



PRÁCTICA PROFESIONAL

AÑO 2020

PLAN DE NEGOCIO DE CONCEPTO STORE
TRAS LA PANDEMIA

ALUMNA: MANUELA POCHAT

TUTORA: MG. LILIANA FAGRE



ÍNDICE

DATOS GENERALES.....	3
INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL	3
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:.....	4
PLAN DE TRABAJO.....	4
RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
OBJETIVOS.....	6
• OBJETIVO GENERAL:.....	6
• OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	7
MARCO TEÓRICO.....	7
MARCO METODOLÓGICO	8
JUSTIFICACIÓN DE LAS HORAS DE TRABAJO.....	9
CRONOGRAMA.....	9
BIBLIOGRAFÍA	10
ACTIVIDADES DESARROLLADAS.....	12
PRIMER INFORME PARCIAL DEL AÑO 2020 PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL	12
SEGUNDO INFORME PARCIAL DEL AÑO 2020 PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL	14
TERCER INFORME PARCIAL DEL AÑO 2020 PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL	15
PLAN DE NEGOCIO	18
CONTRATO	18
RESUMEN EJECUTIVO	18
EL MERCADO	19
EL PRODUCTO.....	46
LA COMPAÑÍA.....	47



PLAN DE MARKETING.....	54
PLAN DE OPERACIONES.....	70
PROYECCIONES FINANCIERAS.....	79
PROPUESTA DE NUEVO MODELO CANVAS PARA EL EMPRENDIMIENTO	82
CONCLUSIONES.....	85
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	<i>86</i>
 APÉNDICE.....	87
<i>DIVULGACIÓN</i>	<i>93</i>
<i>CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:.....</i>	<i>93</i>
<i>REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL</i>	<i>101</i>
<i>COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE.....</i>	<i>102</i>



DATOS GENERALES

Apellido y Nombres : Pochat Manuela	Apellido y Nombres del Director: Mg. Fagre Liliana
DNI: 41.028.862	DNI: 18.545.210
Tema: PLAN DE NEGOCIO DE <i>CONCEPTO STORE</i> TRAS LA PANDEMIA	
Opción de Práctica Profesional: Plan de Negocios	
Lugar de Trabajo: Facultad de Ciencias Económicas de la UNT	

INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

En el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, se llevó a cabo la elaboración de un plan de negocio para un emprendimiento de accesorios de moda llamado *Concepto Store*.

Al observar cómo la pandemia del coronavirus estaba cambiando la manera en que las personas consumen, se optó por investigar cómo esto podría estar afectando al emprendimiento y qué cambios o mejoras deberían implementarse para prevenir efectos negativos. Así fue como se comenzó a delinear el problema que habría que abordar, los objetivos a cumplir, el marco teórico sobre el cual guiarse y las metodologías a seguir.

Para el armado del plan de negocios, se siguió el modelo de estructura propuesto por Andy Freire que consta de los siguientes elementos: 1)Portada, 2)Contrato, 3)Índice, 4)Resumen Ejecutivo, 5)El mercado, 6)El producto,7)La Compañía, 8)El Plan (de marketing y operacional), 9)La competencia, 10)Proyecciones financieras y 11)El apéndice.

Para el análisis del mercado se buscó conocer el ambiente externo del emprendimiento aplicando las herramientas de Análisis PEST y las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. Luego, se llevó a cabo una investigación de mercado aplicando entrevistas y encuestas, con el objetivo de conocer con mayor profundidad cómo el mundo digital había acelerado su crecimiento a raíz



de la pandemia y cómo los consumidores habían reaccionado ante esto. Además, se buscó conocer en detalle las características del público objetivo del emprendimiento, y así poder atenderlo mejor. Posteriormente, se aplicaron las herramientas del Modelo Canvas y el Análisis FODA, y se detalló la estructura ideológica del negocio (visión, misión y valores). Para la elaboración del Plan de Marketing, se decidió seguir los lineamientos de un Plan de Marketing Digital en lugar de la estructura tradicional que se suele utilizar, ya que la investigación de mercado había demostrado la necesidad de explotar esta rama del negocio al máximo para hacer frente a la aceleración de los negocios digitales. En el Plan de Operaciones, el protagonismo lo tuvo el proceso de venta online en donde se estudió en profundidad el sitio web y sus funcionalidades para poder brindar a los clientes una experiencia de compra inmejorable. Y por último, se detallaron las proyecciones financieras para comprobar la viabilidad del negocio.

Para concluir, el camino recorrido para el desarrollo de este trabajo fue sumamente enriquecedor y satisfactorio ya que me permitió aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, para la gestión y mejora de un emprendimiento propio.

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

PLAN DE TRABAJO

Tema: “Plan de negocio de *Concepto Store* tras la pandemia”

Autor: Manuela Pochat

DNI: 41.028.862

Tutora: Mg. Liliana Fagre

RESUMEN

A raíz del brote de COVID-19, comenzaron a analizarse los nuevos comportamientos de la sociedad con respecto al consumo. No quedan dudas que el mundo está atravesando un cambio de paradigma y que el emprendedor



sufrirá el impacto. Las marcas deberán prepararse para enfrentarse al aumento del uso de dispositivos digitales en el proceso de compra, a la necesidad de contar con diversas fuentes de ingresos para hacer frente a las contingencias que puedan presentarse y a la importancia de construir **comunidades de marca** para establecer conexiones íntimas con sus audiencias.

El presente trabajo se enfoca en la elaboración de un **plan de negocio** para *Concepto*, un emprendimiento que ha entendido la necesidad de reinventarse tras la pandemia. El plan ayudará a encontrar la manera de rediseñar su **modelo de negocio** para adaptarlo a la “nueva normalidad”, marcada por una aceleración digital en la forma de operar. Para la construcción del mismo se tendrán en cuenta todos los aspectos que conforman un negocio pero el énfasis estará puesto en la definición de un plan de **marketing digital**.

En el estudio se emplearán métodos mixtos que aportarán datos cuantitativos y cualitativos necesarios para la obtención de información interna (precios, costos, ingresos, etc) y externa (tamaño del mercado, competidores, etc) que permitirá analizar racionalmente todos los componentes del proyecto empresarial.

Palabras clave: modelo de negocio, plan de negocio, comunidades de marca, marketing digital.

INTRODUCCIÓN

Concepto es un emprendimiento que comercializa accesorios de moda y que opera en la provincia de Tucumán. Nació en febrero del 2020 con el objetivo de ofrecer a sus clientes una colección de accesorios que se ajuste a los diferentes estilos y ocasiones, identificando y proponiendo tendencias para lograr traer diseños únicos de calidad. Entre sus productos se encuentran aros, collares, pulseras, anillos, accesorios para el pelo y correas para anteojos, entre otros. Los mismos están destinados a cubrir las necesidades y los deseos del público femenino entre las edades de 15 y 60 años. La variedad de estilos que se ofrece es lo que permite abarcar un amplio rango de edades, así como también diferentes precios atrayendo a clientes con un poder adquisitivo de medio a medio alto.

El desarrollo de este emprendimiento comenzó con la detección de una oportunidad de mercado a partir de la cual se fue delineando el negocio. Lo que se percibió fue un espacio vacante en un mercado ya existente donde la demanda no estaba completamente satisfecha. A partir de ahí, se encontró la oportunidad de generar un negocio independiente y con artículos procedentes de proveedores mayoristas de diferentes provincias que les otorgaron la exclusividad de sus productos en Tucumán, evitando así que actuales y futuros



competidores accedieran a los mismos.

Concepto cuenta actualmente con una tienda online y con un local ubicado en una zona estratégica de la localidad de Yerba Buena llamada “Casco Viejo”. El equipo detrás del emprendimiento está constituido por sus dos dueñas que se encargan de llevar adelante las diferentes tareas que son necesarias para el correcto funcionamiento del negocio. Una de ellas estudia Administración y se encarga de gestionar la parte administrativa y comercial, la otra estudia Diseño de Interiores y emplea sus conocimientos sobre estética para encargarse de seguir criterios de interiorismo, imagen y exposición de los artículos que benefician las ventas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al comienzo, las ventas de *Concepto* se realizaban únicamente a través de un local, pero al decretarse el aislamiento preventivo obligatorio nacional, se decidió abrir una tienda online para comercializar los productos. El comercio electrónico se presentaba como una oportunidad a raíz del brote de coronavirus y con tan solo dos meses operando de esta manera, fue posible comprobar que el aislamiento físico estaba creciendo la interacción vía plataformas online y que por lo tanto, la presencia publicitaria en medios digitales estaba convirtiéndose en algo más significativo para las marcas.

El aumento de las compras en línea podría mantenerse después de la crisis debido a las ventajas que han experimentado los nuevos usuarios con los pagos electrónicos y los envíos a domicilio. Además, las personas quieren tener acceso a marcas en plataformas sociales y escogerán a aquellas que sepan crear contenido que genere conexiones emocionales entre la marca y el usuario. No quedan dudas que el reto consiste en adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y formas de relacionarse socialmente que dejará esta pandemia.

Es momento que los emprendimientos adapten sus canales y la manera de comercialización de sus productos y servicios, como así también la forma de relacionarse con sus segmentos de clientes. Entonces, ¿cómo podría reconfigurarse la oferta de *Concepto* para adaptarla a los cambios que han venido para quedarse? Esta pregunta plantea la dificultad a la que deberá enfrentarse el emprendimiento para la cual se encontró una posible respuesta: **modificar el modelo de negocio.**

OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL:** elaborar un plan de negocio que permita llevar a la práctica todo lo aprendido a lo largo del cursado de la carrera para lograr el crecimiento del emprendimiento.



- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Poner en práctica los conocimientos adquiridos en los estudios sobre comercialización, investigación, finanzas, operaciones y desarrollo de competencias emprendedoras.
- Indagar sobre el mundo digital, su crecimiento.
- Evaluar cómo el emprendimiento creará, distribuirá y capturará valor aplicando el modelo canvas.
- Definir un Plan de Marketing apoyado en comunidad de marca
- Determinar la viabilidad del negocio a partir de un plan económico-financiero.

MARCO TEÓRICO

- **Plan de Negocio:** es un documento que describe un proyecto empresarial de manera integral. Se trata de una hoja de ruta que indica los objetivos del proyecto, las estrategias para lograr esos objetivos, los recursos a utilizar, los resultados esperados (productivos, comerciales y financieros). Indica el qué, el cómo, el cuándo y por qué del negocio. (Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2013)

- **Modelo Canvas:** Alexander Osterwalder en su libro *Business Model Generation* consolida *Business Model Canvas* como un método para describir, visualizar, evaluar y modificar **modelos de negocio**.

El *Business Model Canvas* se compone de 9 bloques que representan las áreas clave de la empresa (Entrepreneur, 2019):

1. **Propuesta de valor:** habla de la estrategia competitiva e innovadora de alto valor que se ofrecerá al segmento de clientes.

2. **Segmentos de clientes:** el cliente es la base del modelo de negocio por lo que es muy importante conocerlos perfectamente definiendo perfiles demográficos, psicográficos, geográfico y de estilo de vida.

3. **Canal de distribución y ventas:** cómo entregar la propuesta de valor a cada segmento de clientes.

4. **Relación con los clientes:** cómo inspirar a los clientes para que se conviertan en seguidores de la marca. Es importante desarrollar una estrategia de construcción de marca con un brief creativo de comunicación de marca que detone emociones positivas altamente memorables entre los consumidores

5. **Socios clave:** son todos aquellos proveedores calificados, aliados estratégicos y socios de negocio que formarán parte fundamental del modelo de negocio para potenciar la propuesta de valor.

6. **Actividades clave:** para entregar una óptima propuesta de valor a los clientes, es necesario llevar una serie de actividades clave internas como procesos de producción, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.



7. **Recursos clave:** todos aquellos recursos o herramientas necesarios para llevar a cabo la operación diaria del negocio, como pueden ser maquinaria y equipo, mobiliario, transporte, software, entre otros.

8. **Flujo de ingresos:** cómo ofrecerás tus productos, ya sea por venta única, suscripción mensual, membresía, freemium, comisión, etc.

9. **Estructura de costos:** crear una estrategia de costos fijos y variables dentro de la empresa.

- **Marketing digital:** es el conjunto de estrategias volcadas hacia la promoción de una marca en internet. Se diferencia del marketing tradicional por incluir el uso de canales y métodos que permiten el análisis de los resultados en tiempo real. (RD Station, 2017)

- **Comunidad de marca:** es un grupo de clientes de una determinada marca que se sienten vinculados y comprometidos con la misma. Una comunidad de marca ayuda a crear conversaciones y conexiones emocionales con los usuarios permitiendo adaptar los mensajes de la marca a sus preferencias. Gracias al auge de las nuevas tecnologías, sobre todo en lo referente a redes sociales, estos clientes pueden estar en contacto con la marca y entre sí, lo que ayuda a generar mayor repercusión online, mejorando de esta manera el marketing digital. (SEOSVE, 2019)

MARCO METODOLÓGICO

El plan de negocio será construido bajo un enfoque mixto, ya que será necesario contar con información proveniente de datos cualitativos y cuantitativos. Se trabajará con un diseño secuencial con el objetivo de recolectar primero los datos cualitativos que permitan explorar el planteamiento con un grupo de participantes en su contexto.

El estudio comenzará teniendo un alcance exploratorio donde se investigará sobre los efectos de la pandemia en la manera en que se comportan los consumidores, lo cual constituye un fenómeno poco estudiado por su reciente aparición. Es por eso que en una primera instancia, la investigación tendrá un enfoque cualitativo que seguirá los lineamientos de un diseño fenomenológico. En esta ocasión se utilizará el método documental para recabar datos de artículos de internet y publicaciones en revistas y diarios. También se buscará conocer las opiniones y experiencias de otros emprendedores que manejan negocios con presencia digital para un mayor entendimiento del tema. Para esto se analizarán publicaciones sobre emprendimientos exitosos en el mundo digital, libros y artículos sobre temas relacionados directa o indirectamente con el



proyecto, y por último, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a expertos que permitirán obtener una mirada más profunda sobre el tema.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo tomará protagonismo cuando se recurra a la recolección de datos que faciliten la obtención de toda la información necesaria para la elaboración del análisis financiero que determinará la factibilidad económica del proyecto. Para esto se harán estudios transversales y longitudinales empleando el método de observación directa que consistirá en observar y analizar los datos internos del negocio. Además, en la fase cuantitativa también se buscará especificar las propiedades, las características y los perfiles de clientes actuales y potenciales que permitirán elaborar ciertas hipótesis acerca de las tendencias o patrones en su comportamiento. Para esto se emplearán encuestas a través de cuestionarios autoadministrados.

Para la aplicación del método cualitativo se seleccionará una muestra por propósitos de expertos, y se tendrá un tamaño de muestra pequeño que permita realizar análisis profundos. En el caso del enfoque cuantitativo, también se empleará el muestro no probabilístico aplicando las encuestas a voluntarios que formen parte del segmento de clientes identificado.

JUSTIFICACIÓN DE LAS HORAS DE TRABAJO

Elaboración del plan de trabajo	20 hs
Informes parciales	60 hs
Informe final	40 hs
Capacitación en cursos de temáticas específicas	30 hs
Modelo canvas	30 hs
Investigación de mercado	70 hs
Plan de marketing	90 hs
Análisis económico - financiero	50 hs
Reflexiones en los foros de la PP	10 hs
TOTAL	400 hs

CRONOGRAMA



ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recopilación de la bibliografía																
Lectura de la bibliografía																
Investigación documental																
Diseño y aplicación de las entrevistas																
Diseño y aplicación de las encuestas																
Observación directa																
Recopilación y análisis de toda la información																
Plan de marketing																
Plan económico-financiero																
Presentación final																

BIBLIOGRAFÍA

→ Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2013). *Claves para emprendedores: conceptos básicos para*



planificar y desarrollar tu proyecto. Buenos Aires: Subsecretaría de Desarrollo Económico.

→ Sbdar, M. (2014). *Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables.* MateriaBiz. Escuela de negocios. La materia de contenidos.

→ Freire, A. (2014). *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad.* Buenos Aires: Editorial Aguilar.

→ Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación.* Mc Graw Hill 6ta edición.

→ Gates, M. D. *Investigación de Mercados.* CENGAGE Learning.

→ Fraile, P. S. (2013). *Las finanzas en la empresa.* Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.

→ Entrepreneur. (2020). *El mundo cambió y es hora de reinventar tu modelo de negocios. Te decimos cómo hacerlo.* Recuperado Mayo de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/350120>

→ Entrepreneur. (2020). *Así fue como se aceleraron las tendencias del año 2020.* Recuperado Mayo de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/349743>

→ Entrepreneur. (2020). *4 formas de perfeccionar tu modelo de negocios.* Recuperado Mayo de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/348739>

→ RD Station. (Junio de 2017). *Marketing Digital.* Recuperado Mayo de 2020, de RD Station: <https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/>

→ Entrepreneur. (2019). *Cómo utilizar el design thinking, el canvas y el método Lean sin perderte en el intento.* Recuperado Mayo de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/328761#:~:text=BUSINESS%20MODEL%20CANVAS,la%20empresa%20como%20un%20todo.>

→ SEOSVE. (2019). *Las comunidades de marca.* Recuperado Mayo de 2020, de SEOSVE: <https://www.seosve.com/las-comunidades-de-marca/>



ACTIVIDADES DESARROLLADAS

PRIMER INFORME PARCIAL DEL AÑO 2020 PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Alumna: Manuela Pochat

Profesor Tutor: Mg. Liliana Fagre

Modalidad: Plan de Negocio de “Concepto” tras la pandemia.

Período informado: Mayo, Junio y Julio de 2020

1. Participación en reuniones:

- a- Reunión informativa de la Práctica Profesional el día 29 de abril de 2020 a través de la plataforma virtual Zoom, donde se informó a los alumnos acerca de las diferentes modalidades de trabajo, se expusieron los objetivos y requisitos de la materia, y se detalló el procedimiento a seguir para la presentación del plan de trabajo.
- b- Reunión con la profesora tutor de manera virtual el día 05 de Junio de 2020, vía video llamada y mail. En la misma se informó sobre el proyecto, se establecieron las pautas para trabajar a lo largo del semestre y se acordó las diferentes actividades que se llevarán a cabo en función de las horas de la Práctica Profesional a cubrir.
- c- Participación en las ocho charlas de la Práctica Profesional todos los días miércoles de los meses Mayo y Junio de 2020 a través de la plataforma virtual Zoom, donde egresados de la carrera y referentes, compartieron su recorrido por el mundo profesional.
- d- Participación en calidad de asistente en una reunión de discusión de avances de la Práctica Profesional del Instituto de Administración realizada el día miércoles 01 de Julio de 2020 en forma virtual por la plataforma Zoom.

2. Participación en foros del aula virtual de la materia:

Intervención en los foros habilitados para cada una de las ocho charlas correspondientes a los meses Mayo y Junio.

3. Presentación del plan de trabajo:



Elaboración del Plan de Trabajo para la Práctica Profesional bajo la modalidad “plan de negocio” en el cual se detalló: el tema a trabajar, el problema a resolver, los objetivos a concretar, el marco teórico en que se apoyará el trabajo, el marco metodológico que seguirá la investigación y el cronograma de actividades justificando las 400 horas a cumplir. El plan de trabajo fue presentado el día 19 de Junio y aprobado el 11 de Agosto.

4. Participación en la VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración realizada en modalidad virtual del 27 a 31 de Julio de 2020 donde se acreditó la participación como asistente en la mesa de la materia Práctica Profesional a través de participaciones en los foros de los trabajos expuestos.

5. Capacitación en un curso de diseño de marca y marketing donde se brindan herramientas para impulsar el crecimiento de un emprendimiento. El curso tiene una duración de tres meses, con clases una vez por semana. El mismo comenzó el día 05 de junio de 2020.

6. Desarrollo de actividades:

- a- Recopilación y lectura de la bibliografía necesaria para el desarrollo del trabajo.
- b- Lectura de fuentes secundarias a través de artículos de internet y publicaciones en revistas y diarios para conocer con mayor profundidad los efectos que la pandemia ha ejercido en el comportamiento de los consumidores en este último tiempo.
- c- Tomando como referencia el contenido que un plan de negocios típico debería tener según Andy Freire, se comenzó a trabajar con:
 - El análisis del mercado actual definiendo el segmento objetivo del negocio implementando la herramienta del “mapa de empatía”, y se realizó un breve análisis del comportamiento de la demanda teniendo en cuenta información publicada por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.
 - La descripción de los productos que ofrece el emprendimiento identificando claramente cuál es la propuesta de valor que los mismos aportan a los clientes.
 - El análisis de la compañía definiendo la Estructura Ideológica del negocio: misión, visión y valores, y así también los objetivos que se pretenden alcanzar.
 - La identificación de los principales competidores directos, indirectos y los productos sustitutos.

Todos estos aspectos serán profundizados al implementar técnicas de investigación que permitirán ahondar en aquellos puntos relevantes para el correcto funcionamiento del negocio.



- d- Se comenzó a trabajar sobre el lado derecho del Modelo Canvas (oportunidad) con el objetivo de contar con una herramienta visual que permita observar todo lo relevante para el armado del plan.

SEGUNDO INFORME PARCIAL DEL AÑO 2020 PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Alumna: Manuela Pochat

Profesor Tutor: Mg. Liliana Fagre

Modalidad: Plan de Negocio de “Concepto” tras la pandemia.

Período informado: Agosto y Septiembre de 2020

1. Participación en reuniones:

- a. Reunión con la profesora tutor de manera virtual el día 10 de Agosto de 2020, vía video llamada. En la misma se dio seguimiento de las actividades y se estableció un cronograma de trabajo para mayor organización en los tiempos de trabajo.
- b. Participación en las charlas de la Práctica Profesional todos los días miércoles del mes de Septiembre de 2020 a través de la plataforma virtual Zoom, donde egresados de la carrera compartieron su recorrido por el mundo profesional.

2. Participación en foros del aula virtual de la materia:

Intervención en los foros habilitados para cada una de las charlas correspondientes al mes de Septiembre.

- 3. Se completó el curso** de diseño de marca y marketing el día 28 de Agosto de 2020, recibiendo un certificado por la aprobación del proyecto final presentado y cumpliendo así con veinticuatro horas de capacitación.

4. Desarrollo de actividades:

- a. Se continuó con el análisis de mercado del negocio:
 - Se realizó un diagnóstico del contexto mediante la aplicación de la herramienta llamada “Análisis PEST”.
 - Se hizo un breve análisis del sector en el que participa el emprendimiento mediante la lectura de fuentes secundarias.



- Se utilizó la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter para obtener un mayor conocimiento del micro entorno.
- Se diseñó una ficha de observación para analizar a la competencia monitoreando su actividad online con el objetivo de recabar información que permita al emprendimiento obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores.
- b. Para la investigación de mercado sobre los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores a raíz de la pandemia del COVID-19, se estableció el problema a resolver, los objetivos que se desean alcanzar y las técnicas de investigación a utilizar. Luego, se diseñó la encuesta para ser aplicada a clientes actuales del emprendimiento y las entrevistas dirigidas a expertos en el área de “Social Media Management” y “Marketing digital”. Por último, se comenzó a analizar los resultados arrojados por ambas técnicas.
- c. Se terminó de construir el Modelo Canvas obteniendo así una herramienta visual para analizar internamente la situación actual del emprendimiento y luego proponer un nuevo modelo de negocio.
- d. Se detalló el Plan Operativo del emprendimiento, el cual consiste en el análisis y descripción del proceso de compra, los proveedores de la mercadería y de los servicios de logística, la venta y el servicio post-venta.

TERCER INFORME PARCIAL DEL AÑO 2020 PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Alumna: Manuela Pochat

Profesor Tutor: Mg. Liliana Fagre

Modalidad: Plan de Negocio de “Concepto” tras la pandemia.

Período informado: Octubre y Noviembre de 2020

1. Participación en reuniones:

- a. Reunión con la profesora tutor de manera virtual el día 13 de Noviembre de 2020, vía video llamada. En la misma se dio seguimiento de las actividades realizadas hasta el momento y se establecieron las fechas de entrega de los últimos detalles del trabajo.
- b. Participación en las seis charlas de Seminario I y II de la Práctica Profesional todos los días miércoles del mes de Octubre y Noviembre de 2020 a través de la plataforma virtual Zoom.



- c. Participación en una reunión de discusión del Instituto de Administración sobre los Avances de la PP de la Licenciatura en Administración, el 25 de Noviembre. Para la misma se elaboró un resumen del trabajo a discutir bajo el formato solicitado por la cátedra y una presentación de PowerPoint para exponer de manera oral lo trabajado.

2. Participación en foros del aula virtual de la materia:

Intervención en los foros habilitados para cada una de las charlas correspondientes a los Seminarios I y II de la Práctica Profesional.

3. Capacitaciones:

Se participó del curso de extensión “Evaluación de Proyectos de Inversión con Excel” organizado por la Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT y dictado por el Dr. Juan José Quinteros y Mg. Lourdes Quinteros Fernández. El mismo tuvo lugar los días 14, 16, 19, 21, 23 y 26 de Octubre de 18.00 a 21.00 hs, permitiendo cumplir dieciocho horas de capacitación.

El curso fue de gran utilidad para la adquisición de las herramientas necesarias para la elaboración de un plan financiero para el emprendimiento.

4. Desarrollo de actividades:

- a. Se logró terminar con la investigación de mercado, analizando las entrevistas y las encuestas en su totalidad.
- b. A partir de la información obtenida en la investigación de mercado, fue posible construir un Plan de Marketing Digital para el emprendimiento. Primero se describió al cliente ideal del emprendimiento, y a partir de esto se definieron los canales y medios a utilizar, los objetivos SMART que se pretenden alcanzar, los KPI's que se emplearán para medir el logro de dichos objetivos y el presupuesto que se destinará.
- c. A través de los conocimientos adquiridos en el curso de extensión “Evaluación de Proyectos de Inversión con Excel” se comenzó a elaborar el Plan Financiero de Concepto Store.
- d. Se enviaron los avances del Plan a la profesora tutora y se efectuaron las correcciones realizadas en base a su devolución.
- e. Se comenzó a elaborar el informe final con los requisitos solicitados por la cátedra de la Práctica Profesional.



