



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Magíster en Marketing y Comunicación**

***Plan de Marketing***

***LAS POUPEES***

***Accesorios florales***

**Autor: Roque Agustín Romano**

**DNI: 31068861**

**Director de Trabajo Final: Mercedes Gerding**

**Buenos Aires, 28 de febrero de 2022**



Universidad de  
**SanAndrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Magíster en Marketing y Comunicación**

***Plan de Marketing***

. ☺ ☹ ☺ .  
**LAS POUPEES**

*Accesorios florales*

**Roque Agustín Romano**

**31068861**

**Director de Trabajo Final: Mercedes Gerding**

**Buenos Aires, 28 de febrero de 2022**

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	pág. 2
2.	RESUMEN EJECUTIVO	pág. 4
3.	MARCO TEÓRICO	pág. 6
4.	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	
	a. Análisis de Entorno	pág. 8
	b. Análisis de Mercado	pág. 13
	c. Análisis de Competencia	pág. 16
	d. Análisis de Consumidor	pág. 21
5.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	
	a. Análisis FODA	pág. 31
	b. Matriz de expansión de productos y mercado de Ansoff	pág. 35
6.	ESTRATEGIA	
	a. Segmentación y Targeting	pág. 39
	b. Diferenciación y Posicionamiento	pág. 44
7.	OBJETIVOS Y METAS	pág. 46
8.	MIX DE MARKETING	
	a. Producto	pág. 49
	b. Precio	pág. 57
	c. Plaza	pág. 62
	d. Promoción	pág. 65
9.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	pág. 71
10.	CONCLUSIONES	pág. 74
11.	BIBLIOGRAFÍA	pág. 76
12.	ANEXOS	pág. 79

# INTRODUCCIÓN

## Objeto de estudio

El objeto de estudio del presente trabajo es el emprendimiento “Las Poupees”.

**El objetivo es proporcionar a dicho emprendimiento un Plan de Marketing integral para su relanzamiento** (ya que operó durante 2019 y luego se vio interrumpido debido a la pandemia de Covid-19), que le permita desarrollar con éxito la marca, de forma sustentable y rentable en el tiempo, ofreciendo a los clientes una nueva propuesta de valor.

El área de influencia del emprendimiento es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y un sector del área metropolitana norte (Vicente López, San Isidro, San Fernando).



*Fuente: elaboración propia*

## La Poupees

Las Poupees es un emprendimiento artístico, artesanal, cuyo objetivo es brindar accesorios florales que les permitan a las personas reflejar y expresar sus sentimientos, su personalidad, ya sea en momentos de celebración y de compartir social o en momentos de intimidad, en donde uno se quiere engalanar para uno mismo, verse bien.

La actual línea de accesorios consta de los siguientes productos:

- Tocados de flores para el pelo.
- Coronas de flores para el pelo.
- Vinchas de flores para el pelo.
- Anillos con flores.
- Pulseras con flores.
- Capelinas y sombreros con flores.
- Boutonnieres.



*Fuente: elaboración propia*

La emprendedora creadora de Las Poupees es María de la Paz Corte.

La motivación personal para realizar el presente trabajo es la de poder colaborar con María de la Paz, “Pachi”, para que su emprendimiento se convierta en un negocio sustentable que permita que sus diseños, sus productos, su arte, llegue y haga felices a muchas personas.



*Fuente: elaboración propia*



*Fuente: elaboración propia*

## RESUMEN EJECUTIVO

Como se mencionó en la sección anterior, el objetivo de este trabajo es desarrollar para el emprendimiento Las Poupees un Plan de Marketing integral que le permita relanzar las operaciones comerciales con una estrategia sólida y sustentable en el tiempo.

Para ello, comenzaremos realizando, luego de un **marco teórico** introductorio, un **análisis de situación** general que implique:

- Comprender el entorno socio económico del emprendimiento, utilizando para el análisis la herramienta PESTEL.
- Comprender el mercado objetivo del emprendimiento, utilizando como disparador del análisis la pregunta ¿en qué negocio se encuentra Las Poupees? y delimitando geográficamente el alcance operativo a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los municipios de Vicente López, San Isidro y San Fernando de la Provincia de Buenos Aires.
- Identificar a la competencia y comprender a todos los actores del sector, utilizando para el análisis el modelo de las 5 fuerzas de Porter.
- Comprender al consumidor del mercado objetivo, utilizando como fuentes secundarias los datos externos provistos por INDEC y DGEyC de C.A.B.A. y como fuente primaria un estudio cuantitativo descriptivo realizado a través de una encuesta online.

Luego pro seguiremos realizando un **diagnóstico de la situación**, utilizando las herramientas estratégicas “Análisis FODA” y “Matriz de expansión de productos y mercado de Ansoff”, lo que nos permitirá comprender las fortalezas y debilidades del emprendimiento para aprovechar las oportunidades que se detecten en el mercado, las amenazas que deberá evitar o mitigar, y las posibles estrategias de crecimiento a implementar.

Una vez completadas las etapas de análisis y diagnóstico, con la información surgida de dichas secciones, procederemos a definir los **aspectos estratégicos** del emprendimiento, lo que implica:

- Construir un modelo de segmentación del mercado objetivo.
- Seleccionar los segmentos objetivo (“targeting”) que surjan del modelo de segmentación.
- Definir las estrategias de diferenciación y posicionamiento para materializar una propuesta de valor para los segmentos objetivo. Utilizaremos en este punto la herramienta Canvas.

Continuaremos definiendo los **objetivos y metas** para Las Poupees, que se buscaran alcanzar a través de la definición, desarrollo e implantación del **mix de marketing**. El denominado mix implica un conjunto de herramientas tácticas de marketing, englobadas todas ellas dentro de las siguientes cuatro variables (también conocidas como las “4Ps” del marketing):

- Producto: en esta variable se detallarán el valor fundamental para el cliente, los productos reales que ofrece y ofrecerá Las Poupees, y el producto aumentado que ofrece el emprendimiento.
- Precio: en esta variable se hará un estudio de costos, un análisis de precios de la competencia y la definición de precios finales al público en base a los dos aspectos anteriores mencionados.
- Plaza: en esta variable se definirán los canales de comercialización de los productos de Las Poupees.
- Promoción: en esta variable se definirán las estrategias de comunicación del emprendimiento.

Definido el mix de marketing, procederemos a realizar el **análisis económico y financiero** esperado para el emprendimiento, con el fin de determinar la viabilidad y sostenibilidad del mismo, utilizando las herramientas de análisis de proyectos VAN y TIR, y un análisis del retorno de la inversión realizada en marketing (ROMI).

Finalmente, encontraremos las **conclusiones** para el presente Plan de Marketing, **bibliografía** de referencia utilizada y un **anexo** con detalles técnicos complementarios.

## MARCO TEÓRICO

Los seres humanos, a lo largo de su historia conocida, han buscado y utilizado distintos elementos, ya sea tomados de la naturaleza como pueden ser plumas, flores o piedras preciosas, o creados, como coronas, anillos y collares, con el fin de “engalanar” -poner galano a alguien o algo, adornar (*Real Academia Española*)- su cuerpo, para expresar su personalidad, su estatus social, para seducir, para expresar poder. También estos elementos exponen los rasgos culturales, sociales, políticos, económicos y emocionales de las sociedades. Nos arriesgamos a afirmar que es un rasgo que compone la “esencia” del ser humano.

Este afán de “decoración”, de distinción, como se ha dicho, ha llevado a la creación de distintos elementos, básicos y sofisticados, que se han convertido en parte de tradiciones sociales, culturales y de expresión de poder. Así podemos encontrar que a lo largo de la historia distintos reyes, emperadores, caciques, referentes culturales, entre otros, han elegido elementos decorativos personales de toda índole para destacar su posición social, su liderazgo, para imponer modas, para demostrar rasgo de su personalidad. Entre los elementos más clásicos y tradicionales que se repiten entre las distintas civilizaciones y a lo largo del tiempo encontramos coronas, cascos, sombreros, pulseras, collares, anillos, aros, y relojes en tiempos más modernos... todas las civilizaciones han desarrollado sus artículos de decoración personal. Y estos elementos no eran ni son de uso exclusivo de las elites. El resto de la sociedad, con menores presupuestos pero igual aspiración, han diseñado elementos accesibles “para todo público” pero que igualmente cumplían exitosamente el propósito de engalanar su presencia, de distinguirse (*Jijena Sanchez 2011*).

En este punto, podemos decir que el “segmento comercial de artículos de decoración personal” ha existido a lo largo de toda la historia del ser humano, y que el mismo se ha ido perfeccionando y extendiendo a medida que se ha desarrollado el comercio entre pueblos, entre reinados, entre imperios, con la

consolidación de rutas comerciales cada vez más extensas entre las principales civilizaciones, hasta llegar a la globalización actual, donde impera un sistema consolidado de economía de mercado e intercambio internacional.

Es en este segmento con mucha historia donde interviene el emprendimiento “Las Poupees”, aportando artículos de decoración personal para engalanar a las personas, para que puedan expresar sus sentimientos, su personalidad, su estilo, su belleza.

También es importante, para el presente trabajo, reflexionar sobre los eventos sociales y culturales que las distintas sociedades y civilizaciones han celebrado a lo largo de la historia, y que también podemos observar como un rasgo característico del ser humano: la “celebración” (del latín *celebratio*), acción de “celebrar” (del latín *celebrāre*), que significa 1. realizar un acto formal con las solemnidades que este requiere o 2. Realizar un acto festivo por algo que lo merece (*Real Academia Española*). Podemos entonces mencionar las celebraciones de cumpleaños, bodas, carnavales, fechas patrias, festividades religiosas, etc. En todas ellas los seres humanos suelen engalanar su presencia acorde a las circunstancias. Es especialmente en estos momentos de celebración donde los artículos de Las Poupees pueden encontrar su mayor demanda.

Universidad de  
San Andrés

# ANÁLISIS DE SITUACIÓN

## Análisis de Entorno

En el presente trabajo, para realizar el análisis del entorno en el que opera el emprendimiento Las Poupees, utilizaremos el **modelo PESTEL** (Parada Torralba 2017), el cual implica realizar un análisis coyuntural del contexto operativo del emprendimiento considerando las siguientes variables: política, económica, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal.



*Fuente: elaboración propia en base a Martínez y Sanchez (2019)*

**Análisis Político:** Actualmente, la zona de influencia del emprendimiento atraviesa un período de estabilidad política. La ciudad de Buenos Aires se encuentra gobernada por el mismo partido político (Pro) desde el año 2007, con gestión vigente de Horacio Rodríguez Larreta hasta 2023. Misma situación caracteriza a los partidos de Vicente López -Pro desde 2011 con gestión vigente de Jorge Macri-, San Isidro -Ángel Gustavo Posse desde 1999 con distintas alianzas- y San Fernando -Luis y Juan Andriotti desde 2011 con distintas alianzas-. A nivel Provincial (Provincia de Buenos Aires) y Nacional (Argentina) ambos gobiernos son nuevos, comenzando sus gestiones en diciembre de 2019 -Axel Kicillof y Alberto Fernandez respectivamente-, con vigencia de gobierno hasta 2023, por lo que no habrá recambio político en el corto plazo.

Consideramos para este trabajo que el contexto político no afecta al desarrollo del emprendimiento, ya que no se basa en relaciones políticas para poder operar o para comercializar con el Estado. El emprendimiento no tiene previsto ser proveedor del Estado.

**Análisis económico:** La economía nacional Argentina se encuentra atravesando un nuevo período de crisis, con caídas en sus principales indicadores macroeconómicos desde el 3er trimestre de 2019, cuyo impacto fue potenciado por la pandemia de covid-19. Actualmente los niveles de PIB se encuentran en los mismos niveles del año 2009, alrededor de 600 miles de millones de pesos (medidos a precios de 2004). Al observar el último período analizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) argentino (3er trimestre de 2020 vs 3er trimestre de 2019), el PIB ha caído -10,2%, compuesto de la siguiente forma: Consumo Privado un -14,7%, Consumo Público un -6,5%, la Inversión Fija un -10,3%, las Exportaciones un -17% y las Importaciones un -22%. Con respecto al sector de actividad “Comercio Mayorista, Minorista y Reparaciones”, en cual se ve incluido el emprendimiento en análisis, la caída del mismo fue del -2,1% -visiblemente menor a la caída general de la economía- (*INDEC 2020*).

Por otro lado, en base al último informe disponible sobre Mercado de Trabajo correspondiente al 1er trimestre de 2020 de la Encuesta Permanente de Hogares -EPH- (*INDEC 2020*), que abarca un total de 31 aglomerados urbanos (28,8 millones de personas), la tasa de actividad se ubicó 47,1%, la tasa de empleo en 42,2% y la tasa de desocupación en 10,4%.

Si tomamos el área de influencia del emprendimiento (solamente Ciudad Autónoma de Bs. As. ya que no se dispone de detalles para los partidos de Vicente López, San Isidro y San Fernando), encontramos un nivel de actividad del 56,9% (por encima de la media país), con una tasa de empleo del 52,1% (por encima de la media país) y una tasa de desocupación del 8,5% (por debajo de la media país).

Con respecto a la inflación, utilizamos como referencia para la misma el Índice de precios al consumidor -IPC- (*INDEC 2021*), el cual arroja un resultado de 51,1% de variación interanual (octubre de 2021 vs octubre de 2020). Para el área de influencia del emprendimiento, la variación interanual de los precios (IPCBA) fue del 49,9% -por debajo de la media país- (*INDEC 2021*).

En conclusión, a pesar de los números complejos de la economía argentina, vemos que el impacto en el sector de comercio y en la zona de influencia del emprendimiento es menor al de otras actividades y regiones, lo cual permite entrever un escenario más leve para el desarrollo de la actividad económica de Las Poupees.

**Análisis socio-cultural:** El último censo oficial realizado en Argentina tuvo lugar en el año 2010, por lo que para estimar la población actual a fines estadísticos y de estudio, y como referencia para las organizaciones que requieran de dicho dato, el INDEC realiza una proyección oficial la cual estima para el año 2021 una población de 45.800.000 personas, 22.500.000 varones y 23.300.000 mujeres a nivel nacional. Para la zona de influencia del emprendimiento, estima unas 3.080.000 personas (1.450.000 varones y 1.630.000 mujeres) para la Ciudad de Buenos Aires, 268.000 personas para Vicente López, 290.000 para San Isidro y 175.000 para San Fernando (no se desglosa entre varones y mujeres), dando un total de 3.813.000 personas para la zona geográfica donde se desarrolla Las Poupees (*INDEC 2021*).

El ingreso medio individual de la población con ingresos (total Argentina) es de \$ 43.907 pesos según la última EPH (2do trimestre 2021). A continuación, se detallan los ingresos medios por decil:

Decil	Escala de ingreso		Población		Ingresos individuales			
	Desde	Hasta	Población por decil	Porcentaje de personas	Ingreso total por decil (en miles)	Porcentaje del ingreso	Ingreso medio por decil	Ingreso medio por estrato
	\$	\$		%	\$	%	\$	\$
1	50	10.000	1.690.740	10,0	9.594.968	1,3	5.675	
2	10.000	18.000	1.690.855	10,0	23.303.978	3,1	13.782	
3	18.000	20.000	1.691.129	10,0	32.868.546	4,4	19.436	
4	20.000	25.000	1.690.474	10,0	38.093.535	5,1	22.534	15.357
5	25.000	32.000	1.693.453	10,0	48.630.113	6,6	28.717	
6	32.000	40.000	1.696.244	10,0	62.134.445	8,4	36.631	
7	40.000	50.000	1.682.516	10,0	74.455.926	10,0	44.253	
8	50.000	60.000	1.692.363	10,0	92.085.332	12,4	54.412	40.994
9	60.000	85.000	1.691.163	10,0	121.269.518	16,3	71.708	
10	85.000	1.010.000	1.688.035	10,0	239.897.595	32,3	142.116	106.880
<b>Población con ingresos (*) (²)</b>			<b>16.906.972</b>	<b>58,6</b>	<b>742.333.954</b>	<b>100,0</b>	<b>43.907</b>	<b>43.907</b>
<b>Población sin ingresos</b>			<b>11.826.320</b>	<b>41,0</b>				
<b>No respuesta individual (³)</b>			<b>139.194</b>	<b>0,5</b>				
<b>Población total</b>			<b>28.872.486</b>	<b>100,0</b>				

(¹) La suma del porcentaje de población por decil corresponde al total de población con ingresos.  
(²) Las diferencias en los totales de población y de ingresos entre los distintos cuadros se deben al uso de los diferentes ponderadores correspondientes en cada caso.  
(³) Con respuesta en el hogar.  
Fuente: INDEC, Dirección de Encuesta Permanente de Hogares.

Fuente: INDEC, Dirección de Encuesta Permanente de Hogares (2021)

En Argentina, el 40,6% de las personas se encuentra en situación de pobreza, de los cuales 29,9% son pobres no indigentes y 10,7% sufren de indigencia (*INDEC 2021*).

Para profundizar el análisis en la zona de influencia del emprendimiento (C.A.B.A., Vicente López, San Isidro y San Fernando), al no disponer el INDEC de un desglose de ingresos por conglomerado desde el 2017, utilizaremos como referencia los estudios realizados por la Dirección General de Estadística y Censos (DCEyC) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En C.A.B.A. el ingreso promedio per cápita familiar es de \$48.205 pesos, y el ingreso promedio de la ocupación principal del hogar es de \$ 62.519 pesos, ambos por encima de la media país. La indigencia en la Ciudad de Buenos Aires es del 6,4%, por debajo de la media país, y la pobreza es del 20,5%, por debajo de la media país (*DCEyC 2021*).

Para complementar la descripción socio-cultural de la población objetivo del emprendimiento, según surge de los estudios de la DGEyC, podemos indicar que el 92,3% de las personas viven en hogares no hacinados, la tasa de asistencia escolar de la población de 4 a 17 años es del 99%, el 78,7% de la población adulta (más de 25 años) tiene secundario completo, el 47% tiene cobertura de obra social, el 28,3% cobertura prepaga y el 18% solo cobertura del sistema público de salud (*DCEyC 2021*).

Con este análisis, podemos observar que la zona en la que opera Las Poupees tiene mayores niveles de ingresos y mejores indicadores socioeconómicos con respecto al promedio país. La Ciudad de Buenos Aires y la zona metropolitana norte están entre los aglomerados de mayor poder adquisitivos de la argentina.

**Análisis tecnológico:** En la argentina, el 60,9% de los hogares tiene acceso a una computadora y el 82,9% de los hogares tiene acceso a internet. El 41,4% de la población utiliza una computadora, y el 79,9% utiliza internet. El 84,3% de las personas utiliza celular. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el 79,9% de los hogares tiene acceso a una computadora, y el 91,8%

tiene acceso a internet. El 57,8% utiliza computadora, el 89,3% utiliza internet y el 90,8% utiliza celular (*INDEC 2019*).

Estos últimos números nos muestran que la población en la zona de influencia del emprendimiento tiene una alta adopción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), muy por encima de la media país, lo que la hace más permeable a la utilización de canales de comercialización digitales y a la utilización de redes sociales.

**Análisis ecológico:** La Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuenta con una Agencia de Protección Ambiental, cuyo objetivo es transformar a la ciudad de Buenos Aires en un modelo de gestión local sustentable. Sus principales funciones son:

- Proponer políticas y diseñar planes y programas tendientes a mejorar y preservar la calidad ambiental de la Ciudad de Buenos Aires.
- Proponer e implementar acciones vinculadas a la problemática ambiental del Área Metropolitana.
- Velar por el cumplimiento de la normativa en materia ambiental.
- Dictar normas de regulación y conservación.
- Entre otras (*Agencia de Protección Ambiental C.A.B.A. 2021*).

Vicente López (Vicente López Verde), San Isidro (Dirección de Ecología y Conservación de la Biodiversidad) y San Fernando (Medio Ambiente) también poseen agencias, áreas o programas de alcance ecológico ambiental.

Por ende, Las Poupees opera en un entorno altamente consciente y fuertemente vinculado a la problemática medioambiental, plasmado ese vínculo en organismos y programas activos del Estado, como en acciones de la sociedad que se moviliza por estos temas. La desarrollada actividad Estatal, principalmente en la Ciudad de Buenos Aires, permite contemplar la posibilidad de unirse como emprendimiento a programas de reciclaje y cuidado ambiental vigentes del gobierno de la Ciudad.

**Análisis legal:** El contexto legal argentino (marco normativo) es complejo en todas sus aristas. Debemos considerar las complejidades de la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744), la Ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550), analizar las oportunidades / beneficios que puede otorgar la Ley 27.264 (Programa de Recuperación Productiva), entre otras.

Las Poupees no se ve afectada para operar por alguna ley, reglamentación, norma o decreto vigente que restrinjan las operaciones comerciales del sector. Actualmente los insumos importados que utiliza el emprendimiento para confeccionar sus productos, se encuentran aprobados para su importación, y, si bien con restricciones, los mismos están ingresando al país (*InfoLEG*).

## **Análisis del Mercado**

Desde la aparición del artículo de Theodore Levitt, *“La Miopía en el Marketing”* (Levitt 1960), se ha vuelto indiscutible la necesidad de realizar una profunda reflexión sobre el mercado en que participa nuestro negocio, en este caso el emprendimiento Las Poupees, comenzando por la ya clásica pregunta ¿en qué negocio está usted realmente?, pregunta eje del artículo referenciado.

