Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing

"Lanzamiento de BigThings: los objetos tratados como experiencias"

Estudiante: Débora Epifanio

Tutor: Diego Regueiro

Buenos Aires, Argentina, 2018

INDICE

AGRADECIMIENTOS 4
RESUMEN EJECUTIVO 5
INTRODUCCIÓN 7
Bigbox y el regalo de experiencias 7
Introducción al nuevo vertical: la construcción de *objetos experienciales* 8
Marco Teórico 9
1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN 12
1.1. Situación política, económica, social y tecnológica 12
Política 12
Economía 12
Sociedad 14
Tecnología 15
1.2. Análisis de mercado 16
Resultados de nuestro propio estudio de mercado 21
1.3. Análisis del consumidor 24
1.4. Análisis competitivo 27
1.6. Análisis de la empresa 29
1.6. Resumen FODA 34
2. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA 37
2.1. Segmentos 37
Segmentación según variables demográficas 37
Segmentación según variables psicográficas 38
Segmento Primario 39
Segmento Secundario 39
2.2. Posicionamiento 39
2.3. *Unique selling proposition* y diferenciación 40
2.4. Qué representa el producto para el target 41
Quien recibe el regalo 41
Quien hace el regalo 43
2.5. Factores de éxito 44
3. OBJETIVOS Y METAS 45

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

4. MARKETING MIX 46
4.1. Producto 46
I) Regalos a medida 46
II) Regalos co-creados 48
4.2. Precio 50
4.3. Plaza 51
4.4. Promoción 52
5. PLAN DE ACCIÓN 56
6. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS 58
7. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL 63
Metas internas y régimen de monitoreo 63
Principales riesgos y planes de contingencia 64
CONCLUSIONES 67
BIBLIOGRAFÍA 71
ANEXO I 75

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a los profesores y directores por crear el espacio de conocimiento, profesionalismo y pasión que por suerte tuve la oportunidad de vivir en esta universidad. A mi tutor, Diego Regueiro, por acompañarme en mis últimos pasos de la Maestría.

Agradecer a mis compañeros y algunos ya amigos (Natalia, Valeria, Miguel, Carolina), que también formaron parte de mis aprendizajes en cada intercambio, aportando miradas que venían de mundos diferentes al mío.

Agradecer a mis padres que me acompañan desde siempre en cada una de mis proyectos y animándome a todo.

Agradecer a Rodrigo, mi genial novio que hizo de mis fines de semanas dedicados al proyecto un momento de disfrute, complicidad y equipo, ofreciendo incansables lecturas y tés para el recreo

Y agradecer al equipo de trabajo de **Bigbox**, con quienes desde hace años comparto la aventura de pensar y crear las mejores experiencias de regalos.

Universidad de San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

Hacer o recibir un regalo es un acto que indica que un grupo de personas está viviendo un momento especial que merece ser celebrado y recordado. El tipo de regalo que hacemos o recibimos es también indicador del modo en que apreciamos a la persona a la que le regalamos. Para personas y momentos especiales, buscamos regalos especiales. Cuando recibimos regalos especiales, nos sentimos importantes para la persona que nos lo dio.

En una situación de mercado donde la oferta de regalos es inmensa, con numerosísimas opciones en los más variados rubros, tanto quienes quieren hacer regalos como las empresas dedicadas a los mismos se encuentran ante el desafío de ofrecer alternativas originales y atractivas que destaquen por sobre la saturada oferta existente. Este es el desafío asumido, en la última década, por la industria de los *regalos de experiencias*.

El plan de marketing aquí presentado, que incluye un estudio de mercado, tiene por objetivo pensar una nueva categoría al interior del mercado de *regalos de experiencias*: los *objetos experienciales*, productos de calidad hechos a la medida del agasajado ofrecidos mediante una plataforma digital.

A partir de un análisis PEST complementado por análisis de mercado, del consumidor y de la oferta actual de regalos de experiencias, este trabajo se propone identificar las oportunidades que existen en la actualidad para el desarrollo de esta nueva categoría, representada aquí por **BigThings**, una extensión de **Bigbox**, marca hoy líder en la industria local del regalo de experiencias. Sobre la base de un análisis FODA, este trabajo se dedicará al desarrollo exhaustivo de la estrategia de marketing a seguir para el posicionamiento de esta nueva categoría, analizando para ello tanto factores

Universidad de San Andrés

sociales y culturales como económicos y financieros que permitirán poner de manifiesto la viabilidad de **BigThings** como una opción competente y novedosa al interior de la industria del regalo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

INTRODUCCIÓN

Bigbox y el regalo de experiencias

Bigbox nació en Buenos Aires a fines del año 2009 como un emprendimiento dedicado a reinventar el concepto tradicional de regalo, transformándolo íntegramente en una experiencia. Bajo esta modalidad se ofrece un abanico de experiencias únicas e inolvidables en materia de Gastronomía, Bienestar, Aventura, Escapadas, Entretenimiento y Talleres.

Cada **Bigbox** ofrece acceso electrónico a un catálogo de experiencias seleccionadas para cada categoría que se ingresa a través de un código de activación que el agasajado informa al prestador para disfrutar de su regalo. El regalador cuenta con la opción de ofrecer el regalo tanto de manera física, mediante la entrega de una caja, como digital, mediante envío de un correo electrónico al agasajado.

La fortaleza de **Bigbox** reside en una refinada curaduría de experiencias que conforman una selección de los mejores restaurantes, hoteles, spas, circuitos de aventuras y cursos y talleres a nivel nacional. De ese modo, **Bigbox** no sólo ofrece un servicio a sus usuarios, sino también a sus prestadores, funcionando como un sello de calidad y vanguardia.

Durante los primeros 3 años, el modelo de negocio fue offline B2B y dado a su crecimiento exponencial, en el año 2012 abrió su estrategia al cliente minorista. La primera góndola de **Bigbox** fue inaugurada en el **Shopping Alcorta** y fue el comienzo de una expansión del canal offline B2C, continuada con la apertura de góndolas en **Galerías Pacífico**, **Unicenter**, **Alto Palermo, DOT** y **Abasto**. Junto

a la complementariedad del canal online, el B2C ganó terreno con un crecimiento sostenido desde entonces.

Por su parte, el ecommerce se situó como uno de los pilares de la compañía, con crecimientos interanuales mayores al 100% los últimos 3 años. De esta manera, el B2C cerró en 2016 con una participación de las ventas superior al 50%.

Estos sucesos dieron paso a la realidad actual de **Bigbox** como empresa líder en su segmento, lo que valió en 2017 su ingreso a la red mundial de emprendores **Endeavor**.

Desde mi rol como responsable de Marketing de **Bigbox**, una de mis tareas centrales es pensar nuevas estrategias y productos que refuercen, dinamicen y propaguen el espíritu de la marca, y a este desafío respondo aquí con la presentación de **BigThings**, un proyecto que comencé a pensar y diseñar a partir de este trabajo de tesis, como ejercicio aún no llevado a su implementación.

Los logros alcanzados hasta el momento, así como la búsqueda permanente por innovar y sorprender, constitutiva del espíritu de la marca, impulsan a que **Bigbox** sea la plataforma ideal desde la cual lanzar **BigThings** como una unidad de negocio dirigida a la construcción de un nuevo concepto de regalos únicos y exclusivos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Introducción al nuevo vertical: la construcción de *objetos experienciales*

Tras la consolidación de **Bigbox** en el segmento de regalos de *experiencias premium*, el objetivo de **BigThings** es ampliar el concepto de regalos de experiencia trasladándolo al desarrollo de objetos, los cuales hasta el momento no estaban contemplados por el espíritu del negocio.

En ese sentido, es importante remarcar que **BigThings** no implica una retroceso del concepto original de regalar experiencias, sino un modo de volcar la *expertise* de la empresa sobre una nueva concepción de los objetos, definida bajo la idea de *objetos experienciales*.

Lo que está en el corazón del concepto de *regalo de experiencias* es que regalar un obsequio no es dar una cosa, sino ofrecer la posibilidad vivir nuevos momentos, nuevas sensaciones y nuevas historias. Para enfatizar la materialidad vivencial del obsequio, **Bigbox** se concentró, durante sus primeros años, en el diseño de regalos destinados a ocupar un lugar en la memoria antes que en un espacio físico; de allí algunos de los eslóganes utilizados por la marca hasta el momento en sus campañas, tales como “Somos las experiencias que vivimos”, “Convertite en coleccionista de momentos” o “Regalá diferente”. La marca privilegia de ese modo la vivencia antes que la posesión y la acumulación.

Esta filosofía de marca no supone, sin embargo, una desatención a los objetos (de allí que siempre se haya cuidado el diseño y la calidad de las **Bigbox** físicas), sino un modo de apreciarlos que atienda menos a lo que son en sí mismos y más a lo que permiten vivir y sentir. Lo que hace especiales a los *objetos experienciales* ofrecidos por **BigThings** es el estar cargados de valores afectivos, como ocurre con una vieja carta de amor o con un juego de vajilla de porcelana que fue de nuestros abuelos. Hay cosas que nos causan afectos especiales porque los años y usos las han cargado de historias. El desafío de **BigThings** es que tanto regaladores como agasajados sean partícipes de la concepción de objetos especiales que nazcan ya hablando de amores, amistades, compromisos, lealtades y aventuras.

Universidad de SanAndrés

Marco Teórico

En primer lugar, para profundizar en el sentido de la experiencia de regalar y de los valores simbólicos, sociales y afectivos de los objetos hemos tenido en cuenta los aportes hechos desde la antropología y la sociología por Marcel Mauss y Émile Durkheim. Mauss, en *Ensayo sobre el don* (1925), sentó las bases para entender la práctica de regalar como una función social y económica de primer orden, mediante la cual se sellan alianzas entre individuos y grupos y se definen posiciones de prestigio y reconocimiento. Durkheim, por su parte, en *Las formas elementales de la vida religiosa* (1917), nos ayuda a comprender que el valor de los objetos no se construye únicamente a partir de determinaciones económicas,

sino también a partir de las memorias, experiencias y sentimientos que representan o contienen, tal como ocurre de manera ejemplar con los talismanes y tótems utilizados en diversos rituales religiosos. Estos aportes están detrás de dos ideas centrales para nuestro trabajo:

1. Que regalar es una actividad central de nuestra vida social.

2. Que los objetos no son sólo materiales, sino que están cargados de experiencias y vivencias que pueden hacerlos especiales más allá de sus valoraciones económicas inmediatas.

En esa misma línea, pero apelando a materiales más actuales, el libro reciente del filósofo Emanuele Coccia, *El bien en las cosas. La publicidad como discurso moral* (2013), nos sirve para pensar cómo los objetos con los que nos vinculamos cotidianamente no responden sólo a la utilidad sino que cargan con significados morales formados especialmente en el mundo de la publicidad. En ese sentido, podremos considerar que ningún producto es ofrecido al mercado sin ser vinculado con una serie de bienes morales o éticos asociados que se vinculan con la definición de modos de vida.

La construcción de significados y experiencias mediante los objetos y el consumo, tema central para nuestro trabajo, puede pensarse también a partir de los aportes del psicólogo Art Markman en su libro *Smart Thinking* (2013), donde son planteadas las diferencias entre adquirir un objeto y adquirir una experiencia, base sobre la cual presentaremos aquí la posibilidad de sintetizar estas dos modalidades en una.

Igualmente relevantes son los conceptos del sociólogo y filósofo Zygmunt Bauman referidos a la construcción de identidad y felicidad a través del consumo, elaborados en el ya clásico *Vidas de consumo* (2007), así como las ideas de Martin Lindstrom sobre las experiencias rituales asociadas al consumo y los motivos de los comportamientos de compra trabajados en *Buyology* (2008).

Por otra parte, para la definición del mercado ante el que se desarrolla nuestro proyecto, será una guía central el trabajo de Kim y Mauborgne en *Blue ocean strategy* (2005), ya que permite comprender el espíritu de una unidad de negocios

centrada en la innovación y la creación de nuevos espacios de consumo, antes que en la contienda con competidores a quienes habría que disputarles un segmento del mercado.

Respecto a las estrategias de construcción de marca y posicionamiento, atendiendo especialmente a la creación de percepciones y expectativas en plataformas online, son también de importancia de los lineamientos de Mark Batey en *Brand Meaning* (2008). En esa misma dirección, vale destacar el aporte de Michael Porter para la definición de herramientas que permitan evaluar el valor, la proyección y el futuro de la marca.

Por último, como complemento de importancia, este trabajo tiene por base los términos del análisis FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) que permitirá elaborar nuestro diagnóstico de las posibilidades del proyecto, siguiendo para ello las guías de Philip Kotler en *El marketing según Kotler* (1999).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

1.1. Situación política, económica, social y tecnológica

Política

Los resultados de las recientes elecciones nacionales legislativas de 2017 han confirmado a Cambiemos como la fuerza política más importante del país, lo que constituye un importante signo de aprobación y confianza hacia el nuevo ciclo de gobierno inaugurado en diciembre de 2015 con la presidencia de Mauricio Macri. Este nuevo proyecto nacional se encuentra a su vez fortalecido por el apoyo que el gobierno recibe de parte de los principales actores del empresariado nacional y de los medios de comunicación dominantes, a lo que se suma, como otro factor que beneficia al poder político actual, que las fuerzas políticas opositoras se encuentran divididas, en crisis y sin capacidad de mostrarse como alternativa de gobierno viable para el futuro próximo. Esta situación da cuenta de un alto nivel de estabilidad política que permite pensar en un corto y mediano plazo previsible, lo cual genera un clima de confianza y seguridad que puede ser capitalizado para el desarrollo de negocios.

Economía

Tras un año 2016 signado por una inflación cercana al 40%, una caída del empleo de alrededor del 1% respecto a 2015 y una caída del 2,3% en la actividad económica (datos del INDEC), 2017 ha mostrado una mejoría en todos estos indicadores que, tanto de acuerdo al gobierno como según la mayoría del

empresariado, podría indicar el inicio de un nuevo ciclo de crecimiento económico. El gobierno apuesta a cerrar 2017 con una inflación del 23% y del 15% en 2018, a la vez que se percibe una reactivación moderada pero sostenida de la actividad económica y se ha mejorado la disponibilidad de divisa extranjera tras el blanqueo de capitales y mayores garantías de seguridad y ganancia para inversores, fundamentalmente por el acuerdo con los *hold outs* y el levantamiento de las restricciones cambiarias.[1] A esto se suma que, a pesar de los temores y especulaciones, el valor del dólar se ha mantenido relativamente estable a lo largo de 2016. Como contracara de estos datos auspiciosos, no puede dejar de señalarse que actualmente Argentina es el mayor emisor de deuda a nivel mundial, hecho cuyas consecuencias pueden no tener peso en el corto plazo, pero puede ser un dato vital en plazos medianos y largos.[2]

Más allá de los datos económicos duros, debe también destacarse que la política económica del gobierno ha puesto el foco en conceder mayores libertades al mercado, moderando el nivel de la presencia e intervención estatal. Los planes en curso de reformas tributarias y laborales podrían tener un efecto beneficioso para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, lo cual, sumado al repunte económico general, puede constituir un escenario óptimo para el proyecto aquí presentado.