C O N C E P T O
store

PLAN DE NEGOCIO DE *CONCEPTO STORE* TRAS LA PANDEMIA



PLAN DE NEGOCIO

CONTRATO

Este plan de negocios se presenta a un potencial inversor para su análisis. Todo lo que se incluye en él es propiedad intelectual de las dueñas de *Concepto Store*, por lo cual el potencial inversor deberá tratar la información que se presenta de manera confidencial y no distribuirla o compartirla con terceros por un período normal de dos años.

Las emprendedoras no se comprometen a cumplir con este plan de negocios, sino que el mismo constituye la mejor estimación de lo que puede llevarse a cabo y se intentará operar de tal manera que se cumpla en su totalidad.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo detalla un plan de negocios para un emprendimiento en marcha llamado *Concepto Store*, propiedad de Manuela Pochat y Consuelo Isasmendi. Se trata de una marca de accesorios de moda que comercializa sus productos a través de su tienda online y de su local físico ubicado en la localidad de Yerba Buena, Tucumán.

Se plantea la elaboración de un plan de negocios con el objetivo de analizar todas las ramas del emprendimiento y proponer mejoras para su óptimo funcionamiento.

El estudio comenzó con el diagnóstico del ambiente externo del negocio utilizando herramientas de análisis estratégico que permitieron identificar los factores incontrolables del entorno (políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos) que influyen en las operaciones del emprendimiento, y también, las características de la industria en que está inserto (fuerzas competitivas de Porter), haciendo hincapié en el análisis de la competencia. Luego, se procedió a realizar una investigación de mercado, por medio de entrevistas y encuestas, con el objetivo de profundizar lo analizado sobre los cambios socioculturales y tecnológicos que generó la pandemia y cómo esto afecta a las marcas; y se buscó identificar con mayor precisión el público objetivo al que se dirige el emprendimiento. Por último, se elaboró un Modelo Canvas y un Análisis FODA de la situación actual de *Concepto* para enriquecer aún más la etapa de diagnóstico.

Toda la información obtenida por medio de las herramientas mencionadas anteriormente, permitió la detección de propuestas de mejora en aspectos como las operaciones de venta online, y la publicidad y promoción para el emprendimiento. Además, se identificaron diferentes estrategias para explotar las herramientas de marketing digital de tal manera que se conviertan en el motor principal que impulse el crecimiento de *Concepto Store*.

Por último, se realizó un análisis de las proyecciones financieras, y se logró comprobar la viabilidad del plan presentado.



EL MERCADO

i. Análisis del contexto:

Al momento de planificar los pasos que seguirá un negocio, un requisito previo es que se realice un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo del mismo para que la estrategia que se vaya a formular se ajuste óptimamente a la situación actual que está viviendo.

Para el armado de este plan, se comenzará analizando las condiciones competitivas de la industria en que opera el negocio (su ambiente externo) y luego, se evaluarán sus recursos y capacidades organizacionales (su ambiente interno).

En primera instancia, se empleará la herramienta “Análisis PEST” para realizar un breve estudio del entorno mediante la identificación de aquellos factores macroeconómicos que no pueden controlarse: políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. Estos factores, afectan a la industria en que está inserto el negocio en diversas formas y grados, por eso es necesario determinar cuáles son los factores más importantes desde el punto de vista estratégico.

ANÁLISIS PEST:

FACTORES POLÍTICOS Y ECONÓMICOS: Un aspecto fundamental a tener en cuenta al analizar el negocio, son los factores políticos y económicos que incidirán en el desarrollo de su actividad. El negocio está radicado en Argentina, y por lo tanto, se verá afectado por la situación política y económica de este país.

La pandemia del coronavirus ha traído enormes consecuencias en el sector político y económico. Para este análisis se hará mención únicamente de aquellos aspectos que podrían influir en el desarrollo del emprendimiento:

- El Estado dejará de invertir en las políticas de apoyo a la generación de nuevas empresas: se calcula que la caída de la economía del país será mayor a la crisis del 2009 cuando se calmen las aguas.
- Restricciones para el tránsito interno de los ciudadanos: la cuarentena obligatoria ha impedido la libre circulación de las personas, evitando que acudan a tiendas físicas para realizar sus compras. Si bien se han ido flexibilizando de manera gradual ciertas restricciones, cabe la posibilidad que se vuelva a la fase en la que no se podía salir de los hogares.
- Impacto negativo del COVID-19 sobre la oferta y demanda agregada de bienes de la economía.
- Caída de la fuerza laboral, generando una caída del ingreso.
- Aumento de las tasas de interés → caída en la demanda de dinero → aumento del nivel de los precios.
- Devaluación del peso argentino.
- Baja en el poder adquisitivo de los consumidores



Para emprender en la Argentina se necesita mucha perseverancia y resiliencia ya que el contexto no es de gran ayuda. La caída del ingreso hace que las personas disminuyan sus gastos en productos que no son esenciales, el aumento del nivel de precios hace que sea cada vez más difícil abastecerse de mercadería sin la financiación adecuada y obliga a quienes venden los productos a subir los precios constantemente generando pérdida de clientela.

FACTORES SOCIOCULTURALES:

En enero 2020, la firma global de consultoría de comunicación y asuntos públicos “LLYC” ha publicado un artículo en su sitio web acerca de las “Tendencias Consumer 2020”.¹ Si bien no caben dudas que la situación de pandemia ha cambiado a la sociedad modificando las prioridades y haciendo aflorar nuevas necesidades y tendencias, muchas de las tendencias mencionadas en el artículo han marcado algunos de los grandes fenómenos que han afectado al comportamiento del consumidor en este último tiempo. Algunas de estas son:

- **Consumidor en crisis:** Es un hecho que el consumidor actual está limitado financieramente, y eso lo hace más consciente, demandante y crítico, no solo con lo que compra, sino con su manera de vivir en general. La premisa que reinará es la de consumir cada vez menos y mejor.
- **Forever Young:** La tendencia que experimentará el mayor crecimiento tiene que ver con los productos de belleza y antienvjecimiento.
- **Consumidores marca:** La confluencia de los avances tecnológicos con clientes más informados y con mayor criterio, está convirtiendo a los consumidores en los directores de sus propias experiencias de consumo y a las marcas, en un set de herramientas para conseguirlo.
- **La era de la predicción:** La digitalización de la relación entre consumidores y marcas ha dado como resultado un consumidor mucho más poderoso, con una arraigada expectativa sobre las marcas para que sepan identificar y responder a lo que se espera de ellas. Hacer frente al reto de la satisfacción inmediata de nuevas necesidades requiere estrategias que permitan a las marcas predecir necesidades futuras y anticiparse.
- **Una nueva calma:** Las personas estarán en búsqueda de un “time out” de la sobrecarga de información que producen las redes sociales. Las marcas se verán ante el inicio de un cambio de paradigma en donde el exceso de “ruido” para las personas ha hecho que las estrategias tradicionales de mercadeo hayan dado un vuelco importante. Los consumidores se alejarán de esas marcas que no logren desprenderse

¹ <https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/01/tendencias-consumer-2020/>



de ese “ruido” y se inclinarán hacia aquellas marcas que logren captar su atención con contenido de interés para ellos.

En marzo 2020, la firma “LLYC” publicó un artículo acerca de “Consumidores y marcas en tiempos del COVID-19”² en donde se hace referencia a la manera en que la pandemia ha provocado una aceleración de las tendencias mencionadas anteriormente:

- La crisis ha provocado la necesidad en la comunicación de las marcas para que respire autenticidad y transparencia. La clave está en la humanización de los mensajes, con la utilización de un tono empático y cercano.
- La percepción de la importancia del cuidado personal y el equilibrio entre cuerpo y mente es una de las tendencias que se ha acelerado por necesidad durante la pandemia.
- Los consumidores están en búsqueda de marcas que sean útiles y que se concentren en hacerles la vida más fácil y sencilla.

FACTORES TECNOLÓGICOS:

La tecnología, una valiosa aliada a la hora de comprender el entorno, puede ser percibida como un problema si las compañías no cuentan con la estrategia de negocios adecuada para sacar el máximo provecho de ella. La tecnología avanza a pasos agigantados y su evolución trae aparejadas nuevas tendencias en el mundo de los negocios. Algunas de ellas son:

- **Digitalización:** Las organizaciones se encuentran tendiendo cada día más hacia la digitalización. El proceso de digitalización puede abarcar desde la creación de un sitio web corporativo y la apertura de redes sociales a nombre de la organización para interactuar con la comunidad, la incorporación de un sistema informático de administración empresarial, el desarrollo de un e-commerce y hasta la creación de una unidad de negocios completamente online.
- **Globalización:** Gracias a Internet, las empresas que antes operaban sólo de manera local, actualmente pueden ampliar sus horizontes y ser competidoras de empresas de otras ciudades, provincias, estados o naciones.
- **Omnicanalidad:** Existen diversos medios a través de los cuales un cliente puede interactuar con la compañía, y esos medios dependen directamente de las decisiones que la misma haya tomado. Un cliente, por ejemplo, puede realizar una compra a través de la web de la compañía y pasar a retirar el producto por la tienda física más cercana. Y, si existiese

² <https://ideas.llorenteycuenca.com/2020/03/consumidores-y-marcas-en-tiempos-del-covid-19/>



un problema con el artículo, podría contactarse a través de las redes sociales con la empresa para que se le indique en qué otra sucursal puede encontrar el producto o cómo realizar el cambio. Una compañía contará con omnicanalidad no simplemente por el hecho de contar con muchos canales o vías de atención al cliente (tienda física, tienda online, distintas redes sociales, línea telefónica, email, etc), ya que a eso se le suele llamar multicanalidad. La omnicanalidad lo que persigue es que, independientemente de la combinación de medios diferentes a través de los cuales el cliente haya entrado en contacto con la compañía, la misma pueda responder de una manera certera, coherente y consistente. Continuando con el ejemplo anterior, si el cliente ha comprado a través de la tienda online y ha retirado el artículo en la tienda física, al momento de contactarse con la compañía vía Facebook (por ejemplo) no sea necesario volver a preguntarle: quién es, en qué ciudad y qué artículo ha comprado, entre otras cuestiones. La omnicanalidad busca brindar una experiencia diferente, haciéndole saber que es apreciado, que la compañía conoce acerca de su situación y procede a brindarle una respuesta más rápida integrando la información obtenida por los distintos canales de interacción con el cliente con los que cuenta la empresa.

ii. Análisis del sector

a. Introducción al sector:

El sector de los accesorios de moda en la actualidad se ve totalmente afectado ya que la cuarentena ha provocado la falta de insumos y los altos costos de producción. La Cámara Argentina de la Moda declaró la emergencia en dicho sector a raíz del impacto económico que está teniendo el aislamiento social obligatorio por la pandemia del coronavirus.

La mayor problemática que el sector de la moda está afrontando, son los altos costos de alquileres y mantenimiento de los locales. Por esta razón, son muchas las marcas que están cerrando las puertas de sus locales para evitar el pago de los costos que estos conllevan y comenzar a comercializar sus productos de manera online exclusivamente.

Está claro que hoy en día un negocio debe enfrentarse a dos mercados distintos: el mercado físico y el mercado online. Analizarlos a los dos permitirá contar con información útil para el negocio al momento de decidir a dónde deben dirigirse todos los esfuerzos.

El mercado físico, es el mercado donde un cliente puede acudir a visualizar, probarse y finalmente comprar los accesorios. Muchas marcas consideran importante contar con un punto de venta físico ya que una gran parte de sus clientes prefieren acudir al local para visualizar en directo el producto que comprarán. Sin embargo, es importante destacar que contar con un punto físico implica mayores costos para el negocio como así también la exigencia del cumplimiento de ciertos requisitos para el mantenimiento del mismo.



El mercado online, es el mercado que permite a las marcas vender sus productos sin la necesidad de contar con un punto de venta físico donde exhibirlos. Esto implica menores costos para la marca, y por lo tanto, mejores precios para el cliente. A pesar que muchos clientes continúan prefiriendo el mercado físico, la venta online está tomando cada vez más protagonismo y ofrece a los emprendedores un mercado sin límites físicos.

b. Modelo de competencia de cinco fuerzas:

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter. Este modelo fue construido para analizar el nivel de competencia dentro de un sector, para poder desarrollar una estrategia de negocio. A diferencia del análisis PEST que estudia el macro entorno, este análisis está centrado en el micro entorno ya que describe fuerzas que operan en el entorno inmediato de una organización y que afectan la habilidad de esta para satisfacer clientes y obtener rentabilidad.

- 1. Poder de negociación de los clientes:** Existen muchos factores que determinan si un grupo de compradores es poderoso. Uno de los aspectos más relevantes es la información con la que cuenta el comprador al momento de tomar una decisión de compra. Hace pocos años, las redes sociales generaron la aparición del “smart consumer”, que se informa antes de comprar, investiga y consulta con sus conocidos, y luego decide si concretar o no la compra. El segmento de clientes al que apunta *Concepto*, posee un gran manejo de las redes sociales y están constantemente navegando en Internet y buscando nuevas tendencias. Esto genera que los clientes se tornen cada vez más exigentes en cuanto a la calidad del producto y sus respectivos precios. Sin embargo, los clientes actuales y potenciales de *Concepto* son muchos y ninguno de ellos constituye un gran porcentaje de compra al emprendimiento, por lo cual perderlo no implicaría una gran disminución de los ingresos por ventas. Además, los productos de los competidores están diferenciados y no sería fácil para un cliente cambiar a marcas competidoras si están buscando productos como los de *Concepto* específicamente. Por esta razón, se puede decir que los compradores no cuentan con un gran poder de negociación.

Es necesario prestar atención sobre los proveedores de los productos que vende *Concepto*, ya que son marcas reconocidas de la provincia de Buenos Aires que venden al por menor sus productos en sus páginas web y es muy probable que las clientes del emprendimiento identifiquen estas marcas y puedan realizar comparaciones de precios. Por lo tanto, sería prudente decir que el poder de los compradores da origen a presiones moderadas sobre las acciones del emprendimiento y para contrarrestar estas presiones, *Concepto* debería dirigir todos sus esfuerzos a mantener una excelente relación precio/calidad, para que a los clientes les sea



conveniente adquirirlos en la provincia, evitándose tiempo y costos de envío por comprarlos en Buenos Aires.

- 2. Poder de negociación de proveedores:** *Concepto* cuenta con una gran diversidad de proveedores para poder cumplir con su propuesta de valor de brindar variedad de productos a sus clientes. Dentro de esos proveedores, existen algunos cuyo poder frente a la marca es bajo, ya que son proveedores pequeños que buscan crecer de la mano de sus clientes y cuyos productos pueden ser reemplazados por diferentes alternativas. Sin embargo, existen otros proveedores cuyos productos no pueden ser reemplazados simplemente ya que sus diseños y calidad son únicos. Los productos de estos proveedores son reconocidos por el público objetivo de *Concepto* ya que son marcas que gozan de prestigio en el rubro. Conservar a estos proveedores es sumamente importante para el emprendimiento ya que los clientes esperan encontrar estos productos en la oferta de *Concepto*. Estos proveedores no dependen de *Concepto* para obtener una parte significativa de su ingreso y además, en el contexto actual de pandemia, gozan de otra ventaja que es la fuerte demanda de clientes mayoristas y al detener la producción por el Aspo (aislamiento social preventivo obligatorio) los fabricantes deciden a quién venderles otorgándole un fuerte poder de negociación frente al emprendimiento.

Para disminuir la fuerza de las presiones que ejercen estos proveedores, es necesario que *Concepto* demuestre ser un cliente importante para éstos con el objetivo de poder mantener una relación estrecha con los mismos y mantener buenos acuerdos. La mejor forma de lograr esto es cultivar la relación, comprando con frecuencia a estos “proveedores poderosos” para ser clientes relevantes respecto de sus ventas.

- 3. Amenaza de nuevos competidores:** En este sector, la amenaza de nuevos competidores es grande debido a las pocas barreras de entrada que presenta. La existencia del e-commerce provoca que sea posible el ingreso al sector para cualquiera que desee intentarlo ya que no requiere de una gran inversión para comenzar a operar. El único desafío que deberían enfrentar los nuevos competidores sería el de conseguir proveedores que estén dispuestos a venderles al por mayor y contar con el capital para cumplir con las condiciones que éstos proponen.

Un factor a tener en cuenta es que los potenciales competidores más poderosos son aquellos fabricantes que deciden integrarse hacia delante para gozar de las oportunidades que el mercado les ofrece al poder mantener precios competitivos evitando intermediarios en su cadena de suministro. Además, la amenaza de estos actores reside también en la posibilidad que tienen de copiar los productos del emprendimiento con facilidad al contar con las habilidades necesarias para armarlos.



Es posible determinar que las amenazas de nuevos entrantes constituye una fuerte presión competitiva y que es sumamente necesario plantear acciones para defenderse ante las mismas.

Para evitar que la entrada de nuevos competidores perjudique la posición de *Concepto* en el mercado, es necesario asegurarse que los proveedores cumplan con sus acuerdos de exclusividad en la provincia y, sobre todo, es importante contar con un plan de marketing estratégicamente diseñado con el objetivo de posicionarse en el mercado y lograr retener a los clientes.

- 4. Amenaza de productos sustitutos:** Los productos que vende *Concepto* no son indispensables para el cliente, satisfacen ciertas necesidades en el corto plazo, y que por lo tanto, pueden ser reemplazados por otros productos que satisfacen la misma necesidad, como por ejemplo: perfumes, carteras, billeteras, llaveros, etc. Sin embargo, los clientes meta tienen una preferencia marcada por los accesorios de moda y seguirán optando por gastar su dinero en *Concepto* siempre y cuando se cumpla con la propuesta de valor prometida y se satisfagan sus gustos y preferencias. Por estas razones, se puede decir que las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos son débiles.
- 5. Rivalidad entre los competidores existentes:** Se considera que la rivalidad entre competidores existentes en el mercado es moderada ya que, a pesar que los competidores son numerosos y con ventajas competitivas semejantes, la propuesta de valor es diferenciada y es posible conseguir “la lealtad” de los clientes. Por lo tanto, para mantener esta rivalidad en niveles aceptables, es importante lograr un valor diferencial claro frente a la competencia, una fuerte conexión de la marca con su audiencia y una renovación constante de la línea de productos para mantener la demanda viva. Este punto será abordado con mayor profundidad en el siguiente punto.

c. Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia se realizó un monitoreo de la actividad online de los mismos a través de sus redes sociales y/o página web con el objetivo de evaluar sus fortalezas y debilidades. Para este propósito se elaboró una ficha de observación en donde se especificaron las variables a estudiar: características de los productos (calidad, estilo y variedad), precio de los productos, canales de ventas disponibles, tiempo en el mercado, publicidad, promoción y presencia online.

Se identificaron tres competidores principales cuyos nombres se mantendrán bajo confidencialidad, por lo que se los llamará: Competidor 1, Competidor 2 y Competidor 3.



“Competidor 1” es una marca de accesorios con más de seis años de experiencia en el mercado. Las dueñas comenzaron exhibiendo sus productos en ferias y en el año 2016 abrieron su cuenta de Instagram, atrayendo así nuevos clientes. Ofrecen accesorios hechos a mano, con una excelente calidad, y precios elevados.

Los accesorios que ofrecen son muy recargados, generalmente para usarlos en ocasiones especiales como casamientos o fiestas de egresadas. Dentro de su cartera de productos se pueden encontrar pulseras, aros, collares, accesorios para el pelo, cinturones y un número reducido de prendas de vestir.

Cuentan con un pequeño taller ubicado en Yerba Buena donde producen sus piezas y atienden a sus clientas bajo la modalidad de showroom. Sus horarios de atención son los lunes, martes y jueves de 10:00 a 13:00 hs, y los miércoles y viernes de 10:00 a 17:00 hs. Con el inicio de la cuarentena, inauguraron su tienda online en la plataforma “Tienda Nube”, en donde se puede pagar con cualquier tarjeta de crédito o débito a través de Mercado Pago, o con efectivo al recibir o retirar la compra. Las ventas las realizan únicamente dentro de Tucumán, y ofrecen la opción de retirar la compra por el taller o la posibilidad de recibir la compra a domicilio indicando que el método y el costo del envío son a convenir luego de realizar el pago.

En cuanto a sus acciones de marketing, realizan publicidad en Instagram mediante el pago de anuncios, descuentos en su tienda en fechas especiales como el “HOT SALE”, sorteos en Instagram, y también, promociones en eventos feriales. En su tienda online, tienen suscripción a newsletter ofreciendo un 10% de descuento en la primera compra.

Actualmente cuentan con 8700 seguidores en su cuenta de Instagram. No son constantes en sus publicaciones y no publican contenido para interactuar con sus seguidores, el foco es VENDER. En Facebook también tienen un perfil pero no realizan acciones concretas en dicha plataforma, fue creada para enlazarla con Instagram Shopping.

“Competidor 2” es una marca de accesorios de moda con más de cinco años de experiencia en el mercado. La dueña comenzó produciendo sus propios accesorios a mano cuando sus clientas hacían sus encargos por Instagram. A finales del año 2018, abrió su local comenzando a incorporar a su línea de productos, accesorios fabricados por terceros para tener una mayor variedad y stock suficiente para exhibir en el local.

Dentro de su cartera de productos se pueden encontrar aros, anillos, pulseras, collares, tobilleras, cintos, pañuelos, bufandas, moños, llaveros y riñoneras. No cuenta con una gran variedad de estilos ya que todos los accesorios son de acero quirúrgico y acero blanco. La calidad de los materias recién mencionados es buena. Sus precios son accesibles.

Cuenta con un local a la calle en el microcentro de San Miguel de Tucumán. El local es compartido con una marca de ropa. Sus horarios de atención son de lunes a viernes de 10 a 18 hs. y los sábados de 10 a 13 hs. Con el inicio de la cuarentena, inauguró su tienda online en la plataforma “Kuder”, donde las compras se pueden pagar con cualquier tarjeta de crédito o débito a través de



Mercado Pago, depósito o transferencia con un 10% off, o pago en efectivo en el local con un 10% off. Sus ventas se realizan únicamente en la provincia de Tucumán, donde ofrece la opción de retirar la compra por el local o recibirla a domicilio con un costo adicional de \$100 y únicamente dentro de las cuatro avenidas.

En cuanto a sus acciones de marketing, realizan publicidad en Instagram, descuentos en la tienda online con distintos medios de pago, promocionan sus productos a través de sorteos en Instagram y tienen la opción de suscripción a Newsletter a través del cual comunican novedades, productos destacados, noticias, descuentos, etc.

En Instagram tienen un total de 20.900 seguidores y publican contenidos todos los días. La dueña interactúa mucho con sus seguidores, humanizando la marca. También cuenta con un perfil en Facebook pero no se realizan acciones de mercadeo en esta red social ya que simplemente está asociada a la cuenta de Instagram y se postea el mismo contenido en ambas redes.

“Competidor 3” es una marca de accesorios de moda que nació en Marzo del 2019. La dueña de la marca tiene una gran experiencia en el sector de la moda ya que, además de la marca de accesorios, posee dos marcas de ropa muy reconocidas en el mercado y con más de diez años de trayectoria.

Los accesorios que se ofrecen son de precios elevados ya que son traídos de proveedores con fuerte reconocimiento en el sector. Uno de estos proveedores coincide con un proveedor de *Concepto* con el cual no fue posible establecer un acuerdo de exclusividad. Sin embargo, son pocos los accesorios que coinciden entre *Concepto* y dicho competidor ya que los estilos de ambos no son los mismos. *Concepto* busca ofrecer accesorios simples para usar todos los días y “Competidor 3” elige accesorios más recargados y llamativos. Dentro de su cartera de productos se pueden encontrar pulseras, collares, anillos, accesorios para el pelo, carteras, cintos y pañuelos.

Cuenta con un local ubicado en un Shopping de Yerba Buena, y sus horarios de atención son de Lunes a Sábados de 10:00 a 20:00 hs. No posee una página web. En sus comienzos, la marca tenía una cuenta en Instagram con 2000 seguidores. Pero esta cuenta fue borrada en el mes de Octubre de 2020 y reemplazada por la cuenta de Instagram de una ex marca de ropa de la dueña con más de 9000 seguidores. Sin embargo, no se publica contenido con frecuencia, no se interactúa con los seguidores y no se realizan acciones de marketing.

Si bien existen muchas marcas de accesorios en el mercado tucumano, se cree que estos tres competidores son quienes pueden representar una fuerte amenaza para el emprendimiento porque se dirigen al mismo segmento de mercado. En base a lo analizado, se concluye que los tres competidores tienen una larga trayectoria en el mercado en relación a *Concepto* que lleva menos de un año operando, y que a pesar de eso, el emprendimiento ha logrado en un mes adaptarse al contexto con rapidez, incluso más rápido que sus competidores, quienes recién este año han digitalizado sus ventas. Por esta razón, se considera que el emprendimiento goza de una ventaja competitiva muy



importante y necesaria para lograr la sostenibilidad de un negocio que es la adaptabilidad. Con buenas estrategias de marketing y con una optimización del proceso de venta online, se prevé un fuerte y rápido posicionamiento de *Concepto* en el mercado.

iii. Análisis de la demanda

Investigación De Mercado

Según McDaniel y Gates, una definición breve para investigación de mercado sería: “planeación, recopilación y análisis de los datos pertinentes para la toma de decisiones de mercadotecnia y la comunicación de los resultados de dicho análisis”. Para poder aplicarla, los autores proponen un esquema en el que se señalan los pasos que se deben seguir en la realización de ésta son:

1. Objetivos respectivos a la investigación de mercados.
2. Creación del diseño de la investigación.
3. Elección del método de investigación.
4. Selección del procedimiento de muestreo.
5. Recopilación de datos.
6. Análisis de datos.
7. Elaboración y presentación del reporte.
8. Seguimiento.

El problema a resolver mediante la presente investigación se basa en la falta de conocimiento sobre los efectos que la pandemia del COVID-19 ha ejercido en el comportamiento de compra de los consumidores. Por lo tanto, los objetivos de la investigación que se plantearon fueron los siguientes:

1. Conocer qué cambios generó la pandemia del COVID-19/Cuarentena en el comportamiento de compra de los consumidores en el rubro “accesorios”.
2. Determinar factores diferenciadores que puede tomar el emprendimiento con la finalidad de identificar posibles oportunidades.
3. Indagar sobre la percepción que tienen los expertos en Social Media/Marketing Digital respecto a la manera de relacionarse de las marcas con los consumidores.

