestos de trabajo generados por el sector. De esta forma, casi el 63% del empleo total sectorial es ocupado por mujeres y lo mismo ocurre con el 73% del personal de agencia que desempeña su actividad en el sector.

Se trata de un aspecto extraordinario dentro del mapa manufacturero nacional, compartido únicamente, aunque sensiblemente en menor medida, por algunas ramas alimenticias.

En los años ochenta el grueso de las prendas producidas llegaba al consumidor final a través de comercios minoristas, durante los noventa se integró la comercialización al proceso productivo a través una nueva modalidad comercial, los Outlets, y se introdujeron nuevos canales comerciales como los centros de compras y los hipermercados (Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios, 2004, pág. 20).



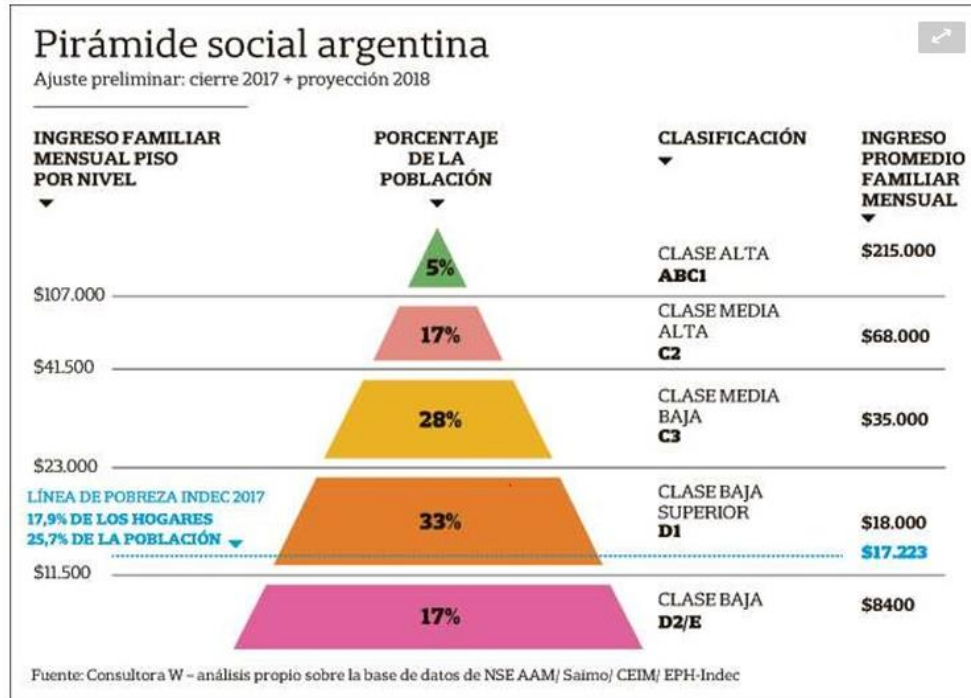
8.2. Segmento Ropa Interior Femenina

En una entrevista realizada por iProfesional en 2017, el Gerente de Triumph Argentina, Martín Kairuz, afirma que *“en la Argentina hay más de 200 empresas que confeccionan ropa interior y unas 600 marcas, pero hay menos de los dedos de una mano que hacen el 100% de las cosas de manera formal. Además, las características de por dónde se comercializa la ropa interior de marcas genera que no haya un líder de más de 10 o 12 puntos de market share. Y no tenemos cifras oficiales por la informalidad del sector, todas son estimaciones. Si tuviera que estimar, diría que en la Argentina el mercado es de **90 millones de prendas anuales**, es decir, unas cuatro por mujer.”* (iProfesional, 2017)

8.3. Mercado Potencial

Actualmente en CABA existen 136.704 niñas de 9 a 15 años de edad (en base a proyecciones realizadas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires) (Estadística Ciudad, 2009).

Si tomamos en cuenta la actualización que hizo la Consultora W de la pirámide de clases sociales e ingresos de los hogares a los valores de 2018, “el país de la clase alta, que están lejos de ser ‘los ricos’, representa el 5% de los hogares y tienen un ingreso promedio familiar mensual neto de \$215.000”, explica Guillermo Oliveto, su titular (Oliveto, 2018). Y continúa diciendo que “el de la clase media alta, el 17% de los hogares, aspira en muchos casos a vivir como la clase alta y tiene un ingreso mensual promedio de \$68.000”, indicó. Ésta implica en ingresos la tercera parte de la primera”. La otra parte de la clase media, que es la clase media baja, “tiene ingresos mensuales promedio por hogar de \$35.000 y aglutina a un 28% de los hogares”. *“El primer punto a dejar en claro es que no hay una única clase media, sino varias. Como mínimo, dos. Hasta aquí la mitad las familias argentinas que tienen, aun con sus enormes disparidades, una situación mejor que el resto”*, aseguró Oliveto (Oliveto, 2018).



Fuente: LA NACION

Gráfico 1 - Pirámide social Argentina. Fuente: La Nación

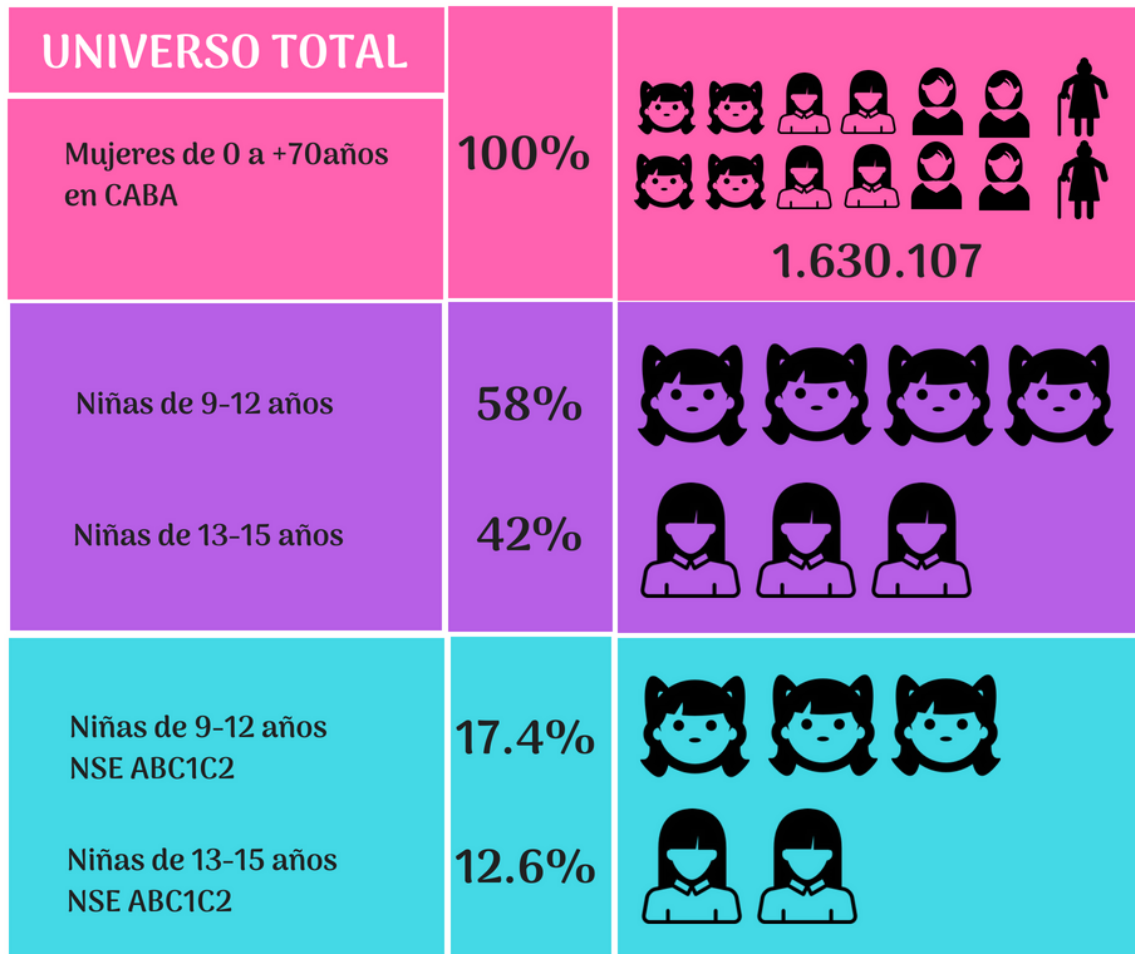
Siguiendo con este análisis, podríamos decir que el mercado meta (ABC1C2) será de:

136.704

$5\% + 17\% = 22\%$

= 30.074,88 niñas (CABA)

Si tomamos en cuenta las estimaciones realizadas por el gerente de Triumph, podemos estimar un mercado potencial en volumen de ventas de **120.299,52** prendas en total para esa cantidad de niñas (4 unidades por persona).



Cuadro 3 – Universo Total de Mujeres en la Ciudad de Buenos Aires. Fuente: Elaboración propia

8.4. Ventajas Competitivas

8.4.1. Competencia

Actualmente no existe en el mercado una marca que comercialice ropa interior femenina sustentable para pre-adolescentes o adolescentes. Por lo tanto, se realizará un análisis de marcas sustentables que tienen una estrategia competitiva similar y por el otro lado, marcas que se dirigen a un target adolescente pero sus productos no son sustentables.



Marcas Sustentables

	Get Wild!	Möve									
Producto	Top mujer (Busto 85 a 105) Composición: 96% fibra de bambú natural, 4% hilado elastomérico	Culotte básico bambú (dos colores). Composición: Bambú									
Target	Mujeres adultas	Mujeres adultas									
Precio	\$499	\$260									
Plaza	Tienda online www.getwild.com.ar y Showroom privado. Algunos puntos de venta en CABA, GBA e Interior del País.	Tienda online exclusiva para hombres y para mujer a través de Mercado Libre									
Promoción	Redes sociales (FB, Pinterest, IG, TW, Fancy, G+). Promoción SEO y en Facebook	No realizan publicidad. Tienen página de Facebook.									
Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación ● Adaptabilidad a diferentes segmentos ● Capacidad operativa ● Distribución Beneficios <ul style="list-style-type: none"> ● Sustentabilidad ● Procesos ● Calidad 	<table border="1"> <tr> <td>SEM y SEO. Website</td> </tr> <tr> <td>Mujeres, hombres y niños (bodies)</td> </tr> <tr> <td>Fabricación tercerizada minorista y mayorista</td> </tr> <tr> <td>Tienda online y tiendas multimarca</td> </tr> <tr> <td>Materia prima y procesos sustentables (bambú y</td> </tr> </table>	SEM y SEO. Website	Mujeres, hombres y niños (bodies)	Fabricación tercerizada minorista y mayorista	Tienda online y tiendas multimarca	Materia prima y procesos sustentables (bambú y	<table border="1"> <tr> <td>No hay promoción digital</td> </tr> <tr> <td>Target: hombres (ropa interior). Hay productos para niños y mujeres (deportivo), segmento andinismo</td> </tr> <tr> <td>Fabricación propia minorista</td> </tr> <tr> <td>Tienda online y + de 360</td> </tr> </table>	No hay promoción digital	Target: hombres (ropa interior). Hay productos para niños y mujeres (deportivo), segmento andinismo	Fabricación propia minorista	Tienda online y + de 360
SEM y SEO. Website											
Mujeres, hombres y niños (bodies)											
Fabricación tercerizada minorista y mayorista											
Tienda online y tiendas multimarca											
Materia prima y procesos sustentables (bambú y											
No hay promoción digital											
Target: hombres (ropa interior). Hay productos para niños y mujeres (deportivo), segmento andinismo											
Fabricación propia minorista											
Tienda online y + de 360											



	algodón)	puntos de venta en todo el país. (Scarpinelli, 2011)	
	Emprendedoras del área de las Cs. Sociales, poca experiencia en el mercado de la indumentaria		Materia prima sustentable (bambú)
	Get Wild es un estilo de vida, una forma de vivir tus aventuras con tu propio look.		Con larga trayectoria en la industria textil, 70 años, egresado de Económicas (UBA)

Cuadro 4 – Comparativa entre marcas de ropa sustentable de Argentina. Fuente: De elaboración propia

Marcas No Sustentables

	TeKiero	Mamá Kiero	Little Vintage	Marey	Selú Kids	Tutta la Frutta
Producto	Corpiño deportivo, algodón y lycra. Colores básicos (blanco, negro, piel, estampa)	Corpiño deportivo, algodón y lycra. Colores varios (rosa, blanco con detalles en rosa)	Modelo triángulo cruzado, algodón, colores básicos (blanco, negro)	Amplia variedad de estampados y diseños. Colores varios	3 modelos de conjuntos (triángulo y tipo deportivo), Composición: Lycra y algodón. Colores variada estampa, strass y puntilla	Modelos triángulo, deportivo, cruzado, push up, estampa variada, puntilla.
Target	Niñas de 12 a 18 años	Niñas de 10 a 14 años	Niñas de 8 a 14 años	6 a 14 años	Niñas de 12 a 15 años	Niñas de 12 a 15 años
Precio (mes Sept 2018)	\$399	\$399	\$299	\$270	\$486 Corpiño	\$432



Promoción	Página web, redes sociales (Facebook, Pinterest, G+, TW)	Página web, redes sociales (Facebook, Pinterest, G+, TW)	No hay página web	Página web no funciona. No tienen redes sociales propias.	No hacen promoción y sus productos no aparecen en la página web.	Página web, redes sociales (IG, YouTube, TW, Facebook)
Plaza	Solo en comercio minorista	Solo en comercio minorista	Solo en comercio minorista	Solo en comercio minorista	Solo en comercio minorista	Solo en comercio minorista
Propuesta de Valor - Comunicación - Adaptabilidad a diferentes segmentos - Capacidad operativa Distribución Beneficios - Sustentabilidad - Procesos Calidad	Comunicación en página web, catálogo de productos, redes sociales. La empresa desarrolla a 3 marcas para diferentes segmentos (Kiero destinado a adultos, TeKiero para adolescentes y MamáKiero para preadolescentes).	Comunicación en página web, catálogo de productos, redes sociales. La empresa desarrolla 3 marcas para diferentes segmentos (Kiero destinado a adultos, TeKiero para adolescentes y MamáKiero para preadolescentes).	No hay comunicación offline ni online. Productos para mujeres pre-adolescentes. Estrategia en precios. No son sustentables. Alta capacidad de producción. Los productos solo se venden en tiendas de lencería multimarc	No hay comunicación offline ni online. Productos para niñas y pre-adolescentes. Estrategia en precios. No son sustentables. Alta capacidad de producción. Los productos solo se venden en tiendas de lencería multimarc	No hay comunicación online ni offline. Mujeres, adolescentes y pre-adolescentes. Aval de marca. Fabricación y distribución en todo el país. Tiendas minoristas. No tiene tienda online. Amplia capacidad productiva. No es sustentable ya que trabaja con	Comunicación offline y website. Mujeres adolescentes y pre-adolescentes. Aval de marca (Sweet Lady) Fabricación y distribución en todo el país. Tienda minoristas de marca propia, no tiene tienda online. Amplia capacidad



	<p>ero para preadole scentes). Amplia capacidad d operativa . Venta en comercio multimar ca. No sustentab les. Su aval está dado por su trayector ia en el mercado textil. Calidad media.</p>	<p>Amplia capacidad operativa. Venta en comercio multimarc a. No sustentabl es. Su aval está dado por su trayectoria en el mercado textil. Calidad media a baja.</p>	<p>a. Calidad baja.</p>	<p>promoción en redes sociales se da a través de estas tiendas. Calidad media.</p>	<p>fibras sintéticas con el elastano (Lycra) Excelente calidad.</p>	<p>productiva No es sustentabl e ya que trabaja con fibras sintéticas con el elastano (Lycra) Muy buena calidad. Marca nueva. Posiciona miento: Ropa interior para chicas cancheras, divertidas y a la moda.</p>
--	---	--	-------------------------	--	---	--

Cuadro 5 – Comparativa entre marcas de ropa interior femenina no sustentable. Fuente: de elaboración propia.

8.4.2. Análisis de la Distribución

Actualmente los productos de lencería para el segmento adulto se distribuyen a través de:

- Canales minoristas
 - Tiendas a la calle de marca propia (ej. Caro-Cuore, Cocot, Mora, Getien, etc.)
 - Tiendas multimarca (comercios que venden diferentes marcas o mercerías donde también venden ropa interior).
 - Tiendas a la calle, tiendas multimarca y tienda online (Meu Bem)



- Venta online minorista:
 - Marcas que comercializan sus productos exclusivamente en tiendas online (Marianrb, Juana Tienda Online, Adiós Bonita, ElleVanTok, Amor Francés, Mermelada de Ají, Mariana Luchetti, Pompavana, Virgenes de BA, RouXurie, Simona, Bang Intimates, García de Jesús, Aretha, Lingerie and Love, Hijas de María, Todo sobre mí, Chiara Mia, Marlot, Ropa Interior de Diseño, Bella Roma, Mordisco Sexy, Mesh Intimates, Compostela Intimates, Anastasia Monaco, Malva Real, Donna Versatile, Little Peach, etc.).
 - Marcas que comercializan en tienda online minorista, showroom y mayorista (Ema Hill)
 - Marcas que comercializan en tienda online minorista y showroom (Estilo Pink)
 - Marcas que comercializan en tienda online minorista y comercializa mayorista (Melifera)
 - Marcas que comercializan en tienda online mayorista y minorista (Bonne Nuit, Mariana Arbusti, Donna D., Petrushka Prendas Unicas, Yamiel)
 - Fábricas que comercializan en tienda online minorista, tienda multimarca y fabrican mayorista (Wasarette, Vanesa Stratch, Maria Manuela)
 - Marcas que comercializan por catálogo y tienda online (Ana Kendy)
 - Marcas que comercializan en tienda online y tiendas a la calle multimarca (Perlea, So Pink!, Madeinform, love undies, Divina Seduzione, Victoria Cossy, Perlea)
 - Marca que comercializa tienda online minorista, tienda exclusiva, tienda multimarca y mayorista por cita previa (Raff Intimates)
 - Tienda multimarca online (VaroVaro Lencería, Tu Lencería, Casa Pompei, Tienda Nap, Lencería Moda, Magali Moda, Godiva Underwear, Bras & Panties)



- Tienda multimarca online y tienda a la calle (No Tan Santas, Amei, Buduar, Pink Lola, Dolcisima, Divina Lencería, Jackie L´amour)
- Canales mayoristas:
 - Marca que comercializa a mayoristas (Aiam Infinity, brigitte, Natubel, Maia)
 - Marca que comercializa a mayorista y tienda multimarca minorista (Sigry, Tiento)
 - Marca que comercializa en tiendas a la calle o en tiendas multimarca (mayorista y minorista) (Bianca Secreta)
 - Venta online mayorista:
 - Distribuidores mayoristas multimarca y tienda a la calle (elparaisodepaso.com.ar, besol.com.ar, Lencería Valeria)
 - Marcas que comercializan por tienda online (Danela, Mordisco)
 - Marcas que comercializan por tienda online mayorista y minorista (McCartney)
 - Marcas que comercializan por catálogo y tienda online (Lencería Mytio, Francheska)

Sin embargo, en el segmento de ropa interior femenina para pre-adolescentes/ adolescentes los canales son más acotados distribuyéndose de la siguiente manera:

- Canales minoristas
 - Tiendas a la calle de marca propia (Selú, Sweet Victorian)
 - Tiendas a la calle de marca propia y en tiendas multimarca (Lody)
 - Tiendas multimarca (un gran porcentaje se vende a través de este tipo de canales, como TeKiero, Mama Kiero, Little Vintage, Elemento)
 - Venta Online
 - Tienda online exclusivo (Cilé Mala Mia, Hossana Underwear, Kila Kila)
 - Tienda online y tienda minorista multimarca (So PINK!)
- Canales mayoristas



- Tiendas online minorista, tienda a la calle, tienda online mayorista y tienda a la calle multimarca (Innocenza)
- Marca que comercializa a mayoristas y en tiendas multimarca (Lara Teens, Elemento)
- Marca que comercializa a mayoristas (Maia Girl)

8.4.3. Análisis Market Price Index (MPI) - Comercios minoristas

Para el análisis del Market Price Index se tomó en cuenta el índice de precio durante el período Mayo/ Septiembre en comparación con la competencia. Esto proporciona información acerca de qué marca está por encima del precio promedio del mercado y cuál por debajo, para poder identificar cómo se posiciona la marca a desarrollar: Cherrymint.

Tomando en cuenta estos indicadores, se observa que el precio promedio del mercado se ubica en \$380,83 para el mes de Septiembre en el conjunto “básico” de ropa interior (conjunto “básico” referido a un conjunto de bombacha y corpiño de lycra y algodón en colores neutros: blanco, negro y crudo). De acuerdo al cuadro que se muestra a continuación, el aumento en los precios entre mayo y septiembre, se dio en la mayor parte de las marcas, llegando a rozar el 60%.

Teniendo en cuenta estos valores, el precio para Cherrymint se sitúa por encima del precio promedio del mercado, teniendo en cuenta sus costos fijos y variables. Para llegar al precio del conjunto de Cherrymint, se tomó el precio promedio de la línea de bombachas (\$205.45) y se sumó al de corpiños (\$296.33). La suma de ambos precios da \$501.78. Se estima un precio por el conjunto de \$451.61 (menos el 10%) ya que al ser un combo es más económico que el precio de ambas prendas por separado.



PRECIOS	Marca	MAYO		Marca	SEPTIEMBRE	
		Precio	Porcentaje		Precio	Porcentaje
Prom. mayo	SeluKids	\$ 486.00	166%	SeluKids	\$ 486.00	128%
Prom. sept	Tutta la Frutta	\$ 356.00	121%	Tutta la Frutta	\$ 432.00	113%
Cherrymint	TeKiero	\$ 299.00	102%	TeKiero	\$ 399.00	105%
	MamaKiero	\$ 249.00	85%	MamaKiero	\$ 399.00	105%
	Little Vintage	\$ 199.00	68%	Little Vintage	\$ 299.00	79%
	Marey Teens	\$ 170.00	58%	Marey Teens	\$ 270.00	71%

Cuadro 6 – Market Price Index. Fuente: de elaboración propia

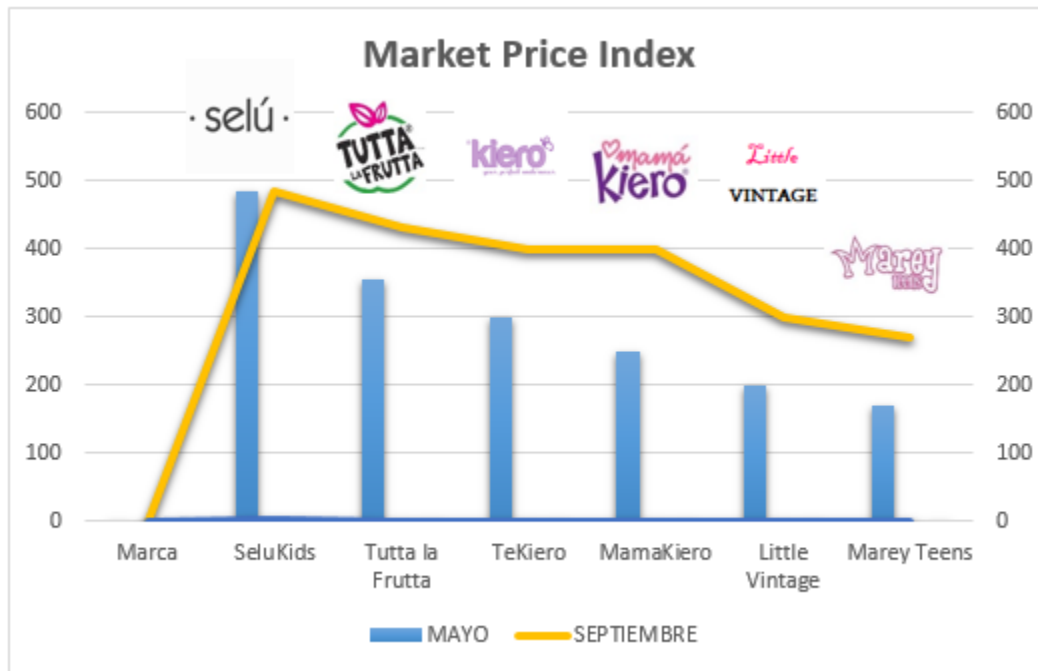


Gráfico 2 – Market Price Index. Fuente: de elaboración propia

9. Cinco Fuerzas de Porter

9.1. Rivalidad

Existe una amplia rivalidad en la industria de la ropa interior femenina, ya que hay numerosas firmas que desarrollan productos de lencería y cada vez son más los diseños y fibras utilizadas.



Sin embargo, las posibilidades en cuanto a la innovación con la incorporación de diferentes telas, se acota en el segmento de los niños. Esto se debe a que la piel de los niños es mucho más sensible al contacto con las fibras que no sean 100% de algodón (telas sintéticas como encaje, spandex, tul, etc.) y solo resta innovar en los diseños o en las fibras como el bambú, que de acuerdo a una nota realizada por la Revista Mundo Textil (Revista Mundo Textil, 2017) en base a una charla realizada por el INTI, el bambú tiene muy buenas propiedades para la piel (es antibacterial, antimicótico, bloquea los rayos UV, absorbe la humedad en poco tiempo, térmico y extra suave).