Finalmente, es importante hacer mención del hecho de que en la cultura económica actual ha ganado mucha fuerza tanto la cultura del emprendedor como la valoración de las pymes como corazón productivo del país, lo cual se visibiliza en el desarrollo de nuevas políticas beneficiosas para el sector, desde su reconocimiento por secretarías de gobierno específicas, hasta la instauración de nuevas líneas de crédito y facilidades fiscales.[3]

---

[1] http://www.casarosada.gob.ar/informacion/que-estamos-diciendo/40792-situacion-economica-a-septiembre-2017 y https://www.pagina12.com.ar/62852-bajaron-el-desempleo-y-la-gente-que-busca-trabajo

[2] https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/10/05/argentina-es-el-pais-emergente-que-mas-deuda-emitio/; https://www.infobae.com/economia/2017/10/11/ipc-congreso-la-inflacion-de-2017-ya-supero-la-meta-del-bcra/

[3] http://www.casarosada.gob.ar/gobierno-informa/36807-plan-de-impulso-a-las-pymes-los-10-puntos-que-tenes-que-conocer

Sociedad

De acuerdo con los datos del INDEC y la Encuesta Permanente de Hogares, la estructura socio-económica Argentina muestra profundas desigualdades, de modo que el 10% más rico de la población laboralmente activa concentra el 27,7% de los ingresos económicos, mientras que el 10% más pobre concentra apenas el 1,4%.[4]

Como imagen general, debe tenerse en cuenta que de acuerdo a los datos disponibles para el segundo trimestre de 2017, casi el 50% de la población argentina pertenece a la clase baja, es decir, a familias cuyos ingresos no alcanzan a cubrir la canasta básica. La clase media constituye el 45% de la población. Mientras un 5% puede considerarse clase alta.[5]

Bajo estos términos, debe tenerse en cuenta que el segmento poblacional al que se dirigirá fundamentalmente la estrategia comercial de **BigThings** es el correspondiente a los dos deciles más ricos de la población activa, aquellos con salarios comprendidos entre los 19mil y los 25mil pesos mensuales (decil 9) y quienes ganan más de 25mil pesos mensuales (decil 10).

Si bien la posibilidad de ofrecer una caracterización detallada del universo social al que se dirigirá este proyecto está más allá del objetivo y las posibilidades del trabajo, no podemos dejar de marcar algunos rasgos generales que guían el modo en que ha sido pensado este proyecto. Siguiendo el modo en que Coccia, en *El bien en las cosas*, explica que la publicidad y los medios de comunicación funcionan como el principal espacio de construcción de identidades y valores en el mundo contemporáneo, podemos pensar esos rasgos a partir de dos fuentes: 1) las campañas publicitarias de grandes empresas (**Apple**, **Nike**, **Mastercard**), 2) las principales publicaciones locales dedicadas al *life style* (*Brando*, *Ohlalá*, *Cuisine and vines*, *MalevaMag*, *Lugares*, *Galera Intelectual y Frívola*, *Inrockuptibles*, *Forbes*). En estas fuentes podemos apreciar que hay un énfasis en la cultura y los valores cosmopolitas: los viajes, la moda, la gastronomía, las artes, las innovaciones tecnológicas. Sin embargo, si bien esos valores están vigentes

[4] http://sitioeconomico.blogspot.com.ar/2017/06/piramide-social-2017.html
[5] https://drive.google.com/file/d/0BxCBD5ri9y9USENJSzJueVFZQ00/view

desde hace décadas, en la actualidad ellos están en relación con una nueva serie de valores característicos del presente: el relax, la intimidad, el contacto con la naturaleza, los productos orgánicos y ecológicos, una mayor atención al cuidado de la salud y a los modos de vida saludables, la cultura deportiva, la personalización, el uso de la creatividad, el compromiso con la sociedad y el medio ambiente, los valores solidarios y la centralidad de los afectos y las experiencias por sobre las posesiones y las cosas.

Tecnología

Respecto a la situación tecnológica de la Argentina, es destacable que se trata del país con mayor porcentaje de la población conectada a internet en toda Latinoamérica, con un 69,4%, por delante de Uruguay, con un 64,6%, y de Chile, con un 64,3%. Se trata del país en el puesto 54 de los más conectados a internet según la lista de 191 países confeccionada en 2016 por la Broadband Commission for Sustainable Development.[6] Este dato es muy significativo a nivel cultural, ya que ese liderazgo en la conectividad se da a pesar de que en nuestro país el acceso a internet es caro respecto al resto de la región, a la vez que la calidad de la conectividad tampoco es mejor respecto a la de nuestros países vecinos.[7] Esto da cuenta de una sociedad ávida de conectividad e información, muy susceptible a los desarrollos tecnológicos, incluso a pesar de las limitaciones en cuanto a los recursos. En esa línea, debe tenerse en cuenta que 9 de cada 10 argentinos se conecta a internet vía dispositivo móvil, con un promedio de 85 minutos diarios de conectividad (cifra que sube a los 100 minutos entre los millenials). Respecto a la importancia cada vez más cotidiana de estos medios tecnológicos, otro dato destacable es que el 66% de los usuarios de telefonía móvil hizo alguna compra online con su celular en los últimos seis meses.[8]

[6] http://www.broadbandcommission.org/Documents/reports/bb-annualreport2016.pdf
[7] https://www.clarin.com/tecnologia/tech/Internet-Argentina-usuarios-queda-calidad_0_SJHghp4h.html
[8] https://tn.com.ar/tecno/f5/9-de-cada-10-argentinos-se-conecta-internet-con-un-smartphone_792711

1.2. Análisis de mercado

En tanto **BigThings** trabajará desde el canal electrónico de **Bigbox**, nuestro análisis de mercado se concentrará en dar cuenta de la actualidad del ecommerce en Argentina. Dos son los datos más importantes a destacar. El primero, es que en 2016 el comercio electrónico argentino creció un 51% respecto a 2015, mostrando un crecimiento notable: de una facturación de 40.100 millones de pesos en 2014, a 68.239 millones en 2015, llegando 102.700 millones en 2016, lo que significa cifras de incremento por encima del 40% de inflación padecido en ese mismo año.[9] Los datos más recientes muestran que en la primera mitad de 2017 las ventas electrónicas crecieron un 20% respecto a igual período del año anterior, lo que equivale a un 57% de las ventas totales de 2016.[10] El otro dato significativo, es que el comercio electrónico ha logrado mantenerse en alza incluso en un contexto de baja del consumo.[11] Para poder dimensionar el creciente alcance del ecommerce son ilustrativos los siguientes datos, correspondientes al período enero-noviembre de 2016: mientras los supermercados facturaron 258.291 millones, los 102.700 millones logrados por los ecommerce, lejos aún de esa marca, sí duplicaron a las ventas en shoppings, que llegaron a los 45.634 millones.[12]

Según las proyecciones de **eMarketer** elaboradas en diciembre de 2015, es posible esperar que para 2017 las ventas electrónicas signifiquen alrededor del 2% de las ventas minoristas en el país. Atendiendo a los índices de conectividad detallados anteriormente, estas cifras permiten prever un crecimiento casi inevitable de las ventas vía este canal.[13]

---

[9] http://www.cace.org.ar/estadisticas

[10] http://www.lanacion.com.ar/2058396-las-ventas-por-internet-crecieron-un-20-en-el-primer-semestre-de-2017

[11] http://www.lanacion.com.ar/1927562-baja-el-consumo-pero-aumentan-las-ventas-por-internet y https://www.infobae.com/economia/2017/02/07/el-consumo-cayo-un-47-en-2016-y-se-resignaron-marcas-por-los-precios/

[12] https://www.cronista.com/negocios/El-comercio-electronico-ya-factura-mas-del-doble-que-los-shopping-centers-20170216-0001.html

[13] http://www.lanacion.com.ar/2021098-ganadores-y-perdedores-del-e-commerce-en-la-argentina

Retail Ecommerce Sales in Latin America, by Country, 2014-2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Retail ecommerce sales (billions)						
Brazil	$16.87	$19.49	$22.12	$24.66	$27.13	$29.65
Mexico	$4.38	$5.70	$7.24	$9.04	$11.03	$13.27
Argentina	$3.55	$4.96	$6.85	$8.84	$10.60	$12.38
Other	$8.55	$10.83	$13.63	$17.27	$20.17	$24.44
Latin America	**$33.35**	**$40.98**	**$49.83**	**$59.81**	**$68.94**	**$79.74**
Retail ecommerce sales growth (% change)						
Argentina	64.2%	40.0%	38.0%	29.0%	20.0%	16.8%
Mexico	32.0%	30.0%	27.0%	25.0%	22.0%	20.3%
Brazil	24.0%	15.5%	13.5%	11.5%	10.0%	9.3%
Other	16.0%	26.6%	25.8%	26.7%	16.8%	21.1%
Latin America	**26.1%**	**22.9%**	**21.6%**	**20.0%**	**15.3%**	**15.7%**
Retail ecommerce % of total retail sales						
Brazil	2.6%	3.1%	3.6%	4.0%	4.3%	4.6%
Argentina	1.6%	1.9%	2.3%	2.7%	2.9%	3.2%
Mexico	1.2%	1.4%	1.7%	2.0%	2.3%	2.6%
Other	1.7%	2.0%	2.3%	2.8%	3.0%	3.4%
Latin America	**1.9%**	**2.2%**	**2.6%**	**3.0%**	**3.2%**	**3.5%**

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets
Source: eMarketer, Dec 2015

201813 www.eMarketer.com

De acuerdo a las cifras de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en Argentina durante 2016 hubo un 80% de penetración a la red y de los adultos conectados el 90% ha comprado alguna vez (+17% que en 2015). También las sesiones mostraron un aumento del 15%. En cuanto a la influencia del mobile en el comercio digital, el 60% de las sesiones llegaron por este medio, a diferencia del año anterior que solo fue el 35% y representó 21% de la facturación de las empresas que cuentan con ecommerce.

Los datos recientes de la **Confederación Argentina de la Mediana Empresa** también son elocuentes. Comparando los datos de junio de 2017 con los de junio de 2016, la venta en locales muestra una caída del 1,4%, mientras que la venta electrónica creció un 3,2%. Para especificar, en un rubro relativamente asociado al universo al que se dirigirá **BigThings**, en Bazar y Regalos la venta en locales cayó un 2,8%, mientras que la venta electrónica creció un 5,1%.[14]

[14] http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Las-ventas-minoristas-de-las-pymes-cayeron-1_4_-en-junio-.1405.html

Junio 2017 vs Junio 2016	**Variación %** en cantidades vendidas		
Rubro	Venta en Locales	Venta *On Line*	Venta *on line* + locales
Alimentos y Bebidas	-0,3%	0,0%	-0,3%
Bazar y Regalos	-2,8%	5,1%	-2,3%
Bijouterie	-2,5%	0,0%	-2,5%
Calzados	-3,0%	-1,5%	-2,9%
Deportes y art. de recreación	0,0%	4,0%	0,2%
Electrodomésticos y Electrónicos	-2,0%	6,0%	-0,6%
Farmacias y Perfumerías	0,9%	1,0%	0,9%
Ferretería y Materiales eléctricos	-1,6%	5,5%	-1,2%
Golosinas	-1,7%	2,0%	-1,6%
Joyerías y Relojerías	-1,1%	0,0%	-1,1%
Juguetería y Librerías	-2,5%	4,8%	-1,3%
Marroquinería	-1,2%	3,3%	-1,0%
Materiales para la construcción	0,5%	7,0%	0,8%
Muebles	-1,5%	3,0%	-1,1%
Neumáticos	-3,7%	4,6%	-3,4%
Textil – Blanco	-3,3%	4,0%	-3,0%
Textil – Indumentaria	-1,8%	6,2%	-1,2%
Promedio Ponderado	**-1,4%**	**+3,2%**	**-1,3%**
Promedio Simple	**-1,6%**	**+3,2%**	**-1,0%**

Respecto a los rubros más importantes en el comercio electrónico argentino, los datos de la **CACE** sitúan que el segmento dominante es “Pasajes y Turismo”, el cual concentra el 25% de la facturación online, seguido por “Equipos y accesorios de audio/imagen, consolas y telefonía”, con el 11% de la facturación. En el caso de estos rubros, asociados históricamente por una relación estrecha con el canal electrónico, el crecimiento de la facturación, entre 2015 y 2016, fue respectivamente del 48% y del 42%. En este contexto, otros rubros menos asociados tradicionalmente con la venta electrónica, han mostrado, en el mismo período, crecimientos muy por encima de la media: “Artículos para el hogar (muebles, construcción y decoración)” creció un 124%, llegando al 10% de la facturación del canal; “Cosmética y perfumería” creció un 104% (participación de 2% sobre el total); “Accesorios para vehículos” y “Alimentos, bebidas y artículos de limpieza”, crecieron respectivamente un 98% y un 91%. Estos datos señalan que los mayores crecimientos se están dando en rubros que tradicionalmente no estuvieron dirigidos al canal online, lo que da testimonio de una notable migración en los hábitos de compra. Los usuarios confían cada vez más en el canal

electrónico y en la inmediatez y accesibilidad de las ofertas disponibles, lo cual viene de la mano con la revolución digital, el aumento de la velocidad en la conectividad y la mejora de los niveles de seguridad de las transacciones.

También es de destacar que iniciativas de conjunto como Hot Sale y Cyber Monday han contribuido mucho a hacer visibles las ofertas y alternativas de compra asociadas al canal electrónico.

Haciendo foco más específico hacia el universo al que se dirigirá **BigThings**, resulta valiosa la perspectiva ofrecida por la encuesta sobre intenciones y expectativas de los consumidores hecha anualmente por **Deloitte** ante las compras de regalos para navidad. Allí, de acuerdo a los datos obtenidos para la Navidad de 2016, el 38,2% de los consumidores encuestados declaró que esperaba hacer entre 1 y 3 regalos, el 21,8% esperaba hacer entre 4 y 5 regalos y el 14,4% entre 6 y 7[15] Respecto a los montos que los consumidores estaban dispuestos a gastar por los regalos calculados, el 46,6% esperaba gastar entre 750 y 1000 pesos, el 23,5% entre 1500 y 3750 pesos, el 10,4% entre 3750 y 6000 pesos, el 5,8% entre 6000 y 9000 pesos y el 13,6 dispuesto a gastar más de 9 mil pesos. Es decir que, a pesar de que los regalos están terceros en el orden de prioridad de compras para las fiestas (para un 19,5% de los encuestados), por detrás de las cenas de navidad y año nuevo (25,3%) y la ropa (20,1%), aun así más de la mitad de los consumidores manifestó estar dispuesto a gastar por encima de los 1500 pesos, lo que da cuenta de la importancia de las compras en regalos. Los rubros más elegidos para esos regalos son Indumentaria (27,1%), Hogar (15%), Electrónica (10,7%), Juguetes (10,1%), Libros, música, películas y juegos (9,9%), Viajes (7,6%), Electrodomésticos (6,5%), Salud y belleza (5,5%) y Artículos deportivos (3,5%).

Ante ese escenario, una de las preguntas que debe responder nuestro proyecto es en qué rubro se inscriben los productos de **BigThings**. A pesar de que la naturaleza diversa de los objetos que venderá este vertical permite pensar que **BigThings** atravesará a varios de los rubros listados, más adecuado sería indicar que el desafío, siguiendo los lineamientos de la estrategia *Blue Ocean* de Kim y

[15] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Encuesta-Navidad-2016-Argentina.pdf

Mauborgne, está dirigido antes a la creación de un nuevo segmento que a la competencia contra segmentos ya establecidos. Este es el segmento que estamos pensando bajo la categoría de *objetos experienciales*.

En ese sentido, otro dato fundamental que arroja la encuesta de navidad de **Deloitte**, es que el canal más favorecido por los consumidores encuestados fue el online, elegido en un 13,7% de los casos, seguido luego por supermercados y comercios minoristas. Esto nuevamente remarca la mudanza en los hábitos de compra, así como la posibilidad de desarrollar opciones novedosas e innovadoras potenciadas por las posibilidades de personalización que ofrece la experiencia de compra online.

Si bien la encuesta de **Deloitte** ofrece una muestra pequeña (500 consumidores) que no permite obtener conclusiones generales, el hecho de que se concentre sobre el momento del año donde los regalos cobran mayor protagonismo sirve como una pequeña ventana desde la cual pensar algunas variables del mercado al que apuntará el vertical aquí proyectado.

Finalmente, el análisis de búsquedas en internet relacionadas a los regalos, tal como puede constatarse mediante Google Trends, muestra que actualmente las búsquedas de “regalos originales” o “regalos personalizados” son drásticamente inferiores respecto a las búsquedas de “regalos”. Esa distancia es justamente el *blue ocean* a cubrir con el desarrollo de **BigThings**.

