

VIII MUESTRA ACADÉMICA DE
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DE
LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN

PLAN DE NEGOCIO DE
“CONCEPTO STORE”
TRAS LA PANDEMIA
PRÁCTICA PROFESIONAL AÑO 2020

AUTOR: Manuela Pochat
TUTORA: Mg. Liliana Fagre



PLAN DE NEGOCIO DE CONCEPTO STORE TRAS LA PANDEMIA

Manuela Pochat
Práctica Profesional
manupochat@gmail.com

ÍNDICE

0. RESUMEN.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. PLAN DE NEGOCIOS.....	4
3. APÉNDICE.....	22
4. REFERENCIAS.....	51



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 y a la importancia de construir **comunidades de marca** para establecer mejores conexiones con sus públicos objetivo.

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 también presenta la formulación de un “**nuevo modelo de negocio**” para adaptarse a la “nueva normalidad”, marcada por una aceleración digital en la forma de operar. Para la construcción del mismo se tuvo en cuenta todos los aspectos que conforman un negocio pero el énfasis estará puesto en la definición de un plan de **marketing digital**.

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.

Luego, con toda la información recopilada, se diseñaron el plan de marketing digital, el de operaciones y un plan económico- financiero para evaluar la viabilidad del “nuevo modelo”.

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



1. 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.

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.

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. *Concepto* supo responder rápidamente a la necesidad de contar con un canal de ventas online para continuar operando, sin embargo, este no es el único desafío al que deberá enfrentarse, ya que el reto consiste en adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y formas de relacionarse socialmente que dejará esta pandemia. 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**.

El objetivo general de este trabajo consiste en elaborar un plan de negocio que permita al emprendimiento adaptar su modelo de negocio al contexto actual para llevarlo al crecimiento. Para el logro del mismo, se proponen los siguientes objetivos específicos: indagar sobre el mundo digital, evaluar cómo el emprendimiento creará, distribuirá y capturará valor aplicando el modelo canvas, definir un Plan de Marketing apoyado en comunidad de marca y determinar la viabilidad del negocio a partir de un plan económico-financiero.

El desarrollo del trabajo se sostendrá sobre el siguiente 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 el porqué 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): propuesta de valor, segmento de clientes, canal de distribución y ventas, relación con los clientes, socios clave, actividades clave, recursos clave, flujo de ingresos y estructura de costos.

- **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, sobretodo 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)

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 de investigación secuencial. 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 y en la manera en que las marcas se relacionan con los usuarios. Se recabarán datos de la Cámara Electrónica de Comercio Argentino (CACE) y se emplearán entrevistas a expertos en el área de Marketing Digital y Social Media Management. 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, con el objetivo de conocer cuáles fueron los impactos de la pandemia en el comportamiento de compra de los consumidores en el rubro “accesorios”. 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 intentará establecer ciertas relaciones entre dos o más categorías.

2. PLAN DE NEGOCIOS

EL MERCADO

i. Análisis del contexto

En primera instancia, se utilizará una herramienta llamada “Análisis PEST” para realizar un breve análisis del entorno mediante la identificación de aquellos factores macroeconómicos que no pueden controlarse: políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

Factores políticos y económicos: 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 que podrían influir en el desarrollo del emprendimiento. 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 un producto a subir los precios constantemente perdiendo clientela. La devaluación del peso argentino frente al dólar implica que sea cada vez más difícil ahorrar y recuperar las inversiones que se realizan para impulsar el crecimiento del negocio.

Factores socioculturales: En un artículo de la firma global de consultoría de comunicación y asuntos públicos “LLYC” titulado “Tendencias Consumer 2020”,¹ se pudo encontrar información valiosa para el emprendimiento. En el artículo se hace referencia a un consumidor en crisis, limitado financieramente, y por lo tanto, más consciente, demandante y crítico al momento de comprar. También se menciona el hecho de que la digitalización de la relación entre consumidores y marcas ha dado como resultado un consumidor mucho más poderoso, con una arraigada expectativa de que las marcas sepan identificar y responder a lo que se espera de ellas. Otro aspecto importante del que se habla es acerca de la sobrecarga de información y de cómo los usuarios están en búsqueda de un “time out” de este exceso de “ruido” y valorarán aquellas marcas que sepan captar su atención con contenido de valor para ellos sin necesidad de “infoxicarlos”.

