



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANÁLISIS ESTRATÉGICO, PROPUESTA COMERCIAL Y DE FORMALIZACION PARA UN NUEVO EMPRENDIMIENTO: DOSSICILIA BRIDAL COUTURE NOVIAS

Autores: Arancibia, María Cecilia
Platas Robles, Ana Graciela
Zelaya, Cynthia Paola

Director: Fagre, Liliana

2019

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas y
Contador Público Nacional

RESUMEN

Los diseñadores son emprendedores, soñadores y generadores de ideas que anhelan comenzar un negocio propio ofreciendo sus productos al mercado.

El camino que estos transitan con sus productos hasta que son vendidos a potenciales clientes es incierto, desorganizado, y en muchos casos la falta de recursos y herramientas para gerenciar el negocio, genera en el emprendedor un sentir de desánimo y replanteo de continuar o no con la idea que una vez se propuso.

Antes de que se pueda implementar cualquier tipo de estrategia o plan táctico, es fundamental realizar un análisis del microentorno y macroentorno para lograr identificar el impacto de las fuerzas que lo influyen, estudiando a sus principales actores.

La técnica de investigación utilizada para recabar los datos primarios fue investigación por encuesta dirigida al mercado objetivo. Con ella se obtuvieron datos sobre los gustos, preferencias y comportamiento del potencial consumidor.

Finalmente se define una estrategia comercial con diferentes propuestas para implementar y una alternativa de formalización del emprendimiento que permita el éxito y el progreso del negocio.

Para empezar sólo es cuestión de dar el primer paso, sin darse cuenta se acabará trotando y mucha gente estará acompañando al emprendedor.

Palabras claves: emprendimiento – propuesta comercial - formalización

PRÓLOGO

Este trabajo se realizó con el fin de cumplimentar los objetivos de estudio propuestos por la materia Seminario, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, y además ahondar en el mundo del Emprendedorismo, para llevar adelante un proyecto de diseño de alta costura.

La idea surge a partir de un proyecto personal, siendo ésta la ocasión perfecta para utilizar y aplicar los conocimientos profesionales que se fueron adquiriendo a lo largo de nuestro paso por esta Casa de Altos Estudios.

El objetivo esencial es explorar, identificar y analizar aquellos desafíos a los que cotidianamente se enfrenta un “Emprendedor” que quiere implementar su idea de negocio en Tucumán, Argentina, aplicando las herramientas brindadas por la materia Comercialización y Administración.

Con este proyecto culmina nuestra Formación Académica como Licenciados en Administración de Empresas y Contador Público Nacional, lo cual no hubiera sido posible sin la buena predisposición, colaboración y entrega incondicional de nuestra Tutora del Seminario: Profesora Mg. Liliana I. Fagre.

También, queríamos agradecerles a todos y a cada uno de los integrantes de nuestras familias y amigos, que nos ayudaron e impulsaron, siendo la fuente de motivación para llevar a cabo el presente trabajo.

CAPÍTULO I

SER EMPRENDEDOR

Sumario: 1. Emprendedorismo: Definición - Evolución; 2. Modelo de Negocio: Jeffrey Timmons; 3. Definición de negocio: Visión – Misión – Objetivos Estratégicos. 4. Propuesta.

1. Emprendedorismo

Definición

Pasión, incertidumbre, innovación, oportunidades, son algunas de las palabras comunes a la mayoría de los emprendedores. Pero de todos los adjetivos que podrían caracterizar a un emprendedor, el de constructor, es el que más lo identifica dentro del campo del hacer.

¿Qué es un emprendedor? La bibliografía internacional muestra distintos modos de abordar el concepto. Se presentarán a continuación algunos de ellos:

- Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla.
- El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas.

En el diccionario de la Real Academia Española, la palabra emprender se describe como la acción de “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”.¹

Ese sentido y evolución está estrechamente relacionado con el vocablo francés *entrepreneur*, que aparece a principios del siglo XVI. Posteriormente, a principios del siglo XVIII, los franceses extendieron el significado del término a los constructores de puentes, caminos y a los arquitectos.

Para Filion, “el Emprendedorismo puede ser definido como el campo que estudia a los emprendedores. Examina sus iniciativas, características, efectos sociales y económicos, así como los métodos de soporte utilizados para facilitar la expresión de actividades emprendedoras”.²

Se utiliza el término Emprendedorismo cuando se habla de estudios, dinámicas sociales, teorías, políticas que tienen su foco en el emprendedor o en su actividad.

Evolución

El término emprendedor deriva de emprender que proviene del latín *impendere* y tiene el mismo significado que la palabra francesa *entrepreneur*, que se refiere al comportamiento de un emprendedor de tomar una decisión y ponerla en ejecución.

El término emprendedor fue acuñado en la primera parte del siglo dieciocho, por el economista irlandés-francés Richard Cantillon. El mismo utilizó por primera vez el término *entrepreneur* en el texto Ensayo sobre la Naturaleza del Comercio en General publicado en 1755, que definió como “la persona que paga un cierto precio para revender un producto a un precio incierto, por ende tomando

¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, en Internet: <https://dle.rae.es/emprender>, (Noviembre de 2019).

² FILION, Louis Jacques, Emprendedorismo: emprendedores y propietarios-gerentes de pequeños negocios, en “Revista de Administración”, (San Pablo, Abril/Junio 1999), Volumen 34.

decisiones acerca de la obtención y el uso de recursos, y admitiendo consecuentemente el riesgo en el emprendimiento”,³ esta idea fue enriqueciéndose con el aporte de otros economistas y, hasta principios del siglo XX los estudios sobre *entrepreneur* se fueron centrando en una función empresaria.

El concepto de emprendedor toma mayor auge y aplicación cuando Schumpeter considera que los emprendedores son “innovadores que realizan nuevas combinaciones de medios de producción”.⁴ Por otro lado, Drucker considera a la innovación como “la herramienta básica de los emprendedores ya que convierte una fuente en un recurso”.⁵

Asimismo, se puede hablar de emprendimiento como la actividad iniciada por el emprendedor con objetivos y medios para llevarlas a cabo. Por lo cual la actividad emprendedora otorga múltiples beneficios para el emprendedor que establece su propio negocio: experimenta satisfacción por el cumplimiento de los logros, lleva a un desarrollo profesional y recompensa económica y que a su vez, esos beneficios trascienden a la esfera personal a través de la generación de empleo, crecimiento económico y riqueza de un país.

Posteriormente, el economista francés J.B. Say añadió a la definición de Cantillon que el emprendedor era también “un líder que atraía a otras personas, con el objetivo de constituir organizaciones productivas”. Economistas ingleses, como Adam Smith, David Ricardo y John Stuart Mill, además interpretaron el término como Gerentes de negocios. Sin embargo, ellos llegaron a la conclusión que ser empresario no requería de habilidad extraordinaria alguna, y que habían subvalorado el significado que en francés tenía el concepto de emprendedor.

Esta afirmación era bastante radical, pues ahora se sabe perfectamente que para ser empresario se requiere de muchas habilidades. Sin embargo, en la actualidad se infiere que se puede ser empresario sin necesariamente ser un emprendedor. El

³ CANTILLON, Richard, Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general, (1755).

⁴ SCHUMPETER, Joseph Alois, Teoría del desenvolvimiento económico, (1934).

⁵ DRUCKER, Peter, Innovación y emprendimiento, (1985).

ejemplo más claro sería el de una persona que hereda una empresa, sin ella haber realizado acción emprendedora alguna para su desarrollo.

Volviendo a la historia económica, en 1890 Alfred Marshall, otro economista británico, reconoció formalmente la importancia de los emprendedores en los procesos productivos. Marshall consideraba “son cuatro los factores necesarios para la producción: tierra, trabajo, capital y organización. El emprendedor es quien al organizar creativamente los otros tres factores, tierra, trabajo y capital, crea nuevos productos o bien mejora los planes de producción de los actuales”.

También añade que “el emprendedor tiene un profundo conocimiento de la industria en que se desenvuelve, es un líder natural y posee la habilidad de prever los cambios futuros en la oferta y la demanda. Además le agrada tomar acciones riesgosas, aún con total ausencia de información”. Del mismo modo considera que las habilidades asociadas con los emprendedores son tan grandes y numerosas, que muy pocas personas pueden mostrarlas en un alto grado para lo cual supone que las habilidades para ser un emprendedor pueden ser adquiridas, algo que hasta ese momento nadie lo había planteado. Marshall afirma que “Todos los emprendedores poseen características similares, pero a la vez todos son diferentes y su éxito está en dependencia de las situaciones económicas en las cuales desarrollan sus esfuerzos”.⁶

Según ha transcurrido el tiempo, otros economistas han quitado o aumentado atributos que caracterizan a los emprendedores, sin ponerse de acuerdo en ello. Pero en lo que sí hay una gran coincidencia es en que los emprendedores son un elemento necesario para el crecimiento económico, y que son grandes tomadores de riesgos, cuando creen que hay una buena oportunidad para obtener utilidades.

Adicionalmente a los que enfatizan la toma de riesgos como principal característica de los emprendedores, hay otra corriente que destaca su carácter innovador. El economista norteamericano Harvey Leibenstein, añade por su parte que la característica insoslayable de todo emprendedor es la de ser “llenador de vacíos”,

⁶ MARSHALL, Alfred, Principios de economía, (1890).

en el sentido que tienen la habilidad de descubrir dónde está fallando el mercado para desarrollar nuevos bienes o procesos que el mercado demanda y no se le está supliendo.

Es ahí donde los emprendedores conectan diferentes mercados, combinan diferentes elementos y generan productos innovadores que satisfacen demandas insuficientemente satisfechas.

El tema a tratar por su implicancia interdisciplinaria es por demás complejo y muy vinculado a la psicología del ser humano, lo que lo torna además sumamente subjetivo. No obstante, es ciertamente relevante y de absoluta incumbencia para todos aquellos que están preocupados por la construcción de sociedades más justas, diversificadas y sustentables.

El *entrepreneur*, es uno de los pilares fundamentales de cualquier economía moderna. Además de generadores de portfolios de productos y servicios innovadores, como así también de empleos prósperos; y aún más importante de riqueza sustentable y redistributiva que alienta la construcción y desarrollo de sociedades sustentables.

Tal como explica Peter Drucker, “...los emprendedores son una minoría entre la creación de nuevos negocios...ellos crean algo nuevo, algo diferente; ellos cambian o transmutan valores”.⁷ Por ello, “uno de los principales objetivos de un emprendedor debe ser identificar aquellas ventajas y fuerzas competitivas que le permitan diferenciarse ya sea a través de la calidad, por sus habilidades, por sus cualidades, por la capacidad que tenga de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a sus clientes *target*, con los bienes y servicios a ofrecer, lo cual se traduciría en un generador de riquezas”.⁸

Esta figura del emprendedor cobra extrema relevancia al tener en cuenta, tal como explica Pablo Aristizábal, cuando dice que “...la única salida para la

⁷ DRUCKER, Peter, Innovación y emprendimiento, (1985).

⁸ PORTER, Michael Eugene, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (New York, 1980).

creación genuina del desarrollo laboral del siglo XXI parece estar fundada en el andamiaje de miles de emprendedores que actúen como agentes de cambio, sustenten la competitividad de nuestra sociedad, se procuren trabajo a sí mismos y sean multiplicadores de empleo... hoy las pymes motorizan el PBI de las naciones y ocupan la mayoría de la mano de obra del mundo, por lo tanto es necesario introducir en la agenda de todos los sectores (empresarial, gubernamental, tercer sector, universitario) el especial desarrollo de una sociedad culturalmente empresarial y emprendedora”.

Sin embargo, explica Drucker, “...mientras que gran parte del debate actual trata al emprendimiento como algo un poco misterioso, ya sea como un don, talento o destello de genio,... la innovación y el emprendedorismo son prácticas con tareas intencionales que pueden ser organizadas y como un trabajo sistemático”.

Un emprendedor, además de ser creador de una empresa, busca continuamente la oportunidad y crear nueva riqueza. Se considera imprescindible que el empresario innove para encuadrarlo como emprendedor. Y cabe aclarar que innovar no implica sólo crear un nuevo producto, puede innovarse al crearse una nueva organización o una nueva forma de producción o una forma diferente de llevar adelante una determinada tarea, etc. Por otra parte, personas que comienzan con algún negocio típico, a pesar de someterse a la incertidumbre propia de iniciarlo, no son considerados emprendedores por Stevenson porque sólo están imitando a otros y no están innovando. Haciendo hincapié en el emprendimiento como un fenómeno relacionado con el comportamiento, analizó las diferencias entre emprendedores exitosos y ejecutivos exitosos. Básicamente plantea que los emprendedores exitosos poseen una cultura emprendedora, mientras que los ejecutivos exitosos una cultura administrativa. Según este autor, la cultura administrativa tiene que ver con un estado más estático y la emprendedora con un estado más dinámico.

“El Emprendedorismo se desarrolla en las comunidades donde existen recursos móviles. Es importante cuando los miembros exitosos de una comunidad reinvierten sus excesos de capital, es decir que existe capital disponible. Es próspero

en comunidades en las cuales los éxitos de los miembros de la misma son celebrados por los demás miembros y es significativo en comunidades en las que el cambio es visto como algo positivo”.⁹

Es así, que existe vasta bibliografía descriptiva de los logros y talentos de emprendedores indiscutiblemente exitosos, donde se cuentan sus proezas, haciendo énfasis en lo arduo que es el camino del emprendedor, las dificultades que debe enfrentar alguien que decide emprender un nuevo negocio, etc. Pero, rara vez, se entra en detalle y de manera pedagógica o científica respecto de cuáles son esas dificultades, barreras o restricciones típicas que un emprendedor enfrentará a los largo de este camino que ha decidido emprender. Es sumamente necesario también contextualizar a este emprendedor en un mundo globalizado, altamente complejo, diferente a aquel mundo en el que grandes emprendedores supieron desarrollarse como sería el ejemplo de Henry Ford, John D. Rockefeller, Torcuato Di Tella, Enzo Anselmo Ferrari y otros tantos pioneros del siglo pasado.

El emprendedor de la Era de la Globalización, no sólo cuenta con nuevas tecnologías que acortan virtualmente las distancias físicas, reducen costos operativos, facilitan el intercambio y ponen al servicio de la humanidad gran cantidad de beneficios que alivianan y aligeran el desarrollo de las actividades cotidianas. También, debe hacer frente con creatividad las negatividades de la globalización que pueden ser destructivas, erosionando el sentido de valor ético, la integridad del ser, la moral y la confianza en otros; cualidades que alguna vez, generaciones anteriores consideraron como esenciales del carácter personal.