Datos de Google Trends al 12-11-2017.

Resultados de nuestro propio estudio de mercado

Para analizar más en profundidad la oportunidad de mercado dentro de la categoría regalos hemos realizado un estudio propio (no estadísticamente muestral) durante el mes de enero 2018 sobre comportamiento, satisfacción, regularidad y ticket promedio al momento de hacer y recibir regalos. Para ello se realizó una encuesta de forma digital de 21 preguntas que fue respondida por 50 personas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de clase media y media alta, de las cuales el 46% fueron hombres y el 54% fueron mujeres. El 70% de los participantes tiene entre 30 y 40 años, siendo la población privilegiada por nuestra estrategia de venta, pero los casos también se extienden a personas de entre 23 y 65 años.

En primer lugar, cabe destacar que el 44% de los encuestados hizo más de diez regalos durante el último año, que el 40% hizo entre cinco y diez y que solo el 16% restante hizo menos de cinco. Por otra parte, el 20% declaró gastar en promedio más de $1000 por regalo, mientras el 54% indicó gastar entre $600 y $1000 y el 20% entre $300 y $600, con solo un 6% gastando menos de $300 por regalo. Este aspecto cuantitativo del comportamiento como regaladores se complementa con una serie de resultados cualitativos. El 44% de los encuestados respondió que le gusta hacer regalos cuando la ocasión lo amerita y que hacen la cantidad justa de regalos, mientras que un 34% indicó que gusta muchísimo de regalar y que siempre busca hacer más regalos que los que hace; en contrapartida, un 18% indicó que no suele preocuparse mucho por la cuestión de los regalos, mientras que un 4% respondió que no le gusta nada regalar y que hacerlo constituye una carga. *Todos estos datos contribuyen a mostrar que regalar es una actividad importante para la muestra encuestada, base fundamental sobre la que se sostiene tanto la propuesta de* ***Bigbox*** *como la de* ***BigThings****.*

Respecto a los móviles del acto de regalar, el 64% respondió que lo hace para mostrar afecto, mientras que un 18% indicó que regala para agradecer y otro 18% que lo hace simplemente para cumplir un compromiso o una expectativa.

Asociado a esto, es importante destacar que el 42% señaló que la mayoría de los regalos que hace están destinados a su familia, mientras que el 38% dijo que la mayoría de sus regalos son para su pareja, el 14% que son para sus amigos y el 6% para personas con las que quieren quedar bien (nadie eligió la opción "compañeros de trabajo"). *Todo esto constata la noción de sentido común según la cual los regalos están vinculados con el afecto y la cercanía y la intimidad en las relaciones personales. Ese es el espacio al que se dirigirán principalmente nuestros productos.*

Otro aspecto de importancia es que al evaluar qué es lo más importante al momento de regalar, el 60% respondió que busca lograr que el regalo le guste a la persona, mientras un 26% dijo que lo que busca es sorprender y un 14% dijo que intenta regalar algo que le haga falta a la persona a quien agasajan. Vinculado a esto, el 42% respondió que para hacer un regalo investiga qué es lo que quiere la persona en ese momento, el 38% dijo que se preocupa en encontrar opciones novedosas e inesperadas y solo un 20% dijo que se dirige a lo fácil y conocido. *De aquí puede concluirse que el conocimiento y la personalización es un valor fundamental al momento de hacer un regalo, idea que está en la base de los presupuestos sobre los que se monta la tarea de* ***BigThings****.*

Ahora bien, para atender a la oportunidad de mercado que respalda a nuestro proyecto, son claves dos datos. Por una parte, si bien el 54% de los encuestados respondió que suele sentirse satisfecho con los regalos que hace, un 38% señaló que suele ocurrirle no quedar conforme con el regalo que hace, mientras un 8% asumió que muchas veces regala cualquier cosa. Por otra parte, es muy interesante destacar que un 50% de los encuestados indicó que muchas veces no hace un regalo debido a que no sabe qué regalar o no encuentra nada que le guste. *Es decir que, en una situación de mercado donde abundan las ofertas, la problemática de no saber qué regalar se mantiene, incidiendo en oportunidades de venta perdidas*. Vinculado a esto, al momento de responder qué regalo les gustaría hacer pero nunca hacen, un 16% de los encuestados dijo que no sabría que responder, mientras que un 30% indicó que les gustaría regalar un viaje (las otras respuestas son demasiado dispersas e individualizadas como para obtener alguna tendencia o conclusión). Ahora bien, al momento de indicar por qué no hacían ese regalo, la mayoría respondió que porque resulta muy costoso. Lo que

resulta llamativo de esta respuesta es que se trata de hacer un regalo que más que una cosa es una experiencia, pero se asocia con un tipo de regalo inaccesible, de modo que los regaladores no contemplan opciones de regalos de experiencias o más personalizados que puedan estar más al alcance de la mano, justamente, lo que ofrece **Bigbox**.

Entre los regalos que más se hacen, el regalo de ropa fue marcado en el 68% de los casos, el de libros o discos en el 46%, el de artículos de perfumería en el 14% y el de joyas y accesorios en el 12%. Se trata, en estos casos, de los regalos que podríamos considerar como más tradicionales. Sin embargo, otros regalos menos tradicionales muestran una importante presencia: el 20% también regala comidas y salidas, el 18% hace regalos de experiencias, el 8% regala manualidades y el 32% acostumbra a contar entre sus opciones más usadas el regalo de objetos divertidos entre los que se cuentan juguetes, juegos y artículos deportivos (esta última opción, por su amplitud, puede considerarse como una suerte de híbrido entre lo tradicional y los regalos de experiencias).

Más concluyente aún, respecto a la búsqueda de regalos alternativos, es que el 90% de los encuestados respondió que le gustaría poder hacer regalos a medida de calidad, mientras que apenas el 10% dijo que declinaría la opción por preferir los regalos estándar. *Esto anticipa que, al menos en términos de propuesta o idea,* ***BigThings*** *puede ofrecer un tipo de productos que podría encontrar gran aceptación entre los consumidores*.

Finalmente, como dato de color que sin embargo puede aportar valor a nuestra tarea, preguntamos a los encuestados cuál fue el mejor regalo que recibieron en sus vidas y quién se los hizo. Allí podemos ver que siempre se trata de regalos que, más allá del valor económico que puedan tener, responden a algún deseo importante o se vinculan con alguna actividad vital (viajes, mascotas, instrumentos musicales, etc). *Ese es el universo de regalos al que apuntarán nuestros productos.*

En otro orden, la encuesta también indagó sobre los canales de compra utilizados y arrojó el dato notable de que la compra de regalos en shoppings, en negocios especializados y en páginas de internet arrojaron el mismo porcentaje entre las

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

preferencias de los compradores: un 58%. El dato ratifica la creciente importancia y cotidianeidad de las compras electrónicas. Solo un 30% indicó no haber comprado ningún regalo por internet durante el último año, mientras que un 36% indicó haber comprado más de cinco regalos por vía electrónica durante el mismo período.

1.3. Análisis del consumidor

El grupo central de consumidores al que apuntarán los productos de **BigThings** es el comprendido por la población situada entre los 25 y los 50 años (quienes según el Censo Nacional de 2010 elaborado desde el INDEC constituyen en Argentina el 35% de la población). A grandes rasgos, puede considerarse que esta población está compuesta por dos segmentos, correspondientes a las llamadas *Generación X* y *Generación Y* o *Millenials*. Si bien ambas designaciones responden a categorías pensadas para la sociedad y la cultura de los Estados Unidos, el carácter global de estas tendencias, así como la adopción de estos términos por la publicidad y el marketing de la actualidad, hacen que podamos usar estas etiquetas para pensar una serie de rasgos importantes de nuestros potenciales consumidores.

La generación X es la que comprende a quienes actualmente tienen entre 35 y 50 años. Se trata de personas que, sin ser nativos digitales, fueron criados en un mundo acostumbrado a la innovación tecnológica (walkmans, televisión por cable, videocaseteras, filmadoras domésticas, primeras computadoras hogareñas), por lo cual hicieron una adaptación rápida a una cultura digital de la que participaron no solo como pioneros, sino también como creadores. Son individuos que valoran la novedad y la innovación y actualmente lideran el consumo de compras por canales electrónicos. También los distingue su inquietud e insatisfacción, la búsqueda permanente de nuevas experiencias y la búsqueda del reconocimiento de sus trayectorias e itinerarios, de modo que disfrutan mostrarse diversos, viajeros, conocedores, arriesgados y experimentadores. Buscan el balance y complemento entre su vida personal y laboral, de modo que el trabajo no es

únicamente un medio de subsistencia, sino un espacio de realización personal y definición de la identidad.

La generación Y, cuyos integrantes frecuentemente son llamados *millenials*, tienen hoy, en Argentina, entre 21 y 34 años y son el motor dinámico de la innovación tecnológica y cultural contemporánea. Nacieron o se criaron conectados a internet, conceden tanta importancia a sus vínculos *on line* como a la realidad *off line*, viven acostumbrados al consumo permanente de grandes caudales de información y, aunque todavía con menor poder adquisitivo que sus antecesores de la generación X, se muestran todavía más dispuestos que aquellos a hacer sus compras mediante medios electrónicos. Se trata de individuos que tienden a dejar marca en las redes sociales de casi todo cuanto hacen, por lo que integran al consumo el hecho de mostrar lo que consumen y compartir la experiencia que viven en ese consumo, como modo de mostrar su receptividad a la influencia de los otros o como modo de ser ellos mismos influenciadores. Acostumbrados a una internet altamente interactiva, no les gusta ser meros receptores, sino poder interactuar permanentemente, por lo que valoran a las marcas que los tienen en cuenta, los escuchan y les permiten ser participantes, sobre todo en lo que concierne a aspectos creativos. Tienen predilección por la educación autodidacta y prefieren los tutoriales en línea antes que recibir instrucciones de personas. Valoran mucho la independencia y viven absorbiendo y buscando novedades. No conciben una vida sin tecnología y privilegian los contenidos audiovisuales por sobre los textos, así como la fluidez de las vivencias por sobre la conservación de las cosas. A diferencia de los X, no guardan lealtad a las marcas, sino que simplemente responden a las opciones que se muestran como más prácticas, vigentes e innovadoras.[16]

[16] Entre los numerosos artículos y textos sobre la caracterización de la generación X, los millenials y sus relaciones con el consumo: http://www.branderstand.com/la-relacion-entre-las-marcas-y-los-millennials/; http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-Millennials-y-el-consumo-en-Argentina.html; https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf; https://www.emarketer.com/Article/How-Digital-Behavior-Differs-Among-Millennials-Gen-Xers-Boomers/1009748; https://retail.emarketer.com/article/uk-gen-x-spends-most-time-shopping-online/59b8564eebd4000a7823ab07; https://www.emarketer.com/Article/eMarketers-New-Report-Reassures-Marketers-Gen-Xers-Highly-Digital/1015342;

Las características de los productos de **BigThings**, así como la filosofía y los valores que constituyen tanto a este vertical como a su marca paraguas, **Bigbox**, hacen que haya grandes posibilidades de contacto con este universo de consumidores.

Por otra parte, también debe tenerse en cuenta que el consumo es hoy una de las prácticas más importantes en la definición de nuestras identidades, nuestros placeres y nuestras ideas de felicidad, tal como ha sido enfatizado tanto por Zygmunt Bauman en *Vidas de consumo* (2007), como por Martin Lindstrom en *Buyology*, donde se analiza el consumo como experiencia ritual de construcción de identidades. En ese sentido, **BigThings** piensa todos sus productos desde la perspectiva de un consumo capaz de cubrir integralmente y en detalle esa demanda.

Bauman, al exponer el pasaje desde el consumo, como práctica simplemente satisfactoria de una necesidad material, al consumismo, entendido como práctica ética y estética, entiende que se configura un nuevo tipo de acuerdo social que resulta de la reconversión de los deseos, las ganas y los anhelos humanos en las principales fuerzas de impulso para las operaciones de las sociedades contemporáneas. Se trata de un conjunto de fuerzas que coordina la reproducción sistémica, la integración y estratificación social y la formación del individuo humano, de modo que organiza y otorga identidades a las vidas individuales.

Esto impacta en que el consumo sea cada vez más una actividad pública, algo que se muestra y un modo en que los individuos buscan obtener legitimidad y prestigio. Atendiendo a esto, el objetivo es no solo que los productos de **BigThings** sean tentadores, sino que nuestros consumidores puedan percibir que conocer esta opción es un valor en sí mismo, un espacio del mercado donde lo que está a la venta responde directamente a las aspiraciones personales de

---

https://mypmagazine.wordpress.com/2016/09/03/diferencias-entre-baby-boomers-generacion-x-y-millennials/; https://www.muyinteresante.es/salud/articulo/icomo-son-los-miembros-de-la-generacion-x; http://ssociologos.com/2015/02/28/los-millennials-la-generacion-que-ha-cambiado-el-consumo/; https://www.forbes.com.mx/los-millennials-no-conocen-la-lealtad-de-marca/.

quienes participan tanto en el proceso de compra como en el momento de recibir el regalo.

1.4. Análisis competitivo

Bigbox se ha consolidado con líder en regalos de experiencias en Argentina, y aún no existe competencia directa que haya extendido su oferta a *objetos experienciales*, por lo cual podemos hablar de una empresa única en su segmento. No obstante, teniendo en consideración que algunas empresas de regalos extranjeras, como **Red Balloon** en Australia, han extendido su oferta de regalos de experiencias al regalo de objetos, debemos considerar la posibilidad de que los actuales competidores de **Bigbox** pongan en funcionamiento verticales similares a **BigThings**. Esas competencias probables son:

Competidores directos en el mercado de regalo de experiencias

Empresa	**Propuesta**	**Comercialización**	**Característica**	**Cobertura**	**Formato**
valijachica.com.ar	Catálogos temáticos para regalar (bienestar, deportes, gastronomía, estadías).	Ecommerce + Puntos de venta terceros.	Estructura orientada hacia los regalos corporativos	Argentina	Digital o Físico.
flipaste.com.ar	Experiencias para regalar (bienestar, deportes, gastronomía, estadías).	Ecommerce	Foco en la compra personal y en segundo lugar para regalar.	Argentina, Perù, Uruguay, Chile, Colombia.	Digital.
goldenpack.com.ar/	Catálogos temáticos para regalar (bienestar, deportes,	Ecommerce	Regalos para B2C y B2B.	Córdoba, Montevideo.	Formato: Digital o Físico.

	gastronomía, estadías).				
special-gift.com.ar/	Catálogos temáticos para regalar (bienestar, deportes, gastronomía, estadías).	Ecommerce	Regalos para B2C y B2B.		Digital o Físico.
tremending.com	Experiencias para regalar (deportes, gastronomía, estadías, sustentabilidad, arte).	Ecommerce	Foco en las experiencias y eventos. En segundo los regalos.	CABA y GBA	Digital o Físico.
gifttolive.com	Experiencias y catálogos temáticos para regalar (deportes, gastronomía, estadías, sustentabilidad, arte).	Ecommerce	Regalos para B2C y B2B.	Principalmente CABA y GBA	Digital o Físico.

(Ver nota [17])

[17] Digital: envío de email con la propuesta de regalo elegida.

*Formato de entrega de los regalos:

Físico: identificamos a aquellos catálogos temáticos o experiencias que se presentan con packaging/ impresión como objeto a entregar al agasajado.

Digital: considerando a este formato como la versión digital del catálogo temático o experiencias que se entrega vía correo electrónico.

*Diferencia entre catálogos y experiencias:

Catálogos temáticos: identificamos con este término a experiencias agrupadas bajo un mismo concepto y que le ofrece al agasajado la posibilidad de elegir una de las incluidas en el catálogo recibido.