¿En qué negocio se encuentra Las Poupees? Una respuesta rápida y de poca reflexión (miope) podría ser que Las Poupees se encuentra en el negocio de los “accesorios para mujeres para su uso en casamientos (tocados para novias) o cumpleaños (Vinchas, Anillos, Coronas de flores)”. De hecho, este es el enfoque que tenía el emprendimiento originalmente previo a la confección de este Plan de Marketing. Pero si aplicamos lo aprendido del artículo de Levitt, podemos ir más allá y definir el mercado de Las Poupees como el de **“accesorios florales para momentos de expresión personal”**. De esta forma, estamos posicionando a los productos del emprendimiento no solo para el uso específico de mujeres en casamientos o cumpleaños, sino también para distintas oportunidades como puede ser una celebración del día de la primavera, un fin de semana con amigas o amigos, despedidas de solteros, Navidad, Año Nuevo, para ir a la playa, Bautismos, fiestas de disfraces o toda otra situación pública o íntima en que las personas deseen

engalanar su presencia, vestirse con accesorios, para expresar sus sentimientos, su personalidad. Este enfoque del mercado en que realmente se encuentra Las Poupees va influir en varios aspectos como por ejemplo en cómo se comunican los productos en ocasión de consumo (no solo en casamientos o cumpleaños), en las distintas edades de las personas que lo utilizan (no solo novias jóvenes que era otro de los sesgos del emprendimiento), en las fechas del año en que se realicen acciones especiales de marketing (promociones para el día de la primavera, Navidad, Año Nuevo, fines de semanas largos) etc.

Por ende, definido el mercado como el de “accesorios florales para momentos de expresión personal”, a continuación, haremos un análisis de dimensión y de tendencias para dicho mercado potencial. Utilizaremos para ello ciertos parámetros que nos permita “encuadrar” lo que a priori por la definición aparenta ser un mercado muy amplio, para luego analizarlo en profundidad en la sección de *ESTRATEGIA* del presente Plan de Marketing (donde haremos un análisis de segmentación, targeting y posicionamiento del emprendimiento y sus productos).

Avanzando entonces con el encuadre para dimensionar el mercado potencial, como primer parámetro se considera como área de influencia del emprendimiento a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y un sector del área metropolitana norte: Vicente López, San Isidro y San Fernando. Esta área de influencia está compuesta por un total de 3.813.000 personas aproximadamente. De este grupo poblacional, como segundo parámetro, consideraremos a la población ocupada, y de ella, a los sectores de ingresos medios, medios-altos y altos (deciles 6 al 10). Su distribución es la siguiente:

- Ciudad de Buenos Aires: 726.522 personas ocupadas de los deciles 6 a 10, que representan el 77,2% de los ingresos totales. A continuación, se detallan los ingresos medios por decil:

**Cuadro 8** Deciles de ingreso de la ocupación principal de la población ocupada (ocupados remunerados). Ciudad de Buenos Aires. 3er. trimestre de 2021

Grupo decilico	Mínimo	Máximo	Población	% de población	Ingresos en miles de pesos	% de la suma de ingresos	Promedio de horas semanales trabajadas	Media
1	250	17.000	145.546	10,0	1.441.328	1,5	19	9.903
2	17.000	27.000	145.165	10,0	3.200.140	3,3	30	22.045
3	27.000	38.000	145.017	10,0	4.584.548	4,7	35	31.614
4	38.000	45.000	145.595	10,0	6.018.360	6,1	36	41.336
5	45.000	55.000	144.590	10,0	7.202.849	7,3	38	49.816
6	55.000	60.000	145.734	10,0	8.615.122	8,8	42	59.115
7	60.000	77.000	144.814	10,0	9.925.193	10,1	40	68.538
8	77.000	92.940	145.490	10,0	12.201.473	12,4	40	83.865
9	92.940	139.000	145.368	10,0	16.059.636	16,3	42	110.476
10	140.000	650.000	145.116	10,0	29.104.893	29,6	42	200.563
<b>Población ocupada con ingresos</b>	<b>250</b>	<b>650.000</b>	<b>1.452.435</b>	<b>97,7</b>	<b>98.353.541</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>67.716</b>
Población ocupada sin ingresos	0	0	33.465	2,3	0	0	26	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>650.000</b>	<b>1.485.900</b>	<b>100,0</b>	<b>98.353.541</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>66.191</b>

Nota: se ha imputado el valor de ingresos a aquellos casos que no declaran el monto de los mismos. Los ingresos se presentan netos de aguinaldo.  
Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda y Finanzas GCBA). ETOI.

Fuente: GCBA, Dirección de Estadística y Censos (2021)

- Partido de Vicente López, San Isidro y San Fernando: Al no disponer el INDEC y la Dirección Provincial de Estadística de la Provincia de Buenos Aires de información de población ocupada e ingresos desglosada por partido, tomaremos la población total de cada uno y le aplicaremos el porcentaje promedio de ocupación por 6 aglomerados urbanos de la provincia de Buenos Aires, metodología de medición utilizada para realizar la Encuesta Permanente de Hogares, de la cual se dispone de información actualizada. Según lo mencionado, la tasa de empleo del estudio es del 40% (*Dirección Provincial de Estadística de la Provincia de Buenos Aires 2021*). Por ende, consideramos 107.200 personas ocupadas para Vicente López, 53.600 considerando los deciles 6 al 10; 116.00 para San Isidro, 58.000 considerando los deciles 6 al 10; y 70.000 para San Fernando, 35.000 considerando los deciles 6 al 10.

Total población ocupada de los deciles 6 a 10: 873.122 personas (dimensión de mercado potencial para el emprendimiento).

Con respecto a las tendencias para este mercado, podemos observar en las proyecciones que realiza el INDEC (hasta 2040), que la población aumentará levemente en la Provincia de Buenos Aires, y se mantendrá estable para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se espera que el poder adquisitivo de los deciles poblacionales definidos como mercado objetivo para el emprendimiento se mantenga estable (*INDEC 2021*).

## **Análisis de la competencia**

En base a la experiencia comercial y operativa de Las Poupees durante el año que estuvo operativo (2019), y a la definición de mercado “accesorios florales para momentos de expresión personal”, se han identificado 4 competidores relevantes directos.

A continuación, detallaremos brevemente dichos competidores, para luego realizar un análisis sectorial del mercado en que se compite, aplicando el modelo de las **5 Fuerzas de Porter** (*Porter 2000*). Con esta herramienta estratégica, además de analizar la rivalidad entre los competidores existentes, analizaremos también las fuerzas entre el mercado y sus clientes, entre el mercado y sus proveedores, entre el mercado y los competidores potenciales, y entre el mercado y sus posibles sustitutos.

### **Inés De Ezcurra**

Sitio web: <https://inesdeezcurra.com/>

Inés De Ezcurra es una referente de mercado en el diseño y confección de tocados para novias. Su foco principal es la comercialización personalizada de este producto, ya sea a través de la venta o del alquiler de los mismos. Su insumo principal son las flores. También ofrece el servicio de restauración de tocados antiguos. Por último, complementa su modelo de negocios con la prestación de cursos online y presenciales donde explica sus técnicas para la confección de los tocados. Podemos observar que confía en el peso de su imagen de marca como para no percibir como una amenaza formar con sus

cursos a potenciales competidores. Utiliza un blog personal como estrategia de comunicación para reforzar su imagen de marca y posicionamiento como referente de este producto. Se nota una estrategia de comunicación clara para un target definido, para ocasiones de consumo definidas.

### **De Jauja**

Sitio web: <https://www.dejauja.com/>

De Jauja es una referente de mercado en la comercialización de vinchas y coronas florales, principalmente para casamientos/eventos de festejo. Adicionalmente, ha incorporado otros productos como anteojos, sombreros y gorras, entre otros, para complementar el cotillón de un casamiento o evento. No se observa en su comunicación una búsqueda por expandir las ocasiones de consumo de sus productos. Posee una estética y diseños cuidados.

### **Las del Pueblo**

Sitio Web: <https://lasdelpueblo.mitiendanube.com/>

Las del Pueblo poseen una cartera de productos similar a De Jauja, pero con un enfoque de diseño y estético distinto, orientado a un cotillón de casamiento con materiales más sencillos y “descartables”. Utiliza principalmente flores plásticas y de tela. Busca con alguna comunicación aislada expandir la ocasión de consumo de sus productos (por ejemplo, promocionando vinchas para el verano) pero su foco se aprecia siguen siendo los casamientos y festejos.

### **Trihada**

Sitio web: <http://www.trihada.com.ar/index.php>

Trihada es referente en el diseño y confección de ramos para novias (de flores naturales o nacaradas con porcelana), y de tocados para novias personalizados. Adicionalmente, podemos observar que busca posicionarse

como un emprendimiento de “diseño de accesorios”. Sin embargo, en su comunicación puede evidenciarse su foco en las novias (utiliza en sus redes sociales el hashtag #ArteParaNovias).

### **Análisis sectorial**

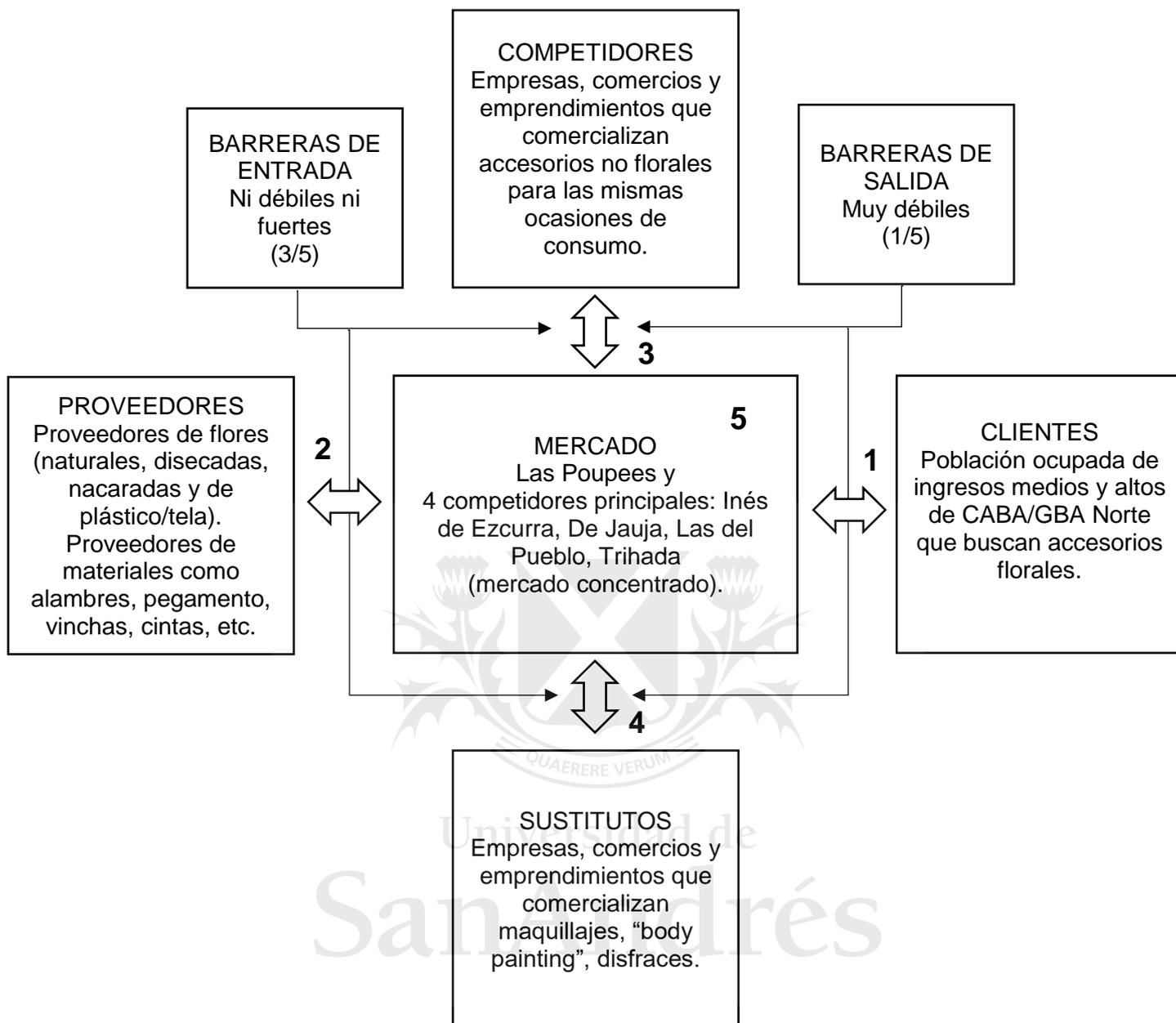
Como hemos mencionado, a continuación, realizaremos un análisis sectorial competitivo utilizando la herramienta de las **5 Fuerzas de Porter**. Utilizaremos la **escala de Likert** (*Likert 1932*) para clasificar la intensidad de las fuerzas como: muy débil, débil, ni débil ni fuerte, fuerte y muy fuerte.

Comenzaremos por la definición del sector:

- Mercado: Productos florales destinados a vestir a las personas para casamientos, celebraciones o momentos de expresión personal.
- Zona geográfica: CABA y GBA Norte (Vicente López, San Isidro y San Fernando)
- Población: población ocupada de los sectores medios, medios/altos y altos (deciles 6 al 10) que representan el 77,2% de los ingresos de la población, y que se estima que se mantendrá estable en los próximos años (proyección INDEC hasta 2040).

Continuamos presentando el tradicional esquema:

*(ver página siguiente)*



Fuente: elaboración propia en base a Porter (2000)

Y detallamos el análisis de fuerzas:

1. Primera fuerza MERCADO – CLIENTES: El mercado puede fijar precios con relativa facilidad, ya que los productos que ofrecen los emprendimientos en análisis son personalizados, de diseño de autor, artesanales. Es también un mercado concentrado (recordemos la especialidad de utilizar flores). Se puede observar incluso que uno de los emprendimientos (Inés de Ezcurra) fija sus precios en USD. Se considera por ende una fuerza FUERTE (4/5).

2. Segunda fuerza MERCADO – PROVEEDORES: El mercado no tiene un control de los costos del principal insumo, las flores. Los proveedores de flores tanto naturales (mercado de flores de Barracas de la Cooperativa Argentina de Floricultores) como de las de plástico/tela y nacaradas (proveedores en el centro comercial de Once) y disecadas (proveedores en el Tigre) son pocos y concentrados. Por ende, se considera una fuerza DEBIL (2/5).
3. Tercera fuerza MERCADO – COMPETIDORES POTENCIALES: Se consideran como competidores potenciales aquellas empresas, comercios y emprendimientos que comercializan accesorios no florales para las mismas ocasiones de consumo. Este sector de competidores se encuentra atomizado y poco diferenciado, por lo que puede verse interesado en ingresar al mercado de accesorios florales en donde los precios de los productos son más elevados. Sin embargo, las barreras de entrada, si bien no son económicas, se consideran de nivel medio 3 (ni débil ni fuerte) ya que implica desarrollar las habilidades artesanales de confección de accesorios con flores, a la vez que requiere desarrollar una línea de diseño de autor/personalizada que sea valorada por los clientes. Debido a esta barrera, consideramos esta cuarta fuerza como NI DEBIL NI FUERTE (3/5).
4. Cuarta fuerza MERCADO – SUSTITUTOS: Se considera como sustitutos a todas aquellas empresas, comercios y emprendimientos que comercializan maquillajes, “body painting”, disfraces, o productos similares que puedan resultar, para los clientes del mercado en análisis, como una alternativa a los accesorios florales para engalanar su presencia para casamientos, celebraciones o momentos de expresión personal. Si bien, como ya se mencionó, las barreras económicas de entrada son débiles, las características particulares en cuanto a diseño, estilo y característica diferencial de los productos del mercado (utilización de flores) nos lleva a considerar que estos sustitutos no son una opción natural/directa fuerte, pero no dejan de ser una amenaza. Por ende, se considera a esta fuerza como NI DEBIL NI FUERTE (3/5), acorde con la intensidad de la barrera.

5. Quinta fuerza DINAMICA SECTORIAL: Se considera que la dinámica sectorial del mercado es FUERTE (4/5) debido a que es un mercado concentrado, amesetado en su crecimiento, que requiere de un desarrollo artístico y estético artesanal que permita diferenciarse y destacarse frente a los competidores internos.

## **Análisis del Consumidor**

Para confeccionar una descripción del consumidor en el mercado objetivo, **utilizaremos, como fuentes secundarias, los datos externos provistos por INDEC y DGEyC de C.A.B.A.** -principalmente de la publicación “*Buenos Aires en números*”- (DGEyC 2020), y los datos internos de Las Poupees (base de datos de clientes durante su operación comercial en 2019); **como fuente primaria, realizaremos un estudio cuantitativo descriptivo a través de una encuesta online.**

### **Análisis del consumidor potencial en datos**

Características de la población de la Ciudad de Buenos Aires:

- La edad promedio en la Ciudad de Buenos Aires es de 38 años.
- El número de mujeres supera al de varones: 113 mujeres cada 100 varones.
- La población de Bs. As. es envejecida: el 16% tiene más de 65 años, indicador cercano al de los menores de 15 años (20%). Hay 82 adultos mayores cada 100 niños/adolescentes.
- 58% de los menores de 25 años vive con ambos padres, el 34% con uno de los dos y el 8% con ninguno.
- La mayoría de los jóvenes de 14 a 24 años están solteros (90%).
- Durante 2017 se celebraron 10.511 matrimonios, 10.893 durante 2018, 11.200 durante 2019 y solamente 3.877 en 2020 debido a la pandemia de Covid-19.

- La esperanza de vida promedio es de 75 años para varones y 82 años para mujeres.
- El 38% de sus habitantes no nacieron en la Ciudad de Buenos Aires. De cada 10 persona no nativas de la Ciudad, 6 nacieron en otra provincia y 4 en otro país.
- 36% de los habitantes de la Ciudad llegó en la última década.
- Casi 8 de cada 10 personas adultas (25 años o más) completaron como mínimo el secundario y algo más de un tercio terminó el nivel superior no universitario o universitario: 20% secundario completo, 19% superior incompleto y 39% superior completo.
- La Ciudad de Buenos Aires se destaca por tener una vida cultural muy activa: en el año 2017 asistieron alrededor de 5.969.661 personas a distintas actividades culturales: 41% a centros culturales, 25% a festivales, 14% a teatros, 13% a museos, 6% a bibliotecas y 1% a otras actividades.
- El 81,4% de la población está afiliada a algún sistema de atención de la salud: el 46,1% a obras sociales, el 18% a medicina prepaga o mutual vía obra social, el 10% a la medicina prepaga por contratación voluntaria y el resto agrupa a los que tienen mutual y/o sistemas de emergencia médica. El 18,6% de la población tiene como única opción para resolver sus asuntos de salud al sistema público.
- La tasa de actividad es del 56,9% (por encima de la media país), con una tasa de empleo del 52,1% (por encima de la media país) y una tasa de desocupación del 8,5% (por debajo de la media país).
- El ingreso promedio de la ocupación principal del hogar es de \$ 62.519 pesos.
- El 74,4% de los ocupados son asalariados.
- Del total de asalariados, 64,5% tiene entre 25 y 49 años. El 41% completó los estudios terciarios o universitarios.

## **Análisis de los consumidores/clientes de Las Poupees**

Las Poupees, a lo largo de su año de operación (2019), ha tenido solamente 12 clientes (es por esto, como se mencionó anteriormente, que el principal objetivo de este Plan de Marketing es relanzar el emprendimiento e impulsar su crecimiento, esperando superar ampliamente la performance comercial que obtuvo en el período anterior). Las características y consumos de estos clientes fueron las siguientes:

- Sexo: 10 mujeres y 2 hombres.
- Edad promedio: 32,25 años.
- Residencia: 8 en C.A.B.A., 2 en San Isidro y 2 en Vicente López.
- Ocasión de consumo: 7 fueron para casamiento, 3 para cumpleaños y 2 para despedida de solteras (esta última ocasión de consumo no estaba considerada como target original del emprendimiento, surgió sin estar previsto).
- En 3 casamientos se adquirieron productos para utilizar como cotillón (promedio de 100 unidades de producto), pero no se adquirieron tocados o boutonnières. En los otros 4 casamientos no se adquirieron productos para cotillón, sino que se adquirieron tocados y boutonnières (1 tocado por casamiento y 5 boutonnières promedio).
- En dos cumpleaños (de mujeres) se adquirieron solamente vinchas de flores (30 y 40 unidades). En el restante, para un festejo masculino, se adquirieron 10 sombreros decorados con flores.
- Para las 2 despedidas de solteras, se adquirieron 30 y 40 vinchas de flores.

## **Análisis del consumidor a través de un estudio cuantitativo descriptivo**

### **Instrumento: Encuesta online**

Características:

- Objetivo: Recopilar información sobre:
  - Cómo se informan para adquirir productos o servicios.

