



Universidad de  
**San Andrés**

Licenciatura en Administración de Empresas

Propuesta Trabajo de Graduación

Plan de Negocio  
“Club de Marcas”

Alumnos:  
Enrique Sauro (26189)  
Andrés Salmún Feijóo(26186)

Mentor:  
Alejandro K. Mashad

Tigre, Diciembre 2018

# Índice

Resumen ejecutivo.....	5
1. Introducción .....	6
1.1 Evaluación de la oportunidad .....	6
1.2 Negocio para capturar la oportunidad .....	8
1.3 Herramientas para el análisis.....	10
1.4 Metodología .....	11
2. Análisis del sector e investigación de mercado.....	12
2.1 Cinco fuerzas de Porter .....	12
2.2 Matriz FODA .....	14
2.3 Análisis PEST .....	16
3. Propuesta de modelo de negocio (CANVAS).....	20
3.1 Propuesta de valor.....	20
3.2 Segmentos de clientes.....	21
3.3 Canales.....	22
3.4 Relación con los clientes.....	22
3.5 Flujo de ingreso.....	23
3.6 Recursos clave.....	24
3.7 Actividades clave.....	25
3.8 Socios clave.....	26

3.9	Estructura de costos.....	26
4.	Plan de Marketing .....	28
4.1	Producto .....	28
4.2	Promoción .....	29
4.3	Precio .....	31
4.4	Plaza.....	31
5.	Operaciones del Negocio 31 .....	32
6.	Costos, Finanzas e Inversión .....	33
6.1	Análisis de Costos .....	33
6.2	Análisis de ingresos .....	35
6.3	Programa de patrocinio .....	36
6.4	Cashflow Forecaste .....	37
6.5	Análisis de Escenarios .....	38
7.	Equipo .....	40
8.	Aspectos Legales .....	41
8.1	Sociedad .....	41
8.2	Marca .....	41
8.3	Impuestos .....	42
9.	Plan de Implementación y Riesgos.....	43
9.1	Plan de implementación .....	43

<b>9.2</b>	<b>Riesgos .....</b>	<b>44</b>
<b>9.3</b>	<b>Estrategias de salida .....</b>	<b>45</b>
<b>10.</b>	<b>Conclusión .....</b>	<b>46</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>47</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>50</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen Ejecutivo

Club de Marcas propone una solución a los problemas con los que se encuentran los jóvenes emprendedores de entre 20 y 30 años , a la hora de promocionar sus marcas de ropa . Ofrecemos un servicio de promoción donde las marcas puedan desarrollar su branding mediante una experiencia innovadora frente a una cartera de clientes nueva , en busca , no solo de comprar, si no que también de pasar un momento agradable y divertido , en familia , con amigos , o también conociendo nuevas personas . Queremos que cada uno de los emprendedores complementen sus valores con los demás, colaborando y aportando beneficios entre ellos , tales como nuevos clientes. Buscamos generar una sensación de comunidad en cada evento , donde el público que asista a los eventos compartan ciertos valores y se identifiquen con los emprendedores que exponen sus propuestas. Nuestro objetivo final es generar una conexión entre el publico y los emprendedores , con el fin de generar fidelización y una atmosfera agradable para cada una de las personas que estén presentes en los eventos.

El proyecto busca aprovechar el crecimiento de emprendedores que hoy en día existe en la Argentina , como también la tendencia de comprar y comercializar productos en ambientes alternativos a las tiendas ordinarias, como por ejemplo los Showrooms o las ferias . Club de Marcas ofrece una nueva alternativa de comercialización , organizando eventos al aire libre , con entretenimiento , comida , bebida, y propuestas nuevas de jóvenes emprendedores.

Para llevar a cabo el primer evento de este proyecto, se requiere una inversión total de \$37,500.00 . Esta inversión será realizada por ambos socios y se espera recuperarla al cabo de la finalización del primer evento , incluyendo una tasa interna de retorno del 34% . Este proyecto tiene la particularidad de que cada evento es independiente del otro, es por esto que hicimos foco en el análisis de un primer evento.

# 1.Introducción

## 1.1 Evaluación de la oportunidad

Hoy en día el ámbito de trabajo continúa cambiando día a día, vivimos un presente en donde se producen cambios en los esquemas de las empresas y en las economías a una velocidad increíblemente rápida, como producto de los avances tecnológicos con un crecimiento exponencial. Esto hace que cada vez sean más las personas que dejan de trabajar de forma dependiente y toman iniciativa para formar un nuevo emprendimiento, con sus tiempos, ideas, actividades y estructuras organizativas. Según el Índice de Condiciones Sistemáticas para la Creación de Empresas Dinámicas (Icsed), a mediados de 2017, Argentina se ubicó en el tercer puesto para el surgimiento de emprendimientos de impacto en la creación de valor y empleos, a nivel latinoamericano, y en el puesto 39 a nivel global. Creciendo 4 puestos con respecto al año 2016 (Anexo 1). Uno de los principales factores que ha impulsado esta tendencia, es el crecimiento de la informática, sobre todo con las redes sociales y las aplicaciones que impulsan a emprender negocios de forma instantánea, mucho más fácil de lo que era unos años atrás. Esta facilidad conlleva a un riesgo, ya que puede suceder que un emprendedor, que se enfrenta a muchos problemas de forma individual, no tenga los conocimientos suficientes para emprender.

Son distintos los desafíos que el emprendedor debe poder superar para mantener su negocio. Existe la tendencia de que estos emprendedores, suelen ser jóvenes que acaban de terminan la facultad o que cuentan con pocos años de trabajo. Esto es una característica importante, dado que, en esta instancia de la vida, tienen poco que perder al enfrentarse a un desafío como lo es llevar a cabo un emprendimiento. Esto se da porque posiblemente no hayan formado una familia aún o porque no tengan un trabajo muy importante que les sea de

gran atracción. Es positivo y beneficioso para las personas que buscan hacer un negocio a esta edad, debido a que son jóvenes y cuentan con mucha energía y ganas de probarse a sí mismos para ver hasta dónde pueden llegar. Pese a contar con algunos conocimientos académicos, es probable que tengan fallas o falencias en distintos ámbitos dentro de su emprendimiento. Esto es un inconveniente para estos jóvenes emprendedores, y es aquí donde pensamos que pueden necesitar una ayuda para poder continuar con el crecimiento de su emprendimiento. Son varias las cuestiones en donde estas empresas pequeñas pueden tener deficiencias, por ejemplo, en el área de marketing, logística o finanzas. Muchos emprendedores suelen no lograr ser exitosos por el simple motivo de ser nuevos en este ámbito y no poseer el conocimiento necesario, así se ven rodeados de problemas que los hacen tener que discontinuar esta actividad.

Debido a que el número de emprendedores en la Argentina es cada vez más grande, parece ser que puede haber muchos que cuenten con esta serie de inconvenientes, necesitando una ayuda de conocimiento fundamental para dicha actividad. En el 2016, el índice de Global Entrepreneurship Monitor muestra como la actividad emprendedora aumentó 4 puntos porcentuales con respecto al año anterior (de 14% a 18%), según un estudio sobre 4000 casos aplicando este método de GEM en el Centro de Entrepreneurship del IAE Business School, de la Universidad Austral<sup>1</sup>.

Por otra parte, es importante resaltar como ha crecido exponencialmente la tendencia de “Showrooms” para comercializar. Surge como una alternativa a las tiendas comerciales, estableciendo tiendas privadas en departamentos o cosas, ahorrando costos, impuestos, y otro tipo de gastos comerciales. Algunos lo ven como el paso anterior a abrir su negocio en la calle, otros como una oportunidad de bajo costo. Alquilar un negocio a la calle en uno de los puntos comerciales más altos de Buenos Aires, puede llegar a valer 30,000

---

<sup>1</sup> <https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/EI-GEM-2015-un-panorama-alentador-para-el-emprendedorismo-argentino.aspx>

<sup>2</sup> <https://www.iprofesional.com/notas/221106-alquileres-locales-showroom-A-contramano-de-los->

pesos más que alquilar un departamento en los alrededores de ese punto.<sup>2</sup> Los Showrooms son una opción mucho más accesible y barata de comercializar, que además, con el tiempo ha ido evolucionando, ofreciendo pagar con tarjeta y no solo efectivo, comprando online, realizando envíos, etc.<sup>3</sup>

Uno de los principales impulsores de los Showrooms, ha sido el auge de las redes sociales y todo tipo de negocios online donde los más jóvenes se ven motivados a emprender su propio negocio con esta modalidad, sobre todo en el rubro indumentario y de la moda, las cuales han recibido el apodo de “cuevas de la ropa”<sup>4</sup>.