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

Por otro lado, la competencia indirecta está compuesta por una serie de tiendas que tienen cierto parentesco con el tipo de productos que ofrecerá **BigThings**: nos referimos a las que ofrecen “regalos personalizados” o “regalos originales”, tales como **Artenino**, **Oink**, **Tienda Kitsch** o la reciente categoría “Regalos personalizados” en el sitio de **Mercado Libre** (https://listado.mercadolibre.com.ar/regalos-personalizados). Sin embargo, respecto a estas tiendas **BigThings** se diferencia, en primer lugar, porque nuestra segmentación apuntará principalmente a un público ABC1, C2 y C3, mientras que aquellas se orientan principalmente al segmento C3 y colateralmente al C2. Más importante aún, tal como se anticipó en nuestra Introducción y como será explicado en detalle en el capítulo 4 (Marketing Mix), los *objetos experienciales* de **BigThings** tienen otra naturaleza que nos separa de esta competencia indirecta, aunque no debemos perder de vista que estos eventualmente tal vez podrían, por sus características iniciales, hacer una transición hacia la oferta de *objetos experienciales*.

1.6. Análisis de la empresa

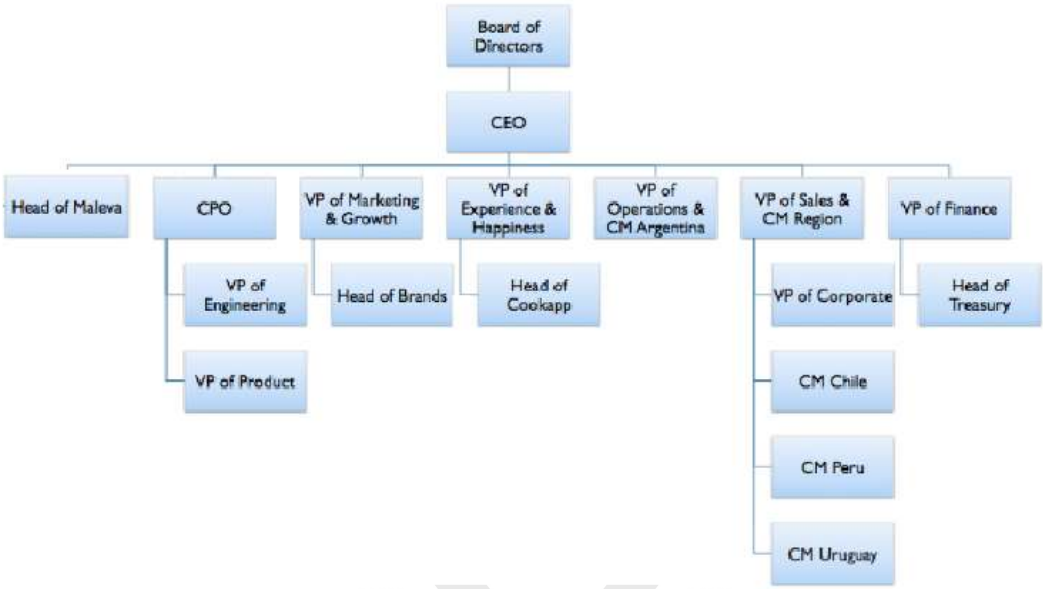
BigThings está pensado como un vertical dentro de **Bigbox**, una empresa de estructura consolidada con ocho años de experiencia en la venta y el desarrollo de regalos. El equipo está formado actualmente por unas ochenta personas (cincuenta y seis en Argentina, cinco en Chile, nueve en Perú, cinco en Uruguay, a lo que se añade una persona en **Revista Maleva** y dos en **Cookapp**, dos de las unidades de negocios vinculadas a **Bigbox**).

El espíritu de **Bigbox** se basa en cuatro valores clave:

1. Pensar en grande.
2. Trabajar en equipo.
3. Buscar la excelencia.

Experiencias: cuando se comercializa una experiencia puntual.

4. Divertirse todo el tiempo.



Organigrama de **Bigbox** (año 2016).

Para el funcionamiento de **BigThings** se incorporará una persona dedicada a la coordinación y desarrollo del proyecto, quien formará parte del departamento de Experiencias y quien se apalancará para la puesta en marcha con los ejecutivos-owners de cada una de categorías. A su vez, tendrá soporte de Marketing con foco en el lanzamiento, crecimiento y difusión, y Finanzas para hacer operativo el negocio, como así también de Tecnología y Operaciones y Atención al Cliente.

El actual inventario de regalos disponibles en **Bigbox** se divide en seis categorías.

1. *Gastronomía:* experiencias gastronómicas que van desde desayunos en lugares encantadores, terrazas foodies y hasta un catálogo que agrupa a los chefs más premiados del país como Tegui, El Baqueano y Mishiguene, entre otros.

2. *Estar Bien*: esta categoría ofrece los mejores días de spa, tratamientos estéticos y atención en centros de belleza de calidad.

3. *Aventura*: incluye actividades desafiantes y para disfrutar al aire libre: tiro deportivo, simulador de vuelo, carrera de kartings, paseo en velero, incluso saltar en paracaídas (este último es uno de los más elegidos!).

4. *Escapadas*: estadías únicas para compartir en estancias y hoteles especiales de todo el país.

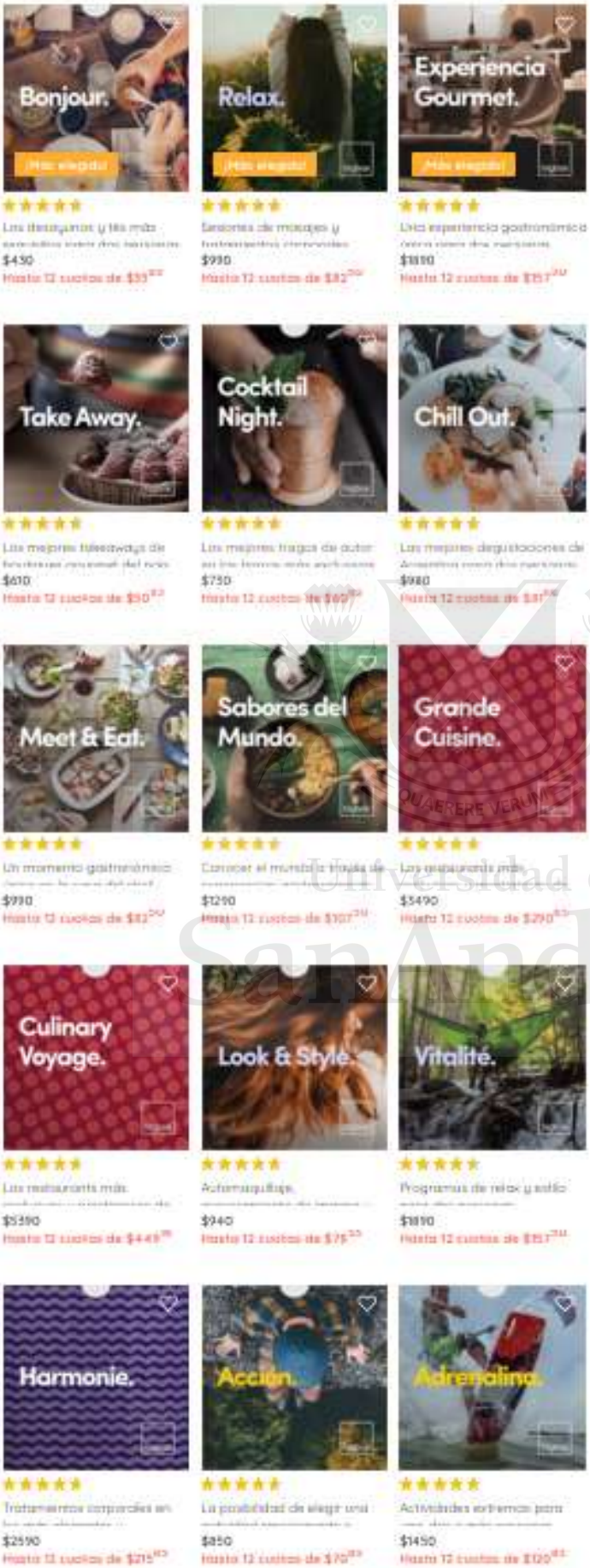
5. *Entretenimiento*: shows en vivo de jazz, tablao, lírica, entre otros, así como también noches de teatro asistiendo a las obras más taquilleras.

6. *Talleres*: para los más activos y curiosos, cursos y aprendizajes, desde huerta a cerámica, de pintura a canto, junto a profesores seleccionados y listos para contagiar su pasión.

Estas categorías conforman 26 productos que incluyen más de 1000 experiencias, comercializadas a través del ecommerce de **Bigbox** y de los puntos de venta para la audiencia B2C, a lo que se suma una fuerza de venta interna que trabaja 1:1 en el B2B.

A continuación presentamos la variedad de regalos y su look&feel.

Universidad de
SanAndrés



Universidad de San Andrés

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Y estos son nuestros puntos de venta:

1.6. Resumen FODA

A modo de resumen, el panorama detallado puede resumirse en el siguiente esquema FODA, donde puede visibilizarse cómo esta situación pude impactar sobre el lanzamiento de este vertical, tanto de manera positiva como negativa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Reputación y posicionamiento de **Bigbox**. Lanzamiento del vertical bajo el paraguas de **Bigbox**. Estructura organizacional con gran *expertise*. Propuesta única en el mercado: singularidad. Diversidad en la oferta actual: complemento al catálogo de regalos originales. Simple y práctico. Inversión baja. E-commerce: comodidad de adquisición, elimina días muertos y barreras de distancias.	El regalo como una cuestión cultural instalada. Penetración creciente de internet en Argentina. Tendencia creciente a la compra a través de internet. Mercado orientado al consumo. Segmento de mercado con foco en lo experiencial. Aumento de tendencia hacia la personalización. Competidores en la industria del regalo de experiencias no han ocupado el espacio de *objetos experienciales*. Retailers en búsqueda de nuevos cana-les de venta.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Difícil de proyectar por falta de histórico. La calidad y entrega del producto final depende también de los partners.	Apertura del comercio internacional. Ingreso de nuevos jugadores en el segmento. Barreras baja de entrada. Fluctuación del dólar. Contracción del poder adquisitivo.

Universidad de San Andrés

BigThings representará un porcentaje pequeño de la facturación de la empresa, por lo que podría caer fuera de las prioridades para impulsarlo. Variabilidad de tiempos de entrega/envío dependiendo el producto. Necesidad de introducir un nuevo concepto: *objetos experienciales*. E-commerce: cercanía vendedor-comprador, se pierde la visualización del producto físico.	

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

El desarrollo de la estrategia de **BigThings** es solidario y complementario con el proyecto en el que funciona como vertical, **Bigbox**, por lo cual objetivo es ofrecer a **BigThings** como una nueva y original alternativa en regalos capaz de seguir manteniendo a **Bigbox** como la plataforma por excelencia de regalos únicos en Argentina y la región.

2.1. Segmentos

La naturaleza singular de los productos de **BigThings**, asociados tanto a un concepto (los *objetos experienciales*) como a un estilo de vida particular (*fashionistas*, *trendies*, *bon vivants*, *aventureros*), hace que el lanzamiento de este vertical requiera apuntar a un público muy específico, por lo cual el trabajo de segmentación es uno de los elementos centrales de nuestra estrategia. En términos de Maslow, nuestro segmento está en una búsqueda ascendente en la pirámide hacia el reconocimiento y la autorealización.

Segmentación según variables demográficas

En primera instancia, **BigThings** estará dirigido a consumidores residentes en la ciudad de Buenos Aires y las áreas metropolitanas adyacentes. Si bien existirá la opción de compra con envío para clientes de todo el país, entendemos que esta opción tendrá un uso marginal debido a su impacto sobre el precio final, por lo cual el trabajo comenzará en el posicionamiento de **BigThings** como una opción local.

Por otra parte, ya que **BigThings** funciona en una plataforma virtual, el universo de nuestros compradores está conformado por internautas y personas con alta conectividad tecnológica y conocimiento y vínculo con las nuevas tendencias. De allí que nos concentraremos fundamentalmente en un público comprendido entre los 25 y los 50 años, y más específicamente en aquellos cuyo poder de compra se ubica en los segmentos ABC1 y C2. Esto no significa que los productos serán inaccesibles para el segmento C3, sino que se constituirán en torno a valores e idearios característicos de segmentos más privilegiados, de modo que el público C3 pueda considerarlos como aspiracionales, viendo en ellos no solo el objeto, sino, más importante aún, los contenidos vivenciales asociados a los mismos.

Segmentación según variables psicográficas

Como ya hemos remarcado, el target al que apuntaremos será el constituido por un público que valora productos que reflejan originalidad, espontaneidad, cuidado estético y exclusividad.

Esto hace que, en primera instancia, tengamos interés sobre una *actitud ante la vida* específica, signada por el interés en el cuidado y el vínculo con los afectos, por el atesoramiento de momentos y experiencias, por la constante búsqueda de novedades y tendencias y por el disfrute de la buena vida en general. En ese sentido, **BigThings** apunta a servir como un puente o conexión entre valores y modos modernos, dinámicos e innovadores y valores más tradicionales, vinculados a los recuerdos, la memoria y la tradición. Las **BigThings** serán por ello cosas a la vez nuevas e impregnadas de historias.

También estaremos atentos a un público cuyos *centros de interés* residen en el disfrute de los viajes, de las salidas a comer y de las actividades deportivas y culturales. Se trata de personas que no asocian la tecnología con el ensimismamiento y el estar en casa, sino que la piensan como una herramienta facilitadora para establecer relaciones y hacer búsquedas y salidas al mundo. La plataforma de **BigThings** estará orientada en ese sentido.

Por otra parte, **BigThings** está constituido como respuesta y solución para una serie de *necesidades*: nuestros productos serán una opción ideal para quienes buscan hacer regalos originales, personales y prácticos.

Segmento Primario

En base a lo precedente, nuestro segmento primario puede considerarse en dos niveles.

Por una parte, la rama fuerte de **BigThings** será la B2C, apuntando a personas particulares en búsqueda de regalos, fundamentalmente en ocasiones y fechas especiales, como por ejemplo Día de los Enamorados, Día del Padre, Día de los Amigos, Día de la Madre, Navidad y Fin de Año.

Por otra parte, también atenderemos a la dimensión B2B, ofreciéndonos como una opción para empresas que quieran hacer regalos tanto a sus proveedores como a sus clientes especiales, así como a sus trabajadores, en concepto de reconocimiento, motivación y fidelización.

Universidad de
SanAndrés

Segmento Secundario

La estrategia desarrollada apuntará también a tener efecto derrame sobre un segundo segmento de naturaleza orgánica respecto al primero: el de quienes valorando los productos de **BigThings** los consideran para sí mismos, siendo entonces el segmento de quienes se “autoregala” y piensa en estos productos como un gusto, capricho, mimo o premio.

2.2. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de **BigThings** es dependiente y solidaria de la de **Bigbox**, por lo cual es necesario diferenciar un posicionamiento global, que

atañe tanto al vertical como a la marca paraguas, como un posicionamiento específico de **BigThings**.

La estrategia de *posicionamiento global* es consolidar y desarrollar a **Bigbox** como líder en materia de regalos diferentes con foco en las experiencias de alta calidad.

La estrategia de *posicionamiento específico* de **BigThings** es la de situar a este vertical como una opción novedosa y original con la ambición de redefinir los términos bajo los que se piensa el regalo de objetos, pensándolos ahora de manera complementaria y ya no opuesta al regalo de experiencias que constituye la base de la marca paragua, **Bigbox**.

2.3. *Unique selling proposition* y diferenciación

Toda la estrategia de comercialización de **BigThings** estará orientada a señalar y enfatizar el *uniqueness* tanto del vertical como de cada uno de sus productos. De allí la importancia del desarrollo de la idea de *objetos experienciales*, a la vez novedosos y cargados de historia, como concepto original a partir del que **BigThings** hará foco en la cualidad diferenciada de su propuesta respecto a las condiciones actuales de mercado de regalos. En el contexto de una estrategia del tipo *blue ocean* tal como la que adoptaremos, este punto es de máxima importancia. El objetivo es que nuestros clientes sientan que en **BigThings** pueden encontrar algo que no existe en ninguna otra parte y que, tanto como los productos, valoren esa experiencia única.

