



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing Desenchufalo

Autor: Catalina Rodríguez Penelas
DNI: 35961060
Director del Trabajo de Graduación: Daniela Martínez
Lugar y fecha: Buenos Aires, Argentina, Julio 2019

INDICE

Introducción.....	3
Resumen Ejecutivo	4
Marco Teórico	6
Análisis de Situación	9
Análisis de Entorno.....	9
Análisis de Mercado	21
Análisis de la Competencia.....	25
Análisis del Consumidor	34
Estrategia	41
Análisis FODA	41
Segmentación.....	46
Público Objetivo.....	49
Diferenciación y Posicionamiento.....	55
Objetivos y Metas.....	59
Mix de Marketing.....	60
Producto	60
Precio.....	66
Plaza.....	69
Promoción.....	72
Análisis Económico Financiero.....	76
Conclusiones.....	81
Bibliografía	83
Anexos	87

Introducción

En el siguiente trabajo quiero presentarles @Desenchufalo, “Desconectá de una vez”, la plataforma que te permite cortar con la rutina y descubrir cómo disfrutar de tu tiempo libre. Desenchufalo es un espacio que te acerca actividades para despejar tu mente, conectar con lo que te gusta y encontrar tu cable a tierra.¹

El proyecto surge en el año 2018 cuando dos amigas y socias, con conocimiento sobre medios de pago electrónico y financiación, y con experiencia en proyectos de transformación digital, decidimos analizar la propuesta para nuestro trabajo final de maestría, para luego llevar adelante como emprendimiento personal.

Nuestra plataforma ofrece actividades recreativas, espirituales y artísticas, conectando profesores y emprendedores dispuestos a ofrecer distintos talleres y cursos, con el público en general que busca actividades de esparcimiento para despejarse luego de una larga jornada laboral.

Desenchufalo se encuentra en la etapa inicial de ideación y diseño de la plataforma, por lo que el presente trabajo se focalizará concretamente en la definición de la propuesta de valor y desarrollo del plan de marketing.

A lo largo del trabajo se utilizarán fuentes secundarias y primarias, recurriendo principalmente a encuestas y entrevistas en profundidad con la audiencia, con el objetivo de identificar los dolores y necesidades de profesores y de potenciales clientes para así poder diseñar la propuesta de valor que permita hacer crecer la red y crear las conexiones necesarias para convertir a Desenchufalo en la única plataforma que centralice la demanda de este tipo de actividades.

¹ Sitio web Desenchufalo: <https://desenchufalo.wixsite.com/desenchufalo>

Resumen Ejecutivo

Frente al avance de las nuevas tecnologías móviles, las redes sociales y el auge de las plataformas tecnológicas, muchos emprendimientos identifican la oportunidad de ingresar al mercado con una propuesta diferenciadora que trascienda el mundo offline.

Tal es el caso de Desenchufalo, la plataforma que comienza su ideación en el año 2018 con una propuesta que brinda la oportunidad de cortar con la rutina y descubrir cómo sacarle el jugo a tu tiempo libre, acercando a profesores y alumnos para la práctica de actividades que permiten despejar la mente, conectar con lo que te gusta y encontrar tu cable a tierra.

En un contexto en el cual el comercio electrónico presenta un crecimiento exponencial -alcanzando una facturación total de \$229.760 en el último año - posicionándose como uno de los sectores protagonistas de la economía global y acompañado por el auge en el consumo de actividades recreativas, artísticas y espirituales, Desenchufalo se lanza al mercado argentino alcanzando a un total de 1.17 MM de personas.

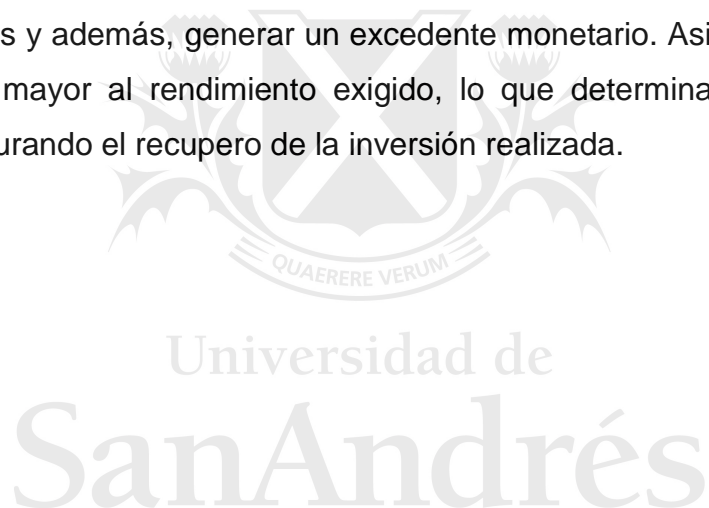
El presente trabajo tiene como objetivo diseñar la propuesta de valor y desarrollar el plan de marketing para la plataforma mencionada, que se lanzará en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires ofreciendo una amplia variedad de cursos y talleres de esparcimiento. Estará destinado a todas aquellas personas entre 18 y 45 años, residentes en Argentina y pertenecientes a un NSE alto y medio alto, validando la existencia de demanda para la propuesta de valor diseñada, a través de una prueba de concepto realizada en redes sociales.

Considerando el ecosistema competitivo actual, Desenchufalo se diferencia por presentar una solución integral, que incluye la búsqueda, reserva y pago de los cursos con calidad y diversidad de inventario, ofreciendo diferentes alternativas de pago y financiación, facilitando el proceso, y a su vez, brindando una plataforma *customer centric* con foco en el diseño y la usabilidad.

Los principales objetivos del plan de marketing serán:

- Posicionar a Desenchufalo en el top of mind de los consumidores, como plataforma en el mercado de cursos y talleres recreativos y de esparcimiento.
- Adquirir la cantidad de profesores y variedad de cursos y talleres necesaria para el lanzamiento de la plataforma.
- Adquirir una cantidad de alumnos óptima para el cumplimiento de los objetivos.
- Realizar una propuesta comercial rentable para el lanzamiento de Desenchufalo al mercado en el mundo digital.

Finalmente, desde el punto de vista económico y financiero, se requiere de una inversión mínima, inferior a USD 20.000. El proyecto fue valuado considerando un escenario conservador, presentando, aun así, un VAN positivo de 4,6 MM con lo cual se logra recuperar el capital invertido, obtener el rendimiento exigido por las emprendedoras y además, generar un excedente monetario. Asimismo, la TIR del 119% resulta mayor al rendimiento exigido, lo que determina la viabilidad del proyecto asegurando el recupero de la inversión realizada.



Marco Teórico

“Las plataformas son el fin de las operaciones comerciales tradicionales, muchas de las cuales crecieron con la mentalidad del siglo XX, que no podía ni haberse imaginado el nivel de conectividad que tenemos hoy”.²

Como bien define el libro “Modern Monopolies: What It takes to Dominate the 21st Century Economy”, las plataformas permiten que dos grupos de usuarios, productores y consumidores, se conecten e intercambien bienes, servicios e información. De esta forma, estos negocios crean nuevos mercados, pudiendo hacer crecer sus redes y negocios a un tamaño que hasta hace muy poco era imposible.

Así como a partir de la innovación tecnológica que trajo la Revolución Industrial, Henry Ford desarrolló la moderna línea de montaje para su fábrica de Highland Park y de esta forma transformó la industria y la sociedad, a partir de la Revolución Digital, junto a los cambios radicales provocados por la computación y la tecnología, las plataformas comenzaron a revolucionar la forma de hacer negocios, cómo la gente trabaja y cómo se conecta convirtiéndose en una parte dominante de la economía y la sociedad. Esto puede ilustrarse a la luz de las palabras de Marc Andreessen, fundador del navegador web Netscape, y actual inversionista de capital de riesgo en una entrevista realizada para el Wall Street Journal donde manifiesta que “si bien el software puede haber comenzado esta revolución económica, son las plataformas las que se están comiendo el mundo.”³

De igual forma, podemos afirmar que internet hoy, tal como lo conocemos, se encuentra enteramente dominado por plataformas. En el 2007, la mitad del tráfico de internet se distribuía entre cientos de miles de sitios dispersos por el mundo, para el 2014 esa misma cifra se había concentrado en 35 empresas y hoy, “las grandes plataformas tecnológicas son, a su vez, los monopolios que dominan el

² Moazed, A. y Johnson, N.L. *Modern Monopolies*. (New York: St. Martin’s Press, 2016), Cap. 1, Kindle

³ Macmillan, D. “No hay una burbuja tecnológica”, dice Marc Andreessen. The Wall Street Journal. Enero 12, 2014.

mundo”.⁴ Lo más asombroso, es que el dominio de estas plataformas no se limita únicamente a Estados Unidos o los países desarrollados. Las plataformas son un verdadero fenómeno global que hoy hasta tienen un rol más prominente en países en desarrollo que en Estados Unidos.

Se puede concluir que si se desea comprender como funciona internet hoy y cómo funcionará la economía en los próximos años, se debe comenzar por comprender las plataformas.

El éxito se debe a que el modelo de negocio de las plataformas permite a las compañías expandirse a una velocidad sin precedentes en la historia. Esto ocurre porque cuando un modelo de negocios lineal gana un nuevo consumidor, agrega únicamente una nueva relación (un comprador del producto o servicio), mientras que cuando una plataforma agrega un nuevo usuario, esa persona agrega además un potencial de relaciones para todos los usuarios de la plataforma. En otras palabras, las plataformas crecen exponencialmente en lugar de linealmente, y como resultado son más económicas y permiten un crecimiento a escala mayor que el modelo de negocio lineal tradicional.

En el siglo XXI, las redes conectan negocios e individuos permitiendo intercambiar valor entre ellos. Esta es la esencia del modelo de negocio de una plataforma: crear comunidades y mercados que permitan a los usuarios interactuar y transaccionar, brindando un valor diferencial. Por este motivo, está en la esencia el desafío, dado que para permitir el intercambio de valor, las plataformas deben construir grandes redes de usuarios y recursos que puedan ser accesibles a demanda, y a su vez, es esto mismo lo que le otorga una ventaja competitiva. Esto significa que a medida que el mundo se vuelve más y más conectado, lo que una compañía tiene importa menos que las conexiones que permite establecer, como bien citan Alex Moazed y Nicholas L. Johnson en *Modern Monopolies* “el software por sí solo es un commodity, no hay nada que frene a nadie de copiar un conjunto de características, hacerlo mejor, más barato, más rápido. Lo que proporcionará la capacidad de defensa son las redes de usuarios, transacciones o la información”⁵.

⁴ Zuazo, N. “*Estas son las plataformas de internet que dominan el mundo*”. La Nación – Julio 5, 2018

⁵ Moazed, A. y Johnson, N.L. *Modern Monopolies*. (New York: St. Martin’s Press, 2016), Cap. 1, Kindle

Para poder construir una amplia red de usuarios, el primer desafío será definir el propósito de la plataforma, que en el caso de este proyecto será la optimización del intercambio (reduciendo los costos de transacción) entre profesores o emprendedores dispuestos a dictar cursos y talleres cortos, y el público que busca talleres para realizar en su tiempo libre, que se puedan amoldar a sus horarios, recorrido geográfico o rutinas.

Adicionalmente, si se desea mantener una ventaja competitiva sustentable, la plataforma presentada deberá diseñarse para una nueva categoría de clientes que pisa fuerte el mercado: los consumidores empoderados, quienes gracias a la era de la información cuentan con mayor experiencia a la hora de evaluar alternativas y tomar decisiones de compra. De acuerdo a esta premisa, el otro gran desafío será descubrir las necesidades y dolores tanto de la oferta como de la demanda para poder captar y construir esa audiencia, ofreciendo una experiencia diferencial. En palabras del profesor W. Chan Kim, autor de la Estrategia de Océanos Azules “los nuevos productos y servicios exitosos abren nuevos espacios de mercado ofreciendo un salto de valor en productividad, simplicidad, facilidad de uso, conveniencia, diversión o por ser amigables con el medio ambiente”⁶.



Universidad de
San Andrés

⁶ Chan Kim, W y Mauborgne, R. *La Estrategia del Océano Azul: Crear Nuevos Espacios de Mercado dónde la Competencia sea Irrelevante*. (Barcelona: Profit Editorial, 2016), Cap. 3, Kindle.

Análisis de Situación

Para cualquier emprendedor, alcanzar el objetivo estratégico implica realizar un conjunto de acciones para poder obtener una ventaja competitiva, es decir, lograr una posición única y valiosa que diferencie su negocio de la competencia. Para poder hacerlo, es fundamental entender el contexto macroeconómico en el que la empresa opera, así como también, realizar un análisis profundo del microentorno, identificando el mercado, la competencia y los consumidores.

Análisis de Entorno

Se utilizará el método PEST para poder ahondar en el macroentorno.

Análisis Político y Legal:

Desde el punto de vista político y legal, el contexto actual de Argentina comenzó a favorecer el desarrollo de plataformas digitales y negocios por internet. Tanto el gobierno como las entidades públicas y privadas, iniciaron su camino hacia la transformación digital, por ser ésta la clave para mantener la competitividad global, potenciar el crecimiento del PBI, la generación de empleo y las inversiones.

En primer lugar, a partir de la elección del actual Presidente Mauricio Macri en 2016, se re lanzaron las relaciones entre la Unión Europea y Argentina, dando lugar en Octubre del 2018 al primer plenario del “Diálogo sobre economía digital Argentina – Unión Europea” donde se reconoció el actual compromiso del país hacia la transformación digital dentro de la región de América Latina y Caribe. En dicho encuentro, tanto Argentina como la Unión Europea, “reconocieron que un marco equilibrado de derechos de autor, con un alto nivel de protección de los derechos de autor y derechos afines, son esenciales para fomentar la creatividad y la innovación de la economía digital”⁷, lo que demuestra que tanto desde el punto de vista político como legal existe un compromiso para potenciar el desarrollo de la economía digital y los negocios en internet. En marzo de 2019, siguiendo esta línea, Argentina participó del Segundo Taller sobre Cooperación Digital entre la Unión

⁷ Viola, R., *EU & Argentina: a shared vision of a digital future*. Nota presentada el 25 Octubre, 2018 en el sitio web de la Comisión Europea.

Europea, América Latina y el Caribe con el objetivo de desarrollar propuestas de cooperación digital e intercambiar experiencias, recomendaciones y buenas prácticas para poder potenciar, entre otros puntos, el comercio electrónico y las plataformas digitales.

En segundo lugar, y en línea tendiente con el objetivo de inclusión financiera y democratización del comercio, el país ha realizado importantes avances desde el punto de vista legal para el impulso de medios de pago digital y móviles, dando lugar a las mesas de innovación del Banco Central de la República Argentina que definieron una “regulación flexible respecto del dinero digital, abierta y dispuesta a escuchar a todas las partes involucradas, teniendo como objetivo democratizar el acceso a servicios financieros y operaciones remotas.”⁸

Por otro lado, existe una decisión política de instalar el tema del fenómeno emprendedor nuevamente en la agenda pública. El gobierno nacional y muchos gobiernos provinciales y municipales han puesto en práctica programas tendientes a promover y sostener el ecosistema emprendedor. Como bien manifiesta El Cronista, en su sección Apertura en una nota publicada en febrero del 2018, “El amplio programa Argentina Emprende, con la Ley de Emprendedores que acaba de ser sancionada como un punto de inflexión en este proceso, nos muestra que estamos en la dirección correcta. Se están poniendo en marcha políticas públicas para contribuir a la capacitación, acceso al financiamiento, acceso a la información, mejoras en la infraestructura física y de servicios, acceso a mercado de transferencia de ciencia y tecnología, fomento de redes y comunidades de emprendedores, todas acciones destinadas tanto a emprendedores de alto potencial como a micro-emprendedores y a emprendedores sociales.”⁹

Adicionalmente, en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, se lanzaron numerosas iniciativas para mejorar la experiencia de la ciudadanía, en términos de conectividad y acceso a internet¹⁰. Entre las más conocidas se encuentra el proyecto “BA Wifi”

⁸ Stranieri, S., *Dinero Digital: Argentina busca liderar la región*. Forbes Argentina, Junio 11, 2018.

⁹ De Torres Carbonell, S., *Contexto para emprendedores argentinos en 2018: el rol del Estado y los privados*. Revista Apertura, Febrero 6, 2018.

¹⁰ Sitio web del Ministerio de Modernización.

que posibilita la conexión a internet en diferentes puntos de la ciudad, cubriendo la necesidad actual de conectividad en dispositivos móviles¹¹.

Desde otro punto de vista, cabe mencionar que existe, igualmente, un alto grado de incertidumbre respecto al rumbo que tomará el país partir de las elecciones de Octubre 2019, lo que puede afectar las variables previamente analizadas.

Análisis Económico:

El contexto económico en Argentina suele presentar ciclos de inflación, devaluación y recesión permanente que afectan el consumo.

Según indica el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC), los salarios tuvieron durante el 2018, un crecimiento promedio de sólo 29,7%, lo que implica una pérdida de 18 puntos porcentuales respecto de la inflación del mismo año¹².

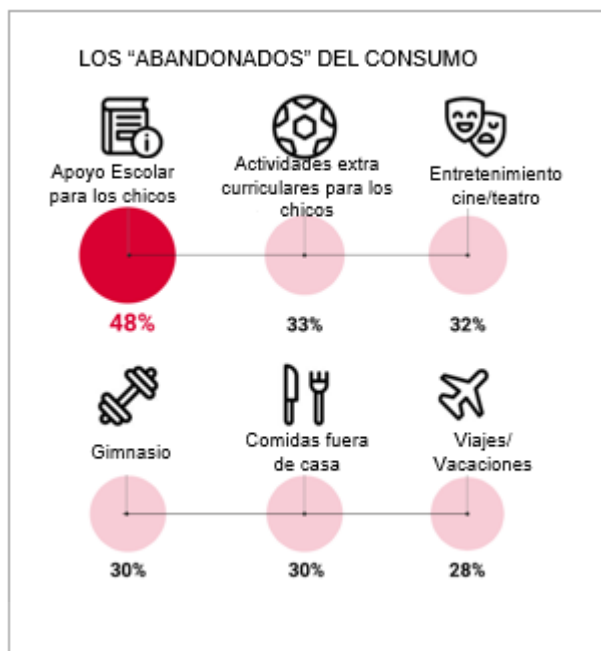
En este contexto, el consumidor recorta gastos y posterga decisiones de compra, logrando que para fines de 2018 rubros como vacaciones cayeran de un 55% a un 31% y que otros rubros como actividades extracurriculares para los chicos, entretenimiento cine/teatro, gimnasio y comidas fuera de la casa sean “abandonados” por un grupo de la población¹³.

Universidad de
San Andrés

¹¹ Bonadero, Silvina Inés, y Rubino, Martín. “*Plan De Marketing : Lanzamiento Plataforma Online Suelta Experience*”. (Maestría en Marketing y Comunicación, Universidad De San Andrés, Escuela de Negocios, 2018).

¹² Sitio web del INDEC.

¹³ D'Alessio IROL. *Los Abandonados del Consumo*. Monitor de Consumo D'Alessio IROL, Agosto 17, 2018.



Fuente: *Montitor de Consumo D'Alessio IROL, 2018*

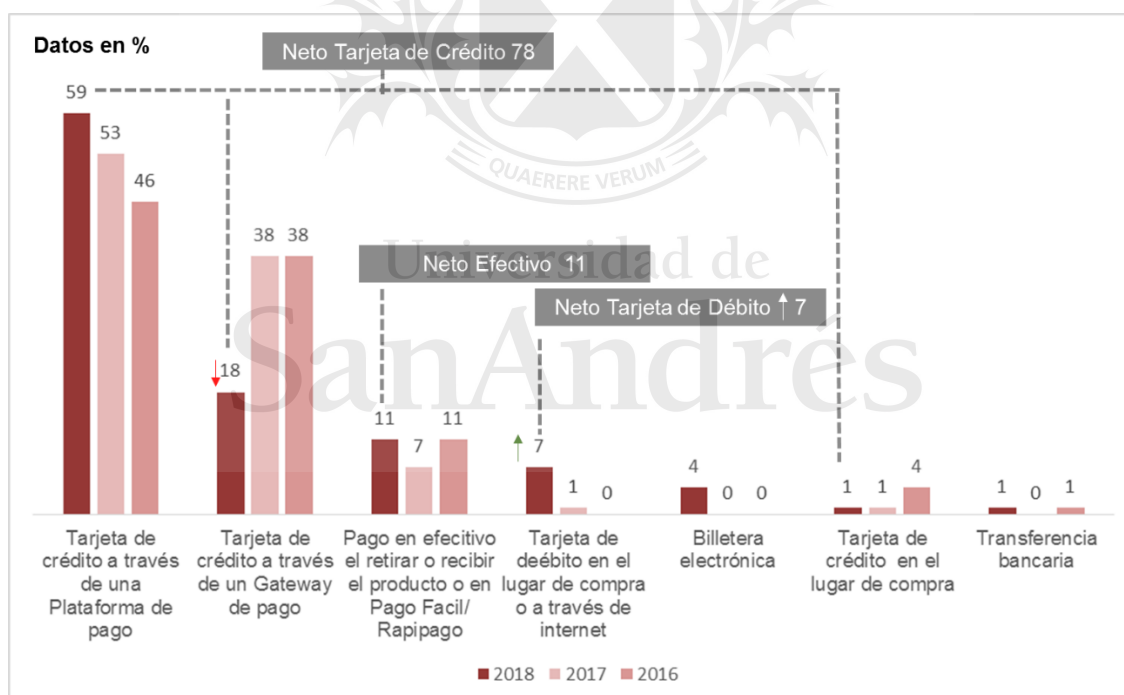
Frente a esta situación, los consumidores a su vez diseñan estrategias para ajustar gastos en algunos rubros, como se observa en la imagen anterior, y esforzarse por seguir activos en otros. Este comportamiento, abre oportunidades para ciertos negocios que se acomodan rápido a las nuevas tendencias y encuentran la forma de crecer en un entorno recesivo, ofreciendo alternativas diferentes, nuevas posibilidades de pago, o la posibilidad de ganar descuentos.

Por otro lado, hoy se suma además en Argentina un contexto de altas tasas de interés, lo que favorece el uso y pagos con tarjetas de crédito con el objetivo de diferir el pago, pagar en cuotas, y de esta forma "licuar" el precio a través de la inflación. El uso de la tarjeta, en Argentina, es un refugio frente a la inflación y la pérdida del poder adquisitivo, y en el último año no sólo crecieron los plásticos emitidos sino que además el volumen de transacciones creció por encima de la base de clientes, lo que implica que hay más gente usando tarjetas. Además, esto se vio influenciado por el "Plan Sandleris", esquema implementado por el gobierno de Macri para controlar el dólar y frenar la inflación. Esto conlleva una política

monetaria restrictiva, logrando que con menos pesos en la calle el uso de pagos digitales llegara a su record en diciembre 2018.¹⁴

Según un informe de Worldplay “las tarjetas de crédito son el medio de pago online más usado en 2018, e implican el 26,7% de las transacciones del mercado. Le siguen las billeteras electrónicas (22%), las transferencias bancarias (14%), las tarjetas de débito (10%) y el pago contra reembolso (8%).”¹⁵ A favor de las plataformas, si se analiza el siguiente grafico donde se ilustra el crecimiento de los diferentes medio de pago en las compras realizadas a través de e-commerce, puede verificarse que el pago realizado con tarjetas de crédito desde alguna plataforma creció un 13% entre el 2016 y 2018, mientras que el pago realizado desde la web propia de los comercios se redujo un 20%. Paralelamente, comienzan a utilizarse a partir del 2018 las billeteras electrónicas, presentando en este caso una penetración del 4%.

Grafico 1: Medios de Pago en E-Commerce



Fuente: *Estudio Anual de Comercio Electrónico, CACE, febrero 2019*

¹⁴ Pedotti, A.C., “Con menos pesos en la calle el uso de pagos digitales llegó a su récord”, El Cronista, Diciembre 6, 2018.

¹⁵ Worldplay, 2018. *Informe de Pagos Internacionales 2018*, Noviembre 15.

Este contexto global, donde además comienzan a aparecer nuevas formas de pago digital en Argentina, favorecido por las nuevas medidas regulatorias, potencia el desarrollo de negocios en internet y plataformas digitales que permitan utilizar medios de pago electrónico o tarjeta de crédito, con pagos en cuotas, sin estar atado a la disponibilidad de efectivo. A continuación, puede observarse en la imagen siguiente el impacto del contexto mencionado en los hábitos de consumo de los argentinos donde hoy se verifica que el 80% de la población es usuaria de internet, el 77% de estos usuarios realizó además compras online alguna vez y dentro de estos, 8 de cada 10 personas valoran la posibilidad de financiación en este tipo de compras.