## 1.2 Negocio para capturar la oportunidad

Para poder entender cual es el objetivo de nuestro proyecto, antes es importante diferenciar y definir de forma clara 3 conceptos fundamentales que serán la base de nuestro negocio, branding, marketing y marketing experiencial. El marketing es un conjunto de acciones y herramientas utilizadas para satisfacer las necesidades presentes y futuras del cliente, con el fin de obtener una rentabilidad. Define un mercado y las mejores opciones posibles para actuar en ese mercado. Para este proyecto, el marketing funcionara como la táctica que utilizaremos para captar nuestros potenciales clientes y darnos a conocer al público. El branding es una estrategia de marketing, que se refiere al proceso por el cual una marca construye su identidad y transmite sus valores diferenciales, para posicionarse en la mente del consumidor. Consiste en generar una experiencia única para los clientes, sin enfocarse únicamente en lo que es la venta concreta, si no en lograr una conexión con el cliente. Muchas empresas, y sobre todo los pequeños emprendedores, no le dan tanta importancia al branding, y se enfocan en vender y expandirse los

---

<sup>2</sup> <https://www.iprofesional.com/notas/221106-alquileres-locales-showroom-A-contramano-de-los-locales-cerrados-el-fenomeno-de-los-showrooms-sigue-viento-en-popa-y-se-afianza-en-Capital>

<sup>3</sup> <https://www.iprofesional.com/notas/172622-Las-otras-cuevas-crece-negocio-de-showroom-en-departamentos-y-ventas-por-Facebook>

<sup>4</sup> <https://www.iprofesional.com/notas/221106-alquileres-locales-showroom-A-contramano-de-los-locales-cerrados-el-fenomeno-de-los-showrooms-sigue-viento-en-popa-y-se-afianza-en-Capital>



mas rápido posible , sin pensar en el largo plazo. Es aquí donde “Club de Marcas” quiere generar impacto, ya que trabajar bien el branding , mejora la percepción que el público tiene sobre la marca, y de esta forma nuestros clientes lograran que sus clientes tengan lealtad hacia su marca . Por último, el marketing experiencial es la técnica por la cual nuestros clientes aplicarán su branding, mediante experiencias (antes de la compra y durante el consumo del producto) que se identifiquen con la marca y sus valores.

La idea de nuestro negocio es la creación de una comunidad, en donde los jóvenes emprendedores que cuentan con diversos inconvenientes (tanto compartidos o diferentes) en los inicios de sus emprendimientos, puedan participar de una especie de evento social o feria , donde cada uno pueda comunicar y dar a conocer sus valores e identidades como marcas. Buscamos conectar a las marcas con nuevos clientes a través de una experiencia innovadora. La idea es que estos eventos sean organizados con la participación de un mínimo de 2 emprendedores, seleccionados por nosotros de acuerdo al producto que venden y los valores que transmiten, con el fin de lograr una complementación entre ellos para que puedan capturar la mayor cantidad de clientes , y a la vez generar una atmosfera en el evento , que se identifique con los valores de las marcas . Por ejemplo, un emprendimiento de trajes de baño la asociaríamos con otro que venda bikinis . Cada emprendedor o marca traerá una cierta cantidad de clientes que servirán como público nuevo para el resto de las marcas que participen. Además de este público nosotros nos encargaremos de promocionar el evento y atraer más clientes.

Como mencionamos previamente , muchos de estos jóvenes emprendedores no cuentan con experiencia y el conocimiento necesario , suelen quedarse estancados y no continuar con el crecimiento de su emprendimiento. Uno de los problemas que frecuentan es la falencia a la hora de promoverlo para dar a conocer sus productos. Suelen contar con un crecimiento inicial frente a un público de amigos, familiares, etc. , pero luego llegan a un punto donde este crecimiento de clientes se detiene o se estanca, dado que no utilizan las herramientas necesarias para promocionarlo, o simplemente no cuentan con los conocimientos. Frente a la oportunidad de la

falta de un tercero que brinde ayuda u orientación con estos temas hacia los nuevos emprendedores, presentamos nuestra propuesta para poder contribuir y asistirlos en su negocio. Ambos miembros de este proyecto hemos cursado materias relacionadas con los temas de marketing, emprendedurismo, e incluso participado en un seminario de marketing digital . Además, Andrés Salmún Feijóo, ha desarrollado su propio emprendimiento de indumentaria para hombres , en el cual lleva trabajando ya más de 1 año y medio . Esta experiencia y estos conocimientos son los principales factores que otorgan valor al servicio que ofrecemos.

Nosotros operaremos como una empresa que apoyará a los nuevos emprendedores que tengan falencias en la promoción de su marca. Les proveemos el espacio y las herramientas necesarias para que ellos puedan exhibir sus productos y captar nuevos clientes potenciales , como también dar a conocer su marca, con sus valores e identidad . En estos eventos concurrirán muchas personas con la idea de pasar un buen momento, donde habrá comida, bebida y entretenimiento para que puedan distenderse en un ambiente relajado. Para lograr esto nos enfocaremos en aplicar técnicas marketing experiencial ( ésta será nuestra principal herramienta para llevar a cabo nuestro proyecto ). La idea es que mediante las metodologías de marketing experiencial, las marcas participantes del evento construyan el branding eficiente de sus emprendimientos. Aquí las marcas desarrollaran la promoción de su imagen, mostrando sus productos, pero sin que la venta de estos sea la esencia del evento. En la exhibición, los emprendedores podrán entregar distintos descuentos y promociones para poder conquistar y seducir al público de acercarse a los productos de la marca. La idea es que cada marca atraiga un público diferente para ellos y para las otras marcas, de forma que trabajen como compañeros con un mismo objetivo.

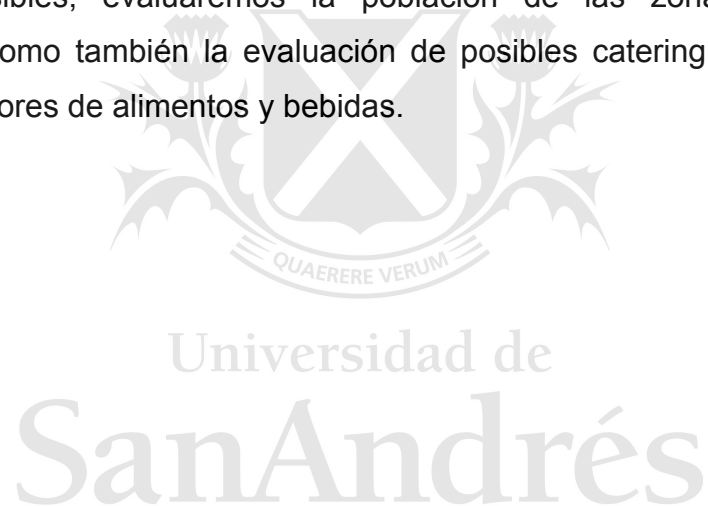
### **1.3 Herramientas para el análisis**

Para una mejor evaluación de la viabilidad del proyecto , su potencial y las mejores formas de llevarlo a cabo , utilizaremos las siguientes herramientas de análisis :

- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter
- Modelo de Negocio ( CANVAS)
- Matriz FODA
- Análisis PEST
- Bibliografía y estudios de mercado relacionados a la materia

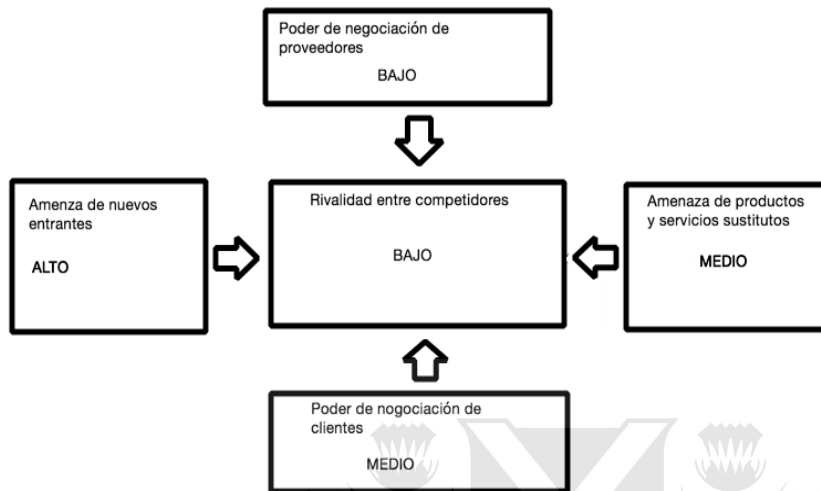
## 1.4 Metodología

Utilizaremos diferentes metodologías de análisis para realizar un correcto análisis de nuestro plan de negocios. Para poder brindar el servicio de marketing experiencial en domicilios, atrayendo la mayor cantidad de personas posibles, evaluaremos la población de las zonas donde nos ubicaremos, como también la evaluación de posibles catering que funcionen como proveedores de alimentos y bebidas.



## 2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

### 2.1 Cinco Fuerzas de Porter



Utilizaremos el modelo de las Cinco Fuerzas de Michel Porter (2008) para analizar nuestro negocio y las variables que puede afectarlo directamente. Este análisis estudia cinco variables exógenas que pueden afectar el desarrollo de la empresa en el mercado. Estas fuerzas que presenta Porter son: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Este análisis nos resulta importante para lograr comprender de una manera más realista y objetiva, donde se encuentra ubicada nuestra organización en el mercado.

#### Amenaza de nuevos entrantes

Las barreras de entrada al mercado de promoción es un factor clave para poder entender la potencial amenaza de nuevos jugadores. Éstas son bajas debido a que solo se necesita conocimiento en el área de marketing y un capital pequeño para poder entrar al mercado de asesorar a nuevos emprendedores. También el hecho de que no sea un mercado explotado puede incentivar a distintas empresas a querer desarrollar algo similar.

Dadas estas condiciones buscamos diferenciarnos siendo unos de los primeros en vincularnos exclusivamente con emprendedores en la industria de la ropa como segmento de nicho.