Esto viene de la mano con el énfasis en la curaduría de partners con los que se elaborarán los productos, extendiendo al diseño de cosas el *know how* fundamental que hace que **Bigbox** funcione, además de cómo una plataforma de venta de experiencias, como un sello de calidad.

2.4. Qué representa el producto para el target

BigThings ofrece a su target *objetos experienciales*, es decir productos que logran ser novedosos, tanto por su practicidad como por su diseño, a la vez que cargados de historia, en la medida en que pueden ser pensados y realizados a la medida de las identidades de quienes los recibirán. Lo que representan estos *objetos experienciales* puede ser considerado tanto desde la perspectiva de quien recibe el regalo como de quien lo hace.

Quien recibe el regalo

Identificación

Quien reciba una **BigThings** puede encontrarse con un objeto que, por una parte, atiende a sus gustos, aficiones o placeres (cuchillos para un cocinero, una brújula para un explorador, una bicicleta para un ciclista, etcétera), y por otra parte, de manera complementaria y vital, que tiene marcas en su confección que indican que está específicamente dedicado a él. Es decir que el objetivo primero de estos productos es que *el regalado se sienta identificado con ellos*, que encuentre allí no solo una cosa, sino una suerte de espejo.

Afectividad

La persona que reciba una **BigThings** sabrá que quien le hizo el regalo pensó en ella, que la conoce y que se tomó el trabajo de buscar algo específico y especial. Es decir que ese objeto representará amor, afecto, interés, dedicación, confianza y reconocimiento. La idea es que no cualquiera puede regalarnos una **BigThings**, sino únicamente quienes nos quieren y saben lo que realmente somos y

queremos. Tal como ha sido establecido por estudios recientes, los regalos sorprenden y gratifican más cuando son algo que realmente queremos.[18]

Practicidad

La idea clave detrás de los *objetos experienciales* es que las cosas no son únicamente para ser atesoradas, sino para ser usadas, para ser incorporadas a nuestra vida y para vivir a través de ellas. Quien reciba una **BigThings** encontrará un objeto que le hará compañía y le será de utilidad en el desarrollo de sus pasiones, hobbies, intereses, búsquedas y placeres. Las mejores cosas no son las que se guardan, sino las que se usan, piden ser usadas y nos movilizan a la actividad.

Calidad

Gracias a la rigurosa curaduría de los objetos disponibles en el catálogo de **BigThings** y de los partners que colaborarán en su diseño y producción, quien reciba uno de estos regalos tendrá la certeza de estar recibiendo un producto de máxima calidad.

Aprendizaje

En el caso específico de la categoría “Regalos co-creados”, las **BigThings** pueden funcionar como una oportunidad para que quien recibe el regalo también participe en el proceso de diseño y producción del mismo, tal como puede ocurrir, por ejemplo, con la posibilidad de diseñar un vestido junto a originales modistas o una guitarra junto a prestigiosos luthiers. En ese sentido, el *objeto experiencial* puede ser ocasión para un aprendizaje.

[18] http://www.revistapym.com.co/destacados/comportamiento-consumidor-lo-que-hay-detr-s-regalos

Originalidad

Por todo lo anterior, quien reciba una **BigThings** se encontrará con un regalo original y único, una opción novedosa respecto a los regalos habituales, un nuevo modo de sorprenderse, un nuevo modo de ser agasajado y un nuevo modo de poseer un objeto.

Diferenciación

En definitiva, la clave que sintetiza la experiencia y las representaciones en juego al recibir una **BigThings**, es que se trata de algo diferente que por lo tanto permite la sensación de que uno es diferente, de que uno es especial. En un mundo donde frecuentemente las experiencias y las cosas tienden a ofrecerse de maneras despersonalizadas, este universo de regalos brinda, por sobre todas las cosas, una ocasión para tener el sentimiento de lo diferente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Quien hace el regalo

Bienestar

Una de las claves del universo de valores sobre el que funciona **Bigbox** es que quien hace un regalo disfruta y siente tanta satisfacción como quien lo recibe.[19] En **BigThings**, siguiendo tanto esta política como las enseñanzas sobre la importancia del regalar destacada por Marcel Mauss en su estudio clásico sobre el intercambio de dones, la posibilidad de ofrecer un regalo especial es la posibilidad de sentirse bien. La apuesta, es que el regalador sienta tanto bienestar y alegría como quien hace el regalo.

[19] Al respecto: https://blogs.scientificamerican.com/mind-guest-blog/this-holiday-season-spend-on-doing-rather-than-having/

Reconocimiento

Regalar una **BigThings** es demostrar una atención especial hacia la persona a la que hacemos el regalo, por lo que ofrece la garantía de que se establecerá un vínculo inmediato entre el objeto especial y la persona que lo regaló. Hacer un regalo inolvidable nos hace inolvidables.

Diferenciación

En definitiva, al igual que quien recibe el regalo, quien regala una **BigThings** podrá tener la experiencia de estar haciendo algo diferente y de ser diferente para el regalado por el hecho de haber pensado en algo original y sorprendente.

2.5. Factores de éxito

Los factores de éxito en los que se apoya el desarrollo de **BigThings** son:

1) El éxito, la infraestructura, el prestigio, la experiencia y la calidad de **Bigbox** en el negocio de los regalos originales.

2) El desarrollo de un producto y un concepto original: los *objetos experienciales*, especificando un nuevo nicho de mercado que de momento no tiene antecedentes locales.

3) Contar con una base de compradores ya efectivamente vinculados con **Bigbox** que encontrarán en **BigThings** una nueva opción que demuestra que la marca está innovando permanentemente y que ofrece otra alternativa única para sus regalos.

4) La asociación de **BigThings** con partners de excelencia que asegurarán la confección de los mejores *objetos experienciales* disponibles en el mercado.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3. OBJETIVOS Y METAS

El objetivo cuantitativo de **BigThings** durante el primer año de operación es incrementar las ventas online de **Bigbox** en un 15% y en un 5% el canal corporativo.

Para los siguientes dos años se pretende alcanzar una tasa de crecimiento del vertical del 100%, tomando como punto de referencia tanto la tendencia de mercado online del 51% en 2016 (datos de la CACE disponibles en www.cace.org.ar/estadisticas/) como la del desarrollo de **Bigbox**.

El objetivo cualitativo propone alcanzar un alto grado de satisfacción del cliente. Bajo el esquema de medición de NPS (Net Promoter Score) que se basa en una sola pregunta, "¿Cuán probable es que recomiende el producto?", se considerará exitoso si el proyecto mantiene una puntuación del 9 al 10, considerando a este rango como promotores de la marca. Del 0 al 6 son detractores y 7 a 8, pasivos. Esto contribuirá a dos métricas fundamentales para el negocio: aumento de la recurrencia de compra y la conversión de agasajado convertido en comprador.

Universidad de San Andrés

4. MARKETING MIX

4.1. Producto

Al comprar un producto de **BigThings** el cliente tendrá dos opciones: podrá adquirir un regalo a medida terminado o, también, podrá adquirir una invitación a participar de la construcción de un regalo especial. Estas opciones, llamadas respectivamente *Regalos personalizados* y *Regalos para co-crear*, constituirán las dos categorías madre bajo las que se alojarán los productos del vertical. Cada una de ellas implica una experiencia de compra distinta y un modo alternativo de ofrecer al regalador un objeto experiencial único. Para cada uno de los regalos existirá una descripción meticulosa del mismo, tiempos que conlleva el proceso de personalización y modos de entrega, que se desarrollará junto a los prestadores.

Estimamos, de acuerdo a las características del negocio, que el 50% optará por retiro en tienda y el otro 50% por envío a domicilio, atendiendo a que según los datos de la industria publicados por la CACE, en 2016 el 45% de los compradores elige pick up, 8% retiro en operador logístico y 47% envío a domicilio.

I) Regalos a medida

La línea *Regalos personalizados* estará constituida por una selección de objetos que, a partir de modelos estándar, ofrecerá una variedad de opciones para que el regalador personalice el producto de su selección. El proceso de compra se realizará a partir de los siguientes pasos: 1) selección del regalo, 2) personalización, 3) modalidad de entrega.

1) Los regalos seleccionables estarán divididos en una serie de categorías que permitirán guiar al comprador: “Gourmet”, “Deportes y Entretenimiento”, “Artes y Hobbies”, “Home & Deco”, “Ropa y Calzado” “Caprichos”. Mediante alianzas con diversos prestadores de excelencia, se encontrarán artículos deportivos, objetos para el hogar, instrumentos musicales, elementos de escritura, indumentaria, entre otros. El desafío es que cada uno de estos productos, aun en sus versiones estándar, sea único y diferente a cuanto puede encontrarse en los circuitos comerciales convencionales, manteniendo siempre un elevado estándar de calidad y atención al detalle.

Algunos ejemplos

Gourmet:

Chocotelegrama con 4 renglones, 8 chocolates por renglón. (145 grs de Chocolate): $500; Blend de té en hebras (100 grs): $ 680; Cuchillas con inscripción; Delantal de cocina con mensaje: $1000, etc.

Deporte y Entretenimiento:

Marcadores de pelotas de golf con iniciales: $1200; Bicicleta con selección de colores y partes a medida: entre $11000 y $16000, etc.

Home & Deco:

Sillón de lectura, con tres estructuras a elección y tela a seleccionar: $3000; Cuadros a medida: entre $400 y $1200, etc.

Artes y Hobbies:

Guitarra hecha por un luthier: $24000; Cuaderno de viaje con mensaje o iniciales: entre $400 y $600, Bolígrafo con iniciales: $2000 y $5000, etc.

Caprichos:

Arreglos florales especiales a medida: entre $800 y $1500; Perfume con aroma personalizado: $300, etc.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Entre otros.

2) Cada opción de regalo disponible en la categoría **BigThings** estará acompañada por un menú de personalización donde el cliente podrá elegir entre una variedad de opciones que darán forma final y única a su regalo, pudiendo, con cada paso, tener una visión integral de cómo quedará el producto. Aquí también el cliente tendrá conocimiento de los plazos implicados en la confección de cada regalo.

3) Al finalizar el proceso de diseño, el regalador tendrá la opción de retirar él mismo el producto en la tienda, de que se le envíe a domicilio o de que se envíe directamente al domicilio de quien recibirá el regalo, dando así por finalizado el proceso de compra mediante pago electrónico.

Debido a que todos los productos son personalizados según la indicación del cliente, estos, una vez personalizados, no tendrán opción de devolución. Sólo en aquellos casos que el producto tenga una falla o llegue dañado, la devolución la hará el mismo partner sin costo alguno. En ese sentido, el trabajo junto a pertners de excelencia es central al proyecto, asegurando productos de máxima calidad.

Para las dos últimas opciones de envío, existirá un cargo adicional que será trasladado al comprador y se comunicará durante el proceso de elección y compra en el sitio, tal como sucede actualmente con las cajitas de regalo que se envían en **Bigbox**. La diferencia radica sobre la gestión, que en este caso la tendrá que efectuar el partner, y **Bigbox** medirá la satisfacción de compra y auditará con herramientas de Mystery Shopping el proceso para asegurarse una gran experiencia del usuario.

II) Regalos co-creados

La línea *Regalos co-creados* apunta a ofrecer la experiencia de regalar más altamente personalizada disponible en el mercado local. Aquí el regalador y/o regalado participarán activamente del diseño de estos regalos junto a los prestadores de **BigThings**. En este caso, el proceso de compra se realizará en

los siguientes pasos: 1) selección del regalo, 2) entrega con la invitación a construir un objeto especial, 3) encuentro con el prestador seleccionado para llevar a cabo la co-creación, 4) entrega final del regalo.

1) Los regalos seleccionables serán experiencias únicas y originales como, por ejemplo, construir una bicicleta, un instrumento musical, un mueble, un jardín, un libro, una joya, un perfume, etc, siempre en conjunto con prestadores exclusivos y especializados. Adquirir una **BigThings** de la categoría *Regalos para co-crear* implica participar del proceso que le da vida. Al objeto.

Algunos ejemplos:

Bicicleta, el agasajado podrá elegir a gusto forma, color y elementos;

Guitarra por luthier, se construirá según deseo; Decoración o paisajismo junto a un especialista; Diseño de zapatos o cartera; Creación de un cajón con huerta orgánica; Sesión con músicos para grabar una canción, etc.

2) Ya que el regalo involucra un proceso que requiere del agasajado, **BigThings** lo invita a la co-creación de su regalo, indicándole el prestador con el cual será contactado y los términos y alcances de la experiencia y el regalo final a lograr.

3) El tercer paso involucra el contacto directo del regalado con el prestador seleccionado, acordando el modo y la forma del trabajo, atendiendo a las singularidades de cada caso.

4) Entrega del regalo diseñado/construido.

Para aquellos casos que se trate de un objeto para entregar, el regalador tendrá la posibilidad de optar por retiro en tienda o bien envío a domicilio bajo el mismo esquema que los regalos personalizados.

El inventario de regalos será curado para ofrecer una experiencia única y de calidad. Y para controlar la disponibilidad de stock de dicho inventario, en un principio cada partner deberá incluir cantidad disponibles dentro de su perfil en la

Universidad de SanAndrés

plataforma/ backoffice. Luego se desarrollará algún sistema de gestión de stock específico para este vertical.

Como reconocemos que es vital para las bases del negocio la satisfacción tanto del comprador como del consumidor, quienes en este modelo pueden ser personas diferentes, se medirán ambas experiencias. En el caso de las *reviews*, serán publicadas junto a cada uno de nuestros *objetos experienciales* buscando un único efecto: hacer énfasis en la excelencia de todas las marcas partners que forman parte de este catálogo.

4.2. Precio

Para la definición del precio, se toma como referencia y modelo la estrategia utilizada en **Bigbox**: el valor de venta nunca será mayor al precio que los proveedores del servicio colocan en el mercado. En la mayoría de los casos estos proveedores o partners ofrecen un plus en las experiencias **Bigbox** dado que se trata de un regalo en donde el agasajado está confiando un momento especial en ellos.

En el caso de las compras que requieran entrega, el costo del servicio será trasladado al comprador.

BigThings comisionará sobre cada venta un 30% del valor al público, es decir que los partners-proveedores de los objetos experienciales invertirán 30% de cada venta realizada a través de la plataforma pero no pagarán fee alguno por ingresar a los catálogos, aparecer en la web o los canales de comunicación de la marca.

El desafío para **BigThings**, como lo es también para la marca paraguas, es ofrecerle suficiente valor tanto al proveedor-partner como al comprador para que nos elijan como su plataforma.

Si bien la estrategia de precio es de alineación con el mercado, al tratarse de la industria de regalos, estamos frente a estacionalidades marcadas por el calendario de fechas especiales: Día de los Enamorados, Día de la Mujer, Padre,

Día del Amigo, Secretaria, Día de la Madre, Fiestas. Para fechas con menor demanda, **BigThings** podrá ofrecer entre un 10% y 15% de descuento en productos seleccionados reduciendo los márgenes de la operación directa pero con la aspiración de generar un efecto multiplicador, como por ejemplo:

- amplificar la presencia de los productos **BigThings** mediante el ofrecimiento de promociones;

- incentivar la recurrencia de compradores extendiendo el catálogo de regalos únicos;

- captar nuevos compradores;

- buscar la conversión del agasajado a comprador como efecto de la experiencia con la marca.

Por otro lado, se buscará la generación de un flujo de caja que permitirá la obtención de resultados financieros.