En el mercado argentino, no existe una firma que desarrolle ropa interior sustentable para niñas pre-teens, por lo que la rivalidad es baja en este segmento.

Debido a la informalidad del sector, se tiende a reducir los costos de la mano de obra para generar mayor ganancia, generando mayor rivalidad en los precios y haciendo que las barreras de entrada sean muy bajas.

9.2. Nuevos Entrantes

Los beneficios de la industria disminuyen, ya que las barreras de entrada son bajas y la barrera de salida son altas. Existen muchas empresas que producen a grandes escalas, pero también existe un creciente mercado de microemprendimientos que venden en pequeñas cantidades.

9.3. Productos Sustitutos

Son aquellos productos que satisfacen la misma necesidad, aunque el fabricante opera en un grupo estratégico diferente. Existe una alta rivalidad, ya que hay diferentes marcas que se especializan en el segmento pre-teens. Las mismas se diferencian en precio o producto. La presencia de estos productos sustitutos, erosionará los beneficios de nuestra marca e intensificará la rivalidad interna, como la amenaza de potenciales rivales.

9.4. Proveedores

La cantidad de proveedores de materia prima sustentable en Argentina es escasa, por lo que el poder de negociación es baja. En cuanto a la mano de obra, existe una gran cantidad de



proveedores formales e informales, lo que hace que el poder de negociación por parte de ellos sea baja. Existen pocas cooperativas especializadas en lencería y las mismas se encuentran en diferentes puntos del país, alejados de la Capital Federal.

El hecho de utilizar proveedores formales, hace que los costos sean más elevados, por lo que las barreras de entrada para ingresar al segmento de moda sustentable es más elevada y hace más dificultosa la posibilidad de transformarse en una competencia directa.

9.5. Clientes

Al tratarse de un lanzamiento, el poder de negociación del cliente es alto. Sin embargo, se busca diferenciación ofreciendo productos sustentables lo que lo hace más fácil de adaptarse a los requerimientos de los potenciales clientes.

10. Fuentes de las Ventajas Competitivas

Ventaja en Diferenciación

La diferenciación de la marca se logra a través de los productos sustentables que es un atributo valorado por el target y difícil de imitar.

Esta estrategia sugiere una mejor “disposición a pagar” por parte de los clientes, es vital que la calidad y funcionalidad del producto sea altamente apreciada, generar confianza de la marca y una alta lealtad por parte del cliente.

A continuación se detallan algunas características de dicha estrategia tenidas en cuenta en el desarrollo del presente Plan.



	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Un amplio segmento del mercado	Un segmento de características definidas	Un nicho de mercado limitado donde las necesidades sean diferentes del resto del mercado
BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA	Vendemos más barato que la competencia	Ofrecemos un producto distintivo y así es percibido	Se satisfacen necesidades muy concretas
LÍNEA DE PRODUCTOS	Un producto de calidad aceptable	Se refuerzan las características de diferenciación	Adaptada para satisfacer necesidades muy concretas

Cuadro 7 – Fuente de las Ventajas Competitivas Fuente: Porter Estrategia Competitiva: Técnicas Competitivas: Técnicas para analizar Industrias y Competidores (1980)

11. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Diferenciación en cuanto al modelo de negocio utilizado (sustentable)
- Habilidades de marketing por arriba del promedio (frente a microemprendimientos nuevos)
- Conocimientos en moltería de ropa interior
- No requiere gran infraestructura (tercerización de servicios de producción: diseño, moltería, muestras, corte, confección y terminado)



OPORTUNIDADES

- Pocas empresas atendiendo el segmento escogido
- De acuerdo al estudio de *meaningful brands* (Havas Group, 2017), los clientes están dispuestos a pagar más por un producto sustentable y de mejor calidad.
- Oportunidad de personalizarlos productos ofreciendo diseños únicos y permitiendo mayor control del stock.
- Alto poder de negociación de proveedores clave (mano de obra).

DEBILIDADES

- Incorporación como marca nueva en un mercado con grandes *players*
- Escasa experiencia en el rubro textil
- Presupuesto limitado para inversión en marketing y publicidad
- La informalidad de la industria no permite obtener datos precisos del mercado

AMENAZAS

- Globalización, donde la entrada de nuevos productos al país genera oportunidades y facilita la llegada a nuevos mercados.
- Saturación de la gran cantidad de marcas compitiendo en el mercado de lencería femenina.
- La crisis económica, podría generar que el target elija productos sustitutos de menor precio.
- Bajas barreras para desarrollar microemprendimientos debido a la informalidad de la mano de obra que caracteriza el sector
- Lanzamiento de la marca (no hay reconocimiento en el mercado)



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



DIAGNÓSTICO



12. Segmentos de Consumidores. Perfil Psicográfico

El target al que se dirige la marca es de niñas de entre 9 y 15 años que se encuentra en estado de pubertad y necesitan adquirir su primer corpiño.

Se realizó un estudio de investigación de mercado para conocer el comportamiento del segmento, sus gustos y preferencias a la hora de entrar en la categoría y su conocimiento en base a la problemática de la sustentabilidad. Para una referencia del modelo de entrevista realizado, consultar el Anexo (Modelo de Entrevista en Profundidad).

Los resultados de las entrevistas en profundidad son analizados en el siguiente apartado y en base a los mismos, se realizó la Definición del Consumer Portrait que puede ser consultado en el Anexo (Definición del Consumer Portrait).

12.1. Segmentos

Diferenciamos al target en dos segmentos de acuerdo a la edad y comportamientos devenidos propios del estadio en que se encuentran:

Niñas entre 9 y 11 años. Se encuentran en la “niñez intermedia” y, de acuerdo a las entrevistas en profundidad, muestran señales de una creciente independencia de la familia y un mayor interés en los amigos. Son niñas que comienzan a tener los cambios físicos de la pubertad y empiezan a dejar los últimos años de la primaria. En cuanto a los cambios físicos, suele pasar en esta edad en que aparece el botón mamario. El período de duración entre la aparición del botón mamario (Tanner II) y la menarquia es de 2.5 años (para una mejor referencia, ver Gráfico 1 Grado de desarrollo de mamas. Niñas, en Anexo). Por otra parte, en esta etapa, las niñas sienten la presión de sus pares queriendo adquirir productos para “pertenecer” a un grupo. Entre las niñas entrevistadas, el 80% ha comentado que otras amigas de su grupo de pertenencia ya habían adquirido un corpiño con antelación.

Según un estudio realizado por el Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), indica que los niños que se sienten bien consigo mismos son más capaces de resistir la



presión negativa de los pares y toman mejores decisiones por sí mismos. En esta etapa de su vida, es importante que los niños adquieran el sentido de la responsabilidad mientras van desarrollando su independencia.

Las niñas que se encuentran en esta etapa, aún siguen desarrollando juegos infantiles, pero a su vez ocupan el tiempo libre con actividades de adolescentes (leer un libro, escuchar música, tocar un instrumento, realizar alguna disciplina deportiva, entre otros). Las niñas entrevistadas han comentado que su pasatiempo principal se reparte entre: actividades deportivas dentro y fuera del establecimiento educativo, alguna salida con amigas (cine o encuentros fuera del horario escolar en sus casas) y jugar con algún juguete. Tampoco son ajenos a la tecnología, y a esta edad ya comienzan a seguir a algún youtuber (60%), utilizar redes sociales propias de la edad como Musical.ly (60%), el 40% usa Instagram y el 30% comienzan a incursionar en los grupos de whatsapp para chatear con sus amigas.

Niñas entre 12 y 15 años. De acuerdo al estudio antes mencionado, la etapa que va entre los 12 y 15 años, está marcada por muchos cambios físicos, mentales, emocionales y sociales. Al inicio de la pubertad se presentan cambios hormonales. En estas niñas, aparece el vello púbico, les crecen los senos y les llega la menstruación. Estos cambios y la manera en que los demás los perciben son factores de preocupación para ellos. Las niñas que transitan esta etapa, podrían enfrentarse a la presión que ejercen sus amigos para que consuman alcohol, tabaco y drogas, o para que tengan relaciones sexuales (Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2018). Entre las niñas entrevistadas, el 85% ha expresado su preocupación por alguna parte de su aspecto físico al probarse ropa nueva y demuestra interés en conocer la opinión de una amiga antes de decidir la compra o luego de haberla realizado.

Se podría concluir que a esta edad, las adolescentes toman más decisiones por su cuenta en relación con sus amigos, los deportes, los estudios, la escuela y sus consumos. Se vuelven más independientes, con personalidad e intereses propios, aunque los padres todavía son muy importantes en la relación y buscan su recomendación de manera implícita.

Con respecto a la tecnología, a partir de los 12 años, el 70% de las niñas entrevistadas recibieron



su primer celular con acceso a internet, lo utilizan principalmente para ingresar a las Redes Sociales, y en segundo lugar con fines recreativos (entretenimiento y chatear con su grupo de amigas a través de Whatsapp o redes sociales). Se contactan entre sus pares a través de Whatsapp, utilizan Instagram para postear fotos y seguir a sus amigos, miran videos de sus youtubers favoritos y se divierten a través de Snapchat.

Del total de las niñas entrevistadas en ambos segmentos, solo un 20% entiende de la problemática de la sustentabilidad, sin embargo el 70% pudo dar cuenta que en el establecimiento educativo al que concurren, realizan actividades “ecológicas” (como reutilizar elementos para realizar nuevos y reciclar materiales como el papel).

12.2. Roles: Usuario- Comprador - Recomendador

SEGMENTO	USUARIO	COMPRADOR	RECOMENDADOR
NIÑAS 09-11	USUARIO	No deciden la compra. No suelen tener tanta influencia en la compra.	Las vendedoras recomiendan
NIÑAS 12-15	USUARIO	Influencian en la compra, acompañan a la tienda.	Las vendedoras recomiendan
MADRES 9-11		A esta edad las madres compran el producto para sus hijas.	Las madres suelen decidir el producto influenciadas por las hijas. Las vendedoras en las tiendas minoristas actúan como recomendadoras.



MADRES 12-15		A esta edad, las madres compran el producto y generalmente las niñas acompañan en la compra e influncian.	Las madres actúan como influenciadoras y las hijas y compran el producto. Las vendedoras actúan como recomendadoras.
---------------------	--	---	--

Cuadro 8 – Roles de usuarios. Fuente: de elaboración propia

12.3. Hábitos de Compra. Perfil de compra. Criterios de decisión de compra

SEGMENTO 9-12 AÑOS

Las niñas de esta edad suelen tener una fuerte influencia de la madre, quien compra el producto. Las niñas a veces eligen corpiños con motivos infantiles, sin embargo, una vez comprado no suelen usarlo. Esto podría ser porque comienzan a tener una fuerte presión de sus pares por querer tener lo que sus amigas tienen, pero los sentimientos de vergüenza, inseguridad propia de la edad y el fuerte peso de la mirada del “otro”, las inhiben a utilizarlo. Por otra parte, el 90% de las madres entrevistadas incitan a sus hijas a elegir colores claros sin dibujos “para ser usados en el colegio y que no se transparente el guardapolvo (o la remera del uniforme)”.

SEGMENTO 13-15

Las niñas de esta edad comienzan a independizarse y por lo tanto a tener decisión en la compra de lo que quieren usar. El 60% de las madres entrevistadas, influncian en la compra y son ellas las que compran el producto acompañadas de sus hijas que se prueban en la tienda. Las niñas usan el producto y tienen una gran preocupación por su estética y comodidad. Quieren pertenecer a grupos que las hagan más populares entre sus pares y entienden que esto podría lograrse a través del consumo de ciertas prendas. El 90% de las niñas entrevistadas comentó que la decisión de la compra fue de ellas mismas, sin embargo afirman que sus mamás estaban junto a ellas al momento de decidir.



12.4. Cambios en el estilo de vida del consumidor

En el contexto del incremento de la conciencia ecológica y el cuidado del medio ambiente, que caracteriza a esta generación, surge la preocupación por parte de ciertos niños por el cambio climático (UNICEF, 2011). Son conscientes de que su propio futuro, así como el de las generaciones venideras, correrá un grave peligro debido al cambio climático. Esta forma de pensar más “ecológica” permite inferir que estas niñas tomarán decisiones más conscientes a la hora de elegir un nuevo producto. Como se marcó anteriormente, si bien las niñas entrevistadas no pudieron, en su mayoría, definir con sus propias palabras lo que entendían por “ropa sustentable”, entienden que hay “acciones que uno puede hacer haciéndole el bien al planeta, porque es donde vamos a vivir cuando seamos grandes”.



13. ESTRATEGIA DE MARKETING

13.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor está basada en ropa interior sustentable para niñas que están entrando en la categoría (ropa interior).

Consideramos que este problema requiere una solución doble: ofrecer prendas interiores apropiadas para la edad que estén específicamente diseñadas para los cuerpos en desarrollo y que se adapten a su estilo de vida activo; al mismo tiempo, lo suficientemente atractivo como para hacer que quieran usarlo y quieran lucirlo entre sus pares.

Por otra parte, se busca abordar el tabú en torno a la pubertad, el crecimiento del cuerpo y hacer que esta etapa sea lo más placentera posible para hacerla más aceptable y divertida.

**“Ropa interior que resalta la belleza natural de las niñas de hoy,
para que crezcan libres y sin prejuicios”.**

13.2. Dimensiones para determinar la propuesta de valor

A continuación se hace un análisis de las dimensiones tomadas en cuenta para determinar la propuesta de valor respecto a la visión del cliente.

- **COSTOS**
 - **RIESGO AL CAMBIO**
 - Actualmente el segmento compra ropa interior buscando en primer lugar comodidad y diseño. El cambio a un producto sustentable, no varía si estos atributos se vieran complacidos.
 - **RIESGO ECONÓMICO**
 - El público está dispuesto a pagar más sabiendo que el producto fue confeccionado bajo un modelo de comercio justo y/o con materia prima sustentable.



- **COMUNICACIÓN**
 - Los beneficios de utilizar ropa interior sustentable son fáciles de comunicar y se pueden demostrar fácilmente percibiendo sus cualidades mediante el tacto (la fibra de bambú es mucho más suave que el algodón convencional).
- **BENEFICIOS**
 - **VENTAJAS**
 - Las ventajas de la materia prima bambú son varias (antibacterial, antimicótico, bloquea los rayos UV, absorbe la humedad en poco tiempo, térmico y extra suave), cualidades muy importantes para la confección de ropa que está en contacto directo con el cuerpo y adecuadas para la edad del segmento elegido.
 - **AHORROS**
 - La calidad del producto en cuanto a materia prima, diseño y costuras es superior al promedio del mercado.
 - **CALIDAD DE VIDA**
 - Los productos ponen foco en la sustentabilidad ya sea de la materia prima, con un menor impacto en el daño al medio ambiente, y/o en la confección a través de un modelo de negocio que promueva el comercio justo entre la marca y el taller de confección.
 - **GRADO DE VINCULACIÓN CON EL CLIENTE**
 - Romper con prejuicios y estereotipos sociales a través de la inclusión. Comunicación de valores que demuestren que la marca entiende y empodera a las mujeres de este segmento.



13.3. VISION

Ser la primera opción de ropa interior para chicas de 9 a 15 años, ofreciendo productos de calidad bajo un modelo de negocio justo y responsable, atendiendo sus deseos y generando lazos a largo plazo.

13.4. MISIÓN

Inspirar a las niñas a crecer en libertad, derribando barreras y conquistando al mundo.

13.5. Objetivos de Marketing



Cuadro 9 – Objetivos de Marketing. Fuente: De elaboración propia



13.6. Posicionamiento

Insight de consumidor

DE LA CATEGORÍA Y DE LAS MARCAS	BASADOS EN PRODUCTOS (BENEFICIO FUNCIONAL)	BASADOS EN PSICOLOGÍA (BENEFICIO EMOCIONAL)
BARRERAS Me da vergüenza que mis compañeros sientan que me creo grande por usar corpiño.	¿POR QUÉ NO LO USO? “Me molesta el ganchito de la espalda y me aprieta el pecho”. “Es incómodo y no puedo moverme para hacer ejercicios”. “Solo lo uso en el verano”	¿CÓMO ME SIENTO CUANDO NO LO USO? Si se me marca la ropa, siento que me están mirando. Todavía no estoy tan desarrollada como para usarlo y soy re chata.
MOTIVADORES Quiero verme linda y cómoda para poder seguir con mis actividades.	¿POR QUÉ LO USO? Porque me gusta el diseño y es cómodo.	¿CÓMO ME SIENTO CUANDO LO USO? ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA MÍ? Mis amigas también se compraron y no quiero quedarme afuera de las conversaciones. Quiero que me queden tan bien como a ellas.

Cuadro 10 – Insight del consumidor. Fuente: De elaboración propia

ENCABEZADO Cherrymint celebra tu alma de espíritu libre y rebelde. ¡Alentamos a que tus sueños se hagan realidad a medida que te lanzás a conquistar el mundo!
INSIGHT: NECESIDADES/ MOTIVADORES/ BARRERAS “Quiero sentirme bien con mi cuerpo sin necesidad de cambiar nada” “La mirada del otro condiciona mis conductas” “Quiero verme linda, y sentirme cómoda siguiendo con mis actividades”
BENEFICIO EMOCIONAL Cherrymint te empodera entendiendo tus opiniones y deseos, rompe mandatos sociales. Porque es tiempo de que te sientas rebelde, libre y natural.



RTB: PROCESO

Los productos Cherrymint son fabricados bajo un modelo de comercio justo. Porque creemos que un mundo mejor se construye generando relaciones de confianza y mutuo acuerdo entre las partes.

Cuadro 11 – Desarrollo del Insight. Fuente: De elaboración propia

BENEFICIO FUNCIONAL

- Ropa interior sustentable, en compromiso con el medio ambiente.
- Cómodos y adaptables a los cuerpos de niñas de cualquier contextura
- Confección y diseño de alta calidad

BENEFICIO EMOCIONAL

- Busca aumentar la autoestima de las pre-adolescentes demostrándoles que el cuerpo de ellas es bello sin importar cómo sea.
- Derriba prejuicios
- Niñas libres, rebeldes, incorrectas

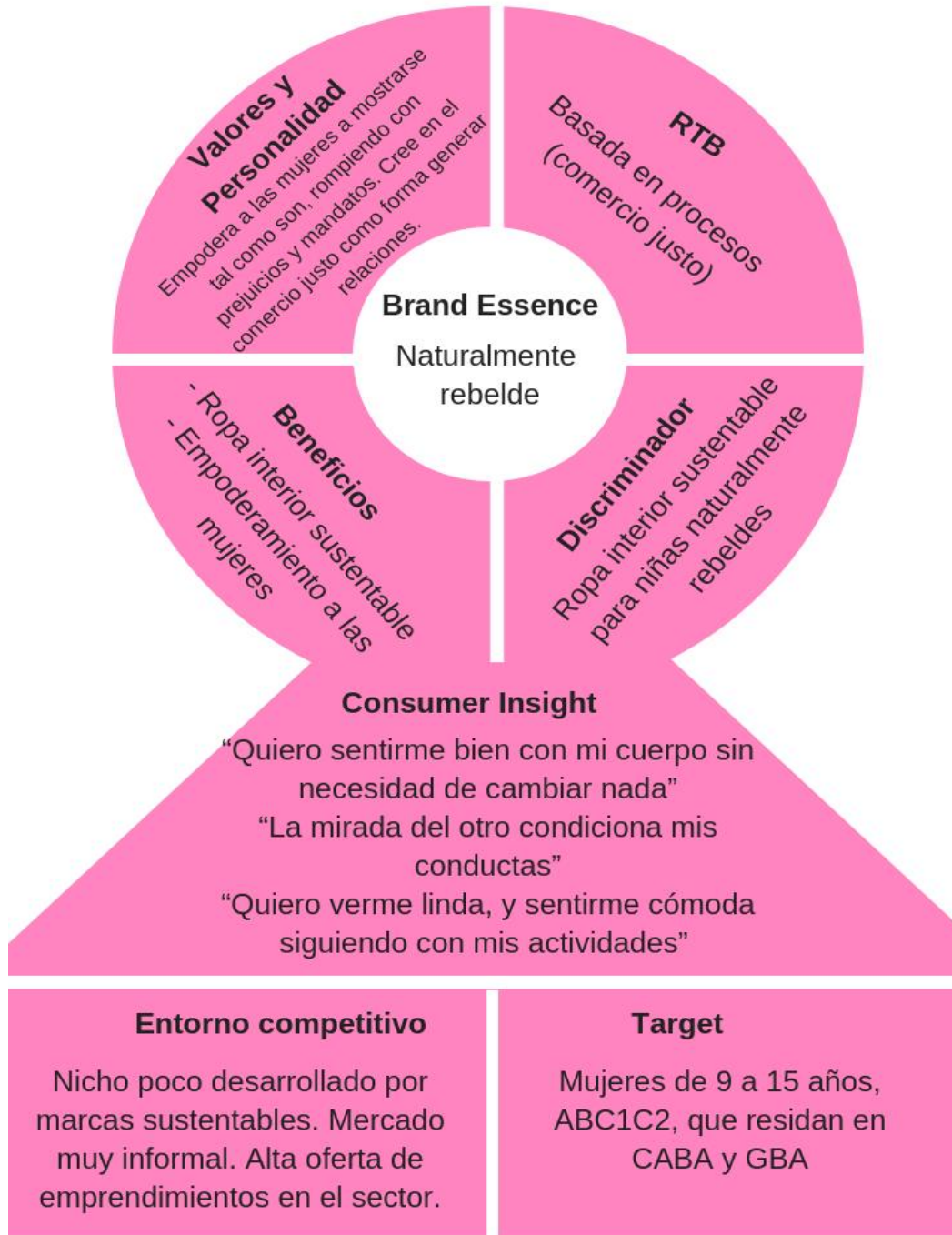
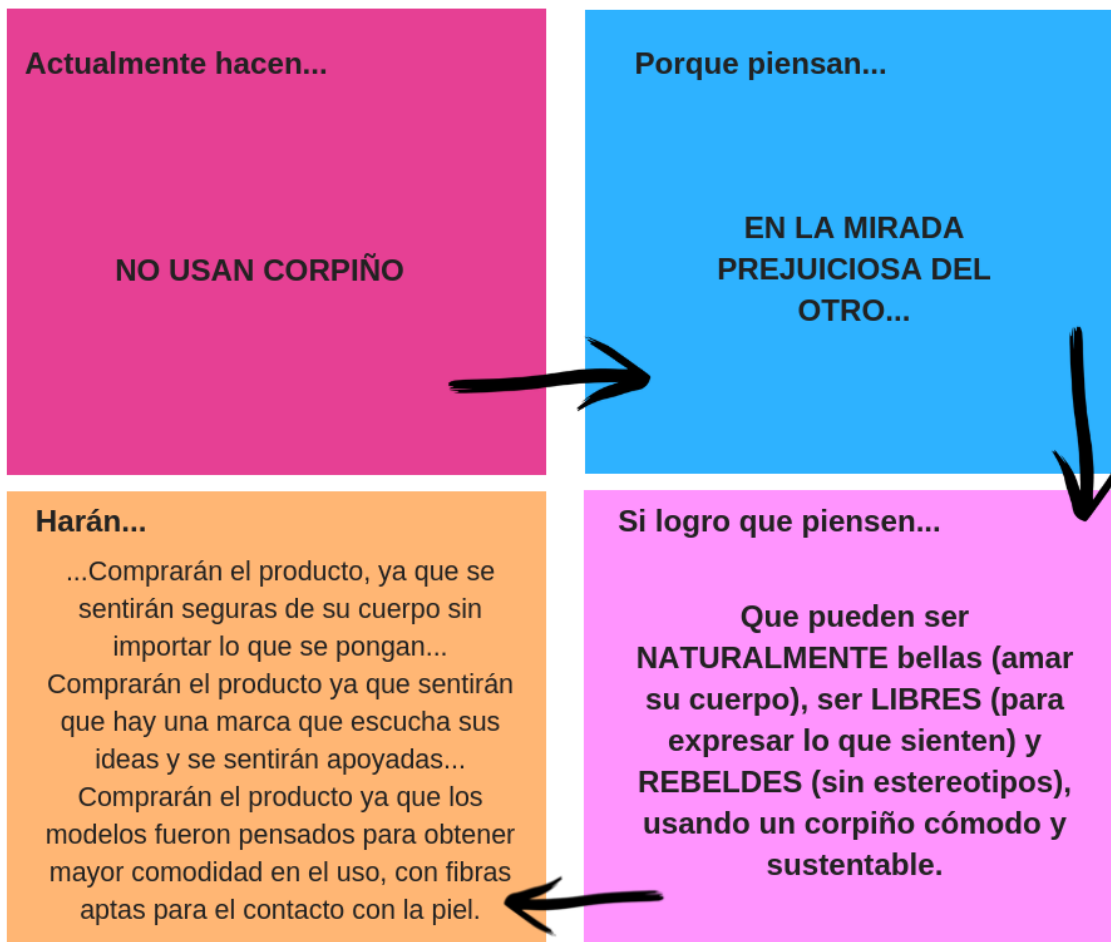


Gráfico 3 - Brand Key Model. Fuente: De elaboración propia



AD MAP

CONDUCTAS DEL CONSUMIDOR:



Cuadro 12 Ad Map. Fuente: de elaboración propia



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



13.7. LOGO + ISOLOGO



El nombre Cherrymint remite a dos sabores frescos y naturales, pero a la vez contrapuestos. Intentando dar cuenta de que las niñas pueden ser quienes quieran ser, sin seguir mandatos sociales. Rebelarse naturalmente a un mundo que encasilla en estereotipos y ser libres en su elección.