Eduardo Kastika narra casos donde concluye reiteradamente que “las principales restricciones y dificultades que debe sortear un emprendedor son aquellas vinculadas con su propia psicología y emociones”, así es como habla de los miedos, de las frustraciones, de las equivocaciones, de la complejidad, etc. y es categórico cuando expresa que es una “fantasía consistente el suponer que el éxito en el mundo

⁹ FORMICHELLA, María Marta, El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local, en “VII Congreso de Administración”, (Argentina, Enero 2004).

de los negocios sólo se logra con ideas maravillosas y no con persistencia, esfuerzo y creatividad aplicados cotidianamente”.¹⁰

Herrera y Brown hacen expresa mención dejando entrever que “la mayor hazaña de un emprendedor es vencer el obstáculo que implica conocer las propias fuerzas internas...unificarlas y enfocarlas hacia los que él considera su propósito”. Y añaden, “es un error pensar que mejorando el acceso al crédito o entregando herramientas de gestión de negocios se crearán empresas más competitivas. Esos aspectos, aunque son muy necesarios, no son clave para potenciar un movimiento emprendedor. Las verdaderas claves están en desarrollar aspectos psicológicos de las personas como la disciplina, la perseverancia, la creatividad y la empatía, por nombrar sólo algunos”.¹¹

“Es importante recalcar que en un país como la Argentina, la habilidad para manejar cuestiones de tipo emocional representa el principal aspecto del proceso emprendedor”. Parece prudente destacar unas frases del escrito: “serán exitosos mientras más se dejen guiar por su voz interior, por lo que creen: por eso hablamos de crear mundos y no de copiar, porque si uno deja surgir lo que siente, lo que cree, aquello que emerja será una creación”.¹²

“Un emprendedor hace lo que piensa, intuye, siente y no lo que se dice; lo que se dice está habitualmente sesgado por lo que cree que el otro quiere escuchar. La autenticidad y la conducta son las claves de la credibilidad, la fuerza y la energía del espíritu emprendedor. Los emprendedores son protagonistas del hacer, no del parecer; crean espacios para compartir, por eso lideran y no sólo gestionan. Este templo

¹⁰ KASTIKA, Eduardo, Creatividad para emprendedores: anécdotas e ideas prácticas para personas que quieren emprender negocios, 1º Edición, Editorial Innovar, (Buenos Aires, 2011).

¹¹ BROWN, Soto y HERRERA ACEVEDO, Daniel Elías, La guía del emprendedor, Empresa Activa, (2006).

¹² ARISTIZABAL, Pablo, Manual Básico de Consulta para Emprendedores, Editorial Inicia, (Argentina, 2010).

tampoco será un lugar atractivo para todos; esa mística sólo está reservada para los jóvenes de espíritu, aquellos que abordan la vida con audacia y con pasión”.¹³

Para entrarse en los aspectos que se tienen que considerar para generar un negocio se presenta el modelo del autor Jeffrey Timmons.

2. Modelo de negocio: Jeffrey Timmons: oportunidad = recursos = equipo

Este modelo lo desarrolló el profesor Jeffery Timmons en su tesis doctoral. El método identifica tres claves para poder convertir una idea en un emprendimiento de éxito: pone su foco en el emprendedor o equipo de fundadores, en la oportunidad y en los recursos.

El proceso de emprendimiento se inicia con una (I) oportunidad, se define la idea y se termina por concretar en un plan de negocio con el objetivo de dimensionar el proyecto y concretar las necesidades financieras para garantizar los (II) recursos que facilitarán el lanzamiento y éxito a futuro de la empresa. La base de toda empresa y también del método Timmons es su (III) equipo fundador multidisciplinar, donde el CEO o líder representa un papel muy importante.

El modelo relaciona los tres conceptos entre sí y los define como:

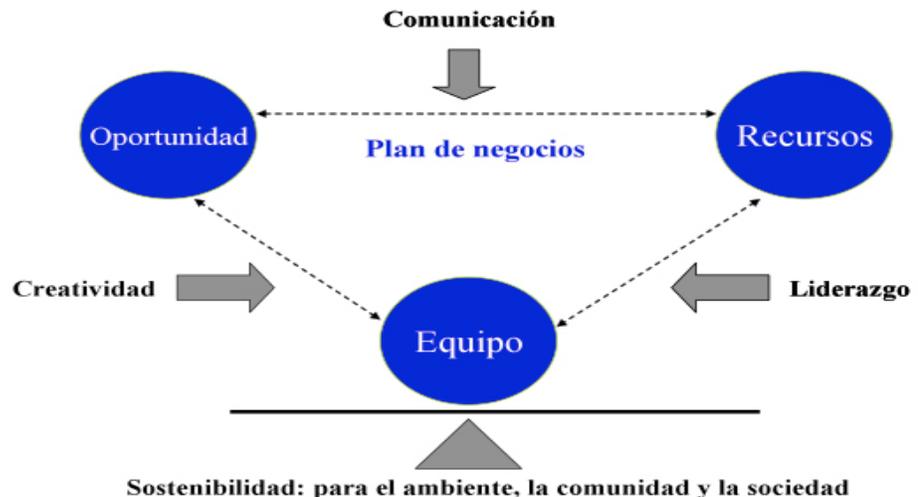
(I) Oportunidad: La oportunidad es la base sobre la que se fundamentan las empresas y sobre la que los emprendedores trabajan para definir sus soluciones o productos para poder generar sus ingresos.

(II) Recursos: Todo negocio en mayor o menor medida necesita recursos para poder llevar a cabo sus planes. Crear su marca, posicionarla, montar sus operaciones, oficinas y un largo etcétera... Sin recursos la idea de negocio no podrá ser ejecutada.

(III) Emprendedor – Equipo: El emprendedor fundador, junto con su equipo cofundador, es el ingrediente principal de todo proyecto, su mayor activo.

¹³Emprendedurismo, en Internet: <http://emprendepd.blogspot.com/p/historia.html>

La oportunidad se puede cambiar o modelar, los modelos de negocio se pueden pivotar. La ejecución del proyecto y el éxito del proyecto lo garantizan los emprendedores fundadores.¹⁴



Fuente: <https://www.revistaespacios.com/a09v30n01/09300141.html>

3. Definición del negocio: visión = misión = estrategia = objetivos estratégicos

Elaboración de una Visión Estratégica

La visión estratégica de una empresa es el resultado de las opiniones y conclusiones de la alta dirección respecto a qué rumbo debe tomar la compañía en el largo plazo y qué mezcla de producto-mercado-cliente le parece óptima para el futuro. La visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el negocio, y brinda una panorámica de hacia dónde vamos, basada en razones comerciales convincentes y sensatas. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, en preparación para el futuro, desarrollando un compromiso con las acciones futuras proyectadas. Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización particular. El propósito real de una

¹⁴ Cink emprende, en Internet: <https://cink-emprende.es/general-blog/modelo-timmons-para-emprender/>, (Diciembre de 2018).

declaración de visión es servir de herramienta administrativa para otorgar un sentido de dirección a la compañía. Para que una visión estratégica sea una herramienta valiosa para la administración debe comunicar lo que la organización pretende ser, y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Tiene que expresar algo definitivo sobre cómo los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy. En la tabla 1 se presenta una lista de lo que se debe hacer y lo que se debe evitar al redactar una declaración de visión.¹⁵

Tabla 1. Redacción de una declaración de visión: qué hacer, qué evitar

Qué hacer	Qué evitar
Ser explícito. Presentar una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición (o posiciones) en el mercado que se pretenden conseguir.	Que sea ambigua o incompleta. No hay que escatimar especificaciones acerca de hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.
Tener visión de futuro y de dirección. Describir el rumbo estratégico que ayudará a la compañía a prepararse para el futuro.	Limitarse al presente. Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de "hacia dónde vamos".
Mantener el enfoque. Centrarse en ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	Emplear un lenguaje demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan inclusivo que diera pie a que la empresa emprendiera cualquier posibilidad de acción.
Guardar un margen de maniobra. Utilizar un lenguaje que permita cierta flexibilidad, que pueda adaptarse conforme cambien las circunstancias del mercado-cliente-tecnología.	Expresar la visión en términos tediosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas acerca de la dirección o el futuro de la empresa.
Cerciorarse de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades reales de la empresa; una compañía debe mostrar avances paulatinos y mensurables hacia el cumplimiento de la visión.	Ser genérico. Una declaración de visión que podría aplicarse a cualquier compañía o industria (o a varias compañías de la misma industria) no es lo suficientemente específica como para servir de guía.
Señalar por qué la ruta tiene sentido comercial. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (sobre todo accionistas, empleados y proveedores).	Recurrir solo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el rumbo estratégico de la compañía es ser "el mejor" o "el más exitoso", suelen carecer de datos concretos respecto al camino que deberá seguir la empresa para lograrlo.
Hacer que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que ser fácil de transmitir. Lo idóneo sería que se resumiera en pocas líneas o en una frase o eslogan fácil de recordar.	Que sea larga e imprecisa. Una declaración de visión que no sea precisa y concisa tenderá a perder la atención de su audiencia.

Fuente: THOMPSON, PETERAT y otros, Administración Estratégica, 19ª Edición, McGraw-Hill Editores, (México, 2015), pág. 20.

¹⁵ THOMPSON, PETERAT y otros, Administración Estratégica, 19ª Edición, McGraw-Hill Editores, (México, 2015), pág. 18 y 19.

Comunicación de la Visión Estratégica

Una visión estratégica no tiene mucho valor para la empresa si no se comunica apropiadamente a los administradores y a los empleados de niveles inferiores. Una visión no podrá orientar a los mandos medios ni inspirar o motivar a los empleados, a menos que todos en la compañía la conozcan y noten el compromiso de la administración hacia ella. Es de especial importancia que los ejecutivos justifiquen de manera convincente cuando se implante una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía. Si el personal no entiende o no está de acuerdo con que sea necesario cambiar el rumbo de los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse.

Obtener el respaldo de los miembros de la organización significa establecer siempre a dónde vamos y por qué, además de distribuir estas declaraciones en toda la organización y procurar que los ejecutivos expliquen en persona la visión y su justificación a tanta gente como sea posible. Por lo general, una visión estratégica se expresa bien en uno o dos párrafos, y los administradores deben ser capaces de explicarla al personal y a terceros en cinco a 10 minutos. Lo ideal es que los ejecutivos presenten su visión de forma que interese a la gente. Una visión convincente y cautivadora tiene una enorme fuerza para motivar. Así pues, un elemento muy importante del liderazgo estratégico es la habilidad de presentar un cuadro convincente e inspirador de la ruta y destino de la compañía.

Elaboración de una Declaración de Misión

La característica que define una visión estratégica es la que hace referencia al futuro rumbo estratégico de la empresa: la dirección que seguimos y cómo queremos que sea nuestro negocio en el futuro. En cambio, una declaración de misión describe el propósito y el negocio actuales de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí. Esto solo es descriptivo.

Lo ideal es que la declaración de misión de una empresa: identifique los productos/servicios de la empresa; especifique las necesidades del comprador al que

pretende satisfacer y los grupos de clientes o mercados que atiende; y dé a la compañía una identidad propia.

Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa.¹⁶

Vincular la Visión y la Misión con los Valores de la compañía

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores fundamentales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determina que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en su comunidad. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

La mayoría de las compañías identifica de cuatro a ocho valores esenciales que se espera que su personal manifieste y se supone se reflejen en la forma como la empresa opera.

Entonces surge el interrogante, ¿Practican las compañías los valores que profesan? Algunas veces sí, otras no; hay de todo. En un extremo se hallan compañías con valores decorativos: la declaración de valores no es más que una colección de palabras y frases bonitas de los ejecutivos pero con poco efecto visible en la conducta del personal o de la compañía. Estas empresas tienen declaraciones de valores porque están de moda y crean una buena imagen. En el otro extremo están las empresas cuyos ejecutivos se encuentran comprometidos en inculcar en la compañía valores sólidos y formas de hacer negocios basadas en principios. Los ejecutivos de estas empresas procuran de manera deliberada inculcar los valores fundamentales designados en la cultura corporativa; así, los valores esenciales se convierten en parte

¹⁶ Ibíd., pág. 20 y 21.

integral del ADN de la compañía y la hacen funcionar. En estas empresas impulsadas por valores, los ejecutivos hacen lo que dicen y el personal de la compañía tiene la responsabilidad de comportarse conforme a los valores afirmados.

En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con los valores establecidos, y reiteran que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa. Si la compañía cambia a otra visión o estrategia, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar cómo o por qué los valores esenciales aún son relevantes. En empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar qué valores, conductas y prácticas de negocio debe caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de valores entre los administradores y empleados para su análisis y posible modificación. Más adelante, se adopta de forma oficial una declaración de valores definitiva que incorpore las conductas y rasgos deseados, y se conecta a la visión y misión. Algunas compañías combinan su visión, misión y valores en una sola declaración o documento, lo circulan entre todos los miembros de la organización y en muchos casos lo publican en el sitio web de la compañía.

Estrategia

La estrategia de una empresa es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. De hecho, representa un compromiso de la dirección respecto a una serie de decisiones sobre cómo competir.

Entre dichas decisiones se encuentran:

- Cómo atraer y satisfacer a los clientes.
- Cómo competir contra los rivales.
- Cómo posicionar a la empresa en el mercado.

- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado.
- Cómo aprovechar las oportunidades atractivas para hacer crecer la empresa.
- Cómo alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa.

El objetivo de una estrategia bien formulada no es solo el éxito competitivo y rentable en el corto plazo, sino el éxito duradero que mantenga el crecimiento y asegure el futuro de la empresa en el largo plazo.

En la mayoría de las industrias existen diversos modos de tratar de superar a los rivales en el desempeño de la compañía. Por ello, algunas empresas se esfuerzan por mejorar su desempeño recurriendo a estrategias para tener costos menores que los de sus rivales, mientras que otras se enfocan en obtener un producto de calidad superior u ofrecer al cliente un servicio personalizado o insuperable.