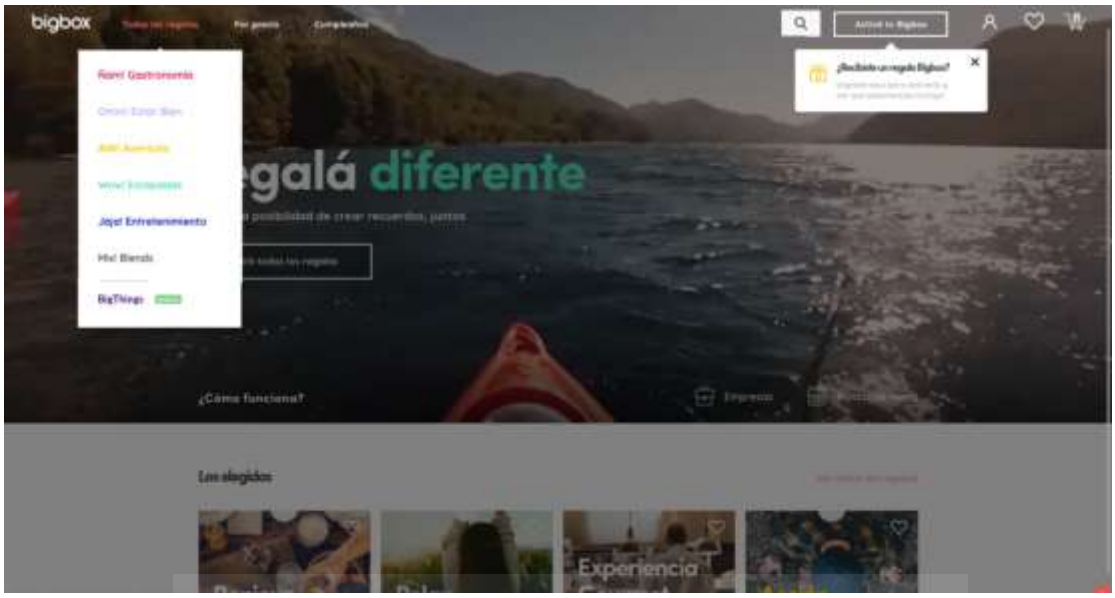
Los precios al público de los productos irán desde $500 pesos hasta opciones más costosas que rondarán los $20.000 pesos. De todos modos, se estima un precio promedio de $1200 pesos, tomando al histórico de **Bigbox** como punto de partida.

Para realizar los cobros se utilizará la plataforma de **Mercado Pagos**, la cual también facilita la financiación al consumidor final.

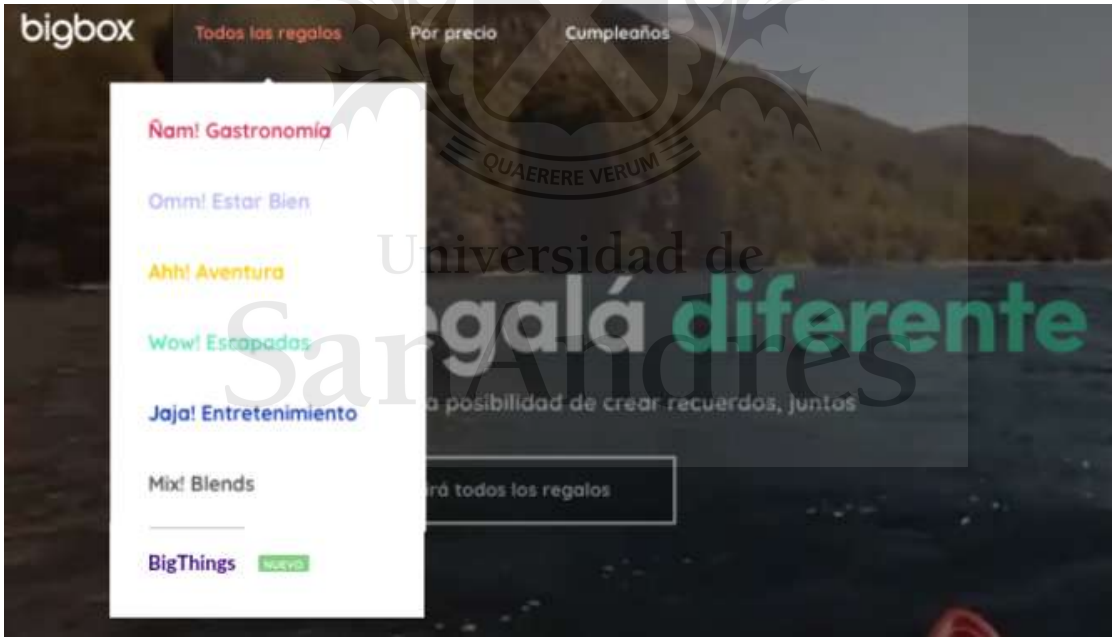
4.3. Plaza

Este proyecto estará enmarcado dentro del ecommerce **www.bigbox.com.ar** y su inventario de objetos personalizados y co-creados inicialmente estará disponible en CABA y GBA. Se podrá acceder a través de una computadora o dispositivo móvil en su versión responsiva.

De este modo se podrá visualizar el acceso a la opción **BigThings** desde la plataforma de **Bigbox**:



Zoom:



QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

4.4. Promoción

El mensaje del vertical seguirá con el acento en las experiencias y su originalidad atravesadas por el propósito de la marca paraguas: regalar tiempo, historias, regalar recuerdos, regalar diferente. Son regalos pensados para hacer feliz a alguien.

En una primera instancia la comunicación tendrá como objetivo dar a conocer el vertical, generando awareness para que al momento de hacer un regalo esté en el "top of mind" del regalador.

La estrategia comunicacional estará diseñada de acuerdo a la relación del target con la marca: adquisición y retención.

Los ejes comunicacionales principales serán: valores de marca, atributos del producto, funcionamiento y ocasiones y se ejecutarán principalmente en las siguientes plataformas:

-**Google**: search, display, youtube.

-**Mailing** con piezas promocionales y transaccionales. Canal de gran impacto con comunicaciones más ad hoc y personalización.

-**Facebook**: post patrocinados en muro y Ads. Se utilizará para amplificación de mensajes, facilitar la vitalización de los contenidos y conocimiento de marca con posibilidad de segmentar por públicos.

-**Instagram**: post patrocinados y Ads + Influencers. Serán comunicaciones cuidadas, aspiracionales pero con sensación de cercanía.

-Soporte de Prensa para amplificar los mensajes.

BigThings será una de las alternativas o complementos a los actuales regalos que tiene la plataforma www.bigbox.com.ar. Aquí se podrá visualizar de forma práctica todas las opciones de regalos personalizados y para co-crear.

Además de los propios esfuerzos en difusión de los regalos de experiencias que por inercia llegarán a este vertical, en un comienzo, para darlo a conocer, se pensarán los mensajes en dos grandes clusters: base de compradores y potenciales compradores y en tres aristas: forma de uso, ocasiones, atributos y calidad.

A nuestra base actual de compradores los alcanzaremos a través de mailling, donde en la etapa de lanzamiento se comunicará con una pieza exclusiva sobre los regalos de este vertical y luego se incluirá esta categoría de regalos a las

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

piezas semanales que se envían a la base contando sobre los mejores regalos de acuerdo a un calendario preestablecido. A su vez, durante los primeros tres meses se reforzará el concepto con piezas dedicadas, similar a la primera comunicación.

También, utilizaremos Display en **Google** para realizar remarketing, con anuncios específicos a aquellos visitantes del vertical que mostraron interés por productos puntuales pero que no llegaron a convertir.

Dentro de la Fan Page de **Bigbox**, se presentará el vertical y luego de forma semanal se irán mostrando uno a uno los *objetos experiencias*. Cada una de las piezas se patrocinarán y segmentarán en base a followers y listas de bases de datos. Con una estrategia similar se abordará **Instagram** pero los posteos serán fotográficos.

En el caso de potenciales compradores, se los abordará desde Google Search mostrando anuncios relevantes a aquellas personas que realicen una búsqueda en el buscador de **Google** relacionada a "regalos originales", "regalos personalizados" y a los productos de la categoría. También, para encontrar a nuestro público de acuerdo a sus intereses se utilizará la red de Display de **Google**, que dispone de una red de millones de sitios divididos por categorías para interpelar a los usuarios mientras están leyendo o interactuando en sitios de noticias, blogs, etc de manera

Otro de nuestros canales será Facebook, que permite la segmentación por geolocalización, intereses, y sobre todo la creación de audiencias similares a los compradores actuales. Se utilizarán piezas descriptivas y de funcionamiento para poder generar conocimiento de esta tipología de productos. En **Instagram** nos apoyaremos en influenciadores muy conectados al target.

Pensando en una comunicación 360, también nos apoyaremos en prensa con notas enfocadas en el lanzamiento de una nueva categoría como así también en ideas de regalos para fechas particulares. Los medios serán tanto de nicho o especializados como masivos: **Olhalá**, **Malevamag**, **Ulikeit**, **Intelectual y Frívola**, **Forbes**, **La Nación**, **Cronista**, entre otros.

Universidad de San Andrés

Tampoco dejaremos de lado mensajes en radio, con aquellas emisoras con las que ya trabajamos (**Metro**, **Rock & Pop**). En este caso, además de PNTs también se harán dinámicas con la audiencia que podrán participar por uno de estos regalos.

Al ser la industria de regalos muy estacional, la estrategia irá en función de esto enfatizando sobre fechas claves como por ejemplo: San Valentín, Hot Sale, Día del Padre, Día de la Madre, Día del Amigo, CyberMonday, Navidad, Reyes.

Si bien la apertura presupuestaria del plan de marketing lo podremos ver en contexto con el plan total en el apartado "P&L", a continuación mostramos un extracto de los 3 primeros años:

DESARROLLO DEL NEGOCIO	total año 1	total año 2	total año 3
Marketing & publicidad	$ 519.700	$ 1.096.693	$ 1.756.288
Email	$ 21.600	$ 25.200	$ 25.200
Facebook Post Patrocinados	$ 9.600	$ 20.160	$ 20.160
Facebook Ads	$ 150.000	$ 300.000	$ 494.400
Instagram	$ 36.000	$ 138.600	$ 277.200
Google	$ 277.200	$ 582.120	$ 902.286
Radio	$ 25.300	$ 30.613	$ 37.042

La distribución de la inversión podrá cambiar en base a la *performance* de los diferentes canales.

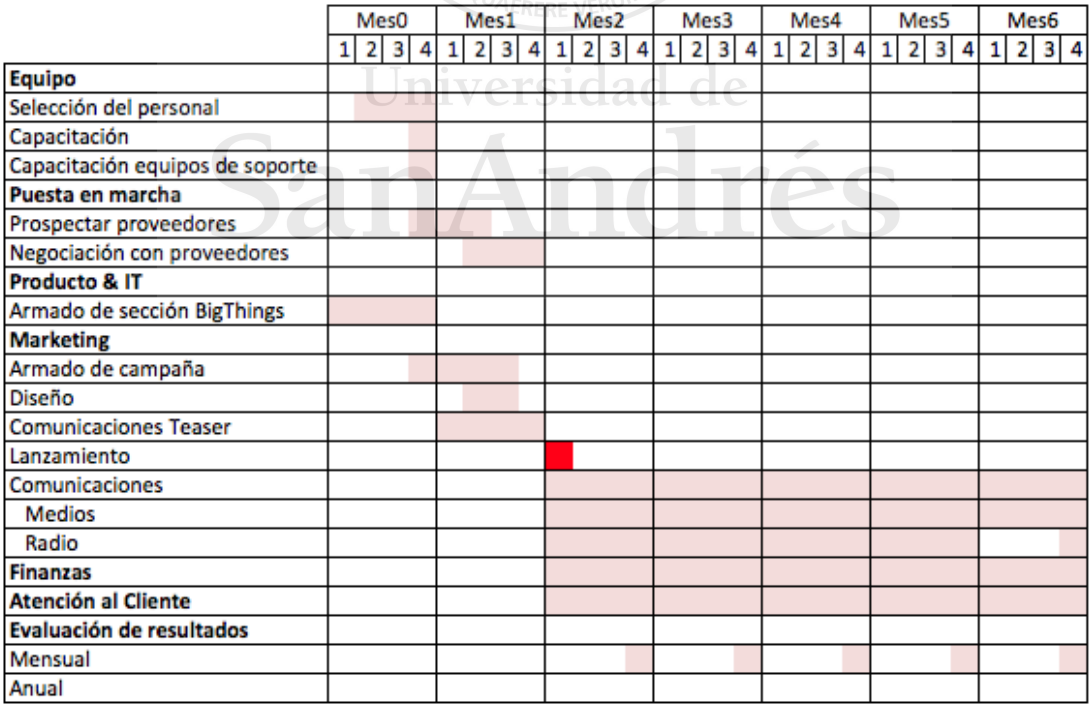
Por su parte, **Bigbox** cuenta con 6 puntos de venta localizados en los shoppings **Alcorta**, **Unicenter**, **Alto Palermo**, **Galerías Pacifico**, **Abasto** y **DOT**, y **BigThings** hará acciones promocionales con productos específicos en fechas especiales para dar a conocer desde el offline el online.

Universidad de SanAndrés QUAERERE VERUM

5. PLAN DE ACCIÓN

La puesta en marcha y ejecución de **BigThings** está pensada inicialmente de acuerdo a un proyecto que contempla las actividades a desarrollarse en el plazo de un año, comenzando por el armado del Equipo y el diseño del Producto, para pasar luego a su Difusión, Puesta en Marcha y Gestión Financiera.

Los detalles del modo en que se escalonarán y desarrollarán dichas actividades se encuentra definidos en el siguiente cronograma Gantt.



Universidad de San Andrés

	Mes0				Mes1				Mes2				Mes3				Mes4				Mes5				Mes6				Mes7				Mes8				Mes9				Mes10				Mes11				Mes12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Equipo																																																				
Selección del personal																																																				
Capacitación																																																				
Capacitación equipos de soporte																																																				
Puesta en marcha																																																				
Prospectar proveedores																																																				
Negociación con proveedores																																																				
Producto & IT																																																				
Armado de sección BigThings																																																				
Marketing																																																				
Armado de campaña																																																				
Diseño																																																				
Comunicaciones Teaser																																																				
Lanzamiento																																																				
Comunicaciones																																																				
Medios																																																				
Radio																																																				
Finanzas																																																				
Atención al Cliente																																																				
Evaluación de resultados																																																				
Mensual																																																				
Anual																																																				

6. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

A continuación, se presenta el resumen del P&L (Profits and Losses) a tres años. En el anexo se podrá ver su desarrollo.

	total año 1	total año 2	total año 3
ingresos ($)	$ 12.265.394	$ 19.410.275	$ 31.268.393
online	$ 8.936.766	$ 15.192.502	$ 25.827.253
corporativo	$ 2.881.790	$ 3.458.148	$ 4.149.778
shipping	$ 446.838	$ 759.625	$ 1.291.363
costo directo	$ 9.596.234	$ 15.244.651	$ 24.633.169
% ventas			
partners experiencias	$ 8.272.989	$ 13.055.455	$ 20.983.922
packaging	$ 8.645	$ 10.374	$ 12.449
comisiones online	$ 491.522	$ 835.588	$ 1.420.499
comisiones corporativo	$ 28.818	$ 34.581	$ 41.498
shipping	$ 446.838	$ 759.625	$ 1.291.363
Impuesto IB	$ 195.006	$ 307.736	$ 494.621
Impuesto a los d/c	$ 152.415	$ 241.291	$ 388.817
contribución marginal	$ 2.669.160	$ 4.165.624	$ 6.635.225
% ventas	21,76%	21,46%	21,22%
desarrollo de negocio	$ 997.831	$ 1.622.637	$ 2.334.826
% ventas	8,14%	8,36%	7,47%
resultado operativo	**$ 1.671.329**	**$ 2.542.987**	**$ 4.300.398**
% ventas	**13,63%**	**13,10%**	**13,75%**
area de soporte	$ 613.270	$ 970.514	$ 1.563.420
% ventas	5,00%	5,00%	5,00%
EBITDA	$ 1.058.059	$ 1.572.473	$ 2.736.979
% ventas	8,63%	8,10%	8,75%
D&Amortizaciones	$ 8.333	$ 8.333	$ 7.634
EBIT	**$ 1.049.725**	**$ 1.564.140**	**$ 2.729.345**
% ventas	**8,56%**	**8,06%**	**8,73%**
Impuesto a las Ganancias	$ 584.965	$ 890.045	$ 1.505.139