Fuente: *Estudio Anual de Comercio Electrónico, CACE, febrero 2019*

Desde otro punto de vista, si se analiza el crecimiento de los distintos sectores de la economía argentina en el último año, puede observarse que el comercio electrónico presenta un crecimiento exponencial, posicionándose como uno de los sectores protagonistas de la economía global. Concretamente, de acuerdo a los datos brindados por el Estudio Anual de Comercio Electrónico que realiza la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) la facturación del comercio electrónico en Argentina creció un 47% durante el 2018, facturando un total de \$229.760 millones, donde el 78% del total de las ventas se realizó mediante tarjeta de crédito. La siguiente imagen ilustra el crecimiento que viene experimentándose en el comercio electrónico en Argentina, con un crecimiento de un 51% entre el

2015 y 1016, un 52% de 2016 a 2017 y alcanzando un 47% en el 2018, aún en un contexto desfavorable en términos económicos, lo que desincentiva el consumo.



Fuente: *Estudio Anual de Comercio Electrónico, CACE, febrero 2019*

Por último, de cara al 2022, se estima que el comercio electrónico crecerá un 83% en Argentina, de acuerdo a los datos brindados en el Informe de Pagos Internacionales 2018 por Worldpay Inc, una empresa global de la industria de la tecnología y pagos.¹⁶

Análisis Sociocultural

Desde un punto de vista sociocultural, surge otra estadística de interés en la información que brinda la CACE, donde se indica que al menos el 90% de los argentinos ya han realizado una o más compras por internet, lo cual demuestra que la ciudadanía se ha volcado a aceptar las nuevas modalidades comerciales derivadas de las tecnologías informáticas.¹⁷

Si se analiza el consumo de actividades recreativas y de esparcimiento, un estudio publicado por Eventbrite¹⁸ indica que lo que lleva a los millenials a salir a la búsqueda de experiencias nuevas es poder despejarse, desestresarse de la rutina

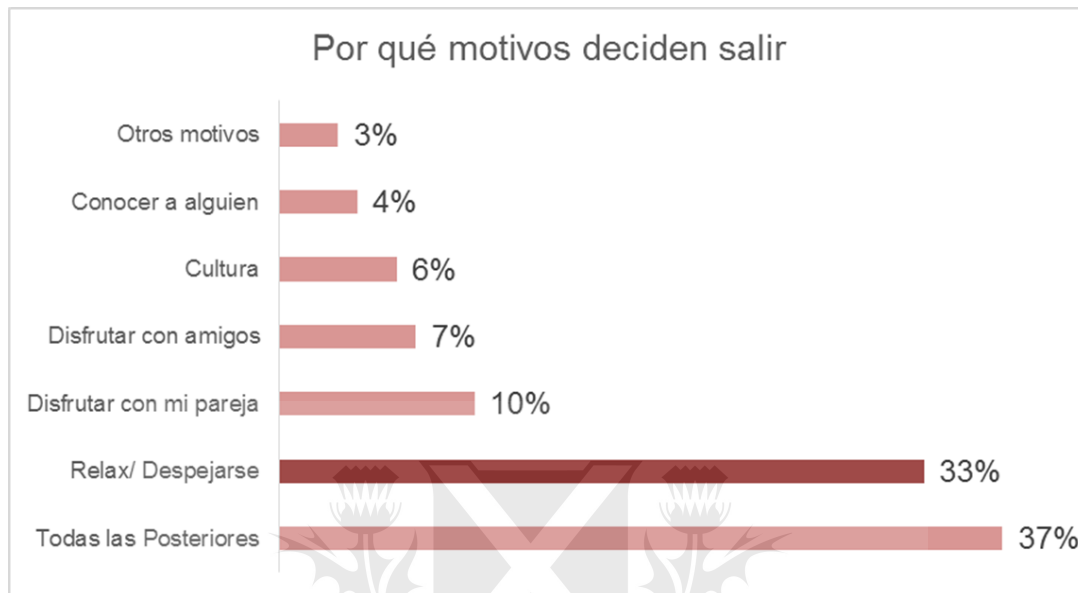
¹⁶ Worldplay, 2018. *Informe de Pagos Internacionales 2018*, Noviembre 15.

¹⁷ CACE, 2019, *Estudio Anual de Comercio Electrónico*, Febrero 18.

¹⁸ Eventbrite, 2018. *Estudio Generación Tecnológica: Millenials y Eventos*.

cotidiana y disfrutar con amigos o en pareja, factor que propicia el desarrollo de una plataforma que ofrezca este tipo de actividades.

Grafico 2: La Generación Tecnológica

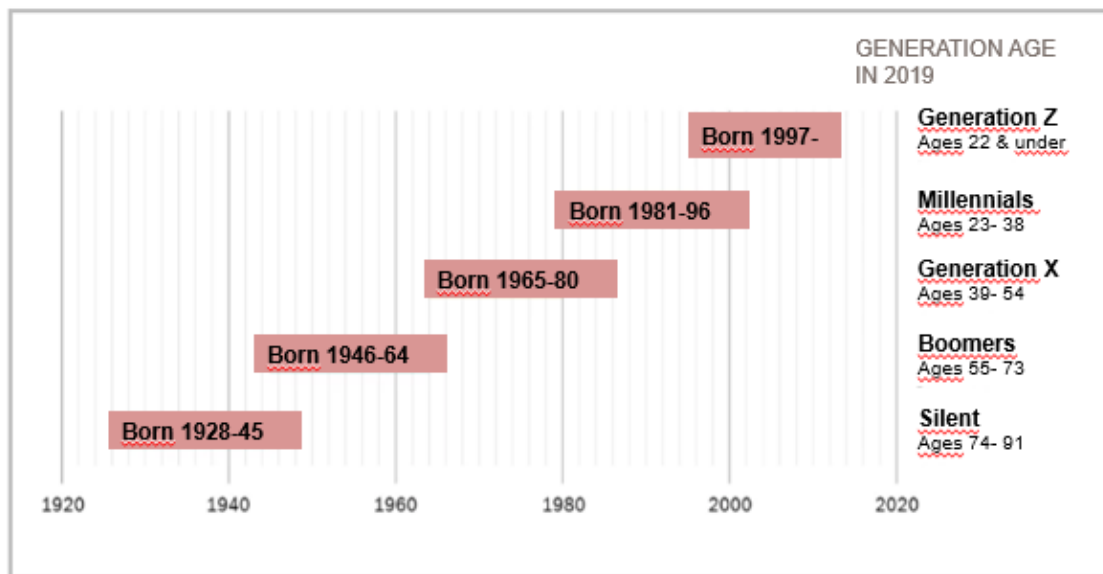


Fuente: *Elaboración propia en base al Estudio generación Tecnológica: Millenials y Eventos, Eventbrite, 2018*

A fines de este análisis se considerará la definición de *millennial* realizada por el Pew Research Center, que indica que esta generación corresponde a aquellos nacidos entre 1981-1996, con edades entre 23 y 38 años para el año 2019. Los jóvenes de esta generación son quienes han crecido junto con la tecnología como forma principal de comunicación con el mundo y que hoy además ya están en una edad económicamente activa, son personas independientes, suelen viajar, asistir a fiestas y capacitaciones de su interés, sin importar cuanto salga la entrada, lo que los hace un público adecuado y proclive a la adopción de nuevas plataformas digitales y redes sociales¹⁹.

¹⁹ Bonadero, Silvina Inés, y Rubino, Martín. *Plan De Marketing : Lanzamiento Plataforma Online Suelta Experience*. (Maestría en Marketing y Comunicación, Universidad De San Andrés, Escuela de Negocios, 2018).

Gráfico 3: The Generation Defined



Fuente: *Pew Research Center. Marzo 2018*

Por otro lado, la creciente inserción de la mujer en el mercado laboral, las amplias jornadas de trabajo y la conexión constante e ininterrumpida que permite la tecnología y los servicios celulares han fomentado en los últimos años el interés por la participación en actividades recreativas, artísticas o espirituales que permitan despejar la mente y desconectar de la rutina.

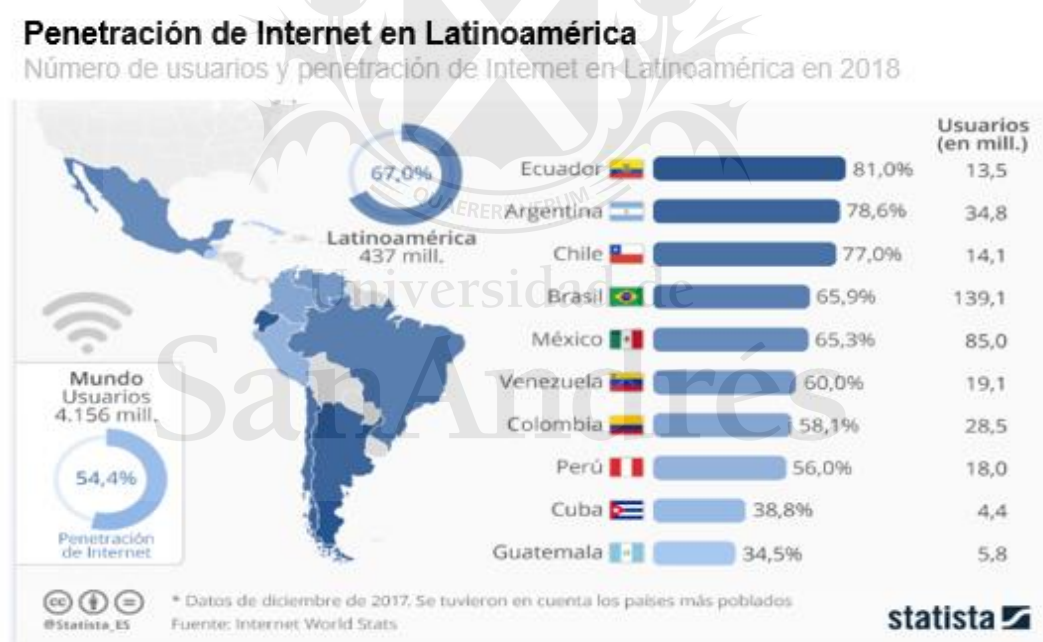
Por último, es preciso remarcar que la era digital ha cambiado los patrones de consumo, dado que nace un nuevo consumidor que está siempre hiper- conectado, que utiliza más de un dispositivo, opina, comparte y valora en las herramientas digitales demandando al mismo tiempo accesibilidad, proximidad y transparencia. Este cliente está en constante cambio y quiere las cosas más fáciles desafiando al mercado en general. Dadas estas circunstancias, y conociendo el éxito de plataformas como Amazon, Mercado Libre, Airbnb, entre otras, no queda duda que el uso de la tecnología web como medio para conectar puntas, acercar personas, comercializar productos, brindar servicios, es una gran oportunidad para desarrollar nuevos negocios.

Análisis Tecnológico

Desde el punto de vista tecnológico, los factores e indicadores más relevantes para el proyecto son el grado de penetración de internet, la expansión del comercio digital y el nivel de adopción de las tecnologías móviles en Argentina.

En cuanto al grado de penetración de internet, el informe presentado en Statista, reconocido portal de estadísticas de mercado online, a fines del 2018 indica que la penetración media en la región de Latinoamérica es 13 puntos superior a la global, de un 67%, siendo el número de personas con acceso a internet de 440 millones²⁰. Además, de los diez países más poblados de América Latina, Argentina se encuentra entre los cuatro países con mayor acceso a internet, alcanzando un 78,6% a fines de 2017 según datos presentados por Internet World Stats.²¹

Gráfico 4: Número de Usuarios y Penetración de Internet en Latinoamérica



Fuente: Statista en base a datos de Internet World Stats de diciembre 2017

Si se analiza la expansión del comercio electrónico, tal como se mencionó previamente, podría decirse que éste le escapa a la coyuntura económica que atraviesa la Argentina. Si bien en el 2018 el consumo cayó significativamente,

²⁰ Sitio web Statista.

²¹ Sitio web Internet World Stats.

según el estudio anual de comercio electrónico 2018 presentado por la CACE, la facturación del canal digital se incrementó un 47% interanual, lo que equivale a una facturación de \$229.760 millones.

Por último, en cuanto al nivel de adopción de tecnologías móviles, cabe destacar que a partir del año 2010 los desarrollos del sistema de telecomunicaciones argentino consolidaron importantes mejoras, amén de potenciarse la difusión de smartphones. Estos desarrollos permitieron, al 2019, que el comercio electrónico realizara el mayor crecimiento en años, potenciado por el uso de teléfonos digitales. Las estadísticas presentadas por la CACE indican que 1.1 millones de personas hacen compras electrónicas mediante sus smartphones y que 91 mil han realizado compras desde Tablet.

Análisis Legal:

Si se considera el marco legal para el desarrollo de plataformas digitales, es preciso tener en cuenta, en primer lugar, que el ofrecimiento de productos y servicios a consumidores en internet se encuentra regulado por la Ley de Defensa al Consumidor N° 24.240 donde se describen las diferentes obligaciones del empresario para con el consumidor²². En segundo lugar, debe considerarse que toda empresa cuya página web requiera la registración y provisión de datos personales de los usuarios debe cumplir con las disposiciones de la Ley de Protección de Datos Personales N° 25.325²³ con el objetivo de recolectar y tratar dicha información con el consentimiento libre del consumidor, siendo este previamente informado del fin el que se utilizará la información provista. El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) fue aplicado el 25 de mayo de 2018 y exige a todas las empresas que gestionen datos de usuarios, ser transparentes en cuanto a la gestión de los mismos, evitando que estos puedan ser utilizados sin autorización, con fines comerciales, electorales y de vigilancia²⁴. Aunque este punto afecta principalmente a las redes sociales, indirectamente

²² Ley de Defensa del Consumidor.

²³ Sitio Web Organization of American States, *Ley de Protección de Datos Personales*.

²⁴ Telam, 2018. *Reglamento General de Protección de Datos y sus Implicancias en la Argentina*, Mayo 23.

impacta a todas las iniciativas digitales o plataformas de marketplace que puedan solicitar datos personales y sensibles a los usuarios.

Si bien en las regulaciones anteriores no se encuentran impedimentos para el ejercicio de la actividad de una plataforma ni menciones que pudieran tener un impacto negativo en el negocio, será necesario tomar en consideración dichas determinaciones en el diseño de la plataforma y ejercicio de la actividad.

Por último, es necesario analizar las reglamentaciones impositivas asociadas al desarrollo de una plataforma. En este sentido es preciso considerar que el ejercicio de toda actividad está sujeta a obligaciones impositivas, pero en el caso de las plataformas de marketplace en Argentina se trata de un negocio escasamente regulado, donde hoy no existe una especificación sobre cuáles son los aspectos sobre los que tiene responsabilidad la empresa y cuales recaen sobre aquellos proveedores o terceros que ofrecen sus servicios a través de la plataforma.

Habiendo analizado las diferentes variables macroeconómicas, se puede concluir que el contexto político y económico es volátil e inestable, algo que sucede con frecuencia en países emergentes como es el caso de Argentina, lo que tiene un impacto directo en las expectativas del mercado, y por ende, en el consumo. Por otra parte, el país está transitando un acelerado proceso de transformación digital, productos del avance tecnológico, internet y redes sociales, y esto a su vez está transformando el mundo de los negocios y la relación con los clientes.

Esta situación abre oportunidades para nuevos negocios que se acomoden rápido a las nuevas tendencias y encuentran la forma de crecer en un entorno recesivo.

Análisis de Mercado

En tiempos de largas jornadas laborales, exigencias y “ansiedad digital” proliferan los hobbies que tienen que ver con trabajos manuales y técnicas que permiten desconectar la mente de las tareas intelectuales y cotidianas²⁵, según afirman fuentes periodísticas del diario La Nación. Surgen nuevas actividades para desconectarse y hacer algo manual frente a tanta virtualidad, aunque se observa cómo también entra en juego la valoración del tiempo. “Así como la gente es cada vez más exigente con lo que come, los deportes que practica o los espectáculos que ve, también le pone esa exigencia a cómo utiliza el ocio” analiza Cecilia Oliva, Licenciada en Psicología. Frente a las presiones continuas, a la hora de evaluar el tiempo libre, pareciera que hoy el disfrute y la satisfacción personal están primero. Desde otro punto de vista, si se analiza el crecimiento de los distintos sectores de la economía argentina en el último año, puede observarse que el comercio electrónico presenta un crecimiento exponencial, posicionándose como uno de los sectores protagonistas de la economía global, con un crecimiento estimado de 83% de cara al 2022, según el estudio Anual de Comercio Electrónico²⁶, brindado por la CACE. El 90% de los argentinos ya han realizado al menos una compra por internet, y si se analizan las actividades qué más se consumen a través de E-Commerce, la compra de actividades de entretenimiento, ocio y recreativas ocupa el 5to lugar de las categorías más compradas, como se observa en la imagen siguiente.

²⁵ Guazzone di Passalacqua, V. *Los oficios artesanales reviven en forma de hobby*, La Nación, Agosto4, 2018.

²⁶ Sitio Web CACE.



Fuente: *Elaboración propia en base al Estudio Anual de Comercio Electrónico presentado en febrero 2019 por la CACE*

Adicionalmente, al analizar el “journey” del cliente que compra a través de e-commerce se identifican tres etapas: previo a la compra, durante la compra y después de la compra. Dentro de la etapa previa a la compra, el mismo informe ilustra que si bien los buscadores siguen comandando el proceso de búsqueda, los sitios y apps de los Marketplace están ganando terreno.



Fuente: *Estudio Anual de Comercio Electrónico, CACE, febrero 2019*

Habiendo analizado las tendencias de mercado, es preciso identificar en primer lugar cuál será el alcance de la plataforma para poder estimar el mercado potencial. Por este motivo, cabe resaltar que la misma estará destinada únicamente a la oferta de una amplia variedad de cursos, talleres o workshops recreativos para

desconectar o relajar la mente²⁷. Concretamente, el mercado o la necesidad que se intenta satisfacer no será la capacitación sino el esparcimiento. Se ofrecerán cursos cortos de actividades de interés general como, por ejemplo: pintura, botánica, tejido, cerámica, encuadernación, reiki, cocina saludable, etc.

Debido a que no se cuenta con un dato exacto respecto al mercado de actividades de esparcimiento, se realizará una estimación en base a datos de población de fuentes oficiales y consultoras privadas. Más adelante, se validará la demanda de este tipo de actividades, junto a la propuesta de valor, a través de campañas online de análisis de factibilidad.

De acuerdo al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 existen aproximadamente 5.3MM de personas entre 18 y 45 años en CABA y GBA.

Tabla: Población de Argentina

Población	GBA	CABA	TOTAL
Población entre 18 y 45 años	4.122.736	1.230.524	5.353.260
Población con Secundario Completo o Superior 18-55 años	1.356.521	802.299	2.158.820
Población con Secundario Incompleto 18-50 años	655.963	135.606	791.569
Población Económicamente Activa 18-45 años	3.173.111	986.218	4.159.329

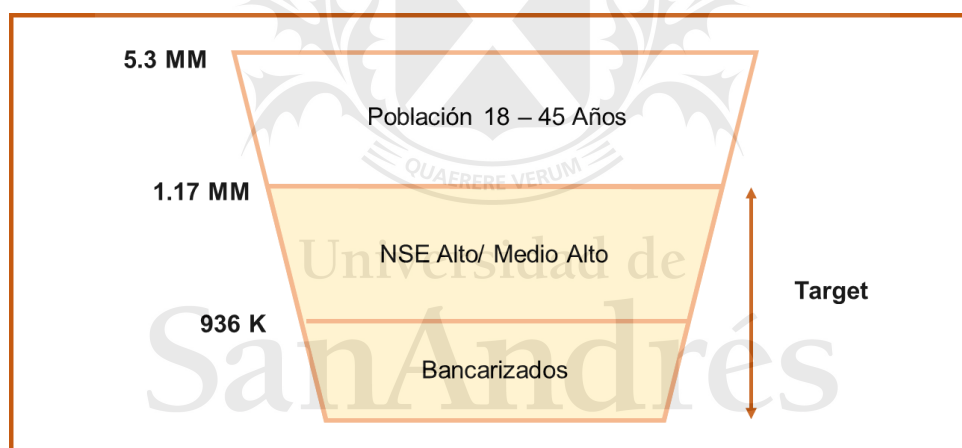
Fuente: *Elaboración propia en base a datos publicados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, INDEC*

A fines de estimar la población perteneciente a la clase media-alta/ alta, considerada como la más propensa a participar de actividades de esparcimiento en un contexto económico recesivo, se toma el dato de un estudio realizado por la consultora W, en base a los ingresos de hogares proyectados para el año 2018. Según este análisis, basado en la pirámide salarial argentina, el 5% de los hogares pertenece a la clase alta (ABC1) y el 17% a la clase media-alta (C2), con ingresos promedio mensuales de \$215.000 y \$68.000 pesos argentinos representativamente (Anexo 1). De esta forma se puede inferir que aproximadamente el 22%, es decir 1.17 MM, se encuentran en la posición socioeconómica objetivo.

²⁷ Ruiz Arregui, Jimena. *Plan de Negocios: Lanzamiento de Desenchufalo*. (MBA, Universidad De San Andrés, Escuela De Negocios, 2018)

De este mercado, el proyecto estará dirigido a aquellos que están bancarizados y/o cuentan con medios de pago electrónicos como cuentas virtuales, tarjetas de crédito, débito o billeteras virtuales. Según se presenta en la Estrategia de Inclusión Financiera Argentina, el 80% de la población adulta argentina (considerando por adulta a aquellos mayores de 15 años) tiene al menos una cuenta bancaria y el 50% de la población adulta posee al menos un producto de crédito²⁸ (Ver Anexo 2). Desde una perspectiva conservadora, se podría inferir, entonces, que el mercado potencial podría ser de aproximadamente 936.000 personas, aunque dado que el proyecto estará destinado a la población de clase alta y media/alta podría llegar a alcanzar a 1.17MM, dado que se podría inferir que se encuentran todos bancarizados.

A continuación se presenta un diagrama con el mercado objetivo al que apuntará la plataforma.



Los datos anteriores reafirman el potencial de mercado para el lanzamiento de una plataforma online de cursos de esparcimiento ya que, por un lado, debido al contexto actual se evidencia una tendencia creciente a la realización de este tipo de actividades y, adicionalmente, existe un mercado integrado por los NSE más altos de la población argentina que cuentan con las condiciones necesarias para acceder a los cursos de forma online y realizando pagos electrónicos.

²⁸ Boletín Oficial N°34.098, Resolución 10/2019

Análisis de la Competencia

Habiendo definido el alcance de la plataforma y el mercado potencial de cursos, talleres o workshops recreativos, es preciso realizar un análisis del microentorno o de la industria en la que compite con el objetivo de determinar la rentabilidad potencial de la misma y comenzar a delinear las necesidades para posicionar estratégicamente la plataforma, diferenciando su negocio de la competencia.

A continuación, se analizarán los competidores directos e indirectos de la plataforma propuesta en el presente trabajo, en el mercado local, describiendo sus principales características para poder identificar los puntos de contacto y el diferencial que presenta la plataforma con cada uno de ellos.

Para realizar este análisis se utilizará el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, con el objetivo de describir la situación de la plataforma presentada frente a los competidores existentes, nuevos entrantes, clientes, proveedores y sustitutos.



Competidores: Rivalidad entre los competidores existentes

Entre los competidores directos que se encuentran dirigidos al mismo segmento de clientes, ofreciendo una propuesta donde se incluyen actividades similares se encuentran:

Decultura.net es una página web cuyo objetivo es difundir el arte y la cultura independiente de Argentina. Este directorio da a conocer, entre otros, aquellos centros culturales que ofrecen ámbitos de producción artística, exposiciones y, eventualmente, talleres relacionados. No está orientada a la búsqueda de cursos y talleres de manera exclusiva, sino que publica todo tipo de evento o suceso artístico del país.²⁹



Imagen: Ejemplo de difusión deDecultura.net

Cursosytalleres.com.ar, es un buscador nacional de cursos y talleres focalizado en oficios y manualidades. Los cursos y talleres son organizados por terceros y la página organiza los cursos por zona, ofreciendo teléfono y mail de contacto de quien lo organiza. Su web se presenta de la siguiente manera: *"Nuestra empresa quiere hacer más fácil y sencilla la búsqueda de tu nuevo curso o taller"*.³⁰

²⁹ Sitio Web deDecultura.net: <https://www.decultura.net>

³⁰ Sitio Web Cursos y Talleres: <https://www.cursosytalleres.com.ar/>

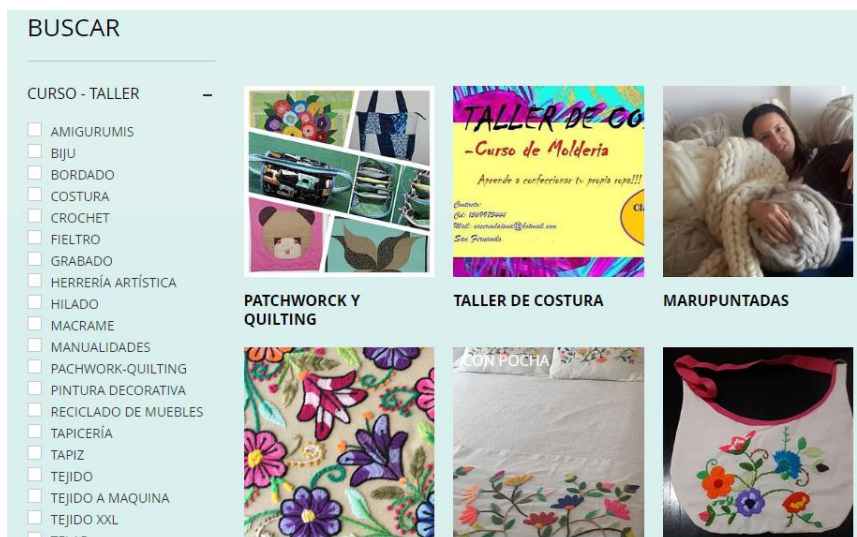


Imagen: Cursosytalleres.com.ar

Revista Motor, página web que oficia de revista independiente cuyo objetivo es difundir el trabajo de emprendedores y marcas emergentes. Ofrece en un solo lugar regalos, diseño de autor, objetos, profesionales, talleres, cursos, ilustradores, notas y entrevistas, listado de emprendimientos, entre otros.³¹



Imagen: Revista Motor

³¹ Sitio Web Revista Motor: <http://www.revista-motor.com.ar/>

Sitios Municipales, páginas web de los municipios que promocionan casas de cultura y centros cívicos donde se ofrecen cursos y talleres, ofreciendo teléfono y mail de contacto de la entidad.³²



Imagen: Publicación Municipalidad de San Isidro

Influencers y Profesores Independientes, que publican en sus redes sociales, blogs, páginas web, cursos y talleres recreativos organizados por ellos mismos.