Algunas compañías optan por una amplia gama de productos, y otras se concentran en una línea de productos muy definida. Ciertos competidores restringen deliberadamente sus operaciones a mercados locales o regionales, mientras que otros prefieren abarcar el ámbito nacional, internacional o global.¹⁷

La Estrategia consiste en competir de manera diferente

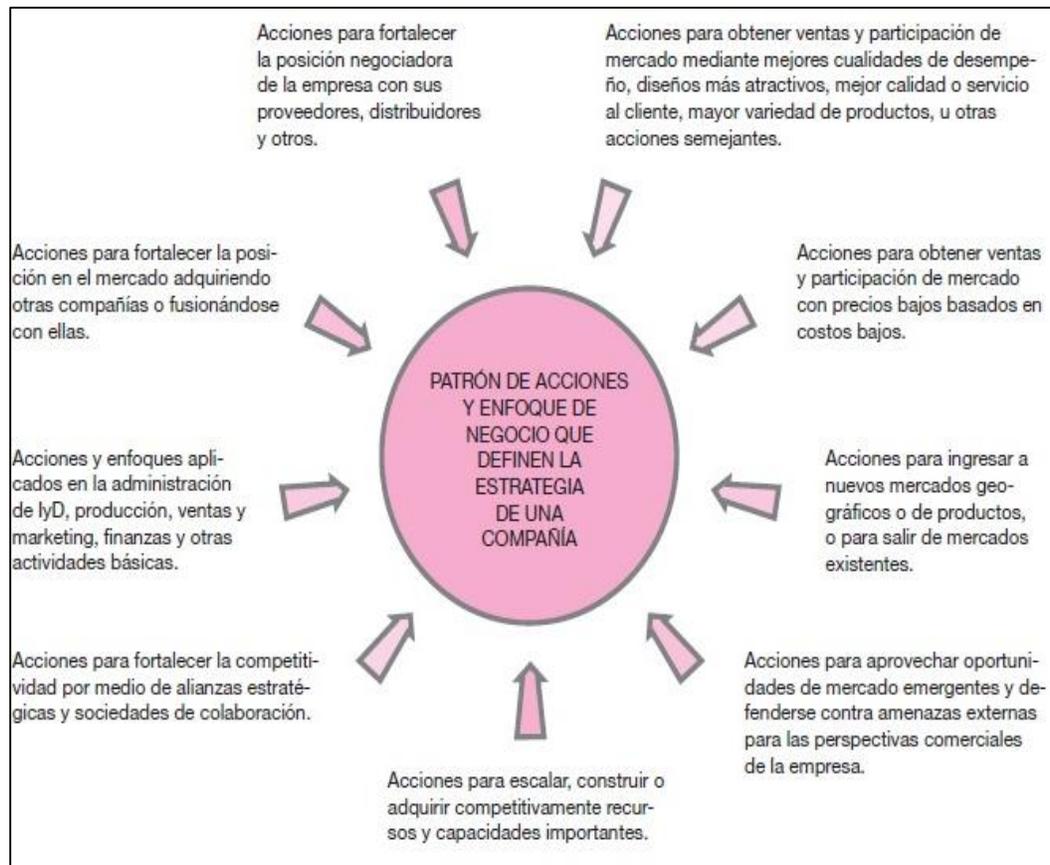
Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y proporcione una ventaja competitiva. Pero a menudo hay oportunidad de formular una estrategia que se ajuste a la situación específica de una empresa y que además se distinga claramente de la de los rivales. De hecho, el éxito competitivo requiere que los administradores de la empresa tomen decisiones sobre los puntos básicos de su estrategia que difieran de las de sus competidores; no deben ser totalmente distintas, pero al menos en varios aspectos importantes.

Una estrategia será fructífera solo si se demuestra con acciones, enfoques comerciales y medidas competitivas dirigidas a atraer a los compradores de tal forma

¹⁷ Ibíd., pág. 3 y 4.

que distinga a la compañía de los rivales. Nunca funciona tratar de imitar las estrategias de las empresas sobresalientes dentro de una industria. La estrategia de una empresa brinda dirección y guía, no solo en cuanto a lo que debería hacerse sino también a lo que no debería hacerse. Desde el punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber qué hacer. En el mejor de los casos, una acción estratégica incorrecta terminará siendo un desperdicio de los recursos de la empresa; en el peor, tendrá consecuencias no deseadas de largo plazo que amenazarán la supervivencia de la compañía.

Figura 1.1. Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas



Fuente: THOMPSON, PETERAT y otros, Administración Estratégica, 19ª Edición, McGraw-Hill Editores, (México, 2015), pág. 5.

El núcleo de toda estrategia consta de acciones y movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva

respecto de sus competidores. Una empresa obtiene una ventaja competitiva siempre que tiene algún tipo de superioridad sobre sus rivales para atraer compradores y enfrentar las fuerzas competitivas. Hay muchas rutas hacia la ventaja competitiva, pero todas implican dar a los compradores algo que les parezca superior a las ofertas de los vendedores rivales, u ofrecer a los clientes el mismo valor que los demás con un menor costo para la empresa. El valor superior puede ser un buen producto con un precio menor; un producto superior por el cual vale la pena pagar más; o una oferta con el mejor valor, que represente una combinación atractiva de precio, características, calidad, servicio y otros atributos interesantes. Tanto ofrecer un valor superior como un valor con más eficacia casi siempre requiere desempeñar las actividades de la cadena de valor de manera distinta a la de los rivales y procurar capacidades o recursos que no se equiparen fácilmente.

Si la superioridad competitiva de una empresa demuestra ser sustentable es mucho mejor tanto para la estrategia como para la rentabilidad futura de la empresa. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable (o duradera) son los elementos de la estrategia que brindan a los compradores razones perdurables para preferir los servicios o productos de una empresa y no los de las competidoras, razones que las empresas competidoras sean incapaces de anular o superar sin importar cuánto lo intenten.

Cuatro de los enfoques estratégicos más confiables para distinguir a una empresa de sus competidores, forjar una lealtad sólida en el cliente y ganar una ventaja competitiva sustentable son:

- 1) Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, buscando obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores. Walmart ganó posición sólida en el mercado gracias a las ventajas de bajo costo que logró sobre sus competidores y su consecuente capacidad de ofrecer precios más bajos.

- 2) Superar a la competencia con características distintivas, como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica. Entre las compañías

que han adoptado estrategias exitosas basadas en la distinción se encuentran Apple (productos innovadores), Johnson & Johnson (confiabilidad del producto), Rolex (lujo y prestigio), y BMW (diseño de ingeniería y desempeño).

Una forma de sostener este tipo de ventaja competitiva es ser lo bastante innovador para anular los esfuerzos rivales por copiar o imitar la oferta de sus productos.

3) Desarrollar una ventaja basada en ofrecer más valor por el dinero. Dar a los clientes más valor por su dinero mediante la satisfacción de sus expectativas en atributos básicos de calidad, por sus características, desempeño o servicio, o bien cumpliendo con sus expectativas de precio, lo que se conoce como estrategia de proveedor de mejor costo. Este enfoque es una estrategia híbrida que mezcla elementos de los enfoques anteriores.

4) Centrarse en un nicho pequeño de mercado dentro de una industria. Hay dos tipos de estrategias basadas en el enfoque. La primera trata de lograr una ventaja atendiendo a su nicho con mayor eficiencia. El objetivo de la segunda es satisfacer con mayor eficacia las necesidades especiales de su nicho. Entre las compañías prominentes que tienen éxito competitivo en nichos especializados de mercado se encuentran eBay, el sitio de subastas en línea y The Weather Channel, en televisión por cable.

Ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales con cualquiera de las cuatro estrategias mencionadas se basa tanto en la construcción de experiencia y maestría competitiva, que los rivales no igualen con facilidad, como en tener una oferta distintiva de productos. Los rivales más sagaces casi siempre logran copiar los atributos de un producto o servicio populares, pero igualar la experiencia, el conocimiento y las técnicas especializadas que una compañía desarrolló y perfeccionó durante largo tiempo, resulta mucho más difícil y tardado.¹⁸

¹⁸ Ibidem, pág. 4,5 y 7.

Relación entre la Estrategia y el Modelo de Negocio

En el centro de la estrategia de una compañía se encuentra el modelo de negocio, que es el esquema que sigue la gerencia para entregar un producto o servicio valioso a los clientes, de manera que genere suficientes ingresos para cubrir los costos además de una ganancia atractiva. Los dos elementos cruciales del modelo de negocio de una compañía son:

1) Propuesta de valor para el cliente: plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los compradores a un precio que consideren razonable. Mientras mayor sea el valor que se ofrece (V) y menor sea el precio (P), más atractiva será la propuesta de valor para los clientes.

2) Fórmula de ganancias: describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita ganancias aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente. Mientras menores sean los costos (C) dada la propuesta de valor para los clientes (V - P), mayor capacidad tendrá el modelo de negocio para ganar dinero. Así, la fórmula de ganancias revela la eficiencia con que una compañía cumple con las necesidades y deseos de los clientes y con su propuesta de valor.

La cuestión principal del modelo de negocio de una empresa es si puede ejecutar su propuesta de valor para el cliente de manera rentable. Solo porque los administradores formulen una estrategia para competir y hacer funcionar el negocio no significa automáticamente que la estrategia sea rentable; quizá sí, quizá no.¹⁹

¿Qué aspectos hacen que una Estrategia sea ganadora?

Se aplican tres pruebas para determinar si es una estrategia ganadora:

1) Prueba de ajuste: ¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa? Para calificar una estrategia como ganadora, debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos pertinentes del ambiente externo en el que opera la empresa. Ninguna

¹⁹ Ibidem, pág. 8 y 9.

estrategia funciona bien a menos que tenga un buen ajuste externo y se sincronice con las condiciones preponderantes en el mercado.

Al mismo tiempo, una estrategia ganadora debe acoplarse a los recursos y capacidades competitivas de la empresa, y apoyarse en un conjunto complementario de actividades funcionales (como administración de la cadena de suministros, operaciones, ventas y marketing, etc.). Es decir, también debe mostrar un ajuste interno y ser compatible con la capacidad de la empresa para ejecutar la estrategia en forma competente.

A menos que una estrategia tenga un buen ajuste en los aspectos interno y externo con la situación general de una empresa, es probable que no tenga tan buen desempeño y no genere los resultados previstos. Las estrategias ganadoras también evidencian un ajuste dinámico en el sentido que evolucionan con el paso del tiempo, de modo que se mantienen efectiva y estrechamente alineadas con la situación de la compañía, incluso cuando cambian las condiciones externas e internas.

2) Prueba de ventaja competitiva: ¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva sustentable? Cuando las estrategias no producen una ventaja competitiva duradera por encima de sus rivales resulta improbable que desarrollen un desempeño superior más allá de un periodo breve. Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, más eficaz será.

3) Prueba de desempeño: ¿La estrategia genera un buen desempeño? Un desempeño consistente es el signo que la compañía posee una estrategia ganadora. Existen dos indicadores de desempeño que marcan mejor el alcance de la estrategia de una compañía: a) su fortaleza competitiva y su posición en el mercado y b) su rentabilidad y fortaleza financiera. Un desempeño o ganancias superiores al promedio, una mejor participación en el mercado, la posición competitiva y la rentabilidad son la evidencia de una estrategia ganadora.²⁰

²⁰ Ibíd., pág. 10 y 11.

Establecimiento de Objetivos

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos reflejan las aspiraciones de la administración para el desempeño de la empresa frente a las condiciones económicas y competitivas prevalecientes, y las capacidades internas de la empresa.

Los objetivos bien establecidos son cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización; sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía; y motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más y desempeñarse en un nivel superior.

El imperativo de establecer Objetivos elevados

La experiencia de incontables empresas y administradores enseñan que una de las mejores maneras de promover un desempeño sobresaliente de la compañía es que los directivos establezcan deliberadamente objetivos de desempeño lo bastante elevados como para motivar a la organización a realizar todo su potencial y entregar los mejores resultados posibles.

Desafiar al personal de la empresa a dar todo de sí y generar amplias ganancias de desempeño impulsa a la empresa a ser más innovadora, a manifestar más urgencia en la mejora tanto de su desempeño financiero como de su posición comercial, así como a ser más centrada en sus acciones.

Los objetivos elevados estimulan el desempeño excepcional y contribuyen a crear una barrera contra el conformismo con ganancias modestas en el desempeño organizacional.

Una empresa manifiesta un propósito estratégico cuando persigue sin un objetivo estratégico ambicioso, concentrando todos sus recursos y acciones competitivas para conseguirlo.

¿Qué clase de Objetivos establecer?

Los objetivos de corto plazo (trimestral o anual) se centran en mejoras de desempeño en el periodo en curso y en satisfacer las expectativas de los accionistas referentes a los avances en un plazo breve.

Los objetivos de largo plazo (de tres a cinco años) obligan a los directivos a considerar qué hacer ahora para colocar a la empresa en una posición de desempeño mejor más adelante. Los objetivos de largo plazo son críticos para obtener un desempeño óptimo de largo plazo y sirven como barrera contra una mentalidad administrativa cortoplacista y contra una atención indebida en los resultados del futuro inmediato. Cuando hay que elegir objetivos de largo o de corto plazo, los primeros deben tener preferencia (a menos que el logro de una o más metas de desempeño de corto plazo tenga una importancia singular).

4. Propuesta para el emprendimiento



Fuente: <https://www.mediasource.mx/blog/mision-vision-valores-empresas>

Visión Dossicilia Bridal Couture

“Ser una empresa referente para las novias, con estilo propio y marcado aire *vintage* en sus diseños que definen el sello de la marca en el mercado regional”.

Misión Dossicilia Bridal Couture

Somos una organización que brinda un servicio profesional con calor humano y el mejor trato, buscando transmitir la esencia de nuestras clientas a través de diseños atemporales con géneros y texturas que trascienden las estaciones, y asesoría, haciéndolas sentirse cómodas y elegantes en cualquier ocasión.

Valores Dossicilia Bridal Couture

- Pasión: Comprometidos en corazón y mente.
- Integridad: ser real.
- Inspiración: Fuente de creatividad y diversión.
- Responsabilidad: si ha de ser, depende de mí.
- Calidad: lo que hacemos, lo hacemos bien.

Objetivos Dossicilia Bridal Couture

Objetivo General: Brindar al cliente-novia prendas confeccionada de manera personalizada respetando estándares de calidad y elegancia, propias de las prendas de alta costura, a partir de materiales nobles y delicados.

Objetivos Específicos:

A Largo Plazo:

- Aumentar a un 20% la participación de mercado en un par de años.
- Mejorar el *showroom* para lograr mayor comodidad en la atención del cliente-novia, en dos años.
- Expandirse y captar los mercados de las provincias de Salta, Catamarca y Santiago del Estero, en tres años.
- En un año, crear una colección cápsula. Una colección cápsula es una línea exclusiva que los diseñadores y directores creativos de las marcas crean en conjunto con un colaborador externo ya sea otro colega, una modelo, *It girl* o *influencer* y juntos realizan un conjunto creativo de

prendas únicas e irrepetibles y de edición limitada con una excelente relación precio-calidad.

- En dos años, realizar presentaciones en show de moda y alta costura en Tucumán y/o en otras provincias.

A Mediano Plazo - en los próximos seis meses.

- Lograr que los diseños de la marca se identifiquen por su estilo propio y su marcado aire *vintage*.
- Desarrollar una ventaja respecto la relación precio-calidad. Basada en ofrecer más valor por el mismo dinero mediante la satisfacción de sus expectativas en atributos básicos de calidad y servicio.
- Crear diseños atemporales con géneros y texturas que trascienden las estaciones, para acompañar a la clienta en cualquier ocasión.
- Brindar capacitación integrada al equipo de trabajo. Generar fuentes de empleo y aprendizaje en la provincia. Calificar al personal en el rubro de las confecciones.