Se trabajará con un diseño de investigación secuencial con el objetivo de recolectar primero los datos cualitativos que permitan explorar el planteamiento con un grupo de participantes en su contexto, para luego pasar a un enfoque cuantitativo que buscará especificar el comportamiento de compra de clientes actuales y potenciales del emprendimiento.

Para la fase cualitativa, se seguirán los lineamientos de un diseño fenomenológico para abordar el proceso de investigación ya que lo que se



buscará es lograr comprender cómo un fenómeno como la pandemia ha provocado cambios en el comportamiento de compra de las personas.

Para la fase cuantitativa, se adoptará un diseño no experimental transeccional ya que, a través de una encuesta, se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único. A su vez, se tratará de una investigación que será en parte descriptiva y en parte correlacional, debido a que las preguntas realizadas en la encuesta buscarán describir la preferencia de los encuestados frente a ciertas variables y luego, se buscará establecer ciertas relaciones entre dos o más categorías.

Los métodos de investigación seleccionados para llevar adelante esta investigación son:

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA:

- **Datos secundarios:** Los datos fueron recolectados de una investigación realizada por la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico).
- **Entrevistas a expertos** en el área de “Social Media Management” y “Marketing Digital” para conocer cómo perciben los cambios que la pandemia ha generado en la manera en que las marcas deben relacionarse con sus clientes.

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:

- **Encuestas:** Son cuestionarios que se aplicarán a clientes actuales y potenciales del emprendimiento con el objetivo de conocer los efectos de la pandemia en sus hábitos de consumo en relación a productos pertenecientes a la misma categoría de los accesorios.

Con respecto a la selección de la muestra, para las entrevistas se seleccionó una muestra por propósitos de expertos, y un tamaño de muestra pequeño para realizar un análisis profundo. Por otro lado, para la aplicación de las encuestas se empleará un muestro no probabilístico aplicando las encuestas a voluntarios que sean clientes actuales o potenciales del emprendimiento.

Para la recolección de los datos cualitativos, se entrevistó a tres expertos en el área de Marketing Digital y Social Media Management. Ellos son:

- Florencia Malmierca: licenciada en Comunicación Social de la Universidad Austral de Buenos Aires. Actualmente ejerce el rol de responsable de comunicación en su propio emprendimiento llamado “WeCelebrate” que ofrece servicios de gestión de redes sociales, generación de contenido, producciones, branding, capacitaciones y kick off de proyectos.
- Catalina Parajón: licenciada en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT). Actualmente ocupa el rol de “Directora de



Marketing” en una empresa de alimentos y además ofrece servicios de Social Media Management como freelancer.

- Santiago Crespo: licenciado en Marketing de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) de Buenos Aires. Actualmente se desempeña como CEO de su consultora de Marketing Digital “Somos Marketing”.

Las entrevistas a Florencia y Catalina se realizaron vía Whatsapp y correo electrónico donde se les envió una serie de preguntas para que respondieran en base a las mismas. La entrevista a Santiago se realizó vía video llamada utilizando la herramienta “Google Meet” donde se debatieron los temas de actualidad en lo referido al marketing digital utilizando las preguntas preestablecidas como guía para la conversación.

Para la recolección de los datos cuantitativos, se utilizó la herramienta Google Forms, que permite realizar formularios y encuestas para adquirir estadísticas sobre la opinión de un grupo de personas, siendo la más práctica herramienta para adquirir cualquier tipo de información.

Para el diseño de las encuestas se utilizaron distintos formatos de respuestas para otorgarle mayor dinamismo. Algunas preguntas fueron de opción múltiple, en donde el encuestado debía seleccionar una o varias respuestas de una lista suministrada en la pregunta, teniendo en algunas preguntas la opción “otro”. Otras preguntas plantearon una escala lineal donde el encuestado debía seleccionar una opción dentro de la escala.

Una vez diseñada la encuesta, fue difundida por mensajes de Whatsapp y por redes sociales a clientes actuales y potenciales del emprendimiento (mujeres entre las edades de 18 a 65 años de la provincia de Tucumán), solicitando su participación y posterior difusión de la encuesta entre sus conocidas.

Luego de aplicar las herramientas de investigación seleccionadas, se procedió a analizar los datos obtenidos y a sacar las siguientes conclusiones:

- **Datos secundarios:** En las estadísticas publicadas por la CACE³ (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), el comercio electrónico en Argentina registró un crecimiento en facturación del 84% en el mes de abril, en comparación con un mes promedio del primer trimestre en 2020. Además, se observó un incremento del 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas. Estas cifras surgen del Estudio de Comercio Electrónico sobre el mes de abril 2020 en Argentina, realizado por Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

En los resultados del estudio se pudo observar dos etapas bien marcadas de la cuarentena: Pre y Post apertura del comercio electrónico. A partir del 20 de abril, momento en que queda habilitada la venta minorista a través de eCommerce para todos los rubros, se acelera el crecimiento con un

³ <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-84-en-abril>



incremento del 111% en facturación, 54% en órdenes de compra y 87% en productos vendidos en comparación con una quincena promedio del primer trimestre 2020.

“Estos resultados confirman que el comercio electrónico en Argentina avanzó en las últimas 6 semanas el equivalente a 2 años, tanto en oferta como en demanda. Esto significa que miles de personas y empresas compraron y vendieron por primera vez en su historia, incrementando fuertemente el volumen de operaciones previstos para esta época del año. El estudio revela que más de un 36% de las órdenes de compra de cada tienda pertenecen a nuevos compradores: de esta manera, el eCommerce toma cada vez más protagonismo y tiene un rol fundamental en la economía argentina”, sostuvo **Gustavo Sambucetti**, Director Institucional de CACE.

Del Estudio MID 2020 de Comercio Electrónico confeccionado por KANTAR TNS para CACE⁴, se pudo conocer que la facturación durante los primeros seis meses del año fue de \$314.602 millones, lo que representa un incremento del 106% con respecto al mismo período 2019, y que se vendieron 92 millones a través de 54 millones de órdenes de compra.

Además, se pudo observar que los usuarios se muestran cada vez más activos en los sitios de eCommerce ya que el tráfico registra un incremento del 14% que el MID 2019, alcanzando 2.505 millones de sesiones en lo que va del año. Asimismo, el dispositivo mobile demuestra un importante crecimiento tanto en las búsquedas como en las compras a través de dispositivos móviles.

Según el informe, 9 de cada 10 personas ya compraron alguna vez online, y 1 de cada 10 lo hizo por primera vez en este contexto de pandemia. Esto refleja una industria cada vez más madura y confiable, siendo que cada vez más argentinos eligen el canal online y expresan que sus experiencias de compra online son altamente satisfactorias.

Las tarjetas de crédito con el 77% siguen siendo el principal medio de pago elegido por los usuarios. Las tarjetas de débito representan un 9% y se mantienen constantes. Completan el mix pagos en efectivo (10%) y billetera electrónica (5%).

En cuanto a la logística y entrega de productos, lidera entrega a domicilio con el 60% (vs.39% en 2019), decrece el retiro en punto de venta con el 33% (vs.50% en 2019). Estos datos demuestran los fuertes cambios de hábitos en contexto de pandemia.

- **Entrevistas:** Con el objetivo de analizar los datos recolectados en las entrevistas, se diseñó una tabla (ver en el Apéndice) que permitiera visualizar las respuestas de los distintos entrevistados a las distintas preguntas. En la

⁴ <https://www.cace.org.ar/noticias-boom-del-ecommerce-en-el-primer-semester-del-ano-se-facturaron-mas-de-1728-millones-de-pesos-por-dia>



misma se transcribieron los datos más relevantes para la investigación en curso. A raíz de esto se sacaron las siguientes conclusiones:

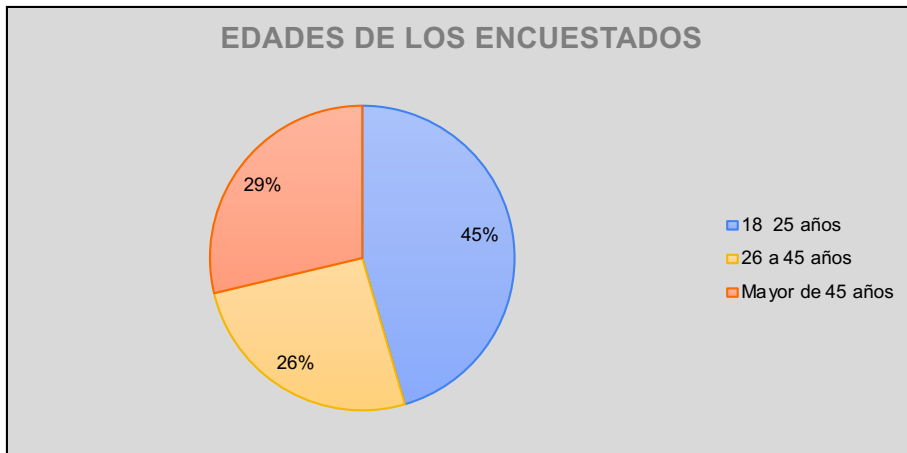
- La pandemia definitivamente ha cambiado la dinámica de las relaciones marca-usuario.
- La “infoxicación” (saturación de información) ha provocado que se dificulte el alcance de las marcas hacia su público objetivo. Esto generó que la visibilidad que garantizaba una vidriera en la calle no esté garantizada en una cuenta en redes sociales ni un sitio web. Por esta razón, las marcas son quienes deben salir al encuentro del usuario generando contenido “de valor” para combatir el algoritmo de las redes sociales que favorece a quienes invierten tiempo y recursos en esto.
- El contenido debe tener coherencia con lo que la marca transmite, sin estar relacionado necesariamente con el producto que se vende. Se debe intercalar el contenido de venta directa con otros contenidos siempre que interesen a la comunidad.
- La sobreinformación que está presente en los medios digitales trae consigo la aparición de tres tipos de consumidores:
 - Consumidores impulsivos que compran lo primero que les aparece en pantalla por miedo a que “desaparezca”.
 - Consumidores que divinizan el algoritmo confiando en que lo conoce mejor que sí mismo y que la oferta que le aparece es realmente una compra que necesita.
 - Consumidores obsesivos que necesitan informarse a fondo y que terminan perdiendo confianza en las marcas debido a la cantidad de información dudosa que hay dando vueltas.
- Las “comunidades de marca” funcionan como un canal de comunicación con los usuarios. Son muy útiles para conocer a los clientes actuales y potenciales del negocio, y para definir estrategias de venta en base a la información que estos dan cuando se interactúa.
- Para diseñar estrategias de marketing digital es fundamental definir objetivos SMART.
- Se debe humanizar la marca a través de sus mensajes.
- Contar con un sitio web es un requisito para vender hoy en día.

- **Encuestas:**

Para llevar a cabo el análisis de las encuestas, se vaciaron los datos obtenidos en un archivo de Microsoft Excel para posteriormente ser analizados por medio de tablas y gráficos.

El tamaño de la muestra fue de 310 personas, de las cuales se recopilieron datos demográficos y cualitativos.

VARIABLES DEMOGRÁFICAS:

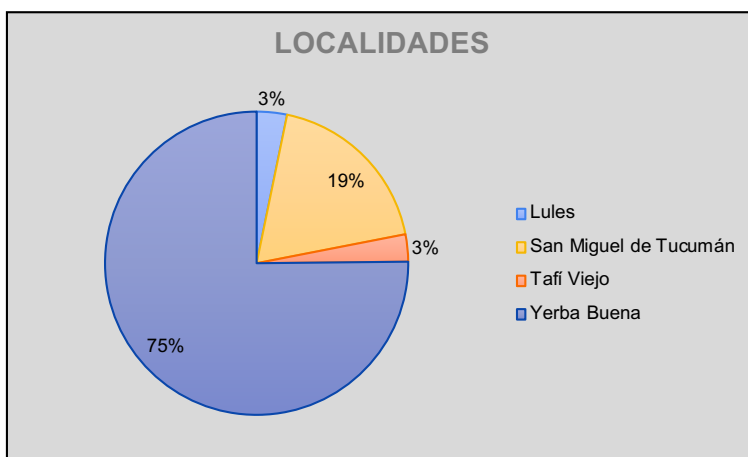


Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

La composición de mujeres encuestadas fue:

- 45% mujeres entre 18 a 25 años.
- 26% mujeres entre 26 a 45 años.
- 29% mujeres mayores de 45 años.

En términos de edades, se encontró que el 45 % de las encuestadas se concentra en el rango entre los 18 a 25 años de edad. Se puede ver que se logró tener una muestra representativa de cada grupo de edades.



Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

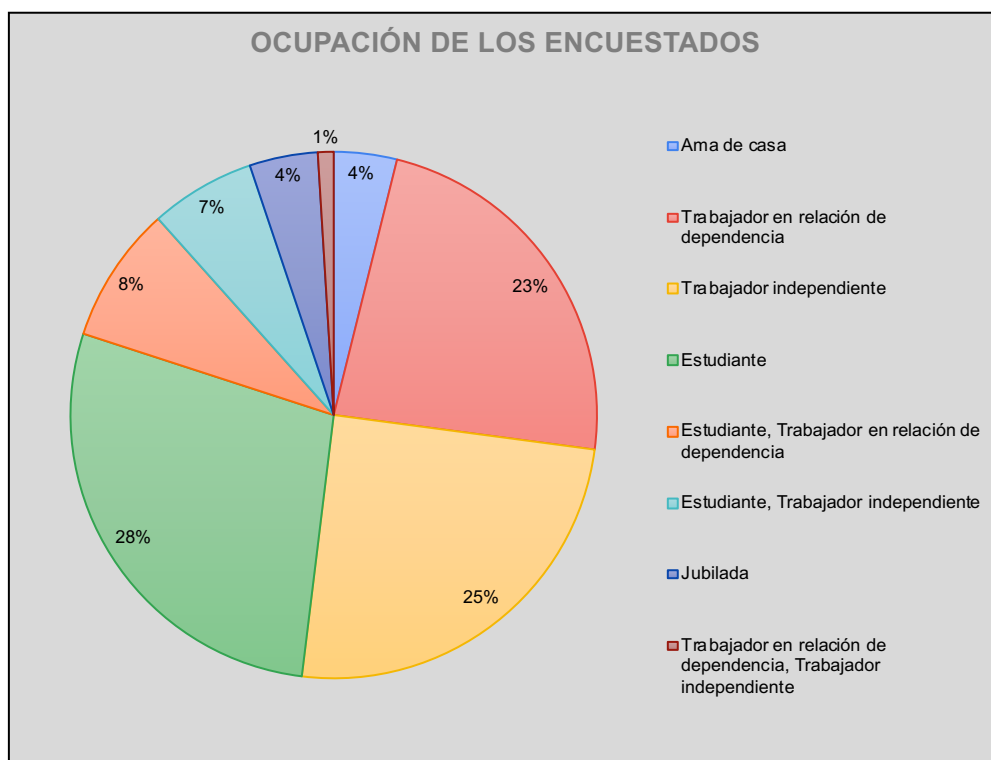
La composición de mujeres encuestadas fue:

- 75% mujeres viven en Yerba Buena.
- 19% mujeres viven en San Miguel de Tucumán.
- 3% mujeres viven en Tafi Viejo.



→ 3% mujeres que viven en Lules.

Se puede interpretar que las dos terceras partes de las encuestadas viven en Yerba Buena y esto sirve para fijar una plaza importante y tener el local físico en dicha localidad.



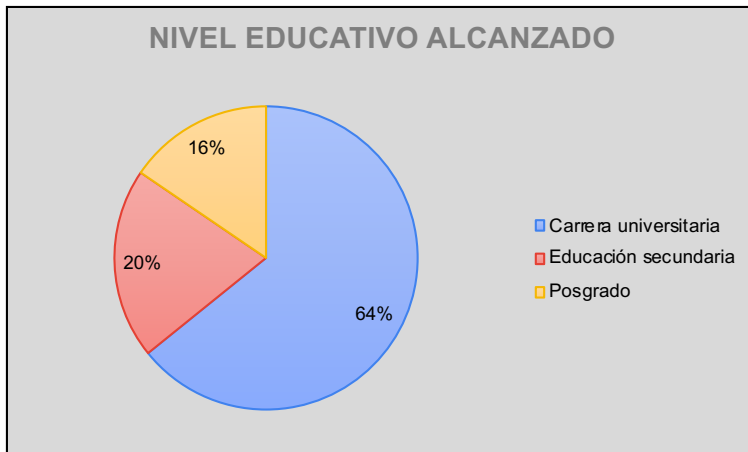
Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

La composición de mujeres encuestadas fue:

- 28% mujeres son estudiantes.
- 25% mujeres son trabajadoras independientes.
- 23% mujeres trabajan en relación de dependencia.
- 8% mujeres estudian y trabajan en relación de dependencia.
- 7% mujeres estudian y son trabajadoras independientes.
- 4% mujeres son amas de casa.
- 4% mujeres son jubiladas.
- 1% mujeres que trabajan en relación de dependencia y además tienen trabajos independientes.



A partir de este gráfico, se puede interpretar que el 63% de las mujeres encuestadas cuenta con un ingreso propio ya sea por trabajar en relación de dependencia o por ser trabajadoras independientes.



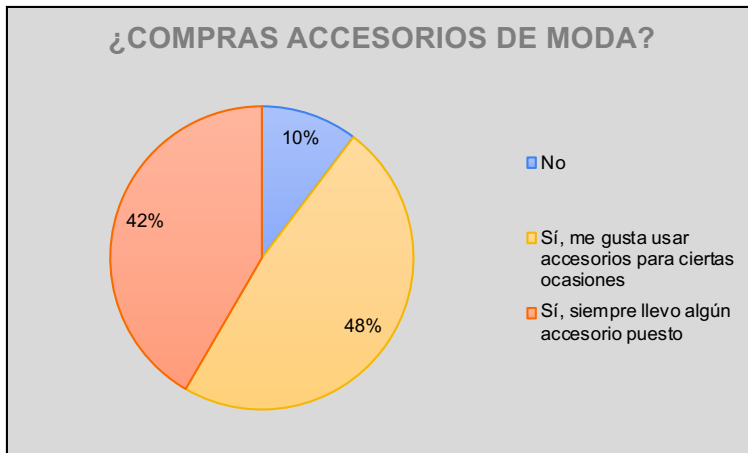
Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

La composición de mujeres encuestadas fue:

- 64% mujeres que hicieron una carrera universitaria.
- 20% mujeres que alcanzaron un nivel secundario.
- 16% mujeres que alcanzaron un nivel de posgrado.

En términos del nivel de educación alcanzado, se encontró que más de la mitad (64%) de las mujeres encuestadas han realizado una carrera universitaria. Si se reúnen el nivel universitario y de posgrado, se tiene que el 80% de las mujeres encuestadas alcanzaron un nivel educativo universitario, demostrando que quienes respondieron a la encuesta y la información relevada de la misma corresponden al público objetivo pretendido por el emprendimiento.

Variables Cualitativas:

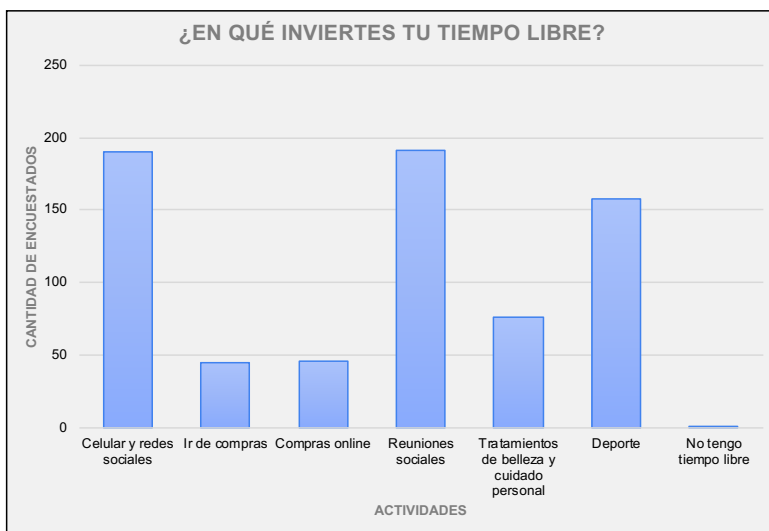


Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

La composición de mujeres encuestadas fue:

- 48% mujeres usan un accesorio para ciertas ocasiones.
- 42% mujeres usan siempre un accesorio.
- 10% mujeres que no usan accesorios.

Del total de mujeres encuestadas, el 90% constituyen clientes potenciales o actuales del emprendimiento. La información que se plantea a continuación será obtenida de este segmento. El 10% restante no serán tomadas en cuenta ya que no forman parte del segmento al que se dirige el emprendimiento.

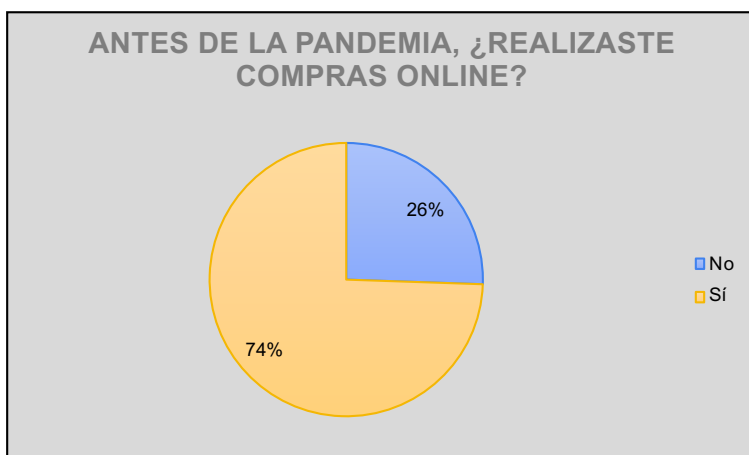


Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

Esta información permitirá segmentar el público objetivo en función a su estilo de vida, sus intereses y también su conducta de compra. Si las reuniones sociales son una de las principales actividades en las que las encuestadas



invierten su tiempo libre, se puede inferir que la frecuencia de compra podría ser mayor ya que querrán tener más accesorios para lucir en dichas reuniones. Todo esto será considerado para el diseño del plan de contenidos dentro del Plan de Marketing Digital.

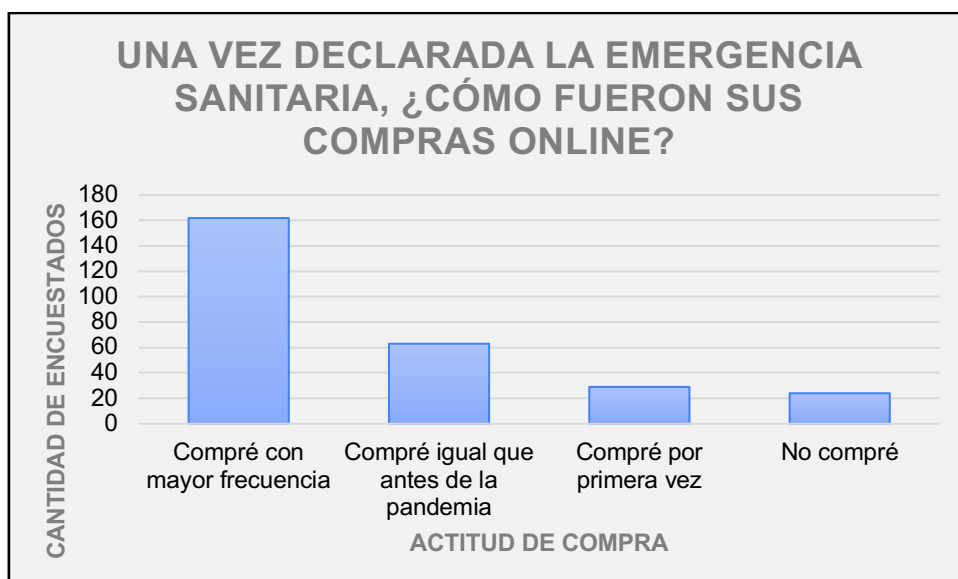


Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

La composición de mujeres encuestadas fue:

- 74% mujeres realizaron compras online antes de la pandemia.
- 26% mujeres no realizaron compras online antes de la pandemia.

El 74% de las mujeres encuestadas es un segmento que ya tuvo la experiencia de la compra online, para ellas se tendrá que determinar estrategias que capten su atención y que generen conversiones a diferencia de ese 26% que las estrategias serán diferentes para atraerlas al emprendimiento. Esta información será considerada en el plan comercial.



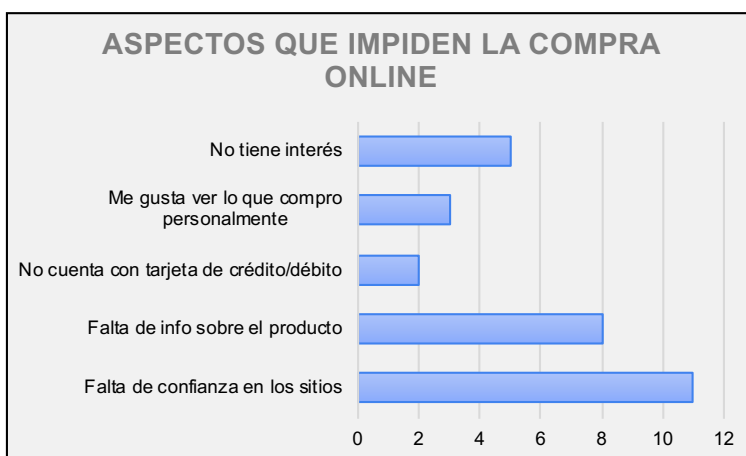


Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

La composición de encuestadas fue:

- 58% hicieron compras online con mayor frecuencia una vez desatada la pandemia.
- 22% compraron online igual que antes de la pandemia.
- 11% compraron online por primera vez una vez declarada la emergencia sanitaria.
- 9% no compraron online.