Se buscó incorporar la flor del cerezo porque en Japón representa la inocencia, la sencillez, la belleza de la naturaleza. Y el pimpollo está abriéndose, teniendo en cuenta que podría representar la etapa de la pre-adolescencia en donde las niñas están abriéndose al mundo, pero todavía falta mucho para terminar de madurar.

Para un mejor detalle del Manual de Marca, ver en Anexos “Manual de Marca”

13.8. Brand Sun Model

13.9. Insight de Marca

“Quiero sentirme bien con mi cuerpo sin necesidad de cambiar nada...”



13.10. Tensión

...pero la mirada del otro, a veces, condiciona”.

13.11. Propósito de marca

Resaltar la belleza natural de las niñas de hoy, para que crezcan libres y sin prejuicios.

13.12. Convicción de marca

El cuerpo de cada mujer es diferente y su belleza única. #MicuerpoMibelleza

13.13. Territorio de marca

Autoestima: valoración positiva propia de una misma que supera los motivos racionales o lógicos ya que se mueve por las emociones.

Libertad: elegir lo que nos hace bien, hacernos libres de los estereotipos y miradas ajenas.

Igualdad: sentirse igual ante el trato del otro, sentir que nos brindan las mismas posibilidades y responder bajo la misma premisa.

Empoderamiento: desarrollar la confianza y seguridad en sí mismas, en sus capacidades, en su potencial y en la importancia de sus acciones y decisiones para afectar a su vida de manera positiva.

Crecimiento (pubertad/ adolescencia): cambios naturales del cuerpo que hacen al desarrollo de las niñas hasta formarse en mujeres. El paso de la pubertad a la adolescencia.

13.14. Brand Playground

Ropa interior sustentable para niñas de 9 a 15 años. Comercialización en tienda online.

13.15. Target

Core Target:

Niñas de 13 a 15 años que entran en la categoría ropa interior para niñas y quieren usar un corpiño que las haga sentir libres con su cuerpo y aprendan a quererse tal como son.

Stretch Target:



Madres de niñas de 9 a 12 años que quieren que sus hijas se sientan cómodas con lo que usan y empiecen a tomar consciencia de los cambios de su cuerpo.

13.16. Valores

Autoestima: fomentamos a que las niñas aprendan a valorarse positivamente por lo que cada una es, con sus diferencias y sus percepciones. Entendemos al cuerpo de cada una como su propio hogar, y como tal, las hace únicas.

Igualdad: promovemos la igualdad, el trato unívoco ante las personas y el desarrollo de las mismas posibilidades sin discriminación de ninguna índole.

Confianza: ayudar a las niñas a sentirse seguras de sí mismas, y ser protagonistas de su propia historia que les permita impulsar cambios positivos en sus vidas.

Respeto: impulsamos relaciones honestas con nuestro medio ambiente y promovemos el comercio justo porque creemos que son parte de nuestra filosofía de trabajo.

13.17. Personalidad de marca

Cherrymint es fresca y natural. Cree y busca la libertad. Es rebelde, incorrecta, desafía mandatos, mantiene la mirada y cree en ella misma. Ama su cuerpo y busca embellecerlo con sus propios gustos.

13.18. Escalera de beneficios de marca

TENER

Cherrymint es una marca de ropa interior de fibras aptas para el cuidado de mi piel, de diseño cómodo para seguir con mis actividades diarias, me da confianza para sentirme segura de mi misma y libertad para elegir lo que más quiero, promoviendo el respeto por el medio ambiente y por los demás.

HACER

Me ayuda sentirme segura con mi cuerpo, a expresar mis ideas libremente y aprender a quererme tal como soy.

SENTIR

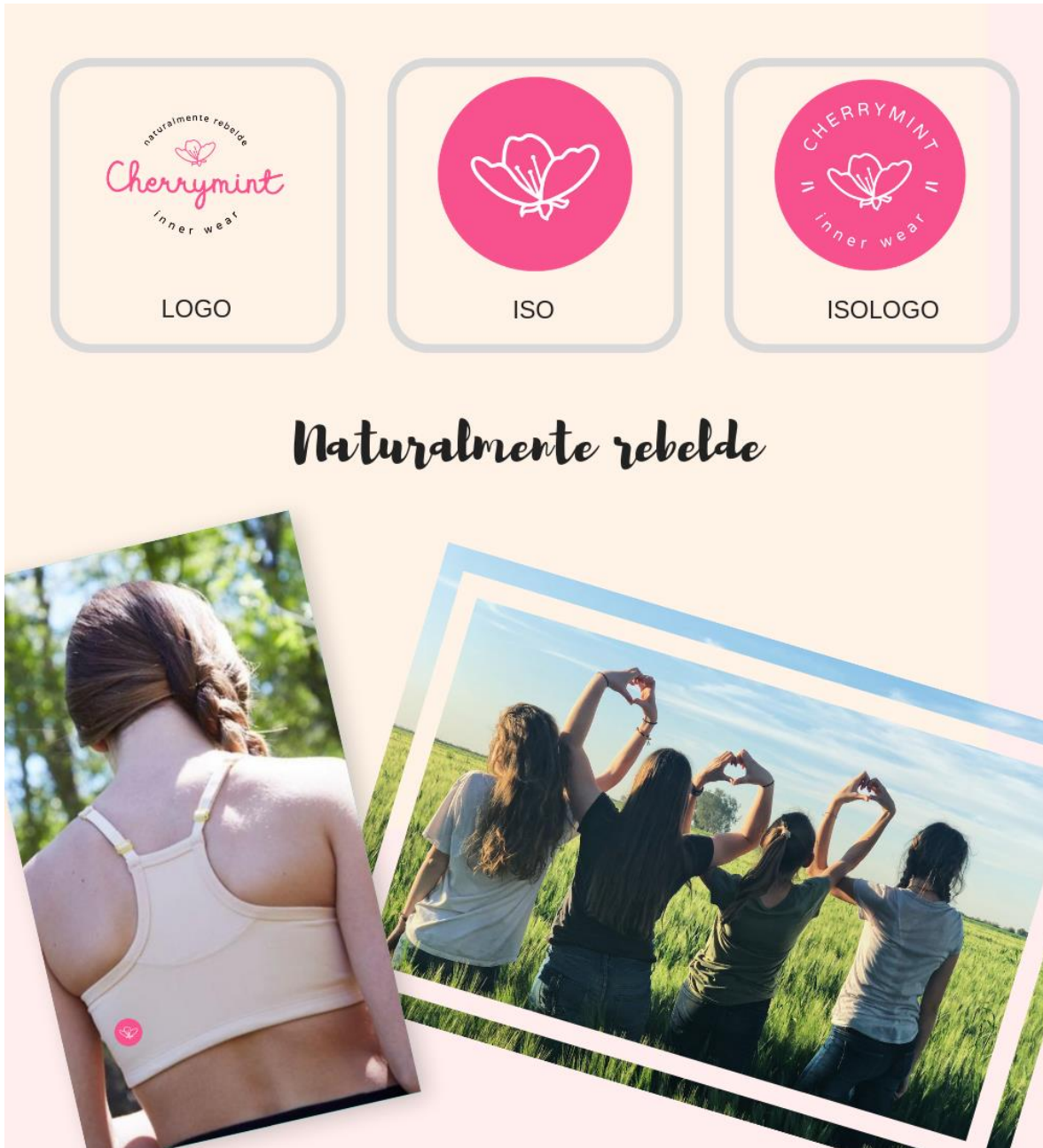


Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



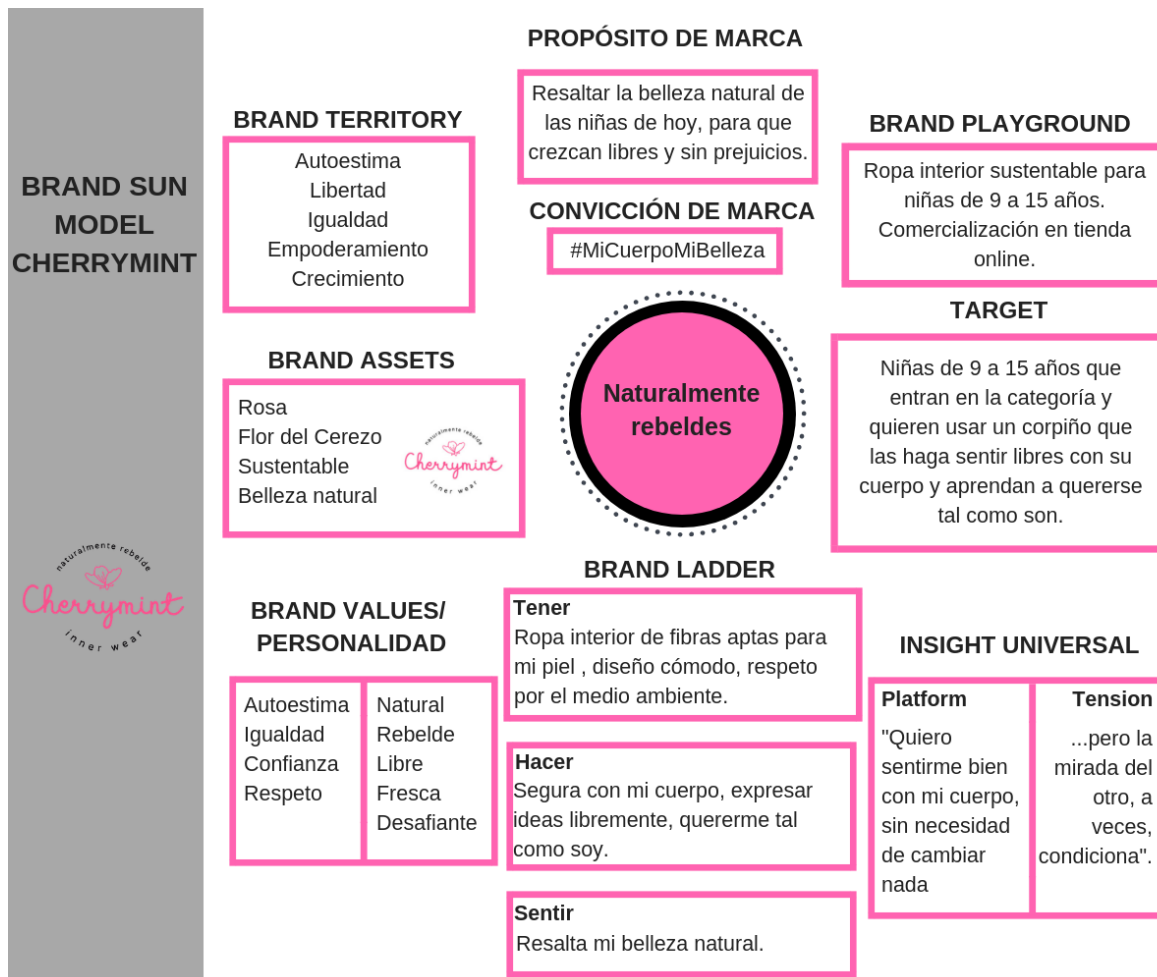
Resalta mi belleza natural.

13.19. Brand Assets (activos de marca)





13.20. BRAND SUN



Cuadro 13 Brand Sun Model. Fuente: de elaboración propia



13.21. Posicionamiento de Marca

Propósito de Marca	Resaltar la belleza natural de las niñas de hoy, para que crezcan libres y sin prejuicios.
Brand Idea	Inspirar a las niñas a amar su cuerpo y expresar sus ideas libremente.
Slogan/ Claim	Naturalmente rebelde

Cuadro 14 Posicionamiento de marca. Fuente: de elaboración propia



14. ANÁLISIS DE PLATAFORMAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO¹

14.1. El comercio electrónico en Argentina

Con un crecimiento del 52% durante 2017 (Dergarabedian, 2018), Argentina es uno de los primeros tres países exponentes de los negocios en línea en América Latina. Su impresionante comportamiento ha dado ventas por 156.300 millones de pesos, equivaliendo el 1,3 del PBI, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

Frente a la necesidad de atender a un mercado que busca aprovechar al máximo su dinero, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico lleva ya varios años implementando una campaña nacional de venta por internet llamada CyberMonday Argentina. La estrategia, que integra a una enorme gama de empresas, generó ventas por 5.196 millones de pesos en facturación total durante 2017 entre 430 empresas participantes.

Además el mercado argentino supone el 8.3% del comercio electrónico de toda América Latina con ventas en línea que representan un 2% del total de ventas minoristas en el país. Además, si se unen las ventas virtuales a las que se hacen en las tiendas, habiendo investigado previamente en línea, se llega a un 12.8%.

La aparición de las tiendas virtuales en Argentina, crece a ritmo acelerado, alcanzando un total de 37.911 negocios en 2017 y habiendo aumentado un 15,82% con relación a 2016 (Krom, 2017). Si se considera que el 90% de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez, es decir, que 18.3 millones de personas participaron en actividades mercantiles por vía Internet, representando un aumento de 6 millones de usuarios desde 2013, es de esperarse que ese número aumente para los próximos años.

Este crecimiento se debe a un considerable aumento en la cantidad de conexiones a Internet tanto privadas como semipúblicas (ubicadas en centros comerciales o de esparcimiento). De manera

¹ Análisis basado en las funcionalidades publicadas en sus respectivos sitios web: www.mercadoshops.com.ar, www.shopify.es, y www.tiendanube.com.ar



que los negocios en línea cuentan con mayor número de clientes potenciales. Además, se ha puesto especial énfasis en mejorar cada aspecto del servicio prestado por los empresarios y también se han logrado elevar los niveles de confianza de los usuarios a través de estrategias que les permitan hacer compras libres de riesgo.

Como área de oportunidad, se han implementado fechas clave como el *Hotsale* que se realiza durante el mes de mayo y *black friday* durante noviembre. Este tipo de estrategia que proviene de Estados Unidos, permite movilizar la economía y genera oportunidades para que nuevos usuarios se acerquen al comercio en línea.

Para dar sustento comercial a estas prácticas en línea, se han desarrollado diferentes plataformas de venta que permiten al vendedor poner en práctica su estrategia comercial en su totalidad, desde la promoción, administración, manejo de stock, venta, cobro, envío, entre otras funcionalidades.

A continuación se realizará un análisis de tres de las plataformas de venta en línea disponibles en Argentina.

14.2. MercadoShops - TiendaNube - Shopify

Tanto MercadoShops, como TiendaNube, como Shopify, son herramientas que permiten armar y gestionar el sitio de eCommerce. Todos son motores de comercio electrónico que brindan herramientas sin la necesidad de preocuparse por actualizaciones de *plugins*, versiones, servidores, etc. Está todo alojado en sus servidores, por lo que se definen bajo el concepto de SaaS (Software as a Services).

Antes de entrar de lleno en la comparativa, se detallan algunas de las funcionalidades que se pueden hacer en las tres plataformas:

- Insertar videos de YouTube.
- Manejar el stock y vincularlo con otras plataformas.
- Con el uso de Excel, se puede hacer cargas y ediciones masivas de los productos.
- Tener dominio propio.



- Los clientes se pueden registrar en la tienda para hacer seguimiento/tracking a sus compras.
- Vincular el eCommerce con la página de Facebook.
- Utilizar fotos en alta definición de los productos.
- Contar con diversas pasarelas de pago.
- Integrarlas con las redes sociales y a los dispositivos inteligentes.

14.2.1. MercadoShops

MercadoShops es una herramienta de la suite ofrecida por MercadoLibre. Lo que más la favorece es que, al ser de MercadoLibre, cuenta con todas (o casi todas) las herramientas de MercadoLibre. Además, es una de las más consagradas por su amplio desarrollo que permite desarrollar y optimizar al máximo el eCommerce.

Funcionalidades de MercadoShops

MercadoShops brinda herramientas para el eCommerce, teniendo entre sus puntos clave que se integra totalmente con MercadoPago, MercadoLibre y MercadoEnvíos, por lo que está dirigido a vendedores de la plataforma.

- La personalización de la tienda es amplia, por lo que se puede generar el diseño del sitio web desde muchas plantillas prediseñadas para diversos géneros de productos.
- Permite editar el código de la plantilla desde la misma plataforma o contratar a algún especialista para personalizar el diseño.
- Utilizar el dominio propio. En caso de no tener dominio, desde MercadoShops también se puede comprar el que desees.
- Con el dominio personalizado se puede configurar tu Gmail corporativo, además de contar con todas las herramientas de Google como Calendar, Hangouts, Drive, Docs, Sheets, etc.
- Permite crear una app móvil, con el nombre del negocio para que los usuarios descarguen desde Google Play o la App Store.



- Por otra parte, se destacan las herramientas que ofrecen para las ventas, que facilita el desarrollo de las campañas en diversos canales de ventas.
- Permite generar cupones de descuento y promociones de diferentes tipos y con objetivos particulares.
- Configuración de la tienda en Facebook y ayuda a publicar anuncios en la misma red social
- Seguimiento de las transacciones y analizar a los clientes, para dirigir puntualmente las próximas campañas y obtener un mejor resultado.
- *Chatbot* en el sitio como nuevo canal de ventas
- Gestión de listas de contacto para generar campañas de email marketing (permite enviarles todo tipo de boletines y con plantillas profesionales que podrás editar).
- Optimización SEO del sitio para llevar a la tienda a los primeros lugares de los buscadores
- El programa de fidelización es una gran ventaja de MercadoShops. Se puede diseñar un plan de fidelización con un sistema de puntos.
- Las publicaciones de productos de la tienda son personalizables.
- Centralizar los canales de venta
- Gestión de inventarios para saber quién compró, desde dónde y cómo pagó, además cuenta con la sincronización del stock.
- La sincronización con MercadoPago permite cobrar con todas las facilidades de la plataforma, esto incluye las pasarelas de pago o también el pago por cuotas.
- Otro factor a mencionar es que por usar MercadoShops luego del primer mes se obtiene una tasa preferencial por venta realizada por MercadoPago de 4,15% por venta.
- Integración con MercadoEnvíos y permite ofrecerle a los clientes diferentes métodos de entrega para que sean ellos quienes elijan el de mayor confianza permitiéndoles calcular el costo del envío y el tracking de sus paquetes.
- Permite generar facturación electrónica



¿Cuánto cuesta vender en MercadoShops?

Comparativa entre sus tres planes:

- Principiante \$439. Hasta 100 publicaciones, atención al cliente por e-mail en 72hs, tienda en facebook, dirección de web propia, libre de publicidad.
- Profesional \$499, Todas las características del Principiante más: hasta 500 publicaciones, Atención al cliente por e-mail en 24hs. Gestión de ventas multicanal integradas con Mercado Libre, Mercado Envíos en la tienda online (nuevo), Gestión de inventario y preguntas multicanal integradas con MercadoLibre, Medios de pago personalizados, Promociones y cupones de descuento, Integración con herramientas de Google, SEO personalizado, Integración vía APIs, tienda en Facebook, Dirección web propia, Libre de publicidad.
- Profesional Plus \$849. Todas las características del Plus más: Publicaciones ilimitadas, Atención al cliente por chat y por e-mail en 24hs.
- Costo por transacción por MercadoPago 4.15%. Si se desea comercializar el producto a desde MercadoLibre a través de MercadoShops, se abona la comisión de MercadoLibre según el nivel de exposición que se le quiera dar al producto (Gratuita, Clásica, Premium)².

Ventajas de MercadoShops:

- Personalización de la tienda y disponibilidad de diversas plantillas.
- Propio dominio y correo personalizado.
- Crear una app móvil y subirla a Play Store o App Store.
- Crear cupones de descuento y promociones.
- Integración con Facebook.

Desventajas de MercadoShops:

- La orientación a la venta por blogs, revistas, etc., no se potencia en MercadoShops como en las otras plataformas.

² Ver costos en la siguiente tabla https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Costos-de-vender-un-producto_870



- El plan más económico carece de herramientas clave para el crecimiento del eCommerce, como pasarelas de pago personalizadas, SEO y gestión de inventarios.
- Para iniciar es rentable trabajar bajo MercadoShops que contratar el desarrollo de un sitio web, pero a medida que las ventas crecen tiende a ser bastante caro y obliga a cambiar a un sitio propio.

Pasarelas de pago:

Al ser parte de MercadoLibre, permite hacer uso de todas las pasarelas de pago aceptadas por MercadoPago.

14.2.2. Shopify

Shopify es una de las plataformas de eCommerce más popular y una de las que más ha crecido en número de tiendas online. Es fácil de crear y configurar, posee un precio accesible, y es una de las alternativas más recomendadas para quienes quieran entrar por primera vez al eCommerce.

Funcionalidades de Shopify

- Shopify es un SaaS conocido y utilizado en todo el mundo
- 100% personalizable
- Permite, además, partir desde cientos de plantillas que están incluso segmentadas por rubro.
- Posee diversos canales de venta con la posibilidad de manejarlos todos desde su plataforma (redes sociales como Facebook e Instagram y sitios más exclusivos como eBay, Pinterest o Amazon).
- Se destaca su panel de control ya que está completamente optimizado para gestionar todas las áreas del eCommerce con facilidad y de una forma muy intuitiva.
- Cuentan con un catálogo de más de 2.300 aplicaciones que se pueden integrar a la tienda,
- Permite que el usuario tenga la posibilidad de calcular su envío de manera fácil con una calculadora automática que permite calcular los costos de envío más impuestos y se lo envía al cliente automáticamente.



- La app de Shopify permite mantener al día todos los movimientos de la tienda, con un diseño responsive
- Se puede rastrear y gestionar el inventario en todos los canales de ventas que estén habilitados a la tienda.
- Shopify cuenta con una amplia pasarela de pagos
- Aplicar impuestos o personalizar impuestos. Se puede dirigir según diversos parámetros los impuestos aplicados a cada vendedor.
- Enviar recibos a los clientes vía email o SMS, completamente personalizables y automáticos.
- Procesar reembolsos, de acuerdo a la política de reembolsos.
- Crear y gestionar accesos individuales para los empleados con los permisos necesarios y desde el panel de administrador.
- Permite vender desde Messenger (no es necesario que los clientes salgan de Facebook para comprar ya que se integra totalmente a la red social y permite vender desde el chat
- Configurar el chat para que reciban información del estado de sus compras, envíos, etc.
- Posee un generador de logos o eslóganes, hasta un generador de políticas de privacidad o de reembolso.

¿Cuánto cuesta vender en Shopify?

Shopify es una de las alternativas más económicas, sin embargo, las mejores herramientas se ofrecen en sus planes más caros:

- Plan Basic Shopify USD 29. Se dispone de 2 cuentas de personal, almacenamiento y número de productos ilimitados y un 2% de comisión en la transacción
- Plan Shopify USD 79. Este es el plan más utilizado por los clientes de Shopify. Incluye todo lo del plan Basic con un 1% de comisión y 5 cuentas de personal, más análisis de fraude, tarjetas de regalo, informes profesionales, y recuperación de carritos abandonados.
- Plan Advanced Shopify USD 299. En este caso la mayor ventaja es que los gastos de transacción son de un 0,5 %. Incluye 15 cuentas de personal, todas las funcionalidades de los anteriores planes, más un generador de informes avanzado y un seguimiento del envío



en tiempo real. Es recomendable solo para tiendas online complejas y con grandes expectativas.

Ventajas de Shopify:

- Es ideal para iniciarse en el eCommerce.
- Es un software nativo.
- No es necesario comprar el hosting, pues el almacenamiento es en la nube.
- Variedad de plantillas profesionales que te permiten en segundos comenzar a vender.
- Variedad de pasarelas de pago, incluso acepta criptomonedas.
- Te permite vender en Facebook y hasta tener un blog en tu tienda.

Desventajas de Shopify:

- Al ser un software almacenado en la nube, no se puede descargar ni modificar.
- Si hay algo que no se puede hacer con el software, no se puede hacer de ningún otro modo.
- No brinda tantas alternativas SEO, por lo que es un trabajo bastante complicado el intentar llegar a los primeros lugares de los buscadores con una tienda de Shopify.
- Para emprendimientos que están creciendo, termina poniendo un techo que obliga a mudarse a otro prestador de servicios con el tiempo.

Pasarelas de pago:

Las siguientes pasarelas de pago son aceptadas en Argentina:

- 2Checkout
- BitPay
- Conbase Commerce
- ComproPago- Efectivo (Oxxo, 7Eleven, ...) SPEI, Criptomonedas
- GoCoin



- Mercado Pago
- PayPal Express Checkout
- PayU Latam
- PUT IT ON LAY-BUY

14.2.3. TiendaNube

TiendaNube se ha convertido en una de las plataformas de eCommerce más usadas de Latinoamérica y España. Su capacidad de vinculación con MercadoLibre, así como también las facilidades que permite en la gestión de envíos, la convierte en una excelente alternativa para eCommerce establecidos en Latinoamérica.