A Corto Plazo - en los próximos tres meses.

- Aumentar en un 20% las ventas.
- Crear el *web site* oficial de “Dossicilia Bridal Couture”, contemplando la posibilidad de generar un *Lookbooks* e interactuar en las más populares redes sociales (Instagram y Facebook).

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE MERCADO

Sumario: 1. Análisis del Entorno: Cruz de Porter - PESTEL; 2. Investigación de Mercado: Encuesta; 3. Procesamiento de datos; 4. Análisis y resultados.

1. Análisis del entorno

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo se basa en el análisis de las cinco fuerzas o factores de la competencia que operan en un sector industrial y en sus consecuencias estratégicas. Se describen los métodos de análisis de los competidores, compradores y proveedores; las técnicas para leer las señales del mercado; los conceptos teóricos de los juegos para realizar tácticas competitivas y responder ante ellas; el procedimiento para trazar mapas de grupos estratégicos en una industria y explicar las diferencias de su desempeño y un modelo para predecir la evolución de la industria.

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compete. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo:

dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial y sus distintas capacidades son las que decidirán el éxito o fracaso.

Cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades principales de la compañía, se consolida su posicionamiento en el sector industrial, se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos. Descubrir estas fuentes será también útil al momento de estudiar dónde diversificarse, aunque entonces el interés se centrará en la estrategia apropiada para cada industria. Así pues, el análisis estructural es fundamental para formular una estrategia competitiva.



Fuente: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Las cinco fuerzas competitivas -entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- reflejan el hecho que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos

"competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.²¹

1) Poder de negociación de los compradores: Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global. Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor: Si un cliente realiza gran parte de compras, crecerá la importancia de la transacción. Los que adquieren grandes volúmenes son fuerzas muy poderosas, si la industria se caracteriza por elevados costos fijos -como sucede con la molienda del maíz y las sustancias químicas en grandes cantidades-, entonces crece el interés por aprovechar la capacidad al máximo.
- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza: En este caso, los compradores tienden a invertir los recursos necesarios para buscar un precio favorable y efectuar una compra selectiva. Cuando el producto que se vende en la industria constituye una parte pequeña de los costos de los compradores, éstos suelen ser mucho menos sensibles al precio.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados: Con la seguridad de que siempre encontrarán proveedores, los compradores pueden enfrentar una compañía contra otra.

²¹ PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Grupo Editorial Patria, (México, 2008), pág. 10, 19 y 20 y 21.

- El grupo tiene pocos costos cambiantes: Los costos cambiantes ligan el comprador a determinados vendedores. En cambio, el poder de aquél crece, si cambian los costos de éstos.
- El grupo obtiene bajas utilidades: Esta circunstancia da origen a grandes incentivos para disminuir los costos de la compra. En cambio, los clientes con utilidades altas suelen ser menos sensibles al precio (por supuesto, si el producto no representa una parte considerable de sus costos) y pueden adoptar una perspectiva a más largo plazo que les permite preservar la salud financiera de sus proveedores.
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás: Si están parcialmente integrados o ponen en riesgo la integración hacia atrás, están en condiciones de exigir concesiones. El poder de un cliente puede ser neutralizado parcialmente, cuando las compañías lo amenazan con implantar la integración hacia adelante en la industria de él.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios: Cuando el producto de la industria influye profundamente en la calidad de los que genera el cliente, éste generalmente muestra menor sensibilidad al precio. Las industrias donde se da esta situación son las de equipo para campos petroleros. En ella, un mal funcionamiento puede ocasionar cuantiosas pérdidas.
- El grupo tiene toda la información: Cuando el cliente conoce perfectamente la demanda, los precios de mercado e incluso los costos de proveedor, suelen darle una mayor ventaja negociadora que cuando carece de estos datos. Con información completa, se encontrará en una posición más fuerte para asegurarse de conseguir los precios más bajos y

rebatir los argumentos del proveedor de que está en riesgo su supervivencia.²²

2) Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y de reacción puede mejorar la situación de la empresa o industria que lo inicia. Si se intensifican los ataques y contraataques, todas las compañías pueden sufrir las consecuencias y entonces su situación empeorará.

Algunas formas de competencia, sobre todo la competencia de precios, son extremadamente inestables y tienden a empeorar la rentabilidad de la industria entera. Los rivales igualan pronto y fácilmente las reducciones de precio; una vez hecho esto, disminuyen los ingresos de todos ellos, a menos que la elasticidad de precios de la demanda sea lo bastante flexible. Por su parte, las guerras de publicidad acrecientan la demanda o elevan el nivel de diferenciación de productos en la industria en beneficio de todos.

➤ Competidores numerosos o de igual fuerza: Cuando existen muchas compañías, tiende a haber disidentes o rebeldes y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren las demás. Aun cuando existan relativamente pocas, si tienen un tamaño y recursos más o menos similares, surge la inestabilidad pues están propensas a luchar entre sí y cuentan con suficientes recursos para tomar represalias en forma sostenida y vigorosa. Cuando la industria está muy

²² Ibidem, pág. 40, 41 y 42.

concentrada o la domina una empresa o un pequeño grupo, ninguna se equivoca al evaluar la fuerza de las otras; el líder o los líderes imponen la disciplina y coordinan la industria por medios como el liderazgo en precios.

- Lento crecimiento de la industria: Esto hace que las compañías que desean expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación en el mercado. Esta clase de competencia es mucho más inestable.
- Altos costos fijos o de almacenamiento: Estos causan fuertes presiones en las compañías para que utilicen toda la capacidad; esto a su vez produce una escalada rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa. La característica distintiva son los costos fijos en relación con el valor agregado y no como proporción de los costos totales. Las empresas que adquieren una elevada proporción de costos en insumos externos (poco valor agregado) sentirán enorme presión para aprovechar la capacidad y alcanzar el punto de equilibrio, a pesar de ser baja la proporción absoluta de los costos fijos. Un problema relacionado con costos fijos altos se presenta cuando resulta difícil o caro almacenar el bien, una vez producido. Las compañías sentirán la tentación de reducir un poco los precios con tal de asegurar las ventas.
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: Cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía, la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en esas dos áreas. Por su parte, la diferenciación de productos genera capas de aislamiento frente a las guerras de competencia, pues los compradores muestran preferencia y lealtad por determinados proveedores.
- Competidores diversos: Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus compañías matrices tienen metas

y estrategias también diferentes para competir; a veces incluso chocan unos con otros. Les es difícil interpretar correctamente las intenciones de los colegas y aceptar un conjunto de reglas del juego de la industria. Así, las decisiones estratégicas de un competidor pueden ser inadecuadas para los otros.²³

3) Riesgos que entren más participantes: Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.

Barreras contra la entrada:

- Economías de escala: Indican las reducciones de los costos unitarios de un producto, a medida que aumenta el volumen absoluto por periodo. Un tipo especial de barrera contra la entrada, basado en economías de escala, se da cuando la integración vertical genera ahorros, es decir, cuando se opera en etapas consecutivas de producción o de distribución. Entonces la nueva empresa ha de entrar integrada, pues de lo contrario sufrirá una desventaja de costos y además la posible exclusión de insumos o mercados de su producto si existe integración en la mayoría de los competidores establecidos.
- Diferenciación de productos: Significa que las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, simplemente, por el hecho de haber sido los

²³ Ibidem, pág. 33, 34 y 35.

primeros en entrar en la industria. La diferenciación levanta una barrera contra el ingreso de otras compañías, pues las obliga a efectuar grandes inversiones para ganarse la lealtad de los clientes de la competencia.

- Necesidades de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera contra la entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irrecuperables. Aun cuando haya bastante dinero en los mercados de capital, el ingreso representa un uso riesgoso de él y ello se reflejará en los premios al riesgo que se cobra a los que desean entrar; todo ello constituye una ventaja para los competidores ya establecidos.²⁴
- Costos cambiantes: Costos que paga una vez el comprador cuando cambia el producto de un proveedor por otro. Entre ellos se encuentran a veces los costos de reentrenamiento a los empleados, el de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo de probar o evaluar otra fuente, la necesidad de ayuda técnica por recurrir a la asesoría de ingeniería del vendedor, el rediseño de productos e incluso los costos psicológicos de dar por terminada una relación. Cuando los costos del cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera al anterior proveedor.
- Acceso a los canales de distribución: Surge una barrera contra el ingreso cuando la nueva empresa necesita garantizar la distribución de su producto. Como los canales ordinarios de distribución ya hacen negocio con los competidores, si quiere que acepten su producto habrá de persuadirlos mediante descuentos, bonificaciones por publicidad cooperativa y otros medios, los cuales aminoran las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se

²⁴ Ibídem, pág. 22, 23 y 25.

vende al menudeo o al mayoreo y cuanto más estén ligados a los competidores actuales, evidentemente será más difícil entrar en la industria. En ocasiones esta barrera es tan alta que, si el nuevo competidor quiere franquearla, debe establecer un canal de distribución enteramente nuevo.

- Desventajas de costos independientes en economías de escala: Las compañías ya establecidas pueden tener ventajas de costos que no están al alcance de los participantes potenciales, sin importar su tamaño ni las economías obtenidas. Las ventajas más importantes: tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia.
- Política gubernamental: El gobierno puede limitar y hasta prohibir el ingreso en industrias, aplicando controles como requisitos para conceder la licencia y restringiendo el acceso a materias primas. Algunas restricciones más sutiles contra el ingreso provienen de controles como las normas referentes a la contaminación del ambiente y del agua o las referentes a la seguridad y eficacia de los productos.²⁵

4) Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende: Los proveedores que

²⁵ Ibíd., pág. 26 y 29.

venden a clientes más fragmentados casi siempre influirán profundamente en los precios, en la calidad y en las condiciones de la transacción.

- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria: Se controla el poder de proveedores aún más grandes y poderosos, si compiten con sustitutos.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores: Cuando los proveedores venden a varias industrias y una de ellas no representa una proporción importante de las ventas, estarán mucho más propensos a ejercer el poder. Si la industria es un cliente importante, la prosperidad de los proveedores estará estrechamente vinculada a ella y querrá protegerla con precios razonables y asistiéndola en sus actividades.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador: El insumo contribuye al éxito del proceso de manufactura o a la calidad del producto del cliente. Aumenta así el poder de los proveedores. Esto sucede especialmente cuando el insumo no puede almacenarse, de modo que el comprador acumula existencias.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes: La diferenciación o los costos cambiantes de los compradores les impiden enfrentar a los proveedores entre sí. El efecto se invierte si éstos tienen costos cambiantes.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical: Entonces puede coartarse la capacidad de la industria para mejorar los términos con que realiza las compras.²⁶

5) Presión proveniente de los productos sustitutos:

En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los

²⁶ Ibídem, pág. 43 y 44.

rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. La posición frente a los productos sustitutos requiere a veces acciones colectivas de la industria.

Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria, o los que generan industrias que obtienen altas utilidades. En el segundo caso, los sustitutos a menudo son introducidos rápidamente en el mercado, cuando algún adelanto o hecho acrecienta la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño. El análisis de estas tendencias influye al momento de decidir si se atacará el sustituto con una estrategia o si se planeará una estrategia incluyéndolo como un factor esencial.

El gobierno como fuerza en la competencia de la industria: En varios sectores industriales, es comprador o proveedor y puede incidir en la competencia por medio de las políticas que establece. Muchas veces su función de proveedor o comprador depende más bien de factores políticos que de las circunstancias económicas. Sus regulaciones fijan límites al comportamiento de las empresas en calidad de proveedoras o clientes.

Mediante regulaciones, subsidios y otros medios el gobierno puede influir en la posición de una industria frente a sustitutos. El gobierno puede incidir en la rivalidad entre competidores al intervenir en el crecimiento de la industria y la estructura de costos estableciendo normas y tomando otras medidas.

En conclusión, un análisis estructural estará incompleto si no diagnostica cómo la política actual y futura del gobierno afectará a las condiciones estructurales en todos los niveles. En lo que respecta al análisis estratégico, resulta más interesante examinar cómo el gobierno incide en la competencia a través de las cinco fuerzas

competitivas que considerarlo como un factor aislado. Con todo, quizá en la estrategia se requiera pensarla como un actor en el que es preciso influir.

Aplicación Cruz de Porter para el emprendimiento

1) Entrada de Nuevos Competidores Potenciales: Al analizar las características del emprendimiento se considera que las barreras de entrada son de nivel medio en lo que se refiere principalmente a experiencia y efectos de aprendizaje, debido a que las inversiones no son excesivamente elevadas, pero el conocimiento y habilidad creativa para brindar un producto-servicio de calidad, necesitan de un tiempo para adquirirse (curva de aprendizaje), y poder obtener mayor experiencia en el contacto con el cliente.

Representan un riesgo por la posibilidad de que se constituyan en nuevos competidores para Dossicilia las empresas proveedoras de telas, es decir, que harían una integración hacia delante en caso de ingresar al mercado, siendo éstos tal vez los que más potencial tienen para este tipo de integración, es decir, que al estar asociados podrían superar más fácilmente las barreras de entrada a la industria. Otros que constituyen una amenaza son los nuevos diseñadores que surgen en la provincia, quienes tienen grandes posibilidades de quebrar las barreras de entrada al mercado.

Las barreras de salida son de nivel alto, principalmente en lo que respecta a especialización de activos, puesto que por ejemplo, las maquinarias no son tan fáciles de darles otro destino ni comercializarlas y a su vez porque el *know how* solo puede ser utilizado en ese rubro.

2) Intensidad de la Competencia: En el sector, la intensidad de la competencia directa es de nivel medio. Los competidores directos de Dossicilia son:

- Viviana López
- Luisa Frías Silva
- Marcelo Dip
- Marisa Fretín

Se considera a este mercado como un oligopolio, ya que, son pocos los competidores, pero cada uno de ellos trata de ganarles la porción de mercado a los otros competidores inmediatos. Por otro lado el ingreso a la industria tiene costos relativamente bajos. Entonces para disminuir la rivalidad existente es importante diferenciar los productos-servicios de los de la competencia, para lograr así tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Si bien los precios en algunos servicios ofrecidos son similares, la propuesta de valor de Dossicilia es mayor ya que cuenta con un producto-servicio de exclusividad y calidad.

En muchas ocasiones, principalmente para épocas fuertes, el mercado es de una alta demanda, no pudiendo satisfacer la totalidad de los requerimientos en esos días, permitiéndole a la competencia ganar clientes.

En cuanto a los costos de cambio, es decir, respecto del tiempo y dinero invertido en el negocio, si se decidiera cerrar o cambiar hacia otra actividad; las pérdidas serían altas porque se perdería el conocimiento o experticia adquirido a lo largo de sus años de trayectoria más la inversión monetaria realizada en maquinarias, materia prima, mobiliarios, etc.