Imagen: Publicaciones en Redes Sociales de Influencers

La competencia en el mercado de cursos y talleres cortos de esparcimiento y recreación es cada vez mayor, sin embargo, no existe hoy en Buenos Aires un competidor directo que ofrezca una solución integral que incluya la búsqueda, reserva y pago de los cursos con calidad y diversidad de inventario como alternativa diferenciadora. En ninguno de los ejemplos previamente mencionados encontramos la comercialización de cursos y talleres, dado que en ninguno de los

³² Sitio Web Municipalidad de San Isidro: <https://sanisidro.gob.ar/cursos-y-talleres>

sitios se puede transaccionar (reservar y comprar cursos), sino que ofrecen un catálogo de ofertas con un buscador y datos de contacto. Asimismo, no se encuentra en ellas un catálogo exclusivo para hobbies o actividades vinculadas con lo recreativo, espiritual y artístico.

En conclusión, podría decirse que los competidores existentes cuentan con un modelo de negocio diferente, donde se publica un catálogo de cursos y se le cobra al profesor un fee mensual unitario por cada publicación, asemejándose más a un espacio de clasificados o buscador especializado en el rubro brindando información de contacto y ofreciendo, solo en algunos casos, reservar un cupo. Al no contemplar la instancia transaccional, carecen de una propuesta integral que ofrezca medios de pago electrónico, financiación, descuentos y promociones. Por último, cabe destacar que en los cuatro casos se trata de buscadores o páginas web, no de plataformas donde el usuario se registra para realizar la operación, por lo que tampoco realizan una propuesta personalizada, recomendaciones o sugerencias de alguna actividad según los gustos o el historial de consumo.

Paralelamente, es necesario mencionar que en el mercado argentino ya existen otras plataformas que ofrecen el servicio de acercar a profesores y alumnos, pero estas están más orientadas al rubro académico, ofreciendo clases de especialización en el ámbito tecnológico y de programación, clases de idiomas, marketing, google analytics, entre otros, representando a la competencia indirecta. Las principales plataformas identificadas son:

Coursera, plataforma orientada a la educación que ofrece cursos de instituciones educativas de todo el mundo como, por ejemplo, machine learning, macroeconomía y variables de mercado, programación, etc.³³

Verbeling, plataforma orientada a clases de idiomas.³⁴

Platzi, plataforma orientada a la educación en tecnología y mundo digital. Ofrece cursos de programación, diseño y UX, marketing digital, etc.³⁵

Tusclases.com, pagina web focalizada en educación donde profesores particulares de diferentes materias o disciplinas para niños, alumnos de primaria,

³³ Sitio Web Coursera: <https://es.coursera.org>

³⁴ Sitio Web Verbeling: <https://es.verbling.com/>

³⁵ Sitio Web Platzi: <https://platzi.com>

secundaria y universitarios ofrecen sus servicios, permitiendo acceder a un formulario de contacto para más información.³⁶

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los diferentes competidores de la industria donde se destaca la promesa, propuesta de valor y desventaja identificada en cada uno. Esto permitirá identificar, más adelante, las características distintivas de Desenchufalo con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

	deCultura.net	Cursosytalleres.com.ar	Revista Motor	Sitios Municipales	Verbeling	Coursera	Platzi	tusclases.com
Orientación	Arte y Cultura	Oficios y Manualidades Recreativas	Emprendedores	Cultural y Manualidades Recreativas	Idiomas	Educación Académica	Educación en Tecnología y mundo digital	Educación Primaria, Secundaria y Universitaria
Promesa	Diffundir y conocer el arte y la cultura independiente	Buscador nacional de cursos y talleres	Diseño de autor, regalos, objetos, profesionales, talleres, cursos e ilustradores	Que la cultura llegue a todos los rincones del municipio con idéntica calidad, más allá de la geografía	Aprendí un idioma a tu manera	La mejor experiencia de aprendizaje del mundo	Aprende de expertos en programación, diseño, marketing, startups, video y web	Encontrá y contactá gratis con profesores particulares
Modelo de Negocio	Buscador, clasificados	Buscador, clasificados	Revista de emprendedurismo Buscador, clasificados	Buscador, clasificados	Clases online	Clases online	Clases online	Buscador, clasificados
Propuesta de Valor	Página gratuita que tiene como objetivo difundir y dar a conocer el arte y la cultura independiente. No está orientada a la búsqueda y comercialización de cursos y talleres de manera exclusiva sino que publica todo tipo de evento artístico del país	Buscador de cursos y talleres donde se encuentran todas las opciones de cursos por tu zona, permitiendo contactar directamente al profesor desde la página	Revista en formato físico y digital que presenta a emprendedores de cualquier ámbito	Buscador de cursos y talleres donde se encuentran todas las opciones de cursos en cada uno de los centros culturales del municipio, ofreciendo el programa y los datos de contacto	Plataforma online donde los estudiantes de idiomas pueden tomar clases con profesores. Las clases se desarrollan por medio de chat de video para que las personas puedan aprender estén donde estén	Cada curso es dictado por lo mejores instructores de las mejores universidades e instituciones educativas del mundo.	Plataforma de educación online donde se enseña cómo crear todo tipo de tecnología en programación, diseño, marketing y negocios a través de cursos y carreras	Espacio web donde puede anunciar sus servicios en materia educativa y ponerse en contacto con otros usuarios
Desventaja	Es un espacio web de arte y cultura, no exclusivo de cursos. Sólo portal de anuncios, no es un market place	Sólo portal de anuncios, no es un market place. El diseño no es adecuado y tiene mala usabilidad	Sólo portal de anuncios, no es un marketplace. Es más genérico y no está enfocado al mismo segmento. No es solo un buscador sino también una revista de noticias del rubro emprendedor	Sólo portal de anuncios, no es un market place	Sólo ofrece clases en formato online, no exclusivamente en idiomas	Sólo ofrece clases en formato online, en asociación con universidades e institutos de prestigio.	Sólo ofrece clases en formato online, relativas a tecnología.	Sólo portal de anuncios, no es un market place

En conclusión, se puede comprobar que la fuerza de los competidores es media. Dentro de la industria hoy no existe en Argentina una plataforma orientada a ofrecer cursos y talleres recreativos y de esparcimiento, y que además cuente con una propuesta de valor que incluya:

- Una oferta variada y diferenciadora para el nicho de mercado objetivo,
- Una web *customer centric*, con foco en el diseño y la usabilidad,
- Un market place que ofrezca medios de pago y financiación,
- Posibilidad de acceder a promociones y descuentos
- Oferta personalizada en función del conocimiento del usuario, realizando sugerencias y recomendaciones a partir de su comportamiento anterior.

³⁶ Sitio Web Tusclases.com: <https://www.tusclases.com.ar>

Sin embargo, existen también profesionales independientes y hoy muchos influencers que están comenzando a rentabilizar su marca personal ofreciendo cursos en sus diferentes áreas de expertise: fotografía, maquillaje, decoración de interiores, cocina saludable, entre otros. Estas personalidades hoy tienen alcance a un número importante de personas y por este motivo comienzan a ser un competidor interesante para tener en cuenta.

Nuevos competidores: Amenaza de nuevos ingresos al sector

Hoy las barreras de entrada y salida de la industria son muy bajas debido a que la inversión inicial y costos fijos son bajos. Por este motivo, se considera que la amenaza de nuevos competidores es alta.

Clientes: Poder de negociación de clientes

Al tratarse de un negocio B2C (Business to Consumer), el poder de los clientes es bajo si se compara con un negocio B2B (Business to Business) donde un cliente podría tener más peso sobre la facturación de una empresa y, por este motivo, mayor poder. Aun así, al no tratarse en este caso de un producto básico y de consumo masivo, sino que está dirigido a un nicho particular, el poder de negociación e influencia aumenta.

En este caso el poder de negociación del cliente pasa por no realizar la compra o contratar otro curso fuera de la plataforma, por lo que, como todo marketplace, es fundamental conseguir paridad de precios con los otros sitios web y manejar la elasticidad de precios en conjunto con los profesores.

Por otra parte, siendo que se trata en este caso de un modelo de marketplace, también se debe considerar como cliente a los profesores o proveedores de cursos y talleres que son a su vez miembros de la plataforma. Los mismos serán actores claves en el modelo ya que su éxito dependerá de contar con una amplia variedad de cursos, de alta calidad y ofrecida por los más reconocidos profesores, influencers o especialistas en el tema de interés.

Existen muchos profesores particulares que ofrecen una amplia variedad de cursos y talleres recreativos, pero que hoy encuentran una dificultad al momento de generar awareness y mantener un flujo continuo de alumnos en sus redes y páginas web. En este sentido, quienes cuentan con mayor ventaja son aquellos influencers que comienzan a dictar cursos contando ya con un volumen importante de seguidores y marca personal reconocida en un determinado rubro.

Tanto la oferta como la demanda de este tipo de talleres se encuentran dispersas, por lo que la existencia de un jugador que consolide la demanda y dirija el tráfico de los potenciales consumidores comienza a tomar relevancia. Podría preverse que a medida que la marca se posiciona y se genera tráfico en la plataforma, la posición negociadora del Marketplace se tornará más fuerte, respecto a los profesores.

Teniendo en cuenta lo mencionado previamente, podría confirmarse que el poder de los clientes es medio.

Proveedores: Poder de negociación de proveedores

Al tratarse de una plataforma de marketplace, es necesario identificar a los diferentes proveedores, dado que no todos cuentan con el mismo “poder” o fuerza competitiva en el mercado.

Por un lado, se considera a los proveedores como los desarrolladores de la plataforma web inicial. En este caso, su poder de negociación es relativamente bajo dado que existe una amplia oferta en el mercado de profesionales y agencias que cuentan con servicios de desarrollos básicos para el lanzamiento.

Si se piensa a futuro, teniendo en cuenta el crecimiento del negocio, cabe aclarar que será necesario contar con desarrolladores propios, y dado que estos perfiles son altamente requeridos en el mercado, difíciles de retener, y que se competirá por estos talentos con grandes firmas locales e internacionales, su poder de negociación será alto.

Por otra parte, teniendo en cuenta que la plataforma contará con una propuesta integral ofreciendo la reserva y pago del curso online, es preciso mencionar a las plataformas de pago como proveedores dentro de este análisis. Estas plataformas representan un costo fijo importante y se considera que su poder de negociación es medianamente alto, ya que si bien existen varias opciones disponibles (Mercado Pago, Todo Pago, PayU, etc), las integraciones a las mismas tienen un cierto grado de dificultad y costo de desarrollo.

Teniendo en cuenta los proveedores previamente mencionados, se puede concluir que el poder de los mismos es alto.

Sustitutos: Amenaza de productos o servicios sustitutos

Si se analiza la oferta, actualmente la única alternativa para los profesores es ofrecer sus cursos de manera independiente, promocionándolos a través de

algunas de las páginas de búsqueda previamente mencionadas, en sus redes sociales y blogs. Paralelamente, existe la alternativa ofrecer cursos a través de institutos, centros culturales y clubes de barrio que consolidan la oferta de varias actividades recreativas en un solo lugar, brindando un servicio presencial y geográficamente localizado a cambio de una cuota o abono mensual. Cabe destacar que si bien ofrecen varias actividades, suelen orientarse generalmente a una determinada especialidad.

Si se tiene en cuenta a la demanda, es necesario identificar como sustituto al deporte por ser una actividad que, si bien normalmente se elige con el objetivo de mejorar la salud física, también contribuye desde el punto de vista emocional, incrementando la calidad de vida en su conjunto. Hoy existen en Buenos Aires numerosos gimnasios, polideportivos, centros de spinning, boxeo y crossfit que ofrecen variedad de clases y horarios a cambio del pago de una cuota mensual. Igualmente, el deporte no deja de ser una actividad que puede considerarse complementaria a alguna otra actividad más artística o espiritual.

En conclusión, podría decirse que el poder de los sustitutos es medianamente bajo.

Habiendo analizado la estructura del sector, puesta de manifiesto en las cinco fuerzas competitivas, se puede concluir que la rentabilidad del sector en el corto plazo tiende a ser moderada. Por este motivo, se considera fundamental realizar un profundo análisis del consumidor, identificando sus necesidades y motivaciones así como también ahondar en los profesores y proveedores de cursos con el objetivo de plantear una propuesta diferente, que ofrezca un salto de valor en productividad, simplicidad, facilidad de uso y conveniencia.

Análisis del Consumidor

Considerando el objeto de estudio del presente plan de marketing, y dado que se trata en este caso de una plataforma de Marketplace, se define al consumidor como el usuario que ingresa a la plataforma y se genera una cuenta en la misma para acceder a la compra de cualquiera de los talleres o también, a aquellos profesores o emprendedores que solicitan una entrevista para comenzar a ofrecer sus cursos y talleres a través de la plataforma.

A continuación, se utilizarán en primer lugar, fuentes secundarias de información con el objetivo de identificar aquellos comportamientos referentes al perfil del consumidor argentino que pertenece al mercado potencial de cursos y talleres. Para complementar este análisis, se realizará una encuesta y entrevistas en profundidad para ahondar en sus hábitos, intereses y motivaciones.

Por último, se realizarán entrevistas en profundidad a potenciales profesores o influencers interesadas en ofrecer este tipo de workshops y cursos. El objetivo será indagar sobre sus necesidades para luego diseñar la propuesta de valor que permita hacer crecer la red y crear las conexiones necesarias entre los consumidores y proveedores de cursos.

El comportamiento del usuario de plataformas digitales:

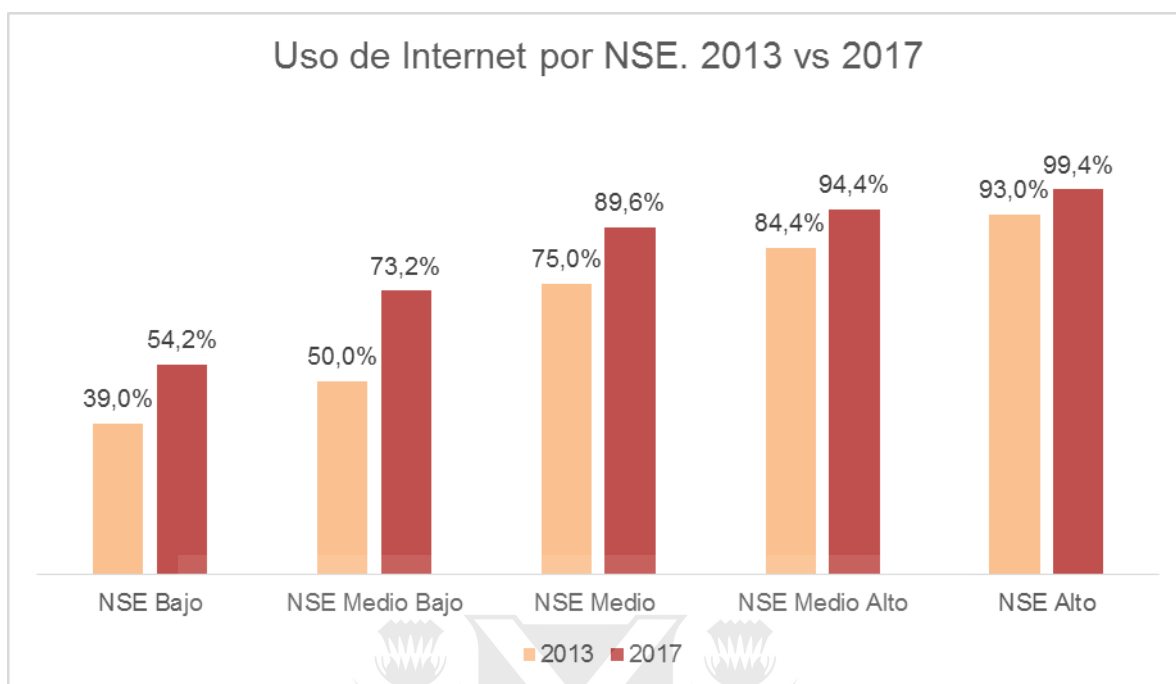
Según el Reporte Digital Global 2019, en promedio un argentino pasa alrededor de 8 horas por día conectado a internet³⁷, y aproximadamente 3 horas del tiempo de conexión en alguna plataforma social como Facebook o Instagram, entre otras. En este sentido Argentina se ubica en el quinto lugar en el mundo en conectividad a las redes sociales, después de Filipinas, Brasil, Indonesia y Tailandia.

Además, según la encuesta de consumos culturales del Ministerio de Cultura de la Nación, entre un 94,4% y un 99,4% de las personas pertenecientes a los NSE Alto y Medio Alto utilizan internet.³⁸

³⁷ Kemp, S., Digital 2019: *Global Internet Use Accelerates*. We Are Social & Hootsuite's, Enero 30, 2019.

³⁸ Encuesta Nacional de Consumos Culturales, 2017.

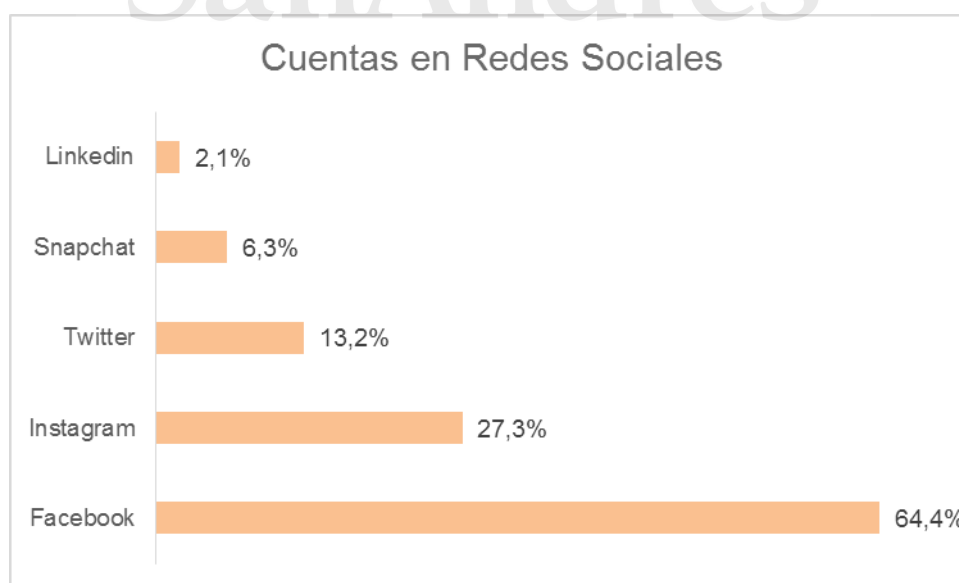
Gráfico 5: Uso de Internet Según Nivel Socioeconómico



Fuente: *Elaboración propia en base a la Encuesta Nacional de Consumos Culturales, 2017*

Por otra parte, el mismo informe revela que a su vez, un 64,4% de la población argentina tiene Facebook y el 27,3% utiliza Instagram, siendo estas las redes más populares entre los argentinos.

Gráfico 6: Consumo de Redes Sociales, Argentina



Fuente: *Encuesta Nacional de Consumos Culturales, 2017*

Los **consumidores** de cursos y workshops recreativos:

Habiendo identificado al consumidor de redes y plataformas online, es necesario identificar al consumidor de cursos y workshops recreativos dentro del plano digital, entendiendo que estamos frente a un canal de crecimiento para la categoría.

A continuación, se analizarán los resultados presentados en un informe de la UADE, referente al ocio y tiempo libre, para caracterizar a los argentinos en general. Este análisis se complementará, para el caso de los millenials, con el estudio de Eventbrite de “Generación Tecnológica: Millenials y Eventos” y, para ahondar en el perfil de quienes se encuentran entre los 25-45 años, con encuestas y entrevistas de elaboración propia.

En primer lugar, en cuanto a la disponibilidad de tiempo libre, se observa la existencia de una pirámide invertida en función de la edad. Los individuos más jóvenes (18-25 años) cuentan con más tiempo libre, y a medida que aumenta la edad (26-35 años y, especialmente, 36-45 años) esta asignación disminuye. Finalmente, luego de los 45 y, en especial de los 60 años, el tiempo dedicado al ocio vuelve a aumentar.³⁹

Si se analiza en profundidad a los millenials, puede destacarse respecto a su comportamiento que son por naturaleza tecnológicos y se ven atraídos por las ofertas digitales. Son personas independientes, que consumen marcas y se dan todos los gustos sin importar el costo. Al indagar acerca de los motivos por los cuales eligen actividades de esparcimiento, ellos destacan la búsqueda de experiencias nuevas, despejarse y desestresarse de la rutina cotidiana, disfrutar con amigos o en pareja.

El dispositivo más utilizado por este segmento es el celular, están permanentemente conectados y reclaman inmediatez y rapidez a la hora de recibir respuestas.⁴⁰ Están en constante cambio y quieren las cosas más fáciles desafiando al mercado en general. Dicho comportamiento se refleja también en el

³⁹ Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Observatorio de Opinión Pública. *Ocio y Tiempo Libre en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires*. Latin American Media & Entertainment Observatory.

⁴⁰ Eventbrite, 2018. *Estudio Generación Tecnológica: Millenials y Eventos*.

consumo de actividades recreativas y entretenimientos, al utilizar habitualmente sitios que facilitan el acceso a las mismas, ya sea para consultar los próximos eventos, hacer una reserva, o adquirir entradas.

Por otra parte, tal como se menciona previamente, aquellos que se encuentran entre los 25 y 45 años cuentan con una disponibilidad de tiempo libre menor. Por este motivo, en el caso de los hombres las actividades más valoradas son el deporte y ver televisión mientras que en el caso de las mujeres, predomina el deporte y las actividades más creativas, espirituales o artísticas.

Para profundizar en el análisis de este segmento, se utilizará la información obtenida de fuentes primarias. Con este objetivo, se realizó una encuesta cuantitativa online (computer assisted web interview – CAWI) alcanzando a una muestra de 210 personas residentes en Argentina, hombres y mujeres, de 25 a 45 años (Anexo 3). Asimismo, para complementar este análisis y ahondar en el comportamiento y hábitos del segmento, se realizó una investigación cualitativa a través de 10 entrevistas en profundidad realizadas tanto a hombres como mujeres de diferentes edades comprendidas dentro del segmento etario de referencia (Anexo 4).