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes tienen poder de negociación medio debido a que la cartera de clientes potenciales hoy en día es muy alta, pero simplemente estos pueden optar por no contratar nuestro servicio y realizarlo por su cuenta. Nuestros clientes, al ser nuevos emprendedores, no poseen el capital, el lugar, el conocimiento, o el tiempo para poder promocionar de la mejor manera su marca debido a que son nuevos emprendedores. Al faltarles algunos de estos recursos es aquí donde tenemos una ventaja al poder ofrecerles una propuesta interesante que los pueda ayudar a promocionarse.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Tendremos tres tipos de proveedores, aquellos que nos brindarán el espacio para desarrollar el evento, aquellos responsables de los alimentos y bebidas, y también aquellos que brinden un servicio de entretenimiento que le de distinción al evento. Podemos decir que el nivel de negociación de los proveedores es relativamente bajo, ya que para cada uno de ellos existen una gran cantidad de competidores, tanto de caterings, shows de entretenimiento o ubicaciones para llevar a cabo el evento.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Podemos encontrar varios servicios sustitutos que presentan y exponen su marca, pero sin embargo no la promocionan de la misma forma o en el mismo sentido. Por lo tanto, la amenaza es media, ya que pueden participar en ferias de ropa, Showrooms, hacerlo por su cuenta, o promocionarse por otros medios.

## Rivalidad entre los competidores existentes

Existen muchas empresas que se encargan de la promoción de las marcas, pero no hay en el mercado empresas que se centren en los pequeños y nuevos emprendedores, y que se encarguen de promocionarlos como nosotros. Como consecuencia, la rivalidad con los competidores es baja, dado que por el momento no existen muchos servicios que se enfoquen en los pequeños emprendedores de ropa de la forma que nosotros lo hacemos.

## 2.2 Matriz FODA



El análisis de la Matriz FODA busca mostrar cómo afectan algunas variables tanto endógenas como exógenas al negocio. Las primeras son originadas por parte de la empresa debido a las acciones que toma y su principal división son las fortalezas y debilidades. Por otro lado se analiza lo que rodea a la empresa, como lo es el entorno que no es causado por la organización sino que es ajena a ella como pueden ser las oportunidades y amenazas.

## **Fortalezas**

El hecho de que el mercado no está del todo desarrollado en el Argentina presenta una oportunidad de fortaleza debido a que se buscará consolidarse al ser uno de los primeros en este segmento. También se hará foco en la diferenciación a la hora de realizar nuestra principal actividad que es la promoción de nuevas marcas. Realizaremos nuestro servicio presentando en todos nuestros eventos una experiencia que una a la marca que promocionamos de una forma muy entretenida con los potenciales consumidores de nuestro cliente.

## **Debilidades**

Al ser un mercado relativamente nuevo no se sabe cómo lo captará el público. Ya se conoce y está establecido que las grandes empresas tengan agencias de marketing que las ayuden en su promoción. Pero en este caso no se sabe cómo van a reaccionar estos pequeños jóvenes emprendedores a un soporte en el área de promoción. Puede ocurrir que al sentir que la idea del negocio es de ellos quieran realizar la difusión de su marca por su cuenta sin la ayuda de un tercero. También puede suceder que prefieran invertir dinero en el producto debido a que se encuentran en una etapa inicial de la marca dejando de lado la promoción de la marca al mercado.

## **Oportunidades**

Podemos ver como en la Argentina son cada vez más las personas que deciden realizar un emprendimiento vinculado a temas que los apasiona o por cuestiones de necesidad vinculado a la crisis económica. En el último año ha crecido el número de emprendedores en cuatro puntos porcentuales según lo que reporta el GEM en el Centro de Entrepreneurship del IEA Business School. Muchos de ellos son personas jóvenes que cuentan con poco conocimiento de cómo promocionar su marca y con poco tiempo para enfocarse en esta variable que puede impulsar su emprendimiento al crecimiento.

Existe una amplia cartera de clientes potenciales que desarrollan un emprendimiento vinculado a la producción de ropa y no saben cómo difundir y mostrar su marca.

Por otro lado se puede ver que existen muchas empresas de branding que ayuden a distintas marcas a promocionarse pero no lo hacen con los pequeños emprendedores debido a que no poseen mucho capital. Este segmento de pequeños emprendedores de ropa no cuenta con ningún soporte que lo estimule a poder mejorar en la promoción de marca generando así una gran oportunidad de mercado.

### **Amenaza**

La principal amenaza que tiene este mercado promoción de pequeños emprendedores es que cuenta con bajas barreras de entrada. Se necesita de un pequeño capital para poder generar un estímulo en la difusión de una nueva marca, conocimiento en marketing y los contactos de nuevos emprendedores.

### **2.3 Análisis PEST**

Con el fin de poder interpretar el entorno en el que este proyecto se desarrollará , realizaremos un análisis PEST que nos dará una visión a nivel macro del contexto actual

#### **Factores políticos**

Frente a las tensiones políticas que ha vivido el país en el último tiempo , nos encontramos en un gobierno que refleja mucha incertidumbre fuertemente relacionada con la situación económica del país. Esto genera dudas en las personas a la hora de invertir en nuevos negocios o comenzar a emprender por su cuenta. Sin embargo , como bien dice IProfesional , con el gobierno actual se han generado nuevas políticas que fomentan y ayudan a los jóvenes emprendedores de diferentes formas, ya sea con beneficios económicos o con



asistencia en tramites legales que incentivan a invertir en sus proyectos , por ejemplo, se ha lanzado el programa *Argentina Emprende*<sup>5</sup> , incluyendo diferentes leyes que apoyan a los emprendedores , entre ellas *La Ley de Emprendedores* <sup>6</sup> , que establece un nuevo tipo de societario, La Sociedad por Acciones Unificadas, permitiendo crearla en menos de 24 horas. Además ha creado ha creado una política de Fondo Fiduciario para el Desarrollo de Capital Emprendedor (FONDCE) , permitiendo que puedan expandirse a nuevos mercados. <sup>7</sup>

## **Factores económicos**

Nos encontramos frente a una situación en la cual la inflación no para de crecer , donde el riesgo país y el cambio dólar han aumentado hasta en un 70% respecto a el año pasado <sup>8</sup> , generando una fluctuación de precios descontrolada , y donde además , como informa la revista OVERVIEW, se estima que haya una caída importante del salario real, impactando directamente sobre el consumidor y su poder adquisitivo . Los jóvenes emprendedores, es decir nuestros clientes, pueden sentir que dada la situación económica actual no es necesario recurrir a un tercero que los ayude a promocionarse .

Sin embargo, como vimos en el punto anterior, el gobierno actual ha lanzado muchas políticas económicas que impulsan el desarrollo de los emprendedores, ayudándolos con subsidios o creando leyes que fomenten esta actividad. Por otro lado, nuestro servicio es relativamente económico , y conecta una demanda en busca de precios bajos con emprendedores que son vistos como una alternativa a los precios que ofrecen las marcas de primera línea . Es por eso que creemos que en este contexto inestable , Club de Marcas puede desarrollarse favorablemente.

---

<sup>5</sup> <https://www.apertura.com/emprendedores/Contexto-para-emprendedores-argentinos-en-2018-el-rol-del-Estado-y-los-privados-20180206-0006.html>

<sup>6</sup> <https://www.iprofesional.com/notas/259218-Las-politicas-argentinas-para-promover-emprendedores-obtuvieron-un-reconocimiento-internacional>

<sup>7</sup> <https://www.iprofesional.com/notas/259218-Las-politicas-argentinas-para-promover-emprendedores-obtuvieron-un-reconocimiento-internacional>

<sup>8</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2199891-el-riesgo-pais-era-macri-que-esta>

## Factores Sociales

Como hemos visto previamente , la cantidad de emprendedores que existen en Argentina ha ido aumentando en el último tiempo. Podemos ver en el cuadro que señala el diario *El Cronista* (Anexo 1) , que Argentina ha trepado 4 puntos en el ranking de países emprendedores de América Latina, ubicándose en el tercer puesto<sup>9</sup> . Esto señala que muchas personas prefieren invertir en sus propios proyectos , antes que lidiar con la incertidumbre del desempleo y la inflación que vive el país . Además, hoy en día existe una fuerte tendencia de comercialización mediante los denominados Showrooms, sobre todo por parte de jóvenes emprendedores que han ido evitando gastos y otros factores que en cualquier otro tipo de negocio o tienda no podrían evadir. Estas tendencias son las que denotan un panorama positivo para el desarrollo de nuestro negocio.

## Factores Tecnológicos

Vivimos en un mundo donde cada vez estamos más conectados los unos con los otros , en donde cada vez más transacciones se realizan en internet , o donde casi ya no es necesario ir a un lugar físico para realizar una compra. Esto es debido a la evolución tecnológica que avanza cada día más sin cesar.

Junto con este avance tecnológico han llegado las redes sociales , estructuras de comunicación que han ido transformándose en herramientas de marketing digital y que hoy en día son una de las más fuertes a la hora de realizar análisis y estudiar los comportamientos de los consumidores . Como bien dice el blog online *Brandmanic*<sup>10</sup>, las plataformas de redes sociales se han vuelto imprescindibles en la vida de los seres humanos, ya que esto conlleva una fuente de datos sobre usuarios (consumidores) infinita . Es por esto que muchos emprendedores, en gran mayoría los más jóvenes, eligen las redes

<sup>9</sup> <https://www.cronista.com/negocios/La-Argentina-se-trepa-al-podio-regional-de-los-emprendedores-20170906-0071.html>

<sup>10</sup> <http://www.brandmanic.com/marketing-en-redes-sociales-evolucion/>

sociales para comercializar sus emprendimientos , ya que es una forma muy sencilla y económica para poder desarrollar sus negocios . Gracias a este avance de las plataformas sociales , ha aumentado el nivel de emprendedores en el mundo<sup>11</sup> .