Apertura del primer año para su visualización mensual:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	total año 1	total año 2	total año 3
ingresos ($)	$ -	$437.253	$516.647	$600.644	$491.959	$646.165	$ 941.392	$704.108	$ 898.921	$1.095.253	$1.632.388	$1.588.139	$ 2.712.525	$12.265.394	$19.410.275	$31.268.393
online	$ -	$349.173	$397.862	$436.021	$355.986	$502.611	$ 703.126	$535.873	$ 659.633	$ 759.601	$1.347.116	$ 960.383	$ 1.929.381	$ 8.936.766	$15.192.502	$25.827.253
corporativo	$ -	$ 70.622	$ 98.891	$142.821	$118.174	$118.424	$ 203.110	$141.441	$ 206.307	$ 297.672	$ 217.916	$ 579.737	$ 686.674	$ 2.881.790	$ 3.458.148	$ 4.149.778
shipping	$ -	$ 17.459	$ 19.893	$ 21.801	$ 17.799	$ 25.131	$ 35.156	$ 26.794	$ 32.982	$ 37.980	$ 67.356	$ 48.019	$ 96.469	$ 446.838	$ 759.625	$ 1.291.363
costo directo	$ -	$343.800	$405.407	$469.843	$384.763	$507.317	$ 737.486	$552.153	$ 703.560	$ 854.771	$1.285.924	$1.231.591	$ 2.119.619	$ 9.596.234	$15.244.651	$24.633.169
% ventas		78,63%	78,47%	78,22%	78,21%	78,51%	78,34%	78,42%	78,27%	78,04%	78,78%	77,55%	1			
partners experiencias	$ -	$293.856	$347.728	$405.190	$331.912	$434.724	$ 634.365	$474.120	$ 606.158	$ 740.091	$1.095.522	$1.078.084	$ 1.831.239	$ 8.272.989	$13.055.455	$20.983.922
packaging	$ -	$ 212	$ 297	$ 428	$ 355	$ 355	$ 609	$ 424	$ 619	$ 893	$ 654	$ 1.739	$ 2.060	$ 8.645	$ 10.374	$ 12.449
comisiones online	$ -	$ 19.204	$ 21.882	$ 23.981	$ 19.579	$ 27.644	$ 38.672	$ 29.473	$ 36.280	$ 41.778	$ 74.091	$ 52.821	$ 106.116	$ 491.522	$ 835.588	$ 1.420.499
comisiones corporativo	$ -	$ 706	$ 989	$ 1.428	$ 1.182	$ 1.184	$ 2.031	$ 1.414	$ 2.063	$ 2.977	$ 2.179	$ 5.797	$ 6.867	$ 28.818	$ 34.581	$ 41.498
shipping	$ -	$ 17.459	$ 19.893	$ 21.801	$ 17.799	$ 25.131	$ 35.156	$ 26.794	$ 32.982	$ 37.980	$ 67.356	$ 48.019	$ 96.469	$ 446.838	$ 759.625	$ 1.291.363
Impuesto IB	$ -	$ 6.927	$ 8.196	$ 9.551	$ 7.824	$ 10.247	$ 14.953	$ 11.176	$ 14.288	$ 17.445	$ 25.823	$ 25.412	$ 43.165	$ 195.006	$ 307.736	$ 494.621
Impuesto a los d/c	$ -	$ 5.436	$ 6.422	$ 7.464	$ 6.113	$ 8.032	$ 11.700	$ 8.752	$ 11.171	$ 13.607	$ 20.298	$ 19.718	$ 33.703	$ 152.415	$ 241.291	$ 388.817
contribución marginal	$ -	$ 93.453	$111.240	$130.800	$107.196	$138.848	$ 203.906	$151.955	$ 195.361	$ 240.482	$ 346.464	$ 356.548	$ 592.906	$ 2.669.160	$ 4.165.624	$ 6.635.225
% ventas		21,37%	21,53%	21,78%	21,79%	21,49%	21,66%	21,58%	21,73%	21,96%	21,22%	22,45%	21,86%	21,76%	21,46%	21,22%
desarrollo de negocio	$ 39.555	$ 82.364	$ 82.364	$ 82.364	$ 82.364	$ 82.364	$ 82.364	$ 83.364	$ 83.364	$ 83.364	$ 83.364	$ 83.364	$ 86.832	$ 997.831	$ 1.622.637	$ 2.334.826
% ventas		18,84%	15,94%	13,71%	16,74%	12,75%	8,75%	11,84%	9,27%	7,61%	5,11%	5,25%	3,20%	8,14%	8,36%	7,47%
resultado operativo	**-$ 39.555**	**$ 11.089**	**$ 28.876**	**$ 48.437**	**$ 24.832**	**$ 56.484**	**$ 121.542**	**$ 68.592**	**$ 111.998**	**$ 157.119**	**$ 263.100**	**$ 273.185**	**$ 506.074**	**$ 1.671.329**	**$ 2.542.987**	**$ 4.300.398**
% ventas		**2,54%**	**5,59%**	**8,06%**	**5,05%**	**8,74%**	**12,91%**	**9,74%**	**12,46%**	**14,35%**	**16,12%**	**17,20%**	**18,66%**	**13,63%**	**13,10%**	**13,75%**
area de soporte	$ -	$ 51.106	$ 51.106	$ 51.106	$ 51.106	$ 51.106	$ 51.106	$ 51.106	$ 51.106	$ 51.106	$ 51.106	$ 51.106	$ 51.106	$ 613.270	$ 970.514	$ 1.563.420
% ventas		11,69%	9,89%	8,51%	10,39%	7,91%	5,43%	7,26%	5,69%	4,67%	3,13%	3,22%	1,88%	5,00%	5,00%	5,00%
EBITDA	-$ 39.555	-$ 40.016	-$ 22.230	-$ 2.669	-$ 26.274	$ 5.379	$ 70.436	$ 17.486	$ 60.892	$ 106.013	$ 211.995	$ 222.079	$ 454.968	$ 1.058.059	$ 1.572.473	$ 2.736.979
% ventas		-9,15%	-4,30%	-0,44%	-5,34%	0,83%	7,48%	2,48%	6,77%	9,68%	12,99%	13,98%	16,77%	8,63%	8,10%	8,75%
D&Amortizaciones	$ 694	$ 694	$ 694	$ 694	$ 694	$ 694	$ 694	$ 694	$ 694	$ 694	$ 694	$ 694	$ 694	$ 8.333	$ 8.333	$ 7.634
EBIT	**-$ 40.250**	**-$ 40.711**	**-$ 22.924**	**-$ 3.363**	**-$ 26.968**	**$ 4.684**	**$ 69.742**	**$ 16.792**	**$ 60.198**	**$ 105.318**	**$ 211.300**	**$ 221.385**	**$ 454.274**	**$ 1.049.725**	**$ 1.564.140**	**$ 2.729.345**
% ventas														**8,56%**	**8,06%**	**8,73%**
Impuesto a las Ganancias		$ 3.881	$ 10.107	$ 16.953	$ 8.691	$ 19.770	$ 42.540	$ 24.007	$ 39.199	$ 54.992	$ 92.085	$ 95.615	$ 177.126	$ 584.965	$ 890.045	$ 1.505.139

Resumen del flujo de fondos a 3 años. Su desarrollo se puede visualizar en el anexo:

FCF	Año 1	Año 2	Año 3
Free Cash Flow	$ 990.879	$ 1.572.473	$ 2.736.979
Free Cash Flow Descontado	$ 729.333	$ 870.255	$ 1.132.660

TIR	25,24%
NPV	$ 2.732.248

Para mejor comprensión, detallaremos algunos de los elementos que se tomaron para el desarrollo del presupuesto.

- ✓ Este proyecto aportará marginalmente a la empresa, contribuyendo principalmente al posicionamiento marcario como empresa líder dentro de la categoría de regalos originales.
- ✓ Se presupuestaron 36 meses incluyendo mes 0 que contempla la puesta en marcha del proyecto.
- ✓ Las ventas del primer año apuntan a aumentar en un 15% la facturación del canal digital y en un 5% las del canal corporativo.
- ✓ Se respeta la estacionalidad mensual de los regalos en Argentina.
- ✓ Los crecimientos de los años siguientes son del 70% tomando como punto de referencia a **Bigbox** en B2C y, en B2B, 20%.
- ✓ La inversión sobre la venta en términos de Desarrollo del Negocio, no superará el 6%.
- ✓ Los ingresos y los costos toman como presupuesto dos factores fundamentales: tasa de crecimiento y estimación de inflación, mencionados en el desarrollo.
- ✓ El proyecto requerirá de un ejecutivo full time.
- ✓ Se apoyará en las áreas de Experiencias, Marketing, Finanzas, IT y Atención al Cliente de **Bigbox**. Considerando los KPIs de mercado se acordó el valor que se indica en el plan.
- ✓ Alquiler y sistema de facturación: se tomó un porcentaje estándar sobre los ingresos y para ello se utilizó http://www.merval.sba.com.ar/ como fuente.

- ✓ La inversión inicial del proyecto es baja, tal como se enunció en otras secciones.
- ✓ El ticket promedio de referencia es el de **Bigbox**.
- ✓ IBB para comisionistas es del 5,5%.
- ✓ Impuestos a los crédito y débitos: se aplicó sobre el 100% de los ingresos: asumiendo que todas las transacciones se hacen a través de **Mercado Pago** (al retirarlo de la cuenta se considera como transferencia) y sobre los pagos.
- ✓ La tasa de descuento de referencia es la tasa pasiva de tarjeta de crédito: 36%.
- ✓ Circuito de cobranzas y pagos se formaliza dentro del mes corriente.
- ✓ Con una TIR mayor al de oportunidad de mercado se considera un proyecto viable.

Cuadro de *assumptions* extraído del Anexo 3:

Assumptions	2018	2019	2020	NOTAS
Inflación	15%	10%	10%	
Crecimiento B2C	70%	70%	70%	
Crecimiento B2B	40%	20%	20%	
Impuestos IBB	5,50%	5,50%	5,50%	Comisionistas
Envios	50%	50%	50%	50% envios a domicilio
Ticket promedio	$1.150	$1.265	$1.392	
Valor del envio	$115	$127	$139	
Comisión Mercado Pago	5,50%	5,50%	5,50%	
Gastos Soporte	5%	5%	5%	Según estándar (servicios, alquiler, finanzas, sistema, IT, marketing, operación y atención al cliente). Referencia: http://www.merval.sba.com.ar/default.aspx
Amortización computadora	36 meses			
Tasa de descuento	36%			Tasa Pasiva
Presupuesto mensual	Estacioalidad			De acuerdo a la estacionalidad en la industrai de los regalos
Dólar	20US$	21US$	21US$	

Habiendo aplicado lo antes mencionado, los resultados del plan a tres años arrojan:

- Una facturación del $12.265.395 para el primer año y un crecimiento del 70% para los dos años siguientes en B2C y 20% para el B2B, representando una utilidad neta del 8,56%, 8,06% y 8,73% respectivamente.

- Tanto por ser un vertical incremental al negocio, como por la naturaleza del proyecto, **BigThings** requiere una inversión baja y su VAN es positivo, generando $2.732.248.

- La TIR del proyecto es de 25,24%. Si bien en términos financieros tiene una tasa similar al costo de oportunidad actual, ofrece un panorama positivo para la continua construcción marcaria desde un espacio original e innovador en la industria de los regalos experienciales.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Metas internas y régimen de monitoreo

La puesta en funcionamiento de **BigThings** está orientada a dos metas, una cuantitativa o económica y otra cualitativa o de satisfacción. La meta económica es que este vertical contribuya a un aumento del 15% en las ventas online de **Bigbox**, así como a un aumento del 5% en las ventas del canal corporativo. La meta cualitativa es que esta opción de regalo de *objetos experienciales* brinde satisfacción al cliente (tanto al comprador como al agasajado), lo que resultará vital para que este vertical se consolide como una nueva opción junto con la que **Bigbox** se mantenga a la vanguardia del mercado de regalos originales.

En cuanto al régimen de monitoreo, se ha proyectado un presupuesto detallado mes a mes para los primeros tres años (tal como se presentó en el capítulo anterior). El equipo de trabajo se ocupará de hacer un control diario de los movimientos y resultados, lo que permitirá un proceso de toma de decisiones ágiles, complementado con la presentación mensual del avance del vertical ante el Directorio, dando cuenta de su estado de avance y su salud. Adicionalmente, tanto desde el proceso de venta como desde el servicio de Atención al Cliente operativo para todos los productos de **Bigbox**, se tendrá un contacto fluido con los compradores y consumidores que permitirá un input esencial para evaluar fortalezas y eventuales puntos a corregir.

Algunos de los principales *key performance indicators* establecidos para medir la performance serán:

- Visitas / conversiones: monitoreo de visitas / conversiones para entender la calidad de los visitantes y si el trabajo de segmentación digital es el

correcto o hay que corregir. La tasa de conversión de la industria ronda el 1%.

- Ventas Totales: cantidad de unidades vendidas y seguimiento por canal (Adwords, Orgánico, Email Marketing, RRSS). Para el primer año se esperan vender 7700 regalos desde la plataforma online y 2300 en el canal corporativo, en el segundo alrededor para ambos segmentos de 18.509 y al tercer año 29.665.

- Compradores totales (y análisis de edad, sexo, preferencias): monitoreo del consumidor de este vertical.

- Ticket Promedio: $1150 + IVA.

- Índice de satisfacción (review del regalo): se apunta a lograr un puntaje entre 4,5 y 5, siendo 5 el puntaje más alto.

- Net Promoted Score: esta métrica puede dar resultados del -100 al 100 y se buscarán valores de industria (online + retail): alrededor del 75%.

- Recurrencia de compra: se busca que la plataforma de **BIgbox** tenga una recurrencia del 20%.

- Life Time del usuario: monitoreo para entender la vida del usuario con la marca.

- Regalado convertido en Regalador: se proyecta que entre el 15% y el 20% de los agasajados se conviertan en regaladores.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

<u>Principales riesgos y planes de contingencia</u>

La implementación y el desarrollo de **BigThings** puede considerarse poco riesgosa en términos de que la inversión inicial requerida es baja, como también lo es el costo operativo del vertical, a la vez que el hecho de que cada regalo es elaborado al momento de la compra y por un partner significa que no hay un stock

acumulado que pueda convertirse en carga ante una eventual disminución de las ventas.

Dicho esto, los riesgos posibles son los asociados a la creación de un nuevo nicho de mercado de la mano de un producto novedoso: por una parte, el riesgo de que las **BigThings** no encuentren el favor del segmento del mercado al que están dirigidas; por otra parte, el riesgo de que el producto, siendo exitoso, favorezca la aparición de una competencia directa que ofrezca alternativas similares a las ofrecidas por este vertical. El primer riesgo implica que lo que se contempló como un *blue ocean* se muestre como un *desierto*, riesgo puramente negativo. El segundo riesgo implica que el nicho de los objetos experienciales, siendo fértil, lo que es positivo, se convierta en un espacio de competencia entre **Bigbox** y otras empresas, lo que en los términos de Kim y Mauborgne es un *red ocean*.