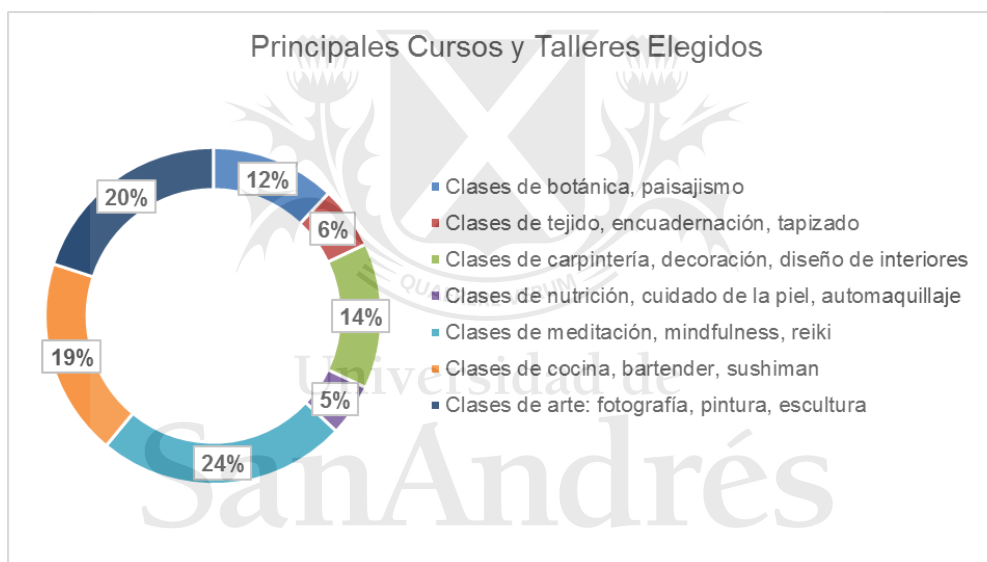
A partir de las investigaciones realizadas, se confirma la preferencia de los hombres por la actividad física, ver televisión, los videojuegos y las salidas con pareja/amigos. Mientras que el 90% de los encuestados manifiesta realizar actividad física, sólo en un 7% de los casos se expresa el interés por la realización de cursos relacionados a la gastronomía y/ o talleres de relajación, meditación y mindfulness. Son personas que trabajan entre 8 y 12 horas por día, en algunos casos en relación de dependencia y, en otros, de forma independiente. Se observa una mayor utilización de la computadora por parte de quienes trabajan en relación de dependencia, mientras que el celular y las redes sociales son utilizados diariamente en ambos grupos. Los más jóvenes están siempre hiper- conectados, utilizan más de un dispositivo, opinan, comparten y valoran en las herramientas digitales demandando al mismo tiempo accesibilidad, proximidad y transparencia.

Por otra parte, se puede concluir que en el universo femenino, se trata de personas que en algunos casos son madres y mujeres, y en la mayor parte de los casos también empleadas. El 30% de las encuestadas realiza actividad física y/o algún

curso, clase o workshop recreativo, siendo los motivos más relevantes la necesidad de desconectarse, dedicar tiempo a ellas mismas y respirar aire nuevo permitiéndole al cerebro descansar sin dejar la actividad de lado. Si bien utilizan la mayor parte del tiempo la computadora, al necesitarla para trabajar, no dejan de estar atentas a su celular y lo utilizan también a modo de esparcimiento en el transporte público y durante el almuerzo.

En cuanto a los cursos más valorados, tanto en los millenials como en aquellos que se encuentran entre 25 y 45 años se destacan las siguientes:

- Clases de meditación, mindfulness, reiki
- Clases de arte (fotografía, pintura, escultura)
- Clases de cocina, bartender, sushiman.



Por último, si bien ambos grupos cuentan con rutinas y motivaciones diferentes, se identifica que en los dos casos existe una percepción de escasos de tiempo y, por ende, ambos destacan como una necesidad, al momento de elegir una actividad para realizar en su tiempo libre, la posibilidad de contar con varias opciones y flexibilidad de horarios. Los dos grupos están dispuestos a pagar por realizar una actividad recreativa, valoran que el proceso para acceder a la compra de dicha actividad sea fácil, simple y práctico así como también la cercanía/ubicación del curso.

En este contexto, se puede concluir que se trata de consumidores que buscan de una u otra forma salir de la rutina y despejarse, donde el tiempo es escaso y las exigencias a la hora de utilizar el ocio son cada vez mayores. Buscan, a su vez,

flexibilidad en términos de horarios, la simplificación de los procesos involucrados, y su adaptabilidad a diferentes formatos (sitios web y mobile). Están continuamente conectados a través de sus redes sociales y por este motivo, las comunidades online cumplen un rol clave al momento de dar a conocer el servicio propuesto.

Los profesores de cursos y workshops recreativos:

A continuación, es preciso caracterizar a los profesores de talleres y workshops recreativos, quienes serán también consumidores de la plataforma y actores fundamentales del negocio.

Con este objetivo se realizó una investigación en centros culturales, páginas web y redes sociales de quienes dictan talleres y workshops de este tipo. Asimismo, con el fin de indagar en los diferentes perfiles se realizaron 5 entrevistas en profundidad, buscando variedad de disciplinas y modalidades de contratación. Se entrevistaron profesores que trabajan de manera independiente y otros en centros culturales o academias especializadas de las siguientes disciplinas: cerámica, yoga, educación física, maquillaje y costura (Anexo 5). A partir de la investigación realizada puede confirmarse que quienes ofrecen hoy este tipo de cursos son tanto hombres como mujeres, con edades que por lo general van desde los 22 años hasta los 45 años.

Si bien se identifican diferentes perfiles de profesores de acuerdo a la disciplina o área de expertise, en todos los casos cuentan con la necesidad de darse a conocer, promocionar sus talleres y poder garantizar un volumen de alumnos continuo que les permita vivir haciendo lo que les gusta hacer: enseñar y compartir aquella actividad que los apasiona y, que están convencidos, mejora la calidad de vida de las personas.

En algunos casos son personas que han estudiado una carrera universitaria, trabajado en empresas en relación de dependencia y que en algún momento de su vida han decidido volcarse al emprendedurismo para hacer lo que realmente les gustaba. En otros casos, son personas que no han estudiado una carrera, apasionados por algún tipo de actividad o disciplina, y que han decidido rentabilizar esa actividad que tanto les gusta hacer. Y en otros, son personas jóvenes que tienen entre 22 y 27 años, que a partir del auge de las redes sociales se han convertido en influencers de moda, diseño, fotografía o vida saludable y que al

alcanzar un alto volumen de seguidores decidieron hacer de eso que arrancó siendo un hobby, su trabajo.

En todos los casos, hoy son personas independientes y creativas, que disfrutan de poder transmitir sus conocimientos y ver disfrutar al otro. Manifiestan como necesidad, poder contar con una forma fácil y simple de resolver todo lo complementario o anexo al curso o taller. La coordinación de la agenda de clases, la administración de los cupos, el cobro y la financiación a los clientes son sus problemas más frecuentes.



Universidad de
San Andrés

Estrategia

Análisis FODA

A partir del desarrollo del macro y micro entorno, donde se ilustran previamente los aspectos positivos y negativos de los mismos en relación al negocio de talleres, workshops y cursos cortos de esparcimiento, se pueden identificar a continuación las oportunidades y amenazas que podrían afectar al negocio de Desenchufalo, la plataforma presentada en este trabajo.

Más abajo se detallarán las fortalezas y debilidades, con el objetivo de comenzar a delinear el diseño interno de la empresa y los factores positivos y negativos del mismo que pueden contribuir o interferir en el alcance de los objetivos.

Oportunidades

- Tendencia creciente en la demanda de este tipo de actividades recreativas que proponen desconexión y relajación.
- Compromiso político y legal para potenciar el desarrollo de la economía digital, el comercio electrónico y las plataformas digitales.
- Impulso tecnológico del país y de la Ciudad de Buenos Aires.
- Alto porcentaje de penetración de internet.
- Inclusión financiera dentro de la agenda política, lo que conlleva el impulso de los medios de pago digital y móvil.
- El e-commerce, la consulta y la valoración de experiencias en internet presentan un crecimiento exponencial en todos los rubros.
- Tendencia creciente al emprendedurismo.
- Auge de este tipo de talleres y cursos en las redes sociales.
- No existe competencia directa especializada en este nicho de mercado lo que otorga la posibilidad de ser pionera en el mismo.
- Atractivo para profesores que sin realizar una inversión directa en marketing online, resignando un porcentaje bajo de sus ganancias, pueden dar a conocer sus cursos en una plataforma de gran cobertura y alto tráfico.

- Se identifica la necesidad en los usuarios de contar con actividades cercanas a su casa o lugar de trabajo, dictadas por profesores recomendados.

Amenazas

- Barreras de entrada bajas, plataforma y modelo de negocio fácil de copiar
- Incertidumbre respecto al rumbo que tomará el país a partir de las elecciones presidenciales del 2019.
- Que se prolongue el contexto de crisis inflacionaria impactando en mayores recortes de gastos por parte de la población.
- Marco legal e impositivo poco claro para las nuevas plataformas digitales en Argentina.
- Es un mercado informal y por el momento, escasamente regulado que podría, en algún momento, recaer en regulaciones que tornaran el negocio menos atractivo.
- Que se establezcan relaciones comerciales entre alumnos y profesores por fuera de la plataforma.

Fortalezas

- Modelo de negocio con escalabilidad, es fácil expandirlo a nuevas zonas y tipos de actividades, talleres.
- El negocio no requiere de una alta inversión, ni cuenta con altos costos recurrentes.
- Plataforma simple, desarrollo web sencillo y de fácil actualización.
- Centraliza la oferta de diversos cursos y talleres recreativos en un único sitio.
- La oferta es amplia, variada e innovadora. El catálogo de cursos y talleres es dinámico, adaptable y re diseñable según tendencias y modas del mercado.
- Ofrece variedad de medios de pago, posibilidades de financiación.

Debilidades

- La marca y la valoración de la plataforma pueden verse afectadas por la calidad de las prestaciones en los cursos y talleres, que está 100% tercerizado.
- Bajo expertise y especialización del equipo en la totalidad de los rubros sobre los que se dictan los cursos.
- En un comienzo no existirá una relación ni un vínculo comercial de confianza previo con los profesores.
- Resulta difícil sumar una amplia gama de profesores de diversos tipos de cursos y talleres.
- La posibilidad de que alumnos y profesores eludan la plataforma realizando la transacción por fuera de la misma.

Matriz FODA

A continuación, se presenta la Matriz FODA con el objetivo de comenzar a delinear la estrategia que deberá adoptar Desenchufalo para capitalizar las oportunidades y fortalezas con las que ya cuenta, atenuando las amenazas y debilidades.

Universidad de
San Andrés

	OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
	Tendencia creciente en la demanda de talleres recreativos	Impulso de medios de pago digital y móviles	Crecimiento exponencial del e-commerce	No existe competencia directa en este nicho	Barreras de entrada bajas.	Posibles regulaciones futuras que tomaran al negocio menos atractivo	Contexto de crisis prolongado (recorte de gastos)	Incertidumbre política y económica
FORTALEZAS								
Modelo de negocio con escalabilidad	Desarrollo de una plataforma de venta de cursos y talleres recreativos	Incluye diferentes medios de pago, posibilidad de financiación y descuento de terceros	Propuesta que incluye la reserva y pago del curso online	Pionera en el nicho. Posicionamiento en el top of mind.	Fortalecer las ventajas competitivas a través de la incorporación de las últimas tendencias		Posibilidad de escalar a otros tipos de cursos de mayor necesidad (ej. Educación)	
Catalogo adaptable, re diseñable según tendencias y modas	Hacer foco en investigación de tendencias, UX/UI de la plataforma		Posibilidad de venta de productos complementarios en la plataforma	Constante innovación en tipología y variedad de cursos	Personalización de la oferta según el historial de compra del usuario	Posibilidad de adaptar el catalogo a una oferta con menor riesgo		Desarrollo de estrategia de precios competitivos.
Centralización de oferta de diversos cursos y talleres en un único sitio	Estrategia de marketing y campañas online para promocionar la plataforma			Oportunidad para generar acuerdos con influencers y ofrecer sus cursos a través de la plataforma	Marketing online para ubicar a la plataforma en el top of mind de los clientes			
Sin necesidad de alta inversión ni altos costos recurrentes			Invertir en UX/UI de la pagina para otorgar simplicidad		Inversion en calidad del servicio para fortalecer las barreras de entrada		Otorgar descuentos por packs de cursos	
DEBILIDADES								
Valor de marca con alta dependencia de la calidad de los cursos operados por terceros.	Ofrecer claridad y transparencia en la calidad de cursos a través de la valoración de usuarios	Ofrecer una alta calidad en el servicio online de la plataforma		Establecer una estrategia centrada en la calidad del servicio	Lograr un vinculo emocional con el consumidor.		Oportunidad para garantizar al usuario la calidad de lo que elige hacer en su tiempo libre	Oportunidad para garantizar la incorporación de profesores
Dificultad de contar con alta gama de profesores y cursos de calidad	Otorgar premios por la valoración de cursos y talleres			Establecer una estrategia de control de calidad de cursos	Asociarse con entidades de renombre para lograr barreras de entrada			
Posibilidad de que alumnos y profesores transaccionen por fuera de la plataforma.	Hacer foco en la propuesta de valor y necesidades de los clientes para garantizar exclusividad	Asociarse con Bancos, Tarjetas para otorgar descuentos y cuotas		Asociarse con profesores para contar con exclusividad	Ofrecer mejores condiciones comerciales tanto para profesores como alumnos		Otorgar descuentos por recomendación a sus amigos, posibilidades de financiación	

Del análisis anterior se puede observar que, desde el punto de vista externo, si bien existen amenazas principalmente relacionadas a las inestabilidades económicas y al contexto de incertidumbre por el que atraviesa la Argentina, existen oportunidades claras para el desarrollo de una plataforma online con las características de Desenchufalo, en un momento de auge del comercio electrónico y tendencia creciente a la realización de actividades manuales de esparcimiento. En el plano interno, se observa la existencia de debilidades relacionadas a la dependencia de externos (profesores de talleres y cursos) y a la fidelidad de los clientes, pero al mismo tiempo existen fortalezas claras que deberán potenciarse para alcanzar una ventaja competitiva posicionándose en el top of mind de profesores y consumidores.

Luego de haber desarrollado el contexto en el que se lanzará la plataforma, el análisis interno de Desenchufalo y habiendo comenzado a delinear, a partir de esto, ciertos factores estratégicos a tener en cuenta, en el siguiente apartado se procederá a definir la estrategia de marketing, objetivo central de este trabajo.

La estrategia se desarrollará a través de tres puntos clave: la segmentación de mercado, la definición y caracterización profunda del público objetivo y el posicionamiento del producto a través del marketing mix.



Universidad de
San Andrés

Segmentación

El lanzamiento de Desenchufalo se realizará a fines de satisfacer una necesidad puntual, validada previamente como una tendencia creciente en Argentina y en el mundo. Concretamente, el mercado al que apuntará la plataforma es el esparcimiento, ofreciendo una amplia variedad de cursos, talleres o workshops recreativos para desconectar o relajar la mente.

A partir del análisis de encuestas de elaboración propia, entrevistas en profundidad y del conocimiento y observación del mercado actual de hobbies y cursos recreativos, se puede confirmar que el consumo de este tipo de actividades debe ser entendido como una necesidad relacionada a un modelo de vida y que por tal motivo se encuentra asociada a las siguientes variables:

Sociodemográficas, edad y nivel socio-económico como determinantes de la cantidad de tiempo libre disponible y posibilidad de incurrir en el costo de una actividad recreativa paga.

Socioculturales, como un factor que influye en el tipo de actividad que se elige practicar en el tiempo libre.

Género, que si bien no es un factor determinante para la realización de actividades recreativas y de esparcimiento, sí influye en muchos casos en el tiempo libre disponible y, a su vez, se verifica que en el caso de las mujeres existe una mayor tendencia hacia la elección de actividades creativas, manuales y de relajación, mientras que en los hombres predominan las actividades deportivas.

Nivel educativo, dado que también se verifica que influye en el tipo de actividad que prefiere realizar en su tiempo libre.

Ocupación/ estilo de vida, como un factor condicionante del tiempo libre disponible y de la preferencia por algún tipo de actividad.

Beneficio buscado ya sea recreativo, de relajación, de salud, aspecto físico, competitivo, esparcimiento, social, como factores que influyen en la actividad de preferencia.

Teniendo en cuenta las variables previamente mencionadas, se puede agrupar a los consumidores de talleres recreativos en cuatro segmentos, a los cuales se les asignarán nombres arquetípicos a fines de otorgarles personalidad.



LUCIA: La Estructurada

- Mujer
- 45 años. Clase alta, viven en Recoleta, Ciudad de Buenos Aires
- Casada, Madre de Tomás (16 años) y de Felipe (10 años). Su marido es Gerente de Finanzas en una multinacional de consumo masivo.
- Licenciada en Sistemas

Lucia trabaja como líder de desarrollo de software en un importante banco privado, donde trabaja de 9 a 18 hs, pero los viernes cuenta con política de horario flexible y sale de trabajar a las 15 hs.

A la mañana se turna con su marido para llevar a los chicos al colegio, y 2 veces por semana hace entrenamiento funcional en un gimnasio cerca del trabajo.

Es una mujer independiente, muy extrovertida y curiosa, que le encanta aprender y explorar cosas nuevas. Su tiempo libre, durante la semana, son los martes y jueves por la tarde, cuando sus hijos tienen fútbol.

Los fines de semana está pendiente de las actividades de sus hijos, aprovecha para cocinar y visitar a sus padres. Por la noche, va a comer afuera con su marido y sus hijos, y si están solos hacen planes con amigos.

Sabe cocer y tejer. Además le encanta cocinar. Siente que no tiene tiempo libre para ella, vive pendiente de sus hijos y las exigencias y tiempo en el trabajo son cada vez mayores. Le encantaría hacer alguna actividad creativa que le permita despejarse un poco y hacer algo para ella.



MAIA: La Despreocupada

- Mujer
- 26 años. Clase media alta, viven en Olivos, Zona Norte.
- Soltera
- Estudiante

Maia estudia psicopedagogía en la UBA. Cursa de lunes a viernes en capital, generalmente por la mañana de 8 a 13.30 hs. Dos sábados por mes también le toca hacer alguna materia y muy de vez en cuando le toca hacer alguna clase por la tarde.

Su principal responsabilidad hoy es estudiar, lo que le demanda varias horas por semana, pero generalmente cuenta con tiempo libre a la tarde cuando sale de la facultad.

Es una persona extrovertida y muy sociable, que le encanta pasar tiempo con sus amigos, ir a bailar, al cine o a comer afuera. No le gusta hacer deporte, pero hace poco se anotó en un torneo de fútbol femenino con sus amigas y juega todos los sábados en los que no tiene clase. Los fines de semana aprovecha para salir con sus amigos y hacer un poco de presencia en su casa o en algún asado familiar.

Ama viajar y cocinar. Actualmente está haciendo un curso de pastelería para seguir aprendiendo y perfeccionarse.

Siente que a su edad, tiene que aprovechar para disfrutar y dedicar tiempo para ella.



SEBASTIAN: El Ocupado

- Hombre
- 40 años. Clase media alta, viven en Villa Urquiza, Capital Federal.
- Casado, padre de Lucia (11 años), Juan (8 años), Pedro (5 años) y Simon (1 año)
- Licenciado en Administración de Empresas

Sebastián es dueño de una PyME donde trabaja los días de semana de 8 a 19 hs. Aunque ese es el horario formal, siempre está el día donde se queda hasta las 22 hs, el fin de semana donde necesita trabajar, el llamado que necesita hacer, etc. El trabajo ocupa un gran tiempo de su vida. Además, actualmente está haciendo un MBA, que lo lleva a cursar todos los lunes de 9 a 19 hs.

Es una persona sociable, hábil en los negocios y muy deportista. Ama su trabajo, jugar al fútbol con amigos y pasar tiempo con su familia. Por la mañana temprano va al gimnasio y después se va para la empresa. Los sábados son días de fútbol y de familia. Los domingos le gusta preparar algún asado para su mujer y sus hijos y, otras veces, le dedica tiempo al trabajo.

Siente que es el momento para aprovechar a hacer networking, hacer crecer la empresa y el negocio.

Siente que ya llegará el momento en el que, cuando sea mayor, podrá disfrutar de esas actividades para las que hoy no tiene tiempo



MIRTA: La Controlada

- Mujer
- 60 años. Clase media, viven en Flores, Capital Federal.
- Viuda, madre de Lucas (30 años)
- Maestra

Mirta es maestra de ciencias sociales en la escuela pública. Da clases tres veces por semana y el resto del tiempo hace los quehaceres de su casa. Además dos veces por semana cuida a su nieto mientras su hijo y su nuera trabajan.

No le gusta hacer deporte, pero por una cuestión de salud hace el esfuerzo de salir dos o tres veces por semana a caminar. Siempre fue muy ahorrativa por lo cual nunca fue de ir al gimnasio ni de hacer actividades recreativas pagas.

Es una persona introvertida pero sociable. Ama a los chicos, la escuela y pasar tiempo con su nieto. Cuando puede se junta con alguna amiga para charlar y ponerse al día. Los viernes es día de mujeres y se junta con sus amigas de toda la vida a jugar a las cartas y comer algo rico en alguna casa.

Los fines de semana generalmente aprovecha para hacer algún plan con su nieto, lo lleva al cine, al teatro o le prepara algo rico en su casa. Los domingos la visitan su hijo y su nuera y aprovecha a pasar tiempo con ellos.

Siente que a su edad desea aprovechar el tiempo libre pasando con la gente que quiere.

Si bien cualquiera de estos segmentos podría ingresar a la plataforma como usuarios, a continuación se especificará el target con el objetivo de ilustrar cuál o cuáles son los más atractivos a fines de cumplir con los objetivos del plan de marketing y asegurar la rentabilidad.

Público Objetivo

A partir de la información relevada, se realizó una campaña de validación de demanda en redes sociales, a modo de prueba de concepto, a fines de ratificar la existencia de demanda para este tipo de cursos y las características del público objetivo. La misma contó con una duración de 7 días y se realizó en Facebook e Instagram, re-direccionando a los interesados a la página web de la plataforma propuesta⁴¹, donde se presentaron los cursos y talleres más característicos y valorados en la encuesta realizada. Se incorporó un formulario de contacto donde el usuario pudiera identificar su curso de interés y proporcionar un mail de contacto.

Con este objetivo, se creó una fan page en Facebook⁴² y una cuenta en Instagram⁴³ donde se direccionaba a los interesados, a la página web de Desenchufalo.

Se definió, como audiencia target de la campaña, a los usuarios de estas redes sociales que cumplieran con las siguientes características:

- Personas entre 18 y 45 años.
- De ambos sexos, femenino y masculino.
- Que habitaran en C.A.B.A
- Con interés en actividades artísticas y recreativas.

El anuncio (Ver Anexo 3) se publicó en la sección de noticias y espacios para notas de interés en las páginas, tanto de Facebook como de Instagram, de los usuarios alcanzados.

Se destinó un presupuesto de \$150, a modo de prueba de concepto, logrando alcanzar a 637 personas de las 3.200.000 identificadas como público potencial por Facebook.

⁴¹ Sitio web Desenchufalo: <https://desenchufalo.wixsite.com/desenchufalo>

⁴² Sitio web Facebook: <https://www.facebook.com/desenchufaloapp/>

⁴³ Sitio web Instagram: <https://www.instagram.com/desenchufaloapp/>



De las 637 personas alcanzadas, el 28% (180 personas) mostró interés en la publicación realizando algún tipo de interacción, ya sea compartiendo la noticia, dando like o registrando algún comentario. De esas personas, a su vez, el 13% (23 personas) ingresaron a la página y llenaron el formulario de contacto, compartiendo su e-mail y seleccionando un curso sobre el cual estaban interesados en recibir más información.

Nombre *

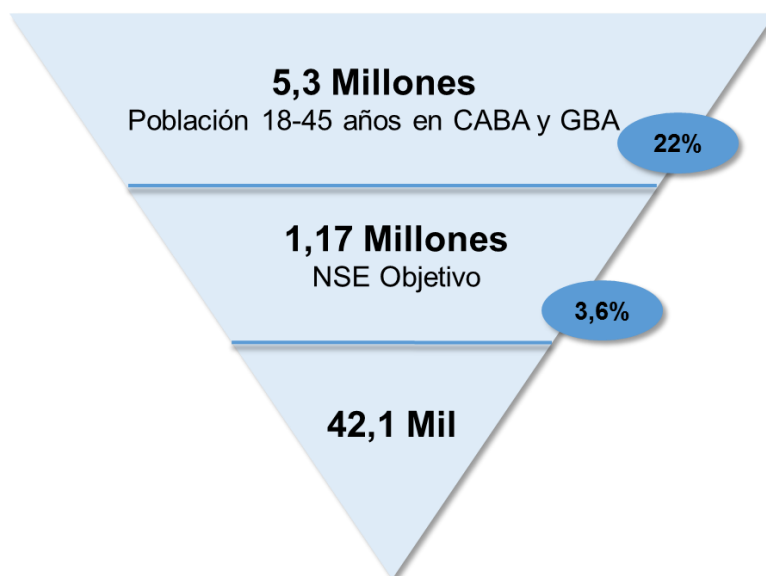
Email *

A qué curso querés aplicar *

ENVIAR



Si se parte de esta campaña, extrapolando los resultados obtenidos y asumiendo que la inversión realizada alcanza a la totalidad del mercado potencial, se puede validar que el 3,6% del mercado potencial ($23/637= 3,6\%$), definido a partir de las características mencionadas anteriormente, podría estar interesado en la realización de cursos y talleres recreativos, alcanzando a 42.120 clientes, y validando la existencia de una demanda potencial para la necesidad que se intenta satisfacer. De esta manera, se pudo verificar también, la correlación entre las características psicográficas y conductuales como intereses, gustos, estilos de vida permitiendo definir específicamente al segmento objetivo.



Como se verifica previamente, la plataforma estará dirigida a jóvenes de ambos sexos, de entre 18 y 45 años. En cuanto a las características sociodemográficas, se apuntará a personas de un nivel socioeconómico alto y medio alto (ABC1, C2), de la zona de Capital y Gran Buenos Aires, dispuestos a invertir en talleres o cursos recreativos para realizar en su tiempo libre y que a su vez estén bancarizados o cuenten con algún medio de pago online.