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>11</sup> <https://www.emprenderalia.com/redes-sociales-entorno-ideal-los-emprendedores/>

## **3.Propuesta de Modelo de Negocio (CANVAS)**

### **3.1 Propuesta de Valor**

#### **Necesidad (como la resolvemos)**

Somos un negocio que busca impulsar el entusiasmo de jóvenes emprendedores que buscan desarrollar sus marcas en plena etapa de crecimiento. Buscamos satisfacer la necesidad de promoción y branding de nuevas marcas para mejorar su posicionamiento e imagen en el mercado, ya que ellos mismos no poseen recursos económicos y el conocimiento necesario para hacerlo por su cuenta. Esto lo resolveremos con nuestro servicio que les permitirá a las marcas emergentes poder exponerse frente a un público nuevo, logrando una experiencia diferenciadora para los clientes . Al ser marcas que recién comienzan a desarrollarse y se insertan en un mercado muy competitivo (como por ejemplo el de indumentaria), su posicionamiento y su cartera de clientes es muy acotada . Nuestro servicio les ofrece la posibilidad de realizar una exposición frente a un público nuevo, en donde darán a conocer sus productos.

En términos de las 4 P's de marketing , con nuestra ayuda , las pequeñas marcas podrán enfocarse en el producto , mientras que nosotros les ofrecemos la posibilidad de facilitar cualquier aspecto relacionado con la promoción y la plaza de este mismo. Creemos que en el comienzo/nacimiento de una marca , es vital poner el foco en el desarrollo del producto, sin dejar de lado el resto de los aspectos (los cuales nos haremos cargo nosotros de forma original y diferente).

#### **Beneficios que espera el cliente de nuestro servicio**

Una forma económica e innovadora de promocionarse para poder conectarse con nuevos clientes y hacer conocida su marca. Es una excelente oportunidad para que ellos puedan presentarse y vender sus productos , además de

interactuar con un público nuevo y otros emprendedores. De esta forma los potenciales clientes tendrán contacto directo con la marca, expandiendo sus métodos de venta, y no será solo virtualmente a través de las redes. De esta forma las marcas tendrán un canal de venta extra suplementario. No solo lograrán ventas en el corto plazo, si no que también obtendrán la lealtad de sus clientes para un futuro . Al participar de la comunidad de “Club de Marcas” , generarán una identidad de marca que los diferencie del resto de sus competidores .

### **¿Por qué nos elige a nosotros?**

Nuestro servicio se basará en presentar un espacio cool donde nuestros clientes (pequeñas marcas) puedan exponerse en un stand con sus productos . Se realizará un evento abierto al público , donde se cobrará el ingreso incluyendo comida , bebida, y shows de entretenimiento a decidir con nuestros clientes. El evento podrá ser de 3 o más emprendedores, donde exhibirán su imagen como marca.

Principalmente podríamos pensar ¿Por qué no lo hacen ellos mismos? Simplemente por una cuestión de tiempo, dinero , y falta de conocimiento . Al ser una marca en desarrollo no poseen el capital suficiente para poder llevar a cabo un evento de branding como este. Al estar en la etapa de inicio, están concentrados en el desempeño de sus productos que comercializan, y no tienen el tiempo suficiente para enfocarse en la parte de marketing y promoción de su marca. Somos una empresa que ofrece este servicio para pequeños emprendedores a un costo bajo, somos el nexo que les provee el espacio, el tiempo y la creatividad necesaria para poder llevar a cabo su promoción de marca.

### **3.2 Segmento de Clientes**

Nuestros principales clientes serán jóvenes emprendedores y diseñadores, aproximadamente de entre 20 y 30 años, que se encuentran en el periodo de introducción y crecimiento de su marca . Serán personas que no

cuentan con el conocimiento ni la experiencia necesaria para llevar a cabo una promoción efectiva de su emprendimiento, y que a su vez estén dispuestas a pagar por el servicio de este mismo .

Además, existe una categoría de clientes “indirectos” , que son todos aquellas personas que asistirán al evento , viviendo la experiencia distintiva que Club de Marcas ofrece, disfrutando de los alimentos, las actividades y el espectáculo organizado para cada evento. No solo buscamos satisfacer la necesidad de promoción de nuestros clientes emprendedores, si no que la gente pueda asistir y tener una experiencia agradable compartida con amigos o en familia.

### **3.3 Canales**

Nos enfocaremos a apuntar a los canales por los que nuestros potenciales clientes se promocionan y venden. Principalmente mediante las redes sociales, ya que hoy en día es un elemento de marketing digital muy avanzado y utilizado por las marcas y que nos permiten acceder a clientes de todas partes, y no solo limitarnos a ciertas áreas de Buenos Aires. Realizaremos nuestras propias cuentas en las redes sociales (Instagram y Facebook) para promocionarnos, localizar clientes, y para poder contactarlos a través de mensajes privados. También buscaremos promocionarnos mediante los principales foros de emprendedores, aquellos donde los miembros de estas páginas busquen contribuciones, subsidios, o simplemente ayuda con los problemas que enfrentan sus proyectos (Anexo 2). Otro canal importante será la voz de nuestros clientes, comunicándose y difundiéndonos entre ellos. Por último haremos presencia en ferias de ropa , repartiendo flyers en busca de captar nuevas marcas .

### **3.4 Relación con los Clientes**

Este es un punto muy relevante para el proyecto, ya que al estar hablando de construir una comunidad, es necesario que se genere un vinculo

de confianza fuerte, tanto entre nosotros con nuestros clientes como entre ellos mismos, con el fin de lograr ser aún más productivos en el largo plazo .

Estableceremos una relación personalizada con nuestros clientes, debido a que además de estar presentes en los eventos, los contactaremos de forma directa a cada uno de ellos. Nos manejaremos con una modalidad de negocios B2B, poseeremos un trato personalizado con cada marca, ya que cada una tendrá diferentes necesidades , con el fin de generar lealtad y confianza entre nosotros.

### **3.5 Flujo de ingreso**

Principalmente nuestro flujo de ingreso serán las entradas que cobraremos a las personas para ingresar al evento. Este tendrá un precio que fijaremos con antelación una vez que comenzamos a promocionar el evento por todos nuestros canales.

Además, le cobraremos a cada marca que participe de la exposición un canon fijo determinado, que responderá a la cantidad de personas que asistan al evento y su dimensión (comida, bebida, entretenimientos , cantidad de influencers, y tamaño de stand), junto con un pequeño porcentaje de las ventas que ellos hayan realizado, sin establecer ningún tipo de volumen de venta mínima.

Por otra parte ofreceremos publicidad dentro del evento , como sponsors mediante las bebidas o los alimentos.

### 3.6 Recursos clave

En primer lugar , el espacio donde se llevara a cabo el evento será uno de los recursos más importante para este proyecto. Nos enfocaremos en casas que tengan un espacio verde grande , donde se permita el ingreso de por lo menos 100 personas, incluyendo un mínimo de 2 stands, sectores para sentarse y un espacio para llevar a cabo algún tipo de entretenimiento, ya sea un DJ o una banda de música . Como segunda opción tendremos en cuenta espacios cerrados, como departamentos, salones de eventos e incluso depósitos vacíos de gran tamaño.

En segundo lugar , otro recurso importante serán los proveedores de alimentos y bebidas para la exposición serán un elemento muy importante. En cuanto a los alimentos , contrataremos un catering de comida que se encargue de el servicio completo . Por el lado de las bebidas, buscaremos conseguir canje con alguna marca , ya sea de gaseosa o cerveza. Marcas de cerveza como Schneider o Miller trabajan con canje, donde a cambio de un banner, donde el público se saque fotos y las suba a las redes sociales, ellos te otorgarán una cierta cantidad de latas de cerveza. Esta idea viene acompañada de la contratación de Influencers para que asistan al evento, y que suban videos o fotos sus redes sociales . De esta forma obtendremos canjes con mayor facilidad. Por otro lado, estarán los proveedores de entretenimiento, ya sean bandas de música , dj's , shows de stand up , etc. , como también el proveedor de los baños químicos.

El recurso mas importante de todos será el publico que asista al evento. Sin publico nuestro proyecto no funciona , es por eso que debemos hacer foco en captar mucha gente para que asista a los eventos . La idea es lograr generar un público fiel a largo plazo , donde venga a divertirse y disfrutar , y no solo comprar productos .

En cuanto a los recursos humanos, será necesario contar con los mozos del catering que se encargue de los alimentas y de las bebidas. Además contrataremos un seguridad que este en la puerta del domicilio. Nosotros



estaremos presentes en todos los eventos de principio a fin , encargándonos de supervisar que todo funcione de forma adecuada, cobrando las entradas, y asistiendo a nuestros clientes con lo que necesiten.

Respecto al recurso financiero , será muy importante ya que debemos realizar una inversión inicial para sustentar todos nuestros costos. El tiempo en que lo recuperaremos dependerá de la cantidad de sponsors o canjes que consigamos , y sobre todo , la cantidad de público que asista al evento .