FACTORES TECNOLÓGICOS: La tecnología avanza a pasos agigantados y su evolución trae aparejadas nuevas tendencias en el mundo de los negocios. Algunas de ellas son: la digitalización, la globalización y la omnicanalidad. El emprendimiento deberá utilizar las nuevas tecnologías existentes para adaptarse al contexto.

ii. Análisis del sector

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. (Ver en apéndice)

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

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



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 las materias recién mencionadas es buena. Sus precios son accesibles.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**VIII MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE
INVESTIGACIÓN DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN**



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

Para continuar con el análisis del mercado se realizará una investigación siguiendo los pasos señalados por McDaniel y Gates:

1. **Objetivos:** el problema que se busca resolver mediante la presente investigación se basa en la falta de conocimiento sobre los efectos de la pandemia en el comportamiento de compra de los consumidores. Por lo tanto, los objetivos que se plantearon son: Conocer qué cambios generó la pandemia del COVID-19/Cuarentena en el comportamiento de compra de los consumidores en el rubro “accesorios”; Determinar factores diferenciadores que puede tomar el emprendimiento con la finalidad de identificar posibles oportunidades; 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.
2. **Diseño de la investigación:** Ya se hizo referencia a este punto en la introducción (pág.4)
3. **Elección del método de investigación:** Para la investigación cualitativa se recolectarán datos secundarios de investigaciones realizadas por la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) y se emplearán 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. Y para la investigación cuantitativa, se utilizarán encuestas 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.
4. **Selección del procedimiento de muestreo:** Para las entrevistas se seleccionará una muestra por propósitos de expertos, y se tendrá un tamaño de muestra pequeño que permita realizar análisis profundos. 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.
5. **Recopilación de datos:** para la recolección de datos cuantitativos se entrevistará a tres expertos en el área de Marketing Digital y Social Media Management. Para la recolección de los datos cuantitativos, se utilizará la herramienta Google Forms para elaborar la encuesta, una aplicación de Google Drive 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. Una vez diseñada la encuesta, será



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

6. **Análisis de los datos:** Para el análisis de las entrevistas se diseñó una tabla que permitiera visualizar las respuestas de los distintos entrevistados a las distintas preguntas. En la misma se transcribieron los datos más relevantes para la investigación en curso. 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 gráficas (Ver en Apéndice). El tamaño de la muestra fue de 310 personas, de las cuales se recopilaban datos demográficos y cualitativos. Las variables demográficas a analizar fueron: edad, localidad, ocupación y nivel educativo alcanzado. Las variables cualitativas a analizar fueron las siguientes: actitud hacia la categoría “accesorios de moda”; actividades realizadas en el tiempo libre; actitud hacia las compras online antes y durante la pandemia; aspectos que impiden la compra online; aspectos que se valoran de la compra online; actitud hacia la compra online de accesorios de moda; frecuencia de utilización de las distintas redes sociales; aspectos que motivan a seguir a una marca en redes sociales.

7. **Resultados:**

Con esta investigación fue posible definir el segmento de mercado, la propuesta de valor y el público objetivo del emprendimiento. Un segmento de mercado es un grupo de personas que, siendo posibles destinatarios del mensaje de la marca, 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.

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 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 o de posgrado y que cuentan con un 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.

Para el armado del Plan de Marketing, además de la identificación del público objetivo, fue posible conocer que Instagram es la red social más utilizada por el segmento de clientes al que apunta *Concepto* y que lo que las motiva a seguir a una marca en redes sociales es, principalmente, el contenido que publica y las promociones que realiza. También se encontró que durante la pandemia, las mujeres que forman parte del segmento de clientes aumentaron su frecuencia de compras online y que, una vez que se vuelva a la normalidad, probablemente continuarán comprando por ese medio. Y por último, de las entrevistas es importante destacar que una marca debe necesariamente contar con un plan de contenidos definido y que, a través de los mensajes que transmite, debe humanizarse.

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, verse bien.

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. (Ver en Apéndice; Figura 1)

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.

LA COMPAÑÍA

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 amplio espectro de edades, estilos y personalidades”. 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 ofrecemos a nuestros 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 nuestros 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.