El 58% de las mujeres encuestadas hicieron compras en línea con mayor frecuencia una vez desatada la pandemia, demostrando que este canal de ventas ha tenido un crecimiento importante a raíz de la cuarentena. Si se une a este grupo con las mujeres que compraron online igual que antes de la pandemia y las que compraron por primera vez, se obtiene el 91% del total de mujeres encuestadas. Esta información habla sobre la potencialidad que tiene el mercado online para el emprendimiento. El 9% de mujeres restantes no compraron online, sin embargo, no se descartan como potenciales clientas del emprendimiento ya que cuenta con un local físico donde podrán recurrir para comprar los productos en caso de no querer hacerlo por canales digitales. Además, no se descarta la posibilidad de lograr convertirlas en clientas del mercado online si se resuelven sus inquietudes sobre el mismo. Para esto se les preguntó sobre las razones por las cuales no hacen sus compras de manera online y se obtuvieron los siguientes resultados:



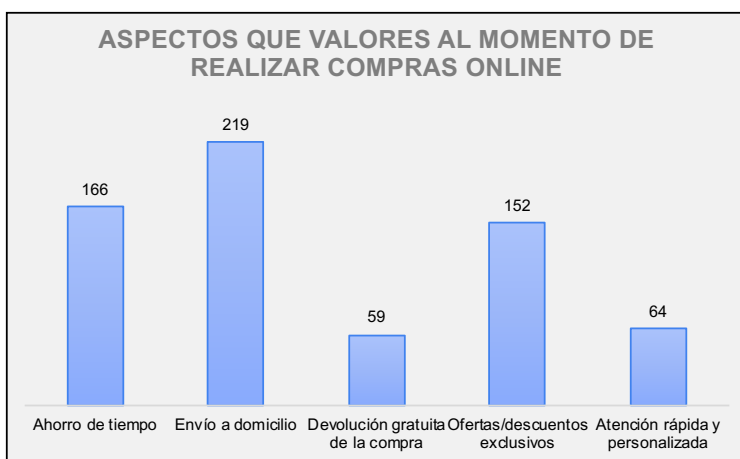
Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

La mayoría de las mujeres encuestadas que no realiza compras online, ha seleccionado la falta de confianza en los sitios y la falta de información sobre el producto como los aspectos principales que les impide comprar online. Es aquí



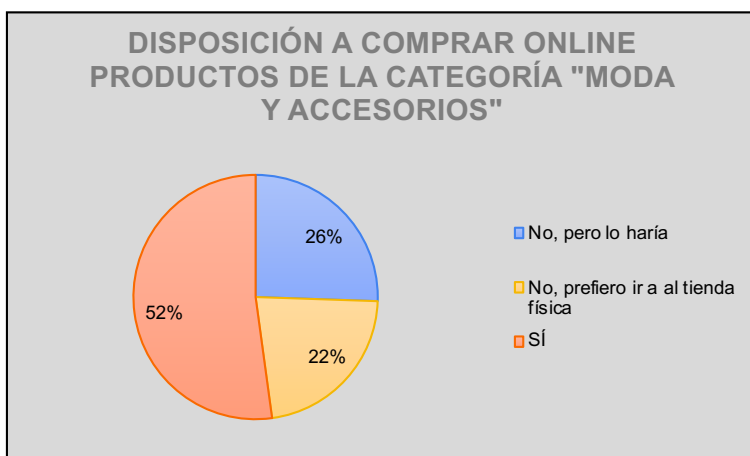
donde el emprendimiento debe dirigir sus esfuerzos al momento de contactarse con sus clientes para generar confianza en la marca.

Respecto a las personas que no cuentan con tarjeta de crédito/débito, se deberían evaluar otros medios de pago como opción para quienes quieran comprar online y no cuenten con tarjetas tanto de crédito como de débito.



Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

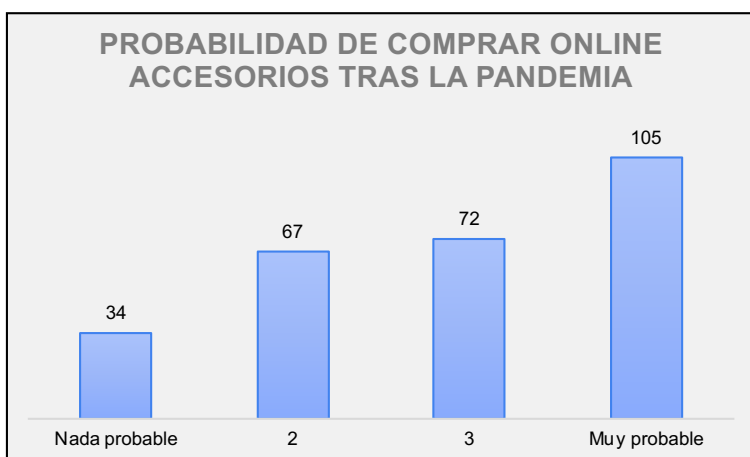
Un tercio de las respuestas de las mujeres encuestadas que sí realizan compras online, seleccionaron el envío a domicilio como uno de los aspectos que más valoran al momento de realizar compras en línea. Seguido por el ahorro de tiempo, las ofertas y descuentos exclusivos que ofrece el shop online. Esta información es sumamente útil para hacer hincapié en estos aspectos al definir los mensajes clave dentro de las estrategias de comunicación del emprendimiento y las estrategias de venta.



Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

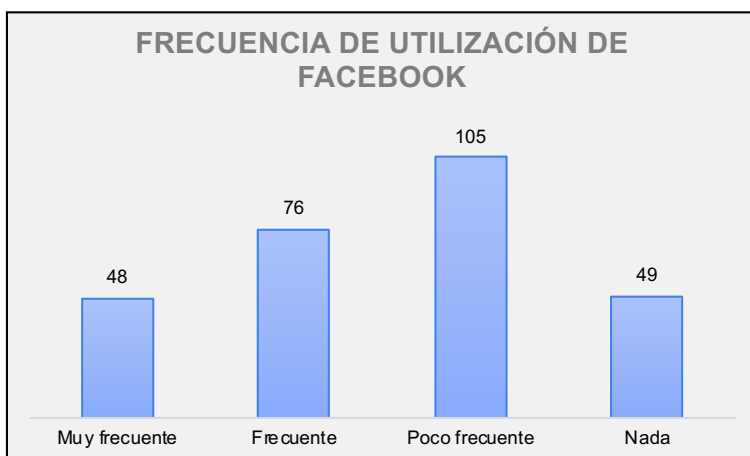


El 52% de las mujeres encuestadas compran actualmente productos pertenecientes a la categoría “moda y accesorios” por el canal online. Si se une este grupo de mujeres a quienes no lo hacen actualmente pero si considerarían hacerlo en un futuro, alcanzaría al 78% de las mujeres encuestadas. Esto demuestra una vez más el protagonismo y el potencial que tiene el canal digital en las ventas.



Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

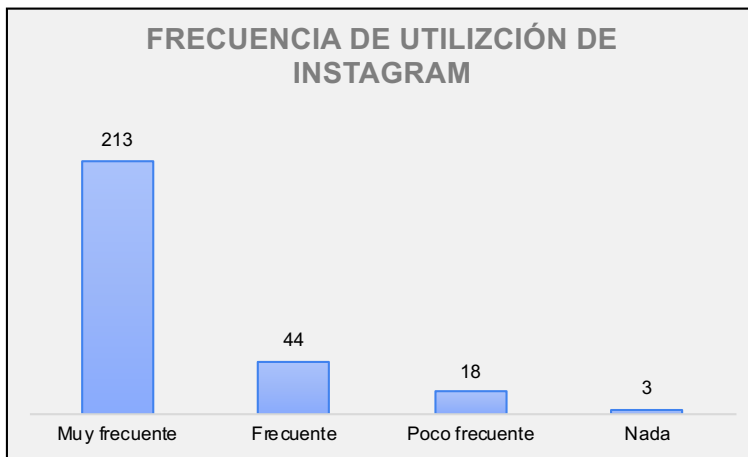
La información arrojada por este gráfico es muy interesante ya que demuestra que el impacto de la pandemia en el crecimiento de las ventas digitales ha llegado para quedarse. Se puede observar que el 64% de las mujeres encuestadas ha respondido que luego de la pandemia es probable o muy probable que compren accesorios a través del canal online, reforzando la importancia del mismo.



Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

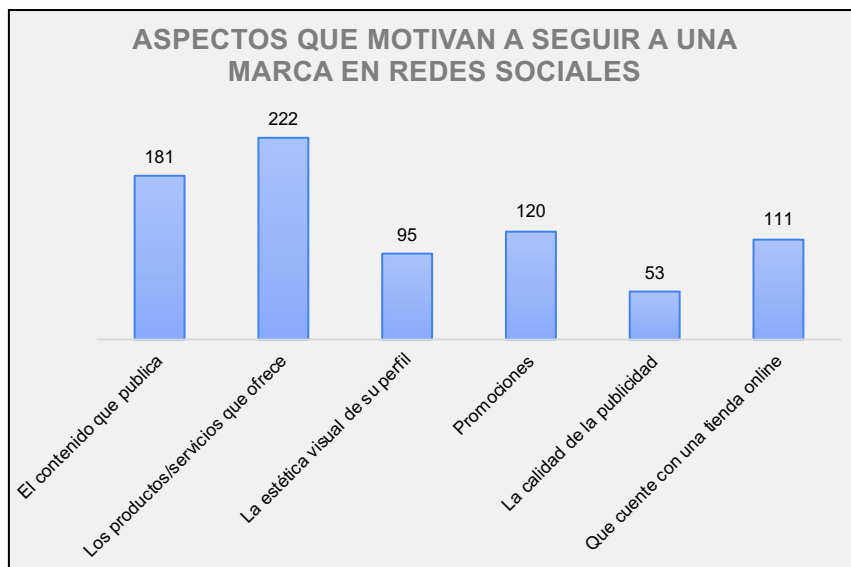


En cuanto a la frecuencia de utilización de Facebook se puede notar que, si bien el 45% de las mujeres encuestadas utilizan con frecuencia o mucha frecuencia esta red social, el 55% la utiliza poco o nada. Esta información es muy importante para el emprendimiento para definir los canales/redes sociales para llegar a sus clientes.



Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel CAMBIAR

En cuanto a la frecuencia de utilización de Instagram, es posible determinar que esta es la red social a la que el emprendimiento debería dirigir sus esfuerzos ya que el 92% de las clientas actuales o potenciales del emprendimiento la utilizan con frecuencia o con mucha frecuencia.



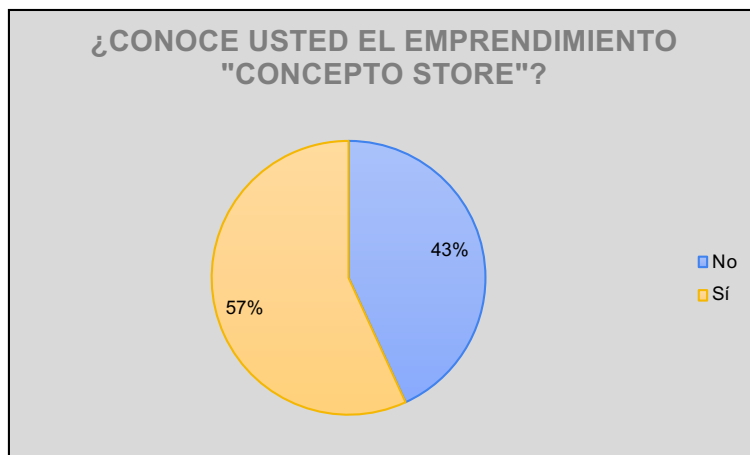
Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel



Dentro de los aspectos que motivan a las mujeres encuestadas a seguir a una marca en redes sociales los más importantes son:

- Los productos que ofrece.
- El contenido que publica.
- Las promociones que realiza.
- Que cuente con una tienda online.

Esta información deberá ser tenida en cuenta al momento de desarrollar en el plan de marketing digital los contenidos/mensajes que se publicarán para el emprendimiento.



Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

Este gráfico permite determinar que el 57% de las mujeres encuestadas conoce el emprendimiento ya sea porque ha escuchado hablar del mismo o lo ha visto en las redes sociales o porque ha comprado algún producto. Mientras que el 43% restante no lo conoce. Esto debe ser tomado como una oportunidad para el emprendimiento ya que demuestra que existe una posibilidad de aumentar la participación de mercado si se implementan estrategias adecuadas respecto a la publicidad y promoción de la marca.

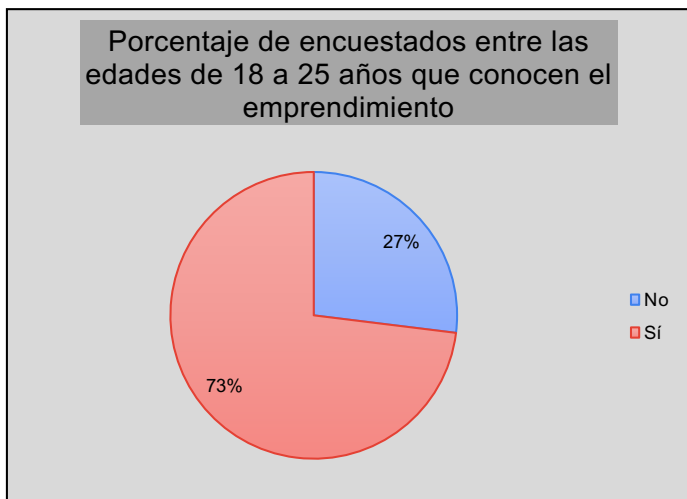
Análisis correlacional

Luego de haber analizado descriptivamente los resultados de las encuestas, se buscó establecer correlaciones entre ciertas variables para profundizar en el descubrimiento de lo que se denominaría “público objetivo” del emprendimiento.

Primero se analizó la relación entre las variables “edad” y “personas encuestadas que conocen el emprendimiento”, y fue posible observar que las encuestadas entre las edades de 18 a 25 años constituyen el grupo de edad dentro del segmento de clientes que concentran un mayor porcentaje de mujeres

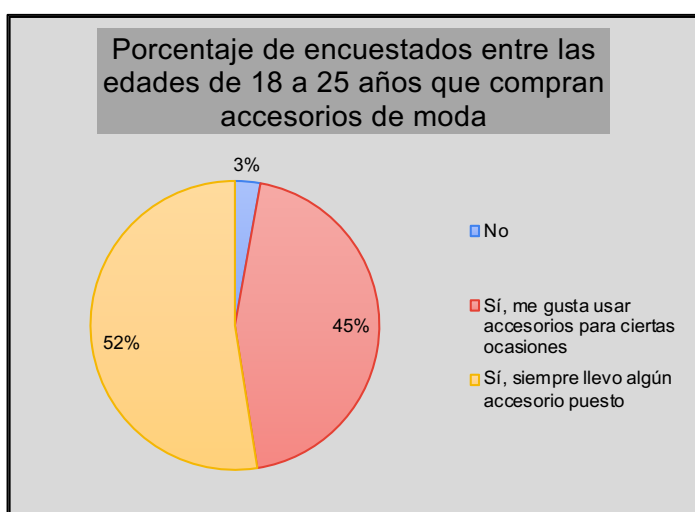


(73%) que sí conocen el emprendimiento frente a quienes no lo conocen. Esto lleva a definir a este segmento como el mercado meta por excelencia del emprendimiento.



Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

Para continuar con el análisis del público objetivo, se relacionaron las variables “edad” y “personas encuestadas que compran accesorios de moda”, lo que permitió descubrir que las encuestadas pertenecientes al rango de edad entre los 18 y 25 años abarcan un 52% de mujeres que siempre llevan algún accesorio puesto, un 45% de mujeres que los usan para ciertas ocasiones y un 3% de mujeres que no los usan. Esto demuestra que sería acertado definir como público objetivo del emprendimiento a este grupo.

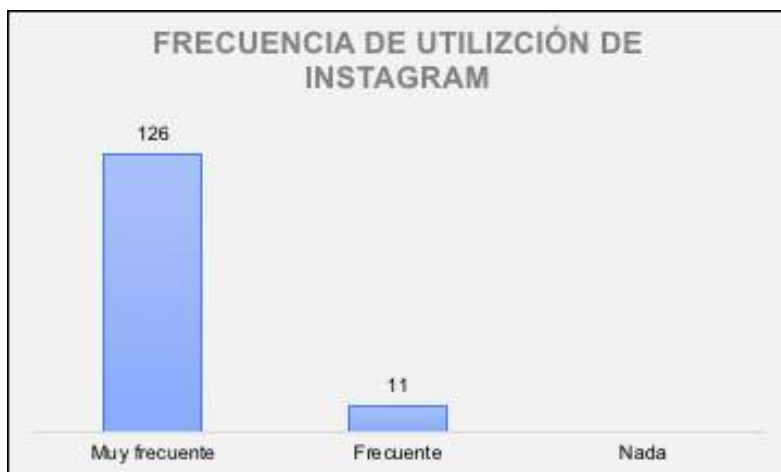


Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

Y por último, habiendo ubicado al público objetivo dentro del rango de edades entre los 18 y 25 años, se relacionaron las variables “frecuencia de utilización de Instagram” y “edad” para corroborar si el público objetivo se encuentra en esa



red social para luego, poder definir las acciones de marketing en torno a este medio.



Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

DETERMINACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO Y EL PÚBLICO OBJETIVO

La audiencia es la totalidad de personas que están expuestas a un mensaje, a través de cualquiera de los canales utilizados en la comunicación digital del negocio. Cada integrante de la audiencia podrá interactuar con la marca, compartir contenido y obtener aprobación de sus contactos. Un segmento de mercado es un subgrupo de personas dentro de la audiencia que, siendo posibles destinatarios del mensaje, poseen además características específicas similares. Y el público objetivo, es un subgrupo de personas dentro del segmento con mayor posibilidad de recibir positivamente el mensaje de la marca, y por lo tanto, más propensas a generar una conversión. Para definir al público objetivo es necesario tener en cuenta dos variables a analizar:

- **Variables duras o demográficas:** ubicación geográfica, género, edad, ocupación y nivel de estudio.
- **Variables blandas o aspectos conductuales:** estilo de vida, hábitos, personalidad, frecuencia de uso, etc.

La segmentación de mercado se hace necesaria cuando una empresa necesita identificar un tipo específico de consumidor para su producto. *Concepto Store* fue creado con la idea de satisfacer las necesidades de compra de mujeres de la provincia de Tucumán, entre las edades de 18 a 65 años, que valoran la búsqueda de estéticas personales o identificables en la elección de sus accesorios. Buscan adquirir aquellos accesorios que ofrecen multiplicidad de ocasiones de uso frente a los que están destinados a una sola ocasión y por esta razón prefieren lo simple frente a lo recargado. Les importa la calidad y son



altamente consumistas porque compran accesorios cada temporada para usar lo que esté a la vanguardia.

Por lo mencionado anteriormente se puede afirmar que la necesidad que *Concepto* busca satisfacer es la de complementar la manera de vestir del cliente, permitiéndole así un modo de diferenciarse a través de su gusto por la estética y la moda. Con el objetivo de satisfacer esta necesidad, la propuesta de valor se centra principalmente en facilitar a las mujeres de Tucumán el acceso a una variedad de accesorios de vanguardia que se ajusten a todos los estilos y personalidades, brindando atención personalizada, asesoramiento de imagen, así como también la posibilidad de recibir los productos a domicilio y asegurando calidad y diseños únicos.

Por otro lado, se busca definir con precisión el público objetivo con el propósito de diseñar las estrategias de marketing en función al mismo. El público objetivo de *Concepto Store* está compuesto prioritariamente por mujeres entre las edades de 18 a 25 años que viven en las localidades de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán. Son mujeres que han alcanzado un nivel de educación universitario y que cuentan con ingreso propio. Les gusta llevar algún accesorio puesto en todo momento ya que lo consideran el complemento perfecto para sus looks. En su tiempo libre disfrutan de participar de las actividades sociales, de navegar por las redes sociales, y como se interesan mucho por su imagen, hacen deporte. Son grandes usuarias de las nuevas tecnologías y usan las redes sociales como referente de tendencias, priorizan las marcas que tienen una fuerte presencia en los medios digitales y que cuentan con una tienda online.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

A pesar que la cuarentena ha dejado a muchos con una economía limitada y que es probable que las personas den más importancia a otras cosas como reunirse en familia, con sus amigos o viajar y disfrutar, las encuestas han demostrado que los clientes actuales y potenciales del emprendimiento han continuado comprando online a pesar de la crisis económica que trajo la pandemia. Se supone que esto se debe a que el público objetivo al que apunta *Concepto*, forma parte del grupo de personas de la sociedad que, durante el confinamiento, han tenido la posibilidad de continuar trabajando y percibiendo sus ingresos de forma regular, y que ese dinero que antes lo destinaban a viajes, salidas a comer, ropa de fiesta, entre otros, lo asignaron para compras que los hacen sentir bien. Verse bien.

Por otro lado, en un seminario dirigido por la vicepresidente y directora creativa de “Fashion Snoops”, Melissa Moylan, se analizaron los nuevos comportamientos de la sociedad con respecto al consumo luego del brote de COVID-19 y se comentó que en la “nueva era”, las mujeres querrán indicar a través de sus elecciones vestimentarias que el confinamiento ha terminado. Según este análisis, la nueva tendencia, llamada “Emotional Maximalism” ubica a los accesorios dentro de los productos que verán su demanda crecer en los próximos años.



Teniendo en cuenta esta información, los resultados de las encuestas y los datos históricos sobre las ventas de este año del emprendimiento (mercado físico y online), se estimó la demanda en función a las distintas categorías de productos para los próximos cinco años:

CANTIDAD ESTIMADA POR AÑO					
PRODUCTOS/ SERVICIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COLLARES	160	192	259	350	472
PULSERAS	120	144	194	262	354
ANILLOS	43	52	70	94	127
AROS DE FIESTA	93	112	151	203	275
CORREAS PARA ANTEOJOS	54	65	87	118	159
AROS PARA TODO EL DÍA	520	624	842	1137	1535
TOTAL ANUAL (unidades)	990	1188	1604	2165	2923

Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

Se observaron las ventas de los primeros ocho meses de operación del emprendimiento y se pudo detectar que las mismas se mantuvieron en un mismo nivel a lo largo de los meses, sin picos estacionales, con la excepción del mes de Abril en el cual se dispararon las ventas online. Entonces, para la estimación de las ventas del año 1, se tomó un promedio de las ventas de todos los meses y se mantuvo el supuesto que a lo largo de todo el año, las ventas se mantendrían con el mismo comportamiento. Sin embargo, no se tuvieron en cuenta las ventas del mes de Abril, ya que esto fue algo excepcional, propio del contexto que se estaba viviendo, y se entiende que no se volverá a repetir de esta manera. Para las ventas del año 2, se estimó un crecimiento de las ventas del 20% debido a la optimización de los procesos de venta (online y presencial) que se espera lograr con la experiencia y también por la implementación de las estrategias de marketing adecuadas. Y por último, a partir del año 3 en adelante, se propuso un incremento de las ventas del 35% ya que se buscará ampliar el segmento geográfico de clientes hacia otras provincias del NOA y se cree que a medida que el emprendimiento vaya ganando posicionamiento, las ventas irán aumentando paulatinamente.

EL PRODUCTO

La oferta de *Concepto Store* consta de diferentes accesorios de vanguardia cuyo stock se va renovando de acuerdo a las nuevas y cambiantes tendencias del mundo de la moda. Los accesorios de esta tienda son simples, elegantes y se pueden complementar con diferentes looks, ya que se busca que puedan ser utilizados en múltiples ocasiones.

Los accesorios se obtienen a través de proveedores ubicados en las provincias de Córdoba y Buenos Aires. Actualmente la cartera de productos está compuesta por collares, pulseras, anillos, aros y correas para anteojos. Sin



embargo, se buscará expandir la línea de productos hacia los accesorios para el pelo, cintos y tapabocas.

La política de producto de *Concepto Store* es la de maximizar la identidad de la marca a través de los mismos. Si bien la oferta de modelos es amplia y permite a quien los compra elegir aquel que se ajuste mejor a su estilo y personalidad, todos los accesorios tienen un sentido de la estética y diseño uniforme que contribuye a fortalecer la esencia de la marca.

Ciclo de vida del producto

El producto se encuentra en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida, ya que el mismo registra una aceptación rápida en el mercado y un aumento en las utilidades. Las primeras personas en aceptar el producto continúan comprándolo y se identifican nuevos compradores que siguen sus pasos. Sin embargo, para que no llegue rápidamente a la etapa de madurez, estancándose y/o disminuyendo las ventas, *Concepto* deberá implementar estrategias comerciales que le permitan evolucionar el negocio para responder a las necesidades cambiantes de los consumidores.

LA COMPAÑÍA

a. Equipo emprendedor

El equipo detrás del emprendimiento está constituido por sus dos dueñas que se encargan de llevar adelante las diferentes tareas que son necesarias para el correcto funcionamiento del negocio. Una de ellas está cursando su último año de la Licenciatura en Administración y se encarga de gestionar la parte administrativa y comercial, mientras que la otra estudia Diseño de Interiores y emplea sus conocimientos para encargarse de seguir unos criterios de estética y exposición de los artículos que favorezcan la imagen de la marca.

b. Misión, visión y objetivos

Este emprendimiento nació en manos de dos amigas de la infancia, quienes disponían de un espacio físico, cedido por un familiar de una de ellas, en el cual podían establecer un negocio. Aprovechando esta ventaja dieron inicio a *Concepto Store*.

La **misión** del emprendimiento es “brindar a nuestras clientas la posibilidad de acceder a las tendencias del momento en el mundo de la moda, proporcionándoles una oferta de productos para un público de estilos y personalidades diferentes”. Por su parte, la **visión** es “ser una marca reconocida en el NOA, con una fuerte presencia digital”.

Los **valores** que guían todas las prácticas del equipo emprendedor de *Concepto* son:

- **Calidad** en los productos que se ofrecen a los clientes.
- **Diversidad** en la oferta de accesorios para que se adapten a diferentes estilos.



- **Trabajo en equipo** para el aprendizaje constante y el crecimiento de la marca.
- **Deseo de renovación** para ofrecer vanguardia en sus productos, actualizando el stock de acuerdo a las tendencias.
- **Perseverancia, entusiasmo e integridad** para trabajar día a día y construir cimientos fuertes para el crecimiento del negocio.

c. Análisis de las situación actual del negocio:

Se utilizará el Modelo Canvas donde se visualizarán de manera clara y rápida los principales aspectos del emprendimiento. Esto será útil para hacer un diagnóstico de la situación actual de *Concepto*, y así poder identificar oportunidades de mejora para los diferentes elementos que componen el emprendimiento. Al finalizar con el armado de este plan de negocio, se propondrá un nuevo Canvas que plateará el nuevo modelo de negocio propuesto para *Concepto*.

MODELO CANVAS ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO

- **Segmento de clientes:** Son aquellas personas que tienen el problema o necesidad que se quiere resolver o satisfacer. Es para quienes se crea valor.