3) Productos Sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos productos y/o servicios que pueden cumplir la misma función y, por lo tanto, satisfacer las mismas necesidades del producto-servicio, es decir, disfrutar de la misma experiencia en otro negocio. Como servicios sustitutos se podría destacar:

- Tiendas al menudeo. Diseños listos para llevar.
- Tiendas *online*. Diseños listos para llevar.
- Alquiler de vestidos.

También está claro que como sustituto no es un servicio tan completo como el que ofrece Dossicilia, ni tampoco opera con la misma dinámica que la caracteriza. Se analiza también la posibilidad de que una vez asentada y bien posicionada en el mercado, se pueda invertir en nuevas tecnologías como impresoras 3D lo cual haría crecer y diferenciarse ampliamente de la competencia.

La elección por uno u otro servicio dependerá de los gustos del consumidor y los precios que el cliente esté dispuesto a pagar. Sin embargo los clientes meta tienen una marcada preferencia por los diseños a medida.

4) Poder de Negociación de los Clientes: En general los clientes tienen poca capacidad de negociación de los precios fijados para los productos-servicios prestados. No obstante ello, como respuesta a ello, se presentan exigencias de aspectos relativos a la calidad del producto-servicio. También para negociar con los clientes en caso de no poder llegar al precio establecido, se puede ofrecer un servicio extra de maquillaje y peinado para atraerlo. En caso de no poder satisfacer la demanda del cliente, se piensa en enviarle recomendaciones de otros diseñadores y que pueda así concretar su búsqueda.

Los clientes tienen acceso a multiplicidad de información disponible respecto de diseñadores de alta costura, por lo tanto, éstos se tornan cada vez más exigentes en cuanto a la calidad del producto-servicio (buscando exclusividad y originalidad), pero no tienen la misma influencia en el factor precio, ya que, en el mercado existe homogeneidad respecto de los montos que se cobran por dichos servicios. Es muy baja la posibilidad que los compradores realizaran una integración hacia atrás, sólo puede darse el caso de una situación eventual.

5) Poder de Negociación de los Proveedores:

- Empresas Textiles: son los proveedores de telas, tienen poder de negociación alto con respecto a las condiciones de venta. Se da esta condición ya que los mismos se encuentran localizados fuera de la provincia, en Buenos Aires o quizás algunos en el exterior, por lo que sería aún más difícil la negociación. Es importante lograr establecer acuerdos para obtener materia prima exclusiva y obtener condiciones favorables de pago.
- Mercerías: Proveedores de avíos, pasamanerías y más accesorios, no tienen mucho poder de negociación ya que se tiene en el mercado diferentes alternativas. Lo importante es crear una relación de confianza

mutua para gozar de condiciones de pago y entrega preferenciales. Tules, perlas, flecos, encajes y elegantes tonalidades con flores bordadas, asumen el protagonismo de los exclusivos diseños Dossilia. Estos elementos aportan movimiento y fuerza a los diferentes vestidos diseñados para novias muy auténticas.

- Proveedores de Servicios Adicionales: maquilladoras, floristas y/o peluqueras. Estos tienen un poder alto de negociación, ya que los servicios adicionales dependen de ellos.

Un aspecto relevante que también hay que considerar, es la calidad con la que trabajan los proveedores, ya que, no se puede perder de vista el nivel de diferenciación buscado en lo que se refiere a la originalidad. Crear diseños atemporales con géneros y texturas que trascienden las estaciones, para acompañar al cliente en cualquier ocasión, es la misión.

La oportunidad está en crear una estrategia que logre posicionar a la marca encima de sus competidores para captar la demanda que tiene la provincia, y la región, a través de un producto-servicio diferencial y exclusivo con servicios adicionales agregando valor para el cliente.

Análisis Pestel

Un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macroambientales (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis FODA.

En marketing, antes que se pueda implementar cualquier tipo de estrategia o plan táctico, es fundamental realizar un análisis de la situación. Y el PESTEL forma parte de eso y debe repetirse en etapas regulares (mínimo de 6 meses) para identificar cambios en el macro entorno. Las organizaciones que controlan y responden a los

cambios en este entorno pueden diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva.

Un análisis PESTEL es un acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Las letras representan a las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales.

El análisis puede limitarse a los 4 primeros factores, quedando como análisis PEST, dado que no siempre tienen aplicación los temas ambientales o legales. Algunas analistas van más allá al considerar factores como el Industrial (PESTELI), la ética (PESTALE) y la demografía (PESTALD).²⁷

¿Para qué sirve el análisis Pestel?

Permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la organización, lo que da una entrada para la creación de estrategias, o bien aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos.



Fuente: <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

²⁷ Ingenio Empresa, en Internet: <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>, (Septiembre de 2018).

De ahí que sea una herramienta tan usada por las organizaciones. Se pueden considerar tres beneficios esenciales de PESTEL:

- Es una herramienta de aplicación sencilla, pues se entiende muy fácil y el personal puede apropiarse de ella, esto facilita de manera enorme el trabajo en equipo.
- Se puede integrar con otras herramientas como FODA o fuerzas de Porter, además se repliega fácilmente en estrategia organizacional.
- Su uso se puede realizar en cualquier tipo de organización (grande, mediana, pequeña) o en proyectos de gran envergadura.

¿Cómo empezar a hacer un análisis Pestel desde cero?

El primer paso de un análisis PESTEL es hacerse ciertas preguntas que dan una idea de qué aspectos resultan más relevantes y que deben tenerse en cuenta. A continuación se presentan algunos interrogantes:

- ¿Cuál es la situación política del país y cómo puede afectar a la industria?
- ¿Cuáles son los factores económicos predominantes?
- ¿Qué importancia tiene la cultura en el mercado y cuáles son sus determinantes?
- ¿Qué innovaciones tecnológicas pueden aparecer y afectar la estructura del mercado?
- ¿Existen legislaciones vigentes que regulen la industria o puede haber algún cambio en esta normativa?
- ¿Cuáles son las preocupaciones ambientales para la industria?

Todos los aspectos de esta técnica son cruciales para cualquier industria en la que pueda estar una empresa porque, además de ayudar a entender el mercado, representa la columna vertebral de la gestión estratégica.²⁸

²⁸ EAE Business School, en Internet: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales>, (Noviembre de 2015).

El éxito de la herramienta radica en la composición del equipo que hace el ejercicio. Se debe considerar un equipo con conocimiento de la empresa, participativo y multidisciplinario que estén conformado por personas curiosas e informadas de la situación del país. Definido el equipo se prepara la hoja de trabajo. Un computador, una hoja de cálculo de Excel y un grupo de personas listas para definir el entorno empresarial es más que suficiente.

Una buena práctica es definir respecto de cada variable el tipo de impacto que tendrá en la organización (positivo o negativo) y si este se dará a corto, mediano o largo plazo.

La técnica Pestel: características y metodología

El método PESTEL es una de las muchas técnicas de análisis de negocios. A través de él, los emprendedores pueden realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en su proyecto. Es una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia.

El método PESTEL parte de un ejercicio de previsión y probabilidad realizado por cada uno de los emprendedores. Esto no quiere decir que en la metodología tengan cabida proyecciones sin fundamento; al contrario, deben ser verosímiles y realistas.

Para precisar aún más el modelo, se presentará con más detalle qué significa cada una de las categorías que contempla el análisis PESTEL:

a) Factores Políticos y Económicos: En este apartado se engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país, los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, todo ello afecta a la actividad de la empresa.

- Cambios de gobierno y sus programas electorales
- Subsidios del gobierno

- Guerras y conflictos
- Cambios en legislación
- Cambios en los tratados comerciales
- Acuerdos internacionales
- Conflictos internos y externos
- Movimientos políticos
- Tasas de empleo
- Ciclo económico
- PIB
- Impuestos
- Inflación
- Devaluación y reevaluación de la moneda
- Tendencias en canales de distribución
- Déficit gubernamental
- Índice de confianza del consumidor
- Financiación
- Proteccionismo de los mercados

b) Factores Sociales: La descripción del método PESTEL debe incluir cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, las clases sociales y los papeles asignados en función del género. En algunos casos, son complementarios a los factores económicos. Entre mejor esté definida la sociedad en la que se insertará la nueva empresa, mayores posibilidades de éxito tendrá ésta.

- Nivel de educación
- Modas
- Patrones de compra
- Creencias
- Opinión de los clientes
- Opiniones o percepción de los medios de información
- Estilo de vida

➤ Nivel de ingresos

➤ Nivel de edad

c) Factores Tecnológicos: Las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno.

➤ *Machine Learning*

➤ Nuevos códigos de programación

➤ Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos

➤ Impresión 3D

➤ Uso de la energía

➤ Reemplazo de tecnología

➤ *Software* en la nube

➤ Obsolescencia

➤ Internet

➤ Incentivos por uso de tecnologías

d) Factores Jurídico-Legales: Cada lugar tiene unas leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.

➤ Propiedad intelectual

➤ Salud y seguridad laboral

➤ Regulación de sectores

➤ Leyes de protección

➤ Salario mínimo

➤ Licencias

e) Factores Ambientales: Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas.

- Consumo de recursos no renovables
- Reciclaje
- Políticas medioambientales
- Gases líquidos²⁹



Fuente: <https://www.researchgate.net/>

²⁹ Ingenio Empresa, en Internet: <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>, (Septiembre de 2018) y EAE Business School, en Internet: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>, (Noviembre de 2015).

Aplicación análisis PESTEL para el emprendimiento

Otra herramienta útil para la determinación de los aspectos externos, es el análisis PESTEL, utilizado para evaluar el mercado en el que se encuentra un el emprendimiento.

a) Factores Políticos y Económicos: La economía argentina transita un 2019 en búsqueda de la recuperación de las heridas que heredó de 2018. El año que está por terminar dejará el índice de inflación más alto desde 1991, una caída de más del 2% del producto bruto interno (PBI) y un consumo en baja por la reducción de los ingresos reales. La expectativa es que el rebote llegue en el año electoral, de la mano de una mejora en la competitividad y de un clima favorable para el sector agroindustrial.

La política jugará su partido, entre el ajuste que el Gobierno diseñó para llegar al déficit fiscal cero y cumplir con las metas acordadas con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la campaña presidencial.

Dada esta situación y conociendo el efecto del tipo de cambio sobre la inflación y el nivel de actividad, el gobierno ha estado haciendo todo lo posible por mantener la calma hasta, al menos, las elecciones presidenciales. En definitiva, la situación inflacionaria de la economía Argentina sigue empeorando y la inestabilidad cambiaria no contribuye a moderarla.³⁰

El sector externo argentino continúa reflejando los efectos de la situación general de la economía, es decir, una fuerte recesión acompañada por un muy importante aumento del tipo de cambio real.

Como habitualmente pasa en años electorales, la proyección marca que el tipo de cambio se moverá por detrás de los precios y contribuirá a mejorar el poder adquisitivo de los salarios. Sin embargo, esto no ocurrió.

Además de golpear el bolsillo, la inercia inflacionaria atenta contra la actividad productiva. “Un país no puede proyectar con tan alta inflación; no se puede

³⁰ Red Econolatin, en Internet: <http://www.econolatin.com/pdf/Nota-prospectiva-Crisis-Argentina-09-2019.pdf>, (Septiembre de 2019).

competir por mercados con países que exportan productos similares y que son más estables”, plantea Ariel Coremberg, economista y director del Centro de Estudios para la Innovación, la Productividad y el Desarrollo.

Estadísticamente, la economía posiblemente cierre 2019 con un segundo año consecutivo de caída del PBI en el acumulado anual. “La diferencia tiene que ver con un fenómeno estadístico por cómo fue dándose la recesión este año y por cómo puede evolucionar la economía en 2019”, plantea Camilo Tiscornia, de CyT Aseosres Económicos.³¹

Este panorama general del país no es muy alentador, los cambios en el gobierno, sus pensamientos y color político, marca un cambio de rumbo, sin embargo, todavía no está tan claro cuáles serán las medidas políticas-legales que adoptarán. Eso sí, habrá que estar muy atentos para ver cómo afectarán específicamente al negocio.

Respecto del entorno económico se observa que los puntos que más influirían dentro del negocio serán la inflación, la tasa de desempleo, la tasa de interés, política cambiaria, etc. Frente al proceso inflacionario que sufre el país, a la fuerte recesión, a la incertidumbre, ciertamente hay una gran preocupación. Estos indicadores del macro entorno afectan tanto a los consumidores como a las empresas.

b) Factores Sociales: “La moda no es tan frívola como uno se imagina, depende de muchos factores socioculturales”.³² Para muchos un factor cultural y un yo interno del cual se expresa con diferentes tendencias ya sea en lo individual o en lo colectivo, como las tribus urbanas.

Es por eso que las modas juegan un rol muy importante en los clientes y su fianza en la identidad y en la percepción que tienen al pertenecer a algún grupo social o un círculo de amigos, por ejemplo.

A continuación se mencionan los principales factores que los clientes consideran a la hora de elegir un diseño:

³¹ La Nación, en Internet: <https://www.lanacion.com.ar/economia/>

³² Universidad de Palermo, en Internet: <https://fido.palermo.edu/>

- Diseñadores de renombre.
- Seguir tendencias.
- Personalidades famosas.

En cuanto al entorno sociocultural se comprende que el nivel educativo y el nivel socio económico son importantes ya que el producto-servicio está dirigido hacia un segmento de clientes de una clase media-alta y alta. Entre mejor esté definida la sociedad en la que se insertará la nueva empresa, mayores posibilidades de éxito tendrá ésta.

c) Factores Tecnológicos: El sector de la moda se ha unido a la transformación digital con fuerza para ofrecer mejores servicios y productos a sus clientes.

El *Big Data*, los *wearables* o el Internet de las Cosas se implementan en un sector tradicional que busca nuevas metas.

La transformación tecnológica se extiende poco a poco en todos los sectores empresariales, que aprovechan las prestaciones de la innovación actual para aplicarla a sus procesos, servicios y productos. La evolución que está viviendo el sector de la moda gracias a la tecnología y su implementación es un paso importante para la renovación de un sector muy tradicional que, ya en los últimos años, había asentado las bases del cambio actual.

Con mucho terreno por recorrer, el sector de la moda dispone ya de múltiples herramientas tecnológicas para ofrecer productos de mayor calidad y funcionalidad y servicios mucho más cómodos y completos para los consumidores.

Sin lugar a dudas este factor tiene que ser considerado por el diseñador para proyectar su emprendimiento a largo plazo.