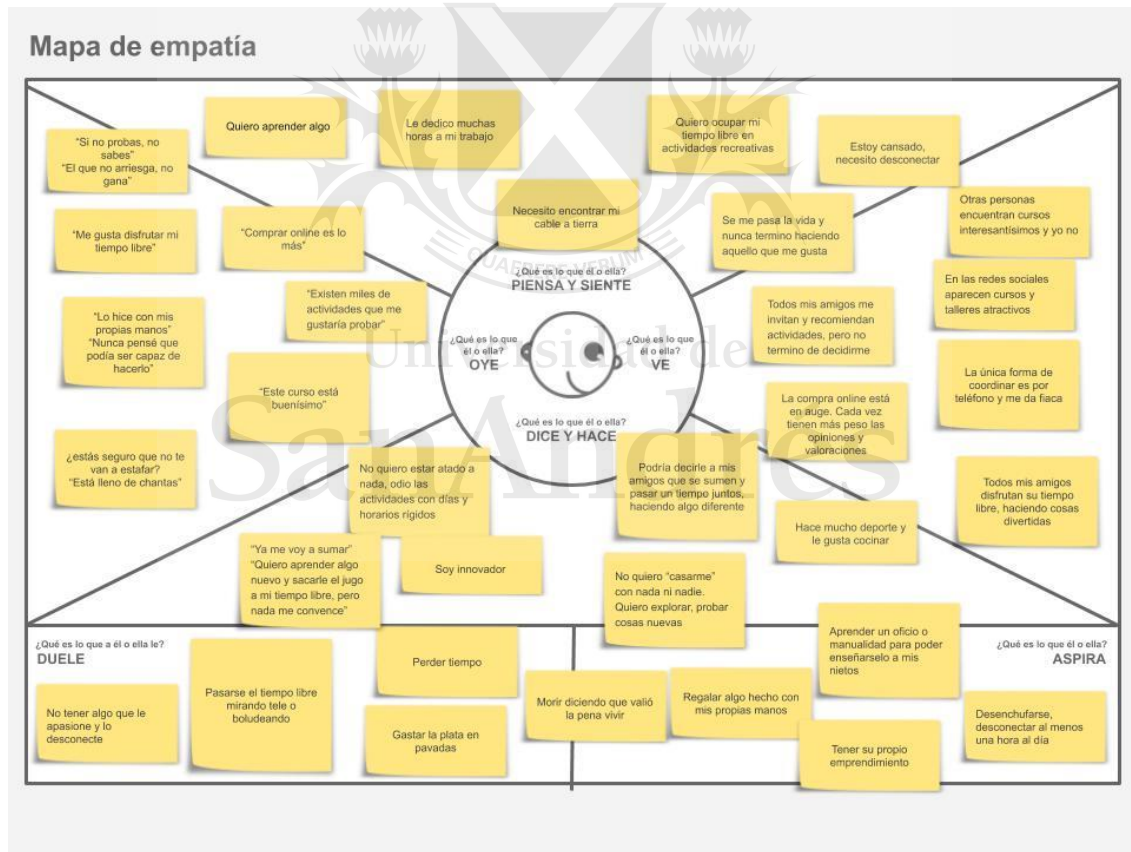
Retomando la segmentación desarrollada anteriormente, Desenchufalo apuntará principalmente a la estructurada y a la despreocupada, ya que son quienes cuentan con una necesidad insatisfecha: dedicar tiempo a uno mismo, despejarse de la rutina y realizar una actividad creativa, manual, espiritual que las desconecte. Pueden ser estudiantes universitarios, profesionales, trabajadores en relación de dependencia o independientes, que buscan tomar clases particulares, individuales o grupales, solos o en pareja, sin tener la necesidad de anotarse en algún instituto, academia o club formal.

Estas personas buscan clases, talleres o cursos cortos, donde puedan aprender algo en un corto tiempo, capitalizando su aprendizaje rápidamente. Se trata de actividades manuales o artísticas, no intelectuales, que les permiten salir de la rutina, crear algo propio y distenderse.

Son personas que valoran la facilidad de búsqueda y acceso a un catálogo nutrido y unificado de cursos, con profesores de confianza, verificados y recomendados por otros. Requieren de flexibilidad horaria y la posibilidad de adaptar la actividad a sus rutinas o agendas. En muchos casos, la proximidad a sus casas o lugares de trabajo se considera como una variable fundamental.

En conclusión, existe hoy una necesidad insatisfecha por parte de un nicho de clientes que valoran la facilidad de búsqueda, la flexibilidad, variedad de opciones y alta calidad de servicio a la hora de elegir cómo hacer uso de su tiempo libre, y Desenchufalo apunta a esos clientes.

A continuación, se presenta el mapa de empatía, que describe el perfil del cliente target. La herramienta permite describir al cliente target desde la óptica de lo que piensa/siente, de lo que oye, de lo que ve y de lo que dice/hace. Se trata de una representación gráfica que describe de manera profunda al consumidor, desde un costado empático y perceptivo. Para complementar este análisis, se presentará más abajo el customer journey map, con el objetivo de identificar los momentos de la verdad de este cliente a lo largo del proceso de búsqueda y compra de actividades de esparcimiento, particularmente.



	2 "A"		2 "B"		3	4
Momento	Antes de conocernos (Momento 0)	Quando buscar en google o facebook	Quando recibe la campaña, publicación		Quando entra a la página	Quando se da de alta como usuario
Actividades	Quiere hacer alguna actividad recreativa	Busca en google o facebook	Recibe campaña Desenchufalo		Ingresa a la Web de desenchufalo	Carga sus datos
Actividades	1. Consulta a sus amigos que hacen en su tiempo libre 2. Se imagina que actividades recreativas lo pueden desconectar	1. Abre el buscador de google/ Abre el buscador de facebook 2. Buscar por palabras claves "cursos", "talleres" "buscador de cursos y talleres" 3. Accede a los resultados de la búsqueda 4. Selecciona "Desenchufalo"	1.1 Abre la publicación en facebook u otras redes 1.2 Abre el mail que recibí en su casilla 2.1 Lee el mail recibido y lo reenvía 2.2 Le da "Me gusta", comparte la publicación, la comenta		1. Accede desde un Link en la campaña a la web de Desenchufalo 2. Navega la página de inicio Consulta los cursos/talleres disponibles	1. Completa información para el alta de Usuario, datos identificatorios y de contacto 2. Espera la confirmación de alta de usuario
Touchpoints	En su casa	PC o Celular, Redes sociales o Mailing	PC o Celular, Redes sociales o Mailing		PC o Celular, Web	PC o Celular, Web, Chat
Emociones o puntos de dolor	DOLOR Duda, incertidumbre, impotencia	SONRISA Intriga, curiosidad, incertidumbre, ansiedad	SONRISA Intriga, curiosidad, incertidumbre, ansiedad		SONRISA Curiosidad, interés, incertidumbre, ansiedad	NEUTRO Dudas, desconfianza, ansiedad
Pensamientos	#¿Qué puedo hacer con mi tiempo libre? #Nosé que actividad hacer para sacarle el jugo a mi ocio #Nosé donde puedo ver que opciones hay #Recuerdo que vi algo que me interesaba, pero ahora nosé como buscarlo	#A ver que me muestra facebook #Necesito acceder a un buscador de cursos y talleres #A ver esta opción? Parece interesante	#¿Qué bueno esto, qué será, a ver??? #Nunca escuche de esta web, qué será #Porqué me llegó esto a mí, habrá algo interesante?		#A ver de que se trata esto #A ver qué actividad nueva puedo descubrir #Que bueno un buscador donde tengo todas las opciones en un solo lugar #Veamos que cursos/talleres ofrecen y qué dice la gente que lo probó #Qué lastima no está lo que buscaba	#¿Porqué tengo que dar de alta el usuario #¿Qué hace cargar toda esta info #Para qué necesita esta información #Necesito asistencia, a quién llamo?
Oportunidades	* Acciones Offline y Online de posicionamiento de marca, dar a conocer la propuesta de valor de Desenchufalo	* Acciones para lograr buen posicionamiento orgánico SEO * Inversión para lograr buen posicionamiento pago SEM	* Comunicar nuestra propuesta de valor * Campaña atractiva con la cobertura y segmentación correcta * Imagen y gráfica que despierte interés * Mostrar los cursos más atractivos, "más vendidos/recomendados", "últimas tendencias"		* Mostrar evaluaciones, testimonios, experiencias * Habilitar un espacio para que el cliente sugiera nuevos cursos/talleres para incorporar al catálogo * Posicionar y destacar los cursos más elegidos	* Comunicar con que fin se solicita la información de hobbies e intereses y los beneficios que les traerá * Incorporar el Log in via facebook * Enviar mail de confirmación de alta de usuario y bienvenida a Desenchufalo * Remite al chat de asistencia online, desde un icono de (?)
	5		6		7	8
Momento	Quando busca alternativas		Quando analiza y Evalúa opciones		Quando toma la decisión de Compra	Quando arma su grupo
Actividades	Búsqueda de cursos/talleres		Consulta, evalúa, compara		Decide	Convoca a sus amigos, recomienda
Actividades	1. Navega la página buscando el curso o taller de su interés		1. Consulta el catálogo de cursos 2. Consulta el perfil del profesor, evaluaciones recibidas y recomendaciones 3. Compara. Se fija que opción más le cierra, según interés, precio, recomendaciones, días, horarios y ubicación		1. Selecciona el curso/taller a realizar y lo envía al carrito de compras	1. Envía la convocatoria para que se sumen a sus amigos 2. Busca otros usuarios de Desenchufalo que puedan estar interesados y recomienda el curso 3. Verifica a cuántos amigos puede sumar, hasta cuando estará abierta la inscripción y el precio que pagaría si suman todos 4. Les escribe a sus amigos por whatsapp para que se sumen!
Touchpoints	PC o Celular, Web, Chat		PC o Celular, Web, Chat		PC o Celular, Web, Chat	PC o Celular, Web, Chat Whatsapp
Emociones o puntos de dolor	DOLOR Duda, incertidumbre, impotencia		NEUTRO Dudas, desconfianza, ansiedad		NEUTRO Dudas, desconfianza, ansiedad	SONRISA Emoción, ansiedad
Pensamientos	#Me muestra cosas que jamás haría #Espero encontrar lo que deseo #Porqué no existe un buscador? #Tengo que scrollear y ver cosas que no me interesan #Cómo puedo filtrar y llegar de manera más directa a lo que me interesa? #Me gustaría buscar por zona y días/horarios #Esto no tiene nada que ver conmigo #Aún no existen tantas opciones #Aún no existe el curso que yo quiero hacer #Qué lastima no está lo que buscaba #Capaz hay algo copado que me estoy perdiendo		#Estarán acá todas las mejores opciones? O habrá algo que me estoy perdiendo? #Nose que opción elegir! #El profesor, tendrá experiencia en el rubro, será un chanta #Cómo será el lugar físico, es segura la zona #Es grupal o individual la clase? Qué onda mis compañeros? #Estarán incluidos los materiales? #Tengo que llevar algo? #¿Uy me quedé sin lugar! malísimo #¿Uy no puedo hacerlo! #Necesito que se abra el curso en otro día y horario #Necesito asistencia, a quién llamo?		#Será la mejor la mejor alternativa, calidad/precio #¿A fue prueba con este, dps veo si tb. hago el otro curso #¿Y si por no decidir me quedo sin nada? #Me gustaría llamar a alguien para hacer algunas consultas, cómo puedo acceder a información adicional del curso #Necesito asistencia, a quién llamo? #¿Quiero ver un resumen de lo que estoy comprando, antes de confirmar	#¿Qué bueno hacerlo con amigos y pagar menos #A quién le puedo ofrecer? #Se comparan mis amigos? #¿Quiénes se habrán sumado? #¿Cuánto me bajará el precio? #Hasta cuándo tienen tiempo p sumarse?
Oportunidades	Para el MVP es fundametal la Incorporación del Buscador. Incorporar un buscador con filtros por categoría, zona, precio, entre otros. * BUSCADOR: - Filtrar según mi disponibilidad de agenda" - Filtrar según mi dirección o la zona en la que me muevo" - Filtrar según mis intereses, categorías - Filtrar según precio, lo que estoy dispuesto a pagar * Guardar lo último buscado * Habilitar un espacio para que el cliente sugiera nuevos cursos/talleres para incorporar al catálogo * Alertar cuando se incorporó en el catálogo el curso que estabas buscando		* Brindarle información relevante, ubicación, zona, perfil del profesores, condiciones, materiales, preparación previa * Oferta personalizada, segmentar y mostrar los cursos de interés para el cliente * Alertas cuando se abre el curso o se libera un cupo * Remite al chat de asistencia online, desde un icono de (?)		* Avisar si quedan pocos cupos o se cierra la inscripción porque el curso ya inicia * Habilitar la opción de guardar favoritos, cursos que me gustaría hacer luego * Brindar información clara de la compra, resumen de la selección realizada y precios * Remite al chat de asistencia online, desde un icono de (?)	* Recomendar usuarios que puedan estar interesados * Habilitar la funcionalidad para recomendarle el curso/taller a amigos: Cargar sus mails / Buscar amigos de Facebook * Irle avisando si el curso se va llenando y quiénes se sumaron. * Irle avisando cuánto van a pagar, cómo va bajando el precio

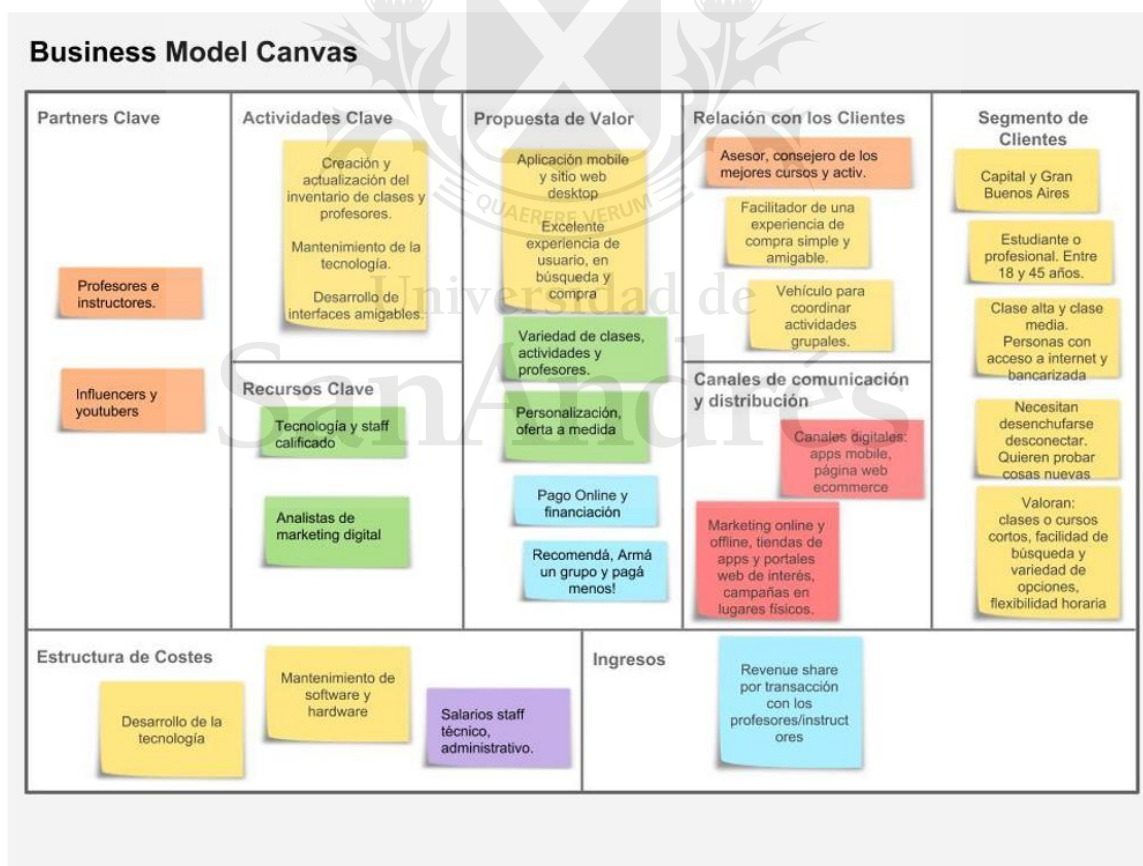
	9	10	11	12	13
Momento	Mostrar la página anterior (flecha izquierda)	de la confirmación	Previa a la clase	En la Clase	Posterior a la clase
Actividades	1. Confirma la compra 2. Consulta los métodos de pago 3. Selecciona método de pago 4. Ingresar datos de la Tarjeta de Crédito/Mercado Pago 5. Opta por el pago en una sola cuota o con financiación 6. Confirma el Pago 7. Espera el mensaje de confirmación	1. Recibe un mail de confirmación del curso o taller 2. Descarga el voucher 3. Agenda el curso	1. Consulta en la Agenda 2. Descarga el voucher 3. Chequea la ubicación y cómo llegar	1. Asiste y presenta el voucher (Impreso o desde el celular) 2. Realiza la actividad	1. Ingresa a la página y evalúa el curso 2. Ingresa sus comentarios, cómo fue su experiencia, qué le gustó, qué mejoraría 3. Recomienda la página y los cursos
Touchpoints	Mailing, PC o Celular, Chat	Mailing, PC o Celular, Redes sociales	En su casa	En lugar donde se realiza el curso o taller	PC o Celular, Web, Mail y/o Redes Sociales
Emociones o puntos de dolor	DOLOR Duda, incertidumbre, impotencia	SONRISA Tranquilidad, felicidad, confianza, ansiedad	NEUTRO Miedos, Duda, incertidumbre, expectativas, ansiedad, emoción	SONRISA O DOLOR , en función de la experiencia	SONRISA O DOLOR , en función de la experiencia
Pensamientos	#¿Será confiable el pago online? #¿Cómo se le acreditará el pago al profesor? #¿Cómo me conviene pagar? #¿Cuál es la mejor opción de pago? # ¿Podré usar más de una tarjeta? #¿Puedo financiar?	#Ya está confirmado, voy a agendar el curso! #Qué alegría voy a hacer algo distinto y con mis amigos!	#¿Cuándo era la clase?, me lo tengo que agendar. #¿Dónde quedaba?, ¿cómo llego?, ¿cuánto tiempo antes debo salir? #¿Qué tengo que imprimir?, tengo que llevarlo impreso o digital?	#Experiencia positiva, Qué copada esta clase, la verdad que estoy re conforme #Experiencia Negativa, Dejé mucho que desear, tengo que evitar que otros asistan #No me quiero olvidar de evaluar al profesor y registrar mi testimonio #Le voy a contar a mis amigos, para que la próxima se sumen	#Quiero evaluar al profesor y dejar mis comentarios #La verdad el curso estuvo genial y quiero dejar mi testimonio #No me gustó, cómo evito que otros vayan #Cómo puedo hacer que otros lo conozcan y se sumen #Qué bueno lo que encontré a través de desenchufalo, quiero dar a conocer esta página
Oportunidades	* Resumen de compra, con información completa, consistente y clara * Resumen de pago, con información completa, consistente y clara * Más medios de pago y financiación, incluir una segunda tarjeta	* Ser proactivos con la información (Whatsapp, SMS, Mail) * Mailing de felicitaciones por su primera compra	* Alerta, recordatorio * Sincronización con google calendar y google map. Para que quede en su agenda y le indique cómo llegar * Link al voucher digital, indicar que se puede presentar en formato digital o impreso	* Alerta para dar feedback online * Espacio en la web, para registrar su testimonio, experiencia y evaluar al profesor	* Alerta para dar feedback online, del curso/taller y del profesor * Espacio para registrar su testimonio, experiencia y evaluar al profesor * Alertar y permitir que den feedback de la página, incorporar una encuesta tipo NPS, de satisfacción (simple, con estrellas) * Habilitar la funcionalidad para recomendar la página y decirle a otros que se sumen y vivan la experiencia!, por mail y/o Redes sociales

Diferenciación y Posicionamiento

La propuesta de Desenchufalo consiste en desarrollar una plataforma digital que soluciona la necesidad de conectar dos partes:

- Aquellas personas que buscan realizar una actividad, curso o taller que los desconecte, entretenga y al mismo tiempo les permita aprender algo y sacarle provecho a su tiempo libre.
- Aquellos profesores o instructores que quieren ofrecer sus servicios pero no saben cómo darse a conocer, generar volumen de alumnos y resolver los temas administrativos como la gestión de cupos, reserva y cobro.

Con el objetivo de detallar la forma en la que crea, ofrece y captura valor la plataforma propuesta en el presente trabajo, se analizará, en primer lugar, el Business Modelo Canvas.



En segundo lugar, se desarrollará la propuesta de valor para cada uno de los grupos enunciados previamente.

La propuesta de valor para el alumno

La propuesta de valor de Desenchufalo para el alumno se conjuga en dos aspectos fundamentales: **diversidad y personalización**, siendo ambos complementarios a la hora de garantizar la mejor experiencia para el usuario.

Diversidad en la Oferta: El inventario de cursos, talleres y profesores deberá ser amplio y, sobre todo, variado. Se presentarán muchas opciones que resuelvan la necesidad identificada, permitiendo flexibilidad:

- i. Distintas temáticas de cursos, algunos relacionados más con lo recreativo, otros con lo espiritual, con lo artístico y otros vinculados a algún oficio o manualidad.
- ii. Distintos formatos de aprendizaje, algunos en un formato tradicional (presencial y en aula), otros en un formato tipo taller o workshop en algún espacio abierto, algunos individuales, otros grupales, algunos a domicilio, otros en un lugar establecido.
- iii. Distintos perfiles de profesores
- iv. Amplitud y cobertura geográfica

Personalización de la Oferta: con el objetivo de simplificar la búsqueda del curso adecuado para cada usuario se presentará una oferta personalizada y a medida para cada cliente. A través de las diversas interacciones dentro de la plataforma (navegación, búsqueda y compra) se analizará el perfil de los usuarios para poder, de esta manera, ofrecer y destacar aquellas opciones que le puedan resultar más atractivas y relevantes. Por ejemplo, para el caso una persona que realizó un curso básico de fotografía se le ofrecerá posteriormente un curso de iluminación, edición y/o enmarcado fotográfico.

Asimismo, en relación a la personalización de la propuesta, es necesario destacar como aspecto diferenciador el acompañamiento punta a punta del alumno en su experiencia de compra, brindándole una solución integral. Para lograrlo, se ofrecerán elementos que faciliten y simplifiquen la búsqueda del curso o taller, la coordinación de la agenda según disponibilidad de días y horarios, la reserva del cupo y el pago. Aun luego de la compra se acompañará al alumno a través del envío de avisos para recordar la proximidad del curso o taller y, luego de haber realizado el mismo, se le solicitará feedback.

A continuación, se destacarán los atributos que aportan un valor diferencial, a través de la presentación de la propuesta de valor.

✓ **Regístrate y te ayudamos a encontrar la clase o actividad que quieras!**

Te facilitamos la búsqueda y minimizamos el tiempo dedicado a encontrar la clase o actividad que querés, chequeando la disponibilidad en el día y horario que vos podés.

Explorás la oferta disponible, seleccionás la actividad que deseás realizar, elegís a tu profesor verificado y evaluado por nosotros – posicionándolo en un ranking-, contando con las valoraciones de otros usuarios.

Cuando sos usuario de la plataforma y ya te conocemos, personalizamos la oferta según tus gustos, intereses y necesidades. Te recomendamos el taller o curso ideal para vos!

✓ **Pagá Online!**

Pagás online, con distintos medios de pago y financiación, y la plataforma te asegura la reserva y el cupo en la clase elegida.

Toda la experiencia es digital y online, permitiendo que desde cualquier lugar puedas buscar y terminar la reserva de tu clase. Desde tu viaje al trabajo podés garantizarte que el profesor va a tener tu reserva y te va a estar esperando.

✓ **Armá un grupo y pagá menos!**

Aprendé y divertite con amigos, cerca de tu casa. Podé invitar a tus amigos a tu clase elegida, a medida que sumás más participantes pagás menos.

Cuando armás un grupo con amigos o alumnos recomendados, al completar el cupo total de la clase, te daremos como beneficio un descuento y el precio que pagarás por tu clase será menor.

Desenchufalo será la plataforma que presente en un solo lugar todas las opciones de cursos disponibles, facilitándole al alumno la búsqueda de aquellos profesores y cursos más exclusivos, inusuales e innovadores que marcan tendencia en el mercado. Por este motivo, la diversidad en el inventario es una fuente de diferenciación, sobre todo, al ofrecerlo de manera personalizada.

La plataforma propuesta democratiza la oferta y le permite a cualquier consumidor acceder y disfrutar de una actividad distinta ofreciendo desconexión y la posibilidad de aprender algo enriquecedor. Al tratarse de actividades de corta duración, la plataforma agrega valor a través de la diversidad de propuestas y en la renovación constante de experiencias para los clientes.