Mujeres de la provincia de Tucumán, entre las edades de 18 a 65 años, que valoran la búsqueda de estéticas personales o identificables en la elección de sus accesorios. Buscan adquirir aquellos accesorios que ofrecen multiplicidad de ocasiones de uso frente a los que están destinados a una sola ocasión y por esta razón prefieren lo simple frente a lo recargado. Les importa la calidad y son altamente consumistas porque compran accesorios cada temporada para usar lo que esté a la vanguardia.

- **Propuesta de valor:** Describe el paquete de productos que crean valor para un segmento específico de clientes.

Ofrecer a las mujeres de Tucumán el acceso a una variedad de accesorios de vanguardia, de alta calidad y con diseños exclusivos que se ajusten a todos los estilos y personalidades; ofreciendo cálida atención personalizada y un adecuado asesoramiento de imagen.

- **Canales:** La propuesta de valor llega a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
 - **De comunicación (cómo se dan a conocer los productos del emprendimiento):**
 - Redes sociales (Instagram)
 - **De venta (cómo pueden los clientes comprar los productos):**
 - Tienda online



- Local físico
- Whatsapp
- Instagram
- **De distribución (cómo se entregan los productos a los clientes):**
 - Venta en el local físico
 - Retiro del local físico por la compra online
 - Envío a domicilio realizado por las dueñas
- **Relación con el cliente:** El negocio debe establecer con el cliente diferentes tipos de relaciones en función a lo que busca conseguir.
 - **Estrategias para captar clientes:**
 - Sorteos en Instagram
 - Campañas de publicidad en Instagram: anuncios pagados que redirigen al cliente al perfil de la marca.
 - **Estrategias para fidelizar clientes:**
 - Brindar asistencia personal al cliente cuando visita el local para realizar una compra, cuando realiza consultas a través de Whatsapp o Instagram y cuando necesita ayuda durante el proceso de compra en la tienda online.
 - Ofrecer asesoramiento al cliente cuando necesita hacer un regalo incluyendo el envío del mismo.
 - **Estrategias para estimular las ventas:**
 - Campañas de publicidad en Instagram: anuncios pagados que redirigen al cliente a la tienda online.
 - Ofrecer al cliente la posibilidad de autoservicio para que puedan realizar sus compras sin tener que comunicarse con alguien a través de la tienda online.
- **Fuentes de Ingreso:** Representan el modo en el que se “monetiza” el negocio.
 - **Ingresos generados por la venta de los accesorios en local físico:**
 - Pagando en efectivo con un descuento del 10%
 - Pagando a través de Mercado Pago con tarjeta de crédito o débito
 - Comprando los accesorios en “preventa” con un descuento del 10%
 - **Ingresos generados por la venta de los accesorios en tienda online:**
 - Pagando a través de un servicio de cobro seguro con tarjeta de crédito o débito
 - Comprando los accesorios en “preventa” con un descuento del 10%



- **Recursos clave:** Describe los activos más importantes que se requieren para hacer que un modelo de negocio funcione.
 - Físicos: local físico
 - Humanos: equipo emprendedor
 - Financieros: capital para reinvertir en mercadería todos los meses
- **Actividades clave:** Describe las tareas más importantes que se deben hacer para operar exitosamente y que el modelo de negocio funcione.
 - Investigación de mercado
 - Generación de nuevos proveedores y cumplimiento de los acuerdos con los actuales a través de las compras periódicas
 - Gestión de la tienda online
 - Generación de contenido para publicar en Instagram
- **Socios clave:** Describe la red de proveedores, clientes, distribuidores competencia y colaboradores que hacen posible el modelo de negocio.
 - Proveedores de accesorios que ofrecen contratos de exclusividad
 - Proveedor “Tienda Nube”
 - Alianzas con emprendimiento complementarios, no competidores para estrategias de promoción, como por ejemplo, sorteos en Instagram
- **Estructura de coste:** Describe todos los costos en los que se tiene que incurrir para operar un modelo de negocio.
 - Costos fijos: pago anual de la plataforma Tienda Nube
 - Costos variables: compra de mercadería, costo de envío de mercadería, packaging y etiqueta, costo variable por transacción de Tienda Nube, costo variable por transacción de Mercado Pago

Partiendo del análisis del Modelo Canvas presentado que describe el modelo de negocio actual del emprendimiento, se pueden efectuar las siguientes observaciones:

- a) *Concepto Store* cuenta con un segmento de clientes claramente definido y una propuesta de valor clara. Sin embargo, para el modelo que se propondrá al finalizar este trabajo, se tendrán en cuenta las características del público objetivo identificado en la investigación de mercado para una mejor descripción de quienes serán los destinatarios de la propuesta de valor. A su vez, esta última debería mejorarse e incluir un aspecto muy importante que es la experiencia del usuario al comprar online.
- b) El canal de comunicación coincide con los resultados obtenidos en las encuestas que muestran a Instagram como la red social que debería



- utilizarse. Sin embargo, la misma no se encuentra del todo explotada y habrá que mejorar las estrategias empleadas en esta cuando se elabore el Plan de Marketing.
- c) Los canales de venta y distribución abarcan tanto el mercado físico como el mercado online, lo cual es fundamental en contextos como el actual. Sin embargo, en lo que se refiere al envío a domicilio, se debe evaluar la posibilidad de contar con medios de envío que permitan formalizar esta tarea y liberar a las dueñas de la misma. Además, la venta online no recibe la gestión que debería, por lo que debería evaluarse la misma en el plan operativo.
 - d) Las relaciones con los clientes son sumamente importantes, por lo tanto, se considera necesario dirigir grandes esfuerzos a esta tarea. Para esto, en el Plan de Marketing se evaluarán los puntos de contacto que existen con los clientes del emprendimiento y se planearán estrategias para gestionarlos de la mejor manera posible. Además, en este punto es en donde se debe hacer hincapié a la importancia de la generación de contenido de valor para los clientes que permita generar una comunidad alrededor de la marca.
 - e) *Concepto* cuenta con un modelo de ingresos por ventas, lo que significa que obtiene ingresos al vender productos a los clientes. Por lo que se pudo conocer a través de las encuestas, se deberá evaluar la posibilidad de incorporar otros métodos de pago en la tienda online para que aquellas clientas que no cuentan con tarjeta de crédito o débito puedan realizar sus compras.
 - f) Dentro de los recursos clave, se puede observar que hay una carencia de recursos humanos para llevar adelante de manera más eficaz y eficiente las actividades clave del negocio. Además, dentro de los recursos intelectuales debería incluirse la base de datos de los clientes que se genera en el sitio web cuando los usuarios realizan una compra. El motivo por el que no se incluye este último recurso en el modelo actual es porque no es explotado por el emprendimiento.
 - g) Dentro de las actividades clave de *Concepto*, se encuentra la generación de contenido para Instagram. Esta tarea no es realizada como se debiera por falta de tiempo y organización de las dueñas del emprendimiento. Habrá que evaluar la posibilidad de tercerizar esta tarea, incorporar nuevos recursos humanos al negocio o gestionarla de tal manera que pueda ser llevada a cabo con eficiencia.
 - h) Los socios clave son una pieza fundamental de todo negocio. Resulta muy conveniente construir relaciones con actores estratégicos que forman parte de la cadena de valor del emprendimiento para poder otorgar valor a los clientes. En este caso, será de gran utilidad establecer relaciones con una empresa de servicio de logística para los envíos a domicilio.
 - i) Dentro de la estructura de costos del emprendimiento, el único costo fijo que se contempla es el de la tienda online, ya que la tienda física, al ser de un familiar de las dueñas, no requiere de ningún gasto. Sin embargo,



en el plan de marketing se planteará la posibilidad de asignar un presupuesto fijo a las acciones de mercadeo con el objetivo de mejorar las mismas.

ANÁLISIS FODA

En un mercado tan dinámico como el de la moda, es importante analizar aquellos aspectos que ponen en peligro al negocio, así como también aquellos aspectos positivos que permiten el crecimiento de la marca. Para esto, se empleará una herramienta de diagnóstico “FODA”, que consiste en realizar un análisis interno del negocio identificando las debilidades y fortalezas del mismo, y un análisis externo en donde se estudian las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta. Posteriormente, se planteará la Matriz FODA que contempla diferentes estrategias **(FO)** que vincula las fortalezas para aprovechar las oportunidades, estrategias que permitan utilizar las fortalezas para contrarrestar las amenazas **(FA)**, estrategias que permitan aprovechar las oportunidades minimizando las debilidades **(DO)** y estrategias que permitan eliminar las amenazas minimizando las debilidades **(DA)**.

Fortalezas	Oportunidades
Segmento de clientes identificado	Tendencia creciente de compras por internet
Exclusividad de los productos en la provincia	Nuevas tecnologías en marketing digital
Variedad de estilos en los productos	Existencia de eventos de descuentos y promociones impulsados por la CACE (ejemplo: Hot Sale)
Atención personalizada	Moda y estética: aspectos cada vez más valorados por la sociedad
Tienda online	
Buena relación con los proveedores	
Equipo emprendedor	
Gran sentido de la estética y la moda	



Debilidades	Amenazas
Negocio nuevo en el mercado	Crisis económica: recesión, inflación y disminución del poder adquisitivo de las personas
No posee acuerdo con empresa de logística para realizar envíos	Pocas barreras de entrada para ingresar al sector
Ubicación: poca exposición del local al público debido a que se encuentra dentro de otro negocio	Pandemia COVID-19/Cuarentena: miedo de acudir al local físico y demoras en las entregas de los proveedores
Poca presencia digital	Ambiente dinámico: cambios en los hábitos de consumo, en la moda y en las tendencias
Carece de un plan de marketing definido	
Falta de vinculación entre el stock físico y el stock online	

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar mejor la tienda online para ofrecer a los usuarios una experiencia de compra inigualable por este canal • Aprovechar que se identificó de manera clara el segmento de clientes y utilizar las herramientas de marketing digital para mejorar las relaciones con ellos 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar la tienda online con una empresa de logística • Capacitarse en las nuevas tecnologías existentes en el marketing digital y utilizarlas para aumentar la presencia online de la marca
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Sacar provecho de la buena relación que existe con los proveedores para asegurar el envío a tiempo de la mercadería 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un Plan de Marketing Digital que permita al emprendimiento crecer en la venta online más



	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar los conocimientos sobre moda y estética para responder al ambiente dinámico innovando de manera constante• Implementar estrategias de promoción exclusivas de la venta online para fomentar el consumo en época de crisis	rápido que su competencia
--	---	---------------------------

PLAN DE MARKETING

Teniendo en cuenta la importancia que ha tomado la presencia online para las marcas, es necesario diseñar un plan de marketing digital que permita contar con una adecuada estrategia de marketing online.

Para la formulación del plan, se establecieron una serie de pasos a seguir:

- a. Análisis y diagnóstico de la situación actual.
- b. Definición del customer persona.
- c. Definición de las etapas del funnel en las que se busca impactar al usuario.
- d. Definición de los medios y canales de marketing a utilizar.
- e. Definición de objetivos, KPI's para medirlos y estrategias para alcanzarlos.
- f. El presupuesto para el plan.

a. Análisis y diagnóstico de la situación actual

El primer paso fue realizado previamente al analizar el mercado y el negocio de manera interna y externa. De dicho análisis se pueden extraer ciertas conclusiones que serán de utilidad para el armado del plan de marketing digital del emprendimiento:

- “Si no estás en internet, no existís.”
- La generación de contenido de valor es fundamental para fidelizar clientes.
- Los usuarios están saturados de información, no seguirán en RRSS a una marca que solo busque vender.
- Se debe humanizar la marca a través de sus mensajes.
- Es necesario destinar un presupuesto de marketing digital a una empresa, darle su debida importancia.



- Instagram es la red social donde se encuentran los clientes actuales y potenciales del emprendimiento.

b. Definición del customer persona

El **Customer Persona o Buyer Persona** es un personaje específico creado con el objetivo de empatizar con el público objetivo definido. Es el estereotipo de cliente ideal y quien se convertirá en el destinatario de los mensajes de la marca. El Buyer Persona de *Concepto Store* se definió de la siguiente manera:

○ **Demografía:**

Clara tiene 25 años, vive en Yerba Buena, ciudad de Tucumán. Es profesional y tiene su propio emprendimiento. Vive sola en un departamento alquilado de 2 ambientes.

○ **Actitudes:**

Clara está orgullosa de sus logros, desde sus estudios en la universidad, su vida personal y laboral. Vive el día a día con alta intensidad y tiene que hacer varias cosas en paralelo. Necesita ahorrar tiempo, evitando procesos largos, filas largas, traslados innecesarios etc. y por eso es fanática de las compras online.

Su familia y amigas ocupan un lugar muy importante en su vida.

○ **Lifestyle:**

Clara tiene una vida agitada que disfruta. Durante la semana suele juntarse a comer con amigas, ya sea a un restaurante o en la casa de alguna de las chicas. Le gusta viajar, ir de shopping, cuidar su cuerpo y vestirse bien.

○ **Necesidades & Motivaciones:**

A Clara le encanta tener su trabajo e independencia económica, pero siempre está buscando un momento para ella, para poder darse mimos y gustos, después de tanta intensidad laboral y familiar que tiene en el día a día.

La motiva tener un momento para dedicarse a ella, cuidarse y arreglarse. Le gusta sentirse linda y prolija.

○ **Momento de conexión:**

Clara tiene ganas de disfrutar del poco tiempo que tiene, no solo para estar con su familia y amigos, sino también para leer sobre moda y tendencias en las redes sociales y mirar sus series favoritas.

○ **Comportamiento de compra:**

Clara disfruta de ir de shopping en su tiempo libre, pero le encanta realizar compras online. Siempre está al tanto de las ofertas y formas de pago online para aprovechar los descuentos y las cuotas sin interés.



Por lo general, si una marca no cuenta con tienda online, no la sigue en Instagram.

o **Medios & Actividad de Marketing y actitudes::**

Para Clara Internet y las redes sociales son imprescindibles en su día a día. Pasa gran parte de su tiempo ocioso en Instagram en donde mira marcas que muestren tendencias y sigue a influencers de moda. Cuando mira TV, le gusta ver Netflix o Amazon Prime, en dónde aprovecha para ver series o alguna película.

o **Actitudes hacia la categoría:**

Los accesorios son algo imprescindible en el outfit de Clara. Le gusta llevar siempre uno puesto. Por eso prioriza aquellos accesorios sencillos que ofrecen multiplicidades de uso.

La posibilidad de la compra online y entrega rápida hacen que Clara priorice una marca sobre otra.

Existen siete tipos de customer persona validados por la Universidad de Harvard y el MIT con una muestra de 50.000 perfiles. El customer persona de *Concepto Store* tiene un “perfil relacional” o “friend”. Para comunicar un mensaje a un perfil friend, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- o No le interesan los tecnicismos.
- o Hay que escuchar sus ideas y replicar su entusiasmo.
- o Es fundamental ponderar sus temas personales, encontrar las cosas que lo movilizan y priorizarlas.

c. **Definición de las etapas del funnel en las que se busca impactar al usuario**

El funnel es la visión de la empresa sobre el proceso de compra del usuario, desde que el usuario toma conciencia de la existencia de la marca, considera la adquisición de un determinado producto, y efectivamente lo compra. Así, las primeras tres etapas son:

1. Conciencia
2. Consideración
3. Conversión

El funnel de conversión varía según el negocio y por eso es necesario comenzar definiendo cuál es el modelo de negocio de *Concepto Store* y cuál es su modelo de ingresos.

Concepto Store cuenta con dos modelos de negocios diferentes, ya que, por un lado, es un minorista convencional que vende sus productos a través de una tienda física, y por otro, es un E-trailer. Un E-trailer es una tienda minorista en línea. La diferencia entre ambos, es que los E-trailers permiten que sus clientes verifiquen su inventario y coloquen su pedido online. Para el análisis del funnel



de conversión se pondrá el foco en el modelo de negocio de comercio electrónico ya que lo que se busca es elaborar un plan de marketing digital.

El modelo de ingresos de *Concepto Store* es el modelo de ingresos por ventas, ya que la manera en que el negocio obtiene ingresos es a través de la venta de sus productos.

Habiendo analizado lo anterior, se definen las etapas del funnel de conversión de *Concepto Store* de la siguiente manera:

1. **Conciencia:** los usuarios que el emprendimiento busca atraer viven su cotidianidad navegando en las redes sociales y sitios web, espacios donde ven anuncios y comienzan a tener conciencia de ciertas marcas. Este momento debe ser aprovechado por el emprendimiento para generar campañas de branding.

2. **Consideración:** en esta etapa, los usuarios del emprendimiento están considerando realizar una acción que puede convertirse en una conversión (comprar accesorios de moda) y lo hacen realizando búsquedas (de accesorios de moda) en redes sociales y en Google. El emprendimiento debe estar listo para cuando esto suceda asegurándose de tener un perfil adecuado en la o las redes sociales seleccionadas y un buen posicionamiento en las búsquedas de Google para lograr estar entre las consideraciones del usuario.

3. **Conversión:** en esta etapa, el usuario está listo y realiza la acción (compra accesorios a través de la tienda online del emprendimiento). Es sumamente importante que para este momento, *Concepto Store* cuente con una tienda online funcional para que el usuario no encuentre impedimentos a la compra.

4. **Retención:** una vez que el usuario realizó la compra, el objetivo es que en otro momento vuelva a hacerlo. Para esto es necesario contar con adecuadas estrategias de promoción.

5. **Fidelización:** llegar a esta etapa es lo más difícil ya que es cuando el usuario se siente parte de la marca, la recomienda y la vuelve a elegir siempre. Acá es donde entrará en juego la construcción de una comunidad de marca a través de la generación de contenidos de valor.

Para una mayor comprensión de cómo se sucederán los encuentros entre el usuario y la marca, se construirá un **customer journey map**:

A Clara le apasiona la moda y sentirse linda y a la vanguardia al momento de vestirse. Ha estado navegando en Instagram y se encontró con muchas influencers de moda que están usando accesorios que al parecer son tendencia. Al consultar las marcas que los venden en los perfiles de las influencers, se encuentra con que todas están en Buenos Aires y pagar el envío del producto le



costará prácticamente lo mismo que el producto en sí mismo. Entonces, comienza a buscar en Instagram y en Google marcas en Tucumán que vendan accesorios de ese estilo.

Buscando en Google, encuentra el post de un blog titulado “Las nuevas tendencias en accesorios para este verano”. En el mismo blog se da cuenta que hay enlazados varios perfiles sociales, entre ellos una cuenta de Instagram.

Ingresa al perfil de Instagram y comienza a mirar las fotos de los accesorios. Le gusta la estética del perfil y su interés se intensifica por un determinado producto. Sin embargo, no sigue a la marca porque no quiere seguir llenando de información su cuenta.

Al día siguiente, entre las stories de Instagram le aparece un anuncio con una foto del producto que le había llamado la atención, desliza hacia arriba y accede a la tienda online, en donde se anuncia el producto, con sus características y precio. No está convencida de comprarlo pero decide seguir a la marca en Instagram.

Luego de unos días, vuelve a buscar en Google los accesorios con la esperanza de encontrar otras marcas que los vendan para poder comparar precios y, esta vez, le aparecen anuncios pagos de la marca cuya tienda había visitado. Se convence, accede a uno de los anuncios y realiza la compra.

Para cerrar la transacción tuvo que completar un formulario en la página web. Luego, se acercó al local de la marca y retiró su accesorio.

Al poco tiempo, recibió un correo electrónico del negocio con una encuesta de satisfacción y un cupón de descuento para adquirir los nuevos accesorios que ingresaron.

Clara, contenta con sus nuevos accesorios, decide sacarse una foto y subir una story a su cuenta de Instagram etiquetando a la marca.

Una vez creado el customer journey, se enlistarán cada uno de los momentos de contacto entre el usuario y la marca. Estos momentos se denominan touch points:

1. Resultados de búsqueda en Google.
2. Post del blog.
3. Perfil en Instagram.
4. Anuncios en stories de Instagram.
5. Tienda online.
6. Anuncios en el buscador de Google.
7. Tienda online.
8. Formulario de registro.
9. Tienda física.
10. Correo Electrónico.
11. Redes sociales.

Ahora, se agruparán estos puntos de contacto en categorías del funnel de conversión que servirán para visualizar el objetivo que tenía el usuario al realizar



cada acción y así alinearlos con los objetivos SMART (específico, medible, alcanzable, realista y temporal) del negocio.

CONCIENCIA:

1. Resultados de búsqueda en Google.
2. Post del blog.
3. Perfil en Instagram.

CONSIDERACIÓN:

1. Anuncios en stories de Instagram.
2. Tienda online.

CONVERSIÓN:

1. Anuncios en el buscador de Google.
2. Tienda online.
3. Formulario de registro
4. Tienda física.

RETENCIÓN:

1. Correo electrónico.

FIDELIZACIÓN:

1. Redes sociales.

Al igual que los vínculos interpersonales, el vínculo de un usuario con una marca tiene sus altos y bajos. Los bajos son llamados pain points y es importante identificarlos para poder accionar sobre ellos. Los pain points (marcados en rojo) son momentos “de fricción” y hacen referencia a todos esos contactos en los que pueden generarse situaciones de ansiedad o enojo, dadas las expectativas del cliente y la ejecución de la marca.

1. Resultados de búsqueda en Google.
2. Post del blog.
3. Perfil en Instagram.
4. Anuncios en stories de Instagram.
5. **Tienda online.**
6. **Anuncios en el buscador de Google.**
7. **Tienda online.**
8. **Formulario de registro.**
9. **Tienda física.**
10. **Correo Electrónico.**
11. **Redes sociales.**



d. Definición de los medios y canales de marketing

Las acciones de marketing del emprendimiento pueden aparecer en distintos lugares, como en las stories de Instagram, en las publicaciones de Facebook, entre los resultados de búsqueda de Google o dentro de sitios web y aplicaciones. Estos lugares se denominan “canales”. Cada uno de estos canales, pertenece a su propia categoría, la cual se denomina “medio”. Por ejemplo, Facebook e Instagram pertenecen al medio “social”, y los anuncios que muestra Google en sus resultados de búsqueda serían propios del medio “paid search”.

Luego de haber elaborado el customer journey map, fue posible distinguir cuales son los medios y canales en los que deberá enfocarse el emprendimiento para emprender sus acciones de marketing. El Modelo POEM en marketing digital está compuesto por las siglas correspondientes en inglés paid, owned y earned media, que pueden traducirse como medios pagados, propios y ganados.

→ **Medios Pagos (Paid Media):** Se trata de aquellos medios a los que se accede a través de la publicidad, pagando por el espacio dentro del que se muestra el mensaje. Dentro de los medios pagos, el emprendimiento utilizará los siguientes canales:

- **Google AdWords:** El uso de este canal permitirá que cuando los usuarios introduzcan determinadas palabras clave dentro de la barra de búsquedas de Google (accesorios de moda, tendencias, accesorios en Tucumán, etc.), los algoritmos pertenecientes a cada uno de estos buscadores se activen y otorguen como resultado el link del sitio web de *Concepto*. A este tipo de técnica se la conoce como SEM, un término proveniente de las palabras en inglés Search Engine Marketing que implica utilizar plataformas publicitarias como Google Ads para colocar anuncios dentro de las primeras posiciones de los buscadores.

Además de colocar el anuncio de la marca en buscadores, Google Ads cuenta con un tipo de campaña que permitirá insertar el anuncio dentro de los sitios o aplicaciones asociadas a la red de display de Google (Google AdSense) siguiendo los parámetros de segmentación que se elijan aplicar (zona geográfica, temática del sitio, edades e intereses de los usuarios, entre otros).

- **Pauta publicitaria en Instagram:** Gracias a la incorporación de plataformas publicitarias en las redes sociales, es posible para las empresas llegar con sus publicaciones a aquellos usuarios que aún no formaban parte de sus seguidores, pudiendo ampliar su alcance comunicacional y la cantidad de participantes o seguidores de su cuenta.



- **Influencers:** El papel que cumple un influencer dentro de cualquier proceso de decisión de compra ha sido definido desde hace tiempo como aquel “cuyo punto de vista tiene algún peso en la decisión final del consumidor”. Antes de la revolución digital, el rol del influencer era desempeñado principalmente por personalidades famosas, pero ahora ese rol se ha extendido a toda persona que posea una cuenta en redes sociales, que cuente con un gran número de seguidores y que tenga la personalidad y el poder para influir en otras personas. Asociarse con un influencer para publicitar la marca puede ser algo sumamente fructífero en caso de hacerse bien. Cada uno de ellos se ha convertido en un líder de opinión elegido naturalmente por sus seguidores respecto de una temática específica. Cada influencer ha construido un vínculo de confianza con su comunidad y eso convertirá a cada mensaje que emita en un mensaje creíble.

Si se quiere tener éxito al incluir la marca dentro de las publicaciones de un influencer, es necesario que se elija a una persona con la que el público objetivo pueda sentirse identificado.

→ **Medios Propios (Owned Media):** Son aquellos que le pertenecen a cada empresa en particular. Dentro de los medios propios, el emprendimiento utilizará los siguientes canales:

- **Instagram:** Si se opta por la generación de publicaciones orgánicas, el contenido que cada usuario (individuo o empresa) publica dentro de su cuenta de Instagram, suele ser visible únicamente para sus seguidores, es decir, para las cuentas que han decidido formar parte de su red o plataforma social. Para que el contenido orgánico funcione, es necesario que sea atractivo y constante, lo que puede lograrse si se cuenta con un plan de contenidos adecuado.
- **Posicionamiento SEO:** Son técnicas utilizadas para lograr que un sitio web alcance el primer resultado orgánico en buscadores bajo ciertas palabras clave (sin publicidad).
- **Email Marketing:** Esta técnica publicitaria permitirá al emprendimiento contactarse con su público objetivo a través de su correo electrónico. No se trata de enviar el “spam” o de convertirse en una molestia para los usuarios, sino de enviar información oportuna y precisa para cada uno de los usuarios que se encuentren dentro de la base de datos del emprendimiento.



- **Medios Ganados (Earned Media):** Se trata de aquellos espacios en la web que la empresa fue ganando gracias a sus esfuerzos en marketing digital. Para el emprendimiento, un medio ganado estaría compuesto por menciones en las redes sociales realizadas por los clientes de *Concepto*.

e. Definición de los objetivos, KPI's para medirlos y estrategias para alcanzarlos

Es necesario definir los objetivos SMART del plan de marketing digital del emprendimiento. La sigla SMART, corresponde, en inglés, a los términos specific (específico), measurable (medible), attainable (alcanzable), realistic (realista), y time (temporal). El acrónimo representa las cinco características que deberían cumplir todos los objetivos.