- Canal habitual de compra.
  - Método de pago de preferencia.
  - Propensión a la compra online / canal online considerado.
  - Propensión a la compra de los productos que se ofrecen en el mercado en análisis.
  - Ocasión de consumo para los productos en análisis.
  - Mix de producto que considerarían comprar.
  - Conocimiento de la competencia directa.
  - Análisis de competidores y sustitutos potenciales.
- Target: Mujeres y hombres ocupados, de 18 a 80 años, de ingresos medios, medios/altos y altos, residentes en C.A.B.A. y G.B.A. Norte (Vicente López, San Isidro y San Fernando).
  - Cuestionario: online semi estructurado (Google Forms).
  - Diseño de la muestra:
    - No probabilístico.
    - Muestreo por conveniencia.
    - Bola de nieve.
    - Muestreo voluntario.
  - Tamaño de la muestra: 50 casos efectivos (cumplen target).
  - Datos de clasificación:
    - Sexo: Hombre / Mujer.
    - Edad: < 18 años / Entre 18 y 25 años / Entre 25 y 65 años / Mayor 65 años.
    - Residencia: C.A.B.A. / San Isidro / Vicente López / San Fernando / Otra.
    - Nivel educativo: Primario en curso / Primario completo / Secundario en curso / Secundario completo / Terciario en curso / Terciario completo / Universitario en curso / Universitario completo.

- Situación laboral: Empleado / Autónomo / Empleador / Emprendedor / Trabajo no remunerado / No trabajo.
- Nivel de Ingresos (neto): \$0 a \$55.000 ARS / \$55.0001 a \$139.000 ARS / + \$140.000 ARS.

*(En la sección ANEXOS se encuentra el detalle de preguntas del cuestionario)*

### **Resultados:**

Se han concretado en total 71 encuestas que cumplen con las condiciones de target definido para el estudio durante la vigencia de la actividad de campo (del 10/12 al 13/12 de 2021). De ese total, se desglosan los siguientes detalles:

- El 64,8% de las respuestas provinieron de mujeres y el 35,2% de hombres.
- El 80,3% de los encuestados se encuentra en el rango etario de 25 a 65 años (población considerada adulta y económicamente activa para los análisis estadísticos del INDEC y DGEyC GCABA), el 15,5% entre 18 y 25 años, y el 4,2% por encima de los 65 años.
- El 54,9% reside en la Ciudad de Buenos Aires, el 35,2% en Vicente López, el 7% en San isidro y el 2% en San Fernando.
- El 70,4% poseen título universitario, 14,1% se encuentran cursando una carrera universitaria, el 9,9% tienen secundario completo, el 4,2% tienen un terciario completo y el 1,4% se encuentra cursando una carrera terciaria.

Si bien a lo largo del Plan de Marketing iremos realizando distintos análisis y conclusiones de los resultados obtenidos, a continuación, detallamos algunas primeras observaciones que consideramos relevantes:

- Los encuestados utilizan, en gran medida, los medios digitales para informarse sobre productos o servicios de interés: 77,5% utiliza Google u otro navegador, 63,4% las redes sociales, 62% Mercado Libre y

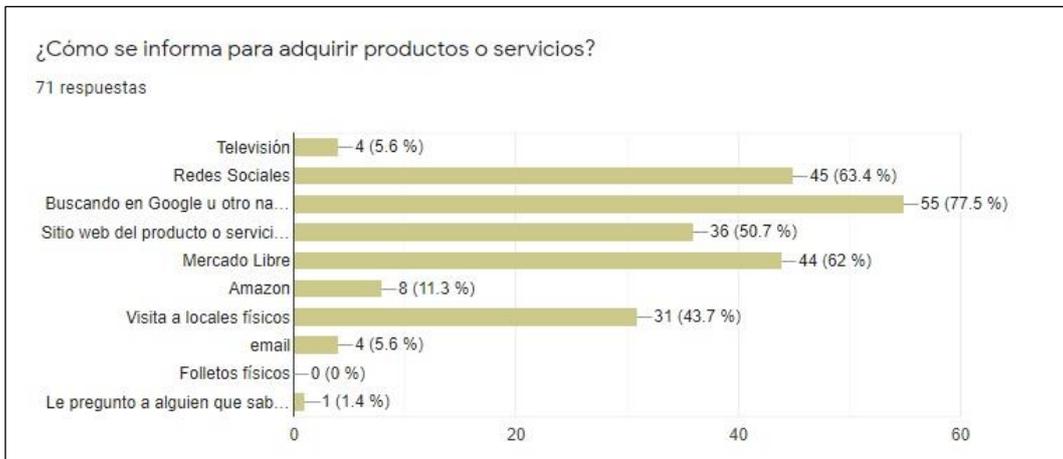
50,7% visita el sitio web del producto o servicio. Todos superiores a las vistas a locales físicos donde se comercializan los productos o servicios (43,7%).

- También los encuestados manifiestan concretar habitualmente compras online: 78,9% a través Mercado Libre, 59,2% en la tienda online del producto o servicio, 39,4% en la página web del producto o servicio, y un interesante porcentaje utiliza las redes sociales (33,8%). Sin embargo, el canal físico sigue siendo igualmente muy relevante para concretar una operación comercial: 80,3% habitualmente compra en locales físicos.
- Los medios de pagos bancarios (tarjetas de crédito y débito) y la solución de Mercado Pago superan a la utilización de efectivo. Además, el 31% prefiere utilizar tarjeta de débito, el 26,8% de crédito, el 25,4% Mercado Pago y solo el 11,3% prefiere el efectivo.
- El 100% de los que manifestaron no tener interés por los productos de Las Poupees (36,6% del total) son hombres.
- Los encuestados, además de mencionar las ocasiones de consumo “esperables” para la línea de productos de Las Poupees y sus competidores (Casamientos, Despedidas de Solteros y Cumpleaños), también mencionaron en interesantes proporciones las siguientes situaciones para utilizar los productos: 21,1% en la Playa; 19,7% en Festejos de Egresados; 16,9% en Año Nuevo y 15,5% en el Día de la Primavera.
- El producto “Maquillajes” tuvo un porcentaje relevante como potencial sustituto de los accesorios florales (52,1%).

A continuación, se detallan todos los resultados obtenidos:

*(ver página siguiente)*

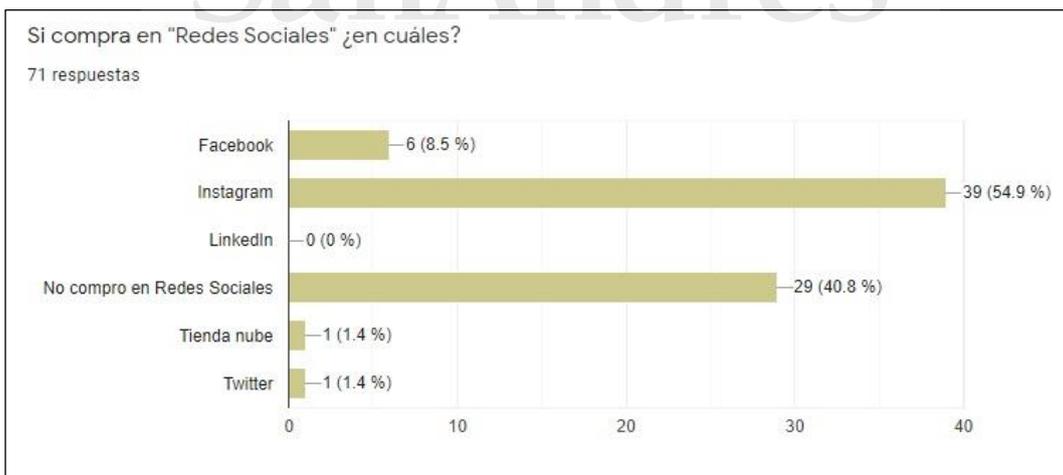
## PREGUNTAS SOBRE CONSUMO



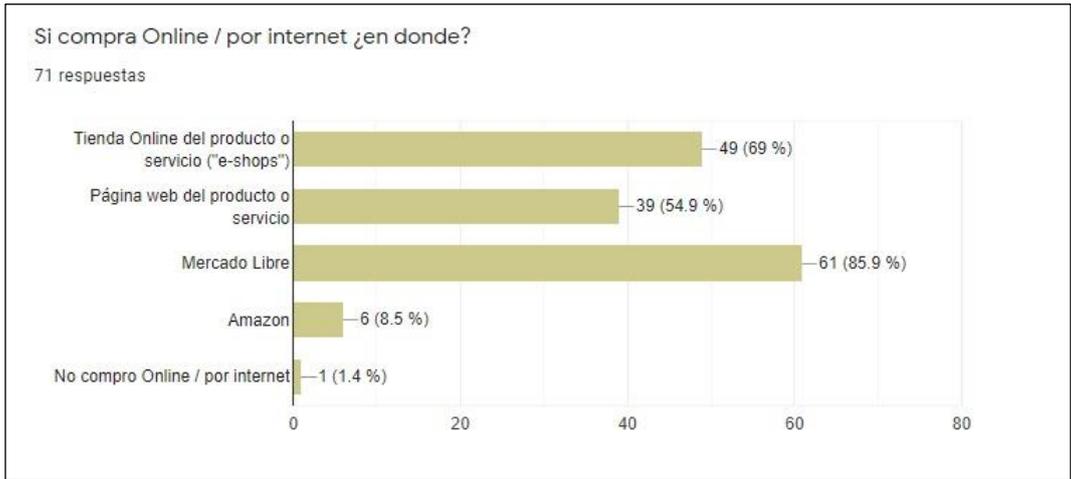
Cuadro 1



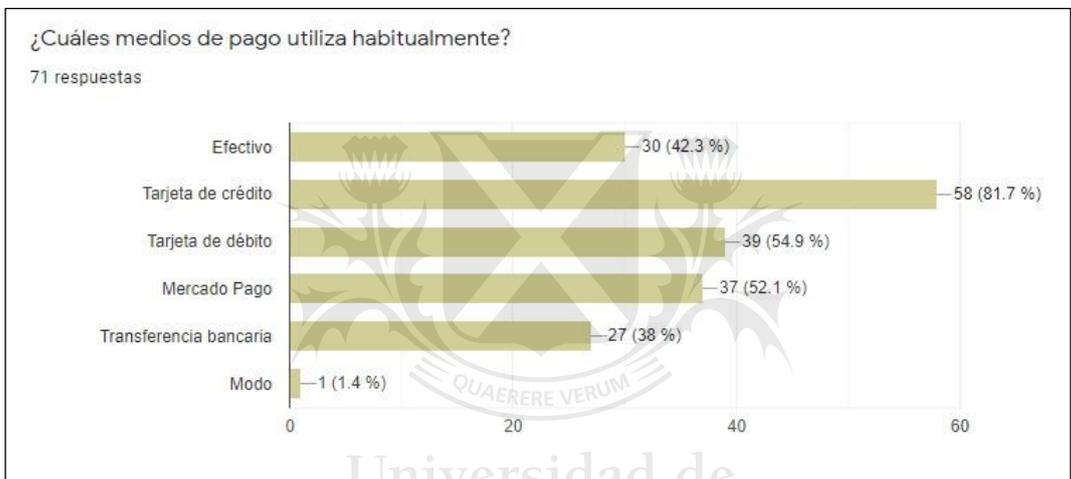
Cuadro 2



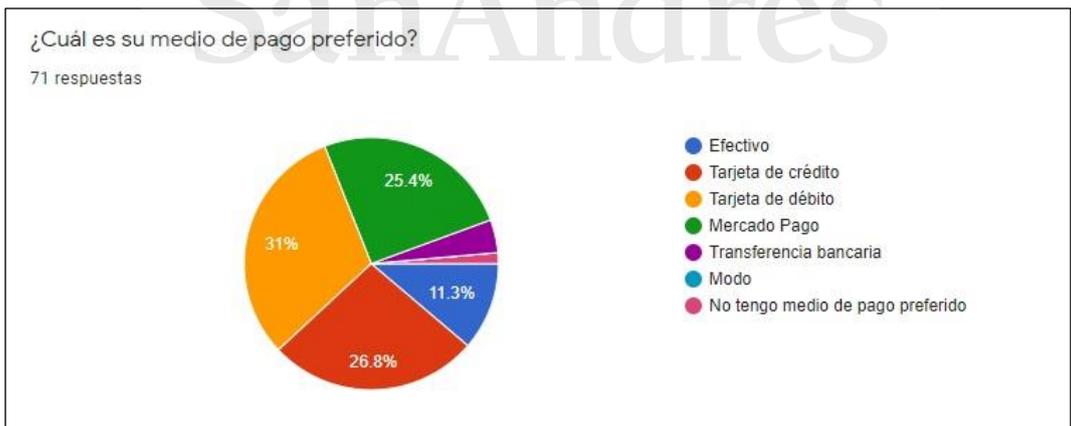
Cuadro 3



Cuadro 4

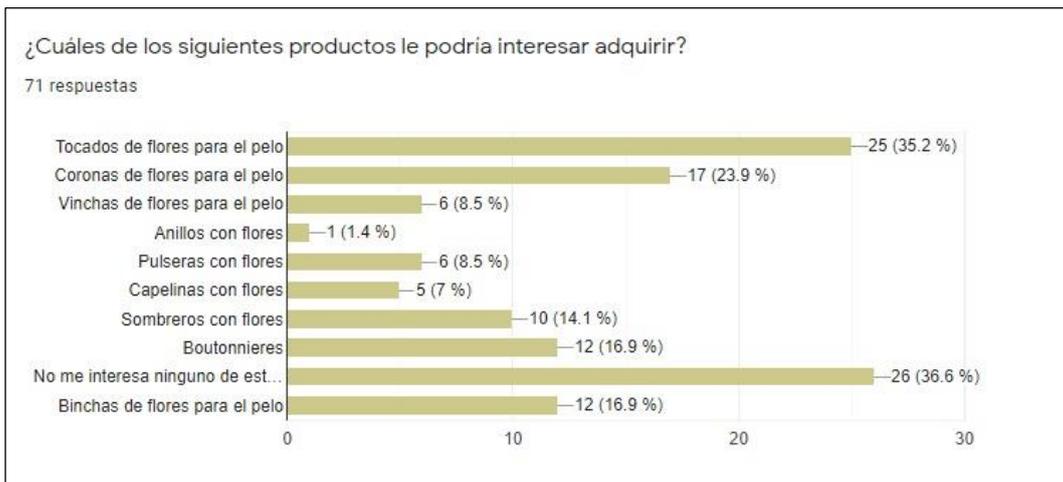


Cuadro 5

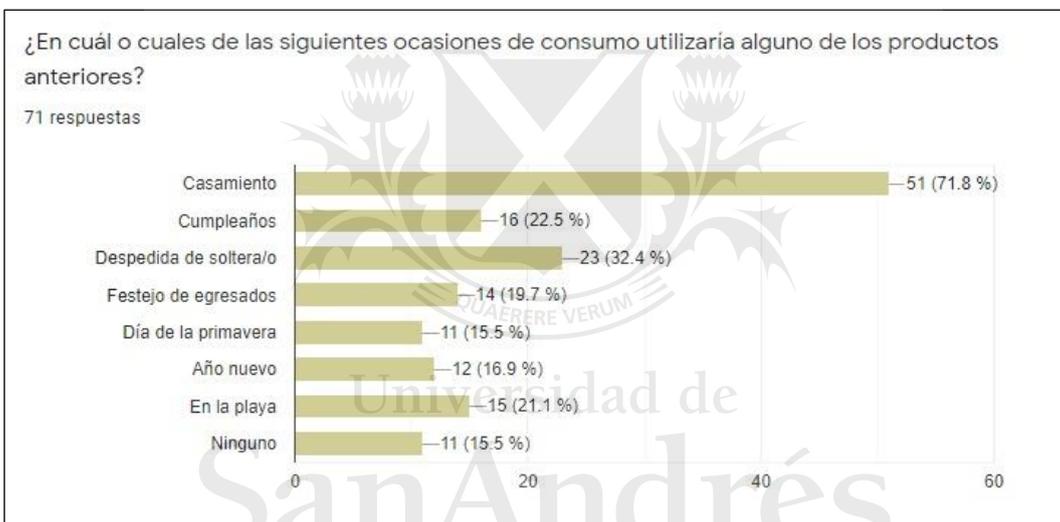


Cuadro 6

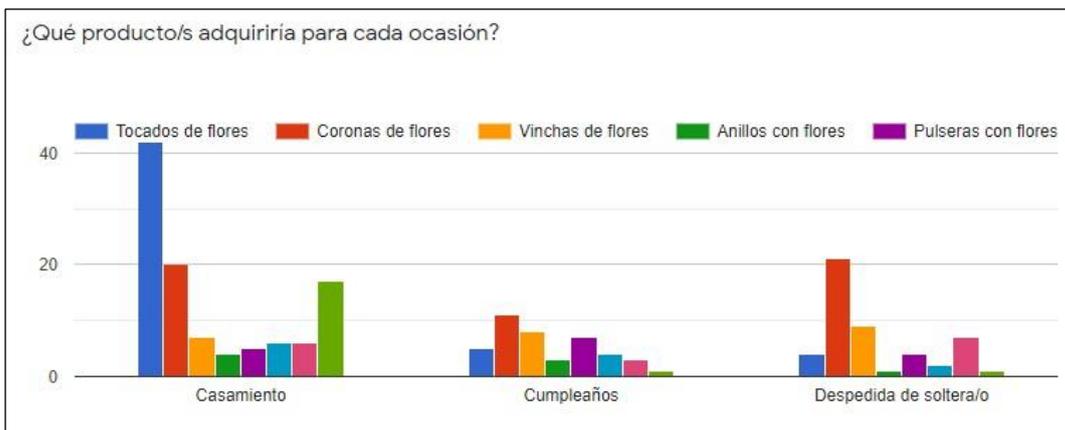
## PREGUNTAS SOBRE PRODUCTO



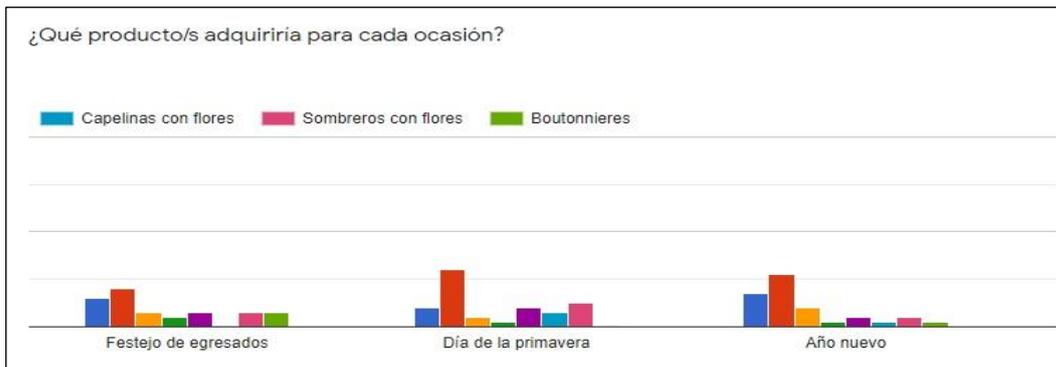
Cuadro 7



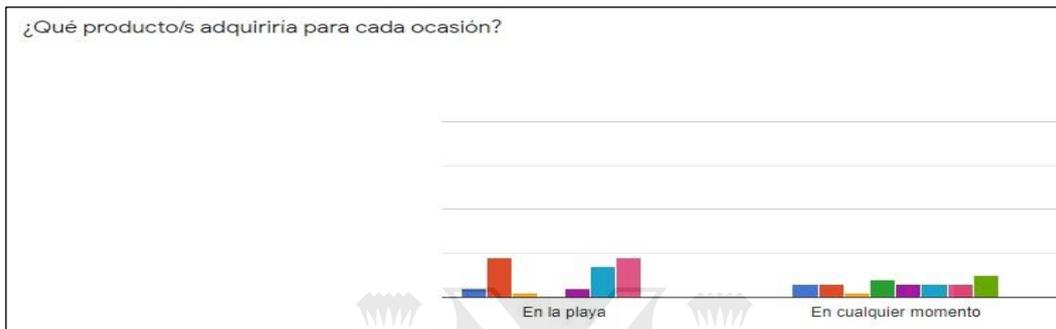
Cuadro 8



Cuadro 9 A

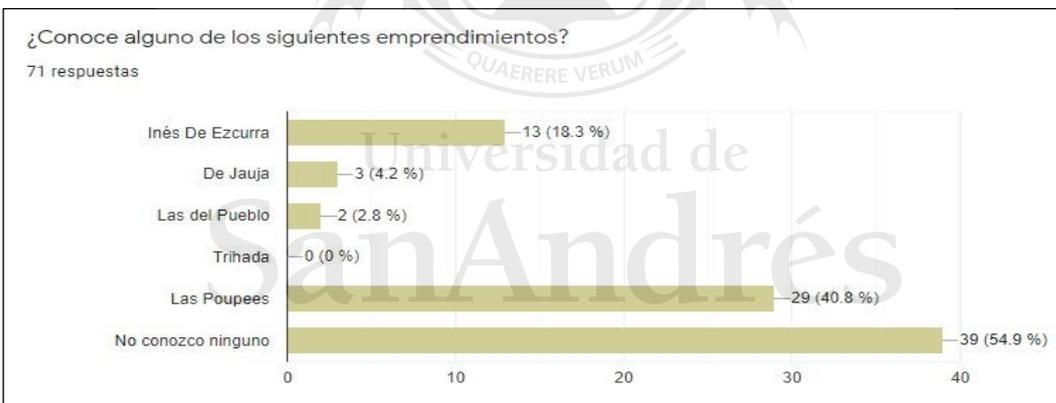


Cuadro 9 B

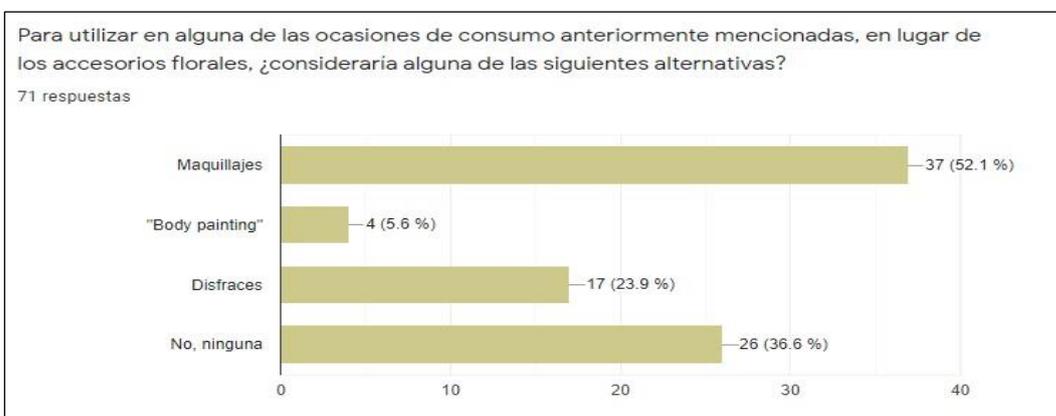


Cuadro 9 C

## PREGUNTAS SOBRE MERCADO Y SUSTITUTOS



Cuadro 10



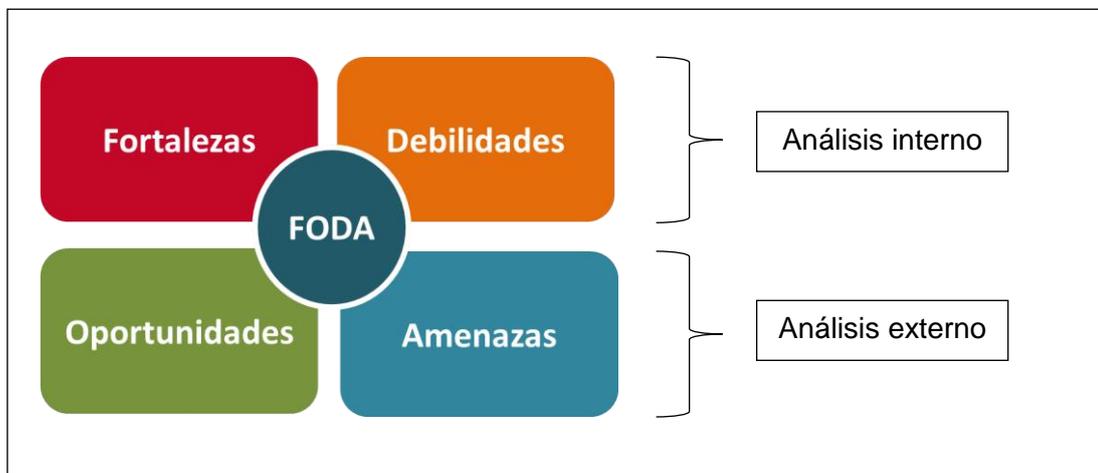
Cuadro 11

# DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

En la presente sección, realizaremos un diagnóstico de la situación del emprendimiento utilizando las herramientas estratégicas “Análisis FODA” y “Matriz de expansión de productos y mercado de Ansoff”.

## Análisis FODA

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o SWOT en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) como se conoce internacionalmente, es una herramienta de análisis de características “fotográfica” utilizada para evaluar la performance y las perspectivas de una empresa, negocio o plan determinado, en un momento dado, en este caso para el emprendimiento Las Poupees. Surgió en la década de los '60 desde la Escuela de Negocios de Harvard, en particular del artículo “*Business Policy: text and Cases*” de Learned, Christensen, Andrew y Guth, y obras similares. Consiste en determinar las fortalezas y debilidades (análisis interno), oportunidades y amenazas (análisis externo) de una empresa, negocio o plan. Sobre las variables internas el emprendimiento puede accionar, apuntalando las fortalezas y trabajando sobre las debilidades, y sobre las variables exógenas no tiene influencia directa, por lo que debe aprovechar las oportunidades y defenderse previniendo o mitigando las amenazadas (Terlato 2018).



Fuente: elaboración propia en base a Terlato (2018)

Realizada esta breve introducción teórica de la herramienta, a continuación, aplicaremos el análisis FODA al emprendimiento Las Poupees, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades frente a sus competidores directos (benchmark), y sus oportunidades y amenazas frente al mercado en análisis de accesorios florales.

Comenzaremos, como práctica sugerida para utilizar esta herramienta correctamente (*Terlato 2018*), por el análisis de **OPORTUNIDADES**: ¿Qué oportunidades podemos identificar en el mercado? ¿Cómo podemos desarrollar Las Poupees?

Como primer punto a mencionar, según lo identificado en el análisis PESTEL, el área de influencia del emprendimiento (C.A.B.A., Vicente López, San Isidro y San Fernando) es un área que atraviesa estabilidad política, cuya población ocupada y con ingresos se encuentra por encima de la media país, cuyo ingreso medio es superior a la media país, y cuya población ocupada de los sectores medios, medios/altos y altos (deciles 6 al 10), que son la población objetivo del emprendimiento, representan el 77,2% de los ingresos de la población y que implica un mercado potencial de 873.122 personas, convierten a dicha área en un mercado potencial estable, de relevante poder adquisitivo, que suponemos permeable a productos artesanales y de diseño, y tolerable a precios acorde a las características de estos productos. También podemos complementar este primer análisis con la información detallada en la sección *Análisis del Consumidor*, donde en base a fuentes de información secundarias, observamos que la población del mercado objetivo es propensa a la vida cultural activa, destacándose como de interés para el emprendimiento que un 25% de los más de 5 millones de asistentes a actividades culturales (2019) lo hacen a festivales, y que se celebran entre 10.000 y 11.000 casamientos al año (C.A.B.A.). Vemos en esos números un mercado potencial interesante para Las Poupees.

Como segundo punto a mencionar, en base a la encuesta online realizada para este Plan de Marketing, podemos observar como oportunidad que el

mercado target, ante la pregunta “¿En cuál o cuáles de las siguientes ocasiones de consumo utilizaría alguno de los productos anteriores?” (cuadro 8) además de mencionar las ocasiones de consumo “esperables” para la línea de productos de Las Poupees y sus competidores (71,8% contestó en Casamientos; 32,4% en Despedidas de Solteros y un 22,5% en Cumpleaños) también mencionaron en interesantes proporciones las siguientes situaciones para utilizar los productos: 21,1% en la Playa; 19,7% en Festejos de Egresados; 16,9% en Año Nuevo y 15,5% en el Día de la Primavera. Esto evidencia que, al aplicar los aprendizajes del artículo de Levitt, repensando el mercado en que participa Las Poupees, encontramos nuevas ocasiones de consumo de interés para los clientes en el mercado objetivo para promocionar la línea de productos del emprendimiento. Trabajaremos especialmente en el presente Plan de Marketing en estas nuevas oportunidades que se le presentan a Las Poupees, para fortalecer e impulsar el crecimiento del emprendimiento, además de consolidar las ocasiones de consumo “clásicas” ya abordadas por la emprendedora en 2019.

Continuamos el análisis FODA detallando las **FORTALEZAS** que tiene Las Poupees para aprovechar las oportunidades mencionadas anteriormente.

Como primer punto, al encontrarnos en una etapa de relanzamiento, podemos destacar la **flexibilidad** del emprendimiento para rediseñar su estrategia de marketing, perfeccionando la segmentación y el targeting, y redefiniendo su propuesta de valor (diferenciación y posicionamiento) para reposicionarse en las ocasiones de consumo tradicionales frente a sus competidores (Casamientos y Cumpleaños) y aprovechar las nuevas oportunidades de consumos detectadas en el presente Plan de Marketing.

Como segundo punto, destacamos la **formación y habilidades artísticas** de la emprendedora María de la Paz. Ella, además de haber realizado diferentes cursos y talleres referidos a accesorios florales, es autodidacta y ha sabido crear su propia línea de diseño original, lo que le permite diseñar y crear sin mayores dificultades nuevos productos (o rediseñar existentes) específicos para las nuevas ocasiones de consumo detectadas como oportunidad. También estas habilidades le permiten adaptarse a los insumos que haya

disponibles en el mercado de proveedores, que no siempre garantiza la homogeneidad y disponibilidad de los materiales.

Como tercer punto, mencionamos **la red de contactos** de la emprendedora en el mercado objetivo para relanzar el emprendimiento (ver *Resultado Encuesta online - cuadro 10*).

Seguimos el análisis describiendo las **DEBILIDADES** del emprendimiento.

Como debilidad principal, detallamos el hecho de que hay que volver a poner operativo al emprendimiento, lo que implica un tiempo de puesta en marcha y ritmo de negocios que lo coloca en una posición inicial de debilidad frente a los competidores. Las Poupees debe darse a conocer nuevamente frente a sus clientes pasados, referidos y clientes potenciales, generar nuevos pedidos que le vayan dando “vida” nuevamente al negocio, generar flujos de caja que permitan aceptar la maquinaria comercial para abordar ágilmente las nuevamente oportunidades detectadas.

Como segunda debilidad, mencionamos la escalabilidad del emprendimiento. Al ser un emprendimiento unipersonal, como el de sus competidores Inés de Ezcurra y De Jauja, el emprendimiento tiene un límite de volumen de negocios manejable, determinado por las horas hombre disponibles para el negocio de la emprendedora María de la Paz. Se debe considerar el mercado potencial y los costos de incorporar persona adicional para crecer.

Por último, para completar el análisis FODA, analizamos las **AMENAZAS** que puede enfrentar Las Poupees.

La principal, es la de tener que afrontar situaciones de faltantes de suministros en los proveedores, esto producto de las restricciones a las importaciones vigentes en la Argentina o a la escasez nacional y/o internacional de ciertos materiales debió al impacto del Covid-19 en la producción y/o transporte de dichos elementos. Esto también puede impactar en el precio de los insumos, al convertirse en escasos. Recordemos, como vimos en el análisis de fuerzas de Porter, que el mercado tiene una fuerza débil frente a los proveedores del principal insumo, la flores (ya sea en sus diferentes tipos).

Otra de las posibles amenazas es la implementación de nuevas restricciones a los eventos sociales a raíz de potenciales nuevas olas de Covid-19.

También debemos mencionar la amenaza de sustitutos como el maquillaje, que si bien no es una opción natural directa (considerada como una fuerza ni débil ni fuerte 3/5 en el análisis de fuerzas de Porter), la opción es tomada en cuenta por los consumidores target según los resultados de la encuesta realizada para este trabajo (*cuadro 11*).

Como **conclusión** de la utilización de la herramienta estratégica de Análisis FODA, podemos destacar que el emprendimiento Las Poupees cuenta con una muy buena oportunidad de relanzar su actividad comercial aprovechando las nuevas oportunidades de consumo detectadas para sus productos en el presente trabajo (en la Playa, Día de la Primavera, Festejo de Egresados, Año Nuevo) en donde los competidores todavía no tienen orientada su comunicación y comercialización (ver sección *Análisis de la Competencia*), en paralelo a recuperar presencia en las ocasiones de consumo tradicionales para el mercado de accesorios florales (Casamientos, Despedida de Solteras y Cumpleaños). Para esto debe aprovechar su flexibilidad para adaptar la estrategia de marketing y el diseño de los productos, y alinear a ello el mix de marketing. Debe inyectar recursos, tiempo y energía para retomar el ritmo del negocio y estar preparados para escalar el emprendimiento si el negocio lo demanda. Por último, se debe estar siempre atento a la disponibilidad y precio de los insumos, a las posibles futuras restricciones sociales a causa de la pandemia de Covid-19 y a sustitutos como el maquillaje.

### **Matriz de expansión de productos y mercado de Ansoff**

La “Matriz de expansión de productos y mercado de Ansoff”, también conocida como “Vector de crecimiento” o simplemente como “Matriz de Ansoff”, es una herramienta estratégica que nos permite determinar la dirección que debe seguir la empresa en su crecimiento. A partir del análisis de productos actuales y futuros, y de mercados actuales y potenciales, propone cuatro estrategias de crecimiento que debe seguir la empresa dependiendo de la

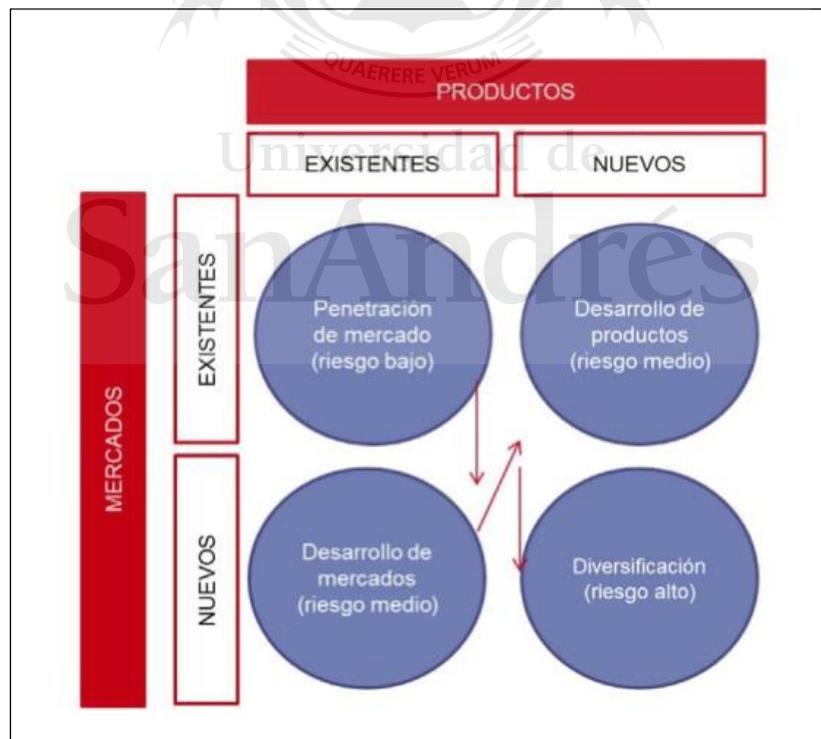
situación en la que se encuentre, y de la relación existente entre estas dos variables utilizadas para confeccionar la matriz (producto y mercado).

La matriz muestra opciones con diferentes riesgos, permitiendo escoger la opción estratégica que implique un menor riesgo para el crecimiento, y recomendando cuál debería ser el siguiente paso a dar, bajo el siguiente orden:

1. Penetración de mercados.
2. Desarrollo de nuevos mercados.
3. Desarrollo de nuevos productos.
4. Diversificación.

Es recomendable que la empresa vaya agotando las opciones 1,2 y 3 antes de abordar una estrategia de diversificación, que implica la de mayor riesgo (Vaciero Fernández 2018).

A continuación, presentamos gráficamente la Matriz de Ansoff:



Fuente: Vaciero Fernández (2018)

Luego de la presentación teórica de la herramienta, procederemos a utilizarla para analizar las alternativas de crecimiento de Las Poupees, considerando las oportunidades mencionadas en el análisis FODA precedente.

La primera estrategia a analizar es la de penetración de mercado, que implica buscar expandirse con la cartera de productos existentes en el mercado en el que actualmente se participa. Consideramos que Las Poupees puede trabajar con esta estrategia principalmente para recuperar espacio de mercado perdido a raíz del cese de comercialización producto de la pandemia. Se debe trabajar sobre la red de contactos y en comunicación para relanzar el emprendimiento y sus productos en el mercado en el que operaba. Pero creemos que con los productos existentes en el mercado actual no hay demasiadas oportunidades de crecimiento más allá de recuperar lo perdido. Los competidores se encuentran sólidos en dicho mercado. Por ende, procederemos a analizar la segunda estrategia para el crecimiento.

Esta segunda estrategia es la de desarrollo de nuevos mercados. En este punto sí consideramos que hay oportunidades de crecimiento, como vimos en el análisis FODA: considerando como “nuevos mercados” las nuevas “oportunidades de consumo” detectadas, podemos, con los productos existentes, dirigir la comunicación de Las Poupees para que los consumidores consideren los productos del emprendimiento más allá de los casamientos, despedidas de solteros y cumpleaños, esto es, trabajar para que también los productos sean utilizados para festejar el día de la primavera, para el verano (en la playa, en una quinta o country de fin de semana), para festejos de egresados, para Año Nuevo, entre otras posibilidades a explorar.

Con respecto a la estrategia de desarrollo de nuevos productos para el mercado actual, consideramos que, si bien se deben actualizar los productos para mantener un diseño vigente y acorde a las modas, no vemos atractivas posibilidades de crecimiento con productos nuevos, como podemos observar en la encuesta realizada al público target (*cuadro 9A*) en donde de un total de 8 productos analizados, las preferencias principalmente son por los tocados de flores, coronas de flores y boutonnières.

Por último, en la estrategia de diversificación (productos nuevos para mercados nuevos), sí vemos una posibilidad de crecimiento para abordar en el mediano plazo, ya que la emprendedora María de la Paz ha desarrollado una línea de conejos con vestidos de flores para regalar a nenes y nenas, con sonajero o cajita de música incorporada, que consideramos que pueden encuadrar dentro de “Las Poupees” con el hilo conductor de las flores y una línea estética en cuanto a colores similar a los productos actuales.



# ESTRATEGIA

En la presente sección del Plan de Marketing, realizaremos primero un trabajo de segmentación de mercado; en segundo lugar, sobre esta segmentación, realizaremos una selección de mercado objetivo (“targeting”), para finalmente aplicar sobre este mercado objetivo una estrategia de diferenciación y posicionamiento (definición de propuesta de valor para los clientes).

Estos pasos nos permiten focalizar los esfuerzos en los clientes correctos y proveen organización para los elementos del mix de marketing, las “4Ps” (producto, precio, plaza y promoción) que veremos más adelante. En particular, el posicionamiento de producto construye la sinergia entre los elementos mencionados (*Sarvary y Elberse 2005*).

## Segmentación

A continuación, tenemos como objetivo construir un modelo de segmentación.

La segmentación consiste en dividir al mercado en grupos de potenciales clientes (denominados segmentos de mercado) con características, comportamientos y necesidades similares dentro de cada grupo, y que a su vez puedan identificarse claramente las diferencias entre los grupos. De esta forma, en vez de tener como objetivo un único mercado grande y heterogéneo, podemos ofrecer productos o servicios acorde a las necesidades de cada segmento, de características internas más homogéneas, optimizando la propuesta de valor y los esfuerzos de marketing. Es importante que la segmentación esté basada en una o varias características que sean relevantes para los esfuerzos de marketing (*Sarvary y Elberse 2005*).

Los modelos de segmentación pueden construirse sobre:

- Variables geográficas.
- Variables demográficas.
- Variables psico geográficas.

- Variables comportamentales.

Es recomendable, en la medida de lo posible, utilizar todas las variables.

Para construir nuestro modelo, utilizaremos la siguiente matriz de variables:

	GENERALES	ESPECÍFICOS
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ GEOGRÁFICOS: PAÍS, CIUDAD</li> <li>▪ DEMOGRÁFICOS: SEXO, EDAD</li> <li>▪ SOCIOECONÓMICOS: INGRESOS, OCUPACIÓN, EDUCACIÓN...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DE COMPORTAMIENTO: FRECUENCIA, LUGAR DE COMPRA, INTENSIDAD Y MOMENTO DE USO...</li> </ul>
SUBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PERSONALIDAD: AMBICIOSO, SEGURO DE SI MISMO, AGRESIVO, INTROVERTIDO, EXTROVERTIDO, SOCIABLE...</li> <li>▪ ESTILOS DE VIDA: LIBERAL, CONSERVADOR, SALUDABLE, AVENTURERO, YUPPIE...</li> <li>▪ VALORES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MOTIVACIONALES: BENEFICIOS BUSCADOS DE LOS PRODUCTOS</li> <li>▪ ACTITUDES, PERCEPCIONES Y PREFERENCIAS DE LA PERSONA HACIA ESE PRODUCTO CONCRETO</li> <li>▪ SENSIBILIDAD A LAS VARIABLES DEL MARKETING MIX</li> </ul>

Fuente: Martínez y Sanchez (2019)

Variables GENERALES OBJETIVAS:

- Geográficas (residencia):
  - País: Argentina
  - Zonas: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Vicente López, San Isidro, San Fernando, Otras.
- Demográficas:
  - Sexo: Femenino y Masculino
  - Edad: Menor de 18 años, Entre 18 y 25 años, Entre 25 y 65 años, Mayor a 65 años.
- Socioeconómicas:
  - Nivel educativo: Primario en curso, Primario completo, Secundario en curso, Secundario completo, Terciario en curso, Terciario completo, Universitario en curso, Universitario completo.
  - Situación laboral: Empleado, Autónomo, Empleador, Emprendedor, Trabajo no remunerado, Sin trabajo.