Se podría imaginar utilizar simuladores para diseñar y probar como quedarían las prendas, como así también la tecnología para lograr mejor y mayor relación con el cliente tanto para alcanzar nuevos como para la fidelización de los mismos. Ejemplo de ello son las redes sociales, sistemas de venta y cobro on-line, etc.

d) Factores Jurídico - Legales: Desde mediados de la década de 1990, la industria de la moda ha sufrido una revolución en la venta al por menor. El lanzamiento de las redes sociales, como en 2004 Facebook, Twitter en 2006, y Pinterest en 2010, por nombrar algunas, ha creado nuevas formas para que las marcas de moda puedan interactuar con los consumidores y crear lealtad a la marca.

La industria de la moda, como la mayoría de otras industrias, también continúa haciendo frente al crecimiento de los mercados internacionales emergentes y los cambios demográficos globales. Esto también ha generado una renovada preocupación acerca de la responsabilidad social de las empresas en toda la cadena de suministro y minoristas globales.

Las leyes que afectan la moda se han convertido en tan diversas, complejas y globales como la propia industria de la moda. La moda puede ser examinada mejor en el contexto de una comprensión de los negocios y operaciones de la industria de la moda. Cada etapa del desarrollo de una empresa dedicada a la moda debe centrarse en un aspecto de esta industria y las cuestiones legales relacionadas:

- Inicio de una empresa de moda: existen muchas consideraciones para el inicio de una empresa en la industria. Esta etapa debe centrarse en el desarrollo de un plan de negocios, la determinación de la forma y la estructura de la persona jurídica para el negocio, y luego financiar el crecimiento del negocio a través de diferentes formas de financiamiento.
- Las marcas comerciales e imagen comercial: en esta etapa deben considerarse los primeros pasos para establecer la propiedad intelectual de la empresa dando paso al registro de nombres comerciales, que pueden llegar a constituirse en su más grande activo.
- Patentes y derechos de autor: discutir los principios legales aplicables a la evolución de los tipos de propiedad intelectual que más a menudo se ven en la industria. Aquí se trata de profundizar la estrategia de Propiedad Intelectual. Ir más allá para innovar y proteger la innovación con patentes de diseño y derechos de autor. Es indispensable en esta

etapa formarse una visión general de cómo estos regímenes jurídicos se han aplicado con respecto a los productos de moda, así como los principios legales que hacen de estas doctrinas particularmente relevantes para la industria en algunos casos y que limitan su aplicación en otros.

- Preocuparse por la competencia desleal y la apropiación indebida: aquí se hace énfasis en los principios legales aplicables a los agravios de derecho común de la competencia desleal y apropiación indebida en la industria de la moda, así como los casos en los que estas doctrinas pueden proporcionar un recurso aplicable en los casos en que las doctrinas tradicionales de propiedad intelectual no lo hacen.
- Falsificación: aspecto de desarrollo muy importante que se centra en el problema dominante de la falsificación. Se debe analizar los principios legales aplicables y casos, así como estrategias innovadoras empleadas por los sectores público y privado para luchar contra los falsificadores globales.
- Los acuerdos de licencia: la concesión de licencias en el sector de la moda no es inusual por lo que la empresa debe prepararse en este aspecto si quiere crecer lo suficiente. Se analizan los negocios y términos legales principales de los acuerdos de licencia en relación con la ropa y los accesorios y tiendas al por menor.
- Las ventas minoristas: las ventas minoristas también tiene aspectos legales de cuidado. Es el paso final en la entrega de productos de moda para el consumidor. Este aspecto se ocupa de la dinámica de la industria de ropa al por menor, así como cuestiones contractuales aplicables a las transacciones entre marcas de ropa y minoristas.
- Competencia: aborda los principales problemas de competencia aplicables a las marcas y los minoristas en la industria.

- El comercio electrónico y comercio móvil: esta etapa del desarrollo legal aborda el crecimiento del comercio electrónico y el comercio móvil en la industria de la moda. Se estudia el proceso de lanzamiento de empresas de comercio electrónico y el comercio móvil. Se centra específicamente en los aspectos legales significativos asociados a este tipo de empresas, en particular con respecto a la recopilación, uso y almacenamiento de la información al consumidor.

La publicidad engañosa: se trata de los problemas legales asociados con la publicidad y comercialización de artículos de moda. También se centra en las cuestiones específicas relativas a la comercialización a través de medios de comunicación social.

- Trabajo y Empleo: explora las consideraciones de las leyes de empleo para la mano de obra y que se relacionan con la industria. Se abordan aspectos fundamentales relacionados con las condiciones de trabajo, salarios y horas, y el trabajo infantil. También se discute el uso de contratistas independientes (como representantes de ventas), los avances en la negociación colectiva en el sector de la moda y el uso de las redes sociales en el lugar de trabajo. También los contratos de trabajo y las consideraciones especiales aplicables a los acuerdos de empleo. Se ocupa de las condiciones principales de este tipo de contratos de trabajo, así como la aplicabilidad de las cláusulas restrictivas tales como las disposiciones de confidencialidad, no competencia y disposiciones de no captación.
- Derechos de publicidad: aspecto que aborda los derechos de publicidad, y los problemas que pueden surgir en el caso de los diseñadores de moda que están estrechamente relacionados con su marca registrada de moda.

Aquí no se pretende cubrir todos los aspectos de la ley de la moda y los negocios. Sin duda hay otras cuestiones legales y de negocios a los que debe

enfrentarse una empresa dedicada a la moda y el rápido ritmo de cambio en la industria garantiza que nuevos temas de negocios y legales seguirán surgiendo con el paso del tiempo. Pero este es un marco útil, para el propietario de la marca registrada o tienda minorista que desee comprender mejor la ley de la moda y los negocios.

e) Factores Ambientales: No solamente sobre el impacto medioambiental de esta industria, sino también sobre su impacto ético y social: la producción de las materias primas, el transporte mediante el que se traslada el producto de un lugar a otro del mundo, el consumo energético y de recursos naturales, las emisiones de gases de efecto invernadero derivadas de la producción de tejidos naturales y sintéticos, así como de su embalaje y distribución son alguno de los factores a tener en cuenta por la empresa.

Debe destacarse la importancia de la presión que puede ejercer el consumidor, cuya clara tendencia hacia un producto más respetuoso con el medioambiente ha hecho que triunfen ciertas empresas con una política corporativa transparente y una producción de materiales ecológicos y reciclados. Asimismo, la nueva moda eco-chic, visible en las últimas pasarelas de Londres y Nueva York, muestra que el futuro se encuentra en la venta de un producto de mayor calidad, respetuoso con el medioambiente a lo largo de todo su ciclo de vida, producido a partir de fibras y tejidos más sostenibles, y bajo unas condiciones medioambientales y laborales dignas, con un diseño duradero, fáciles de limpiar y mantener y que, por último, sea fácilmente reutilizable y reciclable.

Conclusión final análisis PESTEL

Analizando este contexto, se puede apreciar el valor positivo en lo tecnológico debido a las inversiones que se vienen llevando a cabo y al beneficio del uso de la tecnología para llegar a los clientes.

En cuanto a lo socio cultural cabe destacar que Argentina es un buen país para ofrecer un producto-servicio como el que ofrecerá el emprendimiento, por la

tendencia religiosa que continúa considerando muy importante el sacramento del casamiento.

Con respecto a lo económico, es un país inestable del que hay que tomar los recaudos de la inflación, recesión, problemas de tipos de cambio, tasa de interés, nivel de endeudamiento del país, entre otros.

Por último ver en cuanto a la política que son tiempo de incertidumbre, hay que seguir de cerca que decisiones tomará el nuevo gobierno y evaluar de qué modo afecta: positiva o negativamente.

2. Investigación de mercados: encuesta

Además de la información acerca de la naturaleza de los competidores y del mercado, los mercadólogos con frecuencia necesitan estudios formales de situaciones específicas.

La investigación de mercados comprende: el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización.

Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones. Por ejemplo, la investigación de mercados ayudaría a que los mercadólogos entendieran la satisfacción del cliente y sus hábitos de consumo; también les sería útil para evaluar el potencial de mercado y su participación en éste, así como a medir la eficacia de la fijación de precios, del producto, de la distribución o de la promoción.³³

El proceso de investigación de mercados incluye cuatro pasos:

1º Definición del problema y de los objetivos de investigación: Los mercadólogos y los investigadores de marketing deben trabajar en conjunto para definir el problema y hacer coincidir los objetivos de investigación. El gerente entiende mejor la decisión para la cual se necesita la información, en tanto que el

³³ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing Versión para Latinoamérica, 11º Edición, Pearson Educación, (México, 2007), pág. 110.

investigador sabe mejor la forma de realizar la investigación de mercados y de recabar la información. Con frecuencia la definición del problema y de los objetivos de la investigación suele ser la fase más difícil del proceso de investigación. Es probable que el gerente sepa que algo es incorrecto, pero que desconozca la causa específica. Un proyecto de investigación de mercados podría tener una de las siguientes tres clases de objetivos. El objetivo de la investigación exploratoria es recabar información preliminar que ayudará a definir el problema y a sugerir hipótesis. El objetivo de la investigación descriptiva que consiste en describir fenómenos, como el potencial de mercado de un producto o la demografía y los hábitos de los consumidores que adquieren el producto. El objetivo de la investigación causal que es probar hipótesis sobre relaciones de causa y efecto. El planteamiento del problema y de los objetivos de investigación guía todo el proceso de investigación.

2º Desarrollo del plan de investigación: Una vez que se definieron los problemas y los objetivos, los investigadores tienen que determinar la cantidad exacta de información necesaria, desarrollar un plan para obtenerla de manera eficaz y presentar el plan a la gerencia. El plan de investigación establece las fuentes de datos existentes y define los métodos de investigación específicos, así como las técnicas de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que se utilizarán para recabar nuevos datos.

Los objetivos de investigación deben traducirse en requerimientos de información específica. Esta investigación requeriría de la siguiente información específica:

- Las características demográficas, económicas y de estilo de vida de los actuales clientes.
- Los patrones de uso de los consumidores y productos relacionados

El plan de investigación debería presentarse en una propuesta por escrito, la cual es especialmente importante cuando el proyecto de investigación es grande y complejo, o cuando una empresa externa lo llevará a cabo. La propuesta debe abarcar

los problemas administrativos especificados y los objetivos de la investigación, la información a obtener y la forma en que los resultados ayudarán a la gerencia a tomar decisiones. La propuesta también debería incluir los costos de investigación.

Para cubrir las necesidades de información de la gerencia, el plan de investigación podría requerir la obtención de datos secundarios, de datos primarios o de ambos. Los datos secundarios son la información que ya existe en algún lugar, y que se recopiló con otros propósitos. Los datos primarios consisten en la información recabada para el propósito específico en cuestión.

Obtención de datos primarios: Los datos secundarios constituyen un buen punto de inicio de la investigación y con frecuencia ayudan a definir problemas y objetivos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la empresa también debe recabar datos primarios. Así como los investigadores tienen que evaluar cuidadosamente la calidad de la información secundaria, también deben ser cuidadosos al reunir los datos primarios. Necesitan asegurarse de que sean pertinentes, precisos y actuales, y que no impliquen sesgos. El diseño de un plan para recopilar datos primarios requiere varias decisiones acerca de técnicas de investigación, vías de contacto, plan de muestreo e instrumentos de investigación.

Técnicas de Investigación: Las técnicas de investigación para recabar datos primarios incluyen la observación, las encuestas y los experimentos. A continuación se analiza la técnica seleccionada para el emprendimiento.

Investigación por Encuesta: Es la técnica más utilizada para recabar datos primarios, es lo más adecuado para obtener información descriptiva. La empresa que desea conocer las actitudes, los conocimientos, las preferencias o el comportamiento de compra de la gente, a menudo pregunta directamente.

Algunas empresas ofrecen a los mercadólogos una visión más integral de los hábitos de consumo mediante sistemas de datos de fuente única, los cuales inician con encuestas de grandes paneles de consumidores (grupos de consumidores cuidadosamente seleccionados que aceptan participar en una investigación en

proceso). Luego, monitorean electrónicamente las compras y la exposición a diversas actividades de marketing por parte de quienes respondieron la encuesta.

La combinación de la encuesta y la información del monitoreo brinda una mejor comprensión del vínculo que hay entre las características, las actitudes y el comportamiento de compra del consumidor. La principal ventaja de la investigación por encuesta es su flexibilidad: podría utilizarse para obtener diversas clases de información y en muchas situaciones distintas. Sin embargo, la investigación por encuesta también presenta algunos problemas. En ocasiones las personas son incapaces de responder preguntas de una encuesta porque no recuerdan o porque nunca han pensado en lo que hacen y por qué lo hacen. Además, los individuos suelen mostrarse renuentes a responder a entrevistadores desconocidos o acerca de cuestiones que consideran privadas. Quienes responden podrían contestar preguntas de una encuesta aun cuando no sepan la respuesta, porque quieren dar la impresión de ser más inteligentes o de estar bien informados; o quizá traten de ayudar al entrevistador dando respuestas complacientes. Finalmente, la gente ocupada no suele dar su tiempo, o podría resentir la intrusión en su privacidad.

Investigación de mercados *online*: Los avances en las tecnologías de la información han originado diversas vías de contacto nuevas de alta tecnología. Una es la entrevista telefónica con la ayuda de computadora (CATI), donde los entrevistadores se sientan ante computadoras, leen las preguntas que aparecen en la pantalla y escriben las respuestas de los entrevistados. Otra son las encuestas telefónicas completamente automatizadas (CATS), donde una computadora marca el número telefónico de los sujetos y les formula preguntas pregrabadas. Quienes contestan pueden hacerlo verbalmente o mediante el teclado del teléfono. Otras formas de contacto de alta tecnología incluyen las encuestas en discos por correo y de fax por computadora. La tecnología más moderna en la investigación de mercados es Internet. Cada vez con mayor frecuencia los mercadólogos están recabando datos primarios mediante la investigación de mercados *online* (Internet): encuestas y experimentos por Internet, así como grupos de enfoque o sesiones de grupo *online*.

La investigación por medio de Internet ofrece algunas ventajas en comparación con las encuestas y los grupos de enfoque o sesiones de grupo tradicionales. Las ventajas más evidentes son la rapidez y el bajo costo. En el caso de las encuestas, Internet descarta la mayoría de los costos de franqueo, teléfono, aplicación e impresión asociados con otras técnicas. Las encuestas y los grupos de enfoque o sesiones de grupo *online* también son excelentes para llegar a las audiencias difíciles de alcanzar: las casi siempre evasivas audiencias conformadas por adolescentes, personas solteras, gente adinerada e individuos con un alto nivel académico. Internet también funciona bien para reunir a personas de diferentes regiones del país, especialmente aquellas que pertenecen a grupos con altos ingresos y que no disponen del tiempo suficiente para viajar a un lugar céntrico. El uso de Internet para realizar investigación de mercados también conlleva algunas desventajas. Por un lado, el acceso restringido a Internet haría difícil llegar a un amplio sector del público de todas partes del mundo. Otro problema importante es controlar a los participantes de la muestra.