Por último, otro recurso importante será el propio conocimiento que ofrecemos tanto Andrés Salmún Feijóo con la experiencia de su emprendimiento propio , como Enrique Sauro cursando materias relacionadas con los temas de marketing y emprendedurismo.

### **3.7 Actividades Clave**

En primer lugar , una actividad clave será la selección de los emprendimientos con el perfil adecuado para participar en nuestros eventos. En segundo lugar, otra actividad importante será conseguir espacios estratégicos amplios para desempeñar el evento, con una buena ubicación. También, necesitaremos desarrollar la logística del evento de forma eficiente y organizada para poder tener todos los insumos necesarios en tiempo y forma.

Por otro lado, debemos estar en contacto con nuestros proveedores permanentemente, y asegurarnos de conseguir algún tipo de canje con alguna marca de cerveza , como también seleccionar el servicio de catering mas conveniente. Hacer un balance adecuado entre el valor de la entrada al evento, y los costos o gastos que tendremos con nuestros proveedores.

Por último, ambos miembros del proyecto estaremos inscribiéndonos en cursos de marketing y marketing experiencial, para poder ampliar nuestros conocimientos .

### **3.8 Socios Clave**

Estos son todos aquellos asociados que permitirán que podamos desarrollar nuestro negocio de forma eficaz. Sin ellos no podremos funcionar correctamente . Nuestros socios se dividen en dos principales grupos, los proveedores y los aliados comerciales. En cuanto al primero grupo, tenemos a los proveedores de alimento y bebida, de entretenimiento , y al dueño del espacio que utilizaremos para llevar a cabo el evento.

Por otro lado, buscaremos un aliado comercial, donde nuestro objetivo será conseguir un convenio con una marca de cerveza o de alimentos que nos otorga una cantidad determinada de productos a cambio de promoción en el evento, o de contenido en redes sociales.

Por último, la esencia de Club de Marcas esta relacionado con este punto. Todos los miembros emprendedores que participen en el evento serán socios clave , además de clientes, dado que invitarán al evento , y esto se verá reflejado como una fuente de ingreso para nuestro negocio.

### **3.9 Estructura de Costos**

En cuanto a los costos que tendremos para llevar cabo este negocio , podemos hacer una división en dos grupos, costos fijos y costos variables. Los costos fijos se verán reflejados en lo que es el valor del alquiler del espacio donde se llevará a cabo el evento , junto con el personal de seguridad. Además, tendremos costos de inversión en campañas de marketing para promocionarnos y captar clientes.

Por otro lado, tenemos el grupo de costos variables , donde la gran mayoría se ajustarán de acuerdo a la dimensión del evento. En este grupo incluiremos a los proveedores de alimentos y bebidas ( excluyendo al sponsor , si es el caso), el alquiler de muebles y stands ( de acuerdo a la cantidad de

emprendedores que participen ), el show de entretenimiento y los baños químicos.



Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Plan de Marketing

Utilizaremos el modelo de las “4 P’s” propuesto por Mc. Carthy (1960), denominado como *marketing mix* , y que esta compuesto por cuatro puntos fundamentales para llevar acabo un plan de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Esta herramienta es muy importante ya que clarifica el panorama y simplifica la gestión del producto o servicio que se comercializa. Es un modelo integral que permite definir los objetivos y las estrategias que se utilizarán para alcanzarlo. Esto se logrará siempre que los cuatro conceptos mantengan un equilibrio y coherencia entre ellos.

### 4.1 Producto

En cuanto al producto , nosotros ofrecemos un servicio de promoción para jóvenes emprendedores, es decir , toda aquella actividad que incluya, un espacio para exponerse y captar nuevos clientes, dar a conocer la marca (nombre , imagen y propuesta de valor) y comercializar sus productos .

Nuestro servicio lo venderemos como un espacio para promocionarse frente a una cierta cantidad de público garantizado, nosotros queremos que nuestros clientes confíen en nuestras técnicas de promoción para que ellos puedan enfocarse en otros aspectos del emprendimiento , ya sean financieros , de distribución, en proveedores, etc.

Mediante nuestro servicio, queremos conectar emprendedores en busca de clientes a los que puedan presentarles su marca y su identidad , con gente que busca descubrir este tipo de emprendimientos o productos desconocidos, por así decirlo, ya sea por gustos, por tendencias, o simplemente porque es una forma económica de comprar ropa.

## 4.2 Promoción

El servicio que Club de Marcas ofrece debe promocionarse de tal forma que genere confianza y seguridad en nuestros clientes , ya que ellos dejarán en nuestras manos una actividad muy importante de su emprendimiento, y nuestra idea es generar un vinculo de lealtad a largo plazo . Es por esto que las estrategias de promoción serán un aspecto fundamental a la hora de captar nuestros clientes. Debemos elegir correctamente la estrategia que utilizaremos para promocionarnos, para así poder transmitir nuestro mensaje y expresar nuestra propuesta innovadora de forma adecuada, convenciendo y captando nuestro segmento de clientes. Es necesario expresar de forma clara que nuestro fin no es únicamente que nuestros clientes vendan, si no que generar un vinculo de confianza con ellos para dar sentido de comunidad entre todos los emprendedores miembros de Club de Marcas, para luego darle una reputación y un buen posicionamiento a la marca.

Dado que nuestro negocio posee clientes directos e indirectos, utilizaremos diferentes estrategias de promoción para cada uno de ellos.

Respecto a los emprendedores, buscaremos comunicarnos con ellos de forma directa y online . Utilizaremos las redes sociales como nuestro principal canal de comunicación , ya que sus costos son muy bajos y hoy en día generan un gran impacto y alcance a la hora de promocionarse.

Somos un proyecto que apunta a un público joven, entre ellos *millenials*, gente que vive conectada gran parte del día en las redes sociales, compartiendo , comentando y poniendo *Me gusta* en contenido<sup>12</sup>. Nos contactaremos con ellos mediante mensajes privados en las redes sociales, comentándoles sobre nuestra propuesta y más información si resultan interesados. Tendremos una cuenta de Facebook e Instagram (Anexo 3), que a medida que vayamos realizando eventos la cargaremos de contenido, de esta

---

<sup>12</sup> <http://forbes.es/business/6589/cuantas-horas-al-dia-pasa-un-millennial-en-internet/>

forma podremos compartir imágenes y videos a nuestros potenciales clientes para que ellos vean en que consiste un evento de Club de Marcas.

Por otra parte, realizaremos charlas informativas sobre nuestra propuesta , en instituciones y asociaciones de emprendedores , tales como ASEA<sup>13</sup> y Emprear<sup>14</sup> , entre otras.

En cuanto a nuestros clientes indirectos, es decir el público que asista al evento , creemos que nuestra principal herramienta de promoción será el boca a boca . Como bien nos informa la consultora Nielsen en uno de sus artículos<sup>15</sup>, el 84% de los consumidores alrededor del mundo confía en las recomendaciones de boca en boca por parte amigos y la familia. Justamente esto es a lo que apunta Club de Marcas, uno de nuestros objetivo es generar un ambiente de comunidad , para que luego este público satisfecho , le comente a sus amigos , familiares y compartan imágenes en sus cuentas sobre este tipo de eventos, incrementando la reputación de nuestra marca.

Otra herramienta que utilizaremos serán los anuncios pagos de Instagram . Como podemos ver en el (Anexo 4), el costo de realizar un anuncio en Instagram es muy bajo respecto al alcance que tiene en comparación a otros medios de publicidad . Esta es una excelente opción que garantiza difusión y visibilidad entre los jóvenes y las redes sociales. Además, contrataremos influencers para que asistan al evento y compartan contenido en sus cuentas de Instagram .

Por último , repartiremos tarjetas en los eventos , donde las personas podrán encontrar toda la información necesaria para contactarnos ante cualquier interés por nuestro servicio. (Anexo 5)

---

<sup>13</sup> <http://www.asea.com.ar/>

<sup>14</sup> <http://emprear.org.ar/>

<sup>15</sup> <https://www.nielsen.com/latam/es/press-room/2013/la-publicidad-de-boca-en-boca-por-parte-de-amigos-y-familia-en-la-que-mas-confian-los-consumidores-en-america-latina.html>

### **4.3 Plaza**

Los canales por donde comercializaremos nuestro servicio serán los principales foros de emprendedores, aquellos donde los miembros de estas páginas busquen contribuciones, subsidios, o simplemente ayuda con los problemas que enfrentan sus proyectos . Además, realizaremos anuncios pagos en las redes sociales como Instagram y Facebook, que llevaran a los usuarios a nuestras cuentas (Anexo 3) , donde podrán tener toda la información necesaria sobre como funciona este servicio. En caso de estar interesados en participar en un evento les enviaremos un mail con toda la información necesaria, para así luego concretar su participación en Club de Marcas .

### **4.4 Precio**

El precio por participar en un evento de Club de Marcas será nuestra principal variable de ingreso . El precio lo fijaremos en base a nuestros costos y la dimensión del evento (cantidad de clientes, público, shows de entretenimiento, influencers, alimentos , etc.)

Nuestra estrategia de precios será de penetración , ofreciendo un precio inicialmente bajo que nos permitir penetrar en el mercado y captar una gran cantidad de clientes de forma rápida.