- Nivel de ingresos: \$0 a \$55.000 ARS, \$55.001 a \$139.000 ARS, + \$140.000 ARS.

#### VARIABLES ESPECÍFICAS OBJETIVAS:

- Comportamentales:
  - Canales habituales de compra: Locales físicos, Redes Sociales, Tienda Online, Página web, Mercado Libre, Amazon, Teléfono.
  - Medios de información para adquirir productos o servicios: Televisión, Redes Sociales, Google, Páginas web, Mercado Libre, Amazon, Visita a locales físicos, email, Folletos, Consulta a especialistas.
  - Medios de pago utilizados: Efectivo, Tarjeta de crédito, Tarjeta de Débito, Mercado Pago, Transferencia bancaria, Modo.
  - Ocasión de consumo: Casamientos, Cumpleaños, Despedida de soltera/o, Festejo de egresados, Día de la Primavera, Año Nuevo, En la playa, Ninguno.

#### VARIABLES SUBJETIVAS GENERALES:

- Psicográficas:
  - Personalidad: Sociable, No sociable, Introverso, Extroverso, Amigable, Solitario.
  - Vestimenta: Clásico, Sigue las Modas, Rebelde, Punk, Hippie, Bohemio. No le presta atención.
  - Estilo de vida: Liberal, Conservador, Conciencia Ecológica Amante de la Naturaleza, Le gusta estar en casa, Le gusta la vida al aire libre.

#### VARIABLES SUBJETIVAS ESPECÍFICAS:

- Beneficios: Personas que buscan engalanar su presencia, vestirse con accesorios, para expresar su personalidad físicamente.

Detalladas y clasificadas las variables consideradas, procedemos a construir el modelo de segmentación, teniendo en cuenta las características del emprendimiento Las Poupees y su potencial alcance:

Variables GENERALES OBJETIVAS	País	Sexo	Residencia	Ingresos (ARS)	Situación laboral	Nivel educativo
	Argentina	Hombres	C.A.B.A.	\$0 a \$55.000	Empleado	Todos
	Otros	Mujeres	Vicente López	\$55.001 a \$139.000	Autónomo	
			San Isidro	+\$140000	Empleador	
			San Fernando		Emprendedor	
			Otra		Trabajo no remunerado	
				Sin trabajo		
Variables ESPECÍFICAS OBJETIVAS	Canales habituales de compra		Medios de información para consumo		Medios de pago utilizados	Ocasión de consumo
	Locales físicos		Televisión		Efectivo	Casamientos
	Redes Sociales		Redes Sociales		Tarjeta de crédito	Cumpleaños
	Tienda Online		Google		Tarjeta de Débito	Despedida de soltera/o
	Página web		Páginas web		Mercado Pago	Festejo de egresados
	Mercado Libre		Mercado Libre		Transferencia bancaria	Día de la Primavera
	Amazon		Amazon		Modo	Año Nuevo
	Teléfono		Visita a locales físicos		Otros	En la playa
	Otros		email			Otros
		Consulta a especialistas			Ninguno	
		Otros				
Variables SUBJETIVAS GENERALES	Personalidad		Vestimenta		Estilo de vida	
	Todas		Clásico		Liberal	
			Sigue las Modas		Conservador	
			Rebelde		Conciencia Ecológica	
			Punk		Amante de la Naturaleza	
			Hippie		Le gusta estar en casa	
			Bohemio		Le gusta la vida al aire libre	
		No le presta atención				
Variables SUBJETIVAS ESPECÍFICAS	Beneficios					
	Personas que buscan engalanar su presencia, vestirse con accesorios, para expresar su personalidad físicamente					

Fuente: elaboración propia

## Targeting

Construido el modelo de segmentación, en la etapa de “targeting” seleccionaremos aquellos segmentos que resulten más atractivos, rentables y alcanzables para nuestros productos o servicios. Utilizamos para ello como criterios el tamaño y crecimiento de los segmentos, atractivo estructural de los segmentos, objetivos y recursos del emprendimiento (Martínez y Sanchez 2019).

A continuación, remarcamos los segmentos en los que el emprendimiento hará foco, para luego construir una breve descripción de los potenciales clientes (recordemos que previamente ya se habían seleccionado variables

de segmentación acorde a las características del emprendimiento, con el fin de simplificar el modelo de segmentación y el “targeting”, como por ejemplo al definir como variables geográficas CABA, Vicente López, San Isidro, San Fernando y “Otra” para todo el resto de las zonas posibles en Argentina, donde ya conocemos de antemano dada las características de Las Poupees que no podríamos abarcar dichos segmentos):

Variables GENERALES OBJETIVAS	País	Sexo	Residencia	Ingresos (ARS)	Situación laboral	Nivel educativo
	Argentina	Hombres	C.A.B.A.	\$0 a \$55.000	Empleado	Todos
	Otros	Mujeres	Vicente López	\$55.001 a \$139.000	Autónomo	
			San Isidro	+\$140000	Empleador	
			San Fernando		Emprendedor	
		Otra		Trabajo no remunerado		
				Sin trabajo		
Variables ESPECÍFICAS OBJETIVAS	Canales habituales de compra		Medios de información para consumo		Medios de pago utilizados	Ocasión de consumo
	Locales físicos		Televisión		Efectivo	Casamientos
	Redes Sociales		Redes Sociales		Tarjeta de crédito	Cumpleaños
	Tienda Online		Google		Tarjeta de Débito	Despedida de soltera/o
	Página web		Páginas web		Mercado Pago	Festejo de egresados
	Mercado Libre		Mercado Libre		Transferencia bancaria	Día de la Primavera
	Amazon		Amazon		Modo	Año Nuevo
	Teléfono		Visita a locales físicos		Otros	En la playa
	Otros		email			Otros
			Consulta a especialistas			Ninguno
			Otros			
Variables SUBJETIVAS GENERALES	Personalidad		Vestimenta		Estilo de vida	
	Todas		Clásico		Liberal	
			Sigue las Modas		Conservador	
			Rebelde		Conciencia Ecológica	
			Punk		Amante de la Naturaleza	
			Hippie		Le gusta estar en casa	
			Bohemio		Le gusta la vida al aire libre	
			No le presta atención			
Variables SUBJETIVAS ESPECÍFICAS	Beneficios					
	Personas que buscan engalanar su presencia, vestirse con accesorios, para expresar su personalidad físicamente					
<i>Fuente: elaboración propia</i>						

Hecha la anterior selección, resumimos definiendo que Las Poupees se orientará a los siguientes segmentos: “Mujeres y Hombres; residentes en C.A.B.A., Vicente López, San Isidro y San Fernando; Ocupados; de ingresos medios, medios/altos y altos (+ARS 55.000); que habitualmente adquieren productos y servicios por redes sociales, tiendas online, páginas web, teléfono y Mercado Libre; que se informan para consumir a través de redes sociales, Google, páginas web, email y Mercado Libre; que utilizan distintos medios de pago como efectivo, tarjetas de crédito y débito, Mercado Pago, transferencias

bancarias y MODO; y que consideran consumir los productos de Las Poupees no solo en casamientos, despedidas de solteros y cumpleaños, sino también en festejos del Día de la Primavera, Año Nuevo, festejos de egresados o en la playa, entre otros. Se orienta a personas con todo tipo de personalidad, pero que para vestirse sean personas que les guste seguir las modas, o ser rebeldes, o de estilo hippie, o bohemio, o no les interese la moda, pero sí expresarse. Se apunta también a personas con estilo de vida liberal, de conciencia ecológica, amantes de la naturaleza y/o que les gusta la vida al aire libre. Por último, como beneficio, se espera consumidores que busquen “engalanar” su presencia, vestirse con accesorios, para expresar su personalidad físicamente.

### **Diferenciación y posicionamiento**

Una vez definidos los segmentos target, procederemos a diseñar la propuesta de valor de Las Poupees, es decir la forma en que el emprendimiento creará un valor diferenciado para dichos segmentos, y qué posición desea ocupar en ellos (*Martínez y Sanchez 2019*).

Utilizaremos como herramienta para presentar la estrategia de diferenciación y posicionamiento el “Modelo de Negocios Canvas” (Business Model Canvas). El modelo está compuesto por 9 bloques básicos que buscan mostrar la lógica de como una compañía busca generar dinero (como crea, ofrece y captura valor la empresa). Los nueve bloques cubren las 4 áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. La herramienta recrea el Canvas de un pintor, con el objetivo de presentar los 9 bloques en una única hoja/visual, de fácil lectura y exposición (*Osterwalder y Pigneur 2010*).

Finalmente, la propuesta de valor será sintetizada en una “Expresión de Posicionamiento” (“Positioning Statement” en su uso habitual en inglés), que refleja la posición que deseamos tener en la mente de los consumidores (*Sarvary y Elberse 2005*).

## Canvas

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Proveedores de materia prima, especialmente los de flores.</p> <p>Productos y Servicios complementarios que recomiendan a Las Poupees: modistas de vestidos de novias, "wedding planners", proveedores de catering, estilistas, micro influencers.</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Acciones de promoción/comunicación en Instagram, Facebook, Google, página web del emprendimiento y por email.</p> <p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Línea de diseño única de Las Poupees. Capacidad de producir productos para distintas situaciones de consumo. Variedad de medios de pago: efectivo, tarjetas de crédito y débito, Mercado Pago, transferencias bancarias y MODO.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Las Poupees ofrece productos florales personalizados, "únicos para vos", de estética y estilo propios, artesanales, para personas que buscan "engalanar" su presencia vistiéndose con accesorios para expresarse en distintas situaciones como casamientos, cumpleaños, fiesta de egresados, despedida de solteros, Día de la Primavera, Año Nuevo, en la playa, entre otros.</p>	<p><b>Relación con los Clientes</b> </p> <p>Personalizada. Relación 1 a 1. Emprendedora con clientes directos. No se utilizan intermediarios.</p> <p><b>Canales</b> </p> <p>Redes sociales (Instagram y Facebook), tienda online en página web del emprendimiento y por teléfono.</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b> </p> <p>Mujeres y Hombres; residentes en C.A.B.A., Vicente López, San Isidro y San Fernando; ocupados; de ingresos medios y altos; personas de distinta personalidad, pero que para vestirse les gusta estar a la moda, o ser rebeldes, o de estilo hippie, o bohemio, o que no les interese la moda pero sí expresarse. Personas con estilo de vida liberal, de conciencia ecológica, amantes de la naturaleza, que les gusta la vida al aire libre.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <p>Los principales costos son de materia prima (flores, alambres, pegamentos, cintas), de acciones de marketing y las horas hombre de la emprendedora destinadas a actividades que no sean la confección de los productos de Las Poupees.</p>	<p><b>Fuentes de Ingresos</b> </p> <p>Venta de accesorios florales: • Tocados de flores para el pelo • Coronas de flores para el pelo • Vinchas de flores para el pelo • Anillos con flores • Pulseras con flores • Capelinas y sombreros con flores • Boutonnieres.</p>			

*Fuente: elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur (2010)*

### Expresión de posicionamiento

“En las Poupees, a diferencia de nuestros competidores, ofrecemos productos florales personalizados, “únicos para vos”, con un estilo de diseño propio distintivo, pensados para que te puedas expresar acorde a los momentos en que vos desees hacerlo, ya sea en una fiesta, en la playa, en tu casamiento, en un cumpleaños, para Año Nuevo, en el Día de la Primavera o en cualquier otra situación que vos los desees y nos pidas que diseñemos”.

## OBJETIVOS Y METAS

Avanzando con el Plan de Marketing, luego de las etapas **de análisis, de diagnóstico y de definiciones estratégicas**, proseguiremos abordando las **definiciones operativas** del emprendimiento. Para ello se armará un plan de acción de objetivos y metas cuya consecución permita relanzar Las Poupees ofreciendo a los clientes la **nueva propuesta de valor** detallada en el Canvas, e ir construyendo en sus mentes la **expresión de posicionamiento** definida en la sección anterior.

### Objetivos

Como se mencionó en el párrafo anterior, para alcanzar el **objetivo principal de relanzar Las Poupees**, se plantean los siguientes **objetivos secundarios** que a su vez buscan también materializar la nueva propuesta de valor y construir la expresión de posicionamiento:

- Rediseño de productos para adaptarlos a las nuevas ocasiones de consumo mencionadas como oportunidades en el análisis FODA (Día de la Primavera, Año Nuevo, fiestas de egresados, en la playa, entre otras).
- Rediseño de la comunicación (promoción) apuntando a los segmentos target y entorno a dos ejes principales: Recuperar presencia de los productos originales en los mercados en donde se operaba antes del cese de actividad (casamientos, cumpleaños y despedidas de soltera/o) y posicionar los productos rediseñados para que sean utilizados en las ocasiones de consumo nuevas mencionadas en el punto anterior.
- Desarrollar la estrategia de canales de comercialización (plaza) que se mencionó en el Canvas.
- Definir una estrategia de precios.

- Explorar la línea de productos “Conejos” para implementar en el mediano plazo la estrategia de diversificación (productos nuevos para mercados nuevos) mencionada en el análisis realizado con la herramienta Matriz de Ansoff.
- Alcanzar un número de operaciones anual que permitan la sustentabilidad del negocio.

## **Metas**

A continuación, se detallan las metas cuantitativas definidas para poder alcanzar los objetivos:

- Se espera que el emprendimiento Las Poupees esté operativo en septiembre de 2022 (antes del Día de la Primavera).
- Rediseñar los siguientes productos:
  - Coronas de flores.
  - Vinchas de flores.
  - Capelinas y sombreros con flores.
- Armar campañas de comunicación que “corran” en paralelo, orientadas a distintas situaciones de consumo, y con distinta intensidad según el momento del año.
- Definir especificaciones y desarrollar sitio web propio con tienda online embebida.
- Definir estrategia para la gestión de Instagram y Facebook e implementar tienda online en ambas.
- Implementar WhatsApp profesional.
- Costeo de productos y definición de Precios / Márgenes.
- Desarrollo de prueba de concepto del producto “Conejos” para estrategia de diversificación.
- Confección de análisis económico/financiero para proyección de sostenibilidad del emprendimiento.

## MIX DE MARKETING

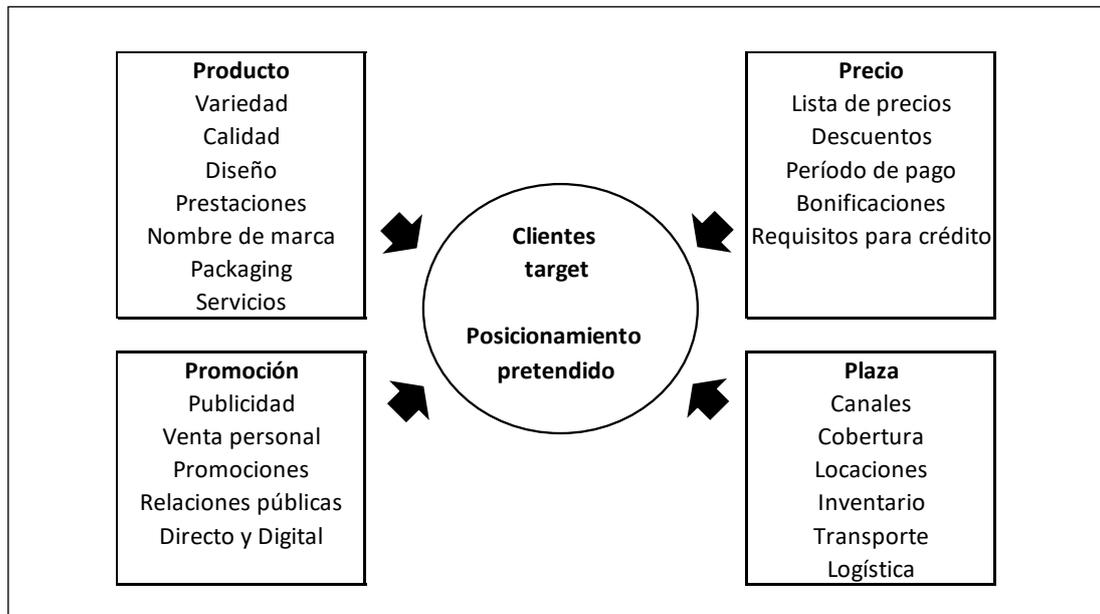
Continuando con las decisiones operativas para el emprendimiento, luego de haber establecido los objetivos y metas, procederemos a trabajar sobre el **mix de marketing**.

El mix de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing que la empresa desarrolla y combina para producir la respuesta que desea en el mercado target. Abarca todo lo que la empresa puede hacer para atraer a los consumidores y brindarles una propuesta de valor. Las muchas posibilidades de acción pueden agruparse en un conjunto de 4 variables (las 4Ps del marketing): Producto, Precio, Plaza y Promoción (*Kotler y Armstrong 2018*).

La variable “Producto” se refiere a la combinación de todos aquellos productos y/o servicios que la compañía ofrece al mercado target. “Precio” es el monto de dinero que los clientes deben pagar para obtener los productos y/o servicios. La variable “Plaza” incluye todas las actividades que realiza la empresa para que los productos y/o servicios estén disponibles para los consumidores. Por último, “Promoción” se refiere a todas las actividades que realiza la empresa para comunicar los beneficios de los productos y/o servicios que comercializa y para persuadir a los consumidores a que los compren/contraten (*Kotler y Armstrong 2018, 77*).

Un programa de marketing eficaz es aquel que combina de forma integrada los elementos del mix de marketing para lograr los objetivos de marketing propuestos, atrayendo a los consumidores y brindándoles valor. El mix de marketing es la herramienta táctica que posee la compañía para lograr un fuerte posicionamiento en el mercado target.

A continuación, presentamos el mix de marketing con un esquema:



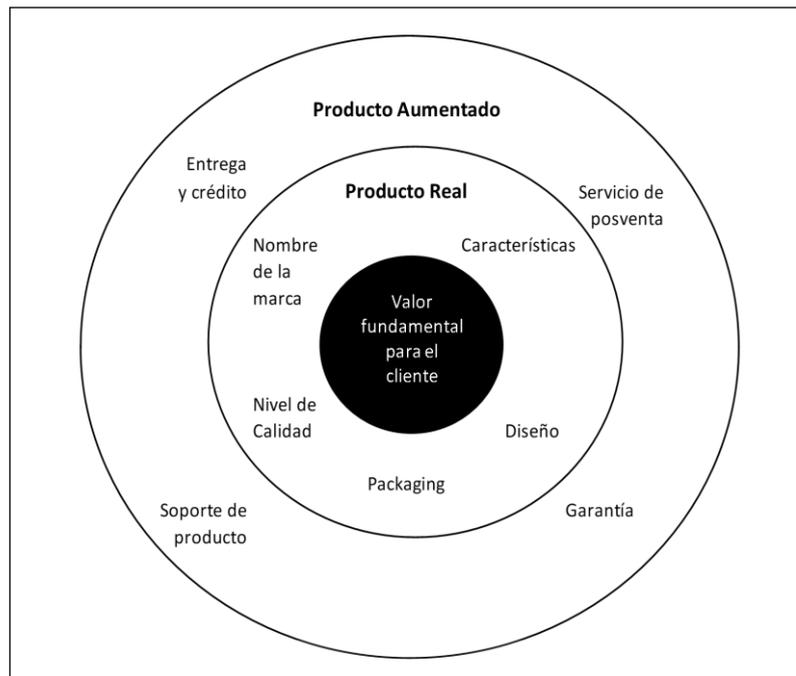
Fuente: Kotler y Armstrong (2018)

Comenzaremos el análisis del mix de marketing para Las Poupees por la variable Producto, continuaremos por Precio, seguiremos trabajando con Promoción y finalizaremos con el análisis de Plaza.

## Producto

Se define "Producto" como cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Para el concepto de mix de marketing, "Producto" es más que bienes tangibles, también lo es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo –servicio- (Kotler y Armstrong 2018, 244).

Realizaremos el planeamiento, propuesta y descripción de productos utilizando el siguiente esquema:



Fuente: Kotler y Armstrong (2018)

**Valor fundamental para el cliente:** Autoexpresión. Identidad. Estilo. Disfrute. Calidad.

**Producto real:** Como hemos mencionado en el apartado *INTRODUCCIÓN*, el mix de productos de Las Poupees se compone de la siguiente forma:

- Tocados de flores para el pelo.
- Coronas de flores para el pelo.
- Vinchas de flores para el pelo.
- Anillos con flores.
- Pulseras con flores.
- Capelinas y sombreros con flores.
- Boutonnieres.

Cada uno de los productos se confecciona de forma artesanal, con excelente calidad de materiales y detalles de terminación, con diseño y estilo propio de la emprendedora María de la Paz (diseño de autor). Los productos se entregan en “packaging” también artesanal, en sintonía con toda la línea de diseño.