En el caso del riesgo puramente negativo supuesto en que las **BigThings** no se vendan, los planes de contingencia serían dos: en primer lugar, a los cuatro meses de lanzado el producto, si los resultados esperados hasta el momento no estuvieran satisfechos, sería necesario un replanteo de la estrategia de venta, especificando mejor el segmento a partir de los resultados obtenidos hasta el momento y nutriendo la difusión de los productos mediante un aumento en la inversión en publicidad y mediante cierta renovación de la oferta de regalos disponibles. De todos modos, dada la naturaleza del producto, la recomendación de los clientes y agasajados es vital para su éxito, proceso que puede tomar cierto tiempo, por lo que un inicio bajo en ventas no debería ser motivo de alarma extrema. Sin embargo, si la situación no demostrara mejoras evidentes al cabo de un año de operación, el vertical **BigThings**, dado que su mantenimiento no genera costos altos, podría mantenerse al interior del catálogo de **Bigbox** como una opción menor, manteniendo a la venta solo algunos regalos cuya exclusividad y originalidad sirviera para mostrar la versatilidad y jerarquía del universo de regalos de la marca. Esta versión reducida de **BigThings** implicaría desmontar la infraestructura de personal específicamente abocado al vertical, el cual sería absorbido por los equipos de Experiencias ya consolidados en **Bigbox**.

El otro escenario de riesgo, uno en el que la iniciativa de **BigThings** resultara exitosa y replicada por otras empresas locales de regalos, involucraría el cambio de un escenario *blue ocean* a uno *red ocean*, donde el foco ya no estaría puesto únicamente en los clientes, sino en los movimientos de la competencia. La posibilidad de ese escenario está contemplada desde el inicio de la operación, motivo por el que uno de los planes centrales del desarrollo del vertical es comprometer a nuestros partners a un contrato de exclusividad recíproca, de modo que ni **BigThings** trabajará con otros partners que elaboren productos similares, ni ellos trabajarán con otra empresa de regalos. De este modo, siendo **BigThings** la primera oferta en el rubro de *objetos experienciales*, será posible contar con los mejores prestadores disponibles, lo que dará al proyecto una ventaja competitiva fundamental ante alternativas que si quisieran ofrecer lo mismo deberían recurrir a partners de menor categoría e impacto. La otra ventaja comparativa de importancia es que **BigThings** funciona como parte de **Bigbox**, actualmente la empresa local líder en regalos originales, a pesar de que existen opciones que compiten en el mismo rubro. Al tratarse de un vertical, y no de una empresa establecida de cero, este proyecto cuenta con un fuerte apoyo que ofrece condiciones que permiten anticipar grandes posibilidades de éxito por sobre otros competidores.

CONCLUSIONES

En un mundo donde existe un segmento de personas para el que no hay producto u objeto que no sea accesible a la compra y donde internet se ha convertido en el canal privilegiado para nuestras relaciones sociales y nuestros consumos, una noción tan elemental como la de *regalo* ha ganado nuevos significados. A lo largo de este trabajo he buscado pensar esas transformaciones tanto en base a mi experiencia en curso en el liderazgo del equipo de marketing de **Bigbox** como en la posibilidad de desarrollar nuevos productos que incorporen el espíritu del regalo de experiencias a una serie de objetos singulares elaborados a medida o co-creados junto a especialistas en diversas áreas, tal como lo indica la propuesta de **BigThings**. La idea es que así como **Bigbox** comenzó siendo un start up destacado por su propuesta innovadora, esa búsqueda permanente por sorprender debe continuar llevándose por nuevos caminos.

En primer lugar, hemos presentado cuál es la importancia central que tiene la actividad de regalar en nuestra vida social. Por otra parte, hemos presentado la idea de *objetos experienciales* como una oportunidad de negocio que puede integrarse efectivamente a la estructura de productos hoy ofrecida por **Bigbox**. Tanto en nuestro análisis de segmento como de mercado se ha podido verificar que la tendencia a la personalización es uno de los drives centrales del consumo actual y un valor cultural cada vez más dominante, y **BigThings** se propone aquí como una respuesta dinámica y atractiva para quienes buscan este tipo de opciones.

Respecto al análisis de situación, hemos podido demostrar que la situación política, económica, social y tecnológica es propicia para el lanzamiento y la venta de estos *objetos experienciales*, dado que el producto se apoya en la estructura

preexistente de **Bigbox**, a la vez que por sus características requiere un bajo nivel de inversión inicial y de puesta en marcha que favorece su desarrollo sin que implique una apuesta arriesgada para la empresa.

Tuvimos también oportunidad de pensar en detalle a qué expectativas y valores responderán los regalos ofrecidos en la categoría **BigThings**, demostrando que es posible pensar a los objetos más allá de su aparente quietud para intervenirlos de maneras dinámicas, personalizadas y cargadas de historia que permitan, tras el desarrollo del negocio del regalo de experiencias, volcar ese know how para una nueva propuesta de regalos de objetos. También pudimos detallar cómo se desarrollará el proceso de compra a través de nuestra plaforma online interactiva, así como los términos en los que se establecerá el contacto y la mediación con los proveedores encargados de confeccionar los productos ofrecidos en nuestra web. Cada comprador encontrará en la categoría **BigThings** una amplia serie de opciones que podrá personalizar a medida de la persona a la que quiere agasajar y tendrá asegurado el acceso a proveedores de excelencia que elaborarán los mejores objetos exclusivos, desde chocolates a bicicletas, desde cuadernos a instrumentos musicales, desde fotografías a artículos deportivos, y siempre con el desafío de mantener un catálogo actualizado en permanente crecimiento mediante nuevas propuestas que sorprendan a nuestro público.

Pudimos ver que existe un mercado actual con enorme potencial no solo para los regalos personalizados, sino para los ecommerce, cada vez más centrales en nuestros hábitos de compra debido a la comodidad y sencillez que ofrecen plataformas cada vez más completas, intuitivas y veloces. Si bien el mercado electrónico local todavía está lejos de representar el 9% de las ventas retail, tal como ocurre en EEUU de acuerdo a eMarketer, los datos actuales muestran que pronto cubrirán el 3%, con excelentes oportunidades de crecimiento en el futuro próximo.[20]

La elaboración de una encuesta propia, aunque circunscripta a una muestra acotada, ha mostrado que están dadas las condiciones para una gran aceptación

[20] https://www.chainstoreage.com/technology/emarketer-e-commerce-account-9-retail-sales-2017-led-surging-amazon/

de la propuesta de **BigThings**, ya que un 90% de los encuestados respondió que le gustaría poder hacer regalos a medida de calidad. Ese mismo estudio propio también ha dejado constancia, no solo de la importancia que tiene la actividad de regalar y del valor que tiene la personalización, sino de que a pesar de las variadas ofertas disponibles, todavía subsiste la problemática de no saber qué regalar y de no encontrar opciones adecuadas.

Finalmente, a partir de un cuidadoso estudio de costos y proyecciones, hemos podido establecer que el proyecto tiene excelentes condiciones financieras para su puesta en marcha, desarrollo y viabilidad. A pesar de que **BigThings** significará inicialmente un aporte marginal al negocio de **Bigbox**, el proyecto empata con la oportunidad actual de las tasas ofrecidas en el mercado con una TIR de 25,24%, representando un panorama positivo para la construcción marcaria desde un espacio original e innovador en la industria de los regalos.

regalá
diferente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y artículos

- Batey, Mark. *El significado de la marca*. Ed. Granica, 2013.
- Bauman, Zygmunt. *Vida de consumo*. México DF: Fondo de cultura Económica, 2007.
- Coccia, Emanuele. *El bien en las cosas. La publicidad como discurso moral*, Santander: Shangrila, 2013.
- Durkheim, Émile. *Las formas elementales de la vida religiosa*, Madrid: Alianza, Madrid, 2008.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant.* Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2005.
- Kotler, P., & Villegas, F. *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires: Paidós, 1999.
- Lindstrom, Martin. *Buyology. How everything we believe about why we buy is wrong*, Doubleday, 2008.
- Markman, Art. *Smart Thinking: Three Essential Keys to Solve Problems, Innovate, and Get Things Done*, Nueva York: Perigee, 2012.
- Mauss, Marcel. *Ensayo sobre el don. Forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas*, Buenos Aires: Katz, 2012.
- Porter, Michael E. *Comprender la estructura de un sector*, en Harvard Business School, 708-S07, Rev. 17 Enero, 2007.

- Rosenzweig, Emily y Gilovich, Thomas. “Buyer’s Remorse or Missed Opportunity? Differential Regrets for Material and Experiential Purchases”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2012, Vol. 102, No. 2, pp. 215–223.

- Vásquez Rocca, Adolfo “Baudrillard; de la metástasis de la imagen a la incautación de lo real“, En EIKASIA. *Revista de Filosofía*, Oviedo, España. ISSN 1885-5679, año II, Nº 11 (julio 2007) pp. 53-59.

Fuentes electrónicas

- aacrea.org.ar/images/documentos/informem_macroeconomico/macro-236.pdf

- branderstand.com/la-relacion-entre-las-marcas-y-los-millennials/

- broadbandcommission.org/Documents/reports/bb-annualreport2016.pdf

- cace.org.ar/estadisticas

- casarosada.gob.ar/informacion/que-estamos-diciendo/40792-situacion-economica-a-septiembre-2017

- clarin.com/tecnologia/tech/Internet-Argentina-usuarios-queda-calidad_0_SJHghp4h.html

- cronista.com/negocios/El-comercio-electronico-ya-factura-mas-del-doble-que-los-shopping-centers-20170216-0001.html

- deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Encuesta-Navidad-2016-Argentina.pdf

- drive.google.com/file/d/0BxCBD5ri9y9USENJSzJueVFZQ00/view

- emarketer.com/Article/eMarketers-New-Report-Reassures-Marketers-Gen-Xers-Highly-Digital/1015342

- emarketer.com/Article/How-Digital-Behavior-Differs-Among-Millennials-Gen-Xers-Boomers/1009748

- forbes.com.mx/los-millennials-no-conocen-la-lealtad-de-marca/
- infobae.com/economia/2017/02/07/el-consumo-cayo-un-47-en-2016-y-se-resignaron-marcas-por-los-precios/
- infobae.com/economia/2017/10/11/ipc-congreso-la-inflacion-de-2017-ya-supero-la-meta-del-bcra/
- infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/10/05/argentina-es-el-pais-emergente-que-mas-deuda-emitio/
- lanacion.com.ar/1927562-baja-el-consumo-pero-aumentan-las-ventas-por-internet
- lanacion.com.ar/2021098-ganadores-y-perdedores-del-e-commerce-en-la-argentina
- lanacion.com.ar/2058396-las-ventas-por-internet-crecieron-un-20-en-el-primer-semestre-de-2017
- muyinteresante.es/salud/articulo/icomo-son-los-miembros-de-la-generacion-x
- mypmagazine.wordpress.com/2016/09/03/diferencias-entre-baby-boomers-generacion-x-y-millennials/
- nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-Millennials-y-el-consumo-en-Argentina.html
- nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf
- pagina12.com.ar/62852-bajaron-el-desempleo-y-la-gente-que-busca-trabajo
- redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Las-ventas-minoristas-de-las-pymes-cayeron-1_4_-en-junio-.1405.html
- retail.emarketer.com/article/uk-gen-x-spends-most-time-shopping-online/59b8564eebd4000a7823ab07

- revistapym.com.co/destacados/comportamiento-consumidor-lo-que-hay-detr-s-regalos

- scientificamerican.com/mind-guest-blog/this-holiday-season-spend-on-doing-rather-than-having/

- sitioeconomico.blogspot.com.ar/2017/06/piramide-social-2017.html

- ssociologos.com/2015/02/28/los-millennials-la-generacion-que-ha-cambiado-el-consumo/

- tn.com.ar/tecno/f5/9-de-cada-10-argentinos-se-conecta-internet-con-un-smartphone_792711

- https://www.chainstoreage.com/technology/emarketer-e-commerce-account-9-retail-sales-2017-led-surging-amazon/

ANEXO I

Encuesta de Regalos

Nombre *

Edad *

Sexo *

CUANDO SOMOS REGALADORES

1. ¿A quiénes hacés más regalos? *

Familia.

Amigos.

Pareja.

Compañeros de trabajo.

Gente con la que querés quedar bien.

2. ¿Qué tanto te gusta hacer regalos? *

Muchísimo, haría más de los que hago.

Me gusta cuando la ocasión lo amerita. Hago la cantidad justa de regalos.

Nunca pienso mucho en eso.

No me gusta para nada, es una carga tener que hacerlo.

3. ¿Qué es lo que más te lleva a regalar? *

Agradecer.

Cumplir con un compromiso / una expectativa.

Mostrar afecto.

4. ¿Qué te importa más al momento de regalar? *

Que le guste a la persona.

Que le haga falta a la persona.

Que te guste a vos.

Sorprender.

Quedar bien/ cumplir.

Que no sea costoso.

5. ¿Cuándo tenés que hacer un regalo, ¿qué camino seguís? *

Voy a lo fácil y conocido.

Investigo qué quiere la persona en ese momento.

Busco opciones novedosas e inesperadas.

6. ¿Qué tipos de regalo hacés más? *

Podés mencionar hasta 3.

Ropa.

Perfumería.

Comidas y Salidas.

Libros o discos.

Tecnología.

Objetivos divertidos (juguetes, juegos, artículos deportivos, etc.)

Dinero.

Manualidades.

Joyas / Accesorios.

Viajes.

Spa y belleza.

Experiencias (saltos en paracaídas, cursos, aventuras).

Decoración.

7. ¿Solés quedar conforme con lo que regalas? *

Sí, por lo general encuentro lo que quiero.

A veces no quedo tan conforme.

Muchas veces compro cualquier cosa.

8. ¿Te pasa que a veces no haces regalos porque no tenés idea de qué regalar o no encontrás algo que te guste? *

Si! Muchas veces no regalo porque no sé qué o no encuentro nada que me guste.

No. Aunque no me convenza del todo las opciones, algo compro.

9. ¿Qué regalo te encantaría hacer y nunca hacés? *

Viajes

¿Por qué no lo hacés?

Falta de dinero

10. Y si pudieras hacer regalos a medida de calidad, ¿lo elegirías? *

(Ej: bicicleta, guitarra por un luthier, cuchilla con inscripción, cuadros, lo que te imagines!)

Sí! Me gustaría un regalo pensado

Prefiero los regalos standars.

11. ¿Cuántos regalos hiciste el último año? *

Menos de 3.

Menos de 5.

Entre 5 y 10.

Más de 10.

12. ¿Dónde comprás tus regalos? *

Shoppings.

Tiendas especializadas.

Supermercados.

Internet.

Other:

13. ¿Compraste regalos en internet en el último año? ¿Cuántos? *

Sí, compré dos regalos

14. Cuánto gastás aproximadamente por regalo? *

Hasta 300.

300 a 600.

600 a 1000.

más de 1000.

CUANDO SOMOS AGASAJADOS

15. ¿Qué tanto te gusta que te hagan regalos? *

Me vuelven loco, soy una máquina de pedir regalos.

Me encanta, los espero todo el tiempo.

Me gusta, siempre es lindo recibir algo.

Me son indiferentes, lo que me importa no pasa por ahí.

Los detesto, todo lo que me regalan es feo.

16. ¿Cuántos regalos te hicieron en el último año? *

Menos de 3.

Menos de 5.

Entre 5 y 10.

Más de 10.

17. ¿Cuáles son los regalos que más te hacen? *

Ropa.

Perfumería.

Comidas y Salidas.

Libros o discos.

Tecnología.

Objetivos divertidos (juguetes, artículos deportivos,)

Dinero.

Manualidades.

Joyas/ Accesorios.

Viajes.

Spa y belleza.

Experiencias (saltos en paracaídas, cursos, aventuras).

Decoración.

18. ¿Cuál es el tipo de regalo que más te gusta recibir? *

Novelas gráficas

19. ¿Cuál fue el mejor regalo de tu vida y quién te lo hizo?

Cámara analógica, regalo de mi hermano

20. ¿Cuál fue el peor regalo de tu vida y quién te lo hizo?

Llavero de caracol de mar, regalo de una compañera de la primaria

21. ¿Te hacés autoregalos? *

Nunca.

A veces.

Demasiados.