Funcionalidades de TiendaNube

- Una de las ventajas que cuenta TiendaNube es la capacitación a través de La Universidad del eCommerce, dirigida a aquellos vendedores que quieren tener su eCommerce pero que no tienen conocimientos de gestión de una tienda online. Se puede acceder sin costo a decenas de cursos que instruyen en la construcción de la tienda.
- El diseño de su tienda es responsive, intuitiva y ofrece una muy buena experiencia de compra.
- La gestión de stock/inventario también se ve optimizada con TiendaNube. Desde el panel de control de la plataforma se puede gestionar la mayor parte de las funcionalidades ofrecidas.
- En cuanto a la gestión de envíos, tiene acuerdos con prestadores de servicios con precios preferenciales como OCA, Correo Argentino y MercadoEnvíos, que recientemente se sumó a la plataforma. Sus convenios con OCA, Correo Argentino o MercadoEnvíos nos ofrecen envíos a precio preferencial y con los mejores prestadores de servicios de Argentina.
- Ofrece el cálculo automático de costos por envío en base a distintos parámetros, o la creación de etiquetas automáticas o, incluso, la configuración de envíos gratuitos.



- Podría ubicarse a TiendaNube como la segunda opción más conveniente, desde el punto de vista de la gestión de pagos, ya que, ofrece más pasarelas de pago que MercadoShops, pero tiene muchas menos que Shopify.
- La gestión de productos y stock es bastante intuitiva, se pueden manejar variantes de acuerdo al rubro o hacer cargas masivas mediante un Excel provisto por la plataforma, ayudando a ahorrar tiempo.
- El stock sincronizado permite integrar la tienda con todos los canales, incluso, su integración con MercadoLibre permite actualizar automáticamente el stock cada vez que se venda un producto.
- Integración con Facebook para la venta y el manejo del stock
- TiendaNube optimiza y enfoca sus esfuerzos mayormente en la versión móvil permitiéndole a los clientes navegar cómodamente y con un diseño fácil e intuitivo.
- También se integra con Instagram para poder vender los productos desde ahí con un diseño atractivo y totalmente optimizado.

¿Cuánto cuesta vender en TiendaNube?

Comparativa entre sus tres planes:

- Full \$499 más 2% costo por transacción. Productos, visitas y ventas ilimitados, Plantillas personalizables optimizadas para celulares, Integración con medios de pago y medios de envío, Gestión de productos y manejo de stock, Configuración de dominio propio y correos, Seguimiento de estadísticas con Google Analytics, Configuración de códigos de tracking y conversión, Hosting en Amazon y certificado SSL incluido, Aplicación de Tienda Nube para Android y iOS, Integración con Instagram Shopping, Carritos abandonados, Soporte por email Tarifa preferencial de Mercado Pago (4.15%), Configuración de puntos de entrega, Carga y actualización en masa de los textos de productos
- Plus \$999 más 1% costo por transacción. Incluye todo lo que es Full más: Promociones 2x1 y 3x2, Cupones de descuento, Diseño 100% flexible (via HTML, CSS y JavaScript),



Personalización del SEO, Generador de HTML para email marketing, Estadísticas avanzadas de tu negocio

- Avanzado \$1699 más 0,5% costo por transacción. Incluye el paquete Plus más múltiples idiomas y monedas.

Ventajas de TiendaNube:

- Tarifa preferencial de MercadoPago de 4.15\$ + IVA, en lugar de 4.45% + IVA) por transacción.
- Convenios con medios de envío (como OCA, Correo Argentino y MercadoEnvíos).
- Capacidad de vinculación con otros canales de venta como MercadoLibre y otros marketplaces, así como también en redes sociales como Facebook o Instagram.
- Capacitación gratuita para emprendedores que buscan aprender a gestionar un eCommerce
- Tienda de aplicaciones y red de profesionales locales que permiten resolver problemas como diseño a medida, campañas de marketing, facturación, gestión de stock, herramientas de marketing para aumentar ventas, etc.

Desventajas de TiendaNube:

- No está disponible en todos los países, como MercadoShops o Shopify.
- Es una plataforma relativamente nueva y que está en pleno auge.

Pasarelas de pago:

Actualmente trabaja con varias pasarelas de pago:

- Mercado Pago
- PayU
- TodoPago
- PayPal



Por último, MercadoShops y TiendaNube tienen la ventaja de integrarse a MercadoPago, MercadoLibre y MercadoEnvíos. TiendaNube fue la última plataforma en sumar MercadoEnvíos, convirtiéndose así en una nueva alternativa que la aventaja por sobre las otras dos plataformas. Para mayor detalle sobre la integración de MercadoLibre en las diferentes plataformas, ver cuadro 15 en Anexos. En cuanto a las diferentes opciones de pasarelas de pago (MercadoPago, PayU, Decidir y NPS) se realizó un cuadro comparativo que puede verse en Anexos como Cuadro 16 Pasarelas de Pago).

En la siguiente tabla, se comparan las funcionalidades de cada plataforma en su plan más costoso, es decir, a su máxima capacidad.

CARACTERÍSTICAS	MERCADOSHOPS	SHOPIFY	TIENDA NUBE
Cantidad de usuarios	No específica	15	Ilimitado
Almacenamiento en línea de archivos (imagenes)		Ilimitado	Ilimitado
Ventas Multicanal	X	X	X
Costo por transacción	Ninguno	0,5%	0,5%
Costo por procesamiento de pago	4,15%	No específica	4,15%
Código de descuento	X	X	X
Tarjetas de regalo	No	X	No
Promociones personalizadas	X	No	X
SEO	X	No	X
Recupero de carrito	No	X	X
Pasarelas de pago	Todas las de MercadoPago + integraciones	Varias por país. Acepta MercadoPago	Acepta MercadoPago y otras como PayPal
Dominio personalizado	X	X	X
App móvil autónoma	X	X	No
Google Analytics	X	X	X
Generador de logo, slogan, código QR, términos y condiciones, políticas de privacidad		X	

Cuadro 17 Comparativa de plataformas de e-commerce. Fuente: elaboración propia



Shopify es una de las herramientas más potentes a nivel mundial, con múltiples plataformas de pago y canales de venta. Permite la integración con Facebook, Messenger, puntos de venta físico y más canales. La desventaja es que no está integrado en su totalidad con MercadoLibre, pero sí con MercadoPago.

TiendaNube es lo que más se asemeja a Shopify a nivel local, está integrado con MercadoPago y MercadoLibre, y además también con operadores locales de encomiendas lo que nos facilita la posibilidad de gestionar los envíos. Recientemente se afilió a MercadoEnvíos.

MercadoShops es quizá la alternativa que nos facilita en gran medida todas las operaciones de eCommerce, pues al tener la capacidad de integrarse con MercadoPago, MercadoLibre y MercadoEnvíos, lo único de lo que se deberá trabajar es en llevar tráfico a la tienda. Sin embargo, de las tres plataformas, es la que menos funcionalidades tiene.

En conclusión, se puede inferir que las tres son perfectamente aplicables a cualquier eCommerce, pero teniendo en cuenta el segmento al que se quiere llegar y los objetivos del negocio, se tomará en cuenta a TiendaNube como la plataforma seleccionada para comercializar los productos online.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



PLAN DE IMPLEMENTACIÓN



15. PLAN DESARROLLO DE TIENDA ONLINE

	OBJETIVO	ESTRATEGIA	KPI'S
	Generar tráfico cualificado al sitio	Estrategias SEO	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas orgánicas, frecuencia • Sesiones únicas, duración, tasa rebote, Web audience
		Estrategias SEM	<ul style="list-style-type: none"> • Palabras clave, pagerank • Reach y tráfico al sitio • Usuarios únicos y sesiones • CTR
		Estrategias RRSS (Awareness)	<ul style="list-style-type: none"> • Reach y link clics • Alcance, interacciones, likes, inscriptos, Est. Ad recall lift
		Estrategias RRSS (Performance)	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia y reach, conver. • Clics desde banners al carrito
Aumentar la conversión dentro del sitio y retener al usuario	Home Page PDP Generación de Leads	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas únicas y recurrentes • Tiempo de permanencia • Porcentaje de rebote 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Producto más seleccionado • Producto más rentable 	
		<ul style="list-style-type: none"> • CTR mailing, apert., clic • Cant. registros 	
Disminuir el porcentaje de abandono	Checkout, estrategias de retención	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de abandono • Tasa de rebote • Sesiones únicas, duración, frec. • Tasa de conv. (registros, email) 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de Venta mensual esperado 443 U., \$109k • Ticket Promedio \$451.61 • Tasa de Conv. 2% 	
Venta	Estrategia de Pagos y Envíos	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura y clic a la tienda • Life time value • Churn rate 	
Generar una tasa de recompra del 30%	Email MKT		

Cuadro 18 Funnel de conversión. Fuente: de elaboración propia

15.1. Objetivo Principal

Teniendo en cuenta que los objetivos de ventas mensuales son de 443 unidades, con una tasa de conversión de 2%, se deberá alcanzar un tráfico de 22.150 visitas a la tienda para cumplir con dicho objetivo comercial (Para más información acerca del Comportamiento de Compra en Internet del segmento en cuestión ver Anexos Gráfico 4, 5 y 6 obtenidos del Estudio Anual de la Cámara Electrónica de Comercio).



15.1.1. Etapa Generación de Prospectos

Objetivo: generar tráfico cualificado al sitio para alcanzar un tráfico de 22.150 visitas mensuales.

Estrategias On-Site SEO

Posicionar mediante palabras clave, identificando las palabras a través de la herramienta de Google para conocer el volumen de búsqueda y nivel de competencia que cada una tiene. Las palabras indicadas serán aquellas que mejor coincidan con el producto ofrecido, tengan un alto nivel de búsqueda y un bajo nivel de competencia. Se realizó una muestra de las palabras clave que los consumidores buscan en Google y son detallados en el Anexo (Ver Gráfico 7, 8 y 9: “Interés de un tema por parte de los internautas y su evolución a lo largo del tiempo”)

Identificación de palabras clave:

Ropa interior para niñas, ropa interior de mujer, lencería mujer, lencería, lencería para mujer, corpiños sin aro, corpiños, ropa interior niña, lencería infantil y ropa interior niña catálogo. (Ver Gráfico 10 y 11 “Palabras Clave”)

Algunas prácticas a tener en cuenta:

- Repetición: repetir las palabras clave para que el motor de búsqueda pueda indexarlas (no abusar)
- Destacar: Destacar las palabras clave con negrita
- Sinónimos: Utilizar sinónimos para darle mayor información y contexto a los motores de búsqueda
- Ubicación: incluirlas en el cuerpo de la página, títulos, subtítulos, URL, y metadescripción de la misma.
- **Meta etiquetas de descripción:** utilizar metadescripciones para cada página del sitio para que el usuario encuentre útil la página que está mirando, con una redacción recomendada de 160 caracteres (2 oraciones), informando y captando la atención del usuario. Que todas las metadescripciones de las páginas sean diferentes, incluyendo información relevante en la descripción.



- **Imágenes accesibles.** Incorporar tags a las imágenes para que sean accesibles por los buscadores (Alt text: texto que describe lo que hay en la imagen), utilizar nombres de los archivos de la imágenes cortos y descriptivos. Por último, agregar el pie de la foto para describir qué se ve en la imagen.
- **Links.** Los buscadores no solo tienen en cuenta las URLs de los links que se incluyan en las páginas, sino también los textos que los representa.
- **Enlaces internos.** Para lograr mayor indexación de páginas internas por parte de los buscadores y mejorar la visibilidad de los usuarios, se realizarán enlaces internos en la tienda online. Esto permitirá encontrar una temática en común a los buscadores, ya que los contenidos se encontrarán relacionados entre sí. Por otra parte, se logrará mejorar el tiempo promedio del visitante en la página, aumentando las chances de que el usuario se convierta en cliente.
- **Sitemap.** Enviar el sitemap a Google para lograr la indexación de la página.
- **No Follow Links.** Le comunica a los robots rastreadores que no deben seguirlo ni tomarlo en cuenta para el ranking que ocupará este sitio en los resultados de los buscadores. Esto se hace para evitar el spam y por ende que el motor de búsqueda penalice el sitio y disminuya el ranking en los buscadores.

Estrategia Off- Site SEO

- **Link Building:** como técnica para hacer que sitios externos apunten al sitio web, se van a generar contenidos en medios digitales para ser mencionados, crear infografía y videos para incentivar la viralización del contenido, etc.
- **Interacciones sociales:** optimizar los sitios de redes sociales, incluyendo información del sitio web, el link al sitio, compartir contenido relevante para los seguidores para conseguir que los mismos interactúen. Por otra parte, se recomienda optimizar y generar interacción en las redes sociales para ayudar a posicionar el sitio en los buscadores.



KPI

- Número de visitas orgánicas: Se tomará en cuenta el número de visitas orgánicas en un periodo determinado (ej.: Mes anterior) y su comparación con otro periodo relevante para la estrategia (ej.: Mismo mes del año anterior). De esta forma se pueden estimar los resultados del desarrollo de la campaña.
- Número de clics: A través de la herramienta Google Webmaster se medirá el número de clics de usuarios hacia los resultados en las páginas de búsqueda (SERPs).
- Posición media: Posición media de las palabras clave posicionadas a través de las consultas de la tienda.
- Número de palabras clave posicionadas: Estudiar el número total de palabras clave posicionadas en buscadores.
- Palabras clave posicionadas en TOP 5, 10, 20 y 50: Analizar las posiciones de las distintas palabras clave en función de la página en la que estén posicionadas, clasificándolas por distintos tipos de posicionamiento.
- Visitas por palabra clave: Número de visitas generadas a través del posicionamiento de determinadas palabras clave.
- Número de páginas indexadas: Número total de páginas indexadas en los buscadores.
- Número de enlaces: Medición del número de enlaces entrantes y salientes.
- Número de conversiones SEO: Medir el número de conversiones realizadas a través del canal SEO para compararlas con el resto de canales y ver su desarrollo.
- Autoridad de la página: Medición del rango de autoridad de la página utilizando herramientas como Moz.

15.1.2. Estrategias SEM

Objetivo: Aumentar el tráfico cualificado al sitio

Acciones

Generar “campañas de Red de Búsqueda” para cumplir con el objetivo de generar tráfico cualificado a la tienda. Para cumplir con dicho objetivo, las campañas se centrarán en aumentar



los clics y la tasa de clics (CTR). Para eso, se redactarán textos de anuncios impactantes y se agregarán palabras clave eficaces a fin de crear anuncios relevantes y atractivos para los clientes. El pago por este tipo de campañas, solo se realizará cuando los clientes realicen clics en los anuncios.

Para llegar a los clientes, se orientarán los anuncios por tipo de público (en el mercado, remarketing, segmentación de clientes, públicos similares), datos demográficos, idioma y lugar, palabras clave, etc.

Organizar las campañas por tema o línea de producto, punto geográfico, idioma, preferencia de distribución, segmentación (9 a 12 años y 13 a 15 años), etc.

Objetivo	¿Cuándo se utiliza?	Tipos de Funciones
Clientes Potenciales	Incentivar a los clientes relevantes a expresar interés en sus productos o servicios mediante la suscripción a un boletín informativo o la entrega de su información de contacto	Funciones que inician el proceso de conversión, como la orientación por público, las extensiones y los anuncios que se muestran a los usuarios mientras exploran los sitios web, los vídeos y las aplicaciones que se asocian con Google.
Tráfico del Sitio Web	Dirigir a los clientes potenciales hacia la tienda online	Funciones que ayudan a los clientes que realizan investigaciones a encontrar posibles opciones de productos, como los anuncios con títulos relevantes y



generados de forma dinámica,
las extensiones y las
estrategias de oferta que
pueden ayudar a aumentar las
visitas a su sitio.

Cuadro 18 Anuncios Google Ads. Fuente: Google Ads

KPI'S

- Reach y tráfico al sitio, para conocer el número máximo de usuarios que tuvieron contacto con los anuncios.
- Usuarios únicos y sesiones, para saber cuántos usuarios visitan el sitio y cuánto dura la interacción con la misma.
- Clics y tasa de clics (CTR): Para saber cuántas personas consideraron el anuncio lo suficientemente atractivo como para hacer clic en él y visitar el sitio web, se considerará una CTR del 3% o superior.
- Optimización continua de campaña: Analizar detenidamente el rendimiento de las palabras clave con estas estrategias:
 - Actualizar las listas de palabras clave periódicamente. Detener o quitar las palabras que no tengan un buen rendimiento (por ejemplo, si tienen una CTR por debajo del 1% o niveles de calidad bajos) y agregar palabras nuevas.
 - Utilizar las cuatro opciones de concordancia de palabras clave (amplia, negativa, exacta, de frase) para ayudar a controlar quién ve los anuncios. Con algunas opciones, se obtendrán más impresiones de anuncios, clics y conversiones. Con otras, se obtendrán menos impresiones y una orientación más limitada.



15.1.3. Estrategias Social Media

Campañas de Branding

Objetivo: generar branding y posicionamiento de marca (always on)

Para lograr el ingreso de tráfico cualificado al sitio web, se trabajará a través de las redes sociales en Facebook e Instagram con audiencias segmentadas a partir de género, geolocalización, rango etario e intereses.

Anuncios Pagos

Con el objetivo de generar reconocimiento de marca, se generarán anuncios pagos a las personas con más probabilidades de recordarlos. Los formatos que se utilizarán para este tipo de anuncios serán:

- Video: Historias de Instagram en la cuenta para que las vea el público que sigue la cuenta Cherrymint. Generar contenido en varias historias, cortas pero impactantes. Mostrar los beneficios emocionales de la marca junto al producto.
- Secuencias: Se utilizará para explicar diferentes temáticas relacionadas con el medio ambiente y que al deslizar cada tarjeta, muestre diferentes beneficios emocionales de la marca.

Publicaciones Orgánicas

Para generar posicionamiento se recurrirá a publicaciones orgánicas. Se mostrarán fotografías basadas en estilos de vida de una chica Cherrymint (lifestyle) de acuerdo al tono comunicacional de la marca, publicaciones que den cuenta del cuidado del medioambiente (para empezar a posicionar la temática “sustentabilidad”) e imágenes/ textos alusivos al empoderamiento de la mujer y la autoestima.

Se realizarán sorteos y concursos en las redes sociales, que requieran compartir las páginas (FB e IG) y etiquetar usuarios para viralizar las publicaciones y generar brand awareness y tráfico.

KPI'S

- Reach y clics desde redes sociales
- Cantidad de inscriptos al sorteo



- Tasa de Engagement. Estudiar el comportamiento de los usuarios para conocer el compromiso con la marca.
- Estimated ad recall lift (personas) refleja el número indicado de personas con probabilidad de recordar el anuncio luego de dos días de su lanzamiento.
- Costo por mejora estimada de recuerdo del anuncio (personas): Costo promedio para cada mejora estimada de recuerdo del anuncio.

Campaña “Mi Cuerpo, Mi Belleza”

Segmento: niñas de 13 a 15 años / Madres de niñas de 13 a 15 años

Red Social: Facebook y LinkedIn

Objetivo: Generar conversiones (performance)

Generar publicaciones promocionadas para lanzar los corpiños modelo Free Spirit, de acuerdo a un público específico (niñas de 12 a 15 años que residan en Capital Federal y Gran Buenos Aires, con intereses y comportamientos comunes), se estima un presupuesto de \$4000 para ser lanzado en la “vuelta al cole” durante febrero y marzo de 2019. (Ver Presupuesto de Marketing).

Por otra parte, con el objetivo de aumentar las conversiones en la tienda online, se generarán anuncios bajo diferentes formatos:

Foto: Los anuncios con foto ofrecen de forma sencilla y clara el contenido que se quiere transmitir utilizando imágenes y textos atractivos.

- Una sola imagen: para captar la atención mediante una imagen eficaz acompañados del link que redirige a la tienda online (con un título de hasta 25 caracteres y un texto de hasta 30 caracteres) con el propósito de generar conversiones con una llamada a la acción (comprar). Cada publicación pautaada manejará una audiencia determinada dependiendo de la temática y objetivos de la misma (promociones, producto, etc.). Para llamar la



atención del público objetivo, se utilizará una foto que muestre chicas utilizando el producto (y no del producto en sí)

Video: Los anuncios con video son ideales para invitar a las personas a actuar (Video y GIF; Video vertical, Instagram stories, Secuencia y Colección).

- Historias: Se utilizará ese tipo de formato para mostrar beneficios del producto y su relación con el target (ejemplo: videos de chicas haciendo alguna actividad física con el producto puesto, al aire libre, en acción). Generar historias en Instagram, cortas pero que impulsen a la acción en el sitio.
- Secuencias. Utilizar anuncios por secuencia en Facebook e Instagram para mostrar hasta 10 imágenes o videos en un mismo anuncio, cada uno con su propio enlace destacando distintos productos. Se utilizará este tipo de formato para mostrar detalles de los productos y ofrecer una idea más completa de los mismos, y al deslizar cada tarjeta, llevarán al usuario a la acción.
- Anuncios de Colección: Este formato publicitario de Facebook ayudará a que las personas puedan pasar del descubrimiento a la compra de una forma fluida y envolvente. Cada anuncio de colección incluye un video o una imagen principales con cuatro imágenes más pequeñas que se muestran justo debajo en un diseño de cuadrícula. Se utilizará este tipo de anuncios para mostrar los productos con el fin de aumentar las conversiones en la página de destino.

KPI's

- Reach y clics desde redes sociales, para conocer cuántas personas fueron alcanzadas por los anuncios.
- Frecuencia y reach, para saber a cuántos estamos llegando y con qué frecuencia.
- Conversiones desde redes sociales, para estimar cantidad de personas que llegan al sitio y realizan una acción específica.
- Cantidad de interacciones (likes, compartir, comentarios, etc.)



- Modelo de Atribución: para conocer cuántas ventas, desde analytics, provienen de Social Media, que servirá para calcular el ROI de cada campaña

15.1.4. Estrategia de Producto

Home Page

Objetivo: Aumentar la conversión dentro del sitio y retener al usuario

Para apoyar la demanda se desarrollará un banner principal con una promo del momento (back to school, día del niño, cybermonday, black friday, etc) acompañada de una imagen alusiva que impacte e incite a la compra.

- Banner con 5 fotografías de Novedades (con fotos de 5 productos de la última colección) y los respectivos precios.
- Panel con 6 fotografías destinadas a mostrar: Mi Primer Corpiño (con foto del modelo del corpiño deportivo para niñas de 9 a 12 años), Combo Bra (con foto del combo de dos corpiños básicos de diferentes colores), Teens (con foto de corpiños para chicas de 12 a 15 años. Redirige directo a los corpiños para talles más grandes), pre-teens (con foto de corpiños para chicas de 9 a 12 años. Redirige directo a los corpiños para talles más chicos), Combo Panties (con foto del combo de dos bombachas básicas de diferentes colores), Lookbook (Redirige a las fotografías de la última colección).
- Banner con la leyenda “Mi cuerpo, mi belleza” y una foto alusiva. Redirige a la sección Nuestro Mantra.
- Formulario para registrarse (nombre, apellido, mail)
- Sigamos conectadas! (redes sociales) y mail de contacto
- Sitemap

Menú:

- Shop: listado de productos para la compra
- Lookbook (fotos de la última campaña)



- Obtené 10% (link para obtener un descuento del 10% en la primera compra)
- Registrarme (formulario para crear cuenta y suscribirse al news de novedades)
- Nuestra Historia: storytelling de Quiénes Somos, Visión, Nuestro Mantra (se detalla el lado más emotivo de la personalidad Cherrymint, nuestros valores, lo que nos hace únicos)
- Guía de Talles (Guía de talles para corpiño y bombachas) y política de devolución
- Guía para padres: artículos tipo blog para ayudar a los padres a apoyar a sus hijas en la elección del corpiño, cuándo deberían comprar, qué modelo es el adecuado, cómo viven esta experiencia las niñas, cómo contenerlas y apoyar sus decisiones, etc.)
- Contacto: Formulario y puntos de contacto para realizar cualquier consulta.

KPI

- Cantidad de clics desde la home hasta el carrito
- Clics desde link promocionales en la home al carrito
- Visitas únicas y recurrentes: Se analizará el número de visitas únicas y recurrentes para comprobar el nivel de satisfacción del usuario hacia los contenidos de nuestro sitio web.
- Tiempo de permanencia: Se estudiará el tiempo medio de permanencia del usuario en nuestro sitio web.
- Porcentaje de rebote: Se analizará el porcentaje de rebote sobre las páginas de nuestro sitio web.

15.1.5. Página de Producto

OBJETIVO: Ampliar el tráfico a la página de producto para generar mayor cantidad de conversiones.

Despliegue en la tienda online del catálogo de productos mostrando imágenes de modelos con el producto puesto y realizando alguna acción.



Botón Shop: Listado de productos disponibles en donde se detalla cada producto con los talles disponibles y colores, composición, foto del mismo y forma de pago.

- Shop:
 - Bra:
 - Free Spirit, Ohio, Loly, Ula-Ula
 - Panties
 - Cheesecake, Lemon, Candy, Candy sustentable
- Trending: fotos de productos más comprados con sus precios.

Generación de Leads

Objetivo: Enriquecer la base para aumentar la fidelización y retención de los usuarios

Desarrollar acciones en la tienda online para generar mayor cantidad de registros y de esta forma achicar los pasos necesarios al momento de realizar la compra. Para esto se generará un Pop-up al momento de ingresar a la home para registrarse solo colocando el nombre, apellido y mail y obtengan a cambio un beneficio (descuento en la próxima compra, 2x1, etc.). Por otra parte, en la home estará disponible el formulario para registrarse en cualquier momento.

Una vez generada la base de datos se enviarán campañas de e-mail marketing con novedades de productos de acuerdo al análisis de comportamiento e intereses del consumidor.