Mostramos a continuación imágenes de la línea de productos actuales:

- Tocados de flores para el pelo:



*Fuente: elaboración propia*

- Coronas de flores para el pelo:



*Fuente: elaboración propia*

- Vinchas de flores para el pelo:



*Fuente: elaboración propia*

- Anillos con flores:



*Fuente: elaboración propia*

- Pulsera con flores:



*Fuente: elaboración propia*

- Capelinas y sombreros con flores:



Fuente: elaboración propia

- Boutonnieres:



Fuente: elaboración propia

Y del "packaging":



Fuente: elaboración propia

Ahora bien, como hemos detallado en el apartado de *OBJETIVOS Y METAS*, una de las metas es la de rediseñar los productos “Coronas con flores para el pelo”, “Vinchas con flores para el pelo” y “Capelinas/Sombreros con flores”, con el objetivo de promocionarlos y comercializarlos para las nuevas ocasiones de consumo detectadas. Por ende, a continuación, presentamos las propuestas y pruebas de rediseño:

- Coronas con flores para el pelo: Se busca extender la línea “a lo largo” y en “profundidad” agregando versiones de coronas de distinto tamaño, con otras combinaciones de tipos y colores de flores, para por ejemplo ser utilizadas en el Día de la Primavera, en la playa, entre otras ocasiones:



*Fuente: elaboración propia*

- Vinchas de flores para el pelo: Se busca también extender la línea “a lo largo” agregando vinchas con otras combinaciones de colores, pero manteniendo el diseño base:



Nuevas versiones



Tradicional casamientos



Nuevas versiones



Universidad de

Fuente: elaboración propia

- Capelinas/Sombreros con flores: Se extiende la línea de sombreros “a lo largo”, agregando un nuevo color blanco que hace juego con las capelinas blancas, pero con variedad de opciones de colores de flores para que cada uno sea único:



Nuevas versiones



Fuente: elaboración propia

**Producto aumentado:** Las Poupees entrega todos los pedidos a domicilio (donde indique el cliente) sin cargo dentro de la zona de influencia del emprendimiento (C.A.B.A., Vicente López, San Isidro y San Fernando). Cuenta con los siguientes medios de pago: efectivo, tarjeta de crédito y débito, Mercado Pago, MODO y por transferencia bancaria. No se realizan ventas financiadas ni se solicitan anticipos. Los productos cuentan con garantía ante desperfectos de confección (por ejemplo, si despega o desprende alguna pieza sin que el producto haya recibido un golpe). Se ofrece también un servicio de reparación de coronas y tocados usados para extender su vida útil (con cargo cliente).

**Estrategia de diversificación:** Otra de las metas planteadas en este Plan de Marketing, es la de preparar las bases para implementar en el mediano plazo una estrategia de crecimiento de diversificación (según lo analizado con la herramienta Matriz de Ansoff). Para ello se propone desarrollar el producto “Conejos”. A continuación, presentamos los dos primeros modelos (pruebas de concepto) que pretenden seguir con la línea de diseño y calidad de Las Poupees, con las flores como eje conductor:



*Fuente: elaboración propia*

## Precio

Continuamos el análisis del mix de marketing con la variable “Precio”. Ahora bien, ¿Qué entendemos por Precio? En un sentido estrecho, precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. Más ampliamente, precio es la suma de todo el valor que los clientes están dispuestos a otorgar para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio.

Precio es la única variable del mix de marketing que produce ingresos. Todos los demás elementos representan costos. Precio es también el elemento más flexible del mix de marketing. A diferencia de las características y especificaciones de los productos o los compromisos de canal (acuerdos con distribuidores), los precios pueden cambiarse rápidamente (*Kotler y Armstrong 2018, 308*). Esta flexibilidad implica una gran responsabilidad: mover el precio apenas unos puntos porcentuales puede implicar un gran incremento en los ingresos si se mantiene la base de clientes, pero también puede ocasionar el resultado inverso, una pérdida importante de ingresos si se pierden consumidores por no estar dispuestos a pagar el nuevo precio.

La política de precios debe ser coherente y homogénea con los objetivos y estrategia de la empresa, y a la vez adecuarse al mercado en que compite (*Martínez y Sanchez 2019*).

Podemos considerar cinco factores principales para establecer precio: el valor para el cliente del producto o servicio, el costo del producto o servicio, la estrategia y los precios de los competidores, la estrategia del mix de marketing y la naturaleza del mercado y de la demanda. Por debajo del costo del producto no hay utilidades, por encima del valor percibido por el cliente no hay demanda. A raíz de estos factores, podríamos considerar tres grandes estrategias para definir precio: precio baso en el costo de los productos o servicios, precio basado en la percepción de valor para el cliente del producto o servicio y precio basado en los competidores (*Kotler y Armstrong 2018, 309*).

Esto se represente en el siguiente esquema:



Fuente: Kotler y Armstrong (2018)

Para fijar el precio de los productos del emprendimiento Las Poupees, realizaremos un análisis de costos y un análisis de la competencia, por lo que estaremos utilizando un mix de estrategias: precio basado en el costo de los productos y precio basado en la competencia. Consideramos que la competencia, con más tiempo en el mercado, ya tiene fijado precios basados en el valor para el cliente (siendo un mercado de nicho), por lo que implícitamente se está considerando la estrategia de precios basada en el valor para los clientes. Por ende, en esta etapa de relanzamiento del emprendimiento, consideramos adecuado tomar como referencia los precios de la competencia. Se pretende en el mediano plazo, con el asentamiento de Las Poupees con productos de calidad, estilo y diseño característicos, convertirse en "price maker" (tener la capacidad de fijar precios en el mercado y que los mismos sean validados por los clientes).

### **Análisis de costos**

En los siguientes cuadros presentamos los análisis de costos de las distintas líneas de productos:

*(en la sección ANEXOS se detallan las tablas de conversión utilizadas para el costeo de los productos)*

Tocado de flores para el pelo			Tamaños					
			Chico		Mediano		Grande	
			Cantidad	Costo	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo
				unitario (\$)		unitario (\$)		unitario (\$)
			\$ 1.542,02	\$ 3.128,85	\$ 3.900,29			
Costos variables / directos	Costo de materiales							
	1	Flor de tela principal (q)	2	\$ 657,06	4	\$ 1.314,12	4	\$ 1.314,12
	2	Flor de tela secundaria (q)	0	\$ -	3	\$ 209,07	4	\$ 278,76
	3	Flor disecada compl. (q)	4	\$ 160,000	6	\$ 240,00	8	\$ 320,00
	4	Alambre aluminio revestido verde (cm)	30	\$ 6,44	40	\$ 8,58	60	\$ 12,87
	5	Cinta engomada verde (cm)	60	\$ 7,08	80	\$ 9,44	120	\$ 14,16
	6	Pegamento silicona (barra)	0,5	\$ 23,45	1	\$ 46,90	1	\$ 46,90
	7	Hilo (cm)	100	\$ 0,49	150	\$ 0,73	200	\$ 0,98
	8	Packaging (q)	1	\$ 75,00	1	\$ 75,00	1	\$ 75,00
Costo de mano de obra (hora)*		1	\$ 612,50	2	\$ 1.225,00	3	\$ 1.837,50	

Fuente: elaboración propia

Corona de flores para el pelo			Modelos							
			Novia		Primavera		Naranja		Rosa	
			Cantidad	Costo	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo
				unitario (\$)		unitario (\$)		unitario (\$)		unitario (\$)
			\$ 6.027,48	\$ 4.859,88	\$ 3.955,86	\$ 3.506,70				
Costos variables / directos	Costo de materiales									
	1	Flor de tela principal (q)	8	\$ 2.628,24	4	\$ 1.314,12	4	\$ 1.314,12	0	\$ -
	2	Flor de tela secundaria (q)	8	\$ 557,52	10	\$ 696,90	6	\$ 418,14	20	\$ 1.393,80
	3	Perla plástico de 8mm (q)	16	\$ 14,969	14	\$ 13,10	10	\$ 9,36	0	\$ -
	4	Alambre aluminio revestido verde (cm)	80	\$ 17,16	100	\$ 21,45	80	\$ 17,16	60	\$ 12,87
	5	Cinta engomada verde (cm)	160	\$ 18,88	200	\$ 23,60	160	\$ 18,88	120	\$ 14,16
	6	Pegamento silicona (barra)	3	\$ 140,71	3	\$ 140,71	3	\$ 140,71	1	\$ 46,90
	7	Hilo (cm)	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	300	\$ 1,47
	8	Packaging 22x7 cm (q)	1	\$ 200,00	1	\$ 200,00	1	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Costo de mano de obra*		4	\$ 2.450,00	4	\$ 2.450,00	3	\$ 1.837,50	3	\$ 1.837,50	

Fuente: elaboración propia

Vincha de flores para el pelo			Modelos					
			Rosa		Naranja		Celeste	
			Cantidad	Costo	Cantidad	Costo	Cantidad	Costo
				unitario (\$)		unitario (\$)		unitario (\$)
			\$ 338,55	\$ 327,75	\$ 326,82			
Costos variables / directos	Costo de materiales							
	1	Flor de tela principal (q)	3	\$ 144,00	2	\$ 96,00	2	\$ 96,00
	2	Flor de tela secundaria (q)	2	\$ 74,40	3	\$ 111,60	3	\$ 111,60
	3	Perla plástico de 8mm (q)	3	\$ 2,807	3	\$ 2,81	2	\$ 1,87
	4	Vincha de metal (q)	1	\$ 45,42	1	\$ 45,42	1	\$ 45,42
	5	Cinta engomada verde (cm)	20	\$ 2,36	20	\$ 2,36	20	\$ 2,36
	6	Pegamento silicona (barra)	0,1	\$ 4,69	0,1	\$ 4,69	0,1	\$ 4,69
	7	Packaging (cm)	60	\$ 3,62	60	\$ 3,62	60	\$ 3,62
Costo de mano de obra*		0,1	\$ 61,25	0,1	\$ 61,25	0,1	\$ 61,25	

Fuente: elaboración propia

Anillos y Pulseras con Flores		Modelos				
		Anillo		Pulsera		
		Cantidad	Costo	Cantidad	Costo	
			unitario (\$)		unitario (\$)	
			\$ 74,44		\$ 86,30	
Costos variables / directos	Costo de materiales					
	1	Flor de tela principal (q)	0	\$ -	1	\$ 48,00
	2	Flor de tela secundaria (q)	1	\$ 37,20	0	\$ -
	3	Perla plástico de 8mm (q)	1	\$ 0,936	1	\$ 0,94
	4	Alambre aluminio revestido verde (cm)	10	\$ 2,15	0	\$ -
	5	Elástico de algodón (cm)	0	\$ -	10	\$ 3,20
	6	Cinta engomada verde (cm)	5	\$ 0,59	5	\$ 0,59
	7	Pegamento silicona (barra)	0,05	\$ 2,35	0,05	\$ 2,35
	8	Packaging (cm)	10	\$ 0,60	10	\$ 0,60
Costo de mano de obra*		0,05	\$ 30,63	0,05	\$ 30,63	

Fuente: elaboración propia

Capelinas y Sombreros		Modelos				
		Capelina		Sombrero		
		Cantidad	Costo	Cantidad	Costo	
			unitario (\$)		unitario (\$)	
			\$ 3.112,33		\$ 491,00	
Costos variables / directos	Costo de materiales					
	1	Flor de tela gama alta (q)	3	\$ 985,59	0	\$ -
	2	Flor de tela gama media (q)	0	\$ -	1	\$ 48,00
	3	Perla plástico de 8mm (q)	0	\$ -	1	\$ 0,94
	4	Capelina (q)	1	\$ 1.791,00	0	\$ -
	5	Sombrero (q)	0	\$ -	1	\$ 360,00
	6	Cinta decorativa (cm)	0	\$ -	50	\$ 12,50
	7	Pegamento silicona (barra)	0,5	\$ 23,45	0,1	\$ 4,69
	8	Packaging (cm)	100	\$ 6,04	60	\$ 3,62
Costo de mano de obra*		0,5	\$ 306,25	0,1	\$ 61,25	

Fuente: elaboración propia

Boutonnieres		Cantidad	Costo
			unitario (\$)
			\$ 180,95
Costos variables / directos	Costo de materiales		
	1	Flor disecada (q)	1 \$ 40,000
	2	Alambre aluminio revestido verde (cm)	10 \$ 2,15
	3	Cinta engomada verde (cm)	20 \$ 2,36
	4	Hilo (cm)	40 \$ 0,20
	5	Packaging (q)	1 \$ 75,00
Costo de mano de obra (hora)*		0,1	\$ 61,25

Fuente: elaboración propia

\*Se considera el sueldo neto por hora para un analista senior de RRHH en multinacional de servicios.

## Análisis de precios de la competencia

A continuación, se detallan los precios relevados de la competencia:

Producto	Competencia							
	Inés de Ezcurra		De Jauja		Las del Pueblo		Trihada	
	ARS	USD	ARS	USD	ARS	USD	ARS	USD
Tocado de flores	\$ 20.160,00	\$ 180,00	\$ 1.800,00	\$ 16,07	-	-	\$ 10.000,00	\$ 89,29
Corona de flores	-	-	\$ 2.000,00	\$ 17,86	\$ 4.500,00	\$ 40,18	-	-
Vincha de flores	\$ 16.800,00	\$ 150,00	\$ 550,00	\$ 4,91	\$ 510,00	\$ 4,55	\$ 3.800,00	\$ 33,93
Anillos de flores	-	-	-	-	\$ 95,00	\$ 0,85	-	-
Pulsera de flores	-	-	\$ 1.100,00	\$ 9,82	-	-	-	-
Capelinas	-	-	\$ 3.500,00	\$ 31,25	-	-	-	-
Sombreros	-	-	\$ 2.200,00	\$ 19,64	\$ 750,00	\$ 6,70	-	-
Boutonnieres	-	-	\$ 1.400,00	\$ 12,50	-	-	-	-

Tipo de cambio de referencia (27/02/2022) 1 USD -> 112 ARS.

Fuente: elaboración propia

## Precios

Finalmente, hecho el análisis de costos e investigado los precios de la competencia, procedemos a definir los precios de los productos de Las Poupees, que reflejamos en el siguiente cuadro:

		Precios venta al público				
		Precio	Precio	Alícuota	Precio neto	Precio neto
		Público ARS	Público USD		de imp. ARS	de imp. USD
Coronas de flores para el pelo	Novia	\$ 7.000,00	\$ 62,50	1	\$ 7.000,00	\$ 62,50
	Primavera	\$ 5.000,00	\$ 44,64	1	\$ 5.000,00	\$ 44,64
	Naranja	\$ 4.500,00	\$ 40,18	1	\$ 4.500,00	\$ 40,18
	Rosa	\$ 4.500,00	\$ 40,18	1	\$ 4.500,00	\$ 40,18
Tocados de flores para el pelo	Chico	\$ 5.000,00	\$ 44,64	1	\$ 5.000,00	\$ 44,64
	Mediano	\$ 8.000,00	\$ 71,43	1	\$ 8.000,00	\$ 71,43
	Grande	\$ 9.000,00	\$ 80,36	1	\$ 9.000,00	\$ 80,36
Vinchas de flores	Rosa	\$ 550,00	\$ 4,91	1	\$ 550,00	\$ 4,91
	Naranja	\$ 550,00	\$ 4,91	1	\$ 550,00	\$ 4,91
	Celeste	\$ 550,00	\$ 4,91	1	\$ 550,00	\$ 4,91
Anillos		\$ 100,00	\$ 0,89	1	\$ 100,00	\$ 0,89
Pulseras		\$ 300,00	\$ 2,68	1	\$ 300,00	\$ 2,68
Butonnieres		\$ 500,00	\$ 4,46	1	\$ 500,00	\$ 4,46
Capelinas		\$ 4.000,00	\$ 35,71	1	\$ 4.000,00	\$ 35,71
Sombreros		\$ 750,00	\$ 6,70	1	\$ 750,00	\$ 6,70

Se aplica alícuota =1 por ser Las Poupees un emprendimiento que se encuadra dentro del monotributo.

Tipo de cambio de referencia (27/02/2022) 1 USD -> 112 ARS.

Fuente: elaboración propia

## Análisis de márgenes

A continuación, se detallan los márgenes resultantes de la estrategia de precios anteriormente detallada:

Tocados de flores para el pelo								
Chico			Mediano			Grande		
Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen
\$ 1.542,02	\$ 5.000,00	ARS 3.457,98	\$ 3.128,85	\$ 8.000,00	ARS 4.871,15	\$ 3.900,29	9000,00	ARS 5.099,71
		USD 30,87			USD 43,49			USD 45,53

Coronas de flores para el pelo								
Novia			Primavera			Naranja		
Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen
\$ 6.027,48	\$ 7.000,00	ARS 972,52	\$ 4.859,88	\$ 5.000,00	ARS 140,12	\$ 3.955,86	\$ 4.500,00	ARS 544,14
		USD 8,68			USD 1,25			USD 4,86

Rosa		
Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen
\$ 3.506,70	\$ 4.500,00	ARS 993,30
		USD 8,87

Vinchas de flores								
Rosa			Naranja			Celeste		
Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen
\$ 338,55	\$ 550,00	ARS 211,45	\$ 327,75	\$ 550,00	ARS 222,25	\$ 326,82	550,00	ARS 223,18
		USD 1,89			USD 1,98			USD 1,99

Anillos, Pulseras y Botonnières								
Anillos			Pulseras			Botonnières		
Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen
\$ 74,44	\$ 100,00	ARS 25,56	\$ 86,30	\$ 300,00	ARS 213,70	\$ 180,95	500,00	ARS 319,05
		USD 0,23			USD 1,91			USD 2,85

Capelinas y Sombreros					
Capelinas			Sombreros		
Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen	Costo unitario (\$)	Precio neto imp.	Margen
\$ 3.112,33	\$ 4.000,00	ARS 887,67	\$ 491,00	\$ 750,00	ARS 259,00
		USD 7,93			USD 2,31

Tipo de cambio de referencia (27/02/2022) 1 USD -> 112 ARS.

Fuente: elaboración propia

## Plaza

Trabajadas las variables “Producto” y “Precio”, procedemos a focalizarnos en el análisis de “Plaza”. Como ya hemos comentado, la variable Plaza incluye todas las actividades que realiza la empresa para que los productos y/o servicios estén disponibles para los consumidores. Entre ellas encontramos

acciones tales como definición de canales de distribución, estrategia de cobertura, definición de locaciones, gestión de inventarios, método de transporte y gestión logística (Kotler y Armstrong 2018, 77).

Dado el carácter de “emprendimiento” de Las Poupees, cuya estructura es pequeña y su operación inicial es de nicho, nos focalizaremos en este trabajo en el análisis y definición del modelo de canales de distribución, de entre todas las variables que incluye el concepto de Plaza.

Los canales de distribución son un conjunto de organizaciones interdependientes que hacen posible que los productos o servicios de la empresa estén disponibles para los consumidores o usuarios de negocios.

Las decisiones de canal afectan toda otra decisión de marketing, por lo que es de suma relevancia elegir la estrategia de canal adecuada para el segmento target y la propuesta de valor definidos (Kotler y Armstrong 2018, 359).

Consideramos entonces que el modelo adecuado para Las Poupees es el siguiente:

- Estrategia **B2C** (por sus siglas en Ingles “Business to Consumer”, “del Negocio al Consumidor”) de **canal directo (nivel 0)**, lo que implica que el emprendimiento comercializará sus productos directo al consumidor final, sin intermediarios.
- **Digital**: Las Poupees no contará con locales físicos propios ni exhibición en locales de terceros. Toda la comercialización se realizará por canales digitales. Se respalda esta estrategia con los resultados obtenidos en la encuesta online realizada para el presente trabajo (*cuadro 2*), donde los encuestados manifestaron en un 59,2% que realizan compras en tiendas online y un 33,8% también realiza compras en redes sociales. De esta forma se evitan los costos fijos de tener un local físico que harían inviable el emprendimiento.
- **Delivery**: La entrega de los productos a los clientes se realizará con vehículo propio al domicilio del cliente o punto de entregada pactado

con el mismo dentro del área de influencia del emprendimiento (C.A.B.A., Vicente López, San Isidro y San Fernando) **sin cargo** (se espera que los márgenes brutos de la venta de los productos cubran este costo). En caso de que el cliente no resida en el área de influencia, se pacta punto de entrega dentro de la misma.

- **Omnicanal:** Se comercializarán los productos a través de distintos canales digitales, cuidando de lograr una comunicación homogénea, pero explotando y aprovechando las particularidades de cada canal.

Los canales digitales a utilizar son:

- La red social Instagram como red social principal, ya que como se pudo observar en la encuesta online (*cuadro 3*), de las 46 personas que manifestaron realizar compras a través de redes sociales, 39 lo hacen a través de Instagram. Status: La cuenta ya fue creada, por lo que debe recuperarse su actividad (*las\_poupees.flowercowns*), convertirla en una cuenta profesional (cuenta comercial) y vincularla a la cuenta de Facebook para poder publicar el catálogo de productos ya cargado en Facebook a través del Business Manager.
- La red social Facebook como red social de apoyo, principalmente para gestión de catálogo y Business Manager. Status: Se debe crear la cuenta y adherirla al Business Manager de Facebook para crear la tienda y subir el catálogo de productos.
- Un e-shop embebido en página web de Las Poupees. Status: Se debe crear la página y se espera utilizar la solución tecnológica que provee Tiendanube para el e-shop.
- Por teléfono utilizando WhatsApp profesional. Status: Ya se tiene el número de teléfono, por lo que se debe contratar el servicio de WhatsApp profesional.