Para obtener un diagnóstico más profundo acerca de la situación actual en la que se encuentra el emprendimiento, se implementaron dos herramientas de análisis estratégico. Por un lado, se diseñó un Modelo Canvas (Ver en Apéndice; Figura 2) del negocio para visualizar de manera clara y rápida los principales aspectos del mismo, y así poder identificar propuestas de mejora en los diferentes elementos que componen el modelo. Se encontró que, si bien el emprendimiento utiliza Instagram como su principal canal de comunicación con los clientes, no lo explota como debería por lo que sería sumamente fructífero definir estrategias claras para este medio. En lo que respecta a los canales de venta, se encontró que el canal online debería optimizarse para poder brindar a los clientes una mejor experiencia de compra. Para esto, una gran mejora sería incluir un servicio de logística para la realización de los envíos a domicilio e incorporar nuevos métodos de pago para evitar perder compras de aquellos clientes que no cuentan con tarjeta



de crédito o débito. Y por último, dentro de las actividades clave, se encuentra la generación de contenido para Instagram, sin embargo, esta tarea no es realizada como se debería, y debido a que el contenido fue identificado en la investigación de mercado como uno de los aspectos más valorados por los usuarios, sería una gran oportunidad para el emprendimiento explotar mejor esta herramienta.

Por otro lado, se elaboró un Análisis FODA (Ver en Apéndice; Figura 3) que permitiera realizar un análisis interno del negocio identificando debilidades y fortalezas del mismo, y un análisis externo en donde se estudiaran las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta. Al finalizar, fue posible plantear estrategias FO, FA, DO y DA. Dentro de las estrategias más importantes, se plantea: definir un Plan de Marketing Digital que permita al emprendimiento crecer en la venta online más rápido que su competencia; Utilizar los conocimientos sobre moda y estética para responder al ambiente dinámico innovando de manera constante mediante la utilización de las nuevas tecnologías; Implementar estrategias de promoción exclusivas de la venta online para fomentar el consumo en época de crisis; Aprovechar que se identificó de manera clara el público objetivo y utilizar las herramientas de marketing digital para mejorar las relaciones con los mismos.

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.

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 poner 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 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. El resto de los proveedores no soli



Proveedores de servicios de logística

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.

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 es posible evaluar la funcionalidad de la plataforma y decidir si es útil para un 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 si 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 seguridad 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 de 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 el negocio funciona, pero 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 \$50000 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 ni tampoco agua. El único costo fijo asociado al local que debe ser cubierto por el emprendimiento es el pago de wi fi.

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%).

Estimación de los costos fijos, publicidad, promoción, impuestos

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

Para el cálculo del costo de WiFi se consultó con la empresa que se contratará para la instalación y se estimó un aumento del 10% del costo año a año. 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. A saber: \$12.000, \$20.000, \$30.000, \$52.000, \$70.000; para cada socia en los años 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente.

Los montos pequeños que fueron fijados para retirar los primeros años, se deben al hecho de que las dueñas decidieron fijar como prioridad la rápida recuperación de la inversión, aprovechando que en esos años no necesitarán del dinero para mantenerse. Además, cada una cuenta con los ingresos de sus otros trabajos.

Estimación de los ingresos por ventas

En función a los costos variables y a los precios estimados, se obtuvieron los siguientes ingresos por ventas: \$879.524,80 para el año 1, \$1,266,515,71 para el año 2; \$2.051.755,45 para el año 3, \$3.23.843,83 para el año 4 y \$5.384.627,01 para el año 5.

Flujo de fondos proyectado

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

Resultados

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

CONCLUSIONES

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. Sin embargo, para concluir con el mismo, se hará referencia a la enorme importancia que ejerce el marketing en el crecimiento de un emprendimiento, puesto 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, era la falta de tiempo y de recursos para dedicarle esfuerzos a las acciones de mercadeo. Sin embargo, con la elaboración del plan comercial, se pudo



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**VIII MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE
INVESTIGACIÓN DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN**



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

Se analizó cómo la pandemia aumentó la importancia de las herramientas del marketing digital y cómo las marcas deben esforzarse por ganar un lugar en el mercado online para llegar a la mente de los usuarios/consumidores.

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.



3. APÉNDICE

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

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.

ENTREVISTA

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 otorgas 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