La propuesta de valor para el profesor

Para los profesores o instructores resulta difícil hoy en día posicionar y promocionar sus clases o actividades. Generalmente lo hacen a través de páginas propias o redes sociales lo que resulta complejo para la adquisición masiva y económica de alumnos interesados, teniendo en cuenta que, además, no poseen el expertise para hacer campañas de marketing digital de manera óptima.

Por este motivo, la propuesta de valor de Desenchufalo se enfocará en resolver este problema, centralizando la demanda en un único lugar y garantizando el awareness y promoción de los cursos. Su participación en la plataforma será gratuita, siendo susceptibles del cobro de un revenue share sobre los cupos vendidos.

Para este grupo, la propuesta de valor comprende: la publicación permanente y gratuita de los cursos; la generación de tráfico, incremento de la conversión en ventas e incremento de sus ingresos; la gestión administrativa de la reserva, la venta, cobro, financiación y disponibilización de descuentos; la publicidad y promoción de sus clases.

A través de la plataforma, los profesores conseguirán traccionar la demanda de sus cursos y talleres con un esfuerzo mínimo, pagando una comisión mucho menor al costo de adquisición en redes. Adicionalmente, los cursos y talleres serán difundidos en las redes sociales de Desenchufalo y se realizarán campañas de e-mail marketing, una vez que el curso esté disponible en la web.

Dado que uno de los pilares sobre los que se sustenta la propuesta de valor para los alumnos es la diversidad en la oferta, en la etapa de lanzamiento de Desenchufalo, y durante el primer año de la plataforma, la estrategia se enfocará en promover la oferta de cursos y talleres ofreciendo facilidad de ingreso para los profesores e instructores.

Objetivos y Metas

El objetivo general de este trabajo es presentar un Plan de Marketing comenzando con la estrategia y el posicionamiento de la marca en el plano digital.

Dado que se trata en este caso de una plataforma nueva, es necesario contar con una marca reconocida en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores, lo cual implicará contar con una estrategia marcaria, la generación de un producto y portfolio de talleres y workshops atractivo para los clientes y, finalmente, un plan de comunicación para posicionarse como nueva plataforma en el mercado.

El principal objetivo de Desenchufalo será contar con un volumen considerable y variedad de cursos y workshops, principal motor de este nuevo Marketplace. Dado que la fidelidad del consumidor está dada por la repetición de compra en la plataforma, se necesita mantener una oferta vasta, atractiva y contemporánea, en continua adaptación a las últimas tendencias del mercado. Por este motivo, en los primeros meses, el foco se pondrá en obtener profesores, ya que serán los generadores de experiencias. Atraer y conquistar a los mejores profesores e instructores del mercado será fundamental en el inicio de la plataforma.

En segundo lugar será importante cautivar a los clientes que ingresen al sitio a través de los diferentes canales y fidelizarlos para que se conviertan en usuarios frecuentes de Desenchufalo. Este público será quien impulse la atracción de nuevos ingresantes a la plataforma a través del boca a boca, generación de referidos, dejando sus valoraciones en la página, publicando en sus redes sociales u otros canales de comunicación.

En tercer lugar, será necesaria la conversión a ventas de cursos y talleres, permitiendo la generación de ingresos de los profesores, y en consecuencia, de Desenchufalo.

A fines de cuantificar estos objetivos se proponen las siguientes metas:

1. Incorporar un total de 200 profesores durante los primeros 3 años
2. Se espera captar un 30% de la población objetivo en 3 años, lo que implica 13.109 usuarios registrados.
3. Convertir en promedio 1.267 ventas de cursos por mes (Anexo 7)

Mix de Marketing

Producto

Desenchufalo se presenta como una plataforma web que funcionará como un Marketplace de cursos y talleres cortos de esparcimiento, en el cual se pueden identificar dos tipos de usuarios, ambos fundamentales para el éxito del negocio.

En primer lugar se presentará la estrategia de producto para los clientes o consumidores de cursos y talleres y en segundo lugar se presentará la estrategia para los profesores, quienes proveerán de los cursos generando ingresos a través de la plataforma.

Estrategia de producto para los clientes: los consumidores de cursos y talleres

Para los clientes, Desenchufalo propone acercarles actividades recreativas, en formato de cursos o talleres, que le permitan en un corto plazo aprender alguna técnica, oficio o manualidad provechosa, o simplemente experimentar alguna actividad o experiencia de desconexión y relajación.

Con este propósito en mente se eligió el nombre y logo de la plataforma, haciendo referencia a la necesidad de *“desenchufarse” de la rutina, encontrar tu cable a tierra y desconectar de una vez.*



Imagen: Logo Desenchufalo

Desenchufalo ofrecerá un amplio catálogo de clases o talleres, que se caracterizan por ser cortos y recreativos, para el desarrollo o entrenamiento de alguna habilidad asociada a lo espiritual, natural y/o artístico.

Se presentarán, por ejemplo, los siguientes talleres:

- Clase de botánica, paisajismo

- Clases de tejido, costura, encuadernación, tapizado
- Clases de carpintería, orfebrería, decoración y diseño de interiores
- Clases de nutrición, cuidado de la piel, maquillaje, peinados
- Clases de meditación, mindfulness, reiki
- Clases de cocina, bartender, sushiman
- Clases de arte (fotografía, pintura, escultura).

La propuesta incluye una amplia gama de opciones de talleres y cursos disponibles en las zonas de C.A.B.A y Gran Buenos Aires, brindando toda la información relevante para que el consumidor pueda elegir el curso o taller que más se adapta a sus necesidades. En cuanto a la descripción de los mismos, la comunicación de los detalles, duración, lugar y precio, deberá ser clara y atractiva para llegar fácilmente a los usuarios y concretar la compra. Teniendo en cuenta las necesidades manifestadas, tanto en las encuestas como en las entrevistas en profundidad, se prevé brindar, para cada curso, la siguiente información:

- Breve descripción del mismo: qué se aprenderá, cómo se dividirán las jornadas, qué aprendizajes se llevará de cada jornada.
- Quién es el profesor, su perfil, experiencia y su historia.
- Qué materiales necesita, qué materiales y herramientas le serán proporcionados y si están o no incluidos en el precio.
- Qué nivel de conocimiento, experiencia previa necesita tener.
- Qué calificación, comentarios, opiniones recibió el curso y el profesor de los alumnos que ya participaron.
- En qué localidad, barrio y ubicación se dictará la clase o taller, incluyendo un mapa con la geolocalización del mismo.
- En qué días y horarios se dictará la clase o taller.
- El precio del curso y la cantidad de clases que incluye.
- La cantidad de alumnos que acepta y si puede invitar a sus amigos a participar.

Por otra parte, teniendo en cuenta que uno de los dolores del usuario hoy es la búsqueda y localización del curso más adecuado para él, se le presentará una oferta hecha a medida. A través de las distintas interacciones con la plataforma (compra, búsqueda y navegación), se analizará el perfil del usuario con el fin de ofrecerle y destacar aquellas opciones que le resulten más relevantes y atractivas.

Desde el punto de vista del diseño visual, es preciso resaltar que dado que el producto estará apuntado a un público joven así como también a un público más adulto interesado en el esparcimiento y la desconexión, será preciso contar con una importante galería de imágenes, que refuercen el concepto de desenchufarse, cortar con la rutina y descubrir todo lo que se puede hacer en el tiempo libre, contando con el soporte de una buena agencia creativa. A su vez, será necesario contar con buenos contenidos audiovisuales para utilizar en las redes sociales, relevantes para atraer al público objetivo en una era digital marcada por la inmediatez y el impacto.

En cuanto a la infraestructura se refiere, en un primer momento, la plataforma será web para desktop (computadoras y notebooks) y responsive, permitiendo una adecuada visualización y funcionamiento desde el celular, siendo a su vez el modelo y diseño fácilmente escalable a una versión mobile.

Desenchufalo, tal como sucede con otros Marketplaces, será un intermediario en la interacción entre los clientes y los profesores, garantizando la experiencia satisfactoria de ambos, a fin de contar con un entorno seguro y regulado para el beneficio de toda la comunidad. La plataforma proveerá de las funcionalidades y capacidades necesarias para facilitar la interacción entre profesores y clientes, ya que es en estas interacciones en donde se encuentra el verdadero valor del Marketplace, no en la plataforma en sí misma.⁴⁴

Por último, es preciso remarcar que cada curso pasará previamente por el filtro de un especialista, antes de ser publicado en la plataforma, asegurando así que los alumnos reciban experiencias de calidad.

Estrategia de producto para los profesores

Los profesores, además de ser los proveedores de los cursos y talleres disponibles en la plataforma, serán quienes reciban un ingreso a través de la interacción con la comunidad. Por este motivo, la estrategia de producto para este tipo de cliente será diferente, proporcionando herramientas y beneficios específicos.

Para este tipo de clientes, en primer lugar, la plataforma les ofrecerá una opción para generar ingresos, sin costo de estructura, dado que la transacción se realiza a través de Desenchufalo. El pago de los cursos deberá realizarse a través de la plataforma por anticipado, no pudiendo realizarlo en efectivo al profesor. Con este

⁴⁴ Choudary S.P., *Why business models fail: pipes vs platforms*, Blog Pipes to Platforms.

fin, se incluirá una plataforma de pagos, como por ejemplo Mercado Pago, Todo Pago, PayU, entre otras, que permitirá a los alumnos pagar y a los profesores cobrar y administrar sus fondos. En este sentido la propuesta incluye la gestión administrativa de la reserva, venta, cobro y financiación.

En segundo lugar, Desenchufalo les resolverá la problemática de awareness y generación de volumen de alumnos. De esta forma la propuesta comprende la publicación permanente sin costo de los cursos dentro de la plataforma, la generación de tráfico y campañas para incremento de conversión, la publicidad y promoción del sitio, de los cursos y talleres en particular.

En tercer lugar, se facilitarán métricas y análisis de performance de cada experiencia para la mejora del servicio y para identificar las propuestas de mayor aceptación por parte de los clientes. A partir del feedback de los alumnos, el análisis del comportamiento del mercado e información sobre tendencias se trabajará en conjunto con los profesores para el desarrollo y actualización del inventario de cursos y talleres.

Por último, con el objetivo de construir y alimentar de manera continua la relación con los alumnos y profesores, se solicitará feedback a ambos grupos, dando seguimiento al nivel de servicio a través de las siguientes mediciones:

- a) **Encuesta Customer Effort**, luego de la compra (nivel de satisfacción con la experiencia de compra en la web) y
- b) **NPS de satisfacción** (nivel de satisfacción con la experiencia completa).

El NPS será medido vía encuesta telefónica o por mail, a clientes y profesores aleatorios, realizando una única pregunta del tipo “En una escala del 1 al 10, ¿cuánto estarías dispuesto a recomendar Desenchufalo a un amigo?” una vez finalizado el curso. Para la elaboración de la métrica final, el cálculo del NPS se realiza restando el porcentaje de detractores (aquellos que votaron con un valor menor a 7), al porcentaje de promotores (aquellos que votaron con 9 o 10). Aquellos que votaron con 7 u 8 se consideran neutros.

Respecto a la medición de Customer Effort de compra, al finalizar la transacción, se colocará una página de confirmación y agradecimiento, junto con la posibilidad de puntuar con estrellas que van del 1 al 5 la experiencia en la plataforma.

Se espera, de esta forma, contribuir en la construcción de una excelente experiencia para los clientes, aumentando el lifetime value del usuario e impactando

en un aumento de revenue para la compañía, dado que los clientes volverían a comprar con poca inversión adicional de marketing.

Estructura de la plataforma y layout

La plataforma contará con una landing page inicial donde los nuevos ingresantes encontrarán, en primer lugar, el propósito de Desenchufalo.

Adicionalmente se presentan 4 opciones como menú principal:

- A. **Inicio.** Donde se presenta la propuesta de valor, principales novedades y anuncios de interés.
- B. **Nuestros Cursos.** Donde se encuentra el inventario de cursos y talleres vigente
- C. **Sobre Nosotros.** Donde se cuenta la historia de Desenchufalo, sus fundadoras y cuál es su sueño
- D. **Contacto.** Donde se encuentra la posibilidad de contactarse con la empresa, dejando un e-mail de contacto
- E. **Los profesores.** Donde se puede conocer la plantilla de profesores con los que trabaja la empresa junto con la posibilidad para postularse como profesor de Desenchufalo.

Para cada curso o taller se presenta la información más relevante: nombre del curso, cantidad de clases y precio. Al hacer click sobre cada curso se accede a más información, donde se presenta la descripción del curso o taller, la ubicación (localidad, barrio y ubicación aproximada en un mapa), los días y horarios en los que se dicta la clase, el nombre y el perfil del profesor. Además se puede visualizar la puntuación del curso según la opinión de quienes ya participaron del mismo, así como acceder al detalle de las reviews. Se incluye la opción para recomendar el curso a algún amigo y la posibilidad de compartir el curso en las redes sociales, facilitando así la difusión y aportando a la estrategia de posicionamiento orgánico de la plataforma.

Para poder reservar un cupo y continuar con el proceso de compra, los usuarios deberán registrarse, generando un nuevo usuario directamente en Desenchufalo o ingresando con el nombre de usuario y contraseña de una red social como Facebook o Google. A lo largo de este proceso, se le solicitará también registrar sus principales intereses a fines de recibir ofertas personalizadas y descuentos asociados a los cursos que sean de su interés.

La plataforma también contará con un campo de búsqueda por filtros a fines de facilitar la experiencia de los alumnos. Dentro de las categorías de filtro a incluir se pueden mencionar:

- Categoría de la actividad (Arte y Manualidades, Deporte y Salud, Naturaleza, etc)
- Geolocalización: cursos cercanos a la ubicación actual del usuario o a una dirección pautada
- Precio: selección de cursos en base a un rango de precios propuestos
- Calendario: búsqueda por fecha y rango horario de disponibilidad.

Estas categorías podrían modificarse en el futuro, a partir de la experiencia de los primeros usuarios, el feedback relevado y testeos posteriores al lanzamiento, por lo que será necesario contar con un equipo de desarrollo ágil que pueda realizar los cambios en las funcionalidades al ritmo de las necesidades del negocio.

A largo plazo, se incluirá también la personalización de la oferta en base al conocimiento de los usuarios y a través de un motor de recomendaciones.

Cabe resaltar, por último, que la estructura definida deberá reflejarse también en el diseño optimizado para smartphones, ajustándose al tamaño de pantalla sin resignar funcionalidades y facilidades de navegación.

Precio

Desenchufalo es una plataforma de comercialización de cursos y talleres, un Marketplace, por lo que sus mayores ingresos se generarán a partir de una comisión cobrada sobre las ventas realizadas en la plataforma. Este modelo de negocio es conocido como revenue share, donde los proveedores (en este caso los profesores) comparten las ganancias con el canal de venta. El modelo es muy utilizado en negocios en internet y permite obtener mayores ganancias cuando se incrementan las ventas en la plataforma. Los ingresos crecen proporcionalmente con las ventas y, una vez cubiertos los costos fijos, considerando que el costo variable de adquisición (costo por lead) va bajando, el ingreso marginal de cada venta se vuelve creciente en el tiempo.

Inicialmente, la inscripción a la plataforma será gratuita tanto para alumnos como para profesores, sin ningún tipo de costo por la participación dentro de la misma. Esto se debe a que dado que la plataforma se encuentra en una etapa de lanzamiento, será necesario adquirir un volumen considerable de profesores de alta calidad y de cursos y talleres con el objetivo de generar atraktividad y aumentar las posibilidades de concretar la venta. Por este motivo, a los profesores, al ser actores claves para el desarrollo de cursos y talleres de calidad, durante el primer año no se les aplicarán costos de comisión a fines de que puedan comprobar la efectividad de la plataforma en el incremento de sus ingresos y fidelizarlos.

Si se analiza la competencia en este rubro, tal como se menciona previamente, las otras páginas funcionan como un clasificado donde se le cobra al profesor por publicar su curso o taller. Si se tiene en cuenta otros Marketplace como Mercado Libre, dentro del rubro servicios, también se cobra a quienes los ofrecen entre \$837 y \$2577 por publicación, siendo el precio variable según cantidad de tiempo de publicación y nivel de exposición dentro del sitio. Por otra parte, analizando plataformas como Despegar, Booking, Viator, Airbnb, se verifica el cobro de una comisión a los proveedores del servicio que va desde un 15% a un 30%.

Pasado el primer año de posicionamiento, la plataforma comenzará a cobrar a los profesores una comisión del 19% por cada venta que se realice, constituyendo esta tarifa un nuevo ingreso para Desenchufalo, a fines de solventar parte de los costos.

Dicha comisión deberá asegurar la rentabilidad del negocio, pero tampoco podrá ser muy alta, teniendo en cuenta que los proveedores son profesores independientes que, al limitarles su ganancia, con facilidad trasladan el porcentaje de comisión al precio, perdiendo competitividad. Para estos usuarios, el modelo de negocio resultará atractivo porque Desenchufalo le asegura un flujo continuo de usuarios y conversión a ventas, sin costo de adquisición para ellos. No gastarán en acciones de publicidad o marketing digital ni incurrirán en costos fijos ya que no se les cobra una tarifa por la publicación, que será gratuita y permanente, y sólo compartirán parte de su ganancia con la plataforma en caso de realizar ventas.

En cuanto a la estrategia de precios, de cara a los alumnos, el precio unitario de las clases, en su año de lanzamiento, no deberá superar los \$500 (pesos argentinos) en promedio, para poder posicionar a Desenchufalo en el mercado como una opción accesible de actividades de esparcimiento, frente a las otras actividades o sustitutos. Si se tiene en cuenta que la compra se realiza necesariamente por el total del curso o taller, y que cada curso por lo general contempla entre 4 y 5 encuentros, se puede inferir que el valor promedio del ticket se encontrará entre los \$2000 y \$2500, con una ganancia para la plataforma de entre \$300 y \$375.

Adicionalmente, como acción de retargeting para estimular la re-compra y fidelización de los clientes, se aplicarán descuentos y promociones por compras grupales de altos montos o por recomendación del curso a taller a más de un alumno. Dicho descuento se aplicará sobre el valor del ticket con el margen de Desenchufalo incluido, de manera que el costo implícito del descuento será compartido entre la empresa y el profesor.

- A) Descuento por sumar amigos.** El alumno podrá invitar a sus amigos a algún curso o taller grupal y si el amigo acepta, a todos se les aplicará un 20% de bonificación.
- B) Descuento por consumos de altos montos.** Si el alumno compra clases por un monto superior a \$4.000, se aplicará un 25% de bonificación.
- C) Promociones específicas de algún curso o taller.** Se pactará con los profesores precios promocionales, con descuento, a aplicar en determinados momentos para incrementar la demanda y asegurar la cobertura del total de los cupos del taller o curso. También existirán descuentos por temporada u ocasión, por ejemplo, precio promocional para el curso de decoración

navideña durante el mes de Diciembre. Dicho precio promocional, o el porcentaje de descuento a aplicar, se pactará con el profesor de manera que sea compartido entre el proveedor y Desenchufalo.

Plaza

Con el objetivo de presentar diversidad en la oferta, como uno de los pilares de la propuesta de valor de Desenchufalo, habrá diferentes formatos de aprendizaje. En algunos casos los cursos se dictarán en un formato tradicional (presencial y en aula), en otros, se realizarán in-side en las casas de los profesores o en algún local propio o alquilado destinado al servicio, y en otros casos, el mismo se realizará out-side, dependiendo del tipo de taller y estilo del profesor.

En una primera etapa, la plataforma ofrecerá experiencias en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, y si bien los alumnos podrán ser originarios de otras ciudades, provincias o países, los profesores proveedores de los cursos deberán estar ubicados en esta ciudad o en sus alrededores.

Por otra parte, en cuanto a la plataforma, esta será el canal intermediario para que suceda el encuentro entre ambos actores y se concrete la reserva y el pago del curso o taller de manera anticipada al día en que tenga lugar el primer encuentro. En este contexto, es preciso destacar que el canal por el cual se ofrecerán los cursos y talleres a los alumnos será 100% digital en formato web en un principio, y a futuro, a través de una app.

Plataforma web Desenchufalo.wixsite.com: será el canal más directo de acceso a la plataforma. Como se menciona previamente, será accesible desde todo tipo de dispositivos, siendo este un punto importante para poder llegar a los consumidores frente al avance de los dispositivos móviles. Asimismo, contará con foco en la simpleza, usabilidad y filosofía move-to-action para facilitar la navegación y agilizar el proceso de conversión.

En la home se ilustra la idea principal de Desenchufalo, promover el relax y la desconexión. Se presentarán, asimismo, diferentes contenidos en relación al funcionamiento de Desenchufalo, junto con un instructivo interactivo y módulos diferenciados para quienes estén interesados en acceder a alguno de los cursos y talleres y para quienes deseen convertirse en profesores proveedores de los mismos.



En cuanto a las acciones posibles, se presenta el botón “Reservá una clase” como acción principal y única hacia los potenciales alumnos. El interés principal en relación a los alumnos será que se registren y participen de los cursos y talleres, solos o con amigos. De cara a los profesores se propone el plus adicional de generar ingresos, ofreciendo sus cursos y utilizando los servicios que ofrece Desenchufalo para tal fin. Se les ofrecerá la posibilidad de ser contactados para una entrevista con el objetivo de evaluar el curso y la posibilidad de participación dentro de la plataforma.

Redes Sociales: Las redes serán un canal indirecto para la adquisición de clientes de Desenchufalo, pero fundamentales para llegar a ellos a través de contenidos de alto impacto y publicidad, que permitan generar tráfico hacia la plataforma. Como parte de la estrategia, este canal también permitirá potenciar el descubrimiento y posicionamiento de la marca.

Se utilizará Facebook, la red de mayor cantidad de usuarios a nivel global, e Instagram, que por su naturaleza de contenidos audiovisuales se considera óptima para la difusión de los talleres y los valores de la comunidad de Desenchufalo.

Motores de Búsqueda: En este caso Google será el elegido para posicionar la marca mediante técnicas de Search Engine Optimization (SEO) y Search Engine Marketing (SEM) en la búsqueda de cursos y talleres. Este también será un canal indirecto para llevar tráfico a la plataforma y adquirir clientes.

Con el objetivo de generar awareness y dar visibilidad inmediata al sitio de Desenchufalo, se invertirá en SEM para promocionar el sitio en google mediante anuncios de pago a través de plataformas como Google AdWords. Por otra parte,

con el objetivo de mantener un buen posicionamiento orgánico será importante contar con una buena estrategia de SEO on-page para la optimización de los contenidos y del sitio web, así como también una estrategia off-page enfocada en la viralización de los contenidos de Desenchufalo y de sus perfiles en redes sociales.

Ejecutivos: Para el relacionamiento con los profesores, será necesario contar con ejecutivos de cuenta y soporte una vez que se haya recibido la aplicación a través de la plataforma.

En un principio, serán las mismas fundadoras de Desenchufalo quienes realizarán las visitas a las casas o establecimientos en donde se dicten los cursos y talleres, a fin de corroborar los datos proporcionados por el profesor y asegurar las condiciones del lugar. Los ejecutivos de Desenchufalo serán relevantes también para consolidar el vínculo con los profesores, por ser estos un motor clave en el desarrollo de la comunidad.

Promoción

Con el objetivo de alcanzar una posición estratégica en la industria y fortalecer las ventajas competitivas, aumentando las barreras de entrada, la plataforma deberá lograr posicionarse en el top of mind de las personas a la hora de pensar en actividades de recreación para desconectar su mente. Para lograrlo, será fundamental desarrollar una estrategia para posicionar la marca en la mente del público objetivo, comunicar sus principales atributos y generar así un valor sostenible en el tiempo.

En este contexto, la comunicación estará orientada a dar a conocer la propuesta de valor de Desenchufalo, posicionar la marca y aumentar las visitas en conversiones a ventas de los cursos y talleres. Bajo el slogan *“Desconectá de una vez. Cortá con la rutina y descubrí todo lo que podés hacer en tu tiempo libre”*, Desenchufalo espera entrar en el mercado con acciones conjuntas y combinadas de marketing online y offline (tradicional).

Teniendo en cuenta que la propuesta de valor de Desenchufalo se basa principalmente en el canal digital, es razonable esperar que la mayor proporción de los esfuerzos, en volumen y presupuesto, estén orientados a acciones de marketing online. Estas acciones estarán orientadas a dar a conocer la propuesta, generar caudal de navegación en la web y a la adquisición de clientes, mientras que las acciones de marketing offline, por otro lado, estarán orientadas a dar a conocer la propuesta, al branding y posicionamiento de la marca.

Por otra parte, es necesario resaltar que para alcanzar los objetivos será fundamental utilizar aquellos recursos sin costo que ofrece la Web 2.0 entre los que se encuentran la comunicación y contenidos viralizados a través de blogs, redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc) o sitios de video (YouTube). Este mundo online ofrece la posibilidad, a su vez, de que el mismo usuario genere contenidos sobre la marca otorgándole la posibilidad de hablar en primera persona.