## 5. Operaciones de Negocio

El ciclo operativo comienza con el acercamiento de la marca que busque promocionar su empresa. Aquí se establecerán las condiciones en las que se llevará a cabo el evento o la actividad para exponer su organización. Se fijarán los principales factores como el lugar, la cantidad de gente que se espera que asista, la fecha y hora entre otros temas.

En base a estas variables ya establecidas tendremos que llegar a un acuerdo con nuestros distintos proveedores para poder cumplir con los requisitos que nos encomendó la marca. Buscaremos una casa o lugar para poder tener un espacio donde se pueda promocionar la empresa en razón de lo que nos solicitó la marca. Realizar un arreglo con nuestro Catering Floyd, para que nos presente un menú para el público que se espera que pueda asistir. También alquilaremos con la empresa de amueblamiento sillones y prestaciones para la comodidad del lugar.

Luego de haber tenido contacto con nuestros proveedores le pasaremos un precio fijo a pagar a nuestro cliente sin importar la cantidad de gente que participe en la actividad. Este precio se lo podemos otorgar una vez que conozcamos nuestros costos del servicio que prestamos.

Una vez acordado con la marca el precio del evento incurrimos en los gastos necesarios para poder llevar a cabo la exposición que incluye desde el pago del lugar. La marca nos paga previamente al evento para asegurarnos del pago de este. Por último se realiza la exposición de la marca y se les cobra a las personas que asistan al evento. Una vez finalizado este se le debe abonar a los otros proveedores que prestaron su servicio como el catering, la empresa de amueblamiento y la de seguridad.



## **6. Costos, Finanzas e Inversión**

Este proyecto no requiere de una gran inversión inicial pero sin embargo posee una alta tasa de retorno basada en la estimación de los flujos de fondos. Como aspecto negativo se puede destacar que es una inversión que contiene un grado de riesgo que podría hacer que disminuyera la tasa de retorno. Para poder entender mejor los aspectos principales del negocio se explicaran los análisis financieros para mostrarlos flujos de fondos y retornos de inversión.

### **6.1 Análisis de Costos**

En primer lugar para poder llevar a cabo este evento donde se expondrán algunas marcas se necesitará de una inversión inicial. Este monto se determina en base a los costos a los cuales se va a incurrir. Este modelo de negocio muestra un grado de riesgo dado que todos los costos van a ser absorbidos por la empresa y luego se buscará con la realización del evento o la actividad recuperar esa inversión y generar una ganancia.

La preparación de la actividad cuenta con ciertos costos fijos. Esta preparación de estos costos puede diferir dependiendo de donde se realice el evento o de la cantidad de personas que asistan. En este caso vamos a fijar estas dos variables para poder desarrollar así los flujo de fondo.

Estos costos que presentaremos son los que creemos que son indispensables y que requeriremos de ellos para realizar nuestra actividad. Sin embargo puede ocurrir que las marcas nos sugieran alguna condición extra o pidan alguna prestación demás que será agregada a la lista de costos y para luego cobrárselas.

Costo	Precio	Unidades	Precio por unidad
Espacio	\$8,000.00	-	-
Bebidas	\$3,250.00	50	\$65.00
Comida	\$17,000.00	-	-
Seguridad	\$1,500.00	1	\$1,500.00
Show (promedio)	\$2,500.00	1	\$2,500.00
Publicidad (Anuncios redes sociales)	\$2,500.00	1	\$2,500.00
Stands/sillones	\$2,800.00	2	\$1,400.00

Estos costos son estimados pensando en la realización de un evento en el cual se involucre aproximadamente 140 personas. El costo de alquilar el lugar fue obtenido con entrevistas a distintas casas que se encuentran en alquiler de forma mensual en zona norte. Los principales municipios que se consultaron fueron el de San Isidro, Vicente López y San Fernando. Se seleccionaron estos lugares para la investigación de mercado por el motivo de que comenzaremos trabajando con marcas que se encuentren en estas zonas. Se les consulto por cuanto dinero alquilarían la casa por un día para poder llevar acabo la actividad. El monto que nos respondieron fue de \$8000 (Anexo 6). El costo del alquiler del lugar es fijo.

Por el lado de las bebidas se estudió el precio de distintos mayoristas y se obtuvo como resultado una estimación de \$65 la botella de 2 litros que Coca Cola, calculando más de medio litro por persona. El costo de las bebidas es variable al estar condicionado por la cantidad de personas que asistan.

Con respecto a la comida que ofreceremos en el evento, lo dejaremos a cargo de un catering que se dedique a esta función. Este brindará un menú atractivo que le dará una distinción a la experiencia. El precio que se obtuvo se estimó en base también a encuestas a diferentes caterings de zona norte. Tuvimos entrevistas con distintos caterings como Del Tomate, Orange, Zucker, Zapiola y finalmente nos quedamos con la propuesta que nos presentó Floyd Catering (Anexo 7). Preferimos delegar esta parte del proceso de la actividad

para concentrar nuestra atención a otros temas vinculados a la exposición de las marcas con la gente. La marca nos cobrará un costo variable por persona siendo el mencionado anteriormente el estimado.

Por el lado de la seguridad se pretende poner en el ingreso personal para mantener la tranquilidad de la actividad. El dinero presupuestado fue obtenido con la empresa Prosegur. Con lo que compete a los shows que se realizarán, serán de principal importancia debido a que buscarán darle distinción al evento y generar una experiencia divertida. Se presentarán dos entretenimientos diferentes donde puede ser un show de una banda o incluso una presentación de stand up. Por último como costos indispensable se encuentra el amueblamiento del jardín o espacio que presente el lugar. Este consistirá principalmente en sillones o lugares donde la gente se pueda sentar a comer o conversar. Este precio fue obtenido con la empresa de eventos Hello Hollywood. Tanto la seguridad, como el entretenimiento son costos fijos.

## **6.2 Análisis de Ingresos**

Con lo que respecta a los ingresos, se encuentran dos principales fuentes. Una de ellas es el precio que pagan las marcas para realizar el evento de branding. Este precio constituye un ingreso fijo para nuestro negocio que no depende de la concurrencia de la gente a la actividad. Vale destacar que es un monto que se establece previamente a la exposición de las marcas. Se les cobrará \$10000 a cada marca para la realización de esta actividad. Se fijó este precio como medida inicial por consultas y encuestas desarrolladas a diversas marcas como Barbados, Bemalmo, Manki entre otras (Anexo 8). Se buscará realizar un evento que esté constituido por dos emprendedores para poder cubrir los costos del servicio de branding y para poder atraer más personas al evento.

Por otro lado obtendremos un ingreso que será variable y será de principal importancia para poder cubrir los gastos necesarios. Este estará

formado por la entrada que pagarán las personas para ingresar a conocer y vincularse con las marcas de los emprendedores. Esta entrada los habilitará a poder estar en el lugar, de comer y poder pasar una experiencia entretenida. El precio que se fijará para la entrada es de \$300. Se estima para la asistencia del evento aproximadamente 140 personas. Se cree que habrá este número de personas por dos motivos. Uno de ellos es las dimensiones del lugar en el cual queremos prestar nuestro servicio. Buscamos un espacio abierto de 20 m<sup>2</sup>. En segundo lugar hemos visitado ferias de diversas marcas y hemos encontrado esta cantidad aproximada de personas.

Ingresos	Unidad	Precio por unidad	Total
Inscripción Marca emprendedora	2	10000	20000
Entrada	140	300	42000
			62000

### 6.3 Programa de Patrocinio

Este negocio al realizar actividades que cuenta con la participación de muchas personas presenta la oportunidad de ser patrocinada por ciertas marcas. Muchas empresas hoy en día esponsoran distintos eventos como fiestas, Showrooms, o incluso apertura de marcas. Esto ocurre debido a que en estas actividades hay mucha gente y es un buen lugar para que marcas de alcohol o de comida patrocinen el evento. Buscamos contar con el patrocinio de una empresa de alcohol que nos brinde sus productos a cambio de publicitar su empresa en nuestra actividad. De esta forma obtendríamos una reducción en nuestros costos al no tener que pagar por estos productos en nuestro evento. Para poder lograr este esponsorio nos hemos vinculado con Schneider para contarle sobre nuestro negocio y hacerlo participe de él. A continuación la explicación de los gastos que evitamos incurrir con la obtención del patrocinio.

	Unidades	Precio por Unidad	Total
Lata cerveza Schneider	310	\$ 30.00	\$ 9,300.00

## 6.4 Cash Flow Forecast

En este segmento se realizará un análisis de flujo de fondos para este modelo de negocio. El estudio se enfocará principalmente en la ejecución de un primer evento. Este modelo podrá variar sus precios de ingresos y costos dependiendo de cuantas marcas participen en él. Para poder obtener conclusiones sobre esta propuesta se utilizarán herramientas como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el tiempo de recupero de la inversión.

El estudio se realiza estimando los ingresos y costos que puede tener este modelo de negocio, por ende este puede sufrir variaciones en la realidad. Hay varios factores que pueden afectar este análisis como la falta de público, factores climáticos, etc.

Con respecto al contexto económico del país es importante tener en cuenta la inflación que se presenta de forma recurrente cada año. Para poder controlar esta variable, el aumento de los costos debido a este factor será trasladado al precio que paga cada marca por la exposición y al precio de las entradas del público. Se aumentarán los precios en porcentaje al incremento del precio de los costos.

Pensando en una exposición para dos emprendedores nuestros flujos de fondos son los siguientes.