KPI's

- CTR (Click Through Rate). Para conocer cuántos usuarios hicieron clic en las pautas y compararlo con las ventas (para una determinada campaña) CPA
- CTR mailing. Saber cuántos usuarios entran al sitio a través de los news y compararlo con los clics de otros canales.
- Tasa de conversión. Saber cuántos se registran en el formulario pop-up.



15.1.6. Estrategia de recupero de carrito

Teniendo en cuenta que el porcentaje de abandono en el checkout suele llegar al 50%, se realizarán estrategias directas donde se lleve al usuario directo al carrito. Cuando el usuario abandone la sesión, se enviará un mail automáticamente, desde la plataforma MailChimp, para recordarle que tiene aún su producto en el check out, con un botón para redirigirlo a la tienda. Cuando el usuario tenga más de 3 días sin hacer el checkout y ya sea cliente, se le enviará un mail ofreciéndole devolución gratuita (Tu producto está esperando por vos. Devolución gratis: probáelo en casa).

KPI's:

- CTR (Click Through Rate). Para conocer cuántos usuarios hicieron clic en las pautas y compararlo con las ventas (para una determinada campaña) CPA
- CPA (Costo por adquisición)
- Tráfico desde mail a tienda online y conocer el Open Rate, CTR y CR

15.1.7. Carrito /Checkout

OBJETIVOS: Ampliar el % de conversión, disminuyendo el porcentaje de abandono

ACCIONES

Para generar acciones directas, se colocarán banners en la home mostrando productos más vendidos o novedades que redirijan directo al carrito de compra.

Como estrategia para la retención, se ofrecerá un código de descuento para la próxima compra.

Para atenuar los abandonos en el carrito de compra, se realizarán acciones de retargeting para aquellos usuarios que hayan visitado la tienda y abandonado. Las herramientas de retargeting van en la siguiente línea: recordar al cliente, tanto por e-mail como en espacios publicitarios en otras webs que tiene un producto esperándolo.

Express Checkout

Normalmente, el proceso de compra online tiene varios pasos, cuando el usuario no está registrado:



1. Añadir productos al carrito
2. Verificar el carrito
3. Escribir información de pago y facturación
4. Elegir forma de pago
5. Introducir datos de tarjeta bancaria
6. Proceder al pago

El express checkout permite al usuario saltarse todos los pasos intermedios yendo directamente del carrito de compra al pago final. Para ello, o bien se ha registrado previamente y sus datos de pago ya constan en el sistema, o bien se usa una plataforma de pagos externa como PayPal, por lo que el usuario no tiene que introducir ningún dato para comprar.

KPI's

- Tasa de abandono de carritos. Analizar la tasa de abandono de determinada campaña y producto para conocer la performance de los mismos.
- Tasa de rebote. Conocer la tasa de rebote en determinado período y generar acciones que permitan disminuir el número.
- Sesiones únicas. Conocer la cantidad de sesiones únicas de cada página de producto para entender cuál es el más visitado y analizar la duración de la visita y su tasa de rebote.
- Conocer cuál es la opción de pago más utilizada para ofrecer mejores condiciones a futuro.
- Seguimiento de las transacciones en el carrito de compras para calcular métricas de ingresos, ratio de conversión, ticket promedio, producto más vendido y el ROI a partir de las compras en el sitio web. Sabiendo cuándo se ha realizado una transacción de comercio electrónico permitirá ver el porcentaje de sesiones que han generado una transacción (es decir porcentaje de conversiones de este objetivo).

15.1.8. Ventas

Objetivo: Generar 443 ventas mensuales

Acciones



En cuanto a las opciones para abonar en la tienda, se ofrecerá una amplia gama de medios de pago y condiciones para ampliar las oportunidades de generar nuevas conversiones. Tienda Nube permite configurarse con medios de pago como Mercado Pago, PayU, TodoPago o PayPal.

MercadoPago permite recibir los pagos incluyendo botones personalizados en la tienda online.

Para lo cual ofrece las siguientes promociones bancarias:

Cuotas sin interés

- Banco Patagonia - Banco Municipal - Banco Coinag. Hasta 6 cuotas sin interés (hasta el 31/12/2018)
- Cabal - Banco Ciudad - Banco Tierra del Fuego. Hasta 3 cuotas sin interés (hasta el 31/12/2018)

Hasta en 12 cuotas (con su respectivo interés financiero) o permite ofrecer 12 cuotas sin interés y absorber los costos de financiación.

Visa, Mastercard, Banco Patagonia, American Express, Tarjeta Shopping, Cabal, Naranja, Nativa, Diners Club, Argencard, Tarjeta Walmart, Cordobesa y CRM Falabella.

También, se ofrece la posibilidad de abonar con tarjeta de débito (Visa, Maestro, Master y Cabal) y en efectivo a través de Pago, RapiPago, CobroExpress, Link, ProvinciaNet, Carga Virtual.

Otras estrategias de cobro

Para facilitar la experiencia de compra, MercadoPago permite además utilizar el mail como herramienta para cobrar, simplemente enviando un link de pago desde la cuenta de Mercado Pago. También se puede utilizar desde la web o app de Mercado Pago la funcionalidad “Solicitar dinero” ingresando el mail, monto, motivo y un mensaje para el destinatario.

Por otra parte, las redes sociales también son otro punto de contacto en donde se puede compartir el link de pago a través de Facebook, Instagram o por mensaje privado.

Por último, también permite que se pueda compartir el link de pago a través de Whatsapp para ayudar a simplificar y agilizar la experiencia de compra de los clientes.



Proceso de aprobación de Pago

De acuerdo a MercadoPago, el 95% de los pagos online se realizan a través de tarjetas de crédito. El proceso comienza con un análisis de MercadoPago donde evalúa al comprador y la forma con la que pagó, luego se realiza el procesamiento de la tarjeta de crédito y se realiza un scoring del pagador. Si lo aprueba, el pago se acredita, caso contrario se hace una validación online o vía call center donde se puede validar y acreditar el pago, o donde se puede rechazar la transacción por algún motivo.

Política de Envíos

En Tienda Nube hay un calculador de costos, para que el envío se calcule dentro del monto de la compra. El cliente paga los costos de envío de los productos según el medio de envío que se haya configurado junto con su compra, y luego se paga el envío a la empresa que se utilice con el dinero que se recibe del cliente.

También se puede ofrecer envíos gratuitos cuando la compra supere cierto monto o para determinadas zonas, o envíos gratuitos siempre

OCA

El peso máximo que se puede enviar con OCA es de 25 kg., y el paquete no deberá superar los 0,70 metros de largo por 0,70 metros de ancho por 0,70 metros de alto.

OCA ofrece dos opciones de envío dentro de la modalidad estándar: al domicilio del comprador, o a otra sucursal para ser retirado por allí. A continuación se analizan las opciones detalladamente:

Puerta a Puerta/Sucursal a Puerta:

En el caso de 'puerta a puerta', OCA retira el producto por el domicilio del vendedor en la fecha y horario pactados en la solicitud de envío desde el portal web, y lo entrega en la dirección solicitada por el comprador. En la modalidad 'sucursal a puerta', el vendedor deja los productos a enviar en una sucursal OCA y la agencia los distribuye a los domicilios correspondientes de los



vendedores. La diferencia reside en que en la modalidad ‘puerta a puerta’ existe un mínimo de 5 envíos a 5 domicilios distintos para no pagar un adicional, mientras que si se deja en la sucursal no hay restricciones.

OCA hará 2 intentos de localizar a un mayor de 18 años para recibir el producto en el domicilio particular. Si en el segundo intento no se logra entregar, se deja un aviso de visita notificando que el producto fue a parar a la sucursal de OCA más cercana (la que corresponde por código postal). El mismo quedará durante 5 días ahí antes de ser enviado nuevamente al remitente (cobrando un 80% del valor adicional por la devolución).

Puerta a sucursal / Sucursal a sucursal:

En el caso de ‘puerta a sucursal’, OCA retira el producto por el domicilio del vendedor y lo lleva a una sucursal puntual (pactada previamente entre el vendedor y el comprador) por 5 días para que el comprador pueda retirarlo directamente por ahí. Los requisitos para poder retirar el producto por una sucursal OCA son: DNI + Número de envío. Si se manda a un tercero, debe tener autorización del titular de la orden + fotocopia del DNI del titular y DNI del que retira en mano. Al igual que la opción anterior, la solicitud de envío se realiza desde el portal web (plataforma e-pack) de OCA, y el mínimo de envíos para que lo retiren por el domicilio del vendedor es de 5 direcciones distintas (o se debe abonar si se quiere enviar una cantidad menor). El destinatario recibirá una notificación vía email o SMS de OCA avisando cuando el paquete esté disponible en la sucursal.

En la modalidad ‘sucursal a sucursal’ no hay restricciones de cantidad de envíos y el vendedor es quien acerca el paquete a una sucursal de origen para que lo entreguen en otra sucursal OCA y el comprador lo retire por ahí con DNI + número de envío en mano.

Modalidad de pago

En caso de abrir una cuenta en OCA, se cobrará una vez por mes la totalidad de envíos realizados. El precio que cobrará OCA por los envíos dependerá del peso del producto, la distancia de a dónde debe entregarse, y la modalidad de plazo que se escoja (Estándar: entrega



entre las 48 y 96hs. hábiles, o Prioritaria: entrega entre 24 y 48hs hábiles). Con la plataforma de Tienda Nube, hay aproximadamente un 10% de descuento sobre las tarifas originales.

Correo Argentino

Contratando Correo Argentino se abre una cuenta de ‘Pymes y emprendedores’ que consiste en un servicio de paquetería que exige como mínimo 10 envíos mensuales.

Hay dos modalidades de plazos de distribución:

Alcance de la distribución	Entrega estándar	Entrega Prioritaria
Capital Federal y GBA	48/ 72hs	24hs
Grandes ciudades del interior	72/ 96hs	24/ 48hs
Resto del interior	96/ 120hs	48/ 72hs

Los productos a enviar no pueden superar los 0.70 metros ni de ancho ni de largo ni de alto. Tampoco pueden pesar más de 20 Kg.

Tipos de envío

Al igual que OCA, Correo Argentino puede retirar los productos por el domicilio del vendedor y entregarlos en el domicilio del comprador o en una de sus sucursales. También puedes llevar los productos para que hagan el envío de Sucursal a Sucursal. En este caso, el producto puede permanecer ahí durante 5 o 10 días. Se realizan hasta 2 intentos de entrega, y ofrecen la opción de programar una tercera visita. Por medio de la página web del Correo Argentino, se puede realizar el seguimiento del estado de entrega de los despachos. Los horarios en los que se realizan las entregas se encuentran dentro de la siguiente banda horaria: 8 a 18hs. (lunes a viernes) y 8 a 13hs. (sábados).



Urbano

Los productos a enviar no pueden superar los 0.70 metros ni de ancho ni de largo ni de alto. Tampoco pueden pesar más de 25 Kg. Tipos de envío Urbano ofrece únicamente la modalidad ‘puerta a puerta’, es decir, retiran el envío en el domicilio del vendedor y lo entregan en el domicilio del comprador. Pasa 2 veces por el mismo, buscando a un mayor de 18 años antes de devolver el producto al emisor. Aun así, si ambas veces que pasaron no encontraron a nadie pero el cliente les brinda sus datos (mail y teléfono) tratan de coordinar una tercera visita para entregar efectivamente el producto.

Modalidad de pago

En caso de abrir una cuenta en Urbano, se cobrará una vez por mes la totalidad de envíos realizados.

Métodos alternativos

- Agencias de motos

En general esta modalidad se utiliza para envíos en el día dentro de la ciudad en dónde está el local o la fábrica. Si bien el costo es un poco más elevado que las agencias de envío, es una opción muy conveniente para realizar despachos expeditivos. Además, no se cobra por bulto sino que solo se contempla el tiempo o la distancia.

- Despacho por encomienda

Esta modalidad es muy utilizada por comerciantes de ciudades grandes que despachan productos al interior vía micros de larga distancia. En esta modalidad, se calcula el peso del producto (permite rangos mucho mayores al de las agencias de envío) y el vendedor se acerca a la terminal de micros más cercana para enviarlo. El producto no se manda a la sucursal sino que llega a la terminal de micro de la ciudad correspondiente para que la persona lo retire por allí con DNI en mano.



MercadoEnvios

El costo del envío corre siempre a cargo del comprador (a menos que se ofrezca envío gratuito) y el monto del envío dependerá de la zona en la que viva el comprador. Estos precios son promocionales por un convenio entre Mercado Libre y OCA. Además, las publicaciones incluirán un calculador para que los compradores conozcan cuánto costará el envío y dónde lo recibirán (en su casa o sucursal del correo)

Tipos de envíos:

- Retiro por sucursal OCA: es el más económico, tarda unos 4 días hábiles y el comprador tiene que retirar el producto en alguna de las sucursales del correo en Capital Federal
- Estándar en el domicilio: el producto llega en aproximadamente 6 días hábiles a la dirección del comprador.
- Prioritario en el domicilio: el comprador recibirá el producto en la dirección que haya elegido y tarda, como máximo, 4 días hábiles.
- Envío gratis: es el único tipo de envío que no corre a cargo del comprador sino del vendedor. Si se ofrece, la publicación aparece destacado en los listados de productos de Mercado Libre.

En todos los casos que corresponda, el comprador tendrá que pagar el envío junto con el producto a través de Mercado Pago. Una vez en la cuenta, MercadoLibre descontará el precio del envío y le pagará a OCA.

Despacho de Productos

Como MercadoLibre se encarga de gestionar el pago del envío, solo se tendrá que preparar el paquete y llevarlo a una sucursal del correo. Para poder hacerlo, cuando se haga una venta que incluya el servicio de MercadoEnvíos, se deberá imprimir una etiqueta y pegar en el paquete o usar una caja de hasta 70x70x70 cm y despacharlo en la oficina de OCA más cercana.



MercadoLibre envía un mail al vendedor y comprador con un código de seguimiento para rastrear el paquete en todo momento.

15.1.9. Fidelización

Objetivo: Generar una tasa de recompra del 30%

ACCIONES

Para generar fidelización y aumentar la tasa de recompra, se realizará un envío de mail con descuento para próxima compra (válido por 30 días).

- “Gracias por tu compra. Tenés un 10% de descuento para tu próxima compra”

Se realizará un envío de novedades (colección y nuevos productos de acuerdo a intereses y comportamiento de compra) para mantener informado de los nuevos productos y con una recomendación sobre nuevas prendas de forma segmentada sobre la nueva colección o promoción de cambios de estación.

Por otra parte, se realizará una campaña de mailing de promoción de saldos y liquidaciones

Ejemplos de ejecución

- “Ayudanos a encontrar el conjunto perfecto para vos”
- “Ya está disponible la nueva colección Colores de panties”
- “Preparate para una nueva aventura con Cherrymint”

A los 60 días de la primera compra

Cuando pasa más de cierto tiempo de la primera compra, se realizará un envío de mail con 10% de descuento

- Tenés un 10% de descuento. Te extrañamos. ¡Visitanos nuevamente!

KPI's

- Customer Churn Rate. Se realizará un análisis de la tasa de cancelación de clientes Este indicador muestra aquellos clientes que han dejado de tener una actividad habitual en



nuestra web. De manera se puede conocer el abandono de los clientes y los motivos. Para obtener este resultado se deberá determinar un periodo de tiempo específico y dividir aquellos clientes que no hayan hecho una operación o se hayan dado de baja en el período restante.

- Life Time Value: para medir la rentabilidad del cliente a lo largo del tiempo, analizando el valor monetario actual y desglosando la proyección de los flujos de caja consecuencia de nuestra relación futura con el cliente. (LTV = *Valor venta media X repeticiones al mes o al año X vida media del cliente.*)
- KPIs de Mailing (tasa de apertura y tasa de clics) y análisis de fuente de tráfico para conocer cómo performa la campaña y realizar mejoras a futuro.
- Tasa de conversión, analizar los clics desde el mail hasta el carrito

16. ESTRATEGIA DE PRECIO, PRODUCTO, DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN

16.1. PRECIOS

Antes de desarrollar la estrategia de precios, se calculó el Punto de Equilibrio que permite conocer el nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos.

En el siguiente cuadro se muestra el Punto de Equilibrio por cada producto por separado, teniendo un total mensual de aproximadamente 1129 unidades.

	Costo Fijo Mensual	Precio de Venta s/IVA	Costo Variable Unitario	PE Unid.	PE \$
Panties (Bombachas)					
Cheesecake	\$ 22,912.64	\$ 211.33	\$ 96.12	199	\$ 42,028.69
Lemon	\$ 22,912.64	\$ 210.36	\$ 95.68	200	\$ 42,028.69
Candy	\$ 22,912.64	\$ 194.66	\$ 88.54	216	\$ 42,028.69
Bras (Corpiños)					
Ula-Ula	\$ 22,912.64	\$ 311.96	\$ 123.92	122	\$ 38,011.25
Free Spirit	\$ 22,912.64	\$ 284.20	\$ 112.89	134	\$ 38,011.25
Ohio	\$ 22,912.64	\$ 281.88	\$ 111.97	135	\$ 38,011.25
Loly	\$ 22,912.64	\$ 307.28	\$ 122.06	124	\$ 38,011.25
TOTAL				1129	\$ 278,131.09



Cuadro 19 Punto de Equilibrio para cada producto. Fuente: de elaboración propia

Por otra parte, habiéndose calculado los Costos Fijos mensuales de \$22.912,64, se estimaron los costos variables unitarios para cada producto de panties (bombachas) y bras (corpiños) y el margen de contribución unitaria. Por último, se estimó la participación de cada producto sobre las ventas.

Tanto las panties como los bra tienen márgenes parecidos, por lo tanto, se decidió trabajar con las líneas de productos y no con los productos por separado. Para eso, se determinó un Precio Promedio para la línea de panties (\$205.45 s/ IVA) y un Precio Promedio para la línea de bras (\$296.33 s/ IVA). Se estimó el mix de venta para las panties del 55% y de bras del 45%. El punto de equilibrio es de 89 y 73 unidades respectivamente (161 unidades total mensual).

Precio Promedio Línea Panty	Precio Promedio Línea Bras	Costo Var.	Margen de Cont.	Mix de Vta Estimada en Uni.	Margen de Cont. Prom. Pond.	Punto de Equilibrio para la mezcla estimada en Uni.	Punto de Equilibrio para cada línea	En Pesos Netos de IVA
		Panties	Panties	Panties			Panties	Panties
		\$93.45	\$112.01	55%			89	\$18,235.18
\$205.45	\$296.33	Bras	Bras	Bras	\$141.98	161	Bras	Bras
		\$117.71	\$178.62	45%			73	\$21,519.13

Ahora bien, si se quisiera estimar una ganancia mensual objetivo de \$40.000 se tendrán que tomar las siguientes decisiones:

- 1.- Ajustar el precio
- 2.- Bajar el costo
- 3.- Aumentar el volumen de producción



Las opciones 1 y 2 no serían viables en este caso, ya que al ajustar el precio, podría haber sensibilidad en el target, porque espera obtener un producto sustentable y de calidad, y por ende el valor del producto se vería perjudicado. Por otra parte, bajar los costos fijos sería difícil ya que es un lanzamiento de producto y necesariamente habrá una mayor inversión en marketing.

Por lo tanto, nuestro objetivo será aumentar el volumen de producción. Para ello, se buscará una ganancia mensual pretendida de \$40.000 (ganancia mensual pret. / margen de contribución ponderada= 282 unidades). Esto quiere decir que para obtener una ganancia de \$40k mensual se tendrá que producir 282 unidades extras por mes (Punto de Eq 161 unidades + 282 unidades= 443 unidades). A continuación se realizará la comprobación de este escenario:

Ganancia Mensual Objetivo	Aumentar Volumen: Ganancia Mensual Pretendida/Margen Cont Prom Pond	Comprobación		
			LINEA PANTY	LINEA BRAS
\$40,000	Hay que vender	Precio Venta Neto	\$205.45	\$296.33
		Menos costos var unit.	\$93.45	\$117.71
	282	Marg de Cont	\$112.01	\$178.62
		Cant a vender		
		55.% de 443	244	
	extra por mes	45% de 443		199
Ventas totales			\$50,069.46	\$59,086.41
Costos variables totales			\$22,773.26	\$23,469.96
Margen de Contribución Total				\$62,912.64
283 x \$112.01			\$27,296.20	
232x \$178.62				\$35,616.44
Costo fijo total mensual			\$ 22,912.64	
Beneficio				\$40,000.00

Cuadro 20 Comprobación de la Ganancia Objetivo Mensual. Fuente: de elaboración propia



Estrategia de Precios

El diferencial de Cherrymint, no solo está puesto en su calidad, materia prima y sustentabilidad, sino también en los corpiños, ya que se busca incorporar a las niñas a esta categoría. Por lo tanto, se apuesta a generar mayor rentabilidad a través de la línea de corpiños, dejando a las bombachas con una contribución marginal menor para buscar mayor penetración en el mercado.

Si bien la competencia ofrece conjuntos (de corpiño y bombacha) se busca que la marca ofrezca sus dos líneas de productos por separado, para que el cliente pueda combinar opciones y elegir el modelo que más le guste. Esto se debe a dos motivos: uno emocional vinculado a la marca y a su posicionamiento (dejar que las mujeres sean libres en su elección) y otro económico (ya que entendemos que se puede jugar con el margen mucho más, ofreciendo los productos por separado). Si bien la marca ofrecerá a su público los productos por separado, a la hora de realizar el Market Price Index se realizó un ponderado de los precios de Cherrymint para obtener un precio por un conjunto y compararlo con la competencia (Ver apartado 8.4.3 Análisis Market Price Index).

En el siguiente cuadro se detallan los precios, costos variables y margen de contribución por producto tomado en cuenta para todos los productos por separado.

A - PRECIOS - COSTOS VARIABLES Y MARGEN DE CONTRIBUCION POR PRODUCTO										
Linea	Precio al Público con IVA	Precio al público SIN IVA	Precio de Producción (Costo) s/IVA	Margen de Contribución Bruto	Margen de Contribución Porcentual Bruto	Comisiones por ventas Tienda Nube	Comisiones por ventas Mercadopago	Costo Variable total	Margen de Contribución Neto	Margen de Contribución Porcentual Neto
Item	A	B	C	D	E	F	G	I	J	K
Fórmula				B-C	D/B	A x %	A x %	C+F+G	A-I	J/A
								Alicuota 1.00%	Alicuota 4%	
Panties										
Cheesecake	\$ 255.71	\$ 211.33	\$ 85.24	\$ 126.09	60%	\$ 2.11	\$ 8.77	\$ 96.12	\$ 115.21	55%
Lemon	\$ 254.54	\$ 210.36	\$ 84.85	\$ 125.52	60%	\$ 2.10	\$ 8.73	\$ 95.68	\$ 114.68	55%
Candy	\$ 235.54	\$ 194.66	\$ 78.51	\$ 116.15	60%	\$ 1.95	\$ 8.08	\$ 88.54	\$ 106.12	55%
Bras										
Ula-Ula	\$ 377.47	\$ 311.96	\$ 107.85	\$ 204.11	65%	\$ 3.12	\$ 12.95	\$ 123.92	\$ 188.05	60%
Free Spirit	\$ 343.88	\$ 284.20	\$ 98.25	\$ 185.95	65%	\$ 2.84	\$ 11.79	\$ 112.89	\$ 171.31	60%
Ohio	\$ 341.08	\$ 281.88	\$ 97.45	\$ 184.43	65%	\$ 2.82	\$ 11.70	\$ 111.97	\$ 169.91	60%
Loly	\$ 371.81	\$ 307.28	\$ 106.23	\$ 201.05	65%	\$ 3.07	\$ 12.75	\$ 122.06	\$ 185.22	60%

Cuadro 21 Precios – Costos Variables y Margen de Contribución por producto. Fuente: de elaboración propia



El Margen de Contribución Neto promedio para ambas líneas de productos es del 57.85%, siendo el de los corpiños el margen más alto. Se detallan también las comisiones por venta en Tienda Nube y con la pasarela de Pago de MercadoPago, siendo del 1% y del 4.15% respectivamente.

B- VENTAS-MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL Y PARTICIPACION								
Item	Venta mensual unidades	Venta mensual pesos s/IVA	% de participación en la Venta de la Categoría	% de participación en la Venta Total	Margen de contribución Neto Total	% de participación del Margen en la Categoría	% de participación del Margen en el Total del Margen de la Empresa	
	L	M	N	O	P	Q	R	
Fórmula		L X B	M/Total Categoría	M/Total ventas empresa	L X J	P / M	P/ Margen total de la empresa	
Panties								
Cheesecake	398	\$ 84,057	33%	15%	\$ 45,825	18%	14%	
Lemon	400	\$ 84,057	33%	15%	\$ 45,825	18%	14%	
Candy	432	\$ 84,057	33%	15%	\$ 45,825	18%	14%	
Venta Total Panties	1229	\$ 252,172.14	100%	45%	\$ 137,476	55%	43%	
Bras								
Ula-Ula	244	\$ 76,023	25%	14%	\$ 45,825	15%	14%	
Free Spirit	267	\$ 76,023	25%	14%	\$ 45,825	15%	14%	
Ohio	270	\$ 76,023	25%	14%	\$ 45,825	15%	14%	
Loly	247	\$ 76,023	25%	14%	\$ 45,825	15%	14%	
Venta Total Bras	1028	\$ 304,090	100%	55%	\$ 183,301	60%	57%	
Totales de la Empresa	2,257	\$ 556,262			\$ 320,777	115%	100%	

Cuadro 22 Ventas – Margen de Contribución Total y Participación. Fuente: de elaboración propia

El Precio Promedio para la línea de bombachas es \$248.60 (precio con IVA), con una CM porcentual Neto del 55% y un Precio Promedio de \$358.56 (precio con IVA) para la línea de corpiños, obteniendo una CM porcentual Neto de 60%.