- **Específico:** el objetivo que se propone debe ser concreto y responder a la pregunta ¿QUÉ? (¿Qué acción quiero lograr?)
- **Medible:** el objetivo debe ser cuantificable, así se podrá medir claramente si se logró o no. Para eso, es importante definir cantidades. En este punto se estaría respondiendo a la pregunta ¿CUÁNTO? (¿En qué medida exacta se quiere lograr el objetivo?)
- **Alcanzable:** el objetivo debe ser ambicioso pero posible en el contexto en que el que se está trabajando. Un mismo objetivo podría ser muy alcanzable en un contexto y nada alcanzable en otro. Es decir, la pregunta que debería plantearse es ¿CÓMO? (¿Puedo lograr el objetivo efectivamente?)
- **Realista:** es necesario analizar si los recursos y capacidades actuales están a la altura para cumplir el objetivo propuesto. Un mismo objetivo podría ser muy realista para un negocio y nada realista para otro. Es en este punto donde se debe responder a la pregunta ¿CON QUÉ? (¿El negocio tiene los recursos necesarios?)
- **Temporal:** el objetivo propuesto no puede ser infinito. Debe ser delimitado en una cantidad de tiempo específico. Pasado ese tiempo, se puede hacer una pausa y revisar si se está cumpliendo o no lo propuesto. Entonces, la pregunta a la que se debe responder en este punto es ¿CUÁNDO? (¿En qué tiempo específico?)

Los KPI son los indicadores clave de rendimiento, métricas que ayudan a medir el resultado de las acciones llevadas a cabo. El objetivo de un KPI es ayudar a tomar mejores decisiones respecto al estado actual de una estrategia, y de esta forma, poder definir una línea de acción futura. Los KPI's más efectivos son los que se eligen según los objetivos que se fijaron.

Para la definición de los objetivos SMART de Concepto Store, se tomará en cuenta el análisis realizado anteriormente sobre los puntos de contacto de la

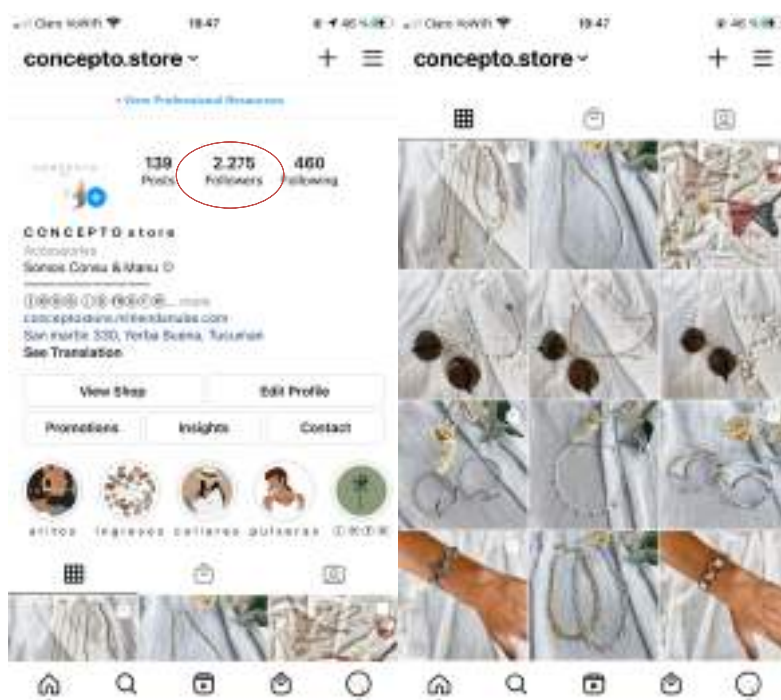


marca con el usuario a través de las diferentes etapas del funnel de conversión. A continuación se presentan los siguientes objetivos:

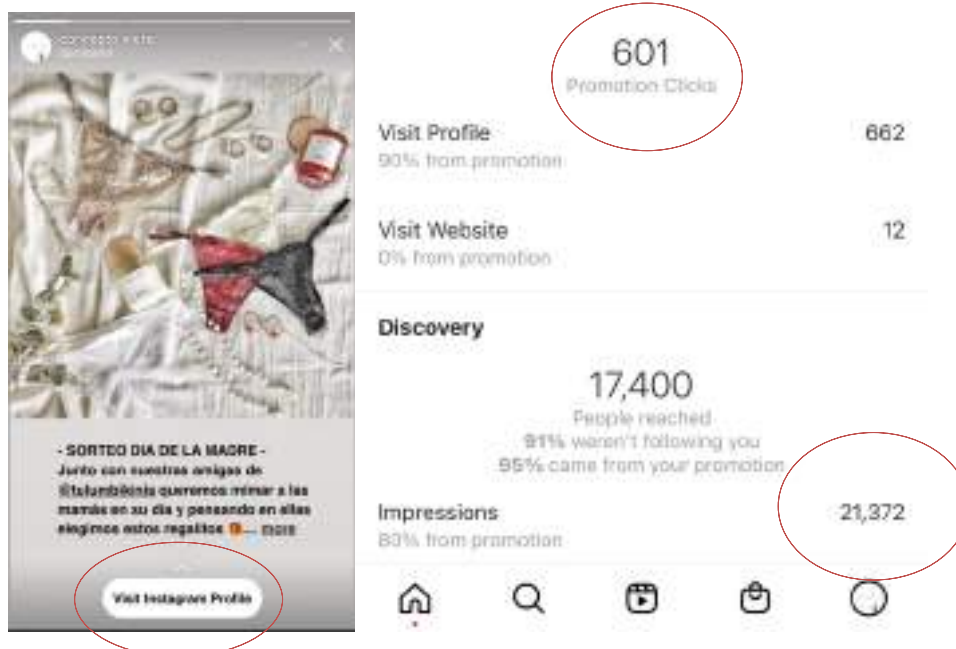
1- Objetivos en la etapa de “conciencia”:

- **Aumentar la comunidad de la marca en Instagram, haciendo crecer los seguidores en un 50% (2.000 followers más), en el plazo de seis meses.**

Para el logro de este objetivo, se utilizarán campañas en Google Ads que permitirán insertar anuncios en sitios relacionados al rubro de los accesorios, como por ejemplo, blogs de moda y tendencias, donde los usuarios interesados en esta temática, hagan clic en el anuncio y este los redirija al perfil de Instagram de *Concepto*. Para medir el rendimiento de esta acción, el KPI que se utilizará será el porcentaje de clics (clics/impresiones) x100, que permitirá saber si el anuncio publicitado es útil para generar tráfico hacia la cuenta de Instagram.



Otra acción que se llevará a cabo para alcanzar este objetivo, es la realización de tres sorteos en el plazo de los seis meses, en conjunto con otras marcas emprendedoras, para atraer más followers al perfil. Para publicitar el sorteo, se utilizarán los anuncios pagados de Instagram. Para medir el rendimiento de esta acción, se utilizarán las métricas arrojadas por las campañas de Instagram y se observará la cantidad de followers obtenidos gracias a esa promoción. También se observará el porcentaje de clics para conocer qué tan efectivo fue el anuncio para atraer a los usuarios a hacer clic y visitar el perfil.



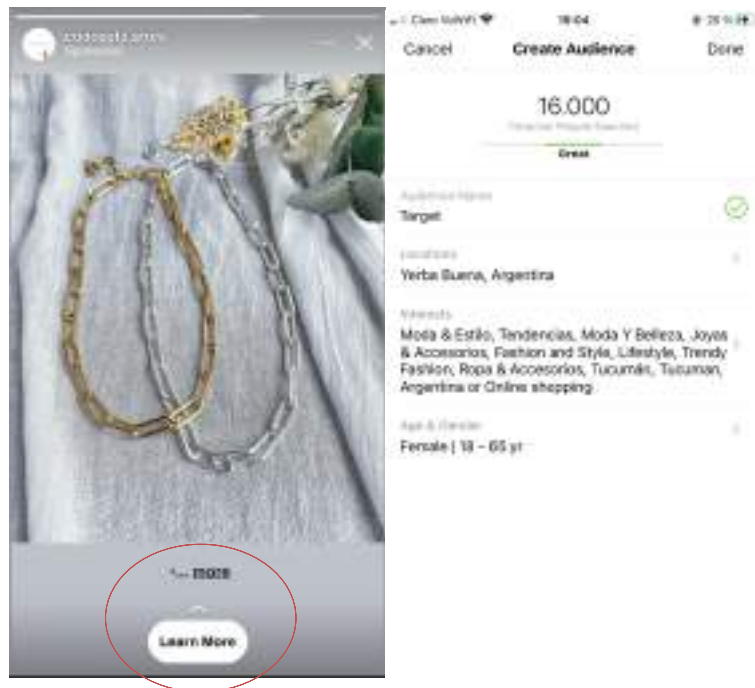
Asimismo se utilizarán influencers a quienes se les pagará por pasar por el local físico para subir fotos y videos de los productos mostrándolos a su comunidad, o se les enviarán accesorios de regalo para que los promocionen en sus cuentas de Instagram. Esto es lo que se conoce como “Marketing de Influencers”. Lo ideal es que se seleccione dos o tres influencers con los que el público objetivo de *Concepto Store* se sienta identificado y se establezcan relaciones duraderas entre estos influencers y la marca. Para medir los resultados de las campañas realizadas con influencers, se debe solicitar a los mismos el acceso a las métricas de las publicaciones que realizan, y monitorear el alcance que tuvo cada publicación y el porcentaje de clics.

2- Objetivos en la etapa de “consideración”:

- **Aumentar el tráfico al sitio web, obteniendo un 50% más de visitas (10.000 visitas), en un período de seis meses.**

Para el logro de este objetivo, se realizarán campañas publicitarias en las stories de Instagram una vez al mes en el plazo de los seis meses. Al hacer clic en el anuncio, este redirigirá al usuario hacia el sitio web de la marca (landing page). Los KPI's que se utilizarán para medir este objetivo son: el porcentaje de clics obtenido de las métricas de Instagram y las visitas únicas al sitio obtenidas el día en que se realizó la campaña.

Es muy importante utilizar la opción que brinda Instagram de crear el target de una campaña de manera manual para lograr mejores resultados.

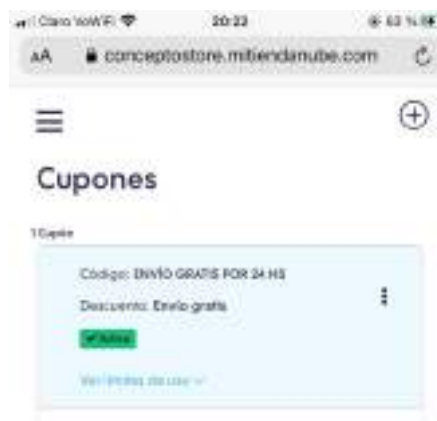


3- Objetivos en la etapa de “conversión”:

- **Aumentar la tasa de conversión de las ventas del sitio web en un 15%, en un período de tres meses.**

Para el logro de este objetivo se realizarán promociones exclusivas para la tienda online. Algunas de estas promociones consistirán en:

- Envíos gratis por 24 hs.



- Cupón de descuento del 10% para quienes abandonaron el carrito antes de realizar la compra (email marketing).



Para medir el logro de este objetivo se hará un seguimiento de la tasa de conversión que arrojan las estadísticas del sitio web.



- **Aumentar la tasa de conversión de suscripción al newsletter en un 20%, en un período de tres meses.**

Para el logro de este objetivo, se ofrecerá un descuento del 10% para la primera compra a los usuarios que se suscriban.

Para medirlo, se analizará cantidad de suscriptores al final de cada mes para corroborar el funcionamiento de la estrategia.



CONCEPTO
Alfombr

Deja tu email y recibí un 10% off en tu primera compra

Nombre	Tu Email	>
--------	----------	---

4- Objetivos en la etapa de “retención”:

- **Lograr que un usuario que realizó una compra a través del sitio web, vuelva a hacerlo en un período máximo de dos meses.**

Para el logro de este objetivo se enviarán cupones de descuento a los usuarios que hayan concretado una compra a través del sitio web, al mes de haber realizado la compra, y el cupón tendrá un plazo de 30 días para ser utilizado.

Para medir el logro de este objetivo se utilizará la herramienta Google Analytics que permite conocer cuántas personas han convertido en el sitio web y cuál ha sido la fuente de su tráfico. Además, se analizarán las tasas de bajas para conocer si esta acción puede llegar a molestar a los usuarios. Este es un indicador que demostrará la cantidad de suscriptores que han cancelado su suscripción al contenido de la organización. Se calcula dividiendo la cantidad de suscriptores que se han dado de baja en determinado período sobre la cantidad total de suscriptores de la compañía/emprendimiento.

- **Incrementar la tasa de engagement al 1% en un plazo de 6 meses.**

Para el logro de este objetivo se trabajará con lo que se conoce como “Marketing de contenidos” y se elaborará un plan de contenidos mensual para evitar la falta de ideas al momento de armar las publicaciones y estar presentes en la mente del usuario todos los días. Esto también ayudará a las dueñas a realizar esta tarea de forma más organizada y evitar la necesidad de contratar a alguien que maneje las redes. Para el armado del mismo, se tendrá en cuenta la descripción realizada del Buyer Persona ya que el contenido que se publique deberá estar relacionado con los gustos e intereses de este personaje ficticio que representa al público objetivo del emprendimiento.

A continuación se muestra un ejemplo de un plan de contenidos mensual en el cual se programan los contenidos más importantes del mes. Todo lo que figure en el plan, estará preparado con anticipación para publicarse cuando corresponde:



LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
IGTV: Un día en la vida de un emprendedor	Compartir cuentas de Instagram que nos inspiran	Videos combinando un mismo accesorio con diferentes looks	Jueves de #Confesiones	Sesiones de Q&A	Recomendaciones de lugares para ir a comer	Recomendaciones de películas y series
Sorteo en Instagram con Tulum Bikinis	REELS del armado del packaging	Tips para cuidar los accesorios	VIVO con cosmetóloga para tips sobre el cuidado de la piel en verano	Videos mostrando accesorios para salir con amigas	Compartir un video haciendo trekking en el cerro	Rutina de skincare
Frases motivacionales	Martes de #AnécdotasDeLasPeoresCitas	VIVO contando la historia del emprendimiento	Tendencias en el mundo de la moda	Compartir testimonios de clientes sobre sus compras en Concepto	JUEGO: Qué preferís...?	Recomendaciones de libros
Descuento del 30% a las primeras 20 personas que compartan una foto en sus historias del accesorio que más les gusta	Tutorial sobre cómo limpiar un accesorio bañado en plata	Compartir experiencias de fracaso emprendiendo	Jueves de #Confesiones	REELS sobre cómo editamos nuestras fotos para el feed	Sábado de shooting	Tips sobre cómo administrar tu tiempo

Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

Además de lo presentado en la tabla anterior, todos los días se publicará un mínimo de 6 (seis) stories sobre los productos y otras stories para interactuar con los usuarios. El feed se actualizará una vez al mes, luego de sacar las fotos de los productos y se respetará la estética del mismo.





5- Objetivos en la etapa de “fidelización”:

- **Lograr que el 30% de los usuarios que compran productos del emprendimiento, compartan en sus historias de Instagram una foto de lo que compraron y etiqueten a la marca.**

Para el logro de este objetivo, cuando el cliente compre a través del sitio web, recibirá un correo electrónico en donde se le indique que si comparte en sus redes sociales los accesorios que compró etiquetando al perfil de la marca y poniendo el hashtag #ConceptoLovers, tendrá un 10% de descuento en su próxima compra. Para medir la cantidad de usuarios que realizaron esta acción, se realizará un monitoreo de la cantidad de personas que utilizaron el hashtag haciendo clic en el mismo.



f. Presupuesto

Medios de Publicidad y Promoción	Costo Total Anual \$/Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en Instagram	\$ 48.000,00	\$ 57.600,00	\$ 69.120,00	\$ 82.944,00	\$ 99.532,80
Google ADS	\$ 24.000,00	\$ 28.800,00	\$ 34.560,00	\$ 41.472,00	\$ 49.766,40
Email Marketing	\$ 10.900,00	\$ 13.080,00	\$ 15.696,00	\$ 18.835,20	\$ 22.602,24
Otras actividades	\$ 60.000,00	\$ 72.000,00	\$ 86.400,00	\$ 103.680,00	\$ 124.416,00
TOTAL	\$ 142.900,00	\$ 171.480,00	\$ 205.776,00	\$ 246.931,20	\$ 296.317,44

Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

Se considera que los gastos en publicidad paga de Instagram oscilan en \$4000 mensuales, es decir, \$48000 anuales. Y se estima que crecerán a una razón de 20% en los restantes años.



Para las campañas en Google Ads, tanto para el posicionamiento en el buscador como para la aparición de anuncios en sitios de la red de display de Google AdSense se estima un gasto anual de \$24000. Y también se calcula un aumento del 20% para los años siguientes.

Para las campañas especiales de Email Marketing se utilizará la aplicación Doppler que permite enviar emails ilimitados a 1500 suscriptores pagando \$10900 anuales. El envío de emails automáticos como el de los carritos abandonados para retomar la compra podrá programarse desde la plataforma “Tienda Nube” de manera gratuita.

Por último, se decidió destinar un presupuesto de \$60000 anuales para otras actividades publicitarias como los sorteos en Instagram, los descuentos especiales, el pago a influencers, el pago a fotógrafos para campañas especiales, etc.

PLAN DE OPERACIONES

Proceso de compra de la mercadería:

Concepto Store no fabrica sus propios accesorios, por lo que los mismos son adquiridos de proveedores. El proceso de compra es clave ya que la selección de los accesorios forma parte esencial de la propuesta de valor del negocio. Los criterios de selección de los modelos son los siguientes:

- Tendencia: la selección se hace en base a que los artículos respondan a tendencias.
- Versatilidad: deben poder complementarse/usarse con diferentes looks.
- Variedad: el surtido de accesorios debe ofrecer multiplicidad de estilos.
- Durabilidad: deben estar confeccionados con materiales de larga duración.

Es importante tener en cuenta que los accesorios que vende *Concepto* siguen las tendencias del momento, lo que significa que los productos tienen una alta rotación, y que hay que ser cuidadosos para no quedarse con un exceso de stock de temporadas pasadas. Por esta razón, ningún modelo es comprado en grandes cantidades.

Para realizar el pedido de mercadería, se consulta el catálogo del proveedor y se confecciona un detalle de cada modelo con su cantidad y precio en una planilla de Excel que es enviada por mensaje de Whatsapp al proveedor correspondiente. Una vez que el proveedor recibe la planilla, la revisa, se encarga de detallar en la misma si alguno de los modelos no está en stock en ese momento y la devuelve con el detalle del monto total a pagar. Posteriormente, las dueñas de *Concepto* se encargan de realizar el depósito del 50% del valor del pedido y envían el comprobante al proveedor para que efectúe el despacho de la mercadería.

Proveedores:



- **Proveedores de mercadería:**

En cuanto a la adquisición de los productos, *Concepto* cuenta con nueve proveedores de los cuales siete se encuentran en la provincia de Buenos Aires y dos en Córdoba. Con la necesidad de contar con un stock de accesorios de diferentes estilos para poder cumplir con la propuesta de valor antes mencionada, es importante tener un gran número de proveedores.

La búsqueda de proveedores se realiza a través de las redes sociales con el objetivo de monitorear la repercusión que sus productos generan en los usuarios. Esta búsqueda forma parte de las actividades clave del emprendimiento (Modelo Canvas) ya que es fundamental para *Concepto* renovar constantemente su stock y ofrecer a su segmento las tendencias del momento.

Para la selección de los proveedores, se analizan los siguientes puntos:

- La posibilidad de obtener acuerdos de exclusividad para evitar que la competencia pueda acceder a los mismos productos: ocho de los nueve proveedores otorgan a *Concepto* la exclusividad de sus productos en Tucumán.
- Los tiempos de entrega: En tiempos normales, los productos de los proveedores tardaban en llegar, en promedio, una semana desde su despacho. Sin embargo, con la pandemia, este tiempo se extendió entre 10 a 15 días.
- La financiación que otorgan: Todos los proveedores solicitan una señal del 50% para despachar los productos y el 50% restante lo financian a 30 días.
- Los descuentos mayoristas que proporcionan: Todos los proveedores ofrecen un 50% de descuento sobre el precio minorista.
- La relación costo-calidad de los productos.

De los nueve proveedores con los que cuenta *Concepto*, cinco de ellos solicitan al emprendimiento una compra todos los meses para mantener el acuerdo de exclusividad, sin especificar un monto mínimo de compra. Las dueñas de *Concepto*, para poder cumplir con estos acuerdos, compran a cada proveedor una pequeña cantidad de accesorios todos los meses.

- **Proveedores de servicios de logística**

Los proveedores envían la mercadería a Tucumán a través de la empresa de logística “Correo Argentino” y el costo del envío es cubierto por *Concepto*. La pandemia ha generado que todas las grandes empresas de logística se encuentren colapsadas y que el tiempo de llegada de los paquetes a destino se duplique. Las consecuencias de estas demoras son perjudiciales para el emprendimiento ya que en múltiples ocasiones se han visto desprovistos de stock afectando la imagen del negocio y paralizando las ventas, lo que a su vez provoca una falta de ingresos suficientes para afrontar el pago a los proveedores en el plazo acordado. Para evitar que esto suceda, un buen manejo del stock es



clave, no hay que esperar a quedarse sin mercadería para realizar un nuevo pedido.

Con respecto a los envíos de productos de parte de *Concepto* hacia sus clientes, actualmente son realizados por las dueñas del emprendimiento en sus vehículos personales de manera gratuita en compras mayores a \$800 en Yerba Buena y en compras mayores a \$1200 en San Miguel de Tucumán, de lo contrario se cobra \$100. Sin embargo, esto es insostenible ya que a medida que crece el negocio no es posible cubrir todas las entregas. Por esta razón, para los envíos por la provincia se establecerá un acuerdo con “Servicios Modernos”, un correo privado con más de 28 años de experiencia en logística en la provincia de Tucumán. Ellos serán los encargados de retirar del local los pedidos de los clientes y entregarlos en menos de 24 horas al domicilio del destinatario. El costo del servicio lo cubre el cliente final. Esto será para los pedidos realizados por medio de Whatsapp o Instagram, ya que en el caso de las compras por la página web, se deberá evaluar las empresas con las que “Tienda Nube” ofrece integración.

Venta en local físico:

Concepto Store cuenta con un pequeño local físico ubicado en la calle San Martín 330, Yerba Buena, Tucumán. El local está ubicado dentro de una casa en donde se pueden encontrar dos negocios que poseen un gran reconocimiento en el mercado: una casa de decoración (Alexander Decoraciones) y un bazar (Casa Camel). La elección de la localización del local se debe a que los dos negocios mencionados anteriormente pertenecen a la familia de una de las dueñas de *Concepto*, por lo cual se les cedió un espacio al emprendimiento para que exhibieran sus productos.

El hecho de tener el local dentro de otro negocio, tiene sus ventajas y desventajas:

- **Aspectos positivos:**
 - No se deben afrontar costos de alquiler, de luz, de wi fi, ni tampoco de agua.
 - Gran parte de las clientas de *Concepto Store*, provienen del flujo de personas generado por la casa de decoración y el bazar.
 - Al estar dentro de un “negocio familiar”, se puede contar con personal que pueda atender a quienes acuden a probarse los accesorios, permitiendo la apertura del local todos los días de la semana de 10 a 13 hs y de 17 a 20 hs, y los sábados de 10 a 13 hs.
 - Está ubicado en el corazón de Yerba Buena.
 - El espacio es pequeño, pero en caso de querer ampliarlo existe la posibilidad de hacerlo.
- **Aspectos negativos:**

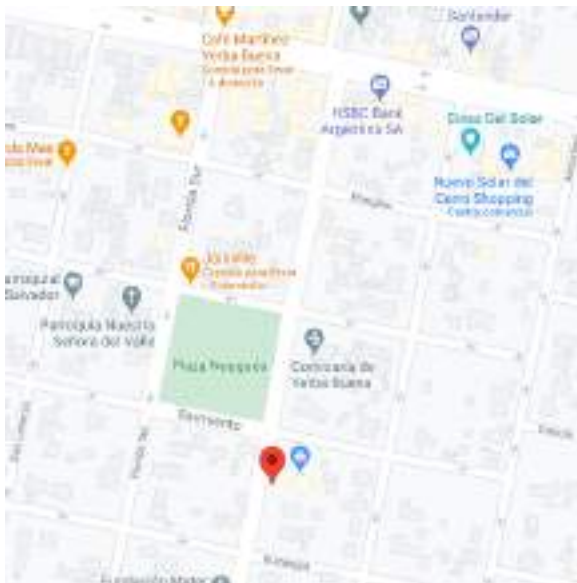


- No tiene visibilidad a la calle. Para quienes no conocen el local, se hace difícil de llegar.

Se puede analizar que las ventajas de la ubicación del local físico son mayores a las desventajas. Sin embargo, existe un problema a resolver con respecto a la atención de los clientes en el local, ya que al estar dentro de dos locales comerciales que abren sus puertas en los horarios comerciales, el emprendimiento se ve obligado a hacer lo mismo, con la diferencia que el mismo no cuenta con los recursos humanos necesarios para hacer esto posible, y tampoco conviene contratar a una vendedora. Por esta razón, los clientes que se acercan al local son atendidos por la persona que se encuentre en cualquiera de los tres negocios en ese momento, imposibilitando la oportunidad de brindar a los mismos una experiencia de compra uniforme. Para dar una solución a este problema, se plantea la posibilidad de abrir el local tres veces a la semana en los horarios expresados anteriormente, posibilitando de esta manera que entre las dos dueñas se repartan los horarios y puedan estar presentes cuando lleguen los clientes a comprar.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es que el local físico y la tienda online tienen que trabajar en equipo para conseguir más ventas. Existen ciertas estrategias que podrían aplicarse para hacer crecer el negocio en Internet con ayuda de la tienda física:

- Incluir un aviso o banner promocionando la tienda online para que los clientes que conocen la tienda física se enteren que pueden comprar online. El aviso debe incluir la dirección web (URL) de la tienda online de forma clara y visible. El mismo puede incluirse en las bolsas que se entreguen a los clientes.
- Incluir la URL de la tienda online en las tarjetas del emprendimiento que se entregan a los clientes que compran en el local.
- Entregar un cupón de descuento exclusivo para la tienda virtual a los clientes que compran en el local físico para que prueben la experiencia de compra por Internet.