Marketing Online

Con el objetivo de dar a conocer la propuesta de Desenchufalo al mercado target, generar volumen de navegación en el sitio y adquirir clientes, se realizarán tanto

acciones de posicionamiento en Google como campañas a través de las redes sociales.

Para lograr posicionamiento orgánico (SEO) y que la propuesta de valor de Desenchufalo cobre valor y relevancia en la red, resulta fundamental contar con activos digitales de calidad como son la página web, página de Facebook, usuario de Instagram, usuario de Pinterest y perfil en linkedin (Anexo 7). Con este objetivo, se utilizarán herramientas de Google Ads para contratar anuncios de búsqueda, anuncios gráficos (publicidad en Gmail, Youtube y la red display de Google) y anuncios de video. Los anuncios gráficos aparecen en más de 2 millones de sitios web llegando al 90% de los usuarios de internet. Google, por otra parte, permite inversiones a medida y el pago es por click realizado en el sitio web, también permite una segmentación avanzada de la audiencia para obtener mejores resultados y provee capacidades analíticas propias.⁴⁵

En cuanto a las redes sociales, el foco estará en Facebook e Instagram por estas las redes con mayor cantidad de usuarios. Facebook ofrece resultados con un bajo nivel de inversión y además posee herramientas para segmentar la audiencia según diversos criterios. En el caso de Instagram, los contenidos serán meramente audiovisuales para generar impacto, y en algunos casos se incorporarán formularios a los anuncios para generar una base de leads o potenciales usuarios para contactar a través de otros medios digitales.

Cabe aclarar que las acciones de marketing digital a través de redes podrán tener diferentes propósitos, según el objetivo pretendido en cada momento, por ejemplo:

- **Campañas de likes a la página de Facebook:** Este tipo de anuncio estará orientado a atraer potenciales clientes y hacer crecer los seguidores de la página de Facebook, con el objetivo de utilizar el canal a futuro como medio para publicar anuncios y mensajes sin costo alguno. Este tipo de campaña será oportuna para estadios iniciales del proyecto y para posicionar la marca.
- **Campañas con links a la página web de Desenchufalo:** Estas campañas se realizarán con el objetivo de llevar a los usuarios directamente a la página web de la plataforma, pudiendo posicionarlo tanto en el catálogo de cursos y talleres como en la oferta particular del curso de un profesor específico. Es

⁴⁵ Sitio oficial de Google Ads: [Ads.Google.com](https://ads.google.com)

una campaña típica de adquisición de clientes, recomendada también para estadios iniciales del proyecto

- **Campañas con Influencers:** Se realizarán campañas con influencers en redes sociales, muchas de las cuales a su vez, podrían ser incluso profesoras de algún curso o taller. Se elegirán influencers del ámbito del arte y el entretenimiento para que, a través de un video corto, presenten la propuesta de desenchúfalo y recomienden los cursos o talleres asociados a las últimas tendencias.

Marketing Offline

Se buscará que las acciones de branding y marketing tradicional sean originales e innovadores.

La cartelería en la vía pública contará con gráficas de impacto donde se presentarán los cursos y talleres. Se incluirán, asimismo, imágenes y códigos QR que puedan ser escaneados, posicionando al usuario en la descripción del curso, a un paso de la compra. Esta cartelería, con foco en la interacción con el cliente, podrá ser colocada en espacios de espera de transporte público (paradas de colectivos, estaciones de trenes y subtes), espacios de espera en universidades, centros de salud, etc.

Ejemplo de Campaña Gráfica:



Las piezas gráficas y cartelería se ubicarán en galerías, centros culturales y locales minoristas. También se hará entrega de folletería en mano en universidades, ferias, exposiciones, eventos y espacios culturales asociados a las diferentes disciplinas. Por último, cabe remarcar que las iniciativas de marketing para el primer año de vida de Desenchufalo estarán enfocadas en los prospectos o potenciales clientes,

con el objetivo de dar a conocer la marca a través de las acciones digitales mencionadas y aquellas más tradicionales descritas anteriormente. Igualmente, será necesario contar también con una estrategia de remarketing (acciones sobre usuarios no activos de la plataforma: personas que nunca compraron o aquellas que compraron un curso y luego dejaron de hacerlo). En este caso, se realizarán campañas de mailing a las casillas registradas a fines de llegar con una oferta más personalizada a un muy bajo costo.

Costos de Adquisición

En cuanto a los costos de adquisición de usuarios, dado que se trata del comienzo de la vida de un proyecto digital en internet, donde el awareness es bajo, se espera que sean, en un principio, muy altos. Por este motivo, se espera que durante los primeros años de vida del proyecto las adquisiciones no sean rentables, lo que significa que adquirir un nuevo cliente será más caro que el margen que se obtiene sobre la compra. El costo de adquisición online (costo por lead) se prevé, según estimaciones, que ascenderá a USD 3, equivalente a \$130 aproximadamente si se considera una cotización de \$43 por cada dólar. El mismo irá disminuyendo un 25% anualmente, a medida que vaya aumentando el posicionamiento de Desenchufalo y el awareness de la marca.

Tal como se menciona en el apartado de objetivos y metas, se pretende alcanzar una venta de 1.267 cursos mensuales durante el primer año, lo que implica una inversión inicial en marketing online de \$155.841 (pesos argentinos).

Respecto a la inversión en marketing offline o tradicional, esta será proporcional a la inversión en marketing online, destinándose un 20% del monto invertido en campañas digitales a campañas gráficas como cartelería y folletería, lo que implica un costo inicial de \$31.168 (pesos argentinos).

Análisis Económico Financiero

A continuación, se realizará una proyección de resultados de la plataforma a lo largo de un período de 5 años.

En primer lugar, se presentará el detalle de ingresos y egresos contemplados para el desarrollo del proyecto, a fines de presentar el flujo de caja (cash flow) de la plataforma a partir de su implementación.

En segundo lugar, se calculará el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) con el fin de analizar si la plataforma es rentable y justificar el negocio de cara a potenciales inversores que podrían ser necesarios para el desarrollo y lanzamiento de Desenchufalo.

Es preciso aclarar, que a fines de simplificar el análisis, y dado el contexto de incertidumbre que atraviesa la Argentina a nivel económico, los resultados serán expresados en dólares, aislando el efecto inflacionario.

Por último, la proyección financiera y el modelo económico del negocio se realizarán teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- Inicialmente, la plataforma alcanzará a 327.000 alumnos, teniendo en cuenta el mercado objetivo analizado de 1.17 MM y un 28% de interesados en la propuesta. Se estimará un 13% de propensión concreta a la compra para el primer periodo, incrementando este ratio año a año.
- La tasa de crecimiento del mercado es de 2%.
- El consumidor, en promedio, compra 3,62 cursos o talleres (dicho valor se compone de un 11% que compra sólo una vez al año, 16% de quienes compran dos veces al año, 11% de quienes compran cada 4 meses y 11% de quienes compran regularmente una vez por mes).
- Se considera el costo de adquisición de cada alumno de 3 dólares, que si bien es un valor alto, resulta conservador para este análisis dado que se trata de un modelo de negocio nuevo que se encuentra en etapa de lanzamiento. Dicho costo irá disminuyendo año a año dado que cuando el sitio sea conocido y cuente con flujo orgánico, las acciones de marketing digital disminuirán permitiendo que el costo de adquisición sea menor.

Ingresos

Los ingresos de Desenchufalo se obtendrán bajo el esquema de revenue share, producto de las ventas de los cursos o talleres. La plataforma cobrará un fee por transacción equivalente al 19% del valor del curso o taller, permitiendo de esta forma afrontar el costo del 4% del Gateway de pagos y obtener una ganancia. Al profesor se le acreditará regularmente el monto restante, equivalente al total de cursos y talleres vendidos. Adicionalmente, cuando la plataforma se encuentre ya posicionada y cuente con un importante caudal de visitas y compras, también se podrán generar ingresos por el cobro de espacios publicitarios, utilizando un esquema de CPC (costo por click). Igualmente, el modelo económico presentado no incluye esta fuente de ingreso adicional, para ser más conservador y exigente. Para el cálculo de los ingresos se considera por un lado el objetivo de 1.267 ventas de cursos por mes y, por otro lado, el costo promedio de \$2.000 (pesos argentinos) por curso o taller (equivalente a USD47), así como también los descuentos asociados la propuesta, estimando un 80% de clientes que pagarán el precio full price, un 15% que accederán a la bonificación por compra grupal y un 5% que accederán a la bonificación por realizar una compra superior a los \$4.000 (USD93).

Tabla: Costos y Bonificaciones

	Precio por clase	Q clases prom por curso/taller	Consumo por mes \$\$	% Bonificación	% estimado al que se aplicará el descuento
Consumo promedio mensual (4 clases promedio valor por clase \$500)	\$ 12	4	\$ 47	0%	80%
Bonificación por compra grupal	\$ 9	10	\$ 93	20%	15%
Bonificación por compra de más de 4000	\$ 9	15	\$ 131	25%	5%
Cosumo promedio			\$ 58		

Fuente: Elaboración propia 2019

Asimismo, cabe resaltar que tal como se menciona previamente, a los profesores no se les aplicarán costos de comisión durante el primer año a fines de que puedan comprobar la efectividad de la plataforma en el incremento de sus ingresos y fidelizarlos. Esto implica, que durante el primer año no se percibirán ingresos por parte de Desenchufalo dado que recién a partir del segundo año se incorpora como fuente de ingresos el 19% de la comisión cobrada a los profesores.

A continuación, se presenta una tabla con los ingresos en pesos estimados de acuerdo a las consideraciones mencionadas previamente.

Tabla: Ingresos Proyectados en Dólares

Concepto	Anual 2020	Anual 2021	Anual 2022	Anual 2023	Anual 2024
Cantidad de clientes/cursos	30.826	51.879	77.612	97.965	122.130
Facturación	\$ 1.778.745	\$ 2.993.627	\$ 4.478.466	\$ 5.652.944	\$ 7.047.337
Ingresos	\$ -	\$ 568.789	\$ 850.909	\$ 1.074.059	\$ 1.338.994

Concepto	Año 1	Años siguientes
Comisión Neta Desenchufalo**	0%	19%

** comisión neta, es decir que el gateway de pagos se traslada a quien dicta el curso. Lo que implica un 15% + 4%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Egresos

Para afrontar el costo inicial de desarrollo de la plataforma y set up, será necesario contar con un capital inversor inicial de \$700.000 (USD 16.279). El mismo contemplará el desarrollo de la plataforma y sus funcionalidades, configuración de dominio/hosting del sitio y la consultoría inicial de diseño. En el cuarto año, se realizará una inversión de USD 8.140 con el objetivo de desarrollar la app de Desenchufalo para Android, y a partir del quinto año se desarrollará para iOS, debiendo afrontar una inversión similar.

Dentro de los egresos o costos del proyecto, se distinguirán los siguientes:

- A) **Costos directos** asociados al fee del gateway de pagos, que en este caso se estima en un 4%, según el valor actual promedio de Mercado Pago.
- B) **Costos de Adquisición**, que incluye el gasto en marketing digital que en este caso se estima en 3 dólares por lead.
- C) **Costos Fijos de Operación**, que incluye el costo en recursos, alquiler, mantenimiento web, mantenimiento de la app y marketing offline.

Durante el primer año de implementación, será necesario contemplar como costo fijo, el costo de contratación de una agencia especializada en servicios de desarrollo web, lo cual se estima en USD 1.000 mensuales según el relevamiento realizado. Asimismo, será fundamental contar con 2 recursos efectivos de la empresa, siempre que el volumen de ventas sea inferior a 40.000, e incorporar una tercer persona cuando las ventas superen este valor.

A partir del segundo año, se considera necesario contar con un monoambiente alquilado en capital, lo que se estima en USD 419 mensuales incluyendo el gasto en servicios y expensas, y a partir del cuarto año, deberá contemplarse el gasto en el mantenimiento de la app, una vez que esta se encuentre desarrollada.

Por último, deberá considerarse como costo fijo, también, el gasto en marketing offline que incluye todas aquellas campañas en vía pública con el objetivo de generar awareness de marca, representando un 20% del esfuerzo destinado a marketing digital.

A continuación, se presenta una tabla con los egresos en dólares estimados, excluyendo la inversión inicial, con el objetivo de clarificar cuáles serán los costos una vez implementada la plataforma.

Tabla: Costos Proyectados en Dólares

Concepto	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Recursos	\$ -35.163	\$ -35.163	\$ -52.744	\$ -52.744	\$ -52.744
Alquiler	\$ -	\$ -5.023	\$ -5.023	\$ -5.023	\$ -5.023
Mantenimiento web	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000
Mantenimiento app	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -8.400	\$ -8.400
Marketing online	\$ -92.477	\$ -116.729	\$ -116.418	\$ -88.169	\$ -73.278
Marketing offline	\$ -18.495	\$ -23.346	\$ -23.284	\$ -17.634	\$ -14.904
Fee gateway de pagos	\$ -71.150	\$ -119.745	\$ -179.139	\$ -226.118	\$ -281.893
TOTAL	\$ -229.285	\$ -312.006	\$ -388.607	\$ -410.088	\$ -448.243
<i>Costos Directos</i>	\$ -71.150	\$ -119.745	\$ -179.139	\$ -183.054	\$ -186.969
<i>Costos de adquisición</i>	\$ -92.477	\$ -116.729	\$ -116.418	\$ -114.064	\$ -111.709
<i>Costos fijos de operación</i>	\$ -65.658	\$ -75.532	\$ -101.451	\$ -100.980	\$ -100.509

Fuente: Elaboración propia, 2019

Estado de Resultados

Tabla: Estado de Resultados

Concepto	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Perpetuidad
Ingreso por Ventas	\$ -	\$ 568.789	\$ 850.909	\$ 1.074.059	\$ 1.338.994	\$ 1.379.164
Costo por Ventas	\$ -163.627	\$ -236.474	\$ -295.556	\$ -314.287	\$ -355.172	\$ -365.827
Margen Bruto	\$ -163.627	\$ 332.315	\$ 555.352	\$ 759.773	\$ 983.822	\$ 1.013.337
Salarios y Cs. Sociales	\$ -35.163	\$ -35.163	\$ -52.744	\$ -52.744	\$ -52.744	\$ -52.744
Alquiler	\$ -	\$ -5.023	\$ -5.023	\$ -5.023	\$ -5.023	\$ -5.023
Mantenimiento Web	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000
Mantenimiento App	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -8.400	\$ -8.400	\$ -8.400
IIBB	\$ -	\$ -19.908	\$ -29.782	\$ -37.592	\$ -46.865	\$ -48.271
EBIT	\$ -210.789	\$ 260.222	\$ 455.803	\$ 644.013	\$ 858.790	\$ 886.899
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -91.078	\$ -159.531	\$ -225.405	\$ -300.577	\$ -310.415
Resultado Neto	\$ -210.789	\$ 169.144	\$ 296.272	\$ 418.609	\$ 558.214	\$ 576.484

Concepto	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Inversión	\$ -16.279				\$ -8.140	\$ -8.140

Fuente: Elaboración propia, 2019

Por último, con el objetivo de evaluar la rentabilidad del proyecto, se calculará el Valor Actual Neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

A fines de este análisis se utilizará una tasa de descuento del 11%, fruto de considerar un riesgo país del 8% y la tasa del Tesoro de Estados Unidos del 3%, así como también una tasa de crecimiento a perpetuidad del 3%. Cabe resaltar que, con el objetivo de realizar un cálculo conservador, se utiliza una tasa de crecimiento a perpetuidad que se considera baja para negocios digitales en etapa de lanzamiento.

Tabla: Flujo de Fondos en Dólares

Concepto	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Perpetuidad
Flujo Fondos Neto	\$ -16.279	\$ -210.789	\$ 169.144	\$ 296.272	\$ 410.469	\$ 550.074	\$ 576.484
Flujo Fondos Descontado	\$ -16.279	\$ -189.900	\$ 137.281	\$ 216.632	\$ 270.389	\$ 326.442	\$ 3.852.651
VAN en USD	\$ 4.597.215						
TIR	119%						

Fuente: Elaboración propia, 2019

En conclusión, puede observarse que el cálculo arroja un VAN positivo de USD 4,6MM y una TIR del 119%, superior al rendimiento exigido, aun realizando un análisis conservador y contemplando una tasa de crecimiento a perpetuidad relativamente baja.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo es diseñar la propuesta de valor y desarrollar el plan de marketing para el lanzamiento de la plataforma online Desenchufalo, un Marketplace de cursos y talleres cortos, recreativos y de esparcimiento que se lanzará en la Ciudad de Buenos Aires y sus alrededores.

El contexto argentino se presenta propicio para el lanzamiento de nuevas plataformas digitales, tanto desde el punto de vista social y demográfico, como desde el punto de vista tecnológico, en un momento de auge del comercio electrónico en la región. Asimismo, la era digital ha cambiado los patrones de consumo, dando lugar a una tendencia creciente al consumo de actividades que permiten escaparle a la rutina y al stress, “desenchufar” la cabeza y aprender algo útil y enriquecedor.

Sin embargo, el contexto político y económico del país se presenta volátil e inestable. La Argentina se encuentra en pleno año electoral, lo que tiene un impacto directo en las expectativas del mercado, y por ende, en el consumo.

Esta situación, presenta oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios, que se acomoden rápido a las nuevas tendencias y encuentran la forma de crecer en un entorno recesivo.

Respecto a la competencia, no existe hoy en el país un competidor directo cuyo propósito sea la optimización del intercambio - reduciendo los costos de transacción- entre profesores o emprendedores dispuestos a dictar cursos y talleres cortos, y el público que busca talleres para realizar en su tiempo libre, que se puedan amoldar a sus horarios, recorrido geográfico o rutinas.

A fines de alcanzar una posición única y valiosa en el mercado, que diferencie el negocio de la competencia, Desenchufalo se diseñará para una nueva categoría de clientes que pisa fuerte el mercado: los consumidores empoderados, quienes gracias a la era de la información cuentan con mayor experiencia a la hora de evaluar alternativas y tomar decisiones de compra.

Por un lado, la plataforma estará dirigida a aquellos que buscan de una u otra forma salir de la rutina y despejarse, en un mundo donde el tiempo es escaso y las exigencias a la hora de utilizar el ocio son cada vez mayores. Necesitan flexibilidad en términos de horarios, la simplificación de los procesos involucrados, y su

adaptabilidad a diferentes dispositivos. Están continuamente conectados a través de sus redes sociales y por este motivo, las comunidades online cumplen un rol clave al momento de dar a conocer el servicio propuesto. Por otro lado, se dirige también a los profesores, quienes cuentan con la necesidad de darse a conocer, promocionar sus talleres y garantizar un volumen de alumnos continuo que les permita vivir haciendo lo que les gusta hacer: enseñar y compartir aquella actividad que los apasiona y, que están convencidos, mejora la calidad de vida de las personas.

En este contexto, se comprobó la existencia de una necesidad insatisfecha, y Desenchufalo se presenta con la ventaja competitiva de ofrecer una propuesta integral que incluye:

- Calidad y diversidad de inventario como alternativa diferenciadora,
- Una web *customer centric*, con foco en el diseño y la usabilidad,
- Un market place que ofrezca medios de pago y financiación,
- Posibilidad de acceder a promociones y descuentos,
- Una oferta personalizada en función del conocimiento del usuario, realizando sugerencias y recomendaciones a partir de su comportamiento anterior.

Desde el punto de vista económico y financiero, se requiere de una inversión mínima, inferior a USD 20.000. El proyecto fue valuado considerando un escenario conservador, presentando, aun así, un VAN positivo de 4,6 MM con lo cual se logra recuperar el capital invertido, obtener el rendimiento exigido por las emprendedoras y además, generar un excedente monetario. Asimismo, la TIR del 119% resulta mayor al rendimiento exigido, lo que determina la viabilidad del proyecto asegurando el recupero de la inversión realizada.

En conclusión, Desenchufalo se presenta como una oportunidad en un momento ideal para su lanzamiento, siendo una plataforma cuyo modelo de negocio permite crecer exponencialmente, donde cada nuevo usuario agregará además un potencial de relaciones para toda la comunidad. El negocio es fácilmente escalable, tanto geográficamente hacia nuevas localidades como en la variedad de temáticas y experiencias que ofrece.

Bibliografía

Alonso, G., Arébalos, A. 2011. *La revolución horizontal*. Libros en Red. Recuperado de <https://gonzalo-alonso.com/descargables/revhorizontal.pdf>

Bonadero, S. I. *Plan de Marketing: Lanzamiento Plataforma Online Suelta Experience*. (Maestría en Marketing y Comunicación, Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios, 2018)

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2019). *Estudio de Comercio Electrónico 2018*. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Cannon, C. 2017. *Anu Hariharan on Network Effects*. Blog Y Combinator. Febrero 27. Recuperado de <https://blog.ycombinator.com/anu-hariharan-on-network-effects/>

Choudary S.P. 2019. *Why Business Models Fail: Pipes vs Platforms*. Blog Pipes to Platforms, Marzo 16. Recuperado de <http://platformed.info/why-business-models-fail-pipes-vs-platforms/>

Eisenmann, T.R., Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. 2016. *Strategies for Two-Sided Markets*. Harvard Business Review, Octubre 20. Recuperado de <https://hbr.org/2006/10/strategies-for-two-sided-markets#>

Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos. Sitio Web del INDEC. <https://www.indec.gob.ar/>

European Commission. 2018. *EU & Argentina: a shared vision of a digital future*. Recuperado de <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/blogposts/eu-argentina-shared-vision-digital-future>

European Union External Action. 2018. *La UE, América Latina y el Caribe unen esfuerzos para modelar una futura cooperación digital*. Recuperado de <https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cpdigital2203cq-1.pdf>

Eventbrite. 2018. *Estudio Generación tecnológica: Millenials y Eventos*. E-book Recuperado de <https://www.eventbrite.com.ar/blog/ebooks-gratuitos/datos-claves-sobre-millennials-y-eventos/>

Guazzone di Passalacqua, V. 2018. *Los Oficios Artesanales Reviven en Forma de Hobbie*. Diario La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/los-oficios-artesanales-reviven-en-forma-de-hobby-nid2159080>

Kemp, S. 2019. *Digital 2019: Global Internet Use Accelerates*. Blog We Are Social & Hootsuite's, Enero 30. Recuperado de <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

Macmillan, D. 2014. *"No hay una burbuja tecnológica" dice Marc Andreessen*. The Wall Street Journal, Enero 12. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/8220no-hay-una-burbuja-tecnol243gica8221-dice-marc-andreessen-1389031343>

Manzoni, C. 2018. *Crece el uso de las tarjetas de crédito*. Diario La Nación. Octubre, 10. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/crece-el-uso-de-las-tarjetas-de-credito-nid2206432>

Ministerio de Hacienda, Secretaría de Finanzas. Resolución 10/2019. *"Aplicar el Procedimiento de Elaboración Participativa de Normas e invitar a la Ciudadanía a expresar sus opiniones y o propuestas respecto de la iniciativa de Estrategia Nacional de Inclusión Financiera"*. Recuperado de <https://www.normasfinancieras.com>

Moazed, A. y Johnson, N.L. 2016. *Modern Monopolies*. (New York: St. Martin's Press, 2016), Cap. 1, Kindle

Monitor de Consumo D'Alessio IROL. Sitio Web de D'Alessio IROL. <http://www.dalessio.com.ar/category/informes>

Objetivos y Ejes del Ministerio de Modernización. Sitio Web Oficial del Ministerio de Modernización. <https://www.argentina.gob.ar/modernizacion>

Primer Plenario del “Diálogo sobre economía digital Argentina – Unión Europea”. Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/primer-plenario-del-dialogo-sobre-economia-digital-argentina-union-europea>

Ruiz Arregui, Jimena. *Plan de Negocios: Lanzamiento de Desenchufalo*. (MBA, Universidad De San Andrés, Escuela De Negocios, 2018)

Statista. 2019. *Estadísticas y datos de mercado sobre el comercio electrónico*. Recuperado de: <https://es.statista.com/sectores/1171/comercio-electronico/>

Stranieri, S. 2018. *Dinero Digital: Argentina busca liderar a la región*. Revista Forbes Argentina. Recuperado de <http://www.forbesargentina.com/dinero-digital-argentina-busca-liderar-a-la-region/>

Telam. (2018). *Reglamento General de Protección de Datos y sus Implicancias en la Argentina*. Sitio Web Telam. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/201805/284532-reglamento-general-de-proteccion-de-datos-y-sus-implicancias-en-la-argentina.html>

Torres Carbonel, S. 2018. *Contexto para emprendedores argentinos en 2018: el rol del estado y los privados*. Revista Apertura. Recuperado de <https://www.apertura.com/emprendedores/Contexto-para-emprendedores-argentinos-en-2018-el-rol-del-Estado-y-los-privados->

Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Observatorio de Opinión Pública. “Ocio y Tiempo Libre en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires”. Latin American Media & Entertainment Observatory. Recuperado de <https://mediaandentertainmentobservatory.wordpress.com/tag/estadisticas-2/>