16.2. PRODUCTO

En una primera instancia se producirán 3 modelos de bombachas y 4 de corpiños. La curva de talles varía entre el talle 32 y 42 abarcando las edades de 9 a 15 años. La tabla de talles elegida es única en el mercado ya que la mayoría de las marcas comienzan con talles en 70/80 dejando de lado las niñas de contextura más delgada o pequeñas de edad.

Los nombres elegidos para cada modelo refieren a nombres frescos, rebeldes, naturales, siguiendo con el tono comunicacional de la marca.

Para acercarnos al segmento, se utilizará la palabra “Bra”, para referirnos a los corpiños y “Panty” para referirnos a las bombachas (ambos términos en inglés).

TABLA DE TALLES

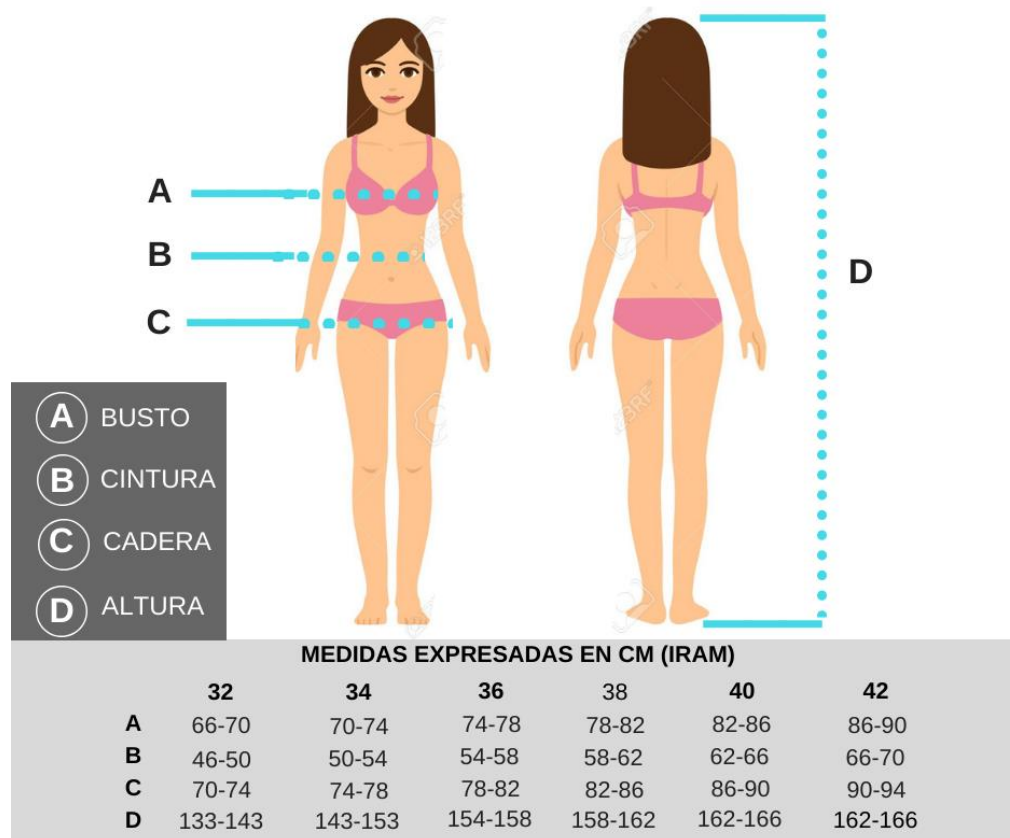


Gráfico 12. Tabla de Talles Fuente: de elaboración propia

Modelos de Panties

- Cheesecake
- Lemon
- Candy



Modelos de Bras

- Free Spirit
- Ohio
- Loly
- Ula-Ula

CHEESECAKE

Detalle:

Panty de algodón con detalles en puntilla. Dos colores: rosa y celeste. El modelo está pensado para las pre-teens de 9 a 13 años de edad. Talle 32, 34, 36

Ventaja: La calidad de la materia prima, la confección y terminaciones. No hay modelos en la competencia que utilicen variaciones en el diseño como la puntilla.

Política de Precios:

Margen de contribución porcentual bruto 60%

Precio al público con IVA \$255.71

LEMON

Detalle:

Panty de algodón en tres colores que contrastan (celeste, azul y rojo), (violeta, verde y rosa). El modelo está pensado para pre-teens de 9 a 12 años y en modelo vedetina de 13 a 15 años. Talles 32 al 42

Ventaja: La calidad de la materia prima, la confección y terminaciones. Originalidad en el diseño.



Política de Precios:

Margen de contribución porcentual bruto 60%

Precio al público con IVA \$254.54

CANDY

Detalle:

Panty de fibra de bambú con detalle en cintura (elástico picot). Color blanco. El modelo está pensado para pre-teens de 9 a 11 años. Talles 32 - 34

Ventaja: materia prima sustentable de alta calidad único en el mercado.

Política de Precios:

Margen de contribución porcentual bruto 60%. Si bien los costos de la materia prima son más altos, se busca penetración en el mercado.

Precio al público con IVA \$235.54

ULA-ULA

Detalle: Bra de algodón con detalle de breteles en espalda para usar con musculosas y que no se vean los breteles. En dos colores (blanco y negro). Modelo pensado para teens de 13 a 15 años. Talles 38 al 42

Ventaja: La calidad de la materia prima, la confección y terminaciones. El diseño diferencial de los breteles en la espalda.

Política de Precios:



Margen de contribución porcentual bruto 65%

Precio al público con IVA \$377.47

FREE SPIRIT

Detalle:

Bra de algodón con detalle en espalda de puntilla. En dos colores (rosa y celeste o todo blanco).
Modelo pensado para teens de 12 a 15 años. Talles 36 al 42

Ventaja: La calidad de la materia prima, la confección y terminaciones. No hay modelos en la competencia que utilicen variaciones en el diseño como la puntilla.

Política de Precios:

Margen de contribución porcentual bruto 65%

Precio al público con IVA \$343.88

OHIO

Detalle:

Bra de algodón con detalle de breteles en espalda. En tres colores (blanco, rosa y celeste).
Modelo pensado para teens de 13 a 15 años. Talle 38 a 42

Ventaja: La calidad de la materia prima, la confección y terminaciones. El diseño diferencial de los breteles en la espalda.

Política de Precios:

Margen de contribución porcentual bruto 65%



Precio al público con IVA \$341.08

LOLY

Detalle:

Bra de fibra de bambú de estilo deportivo. En un color (blanco). Modelo pensado para todas las edades. Talle 32 al 42.

Ventaja: La calidad de la materia prima sustentable, la confección y terminaciones.

Política de Precios:

Margen de contribución porcentual bruto 65%. Si bien los costos de la materia prima son más altos, se busca penetración en el mercado.

Precio al público con IVA \$371.81

PACKAGING, ETIQUETA DE COMPOSICIÓN Y HANG TAGS

El producto será entregado en una bolsa de lienzo con el logo Cherrymint a un color. Las dimensiones de la misma es de 15 x 21. Se pretende entregar una bolsa que sea reutilizable y que genere impacto visual al recibir el producto. El valor es elevado, pero se busca que logre atraer al público objetivo desde el lado emocional (por utilizar una bolsa ecológica, sencilla pero linda) y funcional (reutilizable, resistente, lavable). La bolsa se cierra con cinta de raso de color fucsia como el color institucional de Cherrymint.

Costo de la bolsa \$10.33 (s/ IVA) por unidad.-

Se realizará una etiqueta en papel craft montado de 200gr. con hilo de algodón y alfiler, con el logo Cherrymint a un color para colgar del producto. Además, se entregará cada prenda con una etiqueta en cartulina triplex montada, con la curva de talle para que el cliente pueda ver todos los talles disponibles y llame a la acción.



Cada producto tendrá una etiqueta de composición de satén sin orillo que describe el talle, la composición del producto y las indicaciones de lavado. La elección del satén o raso para las etiquetas de composición se debe a que mejoran la calidad de la terminación del producto y porque es una tela delicada para el roce con la piel.

- Costo de etiqueta hang tag \$0.55 (s/ IVA)
- Costo de etiqueta con curva de talle \$0.45 (s/ IVA)
- Costo etiqueta de composición \$0.48 (s/ IVA)

16.3. ALMACENAMIENTO, LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

Cherrymint cuenta con almacenamiento propio en Palermo, Capital Federal para el guardado de la materia prima y la mercadería. A través de dicho centro de abastecimiento se realizará el envío de la materia prima y avíos al proveedor de costura (en Capital Federal) y la distribución a los Centros de Envío ubicados en la misma ciudad: OCA, Correo Argentino y Mercado Envío (que se despacha a través de Correo Argentino).

El almacenamiento del producto será realizado de acuerdo a la siguiente planificación:

- 1- Codificación e identificación de los productos de acuerdo a un SKU (Stock Keeping Unit) para determinar el modelo, talle, color y ubicación en la estantería de almacenamiento.
- 2.- Al realizar el picking para su distribución, se tendrá en cuenta el SKU y se informará de su despacho en un Excel confeccionado para administrar el stock de la mercadería.

Proceso de Picking

- 1- Al recibir una orden de pedido desde la tienda online, se tomará el artículo desde el centro de almacenamiento y se procede a su embalaje (producto + packaging + etiquetas + embalaje para envío).
- 2- Desde el proveedor, reciben los bultos cerrados, y se procesa el envío.
- 3- Una vez realizada la compra, el cliente recibe el correo con el tracking del producto.

Distribución

En una primera etapa, los productos serán ofrecidos en el área geográfica comprendida por Capital Federal y Gran Buenos Aires. Los productos podrán ser adquiridos en línea, de forma



exclusiva, a través de su tienda online (Tienda Nube). Si bien el negocio está estipulado para ser online, es posible que surjan oportunidades de venta en tiendas multimarca de Capital Federal o en el interior del país.

El envío del producto se realizará a través de la empresa OCA, Correo Argentino y MercadoEnvios con cobro para el comprador, de acuerdo a los servicios de envío integrados en Tienda Nube.

En una segunda etapa se espera llegar al mercado offline a través de la incorporación de un showroom con cita previa para mostrar los productos y se espera cerrar convenios en tiendas minoristas multimarca de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Mientras se optimiza la distribución para las próximas colecciones, se explorará y segmentará aún más el canal a medida que se vean resultados. Se podrá definir el canal preferido y desarrollar un programa para distribuidores o mayoristas.

16.4. PROMOCIÓN

¿Qué se quiere comunicar? (Objetivos)

El objetivo principal es lanzar un nuevo producto dando a conocer la imagen de marca resaltando sus principales diferenciales como son el empoderamiento de la mujer y la sustentabilidad.

Principales Diferenciales a Comunicar:

- Calidad del producto
- Empoderamiento de la mujer
- Resaltar la belleza natural de las niñas
- Rebeldía
- Comercio justo

A quién se quiere comunicar / (Target)



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Segmento 1

Niñas de 9 a 12 años que residen en CABA y GBA y están entrando en la categoría ropa interior (corpiños). Madres de esas niñas.

Segmento 2

Niñas de 13 a 15 años que residen en CABA y GBA y están entrando empezando a usar sus primeros corpiños. Madres de estas niñas.

Eje Motivacional de la campaña

Ropa interior que resalta la belleza natural de las niñas de hoy, para que crezcan libres y sin prejuicios.

Slogan

Naturalmente rebeldes

Objetivos generales de Comunicación

- Generar conocimiento de marca en el público objetivo, alcanzando el 60% del target y fidelizando el 30% del mismo durante 2019.
- Generar alcance y frecuencia en medios digitales

Objetivos Específicos de Comunicación

- Generar presencia digital de la marca
- Generar tráfico al sitio web para la conversión en ventas
- Comunicar a cada segmento en los touch points definidos para cada estrategia
- Generar acciones para incentivar las recomendaciones



SEGMENTO	OBJETIVO
Niñas 9 -12	Comunicar a las niñas que son naturalmente bellas, sin importar los prejuicios. Resaltar que Cherrymint acompaña su crecimiento y los cambios en su cuerpo. Pueden sentirse cómodas, siguiendo con sus actividades que más les gusta.
Niñas 13-15	Comunicar a las niñas que son naturalmente bellas, sin importar los prejuicios. Resaltar que Cherrymint escucha sus ideas, entiende sus emociones y las acompaña para salir a conquistar al mundo.
Madres de niñas segmento 1	Cherrymint empodera a las niñas de hoy, generando lazos de confianza entre sus clientes, ofreciendo productos adecuados para la edad y de buena calidad. Y con sus proveedores, bajo la modalidad del comercio justo que promueva relaciones a largo plazo. Acompaña a las madres que empiezan a ver cambios en el cuerpo de sus hijas y no saben cómo contenerlas.
Madres de niñas segmento 2	Cherrymint empodera a las niñas de hoy,



	<p>generando lazos de confianza entre sus clientes, ofreciendo productos adecuados para la edad y de buena calidad. Y con sus proveedores, bajo la modalidad del comercio justo que promueva relaciones a largo plazo.</p> <p>Acompaña a las madres de niñas que ya empiezan a independizarse para forjar su propia identidad.</p>
--	--

Cuadro 23 Objetivos de Comunicación según segmento. Fuente: de elaboración propia



16.4.1. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN



ESTRATEGIA Y FASES

Estrategia	Drivers	Fases	Acciones		Touch Points
Posicionar a la marca como “Ropa interior que resalta la belleza natural de las niñas de hoy, para que crezcan libres y sin prejuicios”	Corpiños para niñas que están entrando en la categoría. Conjuntos de bombachas y corpiños para niña.	Reach y Awareness	Brand message delivery		-Website -Redes sociales -Paid media
		Conversión	Emocional	Valores de la marca	-Estrategia de contenidos



Construir un vínculo emocional y racional a través de los valores de la marca a través de beneficios y su ventaja competitiva.			Racional	Información del producto	-Remarketing
		Fidelización	Recomendación del producto y reincidencia		-Descuentos por recomendación -Promociones -Sorteos -Giftcard

Cuadro 20 Fases de la estrategia de comunicación. Fuente: de elaboración propia

TÁCTICAS

SITIO WEB

- Desarrollo de tienda online a través de Tienda Nube para la promoción de los productos, dar a conocer la empresa y sus valores, y el catálogo online.
- Chatbot: para evacuar dudas
- Fotografía: Se busca que la fotografía comunique los valores de la marca a través de imágenes que muestren niñas en diferentes actividades de la vida cotidiana (relacionados con el uso de la prenda).

REDES SOCIALES

Se recomienda tener contenido de calidad en las siguientes redes sociales:

- Facebook: contenidos atractivos (en esta red es posible encontrar parte de las madres de niñas de 9 a 15 años).
- Instagram: hacer más hincapié en esta red, ya que es donde se concentra nuestro target (niñas de más de 12 años y madres de niñas de 9 a 15 años)
- Youtube: creación del canal con videos institucionales
- Google+: para mejorar posicionamiento

SEM Y PAUTA EN REDES

Se hará inversión en Google Ads y redes sociales afines al target. (Ver Plan Desarrollo Tienda Online)



17. Journey del Consumidor

FASES DE CONVERSIÓN

Fase 1: Reach y Awareness

- Diseño de tienda online en Tienda Nube + SEO
- Google for Business (posicionamiento web)
- Desarrollo de Redes sociales: FB, Instagram, Youtube
- Pauta en Google Ads y Social Media

Fase 2: Conversión

- Remarketing
- Estrategia de contenidos

Fase 3: Fidelización

- Promociones
- Descuentos por referidos
- Sorteos
- Entrevista de satisfacción: Conocer la valoración de nuestros clientes actuales, su motivación de compra, satisfacción, conocimiento de la empresa y los servicios que ofrece, percepción, etc.



18. Timeline

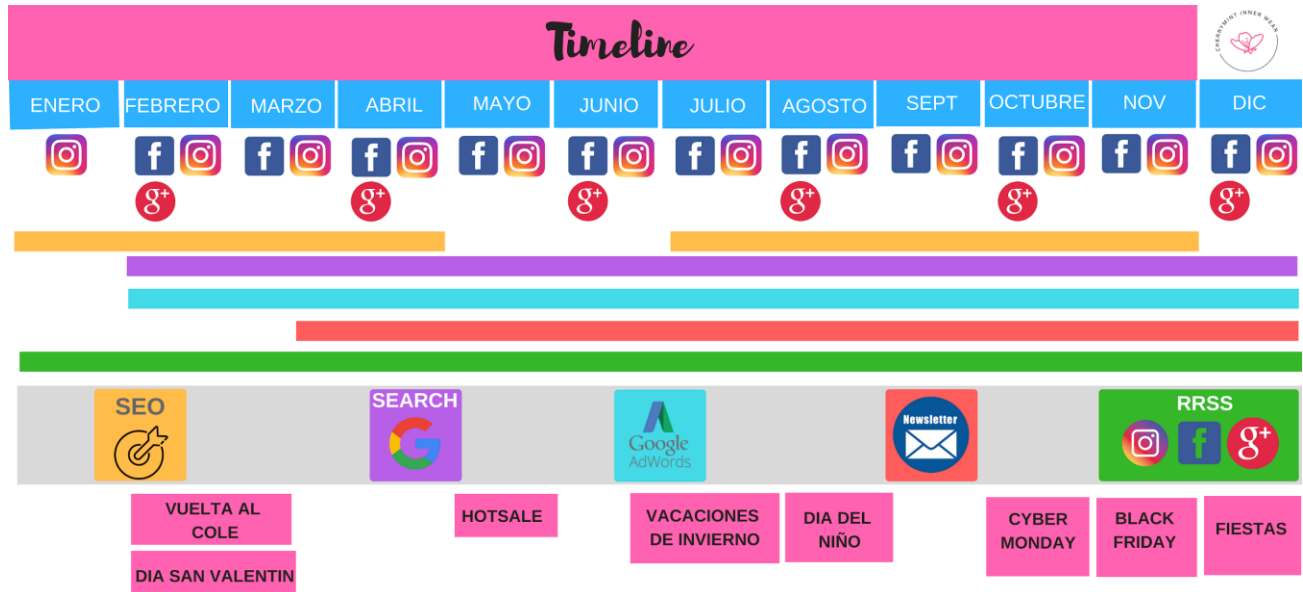


Gráfico 13- Timeline Acciones Online Fuente: de elaboración propia

19. Control y Presupuesto

De acuerdo al plan de Comunicación se detalla a continuación el presupuesto anual con el mix de medios. Teniendo mayor inversión (30.53%) en Google Ads y el 16% restante en redes sociales (Facebook e Instagram). Se tuvieron en cuenta además, la inversión en la primera colección que se invertirá en un lookbook de la campaña, sorteos y en imagen de marca (logo, manual de marca). Para más información sobre el presupuesto de las acciones detalladas en el Presupuesto de Marketing y de Ventas, ver Anexo “Presupuesto Agencia de Marketing”.



PRESUPUESTO MARKETING	% Participación	Año 1	% Participación	Año 2
Producción de Medios				
Imagen y creatividad de la marca	4.58%	\$ 6,000.00	4.58%	\$ 7,800.00
LookBook	6.11%	\$ 8,000.00	6.11%	\$ 10,400.00
Otros	4.58%	\$ 6,000.00	4.58%	\$ 7,800.00
ACCIONES BTL				
Facebook Ads	11.45%	\$ 15,000.00	11.45%	\$ 19,500.00
Instagram Ads	15.27%	\$ 20,000.00	15.27%	\$ 26,000.00
Google Ads (SEM)	30.53%	\$ 40,000.00	30.53%	\$ 52,000.00
Otros				
Fee de agencia	27.48%	\$ 36,000.00	27.48%	\$ 46,800.00
TOTAL	100.00%	\$ 131,000.00	100.00%	\$ 170,300.00

Cuadro 24 Presupuesto de Marketing. Fuente: de elaboración propia

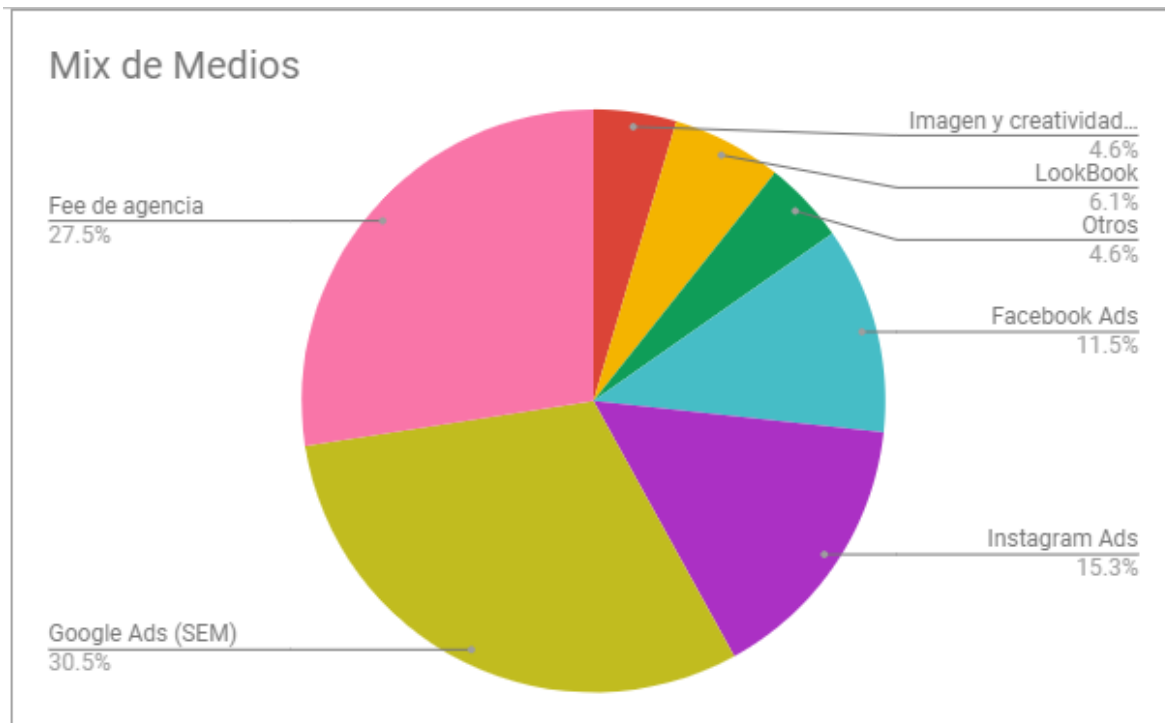


Gráfico 14 Mix de medios. Fuente: de elaboración propia



20. Tablero de Control

A continuación se detalla el tablero de control con las principales metas comerciales y de marketing y sus indicadores correspondientes.