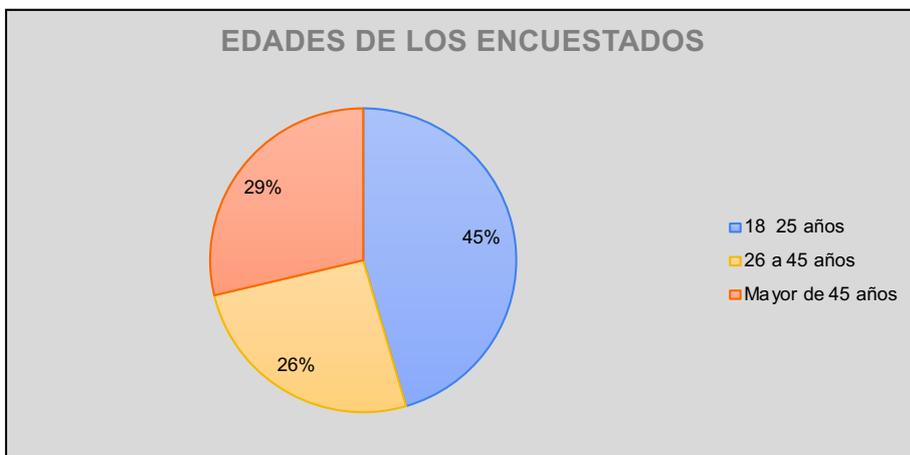


Otra _____

¿Conoce usted el emprendimiento Concepto Store? *

- Sí
- No

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

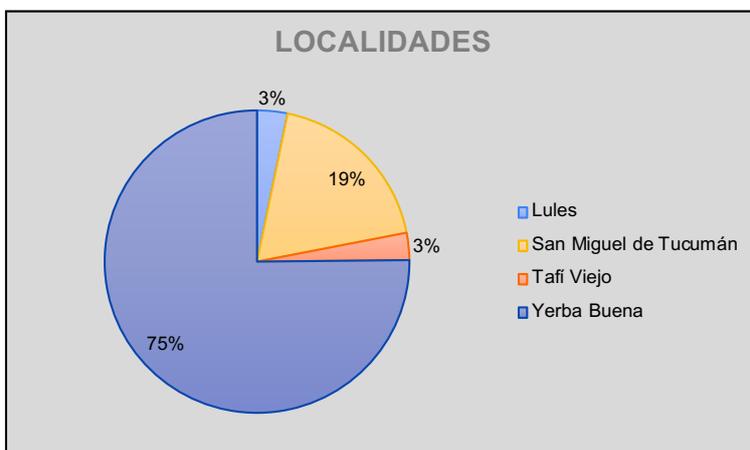


Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

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.



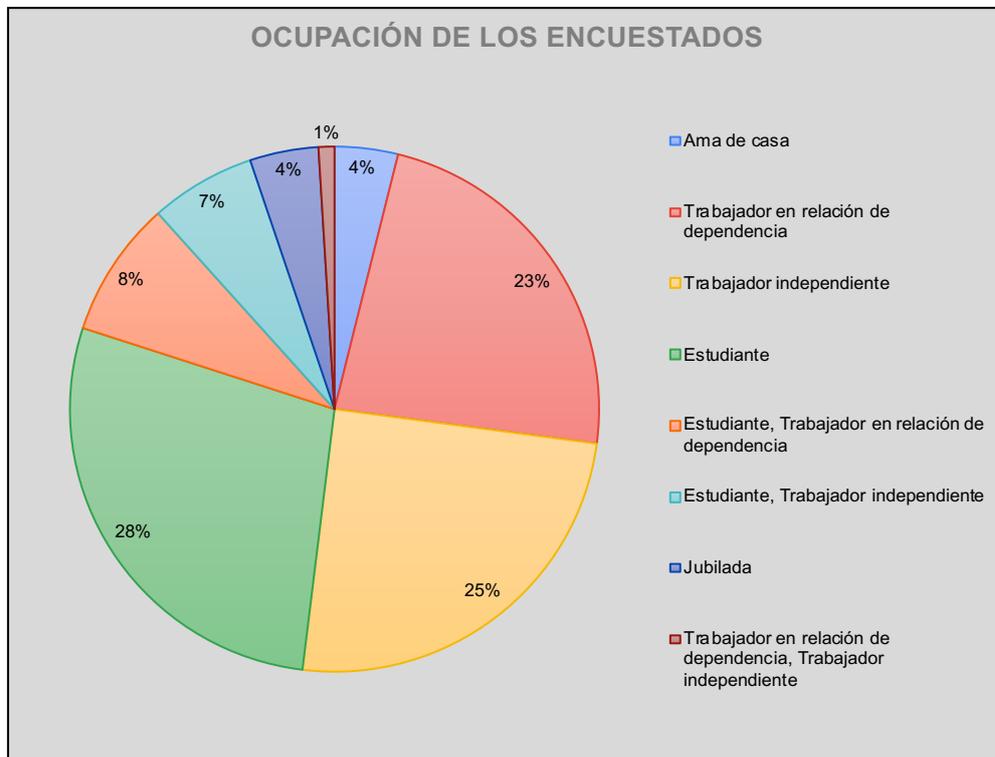


Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

La composición de mujeres encuestadas fue:

- 75% mujeres viven en Yerba Buena.
- 19% mujeres viven en San Miguel de Tucumán.
- 3% mujeres viven en Tafí 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 par justificar tener el local físico en dicha localidad.



Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

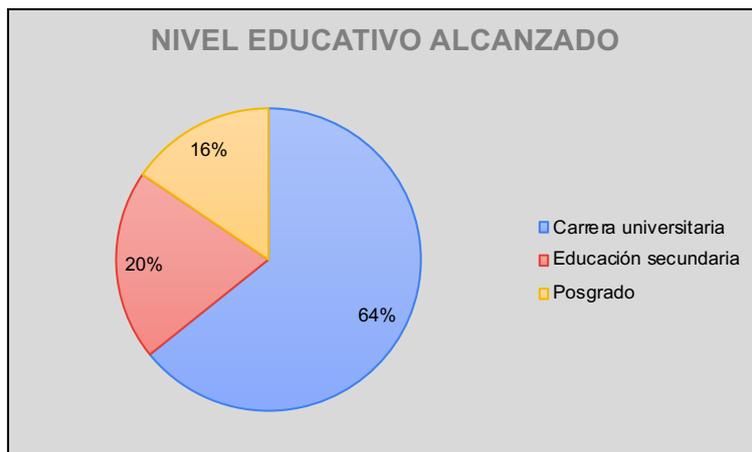
La composición de mujeres encuestadas fue:

- 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.



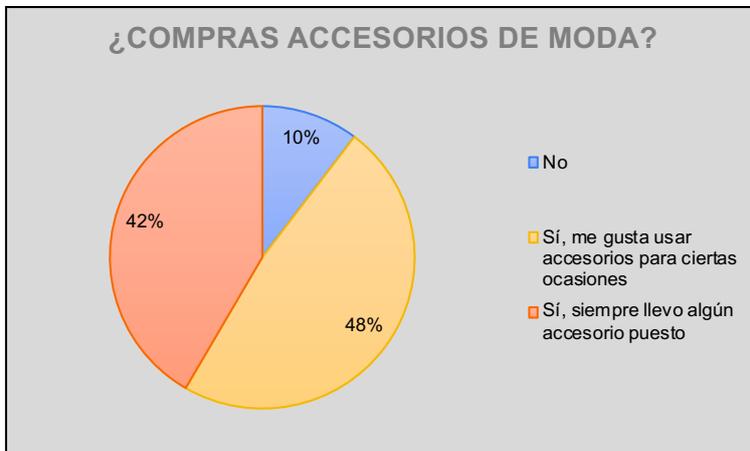
Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

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:

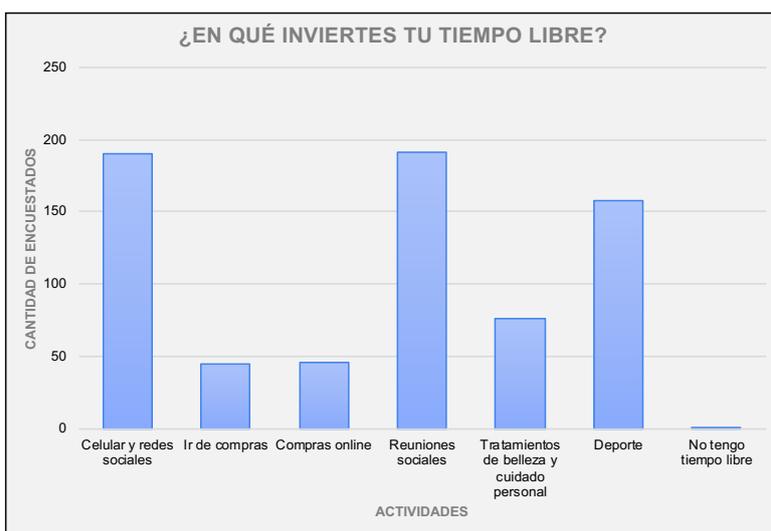


Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

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.

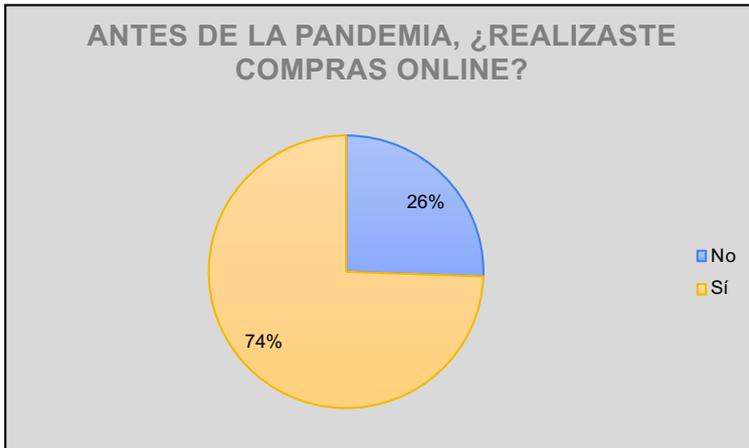


Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

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



querrá 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.