Van Alstyne, M.W., Parker, G.G. y Choudary, S.P. 2016. *“Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy”*. Harvard Business Review, Abril 25
<https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>

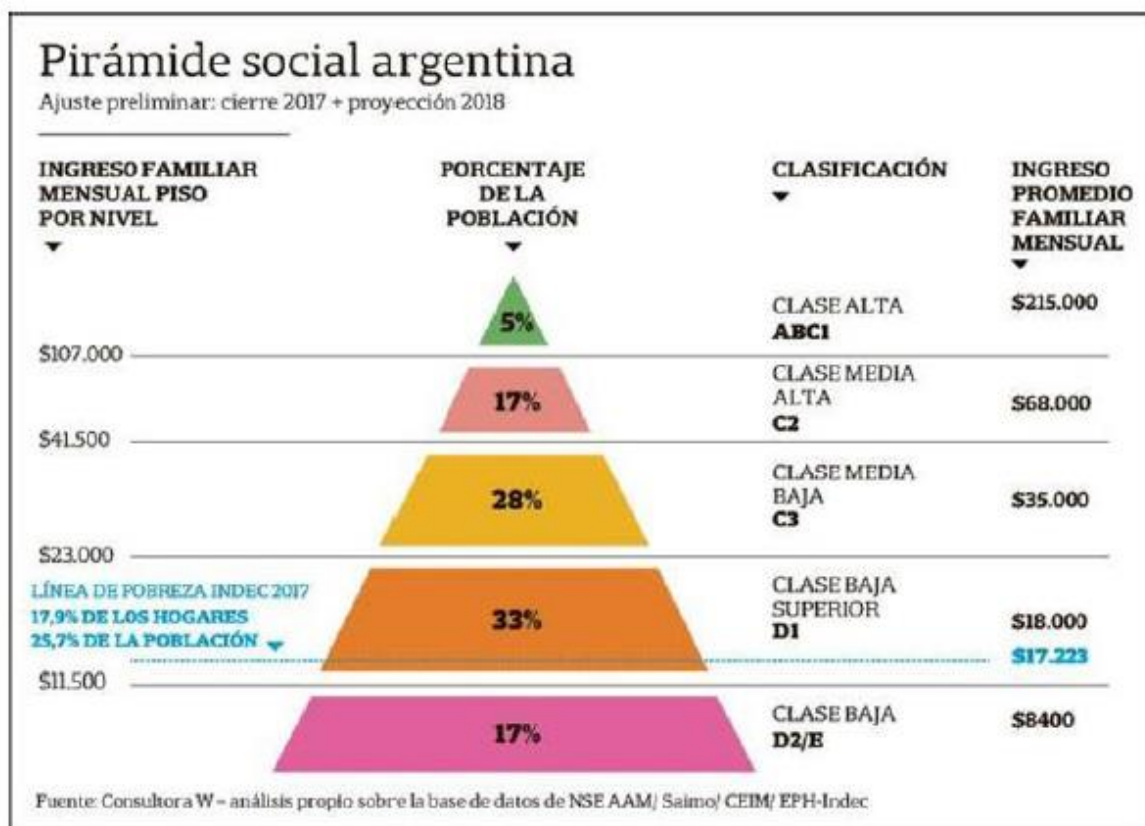
W.Chan, K., Mauborgne, R. 2015. *La Estrategia del Océano Azul*. Profit

Worldpay. 2019. *Informe de Pagos Internacionales 2018*. Recuperado de
<https://es.worldpay.com/global/insight/articles/2018-11/global-payments-report-2018>

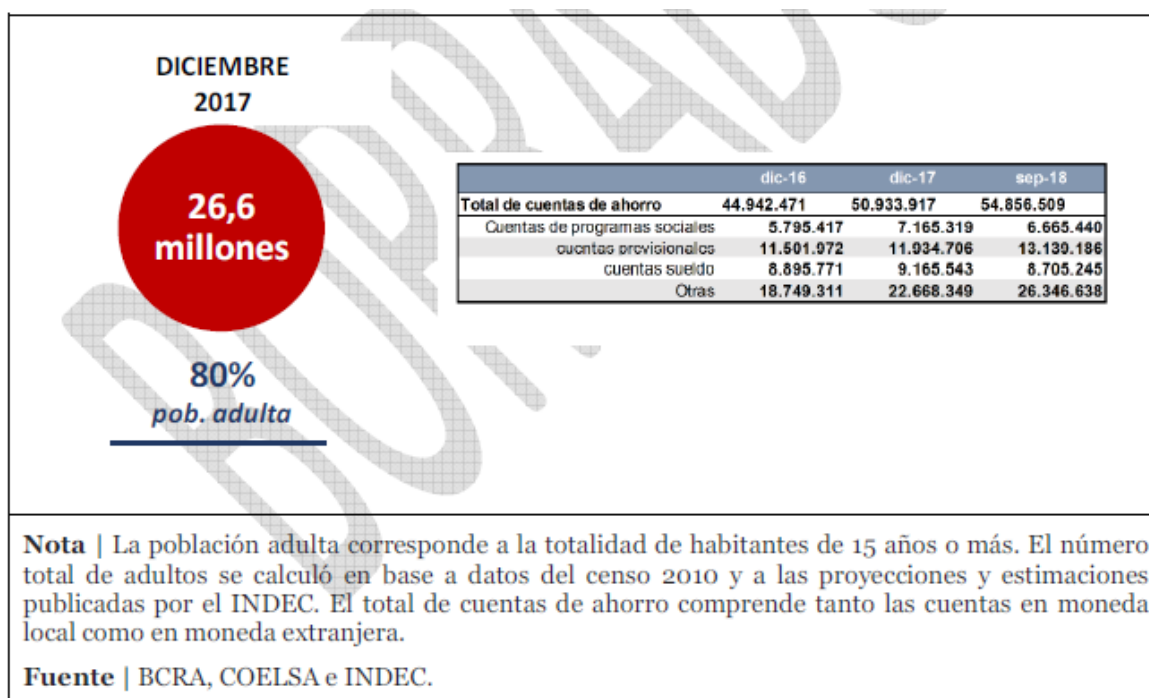
Zuazo, N. 2018. *Estas son las cinco plataformas de internet que dominan el mundo*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/las-5-plataformas-de-internet-que-dominan-el-mundo-nid2150511>

Anexos

Anexo 1: Pirámide Salarial Argentina- Consultora W. Año 2018



Anexo 2: Cantidad de adultos que cuentan con al menos una cuenta bancaria – Boletín Oficial N° 34.098



Anexo 3: Encuesta a Clientes

Cuestionario y Resumen de Respuestas

1/7/2019 Tiempo Libre y Esparcimiento

Tiempo Libre y Esparcimiento

* Required

1. Edad *

2. Sexo *

Mark only one oval.

- Mujer
 Hombre
 Prefero no decirlo

3. ¿En dónde vives? *

Mark only one oval.

- Capital Federal
 Gran Buenos Aires - Zona Norte
 Gran Buenos Aires - Zona Oeste
 Gran Buenos Aires - Zona Sur
 Provincia de Buenos Aires (Fuera de GBA)
 Other: _____

4. ¿Qué actividades haces en tu tiempo libre? *

Check all that apply.

- Dormir
 Ver Televisión
 Juegos Electrónicos
 Leer
 Salir con Amigos/ Pareja
 Actividad Física
 Clases /Cursos /Workshope Recreativos
 Clases/ Cursos Académicos o de Idiomas
 Other: _____

https://docs.google.com/forms/d/1SR9hYbUzGRDy1LOpQy-8RDALuTz-24d8MCHJHC0w/edit

1/7/2019 Tiempo Libre y Esparcimiento

5. ¿Cuáles de estas actividades le interesaría hacer en tu tiempo libre? *

Check all that apply.

- Clase de Manualidades: costura, tejido, tapizado, bordado, encuadernación
 Clase de Relajación: meditación, mindfulness, reiki
 Clase de Decoración, diseño de interiores, paisajismo
 Clase de Cuidado Personal: nutrición, cuidado de la piel, maquillaje, peinados
 Clase de Gastronomía: cocina, bartender, sushiman
 Clase de Arte: fotografía, orfebrería, pintura, escultura, cerámica
 Actividad Física
 Curso de Idiomas
 Curso Académico
 Ninguna
 Other: _____

6. ¿Qué buscás con este tipo de actividad? *

Check all that apply.

- Despejarte
 Divertirte
 Desarrollar habilidades
 Aprender/ Reforzar conocimientos
 Certificar
 Profesionalizarte
 Emprender
 Other: _____

Actividades Pagas

7. ¿Estarías dispuesto a pagar por hacer estas actividades? *

Mark only one oval.

- Sí Stop to question 9.
 No

Motivos

8. ¿Por qué no? *

Mark only one oval.

- Por cuestiones económicas Stop filling out this form.
 Prefero hacerlo por mi cuenta Stop filling out this form.
 Prefero hacer otra actividad Stop filling out this form.
 Other: _____ Stop filling out this form.

1/8 https://docs.google.com/forms/d/1SR9hYbUzGRDy1LOpQy-8RDALuTz-24d8MCHJHC0w/edit

2/9

1/7/2019 Tiempo Libre y Esparcimiento

Hábitos de Consumo

9. ¿Con qué periodicidad anual realizarías un curso o taller corto de 4 - 8 clases? *

Mark only one oval.

- Una vez al año
 Dos veces al año
 Una vez cada 4 meses
 Other: _____

10. ¿Cuántas veces por semana lo harías? *

Mark only one oval.

- Una
 Dos
 Más de dos

11. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un curso o taller de 4 clases? *

Mark only one oval.

- Menos de \$2500
 Entre \$2500 y \$4000
 Más de \$4000
 No se
 Other: _____

12. ¿Qué te lleva a elegir dónde hacer el curso? (elegi 3) *

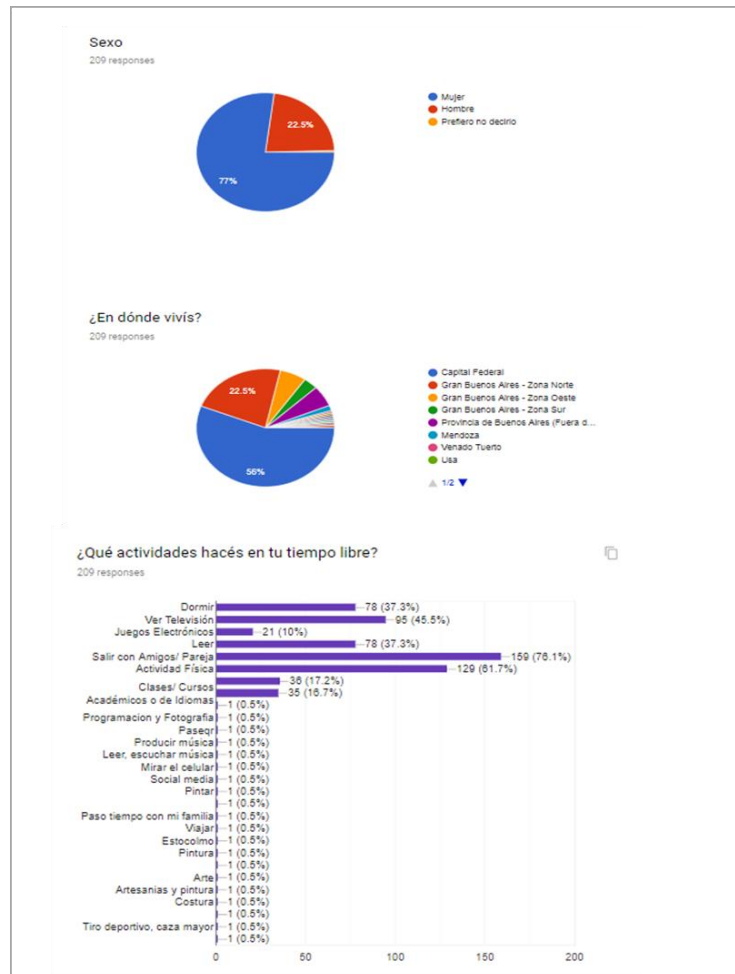
Check all that apply.

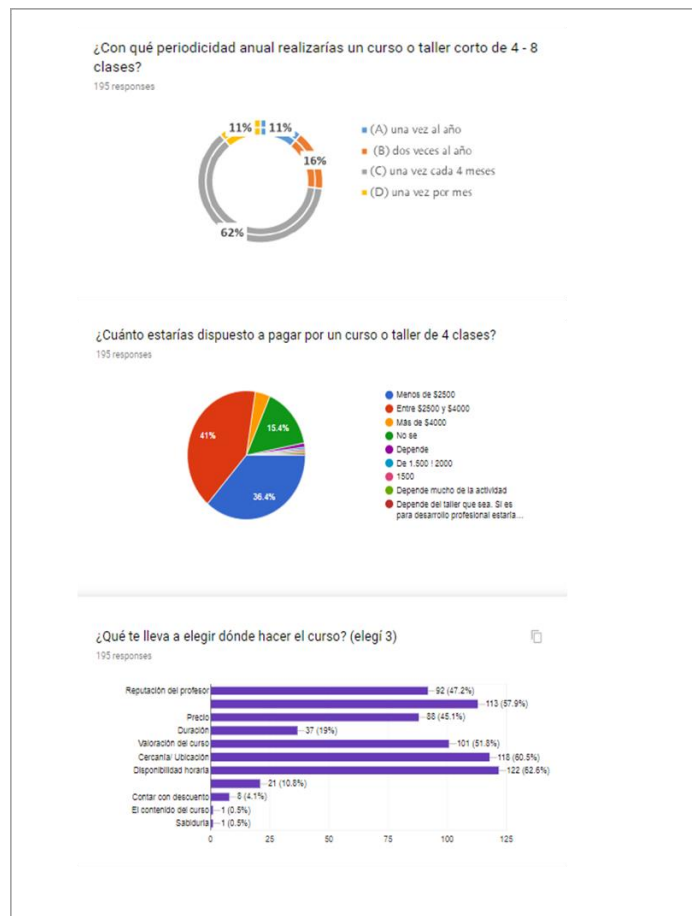
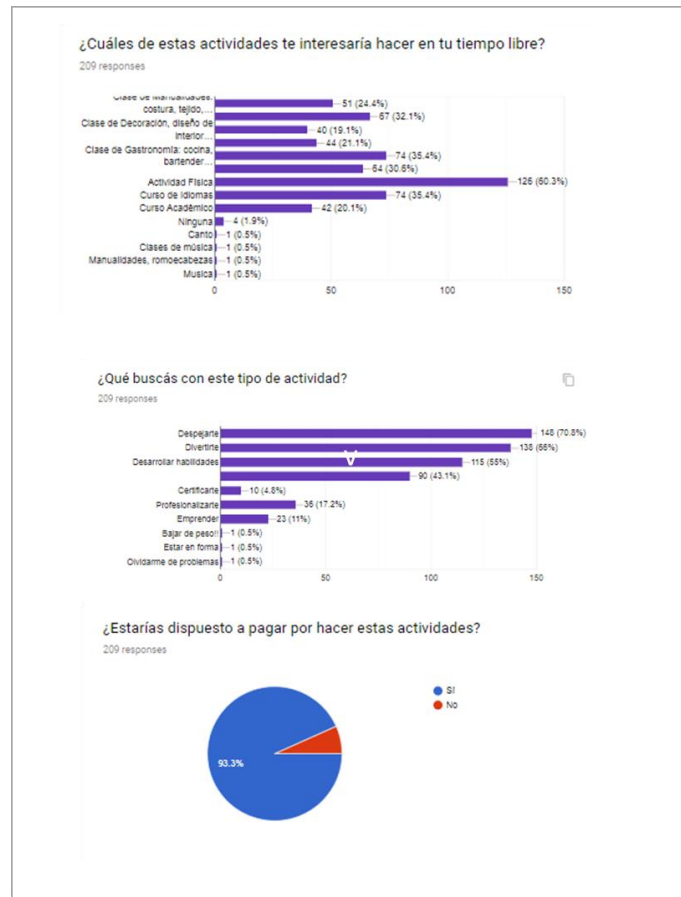
- Reputación del profesor
 Comentarios de amigos/familiares/ conocidos
 Precio
 Duración
 Valoración del curso
 Certanía/ Ubicación
 Disponibilidad horaria
 Posibilidades de pago y financiación
 Contar con descuento
 Other: _____

Powered by


https://docs.google.com/forms/d/1SR9hYbUzGRDy1LOpQy-8RDALuTz-24d8MCHJHC0w/edit

3/9





Anexo 4: Verbatims de Entrevistas con Clientes

Se realizaron entrevistas en profundidad a 10 potenciales clientes: hombres y mujeres de diferentes edades comprendidas entre 18 y 45 años.

“En cuanto al tiempo libre para realizar actividades recreativas, cuento con 5 veces por semana, a la tarde, después de las 6. Mi objetivo es **despejarme, salir de la rutina, olvidarme del estrés, del trabajo y disfrutar del momento.**”

“Es mi **terapia**, una forma de **dedicarme un tiempo a mí misma**”

“Es como respirar aire nuevo, le permite a mi cerebro descansar sin dejar la actividad de lado.”

“Me gusta poder **crear yo misma** las cosas que antes veía en Pinterest y me encantaban.”

“Hoy es una actividad con la que me **distraigo**, pero quien sabe, **el día de mañana podría ser mi emprendimiento.**”

“Valoro la posibilidad de contar con **muchos horarios** y posibilidades de elegir, que se pueda **adaptar a mi rutina** diaria.”

“Valoro la **relación precio-calidad.**”

“Para mi es importante que el lugar donde se da el curso sea lindo, un lugar donde uno pueda **sentirse cómodo y a gusto**. Que haya aire acondicionado.”

“Si el curso es bueno y el **lugar es limpio, ordenado, tengo mi espacio**, puedo estar cómoda etc **estoy dispuesta a pagar caro** porque me parece que el servicio lo vale.”

“Lo importante es que uno pueda estar **distendido y no estresado.**”

“Si es un curso bueno, del que además hay poca oferta **estoy dispuesta a moverme** por la ciudad, 45 minutos en transporte público o en auto.”

“Prefiero pagar un lugar **que te dan los materiales para el curso** y ahorrarme tener que encargarme de una cosa más.”

“Valoro que la **clase sea personalizada**, tener mi lugar y mi espacio, que el profesor esté atento a mis necesidades y brinde un **buen servicio.**”

“Valoro la posibilidad de financiar la compra y acceder a cuotas”

“Normalmente, antes de anotarme en algún curso **Googleo**, busco el nombre del curso.”

“Antes de anotarme a alguna actividad le **pregunto a amigos o conocidos** que estén en la misma.”

“En este momento en el que todo estamos tan a mil, uno está dispuesto a pagar con tal de **que se fácil, práctico.**”

“Una vez hice un curso y me pareció un poco precario, me gustaría que este tipo de cursos y talleres se profesionalicen un poco, **que haya ciertos estándares.**”

“Me interesa poder **contar con toda la oferta en un mismo lugar, ver reviews** de la gente que haya ido a esos cursos, espero que haya **horarios flexibles** dada la dinámica de vida que llevamos hoy.”

Anexo 5: Verbatims de Entrevistas con Profesores e Influencers

Se realizaron 3 entrevistas en profundidad a personas que actualmente dictan cursos y workshops recreativos.

Entrevistada 1: Camila Duhau, 25 años, dicta clases de yoga

Entrevistada 2: Carolina Mc Lean, 29 años, dicta talleres de cerámica

Entrevistada 3: Luisa Irigoyn, 40 años, dicta talleres de costura

“En cuanto a los tiempos, las variables van desde jornadas intensivas de entre tres y cuatro horas, a cursos de tres o seis meses en formatos de clases semanales de dos horas cada una.”

“Yo doy clases por mi cuenta, en mi casa. Cuento con todos los materiales y con un salón de estar bastante grande que se convirtió en mi estudio de costura”

“Las clases las doy en un local propio que alquilo y que ya lo tengo todo amueblado y preparado. Prefiero tenerlo separado de mi casa para poder desconectar yo también.”

“Antes lo hacía por mi cuenta, hoy lo hago a través de un centro cultural que se encarga de todo. Desde promocionar los cursos, cobrar, reclamar los pagos, manejar las vacantes y demás”.

“Parte de lo que valora el alumno es que en todas las clases se lleva uno o más proyectos terminados.”

“Las que damos las clases somos mujeres y la mayoría de las que vienen también lo son. Hay un empoderamiento también en esto, es gratificante ver que podés hacer lo mismo que un hombre.”

“Las edades son muy variadas, pero generalmente mis alumnas son chicas de entre 23 a 40 años”

“A mí lo que me ayuda es el boca en boca, al principio me costaba mucho hacerme de clientes, pero comprobé que haciendo lo que a uno le gusta y poniendo todo de uno mismo se logra.”

“Normalmente publico en Facebook e Instagram cuando voy a abrir un nuevo taller y le pido a mis amigas que lo re publiquen así la gente se entera. No se nada de marketing.”

Anexo 6: Ejemplo de Publicación – Campaña de Validación de Demanda en Redes Sociales



The image shows a Facebook advertisement for 'Desenchufalo'. At the top left is the profile picture and name 'Desenchufalo' with 'Publicidad' below it. To the right are icons for liking and sharing. The main text reads: 'DESCONECTÁ DE UNA VEZ! Cortá la rutina y descubrí todo lo que podés hacer en tu tiempo libre. Para conocernos, entrá a <https://desenchufalo.wixsite.com/desenchufalo> #desenchufalo #desenchufaloapp #cursos #cursosytalleres #talleres #actividades #workshop #manualidades #actividadesrecreativas'. Below the text is a collage of images: a person shaping a clay pot on a pottery wheel, hands working on a colorful paper craft, a close-up of hands holding a red chili pepper, and hands using a hammer on a wooden project. The 'desenchufalo' logo is centered, featuring a purple plug icon and the brand name. Below the logo is the tagline 'Cortá la rutina y descubrí cómo le podés sacar el jugo a tu tiempo libre.' At the bottom is a blue button that says 'Promocionar publicación'. Below the button is the text 'Al hacer clic en el botón anterior, acepto las Terms y las Ad Guidelines de Facebook'.

Anexo 7: Volúmenes de Mercado Objetivo y Ventas a 3 años

Concepto	a 3 años
Mercado objetivo	42.000
Share mercado objetivo	10%
Volumen Total Mercado Clientes	4.200
Volumen Total cursos/talleres anual	15.200
Volumen Total cursos/talleres mensual	1.267

*El volumen total de cursos se calcula teniendo en cuenta que en promedio una persona realiza 3,62 cursos anuales según los datos obtenidos en la encuesta.

Realización de Talleres	% (Encuesta)	Cantidad de Clientes	Cantidad de cursos/talleres (anual)
(A) una vez al año	11%	4.667	518,52
(B) dos veces al año	16%	6.667	2.116,40
(C) una vez cada 4 meses	62%	26.000	48.285,71
(D) una vez por mes	11%	4.667	6.222,22
Total anual			57.143
Total Mensual			4.762
Clases Anuales Promedio			3,62

Anexo 8: Redes Sociales – Desenchufalo

La Fan Page de Facebook y el Instagram

La fan page de Facebook y el Instagram de Desenchufalo presentan la propuesta de valor de la marca. Ambos se actualizarán regularmente con posteos y publicaciones sobre “los nuevos” y “los más comprados” cursos y talleres del inventario, así como con información de tendencias y noticias relacionadas.



Ejemplo de acciones de Comunicación y Campañas

Desenchufalo
14 de agosto a las 20:53

#carpintería, #encuademación, #pintura, #cerámica... estas son algunas de las actividades que te proponemos para despejar tu mente y conectar con lo que te gusta!



2 personas alcanzadas

Promocionar publicación

Mercedes Burry, Nacho Gimenez y Gabriela Conde Rivera 13 reproducciones

Desenchufalo
14 de agosto a las 21:11

CERÁMICA Y ALFARERÍA - Desenchufa tu cabeza y ponete manos a la obra!

Te invitamos a explorar una de las invenciones que mejor sintetizan la historia de la humanidad: La cerámica. Aprenderás a hacer piezas de cerámica únicas, usando las técnicas de escultura y modelado en arcilla. Si querés conocer más de este curso o tantas otras opciones que tenemos para vos. Entrá -> <https://desenchufalo.wixsite.com/.../cer%C3%A1mica-y-alfarare...>



Desenchufalo
14 de agosto a las 21:12

BOTÁNICA - Desenchufa tu cabeza y conectá con la naturaleza! Te invitamos a conocer nuestros workshops de botánica, te enseñaremos como entrar en el mundo de los Cactus&Suculentas, como cuidarlos, como multiplicarlos y mantenerlos hermosos. Si querés conocer más de este curso o tantas otras opciones que tenemos para vos. Entrá -> <https://desenchufalo.wixsite.com/.../workshop-de-bot%C3%A1nica>



DESENCHUFALO.WIXSITE.COM

Workshop de botánica | Talleres | Desenchufalo

Queremos que pases un rato de entretenimiento, desconexión y...