Venta online:

Concepto Store abrió las puertas de su tienda física en el mes de Febrero de 2020. En el mes de Marzo, la pandemia provocó la declaración de la cuarentena nacional impidiendo al negocio comercializar sus productos a través del local. La situación llevó a las dueñas a crear una tienda online en la plataforma “Tienda Nube” para continuar con las ventas.



“Tienda Nube” es una plataforma de e-commerce, que funciona bajo el modelo de Software como Servicio (SaaS), elegida por más de 60.000 marcas de Latinoamérica para potenciar sus negocios. Ofrece una solución tecnológica de e-commerce pensada para que micro, pequeñas, medianas y grandes empresas puedan crear su propia tienda online autogestionable, sin conocimientos técnicos. Para empezar a vender por esta plataforma lo único que se necesitó fue un email para registrarse, algo que vender y fotografías de lo que se vende. Además, al empezar con el servicio, se contó con 30 días gratuitos en los que fue posible evaluar la funcionalidad de la plataforma y decidir si es útil para el negocio. Por esta razón, esta fue la mejor alternativa que encontraron las dueñas del emprendimiento para resolver la necesidad que tenían de contar con un canal de ventas alternativo.

Para implementar su tienda online en esta plataforma, las dueñas crearon un email para el emprendimiento y se registraron. Luego, para el diseño del sitio se seleccionó una plantilla personalizable entre las 30 opciones que ofrece “Tienda Nube” y se la modificó para adaptarla a la imagen de la marca subiendo el logo, cambiando los colores, modificando las tipografías, entre otras cosas. Y por último, se comenzaron a cargar los distintos productos, organizados en categorías, con sus correspondientes fotos, variantes, precios y descripciones para ofrecer toda la información que los clientes necesitan a la hora de realizar la compra.

Una vez que se terminó con lo anteriormente mencionado, se integró la tienda con la cuenta de Mercado Pago de una de las dueñas para ofrecer a las clientas la opción de pagar los productos con tarjeta de crédito o débito. Con respecto a las opciones de envío, se decidió personalizar esta opción y se estableció que el envío sería gratis para las compras mayores a \$800 en Yerba Buena y a \$1200 en San Miguel De Tucumán, de lo contrario, el costo sería de \$100 y se abonaría al finalizar la compra junto con el producto. También se configuró la opción de retiro de la compra por el local.

El último paso para comenzar a vender por este medio fue conectar los productos de la tienda online con la cuenta de Instagram del emprendimiento para ofrecer a los seguidores de la marca comprar los productos directamente en Instagram Shopping usando el tag de producto. Con este propósito fue que se creó una cuenta de Facebook para el emprendimiento ya que era necesario crear un catálogo por medio de esta red social para conectarlo a Instagram.

“Tienda Nube” funciona a modo pre-pago, es decir, se abona por adelantado el tiempo que se va a utilizar. Una vez que se finaliza el crédito de la tienda, es posible realizar un nuevo pago para continuar con la misma. En el caso de Concepto, se decidió optar por el “Plan Full” que es el más básico de los tres planes que ofrecen. Este plan tiene un costo fijo de \$7.191 por año y un costo variable de 2% por transacción. A pesar que se debe afrontar un costo variable por cada venta realizada a través de la plataforma, se llegó a la conclusión que para un emprendimiento como *Concepto*, “Tienda Nube” es la mejor alternativa para la tienda online, ya que una plataforma hecha a medida o una plataforma de código abierto, requieren una inversión inicial muy grande que el



emprendimiento no puede afrontar, requieren de la asistencia de un desarrollador técnico para cualquier funcionalidad que se quiera agregar a la página y requieren del pago de hosting y dominio. Por otro lado, los precios de los productos no son elevados, por lo que el 2% de la venta no representa un alto costo para el emprendimiento, y las ventas concretadas por el canal no son lo suficientemente altas por el momento para que se justifique una gran inversión en las plataformas anteriormente mencionadas. En el caso que las ventas por el canal online aumentaran exponencialmente, podría evaluarse la posibilidad de pagar el “Plan Plus” con un costo fijo de \$1999 al mes y un costo variable de 1% por transacción.

El paquete de Tienda Nube incluye numerosas funcionalidades que permiten ofrecer una mejor experiencia de compra al usuario a través del sitio web y que deben ser aprovechadas por el emprendimiento:

→ Integración con medios de pago: Tienda Nube se integra con varias pasarelas de pago que permiten cobrar por las ventas con tarjeta de crédito, transferencia bancaria o efectivo. También se pueden cobrar las ventas de manera offline.

Por el momento, *Concepto* ofrece únicamente pagar con tarjeta de crédito o débito a través de Mercado Pago. Tendría que considerar incorporar las opciones anteriormente mencionadas ya que en la investigación de mercado se pudo conocer que una de las razones por las que algunas mujeres no compraban por el canal digital era porque no contaban con tarjetas de crédito o débito. Además, los cobros efectuados a través de Mercado Pago implican un costo variable por transacción dependiendo del momento en que se retire el dinero de la cuenta, por lo que al cobrar en efectivo o por transferencia bancaria se podría ofrecer un descuento a los clientes sin afectar significativamente la rentabilidad.

→ Configuración de emails automáticos: los emails automáticos son las notificaciones que reciben los clientes cuando realizan alguna acción dentro de la tienda. Sirven para acompañar a los clientes en el proceso de compra, y darles la seguridad de que pueden comunicarse con la marca en cualquier momento. Los mismos se envían:

- Cuando el usuario activa su cuenta.
- Cuando se confirma la creación de la cuenta.
- Cuando un usuario registrado solicita cambiar su contraseña.
- Cuando se concreta una compra para confirmar el pedido.
- Cuando el monto de la orden fue acreditado para confirmar el pago.
- Cuando el pedido fue despachado para informar sobre el envío.
- Cuando se cancela una compra para explicar el motivo.
- Cuando un cliente abandona un carrito de compra para incentivarlo a retomarla.



→ Configuración de aplicación de envíos: Tienda Nube ofrece la opción de integrar a la tienda empresas de logística con las que tienen convenio para gestionar los envíos de e-commerce. Dentro de las opciones se encuentra “Flash Logística y Postal” que realiza retiros y entregas en Tucumán, sin importar medidas y peso del producto. Ofrecen seguimiento en tiempo real del pedido desde su página web, servicio de atención al cliente 24/7, tarifas claras que permiten conocer el precio del envío antes de realizarlo y un seguro para los pedidos. Contar con esto permitirá a las dueñas liberarse de la tarea de hacer las entregas ellas mismas y otorgará mayor seriedad al negocio.

Un gran problema que tiene Concepto actualmente, es la falta de integración entre el local físico y el stock. El manejo del mismo funciona de la siguiente manera:

- 1) Se cargan todos los productos disponibles en stock a la página web.
- 2) Si se concreta una venta a través de la tienda online, el stock se da de baja automáticamente.
- 3) Si se concreta una venta a través de la tienda física, se debe dar de baja el stock de la página web de forma manual y se anota la venta en un archivo de Excel creado para este propósito.

Esto puede generar problemas si se olvida quitar un producto vendido en el local del stock de la página web, ya que se puede cometer la equivocación de vender un producto que no está disponible, generando desconfianza a los usuarios que no querrán volver a comprar a través del sitio web por temor a que esto suceda de nuevo. Por esta razón, para mayor practicidad en el funcionamiento de la plataforma se considera conveniente contar con un sistema de gestión de inventarios. Es necesario que este sistema de gestión se integre a la plataforma para evitar discrepancias entre el stock de la página web y el stock de la sucursal. “Tienda Nube” ofrece esta integración para ciertas aplicaciones de sistemas de gestión, como por ejemplo, Contagram. El plan básico de esta aplicación tiene un costo de \$3490 por mes y no se cobra por licencias y mantenimientos. Sin embargo, se considerará su implementación a partir del año 3, ya que en ese momento el nivel de ventas justificará el gasto.



Servicio de atención al cliente:

Desde *Concepto* se cree que lo importante es la satisfacción del cliente y no solo las ventas en sí, ya que si se dejan de lado los intereses y las necesidades de los clientes, este no se convertirá en un fiel seguidor de la marca y no realizará futuras compras.

Actualmente, la principal vía de comunicación con los clientes es por medio de Instagram. Es a través de esta red social que el negocio resuelve las inquietudes de sus clientes. El perfil de Instagram de la marca es actualizado con regularidad para mostrar el stock de los nuevos productos y además, se cuenta con una historia destacada en donde se brinda información acerca de cómo comprar, los horarios del showroom, las formas de pago, los métodos de envío y los números de Whatsapp de las dueñas por cualquier consulta.

A pesar de lo mencionado anteriormente, se cree que se podría mejorar el servicio de atención al cliente si se aprovecharan mejor las herramientas que ofrece la página web. Considerar contar con un correo electrónico para poner a disposición del cliente ya sea para resolver cualquier duda que les pueda surgir o para pedir más información de los productos sería muy ventajoso. Además, en



la página web, se debería disponer de una sección en donde se especifiquen las condiciones de las devoluciones, las condiciones de los envíos y los métodos de pago disponibles.

Por otro lado, se deberá prestar especial atención al servicio post-venta. Este último es todo contacto con el cliente que sucede luego de concretarse la compra, puesto que, el proceso de compra no termina ahí. Hasta que el producto llega a las manos del cliente y este queda satisfecho, el ciclo de venta no está completo. Está comprobado que la atención al cliente y el seguir en contacto con ellos después de haber recibido sus productos permite estar presente en la mente de los consumidores para cuando necesiten realizar una nueva compra o hacer una recomendación a un amigo o familiar. Entonces, una marca que tiene éxito en este tipo de estrategias post venta logra no solo vender un producto sino brindar una experiencia donde el comprador quede deleitado por todo el proceso. Para brindar un buen servicio post-venta se debe:

- Cumplir con todo lo prometido en la pre-venta: tiempos de entrega, condiciones de devolución, garantías por fallas, etc.
- Tener acceso a un contacto directo: es fundamental que, en el caso que surja alguna consulta o comentario sobre el pedido, el cliente tenga accesibilidad a una o varias fuentes directas de contacto. En este caso, el emprendimiento deberá considerar utilizar, además de Instagram, el envío automático de un correo electrónico al cliente una vez que recibe su compra para poder evaluar el producto y su experiencia, y plantear sus inquietudes en caso de necesitarlo.
- Mantener al cliente informado: una vez que los consumidores presionen el botón “comprar” en la tienda online, van a estar ansiosos de recibir su compra. Entonces, para brindarles una buena experiencia, es clave que se los mantenga informados sobre el estado de su compra. Para esto, se tiene que configurar en la tienda online para que les llegue un mail de manera automática cuando realicen sus compras informándoles que su compra está confirmada, otro cuando la orden haya sido empaquetada, otro cuando el producto esté en camino y otro cuando haya sido entregado.

PROYECCIONES FINANCIERAS

En este apartado se recogerá toda la información económica y financiera relacionada con el proyecto para poder estudiar la viabilidad del negocio. Se analizará la situación actual del emprendimiento y se proyectará un flujo de fondos a cinco años para predecir la futura evolución del mismo y reducir la incertidumbre en la medida de lo posible.

Recursos existentes

El emprendimiento se creó en el mes de Febrero del año 2020 a través de dos vías de financiación: un aporte de \$50.000 por cada una de las socias y el



otorgamiento de un espacio dentro del local de decoración perteneciente a la familia de una de las dueñas donde se montó el local físico de *Concepto*. El capital aportado por las socias se utilizó para equipar el local y para la compra de mercadería necesaria para poner el negocio en funcionamiento. Estas inversiones ya realizadas, son consideradas un costo hundido, el cual es irrelevante para el análisis, por lo tanto, se tomarán únicamente las inversiones necesarias a realizar actualmente.

El local físico no se tiene en cuenta al momento de considerar la inversión ya que éste no tendrá que ser pagado por las socias en ningún momento, como así tampoco es necesario efectuar el pago de luz, gas, wi fi, ni tampoco agua.

Recursos a adquirir

El local físico es un espacio pequeño que tiene la posibilidad de ampliarse. Para esto, se necesitará realizar una inversión similar a la que se realizó para el lanzamiento del emprendimiento: mobiliarios y equipamientos por \$ 32.000 (maniquies, percheros, espejo, mural y estantería). La amortización de los activos en el 1er año son de \$9.800, en el 2do año \$9.800, en el 3er año \$4.800, en el 4to año \$7.800 y en el 5to año \$2.800.

Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo, se consideró la primera compra de mercadería realizada en Febrero. La mercadería adquirida en ese entonces, fue suficiente para cubrir la demanda de ese momento y generó suficientes ingresos para continuar adquiriendo nuevos accesorios. Hoy en día, el emprendimiento cuenta con suficiente mercadería para seguir operando y para la recompra de productos con una parte de los ingresos generados por las ventas, sin embargo, se considera que para abastecer el nivel de demanda estimado y para contar con más mercadería para rellenar la ampliación del local físico, una inyección de dinero en capital de trabajo será necesaria, el cual asciende a \$ 72.160.

Financiamiento

La inversión total a realizar es de \$104.160, y se estima hacer un aporte por parte de las dueñas de \$52.080 y conseguir el dinero restante por otras vías de financiación (familiares).

Estimación de los costos variables de la mercadería:

Para la estimación de los costos variables se segmentaron los productos en categorías (collares, pulseras, anillos, aros de fiesta, aros para todo el día y correas para anteojos). Luego, dentro de esas categorías, se consideraron subcategorías de productos según sus características (pulseras de cuero, pulseras de bronce, y así sucesivamente). Para esas subcategorías se



consideraron los costos de los productos más representativos y luego entre las subcategorías existentes se calculó un costo promedio para la categoría en general. Es necesario aclarar que estos costos incluyen tanto el costo del producto en sí mismo, como el costo de logística que implica traer estos accesorios a la provincia y el costo del packaging. Y a ese costo unitario final, se le añade un porcentaje del 5,49% para contemplar los costos variables por transacción que cobra “Tienda Nube” (2%) y los costos variables por transacción que cobra “Mercado Pago” (3,49%).

Se calculó un aumento de los costos del 20% año tras año debido a la inflación.

Estimación de los costos fijos, publicidad, promoción, impuestos

Los costos fijos que se calcularon incluyen el pago anual de la plataforma “Tienda Nube”, el pago mensual de “Contagram”, el presupuesto anual destinado para publicidad y promoción, y el pago de los impuestos correspondientes.

Para el cálculo de los costos de la plataforma “Tienda Nube” y de la herramienta de gestión “Contagram”, se consultaron los precios en los sitios web correspondientes y se estimó un crecimiento de los mismos del 20% año tras año debido a la inflación.

Para el cálculo del pago de los impuestos, se tuvieron en cuenta los ingresos por ventas de los diferentes años y se pudo conocer que los primeros tres años se pagarán impuestos al monotributo (Categorías F, H y J) y los últimos dos años proyectados, se pagarán impuestos a las ganancias.

Estimación de los precios de los productos:

Los precios se estimaron siguiendo una política de fijación de precios en base a las ventas al menudeo de los proveedores. Todos los proveedores del emprendimiento cuentan con página web propia en donde realizan sus ventas minoristas, por lo tanto, las dueñas de *Concepto* fijan el precio de sus productos de tal manera que se asemeje al precio al que sus proveedores ofrecen los mismos en sus tiendas online, con el objetivo de evitar que compradores de Tucumán que conozcan los sitios web de los proveedores presenten una objeción de precio. El precio cubre todos los costos variables asociados al producto (costo del producto, packaging, logística y transacciones). Se calculó un aumento del 20% de los precios año tras año luego de consultar con los proveedores.

Costos de mano de obra y retiro de las socias:

No se considera personal con un sueldo fijo ya que las dueñas del emprendimiento son quienes se encargan de las operaciones diarias necesarias para el funcionamiento del mismo. Habrá ciertos desembolsos de dinero para



pagar a trabajadores eventuales pero eso dependerá de las necesidades que se puedan presentar a lo largo del año operativo.

Se tuvieron en cuenta los retiros que las socias realizarán. Para los primeros años, se fijaron montos pequeños de retiro, ya que las dueñas especificaron que la prioridad está en la rápida recuperación de la inversión (a finales del año 2), aprovechando que en esos años no necesitarán del dinero para mantenerse. Además, cada una cuenta con los ingresos de sus otros trabajos para subsistir.

Para los últimos tres años, se establecieron retiros más grandes con el objetivo de permitir a las dueñas vivir mejor gracias a los frutos de su emprendimiento.

Flujo de fondos proyectado

Se obtuvo un flujo de fondos del proyecto y del inversionista positivos a lo largo de los cinco años proyectados.

Resultados

Los indicadores financieros del proyecto (VAN y TIR) son positivos, y por lo tanto, se concluye que el mismo es viable.

PROPUESTA DE NUEVO MODELO CANVAS PARA EL EMPENDIMIENTO

- **Segmento de clientes:**

Mujeres entre las edades de 18 a 25 años que viven en las localidades de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán. Son mujeres que han alcanzado un buen nivel de educación que cuentan con ingreso propio. Les gusta llevar algún accesorio puesto en todo momento ya que lo consideran el complemento perfecto para sus looks. En su tiempo libre disfrutan de participar de las actividades sociales, de navegar por las redes sociales, y como se interesan mucho por su imagen, hacen deporte. Son grandes usuarias de las nuevas tecnologías y emplean las redes sociales como referente de tendencias, priorizan las marcas que tienen una fuerte presencia en los medios digitales y que cuentan con una tienda online.

- **Propuesta de valor:**

Ofrecer a las mujeres de Tucumán el acceso a una variedad de accesorios de vanguardia, de alta calidad y con diseños exclusivos que se ajusten a todos los estilos y personalidades; brindándoles una experiencia de compra online única y envíos a domicilio cuando así lo requieran.

- **Canales:**



- **De comunicación:**
 - Redes sociales (Instagram)
 - Correo electrónico
 - Influencers
- **De venta:**
 - Tienda online
 - Local físico
 - Whatsapp
 - Instagram
 - Buscador de Google
 - Correo electrónico
- **De distribución:**
 - Venta en el local físico
 - Retiro del local físico por la compra online
 - Envío a domicilio por empresa de logística
- **Relación con el cliente:**
 - **Estrategias para captar clientes:**
 - Sorteos en Instagram
 - Campañas de publicidad en Instagram: anuncios pagados que redirigen al cliente al perfil de la marca
 - Campañas de publicidad en Google AdWords que redirigen al perfil de Instagram
 - Anuncios en sitios web relacionados
 - Marketing de influencers
 - **Estrategias para fidelizar clientes:**
 - Brindar asistencia personal al cliente cuando visita el local para realizar una compra, cuando realiza consultas a través de Whatsapp o Instagram y cuando necesita ayuda durante el proceso de compra en la tienda online
 - Ofrecer asesoramiento al cliente cuando necesita hacer un regalo incluyendo el envío del mismo
 - Publicar contenido interactivo en las historias de Instagram
 - Descuentos especiales a quienes recomiendan la marca en sus redes sociales
 - **Estrategias para estimular las ventas:**
 - Campañas de publicidad en Instagram: anuncios pagados que redirigen al cliente a la tienda online
 - Email marketing para carritos abandonados
 - Descuentos en fechas especiales



- Proceso de venta online sencillo y rápido
- **Fuentes de Ingreso:**
 - **Ingresos generados por la venta de los accesorios en local físico:**
 - Pagando en efectivo con un descuento del 10%
 - Pagando a través de Mercado Pago con tarjeta de crédito o débito
 - Pagando por medio de transferencia bancaria con un 10% de descuento
 - **Ingresos generados por la venta de los accesorios en tienda online:**
 - Pagando a través de un servicio de cobro seguro (Mercado Pago) con tarjeta de crédito o débito
 - Pagando en efectivo a través de RapiPago o al momento de recibir o retirar la compra con un 10% de descuento
 - Pagando por medio de transferencia bancaria con un 10% de descuento
- **Recursos clave:**
 - Físicos: local físico
 - Humanos: equipo emprendedor
 - Financieros: capital para reinvertir en mercadería todos los meses
 - Intelectuales: base de datos de los clientes
 - Tecnológicos: tienda online y sistema de gestión de inventarios
- **Actividades clave:**
 - Investigación de mercado
 - Generación de nuevos proveedores y cumplimiento de los acuerdos con los actuales a través de las compras periódicas
 - Gestión de la tienda online
 - Generación de contenido para publicar en Instagram
 - Seguimiento de las campañas de marketing digital
- **Socios clave:**
 - Proveedores de accesorios que ofrecen contratos de exclusividad
 - Proveedor “Tienda Nube”
 - Alianzas con emprendimientos complementarios, no competidores, para estrategias de promoción, como por ejemplo, sorteos en Instagram
 - Empresa de logística
- **Estructura de coste:**



- Costos fijos: pago anual de la plataforma Tienda Nube, pago mensual “Contagram”, impuestos y presupuesto destinado a las acciones de marketing digital
- Costos variables: compra de mercadería, costo de envío de mercadería, packaging y etiqueta, costo variable por transacción de Tienda Nube, costo variable por transacción de Mercado Pago

CONCLUSIONES

El problema que se buscó resolver con este plan de negocios, fue la incertidumbre a la que se enfrentaba el emprendimiento ante un escenario desconocido como el de la pandemia. Se planteó la posibilidad de reconfigurar el modelo de negocio de *Concepto* para adaptarlo a las condiciones que se presentaron a raíz del coronavirus.

Luego de realizar un diagnóstico de la situación actual del emprendimiento, y de llevar a cabo una investigación de mercado, por medio de encuestas, entrevistas a expertos y recopilación de datos secundarios, para conocer los cambios que la pandemia había generado en el comportamiento de compra de las personas y en las relaciones marca-usuario, se llega a concluir que las claves para sobrevivir en el mundo de los negocios hoy son: el marketing digital y la venta online. Por esta razón, se decidió elaborar un Plan de Marketing Digital detallado para *Concepto Store* y un Plan de Operaciones donde se establecieron las pautas para la optimización del proceso de venta online.

A lo largo del desarrollo de este plan de negocios se fueron aplicando diferentes herramientas que permitieron obtener distintos resultados para la elaboración de propuestas de acciones sobre los elementos que componen el emprendimiento. Asimismo cabe resaltar que el Plan de Marketing Digital fue el pilar de este trabajo.

Hoy en día, las tecnologías facilitan a las marcas el acceso a toda la información que necesitan para conocer con el máximo detalle a sus clientes, y esto no debe desperdiciarse. La investigación de mercado realizada ayudó a *Concepto Store* a identificar con precisión a su público objetivo, definiendo para su Plan de Marketing Digital, el perfil de su cliente ideal. Esto facilitó el entendimiento de cuáles eran las formas correctas de entablar relaciones con este cliente, dependiendo de la etapa del embudo de conversión en el que se encuentre.

El gran problema que planteaban las dueñas de *Concepto* al inicio de este trabajo, fue la falta de tiempo y de recursos para dedicarle mayores esfuerzos a las acciones de mercadeo. Sin embargo, con la elaboración del plan comercial,



se pudo demostrar que lo único que se necesita para llevar a adelante las estrategias de marketing adecuadas, es la planificación.

Se puede concluir que el emprendimiento se adaptó rápidamente a la situación de pandemia, reconfigurando su canal de ventas con la creación de una tienda online. Si a la capacidad de adaptación se le añade una optimización de los procesos de venta online y el cumplimiento de las estrategias de publicidad/promoción planteadas en el trabajo, podrá posicionarse rápidamente en el mercado.

Por último, fue posible comprobar que el proyecto es viable ya que las proyecciones financieras arrojaron indicadores de rentabilidad con valores positivos.

BIBLIOGRAFÍA

→ Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2013). *Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. Buenos Aires: Subsecretaría de Desarrollo Económico.

→ Sbdar, M. (2014). *Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables*. MateriaBiz. Escuela de negocios. La materia de contenidos.

→ Freire, A. (2014). *Pasión por emprender. De la idea a la cruda realidad*. Buenos Aires: Editorial Aguilar.

→ Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill 6ta edición.

→ Gates, M. D. *Investigación de Mercados*. CENGAGE Learning.

→ Fraile, P. S. (2013). *Las finanzas en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.

→ Entrepreneur. (2020). *El mundo cambió y es hora de reinventar tu modelo de negocios. Te decimos cómo hacerlo*. Recuperado Mayo de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/350120>

→ Entrepreneur. (2020). *Así fue como se aceleraron las tendencias del año 2020*. Recuperado Mayo de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/349743>

→ Entrepreneur. (2020). *4 formas de perfeccionar tu modelo de negocios*. Recuperado Mayo de 2020, de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/348739>

→ RD Station. (Junio de 2017). *Marketing Digital*. Recuperado Mayo de 2020, de RD Station: <https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/>

→ Entrepreneur. (2019). *Cómo utilizar el design thinking, el canvas y el método Lean sin perderte en el intento*. Recuperado Mayo de 2020, de Entrepreneur:

<https://www.entrepreneur.com/article/328761#:~:text=BUSINESS%20MODEL%20CANVAS,la%20empresa%20como%20un%20todo>.



→ SEOSVE. (2019). Las comunidades de marca. Recuperado Mayo de 2020, de SEOSVE: <https://www.seosve.com/las-comunidades-de-marca/>

APÉNDICE

Entrevista con expertos

Esta entrevista forma parte de una investigación para la Práctica Profesional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. La misma está dirigida a expertos en el área de “Social Media Management” y “Marketing Digital”.

Autor: Manuela Pochat

Objetivo: revelar información acerca de los cambios en los modos de relacionarse de los clientes/usuarios con las marcas a causa de la pandemia.