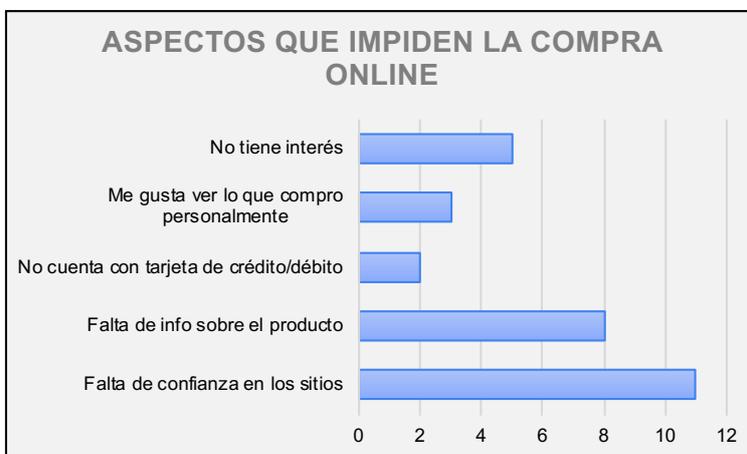
Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

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 cuarenta. 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

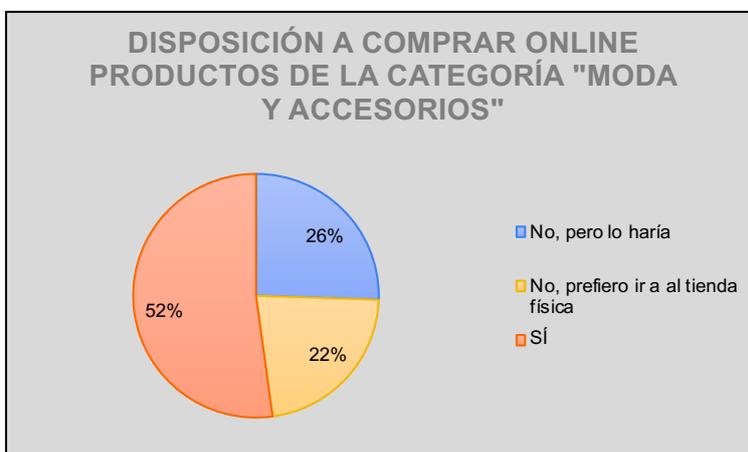
La mayoría de las mujeres encuestadas que no realiza compras online, ha seleccionado la falta de confianza en los sitios y la falta de información sobre el producto como los aspectos principales que les impide comprar online. Es aquí donde el emprendimiento debe dirigir sus esfuerzos al momento de contactarse 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.



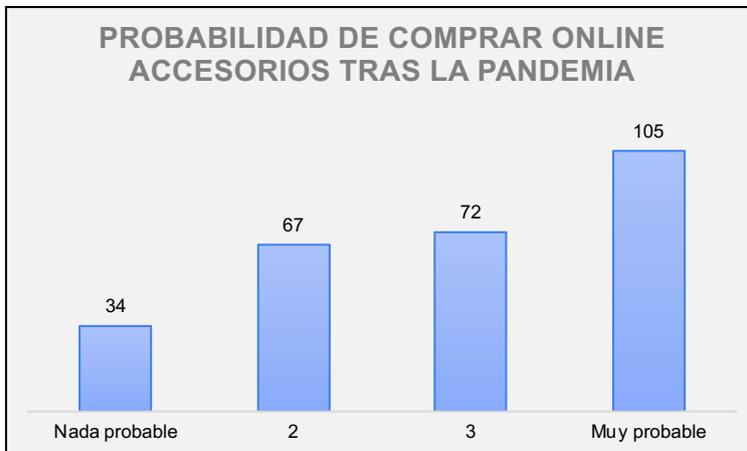
Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

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.