Ingresos	\$62,000.00
Costos	\$37,550.00
EBIT	\$24,450.00
Impuestos	\$8557,5
Resultado después de impuestos	\$15892,5

	Momento	Valor
Costos	0	\$ -37,550.00
Se les cobra a las marcas	1	\$ 20,000.00
Se presta el servicio	2	\$ 40,300.00
TIR		34%

En base a la proyección presentada, la Tasa Interna de Retorno alcanza un 34%. Esta es la tasa de interés más alta a la que el negocio se podría endeudar para llevar a cabo la propuesta de exposición.

Por otro lado se espera recuperar la inversión en la que se incurrió al pagar todos los costos en la realización de ese mismo evento de marcas.

## 6.5 Análisis de escenarios

Para buscar mejorar la evaluación de este modelo de negocio es esencial tomar en cuenta el cambio en las principales variables endógenas y exógenas. Se pueden presentar dos escenarios posibles de resultados para la organización; uno positivo y uno negativo.

Estimando un **escenario pesimista**, que considera los siguientes valores:

- 100 personas que asistirán a la exposición
- Obtención de un lugar caro para realizar la muestra de marcas (\$10000)

Este flujo de fondos presenta una TIR del 19% mientras que sigue recuperando el dinero invertido para la exposición en la misma muestra. Se pueden ver la importancia con la que cuentan estos factores dado que al modificar negativamente algunos de estos, baja notoriamente la tasa interna de retorno.

Por el otro lado, estimando un escenario optimista, que considera los siguientes valores.

-160 personas que asistirán a la exposición

-Obtención de un lugar económico para realizar la muestra de marcas (\$7000)

Este flujo de fondos refleja una TIR del 41% y su período de recupero se sigue presentando en la realización de esa misma exposición. En este caso una leve mejora en ciertas variables produjo un aumento significativo en la tasa interna de retorno, siendo este un panorama muy beneficioso para la organización.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. Equipo

La organización está compuesta por dos socios que son los que se van a encargar de desarrollar y llevar a cabo todas las actividades del negocio. Cada uno cuenta con el 50% de participación de la empresa.

Por un lado, se encuentra Andrés Feijoo, que va a ser quien se vincule con las marcas para llevar a cabo las actividades, exposiciones, etc. Aquí se pactará el precio y las condiciones para llevar a cabo el evento para las marcas. Se le encomendará esta tarea debido a que él cuenta con una marca propia (Barbados) y por ende conoce el mercado de emprendedores y cómo interactúan las marcas entre sí. Al asistir con su marca a distintos eventos y Showrooms sabe cómo se desempeñan estas exposiciones de marcas, y por lo tanto les puede realizar una propuesta interesante a los potenciales clientes. Andrés también se encargará de pensar en qué actividad o cómo se va a preparar el evento dado que es el más creativo y cuenta con mayores experiencias en ferias y exposiciones.

Por otro lado, se encuentra el segundo socio, Enrique Sauro. Él asumirá las tareas de logística. En ellas buscará que todo lo que necesite el evento se encuentre en tiempo y forma. Esto involucra desde el lugar del evento y la comida hasta la seguridad y limpieza de la actividad. Él será quien tenga contacto con los proveedores para que todos los elementos se encuentren disponibles para la realización del evento. También se hará cargo de las finanzas y la parte contable de la empresa. Aquí se evaluarán los ingresos y los costos de dicho evento, para evaluar su rentabilidad y conveniencia de su ejecución.



## **8. Aspectos Legales**

### **8.1 Sociedad**

La sociedad creada para llevar a cabo este modelo de negocio con el nombre de Club De Marcas, se registrará bajo la ley de emprendedores como una Sociedad por Acciones Simplificada. Debido a que se trata de un nuevo emprendimiento se tomó la decisión de optar por este tipo de sociedad por sobre la Sociedad Anónimo o la Sociedad de Responsabilidad Limitada por los distintos beneficios que recibiremos con este plan. Una de las ventajas que posee este tipo de sociedad es la forma de inscripción que permite constituir la empresa en 24 horas a través de internet si uno cuenta con un CUIT. También te otorga el acceso a préstamos sin interés con tasas bonificadas debido a lo que se conoce como Fondos Semilla. A su vez cuenta con el apoyo de instituciones privadas y públicas que ofrecen capacitación llamadas incubadoras.

Universidad de  
**San Andrés**

### **8.2 Marca**

Con respecto a la marca es esencial registrar el nombre de la marca en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI). Es de gran importancia tener registrada la marca para lograr que los clientes asocien el nombre de la empresa con el tipo de servicio y actividades que prestamos. Con el nombre de la marca buscaremos diferenciarnos de los otros servicios de exposición o presentación de marca que hay en el mercado.

### 8.3 Impuestos

Con respecto a los impuestos la empresa está alcanzada por varios de ellos. El Impuesto a las Ganancias, que con una alícuota del 35% y se abona a cada cierre de ejercicio. También se ve afectada por el Impuesto al Valor Agregado con una tasa nacional de 21%. Este impuesto a abonar surge de la diferencia entre IVA crédito y débito fiscal.

Por último la empresa también se encuentra alcanzada por el Impuesto a los Ingresos Brutos, siendo este un impuesto provincial con una tasa del 3% aunque varía según la jurisdicción.



## **9. Plan de Implementación y Riesgos**

### **9.1 Plan de Implementación**

En cuanto al plan de implementación , hemos realizado un modelo de negocios en base a la necesidad que existe y que nosotros buscamos satisfacer con nuestra propuesta. Si bien desarrollar nuestro negocio no es algo que pueda llevar más de unos meses en planificarlo , involucra una cierta cantidad de etapas previas que debemos organizar y concluir para evitar fallas y eliminar todo tipo de riesgos.

En un principio, durante el primer año nuestra idea será comenzar a hacer de a un evento por mes e ir capturando la mayor cantidad de clientes posibles para que participen en Club de Marcas, logrando fidelizarlos a largo plazo. A medida que vayamos progresando y eliminando nuestras fallas, nuestro nuevo objetivo será realizar en promedio un evento por fin de semana . Es importante aclarar que nos referimos a un promedio , ya que si bien no es un producto estacional, sabemos que no tendremos la misma cantidad de eventos en épocas mas frías que en las más calurosas con mejor clima, donde se permite más estar al aire libre en espacios verdes.

Para organizar nuestras diferentes fases de implementación hemos realizado el diagrama de Grantt (1919), ayudándonos a planificar nuestras tareas y sus tiempos especulados.

	2019												Total meses
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Actividades Legales</b>													
Patentamiento de la marca													2
Constitución de Sociedad													1
Inscripción en AFIP													1
<b>Administrativas y Operativas</b>													
Alquiler de locación													1
Selección de proveedores													2
Alquiler de Inmuebles (sillones/stand)													1
Selección de personal de seguridad													1
<b>Actividades Comerciales</b>													
Desarrollo de cuentas en redes sociales													6
Acuerdo con sponsors													1
Acuerdo con influencers													2
Diseño de logotipo													1
Publicidad													3

## 9.2 Riesgos

Al ser un negocio nuevo que se esta introduciendo al mercado , existen diferentes riesgos que podrían afectar el éxito de este proyecto. Es importante poder detectarlos con antelación para poder evitarlos .

Como cualquier negocio de esta índole , la posibilidad de ingreso de competidores es inminente . Previamente hemos mencionado que las barreras de entrada son bajas , ya que simplemente uno puede ingresar teniendo el conocimiento de las herramientas necesarias, y realizando una inversión media de dinero. Es por eso que es necesario diferenciarse de alguna forma y lograr captar la mayor cantidad de clientes lo antes posible .

Por otro lado , la posibilidad de que nuestros clientes opten por elegir un servicio sustituto es también factible . Ellos pueden elegir hacer un showroom por su cuenta, en un espacio propio , representando costos mínimos, o bien optar por promocionarse a través de una empresa de marketing digital o de algún otro medio . Hoy en día el marketing digital esta creciendo mucho y existe una gran cantidad de negocios que ofrecen este servicio. Sin embargo, nosotros ofrecemos algo diferente , clientes directos y una propuesta innovadora en un espacio para promocionarse junto otros emprendedores.

Uno de los riesgos más importantes para nosotros sería que el nivel de público que asista al evento sea extremadamente bajo . Esto afectaría la reputación y la confianza que buscamos reflejar en Club de Marcas. Este proyecto busca generar una identidad de comunidad con el fin de combatir este riesgo, donde los emprendedores que participen en cada evento puedan ayudarse uno al otro trayendo un público propio, ya sean familiares , amigos o seguidores de sus marcas . Además , nosotros promocionaremos nuestros eventos en los medios y canales previamente mencionados, y también contrataremos influencers para que participen de los eventos .

Otro riesgo inherente a los procesos del negocio podría ser la posibilidad de una crisis económica extremadamente grave , donde las personas tengan miedo y dejen de emprender o simplemente decidan invertir en otras cosas. Si bien no existe forma de prevenir algo así , hoy en día vivimos en un país con una inestabilidad económica constante , donde uno no puede proyectar a largo plazo , pero sin embargo, siguen existiendo emprendedores nuevos cada día y la competencia entre ellos es sumamente alta.

Por último , un riesgo independiente a los procesos de la empresa sería el clima . Desde una simple lluvia a una tormenta podría ser algo que afecte en gran forma uno de nuestros eventos. Afortunadamente hoy en día existen una gran cantidad de plataformas y aplicaciones que te permiten predecir este tipo de percances , y así poder evaluar si las condiciones son favorables o no para realizar un evento de Club de Marcas.