Nombre del entrevistado:

Sector de experiencia:

Preguntas:

- 1- ¿Considera que la pandemia ha cambiado la forma de relacionarse de las marcas con sus clientes o usuarios? En caso de responder afirmativamente, ¿Cuáles fueron esos cambios?
- 2- Está comprobado que el asilamiento físico ha incrementado la interacción vía plataformas online, ¿Entiende que esto ha provocado que la presencia publicitaria en medios digitales sea algo fundamental para las marcas?
- 3- ¿Qué importancia le otorga a la generación de contenidos hacia los consumidores? ¿Es algo fundamental sobre lo cual una marca debería dirigir sus esfuerzos para mejorar su presencia online? ¿Es imprescindible que ese contenido esté estrictamente relacionado con el negocio y sus productos?
- 4- ¿Considera que las comunidades de marca son una buena estrategia para fidelizar clientes?
- 5- ¿Qué recomendaciones para el diseño de una estrategia de marketing digital le haría a una marca para lograr mejores resultados?



Encuesta

Este cuestionario está destinado a mujeres de la provincia de Tucumán y forma parte de una Investigación para la Práctica Profesional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Se solicita responder el presente cuestionario con la mayor precisión posible.

Las respuestas serán confidenciales y anónimas. No le tomará más de 5 (Cinco) minutos completarlo.

DATOS GENERALES

Edad: *

- 18-25 años
- 26 a 45 años
- Mayor de 45 años

Localidad: *

- Yerba Buena
- San Miguel de Tucumán
- Tafí Viejo
- Otra _____

Ocupación: *

- Estudiante
- Trabajador en relación de dependencia
- Trabajador independiente
- Otra _____

Nivel educativo alcanzado: *

- Educación primaria
- Educación secundaria
- Carrera universitaria
- Posgrado

¿Con quién/es convive? *



- Vivo sola
- Vivo con mi pareja
- Vivo con mis padres
- Vivo con mis hijos

¿Compras accesorios de moda? *

- Sí, siempre llevo algún accesorios puesto
- Si, me gusta usar accesorios para ciertas ocasiones
- No (fin de la encuesta)

COMPLETAR

¿En qué invierte su tiempo libre? *

Celular y redes sociales
Ir de compras
Compras online
Reuniones sociales
Tratamientos de belleza y cuidado personal
Deporte
No tengo tiempo libre
Otra _____

Antes de la pandemia, ¿hiciste compras online? *

- Sí
- No

Una vez declarada la emergencia sanitaria, ¿cómo fueron sus compras online?
*

- Compré por primera vez
- Compré con mayor frecuencia
- Compré igual que antes de la pandemia
- No compré

¿Qué aspectos valoras a la hora de realizar compras online?

Responder únicamente en caso de realizar compras online

Ahorro de tiempo
Envío a domicilio
Devolución gratuita de la compra
Ofertas/descuentos exclusivos
Atención rápida y personalizada



Otra _____

En caso de no comprar por Internet, ¿cuál/es es/son la/s razón/es?

Responder únicamente en caso de no realizar compras online

- Falta de confianza en los sitios
- Falta de información sobre el producto
- No cuenta con tarjeta de crédito/débito
- No tiene interés

A la hora de comprar productos pertenecientes a la categoría “moda y accesorios”, ¿comprás online? *

- Sí
- No, pero lo haría
- No, prefiero ir a la tienda física

Cuando la situación se normalice, ¿qué tan probable sería que compres a través del canal online productos pertenecientes a la categoría “moda y accesorios”? *

- Nada probable
- Poco probable
- Probable
- Muy probable

¿Con qué frecuencia utiliza usted las siguientes redes sociales? *

	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	Nada
Facebook				
Instagram				
TikTok				

Como consumidor digital, ¿qué aspecto/s hace/n que siga a una marca en las redes sociales?

- El contenido que publica
- Los productos/servicios que ofrece
- La estética visual del perfil
- La cantidad de promociones que realiza
- La calidad de la publicidad
- Que cuente con una tienda online
- Otra _____



¿Conoce usted el emprendimiento Concepto Store? *

- o Sí
- o No

Resultados de las entrevistas

ENTREVISTA/ PREGUNTA	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5
ENTREVISTA 1	.Las marcas comenzaron a dirigir sus esfuerzos a la creación de contenido de calidad para captar la atención de sus audiencias .El canal de ventas online se volvió fundamental	.Fundamentales la pauta online, las tiendas online y el contenido de calidad	.Sumamente relevante la generación de contenido hacia los consumidores .Necesario que las marcas cuenten con una figura que se encargue de la comunicación digital .No debería destinarse pocos recursos a esta cuestión .El contenido debería estar relacionado al negocio y al producto pero no tiene que ser netamente comercial	.Las comunidades de marca son necesarias .Es sumamente importante saber escuchar a la audiencia y generar conversaciones	.El marketing digital debe ser un área dentro de una empresa .Objetivos y medibles .Personas capacitadas .Presupuesto asignado



<p>ENTREVISTA 2</p>	<p>.La pandemia aceleró procesos y muchas marcas que no estaban digitalizadas ahora lo están .La relación entre la marca y el usuario se ha "humanizado" .Los usuarios esperan interactuar con quienes están detrás de la marca</p>	<p>."Si no estás en internet, no existís"</p>	<p>. La generación de contenido es fundamental para posicionarte en la cabeza del consumidor .No sirve comunicar solamente esfuerzos de venta, es necesario darle al usuario algo que lo motive a seguirme en las redes .El contenido no debería alejarse de la identidad de la marca, sin embargo no debe ser creado únicamente para vender</p>	<p>.La creación de una comunidad de marca debe tener un esfuerzo extra. Es lo que te va a permitir conocer a tu cliente e ir desarrollando diferentes estrategias para llegar al mismo</p>	<p>.Identificar el buyer persona de la marca .Establecer objetivos SMART .Identificar los medios digitales donde debería tener presencia tu marca .Elaborar un plan de contenidos</p>
<p>ENTREVISTA 3</p>	<p>.Para las marcas la pandemia ha provocado que destacarse y mantener una buena presencia online sea cada vez más difícil por la saturación de información en los medios digitales. Esta infoxicación ha traído cambios en los algoritmos de las redes sociales donde las marcas que salen favorecidas son las que muestran contenido de valor .Las marcas que no tenían su negocio digitalizado han tenido que reinventarse</p>	<p>.La compra de espacios y difusión promocional de anuncios en redes sociales y páginas web es fundamental</p>	<p>.La generación de contenido tiene una importancia central hoy principalmente por la dictadura del algoritmo .Si uno de los medios que utiliza la marca son las redes sociales, la creación de contenido no puede faltar .El contenido no debe estar necesariamente relacionado con el producto, pero sí debe ser contenido que sea de interés para tu comunidad .El contenido no es el único factor necesario para una buena presencia online pero su importancia si ha aumentado con la pandemia</p>	<p>.Las comunidades de marca sirven para enfocarse en quienes ya conocen la marca y su gestión consiste en trabajar estratégicamente la comunicación para dar a cada seguidor lo que está buscando para avanzar en el proceso de compra</p>	<p>.Construir una propuesta de valor sostenible .Humanizar la marca .Estrategia integral para que toda la presencia online sea coherente .Tener un sitio web</p>



DIVULGACIÓN

Entre los días 7 al 11 de Diciembre de 2020 se llevó a cabo la VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración de manera virtual por la plataforma Moodle del campus virtual. En dicha muestra se expuso el trabajo de la Práctica Profesional, en el cual se dio a conocer todo lo trabajado en una exposición oral con presentación de PowerPoint grabada como video para que los participantes de la muestra pudieran acceder a verlo en cualquier momento entre las fechas previstas. El trabajo presentado fue el ganador en su mesa.

A su vez, el mes de Julio de 2020 se participó de la VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración en donde se realizó una presentación de un trabajo realizado en la materia Desarrollo de Competencias Emprendedoras que sirvió de base para el plan de negocios de la Práctica Profesional, recibiendo el primer premio en su categoría.

VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración



Certificamos que

PAZ POSSE VALENTINA MARÍA, PÓCHAT MANUELA, JORRAT MIRANDE VICTORIA MARÍA, NASIF MOLINA, CARMELA MARÍA

Ha obtenido el **1º Premio** en la **VII MATILA** en la **Categoría Desarrollo de Competencias Emprendedoras** por el trabajo **“Plan de Negocios Concepto Store”**, bajo la dirección de la profesora **Liliana Fagre**

Prof. Jorge Barpido
Director

Prof. Mercedes Medina Galván
Coordinadora

CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

a- Transcriba las participaciones en todos los Foros Habilitados de las Charlas de la PP.



Reflexión a partir de la charla de Santiago Bonatti: Disfruté mucho de la charla de Santiago porque desde que comenzó a hablar pude notar claramente su pasión por lo que hace y sus ganas de alentarnos a explotar al máximo todas nuestras herramientas para llegar a convertirnos en grandes profesionales. Me gustó que nos compartiera su punto de vista acerca de la situación actual y de los grandes cambios que se están presentando en la esfera laboral, brindándonos una lista de competencias necesarias para salir a enfrentar este nuevo mundo en el que nos toca comenzar nuestra carrera profesional. Siempre es motivador escuchar las experiencias de un Licenciado en Administración con un largo camino profesional recorrido ya que nos permite ver que nuestra carrera nos ofrece múltiples oportunidades.

Reflexión a partir de la charla de Maximiliano Rivadeneira: La charla con Maximiliano me dejó pensando mucho acerca del enorme abanico de oportunidades que tenemos los Licenciados en Administración en el mercado laboral ya que jamás hubiese creído que un área como la Inteligencia Artificial podía estar a nuestro alcance. Fue muy alentador ver como un egresado de nuestra facultad está recorriendo su camino laboral y lo apasionado que es en lo que hace. También me gustó mucho ver la claridad con la que identificaba aquellas materias que aportaron gran parte de sus conocimientos al día de hoy. Además, me generó una enorme curiosidad en el tema y ganas de conocer más acerca de ese mundo que no tiene fronteras.

Reflexión a partir de la charla de Franco D'Andrea: La charla de Franco me dio mucha tranquilidad al tener la posibilidad de escuchar la experiencia de alguien que egresó hace menos de un año de nuestra facultad y que fue capaz de transmitirnos un mensaje de aliento a todos los que estamos próximos a terminar esta etapa.

De todo lo que nos contó hay dos cosas que en lo personal me sirvieron mucho:

1- El hecho que no eligió la empresa en la que está hoy en día pensando en quedarse para siempre ahí, si no que la usa como un puente para lanzarse a la vida profesional y aprender lo necesario para lograr llegar a su trabajo deseado. Muchos tenemos ese miedo de no encontrar algo que nos apasione a la primera y es importante saber que todo tiene su tiempo.

2- Me gustó cuando contó que en muchas situaciones que se le presentaban en su trabajo, las cosas que había aprendido en la facultad aparecían en su cabeza y lo ayudaban a abordar esa situación. Esto me pareció muy bueno escucharlo ya que muchas veces sentimos ese miedo de no acordarnos lo aprendido.

Reflexión a partir de la charla de Ezequiel López del Río: De la charla de Ezequiel destaco los siguientes puntos:



1- Estar atento a las publicaciones que hacen en las páginas de la facultad porque podemos perdernos oportunidades únicas por no estar al tanto de las noticias que publican.

2- Perder el miedo a las entrevistas laborales ya que el proceso que se atraviesa en las mismas deja muchas enseñanzas y herramientas útiles.

3- El inglés es indispensable hoy en día.

4- No descartar oportunidades a la primera por prejuicios que tenemos. Ezequiel dudaba sobre la práctica en PwC porque pensaba que la auditoría no era propia de un licenciado en administración. De no haberse sacado ese prejuicio hoy no estaría donde está.

No deja de sorprenderme las oportunidades que nos brinda nuestra carrera. Me entusiasma pensar en qué estaré haciendo cuando me reciba porque lo que todas las charlas me van enseñando es que podemos terminar donde nunca imaginamos.

Reflexión a partir de la charla de Milagro de la Rosa: Después de escuchar la charla de Mili, me quedé pensando en lo importante que es el autoconocimiento para todos los aspectos de nuestra vida. En lo personal, muchas veces me doy cuenta que vivo en una carrera conmigo misma por alcanzar mi meta de recibirme para poder cumplir mis sueños a nivel laboral y me olvido de frenar un rato y pensar ¿Quién soy? ¿Qué tengo para ofrecer? ¿Qué quiero para mi vida? ¿Qué podría mejorar? Y la realidad es que tener esas cosas en claro es fundamental para alcanzar nuestros objetivos con éxito, porque de lo contrario, ¿cómo podremos saber cuál camino elegir cuando se presente el momento? El desarrollo personal es algo a lo que debemos darle su debida importancia.

También insisto en seguir destacando lo amplia que es nuestra carrera ya que eso me brinda una gran tranquilidad al saber que siempre voy a tener muchos caminos para elegir.

Por último, me pareció sumamente acertado lo que dijo el profesor Rospide al finalizar la charla y con eso puedo concluir que las oportunidades siempre van a estar ahí y por lo tanto SIEMPRE tenemos que estar preparados para aprovecharlas. Por más que a veces parezca que el esfuerzo que hacemos no tiene su recompensa, nunca hay que dejar de aprender y de mejorar porque en algún momento todo eso tendrá sus frutos.

Reflexión a partir de la charla de Pilar Fernandez Fiorenza: De la charla de Pilar me quedo con su proactividad, una competencia muy necesaria para nosotros los administradores que debemos trabajar en todo momento y no esperar a recibirnos para darnos cuenta lo importante que es. Pilar es un claro ejemplo sobre las posibilidades que la facultad nos brinda con toda clase de herramientas para desarrollar esta competencia pero está en nosotros ser capaces de aprovecharlas. Creo que el peor error que cometemos es el de creer que nuestra cabeza debe estar enfocada en recibirnos cuanto antes, creyendo



que participar de otras actividades como las ayudantías son un obstáculo que nos quita tiempo en lugar de un recurso que deberíamos tener en cuenta.

Al igual que en todas las otras charlas me quedo con la satisfacción de saber que elegí una carrera que me permitirá trabajar en muchas áreas de una empresa y en muchos tipos de empresas siempre y cuando aproveche todas las oportunidades que se me presentan y esté preparada para tomarlas.

Reflexión a partir de la charla de Valle Jantus: La charla de Valle me atrapó porque fue bastante distinta de las que veníamos escuchando por el tipo de empresa en la cual ella se encuentra trabajando. Por lo que pude percibir, pareciera ser que la empresa trata a sus empleados como familia logrando que estos se enamoren del lugar en el cual trabajan. De hecho, después de la charla entré al sitio web de la empresa por curiosidad, y pude ver que en una parte, donde cuentan acerca de su historia, dicen lo siguiente: "con nuestro equipo cuidamos la empresa, como si fuésemos sus propios dueños." Eso no fue algo que percibí en las charlas de los chicos que trabajaban en multinacionales, por lo que me parece muy bueno que tengamos la oportunidad de conocer cuáles son las experiencias laborales de los egresados en distintos tipos de empresa. Por otro lado, me gustó que la empresa pusiera el foco en las habilidades blandas de sus empleados proporcionándoles a estos las herramientas y el apoyo para desarrollar las habilidades técnicas necesarias para realizar su trabajo.

Reflexión a partir de la charla de Karen Handl: Me gustó muchísimo la charla de Karen porque fue muy clara a lo largo de toda la presentación y en todo momento se notó su intención de contarnos su experiencia con la mayor cantidad de detalles posible. Por un lado, destaco su sinceridad al compartir no sólo los aspectos positivos de su camino hacia el mundo laboral si no también aquellos momentos en que no todo fue bien, como cuando no la llamaban de ninguna empresa a pesar de tener un excelente CV o cuando se ilusionó con sus entrevistas en empresas importantes como Google y Microsoft y no logró entrar a ninguna. Saber que pasó por tantas frustraciones y aun así logró llegar a donde está hoy es alentador.

Por otro lado, me generó mucha satisfacción escuchar sobre las tareas en las que se desempeñó durante su puesto como Project Manager ya que pudimos ver cómo las herramientas adquiridas en TODAS las materias fueron puestas en práctica. Eso nos indica que nada de lo que vemos a lo largo de la carrera es en vano.

Por último, disfruté mucho de escuchar sobre los distintos trabajos que están realizando sus compañeros de carrera ya que una vez más podemos comprobar que los licenciados en administración podemos desempeñarnos en múltiples puestos y tareas.

Reflexión a partir de la charla de Pablo Graneros: Me encantó la charla de Pablo ya que el área de las finanzas es de gran interés para mí y me fue de



mucha utilidad escuchar el recorrido que tuvo que hacer un ex-alumno para llegar a desempeñarse en la misma. De su charla me quedo con las siguientes reflexiones:

- Es importante proyectar a dónde queremos llegar para que durante el camino que nos toque recorrer sepamos qué cosas debemos hacer para alcanzar nuestro objetivo.
- Hay que aprovechar cada oportunidad que se nos presenta y sacar lo mejor de cada experiencia, ya que nada es en vano y de todo aprendemos algo que nos ayudará a acercarnos un poco más a nuestros objetivos.
- La frase "persevera y triunfarás" es absolutamente cierta.

Reflexión a partir de la charla de Martín Goncalves: Me encantó la charla de Martín porque se trata de un ex estudiante de la facultad con quien tuve la oportunidad de cruzarme en la Muestra Académica del año pasado y me provocó una gran satisfacción verlo ahora trabajando y aplicando todo lo aprendido en su paso por la facultad. De su charla destaco la importancia que tienen las habilidades interpersonales para la creación de una red de contactos tanto en el ámbito universitario como laboral. También me gustó que mencionara el trabajo en equipo mediante el empleo de metodologías ágiles ya que esto nos demuestra que la estructura de las organizaciones está cambiando cada vez más y que los jóvenes debemos aprovechar esta oportunidad.

Reflexión a partir de la charla de Matías Heluani: una vez más, disfruté de poder escuchar a un ex compañero contar sobre su experiencia en el ámbito laboral. Me alegra y a la vez me motiva ver a futuros colegas desempeñarse con éxito en sus trabajos. De la charla de Matías hay mucho que destacar, pero voy a hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- La amplitud de la carrera: sigo confirmando que los licenciados en administración podemos desempeñarnos en una enorme variedad de trabajos y eso me apasiona de mi carrera.
- El trabajo en equipo: en la facultad siempre intentan marcarnos la importancia de aprender a trabajar en grupo ya que una vez que ingresemos al mundo profesional tendremos que contar con las habilidades necesarias para trabajar con otras personas en la búsqueda de un mismo objetivo.
- La actitud ante todo: si bien es algo sumamente importante contar con aptitudes y experiencias que podamos plasmar en nuestro curriculum, la actitud definirá en una entrevista laboral si conseguimos el puesto o no.

Reflexiones en los foros del Seminario I de la Práctica Profesional: La administración en organizaciones socialmente orientadas

Clase 1: Esta primera charla perteneciente al Seminario I de la Práctica Profesional me pareció sumamente enriquecedora ya que se trataron temas de suma relevancia para las empresas en el contexto actual. A pesar que hace mucho tiempo se viene hablando de "Responsabilidad Social Empresarial" en las empresas, hoy en día, el hecho que las empresas realicen sus prácticas de



manera sostenible es un requisito fundamental para su supervivencia. Las empresas de "triple impacto" están tomando cada vez más protagonismo y son las que marcarán el camino a seguir. Como Licenciados en Administración considero fundamental nutrirnos de estos conocimientos para aprender cómo las empresas deben lograr obtener beneficios económicos mientras se preocupan por la sociedad y el medio ambiente en el que están operando.

Clase 2: Hay una frase de este segundo encuentro del Seminario que me gustó mucho: "las empresas son conjuntos de personas". Automáticamente lo relacioné con los temas que estamos viendo en la materia Dirección Estratégica donde aprendimos que una empresa no logra obtener una ventaja competitiva por los recursos que posee, si no por el manejo que se hace de esos recursos. Y ese manejo dependerá de las capacidades, habilidades y competencias que tengan las personas encargadas de la gestión de esos recursos. Por lo tanto, sin las personas adecuadas, una empresa no tiene nada. De allí la importancia de la gestión del talento.

Clase 3: Esta charla fue un excelente cierre para este primer Seminario. Quisiera destacar lo fructíferos que son estos espacios ya que nos permiten pasar de los conceptos teóricos a la aplicación práctica de los mismos.

Con respecto a este último encuentro, quisiera destacar los pilares de la comunión: diálogo, confianza y reciprocidad. Quizás al escucharlo suena obvia la importancia que estos conceptos tienen para el buen funcionamiento de una organización, sin embargo, es donde la mayoría falla. Por esta razón, encuentro sumamente necesario que nosotros comprendamos lo fundamental de una buena gestión de estos tres pilares, para que el día de mañana seamos capaces de detectar oportunidades de mejora a raíz de los mismos, en la organización en la que nos encontremos trabajando.

Por otro lado, me gustaría hacer énfasis en la "Responsabilidad Social Empresarial" como fuente de oportunidad, innovación y ventaja competitiva. Es momento en que todas las organizaciones comprendan los beneficios de llevar adelante este tipo de prácticas y empiecen a considerarlas un factor determinante de éxito.

Reflexiones en los foros del Seminario II de la Práctica Profesional: La empresa del futuro.

Clase 1: Me pareció sumamente interesante esta charla brindada por el Prof. Miguel Angel Pero ya que mencionó aspectos de las organizaciones que son fundamentales para su supervivencia en el contexto actual y son enseñanzas sumamente valiosas para nosotros los futuros profesionales. Me gustaría destacar lo valioso que es encontrar en estas charlas un espacio donde se ven reflejado todos los conceptos aprendidos en las materias que cursamos en nuestra facultad. En esta oportunidad, la materia Dirección Estratégica estuvo presente en mi cabeza a medida que Miguel compartía sus conocimientos con nosotros. Haciendo referencia al concepto de contexto VUCA que enfrentan las empresas (mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo), pienso en el concepto



de "ventaja adaptativa" y lo vital que es para las organizaciones abastecerse de este tipo de ventajas para sobrevivir. No basta con tener una ventaja competitiva sustentable si la misma no puede ir adaptándose a las condiciones del ambiente en el que está inserta la organización. Y la mejor forma de conseguir este tipo de ventaja es la constante innovación que debe estar presente en todas las áreas de una organización (innovación transversal) para lograr su subsistencia.

Clase 2: Me parece muy interesante y acertada esta reflexión de la concepción del diseño organizacional como algo completamente distinto a lo que se pensaba anteriormente. Ya no podemos seguir viendo a la tecnología como una herramienta de soporte a las prácticas que se realizan dentro de una organización. La tecnología en las empresas se ha convertido en un factor clave y por esta razón muchas empresas se han visto obligadas a redefinir sus modelos de negocio. Y acá es donde encuentro un gran problema para muchas organizaciones, sobre todo en empresas de América Latina donde el ritmo de evolución de la tecnología crece a pasos agigantados en relación a las organizaciones. Entonces volvemos a hacer énfasis en que el éxito está en la capacidad de adaptación a un mundo tan cambiante como el actual, marcado por una aceleración digital en la manera de operar de las empresas.

Clase 3: Este tercer encuentro del segundo seminario de la Práctica Profesional tocó un tema sumamente interesante para el mundo de los negocios actual que es el "ecosistema de negocios". Los consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a la experiencia que se les brinda, ya sea en la compra de un producto o la prestación de un servicio. Esto obliga a las organizaciones a incrementar su competitividad de tal forma que les sea posible satisfacer las necesidades y expectativas de sus consumidores de la mejor manera posible. El ecosistema de negocios aparece como una gran opción para atender a estas cuestiones y lo que sugiere de cierta forma es que las empresas deben dejar de enfocarse únicamente en lo que hacen como modelo de negocio y empezar a generar redes de colaboración con otras organizaciones para poder atender su mercado de manera más ágil y rápida. Esto está relacionado con el tema de innovación para lograr la sostenibilidad de una empresa ya que el hecho de comenzar a gestionar un ecosistema es una manera de innovar para adaptarse al contexto.

b- Adjunte certificado que acredite la participación y los trabajos elaborados en el contexto de capacitación.

Se participó como asistente en dos workshops organizados por Económicas Emprende, Facultad de Ciencias Económicas, UNT:

- Workshop "Posiciónate en las redes":



- Workshop “Mejora tu liderazgo, trabajo en equipo y administración del tiempo”:



Se participó en el curso de extensión “Evaluación de Proyectos de Inversión con Excel” organizado por la Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Económicas, UNT:



Se participó de un curso de Diseño de Marca y Marketing dictado por Meg&Co:



En total se completaron 46 horas de capacitación.

REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL

La Práctica Profesional fue un excelente espacio de formación que me llevó a experimentar situaciones similares a las que tendré que enfrentarme en mi futuro como Licenciada en Administración. Me permitió aplicar e integrar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, y me demostró cuánto disfruto de la misma. Fue sumamente motivante tener la posibilidad de utilizar



las herramientas que la facultad pone a nuestra disposición para elaborar un plan de negocios que aporte al crecimiento de un emprendimiento personal.

Lo vivido y lo aprendido durante el camino recorrido para la elaboración de este trabajo, sin dudas han contribuido enormemente a mi formación. Por esta razón, es importante valorar la posibilidad de este espacio que nos brinda la Facultad de Ciencias Económicas en el último año de la carrera, ya que es el momento en el que los estudiantes atravesamos una situación de incertidumbre en la que sentimos que no estamos lo suficientemente listos para salir al mundo como profesionales.

Con este trabajo final, culmina una gran etapa. Me encuentro sumamente orgullosa del camino recorrido a lo largo de todos estos años y agradecida por todas las experiencias vividas y las personas con las que pude compartirlas. La facultad no solo me brindó los conocimientos técnicos que necesito para desempeñarme en esta profesión, también me enseñó a salir de mi zona de confort, a enfrentar la frustración, a explotar mi potencial y a trabajar en equipo.

Quiero expresar mi agradecimiento a mi tutora, la profesora Liliana Fagre por apoyarme y guiarme con gran entusiasmo en la realización del trabajo. También a mis compañeros de facultad, a mi familia y amigos por acompañarme incondicionalmente a lo largo de esta etapa. Muchas gracias.

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Manuela Pochat cumplió satisfactoriamente su Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, habiendo optado por la realización de un Plan de Negocios.

Llevó a cabo todas las actividades previstas con entusiasmo y responsabilidad para cumplir con el objetivo planteado para su Práctica profesional.

Su proactividad, compromiso, dedicación; sus habilidades de comunicación tanto escrita como oral y de búsqueda de información; además de sus deseos de adquirir nuevos conocimientos para la realización de su Plan de Negocios en adición a los aprendidos durante los años de estudios; demuestran un excelente nivel de formación.

Firma del Director

Aclaración Liliana Fagre

Fecha 12/12/2020