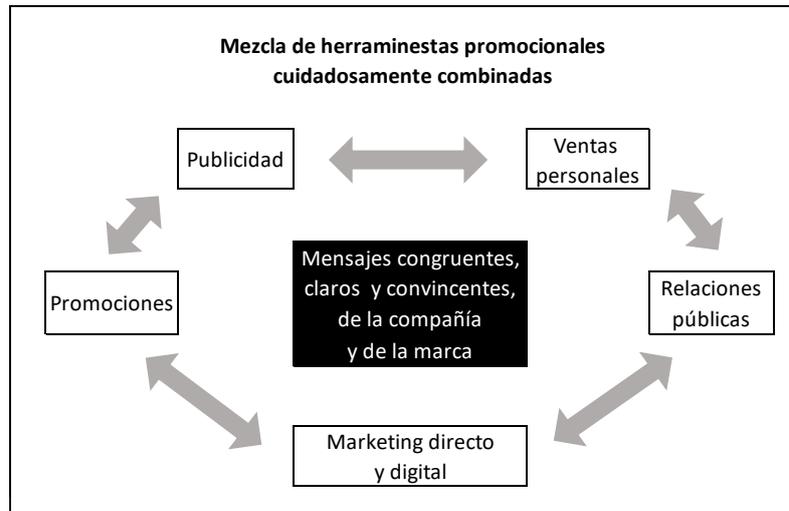
La plataforma Tiendanube permite sincronizar el catálogo del e-shop del sitio web del emprendimiento con los catálogos de Facebook, Instagram, e integrarse con WhatsApp. Por ende, consideramos este proveedor como el más robusto para poder gestionar eficientemente la estrategia omnicanal digital elegida para Las Poupees. La misma plataforma ofrece soluciones integradas de pago. Se elegirá la integración con Mercado Pago. Esta integración permite utilizar distintos medios de pago, de suma importancia para los consumidores actuales, como pudo verse reflejado en la encuesta online (*cuadro 5*), donde un 81,7% utiliza tarjeta de crédito, 54,9% utiliza tarjeta de débito y 51,2% la cuenta de Mercado Pago (además de efectivo 42,3% y transferencia bancaria 38%). Las tarjetas de crédito y débito, y Mercado Pago, son los medios de pago preferidos por los consumidores según el estudio mencionado (*cuadro 6*); suman el 83,2% de las preferencias. Se contratará la versión Full de Tiendanube.

### Promoción

Finalmente, abordaremos la variable “Promoción”. El mix de promoción o también llamado mix de comunicación, consiste en una combinación específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promociones y herramientas de marketing directo que la empresa utiliza con el objetivo de atraer clientes, comunicarles persuasivamente valor y construir relacionamiento con ellos y con los demás actores involucrados con la empresa, ya sean directos o indirectos -“stakeholders” por su uso común en inglés- (*Kotler y Armstrong 2018, 424*).

Un problema que enfrentan hoy las compañías es que los consumidores son bombardeados por múltiples mensajes desde un amplio rango de fuentes de una misma empresa, lo que implica un importante esfuerzo de coordinación entre las distintas áreas organizacionales para transmitir un mensaje coherente, que muchas veces no ocurre. Para entregar un mensaje claro y convincente, cada herramienta debe estar cuidadosamente coordinada bajo

el concepto de “Comunicaciones Integradas de Marketing” (CIM). A continuación, lo reflejamos con un esquema:



Fuente: Kotler y Armstrong (2018)

Por otro lado, también cabe mencionar que existen dos estrategias básicas de promoción: *estrategia de empuje* (“push”) que implica impulsar los productos a través de los canales de marketing hacia los consumidores, utilizando principalmente las fuerzas de ventas y las promociones comerciales, y la *estrategia de atracción* (“pull”), que implica dirigir las actividades directamente hacia los consumidores finales para motivarlos a que adquieran los productos o servicios (Kotler y Armstrong 2018, 440).

Para Las Poupees, utilizaremos una *estrategia de atracción* (“pull”) y las siguientes herramientas que se buscarán coordinar cuidadosamente:

### Marketing directo y digital

- **Google:** Se invertirá en Google Ads para posicionar a Las Poupees cuando los clientes estén buscando productos para las ocasiones de consumo relevadas (casamientos, cumpleaños, día de la primavera, festejo de egresados, despedida de solteros/as, año nuevo, en la playa). Como se pudo observar en la encuesta online que realizamos para conocer, entre otras cosas, los hábitos de consumo de los clientes target, el 77,5% manifestó informarse para adquirir productos o

servicios “buscando en Google” (*cuadro 1*). Se irá modificando el monto de la inversión en los distintos “key words” (palabras clave) en coordinación con las campañas de comunicación que estén corriendo en cada momento (por ejemplo, al correr la campaña “Primavera”, se potenciará la inversión en palabras clave que estén asociadas a dicho momento del año).

- **SEO:** Como complemento a la inversión en Google Ads, también se trabajará en el sitio web del emprendimiento para potenciar la búsqueda orgánica en Google, implementado mejores prácticas de “Search Engine Optimization” (SEO por sus siglas en inglés) como: lograr un diseño de página que permita que el sitio web se “cargue” en menos de 3 segundos; que el sitio web sea responsivo (que se adapte a la pantalla de celular si el cliente ingresa por esta plataforma); evitar títulos (“headers”) largos; construir una URL amigable (sin guiones, puntos o símbolos); utilizar “índices” para medir la performance a través de Google Analytics; realizar actualizaciones de contenido de forma regular; resaltar en “bold”, “strong” e “italic” palabras claves; publicar el link del sitio web en redes sociales, blogs, foros especializados, entre otros; agregar botones direccionales a las redes sociales del emprendimiento; crear un Metatags (descripción de 160 caracteres del sitio); armar contenido relevante en la página principal. El contenido se irá actualizando en coordinación con las campañas de comunicación que estén corriendo en cada momento.
- **Redes sociales:** A efectos de destacar la importancia de la comunicación en redes sociales, mencionamos en este punto que, en la encuesta online realizada, el 63,4% de los encuestados mencionó que se informa para adquirir bienes o servicios a través de las redes sociales (*cuadro 1*). Por ende, a continuación, mencionaremos las estrategias a realizar en las redes Instagram y Facebook.

### **Instagram:**

- Se trabajará para aumentar la cantidad de seguidores realizando dos acciones: Trabajando con referidos y emprendimientos “amigos” para que @ (“arroben” -mencionen-) a Las Poupees en alguna Historia o Publicación en sus cuentas; y generando un sorteo mensual de distintos productos que implique para participar arrobar a tres amigos en la publicación del sorteo (esto nos permite obtener una base de datos de usuarios para invitar a seguir a Las Poupees).
- Acciones orgánicas: Se utilizará la sección “Publicaciones” para publicar fotos de buena calidad, editadas, profesionales, que respeten una línea estética de diseño, y la sección “Historias” para publicar fotos subidas por los clientes utilizando los productos de Las Poupees, que generalmente son de menor calidad y no siguen un lineamiento estético, pero que son de suma importancia para el “engagement” con la marca. En ambos apartados se publicarán periódicamente un mix de fotos de productos y de personas en distintas situaciones de consumo, dependiendo de la época del año (situación de consumo en la playa durante los meses de verano, situación de consumo en un parque durante el día de la primavera, etc.)
- Acciones rentadas: Se realizarán acciones con microinfluencers para promocionar los productos de Las Poupees.
- Las acciones en Instagram estarán coordinadas con las distintas campañas temáticas que correrán a lo largo del año.

**Facebook:** Como se mencionó en el análisis de la variable Plaza, la red social Facebook se utilizará como apoyo de Instagram, por lo que el foco estará en trabajar sobre las Publicaciones e Historias en Instagram, e importarlas luego a Facebook. La integración entre ambas redes sociales es plena, lo que facilita esta tarea.

- **E-Mail marketing:** Se realizarán acciones de email cada 15 días (dos por mes), intercalando una comunicación informativa con imágenes de producto y link a sitio web y redes sociales (con rotación de producto entre emails) con una comunicación con un “call to action” invitando a participar de un sorteo en Instagram o aprovechar un descuento en productos determinados. Las acciones de email estarán coordinadas con las distintas campañas temáticas que correrán a lo largo del año.

**Promociones:** Como ya se mencionó, se realizarán sorteos una vez al mes a través de la red social Instagram, con el objetivo de generar nuevos seguidores y generar “engagement”. Se pedirá autorización a los ganadores para subir una foto con el premio en la sección Historia. También se realizarán promociones con descuento para un producto específico (nunca sobre el total de los productos) una vez por mes con vigencia del descuento por 15 días. Los productos con descuento se irán rotando entre acción y acción.

**Ventas personales:** Dadas las características del emprendimiento y el mercado de nicho en el que participa, la comercialización de los productos principales (tocados y coronas para el pelo) se realiza de forma personal, realizando trabajos a medida de cada cliente, especialmente cuando la ocasión de consumo es para un casamiento. Se espera que con la introducción del sitio web con e-shop y las tiendas en redes sociales, se incremente la venta de productos estándar como vinchas, capelinas, sombreros, pulseras y anillos, sin necesidad de tener que realizar una venta personal, pero siempre dejando la posibilidad al cliente de solicitar una versión customizada, ya que es parte de la propuesta de valor de Las Poupees.

## **Campañas de comunicación**

Como se detalló en la sección *Objetivos y Metas*, se propone armar tres campañas de comunicación que “corran” en paralelo y con intensidad distinta según el momento del año:

- Novias / Casamientos y Despedidas de Soltera/o (ocasiones de consumo similares).
- Cumpleaños y Fiestas de Egresados (estética de los productos similar).
- Día de la Primavera y Playa (estética de los productos similar).



# ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

En esta sección, presentamos primero el análisis económico de Las Poupees proyectado para los años 2022, 2023 y 2024 en USD:

Análisis Económico								
Ventas		2022		2023		2024		Total
Ventas Brutas		USD	18.017,86	USD	19.819,64	USD	20.550,89	USD 58.388,39
Ventas Netas		USD	18.017,86	USD	19.819,64	USD	20.550,89	USD 58.388,39
Unidades Vendidas			1020		1122		1170	3312
Precio Promedio Neto		USD	17,66	USD	17,66	USD	17,56	USD 17,63
Descuentos Comerciales		-USD	180,18	-USD	198,20	-USD	205,51	-USD 583,88
<b>Facturación Total Neta</b>		<b>USD</b>	<b>17.837,68</b>	<b>USD</b>	<b>19.621,45</b>	<b>USD</b>	<b>20.345,38</b>	<b>USD 57.804,51</b>
Costos		2022		2023		2024		Total
Producto		USD	10.552,99	USD	11.608,29	USD	12.022,64	USD 34.183,92
<b>Total Costos</b>		<b>USD</b>	<b>10.552,99</b>	<b>USD</b>	<b>11.608,29</b>	<b>USD</b>	<b>12.022,64</b>	<b>USD 34.183,92</b>
<b>Margen de Contribución</b>		<b>USD</b>	<b>7.284,69</b>	<b>USD</b>	<b>8.013,16</b>	<b>USD</b>	<b>8.322,75</b>	<b>USD 23.620,59</b>
Gastos		2022		2023		2024		Total
Comercialización		USD	177,86	USD	177,86	USD	177,86	USD 533,57
Administración		USD	203,57	USD	285,00	USD	203,57	USD 692,14
Logística		USD	526,05	USD	526,05	USD	526,05	USD 1.578,16
Marketing (3%)		USD	535,13	USD	588,64	USD	610,36	USD 1.734,14
Desarrollo inicial	USD 446,43	USD	-	USD	-	USD	-	
<b>Total Gastos</b>		<b>USD</b>	<b>446,43</b>	<b>USD</b>	<b>1.442,61</b>	<b>USD</b>	<b>1.517,84</b>	<b>USD 4.538,01</b>
Utilidad Bruta	-USD 446,43	USD	5.842,08	USD	6.435,60	USD	6.804,90	USD 18.636,15
Impuestos (monotributo)		USD	636,06	USD	731,35	USD	731,35	USD 2.098,76
IIBB (3% CABA)		USD	535,13	USD	588,64	USD	610,36	USD 1.734,14
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-USD 446,43</b>	<b>USD</b>	<b>4.670,89</b>	<b>USD</b>	<b>5.115,61</b>	<b>USD</b>	<b>5.463,19</b>	<b>USD 14.803,26</b>

Fuente: elaboración propia en base a Martínez y Sanchez (2019)

Detallamos las consideraciones utilizadas para la confección del análisis económico:

- Tipo de Cambio de referencia: 1 USD -> 112 ARS (Banco de la Nación Argentina al 27 de febrero de 2022).
- Alícuota de impuesto = 1 ya que el emprendimiento se encuadra dentro del monotributo. Por ende, Venta Bruta = Venta Neta.
- Dado el nivel de ingresos por ventas proyectado, para el año 2022 se consideró el monotributo en la categoría E y para los años 2023 y 2024 se consideró recategorización en categoría F.

- En el concepto “Comercialización” se incluyeron los gastos de hosting para el sitio web de Las Poupees y la tarifa del servicio de Tiendanube.
- En el concepto “Administración” se incluyeron los honorarios de un contador por la gestión mensual del monotributo e IIBB y una tarifa adicional por la recategorización en el año 2023 del monotributo.
- En el concepto “Logística” se incluyó el gasto de combustible para la entrega de los productos en la zona de influencia del emprendimiento.
- En el concepto “Desarrollo Inicial” se incluyó el costo de diseño de un sitio web para Las Poupees y el costo de un curso sobre tocados florales realizado por la emprendedora.
- En la sección *ANEXOS* del presente trabajo se detallan las proyecciones de ventas por línea de producto para cada año, tanto en cantidades como en valores monetarios.
- Para la proyección de ventas, se utilizó como límite teórico de producción unas cuatro horas diarias de trabajo de la emprendedora exclusivo para Las Poupees, de lunes a jueves, con un mes libre (4x16x11) lo que da un total de 704 horas teóricas al año disponibles para producción. Cada producto tiene una carga de trabajo teórica asignada que puede encontrarse en las tablas de la sección *Precios - Análisis de costos*.
- Conforme al punto anterior, para el año 2022 se requerirán 621 horas de trabajo, 683 horas para el 2023 y 704 horas para 2024.
- Se consideró un crecimiento de ventas del 10% para el año 2023 vs. 2022, y del 5% para el año 2024 vs. 2023. Este freno se considera debido a que en 2024 se alcanzaría el límite teórico de horas disponibles para producción.

Y a continuación, presentamos el análisis financiero realizado sobre los resultados del análisis económico:

### Análisis Financiero

Indicadores	Flujo de caja	Flujo descontado
Inversión	-USD 446,43	
Año 1	USD 4.670,89	USD 4.246,26
Año 2	USD 5.115,61	USD 4.227,78
Año 3	USD 5.463,19	USD 4.104,58
Tasa de descuento *	10%	
<b>VAN</b>	<b>USD 12.132,19</b>	
<b>TIR</b>	<b>1055%</b>	
<b>ROMI</b>	<b>1262%</b>	

Fuente: elaboración propia en base a Martínez y Sanchez (2019)

El análisis financiero, considerando una Tasa de Descuento del 10% anual en dólares, nos arroja un Valor Actual Neto (VAN) de los flujos de fondos **positivo**, en conjunto con una Tasa Interna de Retorno (TIR) **mayor** a la Tasa de Descuento, lo que nos indica la **viabilidad del emprendimiento**.

El Retorno sobre la Inversión en Marketing (ROMI por sus siglas en inglés) también es importante y mayor a la Tasa de Descuento.

Para comprender los ratios elevados obtenidos en el cálculo de la TIR y el ROMI, debemos considerar los siguientes puntos:

- Al ser un emprendimiento unipersonal artesanal, posee una estructura de costos fijos y gastos baja, y una inversión inicial también baja.
- El mayor costo es el variable, principalmente de los insumos para realizar los productos, y como se vio en la sección *Precios - Análisis de márgenes*, todas las líneas de productos tienen márgenes positivos.
- La inversión en Marketing es baja ya que se concentra en estrategias digitales de marketing directo para optimizar la inversión.

## CONCLUSIONES

Con el objetivo principal de relanzar el emprendimiento Las Poupees y lograr que se convierta en un emprendimiento sustentable y rentable en el tiempo, hemos desarrollado con el mayor de los esmeros este Plan de Marketing.

Comenzamos realizando un análisis de la situación que nos permitió detectar que la zona de influencia elegida para desarrollar el emprendimiento posee características que se consideraron óptimas para el desarrollo del mismo. El mercado potencial resulta interesante y el análisis sectorial a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter nos permitió comprender las características y desafíos de participar en dicho mercado. A través de análisis de fuentes de información secundarias y de una encuesta online como fuente de información primaria, pudimos obtener características, preferencias y hábitos de consumo de los clientes en el mercado objetivo.

Luego, con la herramienta estratégica de diagnóstico “análisis FODA”, se analizaron:

- Oportunidades en el mercado objetivo.
- Fortalezas y Debilidades del emprendimiento para aprovechar las oportunidades detectadas, de las cuales se consideró como la más relevante la de posibles nuevas ocasiones de consumo para los productos de Las Poupees, más allá de las tradicionales como casamientos o despedida de solteros/as.
- Amenazas del entorno que deberá evitar o mitigar.

Y con la herramienta “matriz de Ansoff”, se analizaron las posibles estrategias de crecimiento a implementar, entre las cuales se optó por avanzar con una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, adaptando para esto ciertos productos, y se dejó también planteada una posible estrategia de diversificación con una línea nueva de productos.

Continuamos con las definiciones estratégicas confeccionando un modelo de segmentación, sobre el cual se seleccionó un segmento target, y para el cual

se elaboró la siguiente propuesta de valor: *Las Poupees ofrece productos florales personalizados, "únicos para vos", de estética y estilo propios, artesanales, para personas que buscan "engalanar" su presencia vistiéndose con accesorios para expresarse en distintas situaciones como casamientos, cumpleaños, fiesta de egresados, despedida de solteros, Día de la Primavera, Año Nuevo, en la playa, entre otros.*

Con esta propuesta de valor, pasamos a las definiciones operativas para el emprendimiento, estableciendo objetivos y metas, y desarrollando el mix de marketing que permita alcanzar dichas metas y objetivos.

Entre los aspectos más importantes en la confección del mix de marketing, destacamos:

- La elaboración de nuevas propuestas de diseño de determinados productos para poder comercializar en las nuevas ocasiones de consumo detectas.
- El riguroso trabajo de costeo de los productos propios y el análisis de precios de la competencia, con el objetivo de poder definir una lista de precios de los productos de Las Poupees competitiva y que genere márgenes positivos en cada transacción que se realiza.
- La definición de una estrategia de comercialización omnicanal digital (no se utilizarán tiendas físicas).
- El foco en marketing directo y digital como estrategia de comunicación para optimizar la inversión en marketing acorde a las características del emprendimiento.

Finalmente, realizamos un análisis económico y financiero proyectado para los períodos 2022, 2023 y 2024 para el emprendimiento, cuyos resultados nos arrojaron que el proyecto de relanzar Las Poupees implementando todos los puntos definidos en el Plan de Marketing, **es rentable**:

- VAN: USD 12.132,19
- TIR: 1055%
- ROMI: 1262%

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Protección Ambiental, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2021, Misiones y Funciones, <https://www.buenosaires.gob.ar/agenciaambiental/misionesyfunciones> (Consultado: 6/12/2021).
- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. 2010. Business Model Generation. New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- D. Martínez y N. Sanchez. 2019. Catedra Marketing Mindset, Universidad de San Andrés, adaptado de Frank, Massy y Wind, 1972; Wedel y Kamakura, 1998.
- D. Martínez y N. Sanchez. 2019. Cátedra Marketing Mindset, Universidad de San Andrés.
- Dirección General de Estadística y Censos (DGEyC), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2021, Principales indicadores de la Ciudad, <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/> (Consultado: 6/12/2021).
- Dirección General de Estadística y Censos (DGEyC), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2021, Ingresos en la Ciudad de Buenos Aires 3er trimestre de 2021, Informe de resultados 1611.
- Dirección General de Estadística y Censos (DGEyC), Ciudad Autónoma de Buenos Aires. 2020. Buenos Aires en números, año 7, número 7.
- Dirección Provincial de Estadística de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Hacienda y Finanzas, 2021, informe Tasas básicas del mercado laboral. Total 6 aglomerados de la Provincia de Buenos Aires, datos del segundo trimestre de 2021.
- InfoLEG, Información Legislativa y Documental, <http://www.infoleg.gob.ar/> (Consultado: 6/12/2021).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2021, Proyecciones y estimaciones, <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24> (Consultado: 6/12/2021).