### **9.3 Estrategias de salida**

Dado que estamos frente a un proyecto que no necesita de una gran inversión para ingresos , ni que tampoco requiere una gran cantidad de activos físicos para desarrollarlo , Club de Marcas no cuenta con barreras salida altas que dificulten la liquidación de la empresa o la necesidad de vender la marca. Dado que cada evento es independiente del otro , ante la necesidad de cerrar la empresa simplemente dejaríamos de realizar eventos indefinidamente.

## 10. Conclusión

Luego de haber realizado un análisis del mercado de emprendedores en Argentina, podemos concluir que se encuentra creciendo año tras año. Cada vez son más los jóvenes que se dedican a formar un nuevo emprendimiento y vemos aquí una oportunidad para poder darle soporte en las necesidades que tengan asociadas a promocionar su marca. Viendo esta dificultad se le presenta a estos emprendedores de exponer su marca a un nuevo público creemos que nuestro modelo de negocio podría ser muy beneficioso para poder superar estos tipos de adversidades. Como lo hemos hecho en este análisis podemos ver que ya existen ciertas propuestas para promocionar la marca de estos emprendedores. Sin embargo creemos que esta idea que presentamos se diferencia de los Showrooms y ferias habituales debido a que puede generar un acercamiento entre el público y la empresa de una forma entretenida y que ambas partes recordarán.

Como todo modelo de negocio presenta ciertas variables y riesgos que hay que considerar. Uno de los principales es la asistencia del público al evento o actividad de promoción de marca que es un factor que es externo a la empresa y no se puede manipular. Otra de las variables a tener en cuenta es la situación económica del país determinando el precio de los costos. Sin embargo se puede estimar resultados económicos para analizar la viabilidad del modelo de negocio. El escenario que estimamos probable arroja una Tasa Interna de Retorno del 34% que genera un gran entusiasmo para poder llevar a cabo este negocio.

## Bibliografía

### Libros

- Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica (2004).
- Hoffman, D. et al. Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson, 3° edición, 2007.
- Porter, M. (2008). "The five competitive forces that shape strategy", en Harvard Business Review.
- Tamborini, M. F. (2005). Analisis e Investigacion del Sector.
- Porter, M. (1991) . Estrategia competitiva . Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia . Buenos Aires.
- Brealey, R.; Myers, S.; Allen, F.- Principels of Corporate Finance. Problem Sets.

### Otras fuentes consultadas

Torres Carbonell, Silvia. (13/06/2016). "2015, un panorama alentador para el emprendedurismo argentino". IAE Business School. Consultado: 21 de Agosto 2018.

<https://www.iae.edu.ar/es/LaEscuela/IAEHoy/Paginas/EI-GEM-2015-un-panorama-alentador-para-el-emprendedorismo-argentino.aspx>

Barruti, Sofia . (15/10/2015) . "A contramano de los locales cerrados, el fenómeno de los showrooms sigue "viento en popa" y se afianza en Capital". iProfesional. Consultado : 8 de Septiembre 2018.

<https://www.iprofesional.com/notas/221106-alquileres-locales-showroom-A-contramano-de-los-locales-cerrados-el-fenomeno-de-los-showrooms-sigue-viento-en-popa-y-se-afianza-en-Capital>

Eleisegui, Patricio. (1/11/2013). "Las otras "cuevas": crece negocio de showroom en departamentos y ventas por Facebook". iProfesional. Consultado: 8 de Septiembre 2018.

<https://www.iprofesional.com/notas/172622-Las-otras-cuevas-crece-negocio-de-showroom-en-departamentos-y-ventas-por-Facebook>

Torres Carbonell, Silvia. (6/2/2018). "Contexto para emprendedores argentinos en 2018: el rol del Estado y los privados". Diario Apertura online. Consultado: 12 de Septiembre 2018.

<https://www.apertura.com/emprendedores/Contexto-para-emprendedores-argentinos-en-2018-el-rol-del-Estado-y-los-privados-20180206-0006.html>

Diamante, Sofia. ( 11/12/2018) . " Que es el riesgo país y por que esta jugando en contra de la Argentina" . Diario La Nación online. Consultado: 15 de Diciembre 2018.

<https://www.lanacion.com.ar/2199891-el-riesgo-pais-era-macri-que-esta>

## San Andrés

Ensinck, Maria Gabriela. ( 6/9/2017). " La Argentina se trepó al podio regional de los emprendedores". Diario El Cronista online. Consultado : 17 de Octubre 2018.

<https://www.cronista.com/negocios/La-Argentina-se-trepa-al-podio-regional-de-los-emprendedores-20170906-0071.html>

Anónimo. (18/9/2017). " Evolucion del marketing en redes sociales y la transformacion del marketing digital ". Brandmaniac blog. Consultado : 1 de Noviembre 2018.



<http://www.brandmanic.com/marketing-en-redes-sociales-evolucion/>

Villaverde, Marah. Sin fecha, "Redes sociales: el entorno ideal para los emprendedores". Emprenderalia. Consultado: 7 de Noviembre 2018.

<https://www.emprenderalia.com/redes-sociales-entorno-ideal-los-emprendedores/>

Matesanz, Vanesa. ( 31/3/2015) . "¿Cuántas horas al día pasa un millennial en internet?". Diario español Forbes. Consultado: 23 de Noviembre 2018 .

<http://forbes.es/business/6589/cuantas-horas-al-dia-pasa-un-millennial-en-internet/>

Anonimo. (2/10/2013). " La publicidad de boca en boca por parte de amigos y familia en la que mas confían los consumidores en America Latina". Nielsen. Consultado: 8 de Diciembre 2018.

<https://www.nielsen.com/latam/es/press-room/2013/la-publicidad-de-boca-en-boca-por-parte-de-amigos-y-familia-en-la-que-mas-confian-los-consumidores-en-america-latina.html>

Universidad de  
**San Andrés**

## Anexos

### Anexo 1

Países emprendedores				
Ránking de América Latina				
Puesto	País		Posición en el ránking global	Cambio vs. ránking 2016
1º		Chile	33º	0 
2º		Brasil	38º	0 
3º		Argentina	39º	4 
4º		México	43º	-1 
5º		Costa Rica	42º	1 
6º		Uruguay	44º	-2 
7º		Colombia	45º	-2 
8º		Perú	48º	1 
9º		El Salvador	56º	4 
10º		República Dominicana	54º	4 

Fuente: ICSEd-Prodem El Cronista/P.Fiscaro

Fuente:

[https://www.cronista.com/export/sites/diarioelcronista/img/2017/09/05/info\\_2.jpg\\_2119807062.jpg](https://www.cronista.com/export/sites/diarioelcronista/img/2017/09/05/info_2.jpg_2119807062.jpg)

### Anexo 2

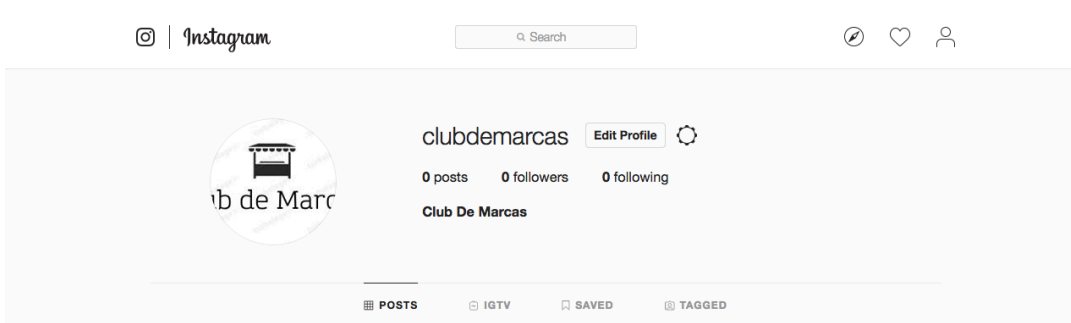
Principales foros para emprendedores :

<http://www.emprendedorxxi.coop/>

<http://emprear.org.ar/>

<http://www.asea.com.ar/>

### Anexo 3



Fuente propia. Cuenta de Instagram de Club de Marcas

### Anexo 4

# San Andrés

Movistar LTE 22:22 46%

< Presupuesto y duración Siguiente

Tu gasto total es de **\$ 300**  
durante **3 días**

---

680 - 1,800  
Alcance estimado

Presupuesto

\$ 100 por día

Duración

3 días

Más información sobre presupuesto, duración y distribución

Fuente: Propia. Costo por promocionar un anuncio en la cuenta de Instagram de Barbados Arg. (Emprendimiento textil de Andrés Salmun Feijoo)

### Anexo 5



### Anexo 6

Ubicación	Precio
Don Bosco 2200	8000
Isabel la Católica 525	10000
Diego Palma 2299	6000
Alsina 2252	8000
Guillermo Hudson 281	9000
Laprida 2101	8000

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 7

Catering	Precio
Del	
Tomate	19000
Orange	18000
Zucker	17000
Zapiola	20000
Floyd Catering	17000

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 8

Marca	Precio
Manki	10000
Bemalmo	9000
Barbados	12000
Underwave	10000
Borabora	10000
ToqueUrbano	12000
Kimbaswimwear	10000
Lombok	8000

Fuente: Elaboración propia