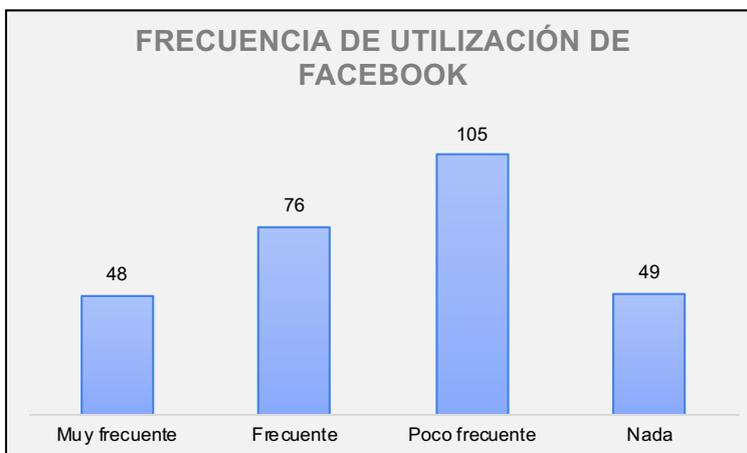
Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

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.



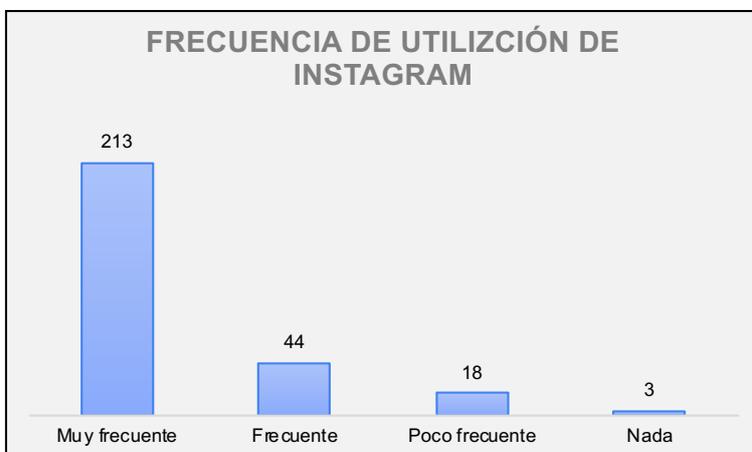
Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

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.



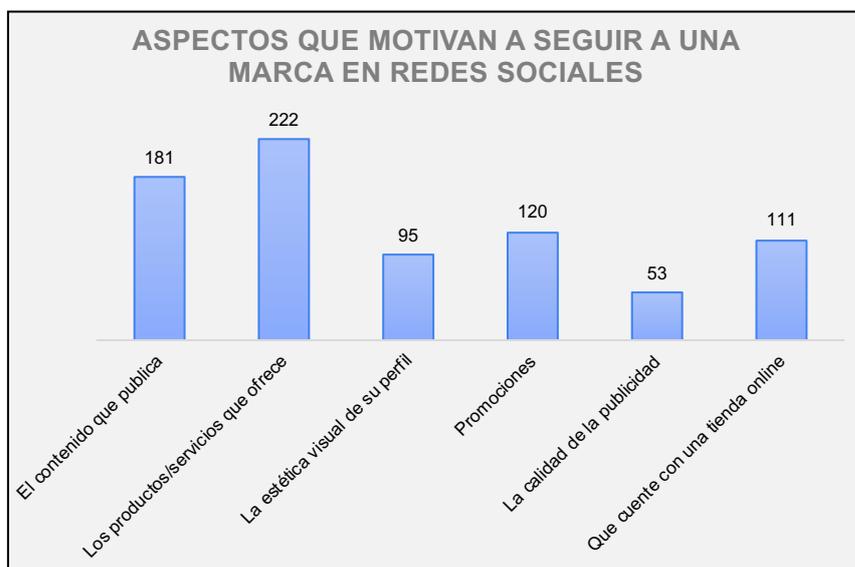
Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

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.



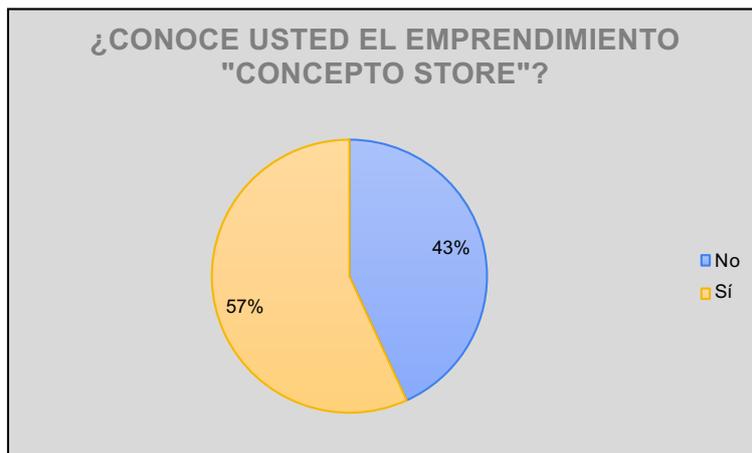
Fuente: Elaboración propia, utilizando Microsoft Excel

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.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

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 (Figura 1)

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



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**VIII MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE
INVESTIGACIÓN DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN**



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.