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	RESULTADO	
Penetrar en el mercado de ropa interior sustentable logrando un SOM del 2.9% en 2019	Cant. de unidades vendidas	443 unidades mensuales \$109k mensuales Utilidad Antes de Impuestos \$40k mensual	Desarrollo tienda online	-30% 0 - 30% +30%	
Dar a conocer la marca a los potenciales clientes logrando una tasa de conversión del 2%	Cant. de tráfico a la tienda online	22.150 usuarios mensuales	SEO/ SEM/ RRSS	-15% 0-15% +15%	
Generar una tasa de recompra del 30%	Customer Retention Rate (CRR)=N° de clientes (E) menos cant. de nuevos (A). Dividir entre el N° de clientes que había al inicio (S) y multiplicar x 100. $((E - A)/S) \times 100$	Alcanzar 1320 clientes por año		-30% 0-30% +30%	
	LTV: Valor venta media X repeticiones al año X vida media del cliente	Alcanzar una rentabilidad por cliente de \$5.419		-30% 0-30% +30%	

Cuadro 25 Tablero de Control Fuente: de elaboración propia



21. Presupuesto de Ventas

A continuación se detalla el Presupuesto de Ventas, con los gastos principales de la Tienda Online y la dinámica comercial para el sitio, con acciones como: descuentos y promociones y un programa de fidelización para seguir incentivando la recompra de clientes. En el gráfico se puede ver el porcentaje de participación de cada gasto con respecto al presupuesto total, siendo el servicio de Tienda Nube y la inversión en Diseño y Fotografía del sitio los porcentajes mayores (27.1%)

Presupuesto de Ventas	% Participación	Año 1	% Participación	Año 2
Gastos Adm				
Mantenimiento Plataforma Tienda Nube	31.33%	\$ 11,988.00	31.33%	\$ 15,584.40
Dominio	0.71%	\$ 270.00	0.71%	\$ 351.00
Gastos Asociados				
Diseño y fotografía	31.37%	\$ 12,000.00	31.37%	\$ 15,600.00
Optimización catálogo	10.46%	\$ 4,000.00	10.46%	\$ 5,200.00
Dinámica Comercial				
Descuentos y promociones	26.14%	\$ 10,000.00	26.14%	\$ 13,000.00
Royalty Program	15.68%	\$ 6,000.00	15.68%	\$ 7,800.00
TOTAL	100.00%	\$ 38,258.00	100.00%	\$ 49,735.40

Cuadro 22 Presupuesto de Ventas. Fuente: de elaboración propia

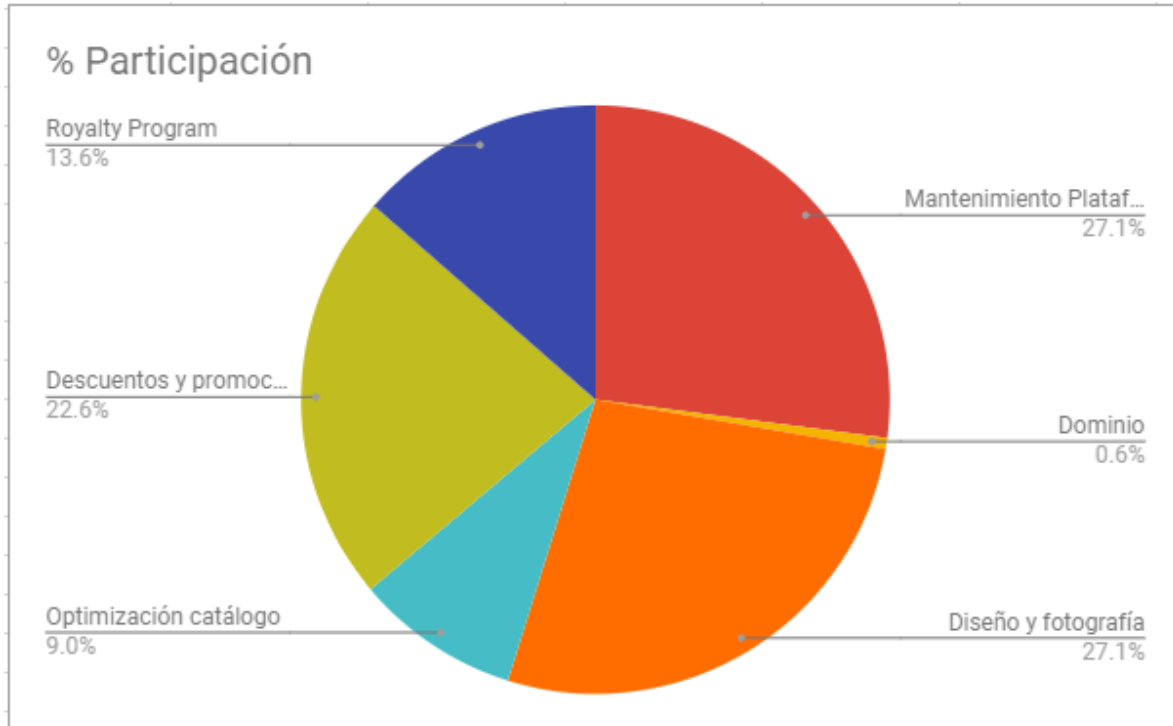


Gráfico 15 Acciones de Venta. Fuente: De elaboración propia

22. Profit & Loss Statement

A continuación se presenta un cuadro con los ingresos y egresos para 2019 y 2020.

Se espera tener ventas anuales por \$1.309.870,37 pesos para 2019, con una Utilidad Bruta del 79% (\$754.951,69). Para el año 2020, se busca un crecimiento en ventas del 15% y se estiman aumentos en los gastos del 30% de acuerdo a la inflación.

Cabe destacar que se tuvieron en cuenta como Gastos de Producción, aquellos que son contabilizados por única vez y pueden volver a reutilizarse, como es el caso de la moldería, que se puede volver a usar para nuevas colecciones (pensando en que haya al menos 2 colecciones anuales).

Teniendo en cuenta los ingresos y gastos incurridos durante el año, se llega a obtener una utilidad después de impuestos de \$311.999,97 alcanzando los objetivos comerciales propuestos de una ganancia bruta de \$40.000 pesos mensuales (Utilidad Antes de Impuestos \$479.999 anual)



PROFIT & LOSS		
	2019	2020
Ventas	\$1,309,870.37	\$1,506,350.93
Costo de Ventas	\$554,918.68	\$638,156.48
Utilidad Bruta	\$754,951.69	\$868,194.45
Gastos Producción		
Molderia YourclothesFactory	\$ 3,440.08	\$ 4,472.11
Muestra	\$ 1,094.53	\$ 1,422.89
Progresión	\$ 730.14	\$ 949.18
Tizado	\$ 369.39	\$ 480.21
Gastos Administrativos		
Servicios	\$ 9,600.00	\$ 12,480.00
Internet	\$ 14,400.00	\$ 18,720.00
teléfono	\$ 3,480.00	\$ 4,524.00
Monotributo Categoría K	\$ 72,579.60	\$ 94,353.48
Marketing		
Producción de Medios		
Imagen y creatividad de la marca	\$ 6,000.00	\$ 7,800.00
LookBook	\$ 8,000.00	\$ 10,400.00
Otros	\$ 6,000.00	\$ 7,800.00
ACCIONES BTL		
Facebook Ads	\$ 15,000.00	\$ 19,500.00
Instagram Ads	\$ 20,000.00	\$ 26,000.00
Google Ads (SEM)	\$ 40,000.00	\$ 52,000.00



Google Ads (SEM)	\$ 40,000.00	\$ 52,000.00
Otros		
Fee de agencia	\$ 36,000.00	\$ 46,800.00
Gastos Comerciales		
Mantenimiento Plataforma Tienda Nube	\$ 11,988.00	\$ 15,584.40
Dominio	\$ 270.00	\$ 351.00
Gastos Asociados		
Diseño y fotografía	\$ 12,000.00	\$ 15,600.00
Optimización catálogo	\$ 4,000.00	\$ 5,200.00
Dinámica Comercial		
Descuentos y promociones	\$ 10,000.00	\$ 13,000.00
Royalty Program	\$ 6,000.00	\$ 7,800.00
Total	\$ 274,951.74	\$ 357,437.27
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	\$479,999.95	\$510,757.18
Intereses	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	\$479,999.95	\$510,757.18
Impuesto a las Ganancias	\$167,999.98	\$178,765.01
Utilidad Después de Impuestos	\$311,999.97	\$331,992.17

TASA IMPUESTO A LAS GANANCIAS 35%

Cuadro 26 Estado de resultado. Fuente: De elaboración propia



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis correspondiente en el presente Plan, podemos concluir que en primer lugar, el entorno de la potencial empresa presenta características tanto positivas como negativas. Por un lado, el análisis del macroentorno deja entrever que este año y los subsiguientes serán períodos complicados desde el punto de vista económico dadas la retracción de la actividad y la elevada inflación. A esto se suma la incertidumbre respecto de las decisiones gubernamentales que dificultan la planificación y administración de cualquier negocio. Sin embargo, el auge de internet y, sobre todo de las redes sociales, representan una oportunidad para proyectos como el considerado, ya que permite reducir los costos del desarrollo de una tienda física, los cuales suelen ser bastante elevados.

En cuanto al microentorno, se vislumbra un poco más atractivo, si se tiene en cuenta estos dos aspectos:

- A pesar de la competencia existente en el segmento de ropa interior femenina para niñas, esta competencia no afectaría al momento de realizarse la ejecución del presente proyecto si se mantienen tres ejes fundamentales: la sustentabilidad, el diseño y el precio del producto. Si bien el segmento encuestado admite comprar productos de esta categoría no sustentables, se muestra dispuesto a pagar más sabiendo que el producto fue confeccionado bajo un modelo de comercio justo y/o con materia prima sustentable.
- Continuando con el punto anterior, actualmente no existe en el mercado una marca que comercialice ropa interior femenina sustentable para pre-adolescentes o adolescentes. Sumado al incremento de la toma de conciencia ecológica y del cuidado del medio ambiente que caracteriza al segmento, creemos que es una gran oportunidad para ofrecer los productos Cherrymint.

En cuanto a la estrategia competitiva a nivel de negocios, se decidió que la misma estará orientada a la diferenciación en el producto. Esta es concordante con el mercado meta seleccionado, integrado por niñas ABC1C2 que buscan, por un lado, ropa interior de diseño



cómodo y de excelente calidad, y por el otro, depositar su confianza en una marca que resalte su belleza natural y las haga sentir seguras de su cuerpo .

La estrategia competitiva fue el punto de partida de las decisiones tomadas respecto al marketing mix de la empresa, principalmente en lo referido a las características requeridas del diseño de los productos y el precio final. Con respecto a este último, se determinó que el precio promedio para las bombachas serían de \$248,60 pesos (precio con IVA) y para los corpiños \$358,56 pesos (precio con IVA), siendo éste último la línea de producto con mayor contribución marginal (65%). Se determinó un precio promedio por el conjunto ropa interior de \$451.60, precio que se encuentra encima del precio promedio del mercado siendo en Septiembre de \$380.36

Además, se consideró que las ventas se realizarán de forma exclusiva a través de la tienda online a fin de reducir los costos que implica el desarrollo de un local físico a la calle y su promoción será a través Google Ads y redes sociales para poder de llegar al target en cuestión.

Por otra parte, a partir del cálculo del punto de equilibrio, se calcularon las ventas mensuales en \$109.155 pesos, monto que permite generar \$40.000 en utilidad bruta. Sin embargo, se recomienda realizar un análisis de factibilidad y evaluación económica, para analizar aspectos financieros importantes que determinen o no su ejecución.



Bibliografía

- Ancery, P. (3 de Junio de 2018). *Los beneficios de vestirse con algodón biodinámico*. Obtenido de Clarin: https://www.clarin.com/economia/beneficios-vestirse-algodon-biodinamico_0_rkP8HXyl7.html
- Baez Morla, E. (2002). *Crecimiento y Desarrollo. Desde la concepción hasta la adolescencia*. Santo Domingo, Costa Rica: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria. (Julio de 2018). *Semáforo de la Indumentaria argentina*. Obtenido de Cia indumentaria: <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/category/informes-sectoriales/>
- Cavagnaro, E. A. (2012). *The Three Levels of Sustainability*. . Sheffield, UK:: Greenleaf Publishing.
- Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades. (2018). Obtenido de CDC: <https://www.cdc.gov/spanish/index.html>
- Coscione, M. y. (2017). *El aporte del comercio justo al desarrollo sostenible*. El Salvador, Santiago de Chile, : CEPAL y CLAC.
- Dergaraberian, C. (8 de Marzo de 2018). “*El comercio electrónico en Argentina creció durante 52 por ciento durante 2017 y ya representa el 1,3 del PBI*”. Obtenido de iProfesional: <https://www.iprofesional.com/notas/264583-internet-so>
- Estadística Ciudad. (2009). *Proyección de población por sexo y edad simple. Ciudad de Buenos Aires. Años 2010/2015*. Obtenido de Estadística Ciudad: <http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85534>
- Fuertes, F. Y. (2004). *El Perfil sobre las Comunicaciones del Progreso en Argentina - ¿Qué Comunican las Empresas del Pacto Global?* Buenos Aires: Oficina del Pacto Global en Argentina.
- Gardetti, M. (2017). *Textiles y Moda, ¿Qué es ser sustentables?* Buenos Aires: LID Editorial.
- Havas Group. (2017). *Meaningful Brands*. Obtenido de <https://www.meaningful-brands.com/>
- Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios. (2004). *Primer informe sectorial de la industria textil*.
- Instituto Nacional de Educación Tecnológica. (20 de Marzo de 2010). *El sector indumentaria en Argentina*. Buenos Aires. Obtenido de Instituto Nacional de Educación Tecnológica.



- iProfesional. (23 de Octubre de 2017). *Triumph recupera posiciones en el mercado argentino de lencería con el foco en la salud de las mujeres*. Obtenido de iProfesional: <http://www.iprofesional.com/notas/257522-marketing-campana-lenceria-triumph-Triumph-recupera-posici>
- Iribarren, G. (12 de Septiembre de 2017). *El escenario para el cambio de la industria textil sostenible*. Obtenido de Gabriel Farias Iribarren: <https://gabrielfariasiribarren.com/industria-textil-sostenible/>
- Krom, A. (22 de Agosto de 2017). *Boom del e-commerce, ya existen unas 38000 tiendas virtuales en el país*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/2055499-boom-del-e-commerce-ya-existen-unas-38000-tiendas-virtuales-en-el-pais>
- La Vanguardia . (20 de Octubre de 2014). Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/de-moda/moda/mujer/20141020/54417309389/yellowberry-sujetador-adolescentes-reivindica-comodidad-ante-sexy.html>
- Levinton, S. (16 de Junio de 2018). *Se inauguró la primera asociación de moda sostenible en del país*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/2144299-se-inauguro-la-primera-asociacion-de-moda-sostenible-del-pais>
- Moyano, M. (. (s.f.). *Móda ética, para vestirnos a conciencia en HG:* . Obtenido de El Federal: <http://www.elfederal.com.ar/moda-etica-para-vestirnos-a-conciencia-con-hg/>
- Moyano, M. (2018). *Argentina tendrá algodón orgánico en 2018 con Verde Textil*. Obtenido de Revista El Federal: <http://www.elfederal.com.ar/argentina-tendra-algodon-organico-en-2018-con-verde-textil/>
- Nordic Fashion Association. (2012). *Ethic Codes Collection*. Obtenido de Illinois Institute of Technology: <http://ethics.iit.edu/codes/NICE2012.pdf>
- Oliveto, G. (28 de Mayo de 2018). *La gent pondrá un límite a la suba de precios*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/2138489-la-gente-le-pondra-un-limite-a-la-suba-de-precios>
- ONU MUJERES. (2018). (s.f.). *La Plataforma de Acción de Beijing cumple 20 años*. Obtenido de ONU Mujeres: <http://beijing20.unwomen.org/es/in-focus/human-rights>
- Revista Mundo Textil. (6 de Noviembre de 2017). *Charla dictada por el INTI en el marco del Festival Internacional del Diseño, CMD*. Obtenido de Mundo Textil Mag: <https://mundotextilmag.com.ar/fibras-de-bambu/>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Scarpinelli, L. (31 de Octubre de 2011). *Ropa interior para hombres con el bambú como materia prima*. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/1419167-ropa-interior-para-hombres-con-el-bambu-como-materia-prima>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



ANEXOS



MODELO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

A continuación se detalla un modelo de entrevista en profundidad realizado a las niñas de 9 a 15 años y el mismo fue adaptado para realizarlo a las madres. Cabe aclarar que las preguntas no fueron siempre estrictamente las mismas, ya que al ser una entrevista en profundidad, fueron sujetas a las respuestas de las entrevistadas. Sin embargo sirvieron como guía para encauzar la entrevista.

Buenos días/tardes. Mi nombre es Noelia y estamos realizando un estudio sobre los gustos y preferencias de las preadolescentes en el uso de ropa interior.

La idea es poder conocer distintas opiniones para lanzar una nueva marca de ropa interior enfocado a preadolescentes.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación.

Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes.

¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

1. IMAGEN DE LA CATEGORÍA

Si te digo ropa interior para preadolescentes ¿Qué es lo primero que se te viene a la cabeza?

¿A qué te remite? ¿Por qué? ¿Algo más? Hoy en día, ¿Qué crees que debería ofrecer una marca de ropa interior para preadolescentes? ¿Por qué? ¿Cuáles son los beneficios que ofrecen? ¿Y cuáles son los obstáculos?

2. PREFERENCIA DE COMPRA



¿Podrías describir cómo fue el momento en que sentiste la necesidad de comprar tu primer corpiño? ¿Fue una experiencia compartida con algún familiar o amiga? ¿Compraste algún corpiño? ¿Cómo fue el momento de la elección? ¿Fue por internet o en un negocio? ¿Qué fue lo primero que pensaste cuando lo viste? ¿Cuánto tiempo te llevó la elección? ¿Te probaste muchos? ¿Qué colores elegiste? ¿Por qué? ¿Volverías a comprar en el mismo lugar?

3. ATRIBUTOS

¿Qué atributos crees que deberían destacarse de un corpiño para preadolescentes? ¿Por qué?

4. CONOCIMIENTOS DE LA ROPA SUSTENTABLE

¿A qué te remite el término “sustentable”? ¿Suelen en el colegio o en tu casa realizar alguna actividad referida a este tema? y ¿Sabés a qué se le llama “ropa sustentable”? ¿Sabías que existe ropa llamada “sustentable” porque para su fabricación no utiliza agroquímicos o sustancias que son tóxicas para la salud? Y también ¿Sabías que muchas veces la ropa sustentable tiene que ver con la forma en que es comercializada? ¿Qué pensás al respecto? ¿Elegirías ropa que sea sustentable? ¿Por qué? Si existiera una marca de corpiños para preadolescente que sea sustentable, ¿la elegirías por sobre la tuya? ¿Por qué?

5. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre? ¿Usas celular? ¿Para qué lo usas? ¿Usas redes sociales? ¿Cuáles? ¿Qué haces en las redes sociales? ¿Mirás televisión? ¿Netflix? ¿En el colegio, cuáles son los problemas que generalmente surgen cuando hay confrontaciones entre chicos y chicas? ¿Qué crees al respecto? ¿Hay casos de bullying? ¿Qué crees al respecto?

DEFINICIÓN DE CONSUMER PORTRAIT

Valentina es una niña de 10 años que está empezando a experimentar diferentes cambios en su vida. Tiene un hermano de 8 años con quien se pelea bastante, sobre todo a partir de que cumplió los 10 años. Cuando se llevan bien, se divierte jugando al aire libre. Entre sus actividades favoritas



se destacan: pasar el tiempo libre en los bosques de Palermo, patinar en rollers y jugar a juegos con la pelota.

Valentina es una chica introvertida, aunque a veces nota que su personalidad cambia bruscamente y mientras está muerta de la risa mirando una película en Netflix, a los dos segundos se ve llorando porque su hermano le saca el control remoto para poner Cartoon Network.

A Valentina le gusta jugar con muñecas y dibujar. En el colegio, tiene dos amigas muy importantes. Pero una, Sofía, es su mejor amiga. Sofía vive a la vuelta de su casa, y a lo mejor sea por esta cercanía o porque se conocen desde los 3 años, es que son inseparables. Comparten mucho tiempo juntas en el colegio Bayard de Palermo. Hacen actividades post escolares como natación en el Club de Amigos y patinaje. Pero por sobre todas las cosas, a ambas las unen ciertos gustos que difieren del resto. A ellas no les gusta que las encasillen cuando quieren jugar en el parque trepándose a un árbol o jugando a la pelota. Les molesta que el club organice torneos de futbol solo para equipos de varones. A pesar de su corta edad, tanto Valentina como Sofía son chicas curiosas, interesadas por las cosas que suceden en el día a día, pregunta por aquello que no entienden y de vez en cuando se quedan mirando el noticiero que sus papás miran durante la noche. Se comprometen con lo que pasa a su alrededor, conocen de la problemática del medio ambiente y lo ponen en práctica reciclando botellas, sachets de leche y tapitas de plástico.

Un día Sofía se levantó, como todas las mañanas, y cuando se estaba vistiendo notó cierta sensibilidad en el pecho. Enseguida se preocupó porque sentía un poco de dolor y notó que tenía algo duro. Al principio, lo dejó pasar. Sentía un poco de vergüenza tener que decirle a su mamá lo que le estaba pasando y prefirió contarle a Sofía, su mejor amiga.

Sofía ya había comenzado a experimentar estos cambios en su cuerpo unos meses antes y le aconsejó que comience a usar corpiño deportivo para que no sienta tanto el roce con la ropa. Sofía tiene una hermana de 13 años y ya entiende del tema. Sin embargo, Valentina sentía pudor de ir a comprarse un corpiño porque creía que eso era cosa de grandes. Qué iban a decir sus compañeros en el colegio si notaban que el corpiño se transparentaba en su remera blanca del uniforme. Pero



Sofía le recomendó la marca de corpiño que su mamá le compró y que estaba segura que no iba a notar que tuviera puesto algo.

Cuando Valentina llegó a su casa, tomó coraje y habló con su mamá. Ella le comentó acerca de los cambios en su cuerpo, que eran normales y que seguramente iba a transitar por otros nuevos. Que si se siente más segura, podían salir a comprar la marca de ropa interior que tiene su amiga y elegir el modelo que le sienta más cómodo.

El fin de semana, Valentina y su mamá salieron al shopping Alto Palermo a buscar ropa interior. No encontraron la marca que Sofía le recomendó, ni tampoco encontraron una que le gustase. Valentina es alta para la edad, pero muy flaquita. En Selú no encontraron el talle para ella ya que solo venden a partir del talle 70 y Valentina debería ser un talle menos. Buscaron en Caro Cuore, pero había muchas chicas grandes y señoras y a Valentina le dio pudor quedarse a mirar. Entonces, decidieron seguir buscando por la zona y en el local de Cocot le recomendaron ir a Sweet Victorian que venden Tutta la Frutta, una marca para adolescentes.

Cuando llegaron al local de Sweet Victorian, pidieron por la marca, y Valentina miró los pocos modelos que tenían disponible. Solo dos modelos en colores neutros (blanco, negro y piel). Se probó uno, como para sacarse la duda de si le gustaba cómo se veía con un corpiño. Pero sintió que el ganchito se le clavaba en la espalda.

Valentina le pidió el celular a su mamá y buscó la marca en internet. Vio que había otros modelos más lindos en la página, aunque muchos parecían para chicas más grandes. Le pidió a la mamá comprar uno en particular, pero la página no tenía disponible la compra online. Finalmente, no realizaron la compra, porque Valentina no se sentía segura con los modelos que había visto. Sentía que no tenía suficientes pechos como para rellenar un corpiño y que se iba a sentir incómoda para las actividades del club.

Su mamá le prometió seguir buscando un modelo que sea adecuado para su edad, cómodo para que pueda usar en sus actividades del día y por sobre todas las cosas, que la haga sentir segura de su cuerpo.

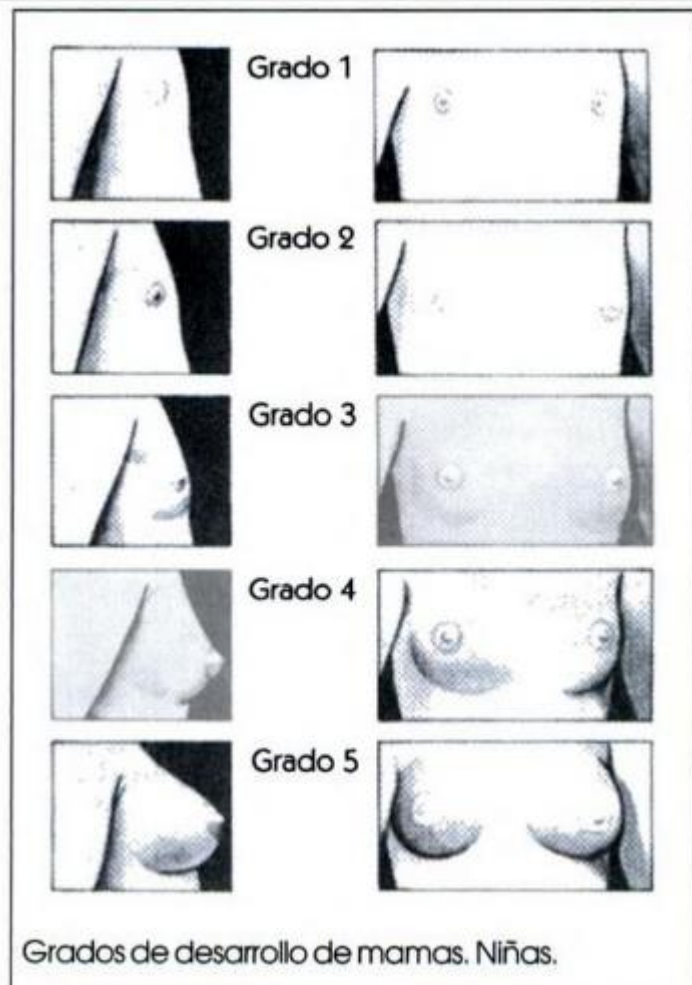


Figura 1. Grado de desarrollo de mamas. Niñas. 2002 Copyright Baez, Morla. Reimpreso con permiso.