Incluso cuando localizan a los individuos correctos, las encuestas y los grupos de enfoque o sesiones de grupo *online* quizá no tengan la dinámica de los métodos más personales. El mundo *online* carece del contacto visual, del lenguaje corporal y de las interacciones personales directas que ocurren en la investigación tradicional de los grupos de enfoque o sesiones de grupo. Además, el formato de Internet, es decir, los comentarios escritos a toda prisa y los emoticones *online* [signos de puntuación que expresan emociones, como :-)] que significa felicidad], restringen significativamente la expresividad de quienes contestan.

3° Aplicación del plan de investigación: A continuación el investigador pone en acción el plan de investigación de mercados. Esto implica reunir, procesar y analizar la información. La recolección de datos puede llevarla a cabo el personal de investigación de mercados de la empresa o firmas externas. La fase de recopilación de datos del proceso de investigación de mercados suele ser la más costosa y la más susceptible a los errores. Los investigadores deberían observar cuidadosamente para

asegurarse de que el plan se realice de manera correcta. Deben protegerse en contra de problemas para contactar a las personas, contra individuos que se rehusaron a cooperar o quienes proporcionan respuestas sesgadas, y contra los entrevistadores que cometen errores frecuentes o que toman atajos.

Los investigadores deben procesar y analizar los datos reunidos para aislar la información y los hallazgos importantes. Necesitan verificar la exactitud e integridad de los datos y codificarlos para su análisis. Después, los investigadores tabulan los resultados y calculan promedios y otras medidas estadísticas.

4° Interpretación e informe de los hallazgos: El investigador de mercado ahora debe interpretar los hallazgos, obtener conclusiones e informarlas a la gerencia. El investigador no debe intentar sobrecargar a los gerentes con cifras y técnicas estadísticas rimbombantes, sino que debe presentar hallazgos importantes que sean útiles para las principales decisiones que enfrentará la gerencia.

Sin embargo, la interpretación no tiene que dejarse únicamente a los investigadores. A menudo son expertos en diseño de investigación y estadística, pero quizá el gerente de marketing conozca más acerca del problema y de las decisiones que deben tomarse. La mejor investigación carecerá de sentido si el gerente acepta ciegamente interpretaciones erróneas realizadas por el investigador. Asimismo, los gerentes podrían estar sesgados, es decir, tender a aceptar resultados de investigación que muestren lo que esperaban y a rechazar aquellos que no esperaban ni deseaban. En muchos casos, los hallazgos se interpretan de distintas maneras, mientras que el análisis efectuado entre los investigadores y los gerentes ayuda a establecer las mejores interpretaciones. Por consiguiente, los gerentes y los investigadores deben trabajar en conjunto al interpretar resultados de investigaciones, y ambos deben compartir la responsabilidad del proceso de investigación y de las decisiones resultantes.³⁴

³⁴ Ibíd., pág. 122.

3. Procesamiento de datos

El objetivo principal es conocer más en profundidad la necesidad del cliente, así como también cuáles son las características que los consumidores buscan en estos productos-servicios.

Proceso de adquisición del Servicio

Para el desarrollo del cuestionario a utilizar, se tomó en consideración las distintas etapas que conforman la adquisición de un servicio, a modo de poder identificar los diversos momentos y variables que se ponen en juego, y que configuran la oferta diferenciadora con respecto a los demás diseñadores.

Actitudes: La información de las actitudes se utiliza para identificar segmentos de mercadeo para desarrollar una estrategia de posicionamiento y para evaluar programas publicitarios.

Se considera que una actitud tiene tres componentes principales:

- Comportamiento cognoscitivo: las creencias de una persona acerca de un objeto en cuestión.
- Componente efectivo: los sentimientos de la persona hacia el objeto.
- Componente de comportamiento: la disposición de una persona para responder al objeto con su comportamiento.³⁵

Reconocimiento de necesidades: La necesidad se origina por una situación externa: la boda o celebración de casamiento. Se podría clasificar como una necesidad de festejo y recreación.

Al tratarse de un producto que genera un comportamiento de compra no habitual, los consumidores buscan detenidamente información acerca de las ofertas del mercado, evalúan sus características, y toman decisiones según sus expectativas. Reciben o buscan información de forma activa.

³⁵ TAYLOR, Kinnear, Investigación de Mercados, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill (1994), pág. 382.

Decisión de compra: La decisión de compra o adquisición del servicio puede depender de distintos factores, ya que sería la primera vez. La comodidad en cuanto a su ubicación, el ambiente, el trato, y la calidad de los productos ofrecidos son los principales factores que inciden en la decisión de consumir.

Con el estudio, se pretende determinar, de la totalidad de factores, cuáles son los que tienen un mayor peso relativo.

Comportamiento posterior a la compra: relacionado con las expectativas del consumidor y el desempeño del producto-servicio. Por ejemplo: un cliente se sentirá desilusionado si el diseño no tiene un calce cómodo y no cumple con las expectativas de calidad. En cambio, estará satisfecho si el vestido cubre sus expectativas en cuanto calce, terminaciones, exclusividad y originalidad, calidad buen trato, por nombrar algunas características solicitadas. El cliente debe sentir que pagó el precio adecuado por lo que recibió a cambio, e incluso podría sentir que recibió más a cambio como experiencia de lo que él considera que vale, lo que sería superar las expectativas en cuanto a calidad/precio. Un cliente satisfecho y deleitado repetirá la compra del producto -servicio, y a su vez comentará la experiencia a otras personas.

Objetivos de la Investigación

- Conocer aspectos específicos sobre las preferencias y los comportamientos de los consumidores del mercado meta.
- Averiguar cuáles son las opiniones de los consumidores reales y potenciales sobre la relación precio/calidad de los productos y servicios ofrecidos por Dossicilia.
- Determinar factores diferenciadores que puede tomar el emprendimiento con la finalidad de identificar posibles oportunidades.
- Seleccionar el segmento de mercado en función del público objetivo.
- Reconocer las variables del entorno, entre ellos quienes serán los principales competidores de Dossicilia.

- Conocer cuáles son las variables que permiten establecer una ventaja competitiva respecto a la competencia.
- Relevar información acerca de los componentes de la mezcla comercial de acuerdo al mercado meta.

Para la consecución de estos objetivos se realiza una encuesta *online* a distintos consumidores, del género femenino, dentro de un rango de edad que va desde los 18 años hasta los 50 años, que tienen pensado casarse en los próximos cinco años, en la provincia de Tucumán.. Es la que permitirá conocer los aspectos de interés de los patrones de comportamiento e identificar características que los mismos encuentren más relevantes al momento de decidir sobre la elección de un diseñador en particular.

Instrumento de Investigación

La herramienta utilizada para realizar la encuesta fue Google Forms, un formulario sencillo con rendimientos excepcionales. Los datos recogidos fueron reflejados en gráficas para luego hacer el análisis e interpretación de los mismos.

Antes de empezar la encuesta se explicó brevemente sobre que se trataba para que los encuestados pudieran tomar conocimiento de la relevancia de sus opiniones

Se utilizó un formato de respuestas de selección múltiple, en donde el encuestado selecciona una respuesta de una lista suministrada en la pregunta, teniendo en algunas preguntas la opción “otro” o de dejar algún comentario adicional. Pudiendo seleccionar una o más de las alternativas en alguna de ellas.

El método de recolección de información se basó en la interrogación de los encuestados, el cual otorga ciertas ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Versatilidad: se refiere a la capacidad del método para recolectar información sobre una amplia gama de necesidades de animación.

- Velocidad: el método de comunicación es el medio de recolectar información más rápido que el método de observación, proporciona un mayor control sobre el proceso de recolección de la información.
- Representatividad: las encuestas proporcionan un alto nivel de capacidad general para representar a una gran población, los datos que se recopilan poseen una mejor descripción de las características relativas de la población general involucrada en el estudio.
- Costos: obtener información a través de encuestas no genera costos, se pueden generar formularios y obtener información a través de internet.
- Precisión: hay una mayor precisión en términos de medir los datos recopilados.

Desventajas:

- Renuencia del encuestado a suministrar la información deseada: el informante puede rehusarse a tomar el tiempo para ser entrevistado o rehusar a responder determinadas preguntas.
- Incapacidad del informante para suministrar la información, es posible que los hechos en cuestión no sean de conocimiento del informante.
- Influencia del proceso de interrogación en las respuestas, es posible que los informantes paralicen sus respuestas con el fin de dar una respuesta socialmente aceptable.
- Diseño inflexible: no se puede cambiar durante el proceso de recopilación de datos.

4. Análisis y presentación de los resultados

A continuación se exponen los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a mujeres mayores de 18 años, de Tucumán, durante los meses de octubre y noviembre de 2019.

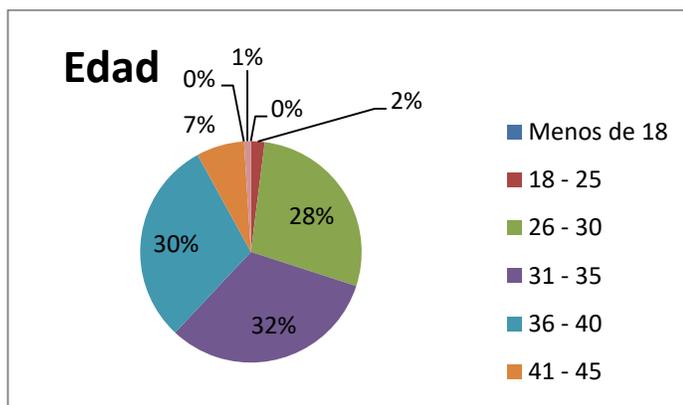
Para llevar a cabo un análisis de forma más clara, se creó un archivo en Microsoft Excel, en donde se realizó un vaciado de todos los datos obtenidos para posteriormente ser analizados por medio de tablas y gráficas.

El tamaño de la muestra fue de cien personas, de las cuales se recopilaron los siguientes datos demográficos: género femenino, edad y nivel de educación.

Entre las personas encuestadas se obtuvieron los siguientes resultados:

➤ Variables Demográficas:

Figura N°1: Distribución de Edades



Fuente: Elaboración propia

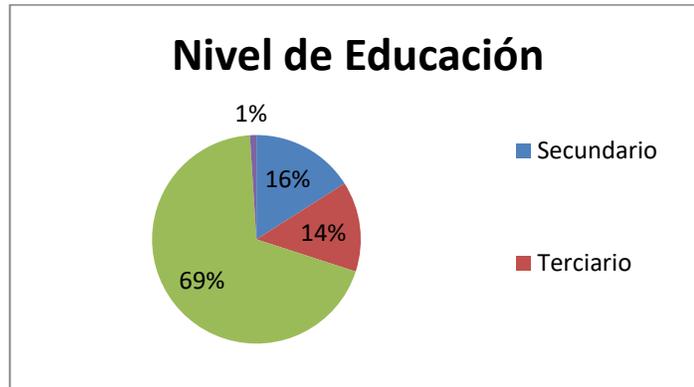
La composición de las mujeres encuestadas fue:

- 2% Mujeres de entre 18 a 25 años.
- 28 % Mujeres de entre 26 a 30 años.
- 32 % Mujeres de entre 31 a 35 años.
- 30% Mujeres de entre 36 a 40 años.
- 7% Mujeres de entre 41 a 45 años.
- 1% Mujeres de más de 50 años.

En términos de edades, se encontró que la mayor parte de las encuestadas se concentra en el rango entre los 26 a 40 años de edad, reuniendo un 90% del total. Para las edades extremas (18 a 25 – más de 50 años) solo alcanzó el 3%. Esto indica

que las personas encuestadas pertenecen al segmento de mercado que el emprendimiento desea alcanzar.

Figura N°2: Nivel de Educación



Fuente: Elaboración propia

La composición de las mujeres encuestadas fue:

- 16% Mujeres que alcanzaron un nivel Secundario.
- 14 % Mujeres que alcanzaron un Nivel Terciario.
- 69 % Mujeres que alcanzaron un Nivel Universitario.
- 1% Mujeres que alcanzaron un Nivel de Postgrado o se encuentran en relaciones laborales.

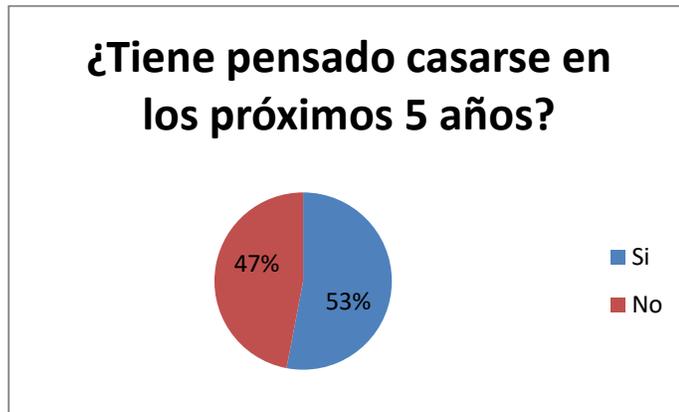
En términos de educación, se encontró que la mayor parte de las encuestadas tienen un nivel de educación universitario (69%). Si se reúnen el nivel terciario y universitario, alcanzan al 83%, infiriendo que quienes respondieron la encuesta corresponden al mercado meta pretendido por el emprendimiento.

➤ Variables Cualitativas:

La segunda parte de la encuesta aplicada a la muestra incluyó preguntas acerca de las preferencias y los aspectos importantes que consideran las mujeres encuestadas cuando se presenta el evento de la boda, y la elección del vestido. Por tal motivo, la encuesta fue planificada para obtener respuestas referidas a:

- ¿Qué grado de importancia tiene el vestido de novia para usted?
- ¿Qué prefiere al momento de elegir su vestido?
- ¿Conoce algún diseñador de alta costura de Tucumán?
- ¿Cuál/es variable/s tiene en cuenta cuando elige un diseñador de alta costura?
- Si le gustaría completar su experiencia con servicios adicionales, ¿cuáles elegiría?
- ¿Cómo fue la última experiencia que tuvo con un diseñador de alta costura?
- ¿Cómo se relaciona con un diseñador de alta costura?
- Si asistió a eventos, ¿cuáles fueron?
- Redes sociales que utiliza:
- ¿En qué lugar/es le gustaría poder contactarse con un diseñador?
- ¿A través de qué medio/s le gustaría recibir información sobre los servicios del diseñador?
- ¿Cuál/es de la/s siguiente/s característica/s le atrae/n del servicio de diseñador?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios que brinda un diseñador?