Universidad Nacional de Tucumán
 Facultad de Ciencias Económicas
 Instituto de Administración
**VIII MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE
 INVESTIGACIÓN DE LA LICENCIATURA EN
 ADMINISTRACIÓN**



Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> . Proveedores de accesorios que ofrezcan contratos de exclusividad. . Proveedor “Tienda Nube” . Alianzas con emprendimiento no competidores para estrategias de promoción, como por ejemplo, sorteos en Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> . 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 	<p>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. También se ofrece un servicio de envíos a domicilio para los clientes que así lo requieran.</p>	<p>Estrategias para captar clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Realización de promociones: descuentos en fechas especiales y sorteos. . Campañas de publicidad en Instagram: anuncios pagados que redirigen al cliente al perfil de la marca. <p>Estrategias para fidelizar clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> . 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. <p>Estrategias para estimular las ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Campañas de publicidad en Instagram: anuncios pagados que redirigen al cliente a la tienda online. 	<p>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.</p>



	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> . Físicos: local físico . Humanos: equipo emprendedor . Financieros: capital para reinvertir en mercadería todos los meses 		<p>Canales</p> <p>De comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Redes sociales (Instagram) <p>De venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Tienda online . Local físico . Mensaje de Whatsapp . Mensaje directo en Instagram <p>De distribución :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Compra en local físico . Retiro de la compra en local físico . Envío a domicilio realizado por las dueñas 	
<p>Estructura de coste</p> <ul style="list-style-type: none"> . Costos fijos: pago mensual de la plataforma Tienda Nube . Costos variables: compra de mercadería, costo de envío de mercadería, packaging y etiqueta, gastos en publicidad paga en Instagram 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>Ingresos generados por la venta de los accesorios en local físico:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Pagando en efectivo con un descuento del 10% . Pagando a través de Mercado Pago con tarjeta de crédito o débito <p>Ingresos generados por la venta de los accesorios en tienda online:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Pagando a través de un servicio de cobro seguro con tarjeta de crédito o débito 		

Fuente: Elaboración Propia (Figura 2)



Fortalezas	Oportunidades
<p>Segmento de clientes identificado</p> <p>Exclusividad de los productos en la provincia</p> <p>Variedad de estilos en los productos</p> <p>Atención personalizada</p> <p>Tienda online</p> <p>Buena relación con los proveedores</p> <p>Equipo emprendedor heterogéneo</p> <p>Gran sentido de la estética y la moda</p>	<p>Tendencia creciente de compras por internet</p> <p>Nuevas tecnologías en marketing digital</p> <p>Existencia de eventos de descuentos y promociones impulsados por la CACE (ejemplo: Hot Sale)</p> <p>Moda y estética: aspectos cada vez más valorados por la sociedad</p> <p>La competencia comenzó con la venta online en el mismo momento que el emprendimiento</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Negocio nuevo en el mercado</p> <p>No posee acuerdo con empresa de logística para realizar envíos</p> <p>Ubicación: poca exposición del local al público debido a que se encuentra dentro de otro negocio</p> <p>Poca presencia digital</p> <p>Carece de un plan de marketing definido</p> <p>Falta de integración entre el stock físico y el stock online</p>	<p>Crisis económica: recesión, inflación y disminución del poder adquisitivo de las personas</p> <p>Pocas barreras de entrada para ingresar al sector</p> <p>Pandemia COVID-19/Cuarentena: miedo de acudir al local físico y demoras en las entregas de los proveedores</p> <p>Ambiente dinámico: cambios en los hábitos de consumo, en la moda y en las tendencias</p>

Fuente: Elaboración propia (Figura 3)



DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING

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 cenar 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.
- **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 donde aprovecha para ver series o alguna película.
- **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.

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: conciencia, consideración y conversión

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.
4. **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.

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 cuáles 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 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 y 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.

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 presenta el ejemplo de un plan de contenidos mensual:

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 cosmóloga 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 #AnécdotasDeLas PeoresCitas	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

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

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 podrán 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.



4. REFERENCIAS

- 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/>