Cuadro comparativo entre plataformas de ecommerce en cuanto a su integración con MercadoLibre



Cuadro 15 Versatilidad de integración con Mercado Libre. Fuente: de elaboración propia

COMPARACIÓN PASARELAS DE PAGO








PASARELAS DE PAGO

	MercadoPago	PayU	Decidir	NPS
¿Cómo accedo a mi dinero?	Lo retirás de la cuenta virtual de la pasarela vía transferencia bancaria a los 5 días corridos si sos usuario profesional, o a los 14 días si sos usuario común. No tiene costo retirar el dinero.	Lo retirás de la cuenta virtual de la pasarela al acreditarse el pago vía transferencia bancaria (puede demorar entre 3 y 7 días hábiles acreditarse según el banco).	El dinero se acredita directo en tu cuenta bancaria (tarda 22 días si es en cuotas y 72hs si es en un pago)	El dinero se acredita directo en tu cuenta bancaria
Min/ Máx de ventas	No	No	No. Pero entre 0 y 100 transacciones se paga el mismo valor mensual.	No. Pero entre 0 y 100 transacciones se paga el mismo valor mensual.
Monto máx por venta	\$250.000 con tarjeta de crédito \$60.000 con Rapipago y RedLink \$15.000 con PagoFacil \$10.000 con Provincia Pagos	Te lo asigna PayU Latam al momento de configurar tu cuenta.	Depende lo que pactes con cada medio de pago.	Depende lo que pactes con cada medio de pago.
Servicio de Atención al Cliente	Vía web en el Centro de Resolución de Conflictos y aguardar respuesta.	Vía mail, tel y chat	7x24hs para clientes:vía mail, tel y horario reducido para no clientes.	7x24hs para clientes:vía mail, y tel.
Checkout en tienda o pasarela	El usuario es redirigido al sitio seguro de MercadoPago	El usuario es redirigido al sitio seguro de PayU	El usuario es redirigido al sitio seguro de Decidir	El usuario es redirigido a una ventana emergente de NPS. Si quisieras tomar datos en tu sitio, solo es permitido con el certificado PCI







PASARELAS DE PAGO - CONEXIÓN INDIRECTA

Ventajas y Desventajas

MercadoPago 	PayU 
<ul style="list-style-type: none"> • No te solicitan documentación al momento de registro • Al ser una subdivisión de MercadoLibre, inspira más confianza en el comprador • Tiene más convenios en cuotas sin interés, con bancos y varían cada tanto. • Solicita menos datos al comprador al momento de pagar. Su interfaz es más limpia. • Cobran únicamente comisión y no costo fijo • Si el cliente sale del sitio de MercadoPago, sin terminar la compra, la pasarela le envía un link para terminar la compra. <p> _____</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene Servicio de Atención al Cliente sincrónico vía chat. • Por políticas antifraude, te retienen el dinero en la cuenta virtual, por 21 días luego de acreditado el pago, independientemente del medio utilizado (a menos que te compren por MercadoLibre y te califiquen como positivo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Al momento de pagar, le avisa al cliente con qué tarjetas tiene cuotas sin interés. • Tiene servicio de atención al cliente vía chat y mail • No te retiene los fondos en la cuenta virtual. Una vez acreditados, los puedes retirar cuando quieras. <p> _____</p> <ul style="list-style-type: none"> • Te solicitan documentación inicial para registrarte y esto lleva tiempo • Además de cobrar una comisión que varía dependiendo del medio de pago, cobra un valor fijo por transacción. • Tiene menos convenios de cuotas sin interés con tarjetas bancarias 

PASARELAS DE PAGO - CONEXIÓN DIRECTA

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Decidir 	Decidir 
<ul style="list-style-type: none"> • Te permite ofrecer las mismas promociones bancarias que tu tienda online • Cuenta con atención al cliente personalizado 7x24 de acuerdo a la categorización: No cliente, cliente y usuarios que recién están comenzando a usar el servicio. <p> _____</p> <ul style="list-style-type: none"> • El dinero tarda 48hs en acreditarse a tu cuenta bancaria si pagan en cuotas y 22 días si es en un solo pago. • En caso de que el comprador realice un contracargo, el dinero se debita de tu cuenta automáticamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Te permite ofrecer las mismas promociones bancarias que tu tienda online • Costos de configuración y valores por transacción son más económicos • En el proceso de checkout, si bien el usuario es redirigido a la plataforma NPS, podés personalizar la apariencia de la misma, para que el usuario sienta que sigue dialogando con la marca. <p> _____</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de que el comprador realice un contracargo, el dinero se debita de tu cuenta automáticamente.

Cuadro 16. Comparativa entre pasarelas de pago. Fuente: de elaboración propia



ESTUDIO ANUAL DE LA CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (CACE)

¿Cómo somos cuando compramos Online?

Datos en %



Gráfico 4 ¿Cómo somos cuando compramos online? Fuente: Estudio Anual de Comercio Electrónico

Algunas categorías con más fuerza entre las mujeres mientras que otras entre los hombres



Las categorías más desarrolladas (turismo y telefonía) son transversales a todos los segmentos

Gráfico 5 Comparativa entre categorías de mujeres y hombres Fuente: Estudio Anual de Comercio Electrónico



Categorías compradas en los últimos 6 meses por segmentos - 1

Pasajes y turismo es la categoría que más se compra en los últimos 6 meses. La compra de esta categoría es aún mayor entre quienes tienen más de 35 años, quienes residen en CUYO y quienes tienen un NSE ABC1 y C2. Celulares y teléfonos es la segunda, y tiene aún más peso entre los hombres, quienes tienen entre 45 y 59 años y quienes tienen un NSE C3. Indumentaria (deportiva y no deportiva) es más comprada por quienes tienen entre 30 y 44 años y quienes residen en la Patagonia.

	Sexo			Edad					Zona				NSE					
	Total	Hombres	Mujeres	21 a 29	30 a 34	35 a 44	45 a 59	Más de 60	AMBA	CUYO	NOA	NEA	Patagonia	CENTRO	ABC1	C2	C3	D
Pasajes Y Turismo	37%	34%	39%	26%	34%	34%	47%	53%	36%	45%	30%	34%	43%	34%	49%	37%	29%	21%
Celulares Y Teléfonos	33%	38%	28%	31%	34%	34%	37%	23%	35%	28%	29%	33%	30%	32%	30%	32%	40%	32%
Indumentaria Deportiva	32%	33%	30%	23%	36%	38%	30%	27%	28%	34%	30%	39%	42%	34%	37%	32%	29%	25%
Electrodomésticos Y Aires Acondicionados	30%	31%	30%	28%	30%	30%	34%	29%	33%	27%	28%	28%	24%	32%	32%	34%	27%	23%
Indumentaria (no Deportiva)	27%	20%	35%	29%	37%	28%	20%	20%	25%	33%	27%	29%	35%	26%	30%	25%	28%	25%
Entradas A Espectáculos Y Eventos	26%	22%	29%	24%	27%	27%	25%	23%	31%	27%	16%	15%	16%	28%	29%	24%	22%	28%
Electrónica, Audio, Video Y TV	24%	30%	18%	22%	24%	28%	24%	16%	26%	15%	24%	29%	20%	22%	24%	24%	23%	27%
Hogar, Muebles Y Jardín	23%	20%	26%	19%	25%	29%	23%	14%	24%	16%	31%	14%	25%	25%	24%	23%	23%	20%
Base	1000	500	500	218	161	280	257	70	499	100	100	101	100	100	309	346	206	139

Gráfico 6 Categorías compradas en los últimos 6 meses por segmentos -1. Fuente: Estudio Anual de Comercio Electrónico

Interés de un tema por parte de los internautas y su evolución a lo largo del tiempo

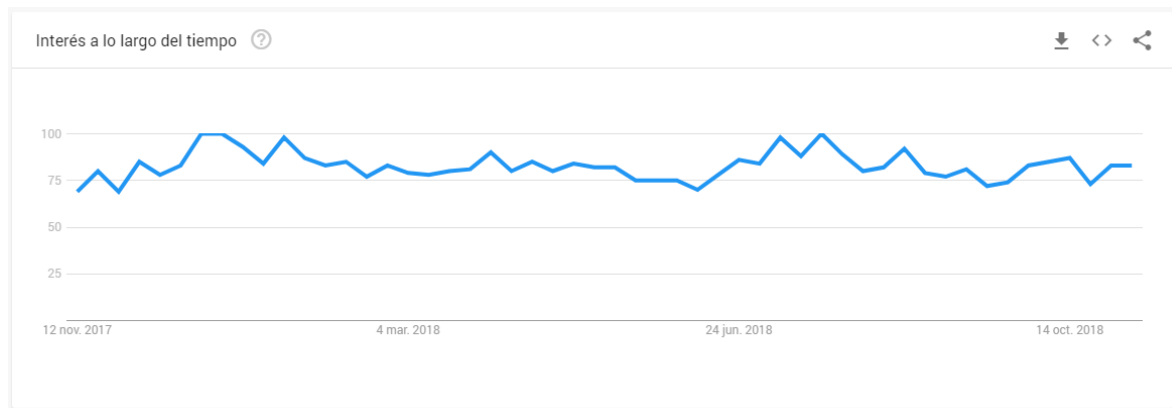


Gráfico 7 Interés a lo largo del tiempo. Fuente: Google Trends

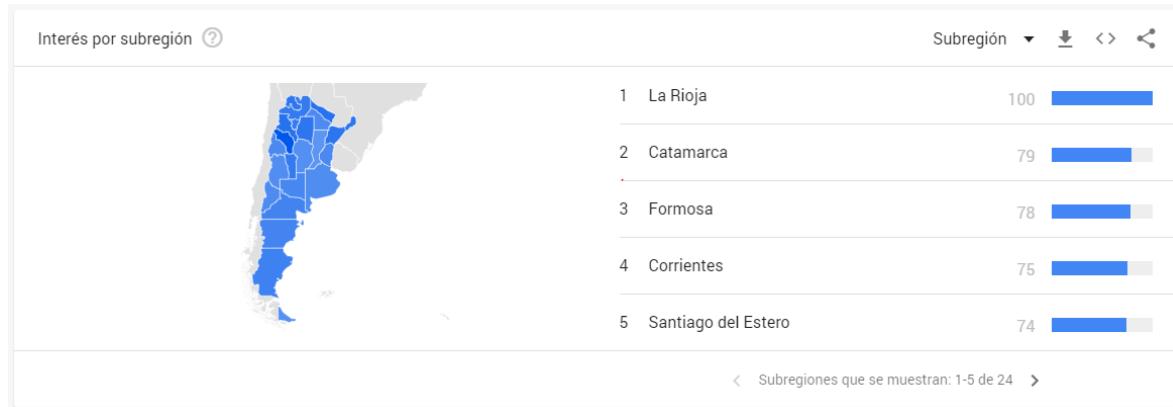


Gráfico 8 Interés por subregión. Fuente: Google Trends



Gráfico 9 Temas relacionados. Fuente: Google Trends

PALABRAS CLAVE



Editar el producto o servicio

Mostraremos tu anuncio a los usuarios que busquen términos similares en Google

- ropa interior para niñas x
- ropa interior de mujer x
- lencería mujer x
- lencería x
- lencería para mujer x
- corpiños sin aro x
- corpiños x
- ropa interior niña x
- lencería infantil x
- ropa interior niña catalogo x

Tamaño del público potencial

Cantidad limitada de
personas por mes

Cómo aumentar tu público potencial:

- Orienta tus anuncios a un área más amplia para llegar a más personas.
- Elige un producto o servicio que sea menos específico, pero igualmente apropiado para tu empresa.

Gráfico 10 Palabras clave. Fuente: Google Ads

Google AdWords

Establecer presupuesto

Configura el importe que te gustaría invertir

ARS promedio por día ?

\$6.000,00 máximo por mes

intervalo de presupuesto del competidor típico ?

Rendimiento estimado ?

16527 - 27546 vistas por mes

3855 - 6425 clics por mes

Esta estimación se basa en las empresas con un presupuesto y una configuración de anuncios similares.

Cómo funciona el presupuesto

<p>Qué pagas Paga solo cuando las personas hacen clic en el anuncio o llaman a tu empresa.</p>	<p>Cuánto cuesta Los costos varían para cada clic, pero no invertirás más que el presupuesto mensual establecido.</p>	<p>Qué sucede si cambias de opinión Prueba publicar el anuncio, sin compromiso, ya que puedes cambiar el presupuesto o cancelar el anuncio en cualquier momento.</p>
---	--	---

Gráfico 11 Presupuesto. Fuente: Google Ads



Presupuesto Agencia de Marketing

PROPUESTA FOTOGRÁFICA CLIENTE: CHERRYMINT



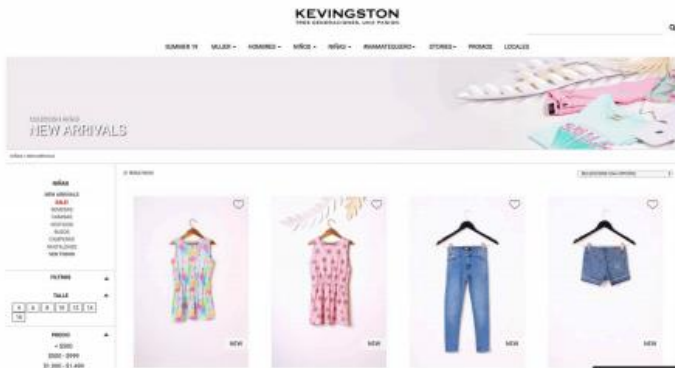
*Flat lay
Instagram*

SESIÓN FOTOS DE PRODUCTO

Producción
Iluminación
Styling

Post-producción
50 fotos con edición
mas todas las fotos sin edición

\$3500



*Plano frontal, espalda y detalles para ecommerce
Composicion y Styling para headers.*



PROPUESTA FOTOGRÁFICA
CLIENTE: CHERRYMINT

PROPUESTA 1



SESIÓN FOTOS DE ESTUDIO

Producción
Jornada 6 hs
Iluminación
Styling
Escenografía
*Set Design \$700

Post-producción
50 fotos con edición
mas todas las fotos sin edición

*no incluye el costo de modelo, ni maquillaje.

\$4200

entre 2 o 3 publicaciones por semana
4 a 6 meses de posters

de 10 a 15 productos
para e-commerce

PROPUESTA FOTOGRÁFICA
CLIENTE: CHERRYMINT

PROPUESTA 3



SESIÓN FOTOS EN EXTERIORES

Producción
Jornada de 6 horas
Scouting de locación
Styling

Post-producción
30 fotos con edición
mas todas las fotos sin edición

*modelo por canje:

\$2500





PROPUESTA FOTOGRÁFICA
CLIENTE: CHERRYMINT



CREACION DE CONTENIDO
INSTAGRAM/FACEBOOK

Propuesta, diseño y publicación de...

4 Posteos Semanales:

- 2 Flat lay o Promociones
- 2 Fotos Estudio o Efemérides
- 4 Stories

2 Newsletters

Mensuales

Co-branding

Acuerdos por canje:
 publicaciones,
 modelos e influencers

Informe de estadísticas
 bimestral.

\$4500 mensual

PROPUESTA 4





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

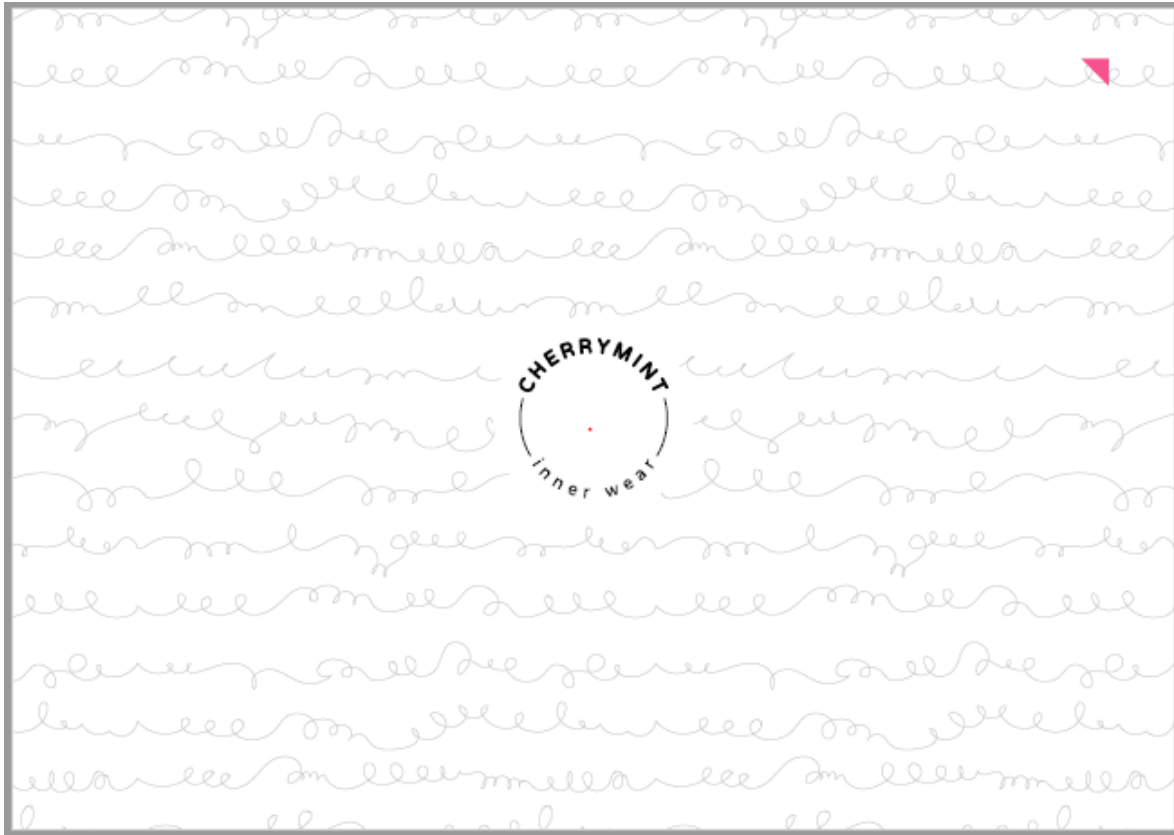


MANUAL DE MARCA





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

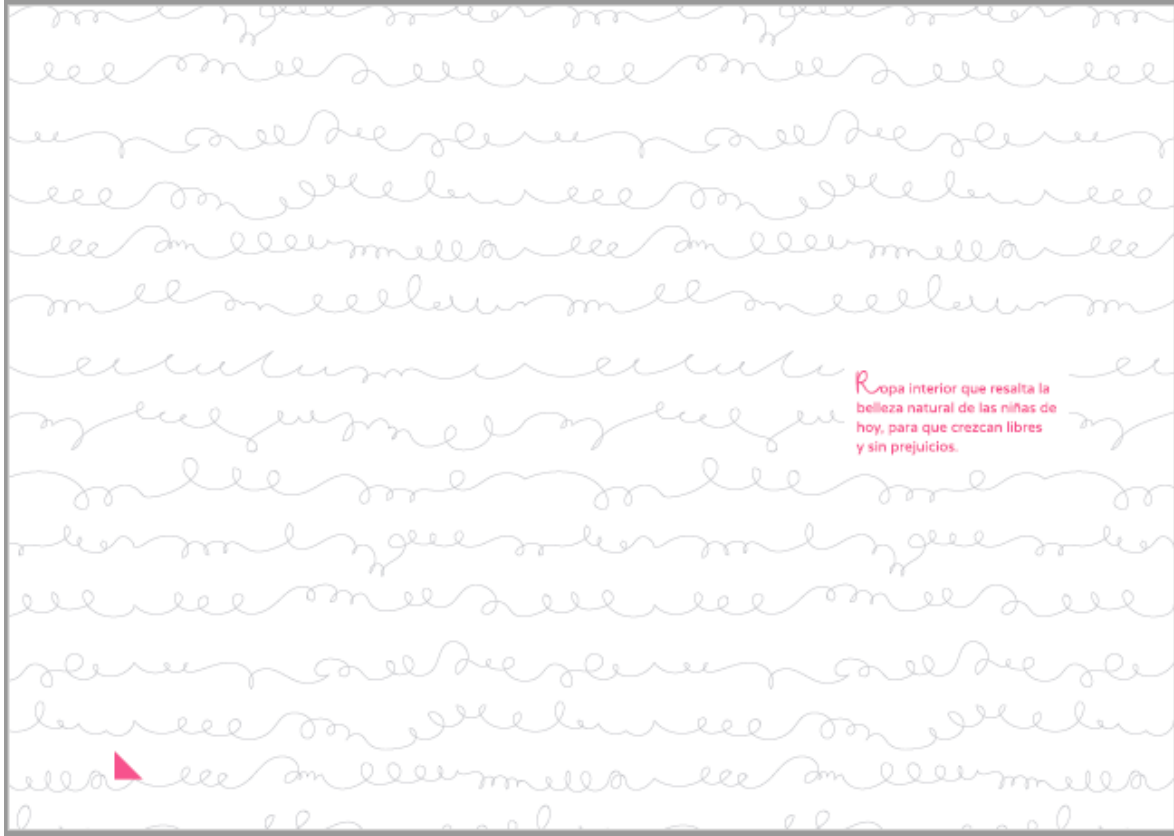




— Branding —
MANUAL
DE MARCA



1. Introducción.
2. Isologotipo.
3. Relaciones: marca y claim.
4. Relaciones: marca sin claim.
5. Usos incorrectos.
6. Resguardo de marca: área de seguridad.
7. Resguardo de marca: tamaños mínimos.
8. Paleta de colores:
Composición Pantone / CMYK / RGB / HEX.
9. Aplicaciones Blanco y Negro + colores.
10. Tipografía institucional y complementaria.
11. Texturas.
12. Aplicaciones de marca.



Ropa interior que resalta la
belleza natural de las niñas de
hoy, para que crezcan libres
y sin prejuicios.



INTRODUCCIÓN

Cherrymint

Visión: Inspirar a las niñas a crecer en libertad, derrumbando barreras y conquistando al mundo.

Misión: Ser la primera opción de ropa interior para las niñas que entran en la categoría, ofreciendo productos de calidad bajo un modelo de negocio justo y responsable, atendiendo sus deseos y generando lazos a largo plazo.

naturalmente rebelde



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



ISOLOGOTIPO

The logo for "Cherrymint" features a pink cherry blossom icon above the word "Cherrymint" written in a pink, cursive script font.



RELACIONES: MARCA Y CLAIM





RELACIONES: MARCA SIN CLAIM





USOS INCORRECTOS





RESGUARDO DE MARCA: Áreas de seguridad



Esta versión es apropiada a situaciones donde el espacio de aplicación sea restringido y atento a la legibilidad y rendimiento visual de la marca.
La prioridad de uso es de la versión horizontal.

En la presente grilla se muestran las relaciones entre elementos y su disposición en el plano. Se recomienda no modificar ni alterar dichas relaciones a fin de conservar la identidad visual de la marca.



RESGUARDO DE MARCA: Tamaños mínimos

Aplicación secundaria con claim	Aplicación secundaria con bajada	Aplicación principal sin bajada
 <p>Tamaño mínimo sugerido: 4,5 x 3 cm.</p>	 <p>Tamaño mínimo sugerido: 3,5 x 1,8 cm.</p>	 <p>Tamaño mínimo sugerido: 2,5 x 1,3 cm.</p>
 <p>Tamaño mínimo sugerido: 5 x 3,6 cm.</p>	 <p>Tamaño mínimo sugerido: 4 x 2,4 cm.</p>	 <p>Tamaño mínimo sugerido: 3 x 1,4 cm.</p>

Para preservar el valor y el impacto de la marca, además de no perjudicar la legibilidad y pregnancia se deben respetar sus aplicaciones reducidas con el mínimo de tamaño especificado. Se recomienda utilizar estos casos de mínimos sólo en casos pertinentes.

Pueden existir aplicaciones excepcionales que merezcan un análisis particular. Los mínimos deberán ser aprobados por el área de imagen corporativa.



PALETA DE COLORES



	FUCSIA	ROSA	AGUAMARINA	AZUL	AMARILLO	NEGRO
PANTONE	212 C	517 C	7466 C	2184 C	2003 C	Black C
CMYK	C: 0 M: 87 Y: 19 K: 0	C: 2 M: 27 Y: 0 K: 0	C: 82 M: 0 Y: 29 K: 0	C: 84 M: 37 Y: 11 K: 0	C: 2 M: 12 Y: 44 K: 0	C: 84 M: 83 Y: 73 K: 80
RGB	R: 247 G: 82 B: 141	R: 244 G: 211 B: 244	R: 87 G: 199 B: 212	R: 34 G: 131 B: 193	R: 250 G: 233 B: 167	R: 0 G: 0 B: 0
HEX	#F7528D	#F4D3F4	#57C7D4	#2283C1	#F4E9A7	#000000

La identidad de Cherryprint se compone de seis colores que pueden ser reproducidos por cuatricromía (CMYK).
 A continuación se presentan las equivalencias que deberán ser respetadas según el caso y medio gráfico de aplicación.



APLICACIONES



Para el mejor empleo de marca se recomienda su uso sobre fondos claros. En el caso de aplicación sobre fotografía se estudiará el caso en particular, siendo su principal opción de uso la versión en blanco y negro.



APLICACIONES DE COLOR

- Posibles aplicaciones para stickers -





TIPOGRAFÍAS

VARELA ROUND
Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890
-!"·\$%&/()=?¿_::;ªº

ASAP
Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890
-!"·\$%&/()=?¿_::;ªº

ASAP
Semibold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890
-!"·\$%&/()=?¿_::;ªº



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



PATTERNS Y MISCELÁNEAS





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



PATTERNS Y MISCELÁNEAS





FOLLETERÍA BÁSICA

• Aplicaciones de marca •





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



FIRMA ELECTRÓNICA + TARJETA CORPORATIVA

- Aplicaciones de marca -



TARJETA CORPORATIVA



FIRMA ELECTRÓNICA





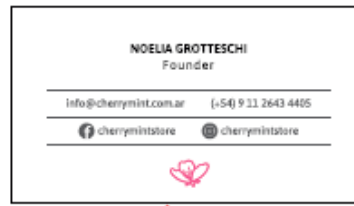
TARJETAS CORPORATIVAS

- Aplicaciones de marca -

• FRENTE •



• DORSO •





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



PRODUCTOS

• Aplicaciones de marca •





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



HANGTAG PARA PRODUCTOS

- Aplicaciones de marca -

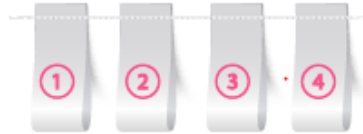




ETIQUETERÍA PARA PRENDAS

- Aplicaciones de marca -

ETIQUETAS DE TALLER



ETIQUETA DE MARCA + INSTRUCCIONES



ETIQUETAS DE MARCA