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2021, Proyecciones y estimaciones, Proyecciones por departamento, <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-119> (Consultado: 6/12/2021).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Informes técnicos. Vol. 4, nº228 (ISSN 2545-6636), Cuentas nacionales. Vol. 4, nº22, Informe de avance del nivel de actividad, tercer trimestre de 2020 (ISSN 2545-6695).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Informes técnicos. Vol. 4, nº110 (ISSN 2545-6636), Trabajos e Ingresos. Vol. 4, nº3, Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH), primer trimestre de 2020 (ISSN 2545-6768).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Informes técnicos. Vol. 5, nº206 (ISSN 2545-6636), Índices de Precios. Vol. 5, nº35, Índice de precios al consumidor, octubre de 2021 (ISSN 2545-6725).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Informes técnicos. Vol. 5, nº178 (ISSN 2545-6636), Trabajo e ingresos. Vol. 5, nº6, Evolución de la distribución del ingreso (EPH), segundo trimestre de 2021 (ISSN 2545-6768).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Informes técnicos. Vol. 5, nº182 (ISSN 2545-6636), Condiciones de vida. Vol. 5, nº13, Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos, primer semestre de 2021 (ISSN 2545-6660).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Informes técnicos. Vol. 4, nº83 (ISSN 2545-6636), Ciencia y Tecnología. Vol. 4, nº1, Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2019 (ISSN 2545-689X).
- Jijena Sanchez, Rosario. 2011. Imagen personal, Cómo mejorarla, sostenerla o revertirla, Tomo I. Buenos Aires: Nobuko.
- Levitt, Theodore. 1960. La miopía en el marketing. HBR América Latina (reimpresión 2004 R0407L-E).
- Likert, Rensis. 1932. A Technique for the Measurement of Attitudes.

- Miklos Sarvary y Anita Elberse. 2005. Market Segmentation, Target Market Selection, and Posting. HBS 9-506-019, Rev. 17 de abril 2006.
- Parada Torralba, P. 2017. Análisis PESTEL: Trabajar con la herramienta de análisis estratégico PESTEL te permitirá anticipar mejor el futuro contexto en el que se moverá tu empresa. España: Independently Published.
- Philip Kotler y Gary Armstrong. 2018. Principle of Marketing. Harlow, Reino Unido. Pearson Education Limited.
- Porter, Michel E. 2000. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Editorial Patria.
- Real Academia Española, 2021, Diccionario, <https://www.rae.es/> (Consultado: 6/12/2021).
- Sitio web del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, <https://www.buenosaires.gob.ar/jefedegobierno/jefe-de-gobierno> (Consultado: 6/12/2021).
- Terlato, A. 2018. Algunas reflexiones sobre las herramientas de la Estrategia Competitiva.
- Tiendanube, <https://www.tiendanube.com/planes-y-precios> (Consultado: 7/02/2022).
- Vaciero Fernández, Francisco. 2018. Herramientas prácticas para el desarrollo estratégico de la empresa. Madrid. FC Editorial.

# ANEXOS

## Cuestionario utilizado en el instrumento encuesta online

Detalle preguntas:

**De clasificación (opciones detalladas en "Características => Datos de clasificación")**

- a Sexo
- b Edad
- c Residencia
- d Nivel educativo
- e Situación laboral
- f Nivel de ingresos (netos)

### Preguntas sobre consumo

1 ¿Cómo se informa para adquirir productos o servicios?

- > Televisión
- > Redes Sociales
- > Buscando en Google u otro navegador web
- > Sitio web del producto o servicio de interés
- > Mercado Libre
- > Amazon
- > Visita a locales físicos
- > email
- > Folletos físicos
- > Otros:

2 ¿Cuáles son sus canales habituales de compra?

- > Locales físicos
- > Redes Sociales
- > Tienda Online del producto o servicio ("e-shops")
- > Página web del producto o servicio
- > Mercado Libre
- > Amazon
- > Teléfono
- > Otros:

3 Si compra en "Redes Sociales" ¿en cuáles?

- > Facebook
- > Instagram
- > LinkedIn
- > No compro en Redes Sociales
- > Otros:

4 Si compra Online / por internet ¿en dónde?

- > Tienda Online del producto o servicio ("e-shops")
- > Página web del producto o servicio
- > Mercado Libre

- > Amazon
  - > No compro Online / por internet
  - > Otros:
- 5 ¿Cuáles medios de pago utiliza habitualmente?
- > Efectivo
  - > Tarjeta de crédito
  - > Tarjeta de débito
  - > Mercado Pago
  - > Transferencia bancaria
  - > Modo
  - > Otros:
- 6 ¿Cuál es su medio de pago preferido?
- > Mismas opciones de pregunta 5 pero de selección única

### **Preguntas sobre producto**

- 7 ¿Cuáles de los siguientes productos le podría interesar adquirir?
- > Tocados de flores para el pelo
  - > Coronas de flores para el pelo
  - > Vinchas de flores para el pelo
  - > Anillos con flores
  - > Pulseras con flores
  - > Capelinas con flores
  - > Sombreros con flores
  - > Boutonnieres
- 8 ¿En cuál o cuáles de las siguientes ocasiones de consumo utilizaría alguno de los productos anteriores?
- > Casamiento
  - > Cumpleaños
  - > Despedida de soltera/o
  - > Festejo de egresados
  - > Día de la primavera
  - > Año nuevo
  - > En la playa
  - > Ninguno
  - > Otros:



9 ¿Qué producto/s adquiriría para cada ocasión?

	Tocados de flores	Coronas de flores	Vinchas de flores	Anillos con flores	Pulseras con flores	Capelinas con flores	Sombreros con flores	Boutonnieres
Casamiento								
Cumpleaños								
Despedida de soltera/o								
Festejo de egresados								
Día de la primavera								
Año nuevo								
En la playa								
En cualquier momento								

10 ¿Conoce alguno de los siguientes emprendimientos?

- > Inés De Ezcurra
- > De Jauja
- > Las del Pueblo
- > Trihada
- > Las Poupees
- > No conozco ninguno

11 Para utilizar en alguna de las ocasiones de consumo anteriormente mencionadas, en lugar de los accesorios florales, ¿consideraría alguna de las siguientes alternativas?

- > Maquillajes
- > "Body painting"
- > Disfraces
- > No, ninguna

## Tablas de conversión para costeo de productos

Tocado de flores para el pelo				
Tabla de conversión	Q	Costo (\$) Q	q	Costo (\$) q
Flor de tela principal (q)	1	\$ 328,53	1	\$ 328,53
Flor de tela secundaria (q)	3	\$ 209,07	1	\$ 69,69
Flor disecada complemento (q)	10	\$ 400,00	1	\$ 40,00
Alambre aluminio revestido verde (cm)	2000	\$ 429,00	1	\$ 0,21
Cinta engomada verde (cm)	5000	\$ 590,00	1	\$ 0,12
Pegamento silicona (barra)	41	\$ 1.923,00	1	\$ 46,90
Hilo (cm)	9000	\$ 44,00	1	\$ 0,00
Packaging 9x8 cm (q)	1	\$ 75,00	1	\$ 75,00
Costo de mano de obra (hora)*	160	\$ 98.000,00	1	\$ 612,50

Vincha de flores para el pelo				
Tabla de conversión	Q	Costo (\$) Q	q	Costo (\$) q
Flor de tela principal (q)	10	\$ 480,00	1	\$ 48,00
Flor de tela secundaria (q)	50	\$ 1.860,00	1	\$ 37,20
Perla plástico de 8mm (q)	450	\$ 421,00	1	\$ 0,94
Vincha de metal (q)	50	\$ 2.271,00	1	\$ 45,42
Cinta engomada verde (cm)	5000	\$ 590,00	1	\$ 0,12
Pegamento silicona (barra)	41	\$ 1.923,00	1	\$ 46,90
Packaging (cm)	5000	\$ 302,00	1	\$ 0,06
Costo de mano de obra (hora)*	160	\$ 98.000,00	1	\$ 612,50

Anillos y Pulseras con Flores				
Tabla de conversión	Q	Costo (\$) Q	q	Costo (\$) q
Flor de tela principal (q)	10	\$ 480,00	1	\$ 48,00
Flor de tela secundaria (q)	50	\$ 1.860,00	1	\$ 37,20
Perla plástico de 8mm (q)	450	\$ 421,00	1	\$ 0,94
Alambre aluminio revestido verde (cm)	2000	\$ 429,00	1	\$ 0,21
Elástico de algodón (cm)	2500	\$ 799,00	1	\$ 0,32
Cinta engomada verde (cm)	5000	\$ 590,00	1	\$ 0,12
Pegamento silicona (barra)	41	\$ 1.923,00	1	\$ 46,90
Packaging (cm)	5000	\$ 302,00	1	\$ 0,06
Costo de mano de obra (hora)*	160	\$ 98.000,00	1	\$ 612,50

Capelinas y Sombreros				
Tabla de conversión	Q	Costo (\$) Q	q	Costo (\$) q
Flor de tela gama alta (q)	1	\$ 328,53	1	\$ 328,53
Flor de tela gama media (q)	10	\$ 480,00	1	\$ 48,00
Perla plástico de 8mm (q)	450	\$ 421,00	1	\$ 0,94
Capelina (q)	1	\$ 1.791,00	1	\$ 1.791,00
Sombrero (q)	10	\$ 3.600,00	1	\$ 360,00
Cinta decorativa (cm)	5000	\$ 1.250,00	1	\$ 0,25
Pegamento silicona (barra)	41	\$ 1.923,00	1	\$ 46,90
Packaging (cm)	5000	\$ 302,00	1	\$ 0,06
Costo de mano de obra (hora)*	160	\$ 98.000,00	1	\$ 612,50

Corona de flores para el pelo				
Tabla de conversión	Q	Costo (\$) Q	q	Costo (\$) q
Flor de tela principal (q)	1	\$ 328,53	1	\$ 328,53
Flor de tela secundaria (q)	3	\$ 209,07	1	\$ 69,69
Perla plástico de 8mm (q)	450	\$ 421,00	1	\$ 0,94
Alambre aluminio revestido verde (cm)	2000	\$ 429,00	1	\$ 0,21
Cinta engomada verde (cm)	5000	\$ 590,00	1	\$ 0,12
Pegamento silicona (barra)	41	\$ 1.923,00	1	\$ 46,90
Hilo (cm)	9000	\$ 44,00	1	\$ 0,00
Packaging 22x7 cm (q)	1	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Costo de mano de obra (hora)*	160	\$ 98.000,00	1	\$ 612,50

Boutonnieres				
Tabla de conversión	Q	Costo (\$) Q	q	Costo (\$) q
Flor disecada (q)	10	\$ 400,00	1	\$ 40,00
Alambre aluminio revestido verde (cm)	2000	\$ 429,00	1	\$ 0,21
Cinta engomada verde (cm)	5000	\$ 590,00	1	\$ 0,12
Hilo (cm)	9000	\$ 44,00	1	\$ 0,00
Packaging 9x8 cm (q)	1	\$ 75,00	1	\$ 75,00
Costo de mano de obra (hora)*	160	\$ 98.000,00	1	\$ 612,50

\*Se considera el sueldo neto por hora para un analista senior de RRHH en multinacional de servicios.

## Proyecciones de ventas, costos y márgenes por año y línea de productos

### Proyección de Ventas - Costos - Margenes 2022

		Precio Público	alicuota	Precio neto de imp.	Q proyectado	Ventas Brutas	Ventas Netas	Costo unitario	Costo total	Margen contribución unitario	Margen contribución total
Coronas de flores para el pelo	Novia	\$ 7.000,00	1	\$ 7.000,00	10	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 6.027,48	\$ 60.274,76	\$ 972,52	\$ 9.725,24
	Primavera	\$ 5.000,00	1	\$ 5.000,00	10	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 4.859,88	\$ 48.598,75	\$ 140,12	\$ 1.401,25
	Naranja	\$ 4.500,00	1	\$ 4.500,00	30	\$ 135.000,00	\$ 135.000,00	\$ 3.955,86	\$ 118.675,89	\$ 544,14	\$ 16.324,11
	Rosa	\$ 4.500,00	1	\$ 4.500,00	30	\$ 135.000,00	\$ 135.000,00	\$ 3.506,70	\$ 105.200,97	\$ 993,30	\$ 29.799,03
Tocados de flores para el pelo	Chico	\$ 5.000,00	1	\$ 5.000,00	40	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 1.542,02	\$ 61.680,60	\$ 3.457,98	\$ 138.319,40
	Mediano	\$ 8.000,00	1	\$ 8.000,00	30	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 3.128,85	\$ 93.865,37	\$ 4.871,15	\$ 146.134,63
	Grande	\$ 9.000,00	1	\$ 9.000,00	50	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 3.900,29	\$ 195.014,51	\$ 5.099,71	\$ 254.985,49
Vinchas de flores	Rosa	\$ 550,00	1	\$ 550,00	160	\$ 88.000,00	\$ 88.000,00	\$ 338,55	\$ 54.168,15	\$ 211,45	\$ 33.831,85
	Naranja	\$ 550,00	1	\$ 550,00	160	\$ 88.000,00	\$ 88.000,00	\$ 327,75	\$ 52.440,15	\$ 222,25	\$ 35.559,85
	Celeste	\$ 550,00	1	\$ 550,00	160	\$ 88.000,00	\$ 88.000,00	\$ 326,82	\$ 52.290,46	\$ 223,18	\$ 35.709,54
Anillos	\$ 100,00	1	\$ 100,00	20	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 74,44	\$ 1.488,89	\$ 25,56	\$ 511,11	
Pulseras	\$ 300,00	1	\$ 300,00	40	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 86,30	\$ 3.451,83	\$ 213,70	\$ 8.548,17	
Butonnieres	\$ 500,00	1	\$ 500,00	40	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 180,95	\$ 7.238,02	\$ 319,05	\$ 12.761,98	
Capelinas	\$ 4.000,00	1	\$ 4.000,00	80	\$ 320.000,00	\$ 320.000,00	\$ 3.112,33	\$ 248.986,50	\$ 887,67	\$ 71.013,50	
Sombreros	\$ 750,00	1	\$ 750,00	160	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00	\$ 491,00	\$ 78.559,97	\$ 259,00	\$ 41.440,03	
<b>Pomedio</b>		<b>\$ 3.353,33</b>		<b>\$ 3.353,33</b>				<b>\$ 2.123,95</b>		<b>\$ 1.229,39</b>	
<b>Totales</b>					<b>1020</b>	<b>\$ 2.018.000,00</b>	<b>\$ 2.018.000,00</b>		<b>\$ 1.181.934,82</b>		<b>\$ 836.065,18</b>

### Proyección de Ventas - Costos - Margenes 2023

		Precio Público	alicuota	Precio neto de imp.	Q proyectado	Ventas Brutas	Ventas Netas	Costo unitario	Costo total	Margen contribución unitario	Margen contribución total
Coronas de flores para el pelo	Novia	\$ 7.000,00	1	\$ 7.000,00	11	\$ 77.000,00	\$ 77.000,00	\$ 6.027,48	\$ 66.302,24	\$ 972,52	\$ 10.697,76
	Primavera	\$ 5.000,00	1	\$ 5.000,00	11	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 4.859,88	\$ 53.458,63	\$ 140,12	\$ 1.541,37
	Naranja	\$ 4.500,00	1	\$ 4.500,00	33	\$ 148.500,00	\$ 148.500,00	\$ 3.955,86	\$ 130.543,47	\$ 544,14	\$ 17.956,53
	Rosa	\$ 4.500,00	1	\$ 4.500,00	33	\$ 148.500,00	\$ 148.500,00	\$ 3.506,70	\$ 115.721,07	\$ 993,30	\$ 32.778,93
Tocados de flores para el pelo	Chico	\$ 5.000,00	1	\$ 5.000,00	44	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00	\$ 1.542,02	\$ 67.848,66	\$ 3.457,98	\$ 152.151,34
	Mediano	\$ 8.000,00	1	\$ 8.000,00	33	\$ 264.000,00	\$ 264.000,00	\$ 3.128,85	\$ 103.251,91	\$ 4.871,15	\$ 160.748,09
	Grande	\$ 9.000,00	1	\$ 9.000,00	55	\$ 495.000,00	\$ 495.000,00	\$ 3.900,29	\$ 214.515,96	\$ 5.099,71	\$ 280.484,04
Vinchas de flores	Rosa	\$ 550,00	1	\$ 550,00	176	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 338,55	\$ 59.584,96	\$ 211,45	\$ 37.215,04
	Naranja	\$ 550,00	1	\$ 550,00	176	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 327,75	\$ 57.684,16	\$ 222,25	\$ 39.115,84
	Celeste	\$ 550,00	1	\$ 550,00	176	\$ 96.800,00	\$ 96.800,00	\$ 326,82	\$ 57.519,50	\$ 223,18	\$ 39.280,50
Anillos	\$ 100,00	1	\$ 100,00	22	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00	\$ 74,44	\$ 1.637,78	\$ 25,56	\$ 562,22	
Pulseras	\$ 300,00	1	\$ 300,00	44	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00	\$ 86,30	\$ 3.797,01	\$ 213,70	\$ 9.402,99	
Butonnieres	\$ 500,00	1	\$ 500,00	44	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 180,95	\$ 7.961,82	\$ 319,05	\$ 14.038,18	
Capelinas	\$ 4.000,00	1	\$ 4.000,00	88	\$ 352.000,00	\$ 352.000,00	\$ 3.112,33	\$ 273.885,15	\$ 887,67	\$ 78.114,85	
Sombreros	\$ 750,00	1	\$ 750,00	176	\$ 132.000,00	\$ 132.000,00	\$ 491,00	\$ 86.415,96	\$ 259,00	\$ 45.584,04	
<b>Pomedio</b>		<b>\$ 3.353,33</b>		<b>\$ 3.353,33</b>				<b>\$ 2.123,95</b>		<b>\$ 1.229,39</b>	
<b>Totales</b>					<b>1122</b>	<b>\$ 2.219.800,00</b>	<b>\$ 2.219.800,00</b>		<b>\$ 1.300.128,30</b>		<b>\$ 919.671,70</b>

Proyección de Ventas - Costos - Margenes 2024

		Precio Público	alicuota	Precio neto de imp.	Q proyectado	Ventas Brutas	Ventas Netas	Costo unitario	Costo total	Margen contribución unitario	Margen contribución total
Coronas de flores para el pelo	Novia	\$ 7.000,00	1	\$ 7.000,00	11	\$ 77.000,00	\$ 77.000,00	\$ 6.027,48	\$ 66.302,24	\$ 972,52	\$ 10.697,76
	Primavera	\$ 5.000,00	1	\$ 5.000,00	11	\$ 55.000,00	\$ 55.000,00	\$ 4.859,88	\$ 53.458,63	\$ 140,12	\$ 1.541,37
	Naranja	\$ 4.500,00	1	\$ 4.500,00	34	\$ 153.000,00	\$ 153.000,00	\$ 3.955,86	\$ 134.499,34	\$ 544,14	\$ 18.500,66
	Rosa	\$ 4.500,00	1	\$ 4.500,00	34	\$ 153.000,00	\$ 153.000,00	\$ 3.506,70	\$ 119.227,77	\$ 993,30	\$ 33.772,23
Tocados de flores para el pelo	Chico	\$ 5.000,00	1	\$ 5.000,00	46	\$ 230.000,00	\$ 230.000,00	\$ 1.542,02	\$ 70.932,69	\$ 3.457,98	\$ 159.067,31
	Mediano	\$ 8.000,00	1	\$ 8.000,00	34	\$ 272.000,00	\$ 272.000,00	\$ 3.128,85	\$ 106.380,76	\$ 4.871,15	\$ 165.619,24
	Grande	\$ 9.000,00	1	\$ 9.000,00	57	\$ 513.000,00	\$ 513.000,00	\$ 3.900,29	\$ 222.316,54	\$ 5.099,71	\$ 290.683,46
Vinchas de flores	Rosa	\$ 550,00	1	\$ 550,00	184	\$ 101.200,00	\$ 101.200,00	\$ 338,55	\$ 62.293,37	\$ 211,45	\$ 38.906,63
	Naranja	\$ 550,00	1	\$ 550,00	184	\$ 101.200,00	\$ 101.200,00	\$ 327,75	\$ 60.306,17	\$ 222,25	\$ 40.893,83
	Celeste	\$ 550,00	1	\$ 550,00	184	\$ 101.200,00	\$ 101.200,00	\$ 326,82	\$ 60.134,03	\$ 223,18	\$ 41.065,97
Anillos	\$ 100,00	1	\$ 100,00	23	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00	\$ 74,44	\$ 1.712,23	\$ 25,56	\$ 587,77	
Pulseras	\$ 300,00	1	\$ 300,00	46	\$ 13.800,00	\$ 13.800,00	\$ 86,30	\$ 3.969,60	\$ 213,70	\$ 9.830,40	
Butonnières	\$ 500,00	1	\$ 500,00	46	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00	\$ 180,95	\$ 8.323,73	\$ 319,05	\$ 14.676,27	
Capelinas	\$ 4.000,00	1	\$ 4.000,00	92	\$ 368.000,00	\$ 368.000,00	\$ 3.112,33	\$ 286.334,47	\$ 887,67	\$ 81.665,53	
Sombreros	\$ 750,00	1	\$ 750,00	184	\$ 138.000,00	\$ 138.000,00	\$ 491,00	\$ 90.343,96	\$ 259,00	\$ 47.656,04	
<b>Pomedio</b>	<b>\$ 3.353,33</b>		<b>\$ 3.353,33</b>				<b>\$ 2.123,95</b>		<b>\$ 1.229,39</b>		
<b>Totales</b>				<b>1170</b>	<b>\$ 2.301.700,00</b>	<b>\$ 2.301.700,00</b>		<b>\$ 1.346.535,52</b>			<b>\$ 955.164,48</b>

Nota: Toda la información detalla en el presente Anexo es de elaboración propia.