Figura N°3: Decisión de Casamiento



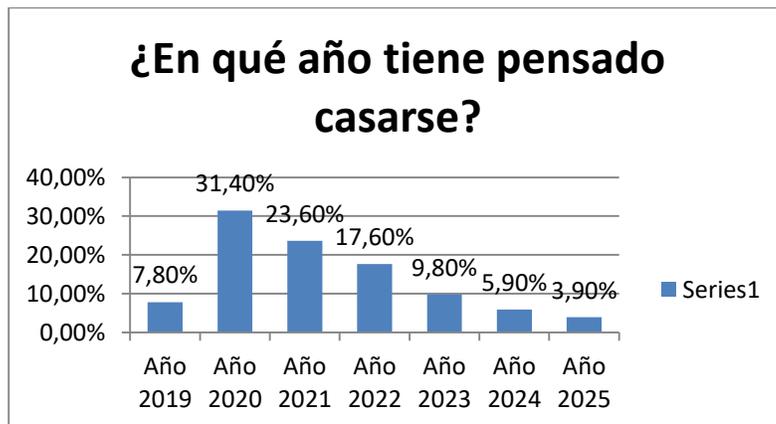
Fuente: Elaboración propia

La composición del gráfico es:

- 53% Mujeres que si tienen pensado casarse en los próximos 5 años.
- 47% Mujeres que no tienen pensado casarse en los próximos 5 años.

En cuanto a la decisión de casamiento, la mayor parte de las encuestadas tienen pensado casarse (53%), sin embargo un poco menos de la mitad respondió negativamente. Por lo tanto, se obtendrá información de este segmento, pero en principio no serían potenciales clientas.

Figura N°4: Año de Casamiento



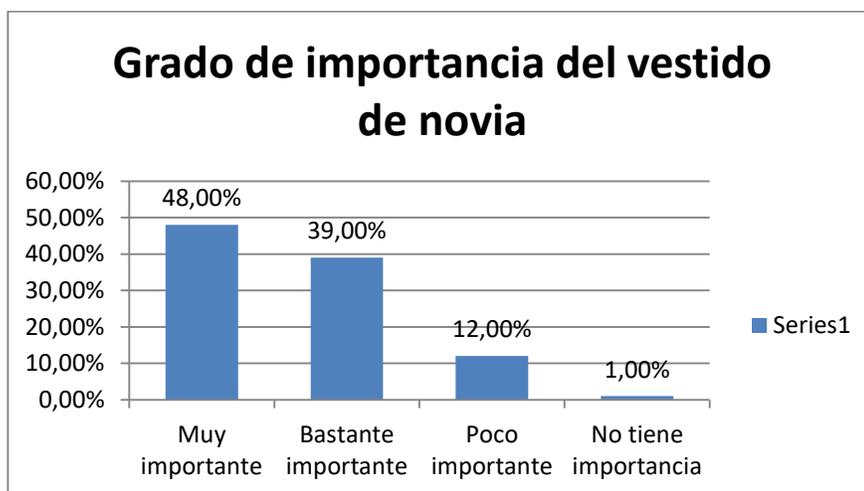
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al año que creerían que se casarían las encuestadas respondieron:

- 7,80% Mujeres que se casarán en el Año 2019.
- 31,40% Mujeres que se casarán en el Año 2020.
- 23,60% Mujeres que se casarán en el Año 2021.
- 17,60% Mujeres que se casarán en el Año 2022.
- 9,80% Mujeres que se casarán en el Año 2023.
- 5,90% Mujeres que se casarán en el Año 2024.
- 3,90% Mujeres que se casarán en el Año 2025

El 62,80% tiene pensado casarse en lo que resta del presente año y en los siguientes dos años, hasta el 2021. Esto es de utilidad para el emprendimiento puesto que hay un mercado potencial por alcanzar, y dependerá de las acciones comerciales que se realicen para atraer a las clientas y lograr posicionar a Dossicilia.

Figura N°5: Grado de importancia del vestido de novia



Fuente: Elaboración propia

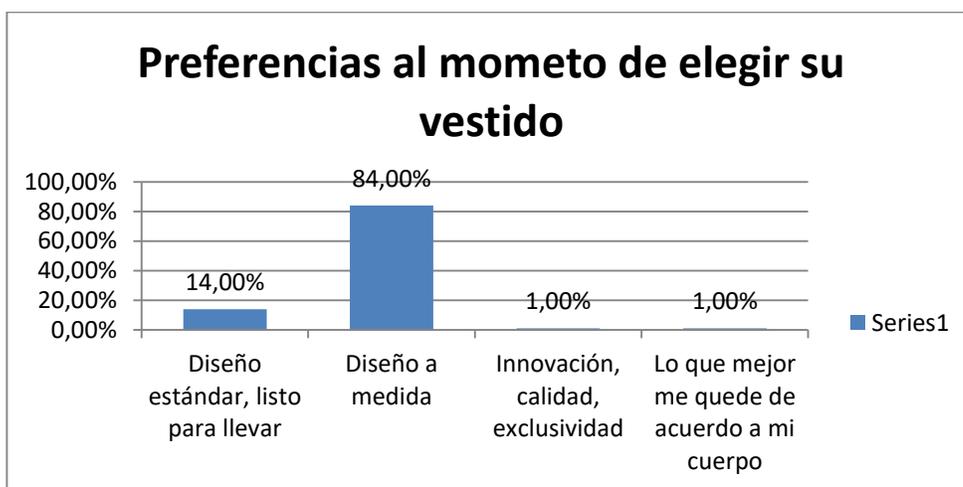
La composición es:

- 48% Mujeres que consideran muy importante su vestido de novia.
- 39% Mujeres que consideran bastante importante su vestido de novia.
- 12% Mujeres que consideran poco importante su vestido de novia.

- 1% Mujeres que consideran sin importancia su vestido de novia.

El 87% de las mujeres encuestadas eligieron las opciones que corresponden a muy importante, bastante importante el vestido de novia en la planificación de sus casamientos, siendo de tal relevancia esta respuesta que quienes trabajan en el diseño y realización del vestido de novia deberán ofrecer una “experiencia” dentro de su propuesta de valor diferenciadora que refleje esa importancia.

Figura N°6: Preferencias del vestido de novia



Fuente: Elaboración propia

La composición es:

- 14% Prefieren diseño estándar, listo para llevar.
- 84% Prefieren diseño a medida.
- 1% Prefieren innovación, calidad y exclusividad.
- 1% Prefieren un vestido acorde a su cuerpo.

De los datos se obtuve que la mayor parte de las encuestadas optarían por el diseño a medida (84%). Esta información habla sobre la potencialidad del mercado en cuanto a las preferencias de las novias, es decir, la intervención de diseñadores para sus vestidos.

Figura N°7: ¿Conoce algún diseñador en Tucumán?



Fuente: Elaboración propia.

La composición es:

- 61% No conoce ningún diseñador en Tucumán.
- 39% Si conoce algún diseñador en Tucumán.

Esta variable debe ser tomada como herramienta positiva para lograr ocupar un lugar en el mercado que se encuentra vacío. Las estrategias de posicionamiento y comunicación deben ser muy bien definidas para llegar a esos clientes potenciales que no conocen ningún diseñador en Tucumán.

Figura N°8: Conocer la competencia actual



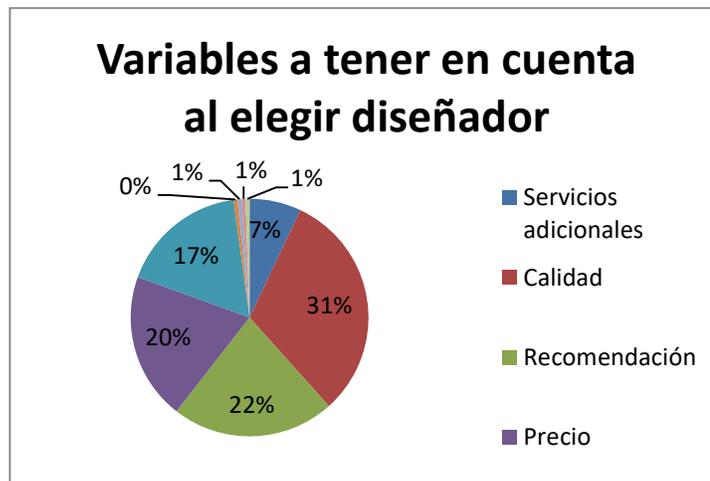
Fuente: Elaboración propia

La composición es:

- 2,60% Adriana Risso
- 2,60% Candelaria Ramallo
- 2,60% Cecilia Arancibia
- 2,60% Eugenia Flores
- 14,60% Luisa Frías Silva
- 2,60% Gloria Cruz
- 2,60% Huerto de Chazal
- 2,60% Julieta Filgueira
- 2,60% Julieta Frías Silva
- 2,60% Líbido
- 2,60% Liliana Campos
- 38,80% Viviana López
- 5,10% Marcelo Dip
- 5,10% Marisa Fretín
- 2,60% Mónica de Aragón
- 2,60% Teresa Ortiz
- 2,60% Susana Caro Fonio
- 2,60% Teresa Ropollo

En términos de competencia existen cuatros diseñadores que han logrado posicionarse en el mercado local (38.8%, 14.6% y 5.1%). Es importante conocer la competencia para diseñar acciones comerciales que permitan competir directamente con ellos.

Figura N°9: Variables a considerar en la elección del diseñador



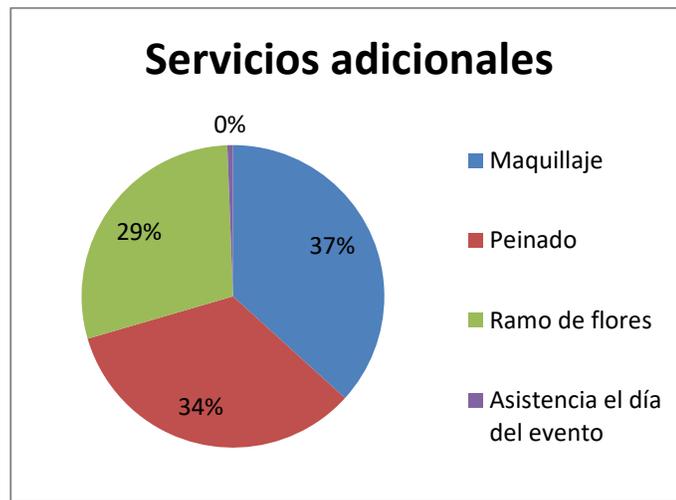
Fuente: Elaboración propia

La composición es:

- 7% Servicios adicionales.
- 31% Calidad.
- 22% Recomendación.
- 20% Precio.
- 17% Exclusividad de diseños.
- 1% Empatía.
- 1% Buen trato.
- 1% Buen gusto,

En relación a las variables que las encuestadas consideran importante al momento de seleccionar un diseñador, se observa que calidad (31%), recomendación (22%). Es aquí donde se debe tomar “calidad” como elemento diferenciador de la marca, diseñar su propuesta de valor, la conformación de su servicio en base a qué aspectos son valorados por las clientes; cómo desarrollar una estrategia de comunicación de tal modo que genere una ventaja competitiva respecto de los competidores.

Figura N°10: Servicios adicionales



Fuente: Elaboración propia

La composición es:

- 37% Maquillaje.
- 34% Peinado.
- 29% Ramo de flores.

Estos porcentajes ofrecen información acerca de los servicios adicionales y por sus porcentajes indican en una escala de mayor a menor relevancia dentro de los tres servicios adicionales encuestados: maquillaje, peinado y ramo de flores. Es importante utilizar esta información para generar servicios adicionales que permitan crear un valor superior. En este sentido habrá que realizar alianzas estratégicas con emprendedores o negocios que brinden estos servicios, para complementar los de Dossicilia y brindar un servicio integral para las novias.

Figura N°11: Medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia

La composición es:

- 18% Teléfono.
- 47% Personalmente.
- 6% Eventos.
- 27% Redes Sociales.
- 2% No tiene contacto con diseñadores.

Muy cerca del 50% de las respuestas fueron que las encuestadas prefieren contactarse con diseñadores de manera personal y en segundo lugar, con un 27 %, hacerlo vía redes sociales. Significa que las clientas potenciales prefieren una relación directa con el diseñador a la hora de contratar sus servicios, por lo que es importante las estrategias de publicidad, promoción, selección de los canales para relacionarse con las potenciales clientas e iniciar los primeros vínculos con ellas.

Figura N°12: Eventos relacionados



Fuente: Elaboración propia

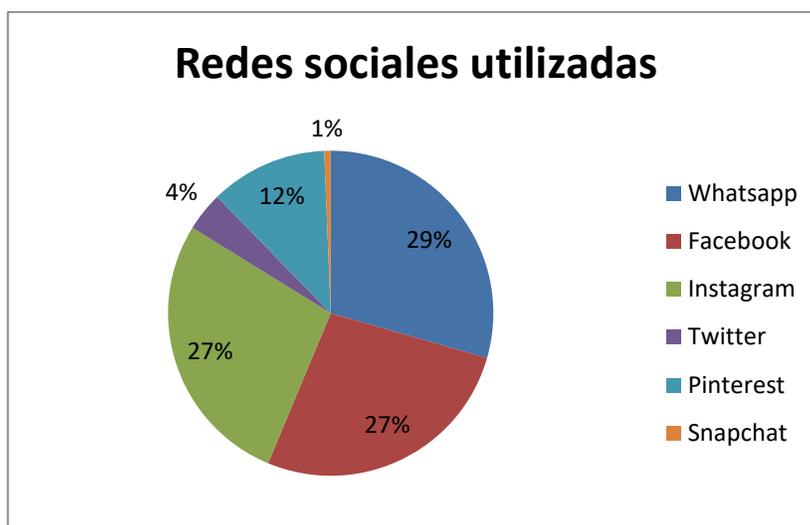
La composición es:

- 53% Casamientos.
- 42% Expo Novias.
- 5% Novias Glam.

Si bien con las respuestas, se puede observar que Expo Novias está ya posicionada en el mercado como el “Evento” para las novias, participar en él brindaría la posibilidad de ampliar el público objetivo, y por otro lado sirve como herramienta de promoción y publicidad.

Asimismo, sigue siendo por mayoría los “casamientos” el lugar/la ocasión para promocionar productos/servicios para las novias. Esto podría llevar a diseñar estrategias de “viralización”, “boca en boca” para dar a conocer Dossicilia.

Figura N°13: Redes Sociales



Fuente: Elaboración propia

La composición es:

- 29% Whatsapp.
- 27% Facebook.
- 27% Instagram.
- 4% Twitter.
- 12% Pinterest.
- 1% Snapchat.

Sin lugar a dudas la tecnología y la comunicación son elementos que forman parte de la vida diaria en la actualidad. La aplicación con mayor uso es Whatsapp (29%), según las mujeres encuestadas, y en segundo lugar se encuentran Facebook e Instagram (27%). La pregunta brinda información para conocer las herramientas de mayor utilidad para el diseño de estrategias de marketing digital.

Figura N°14: Lugar para contactar un diseñador



Fuente: Elaboración propia

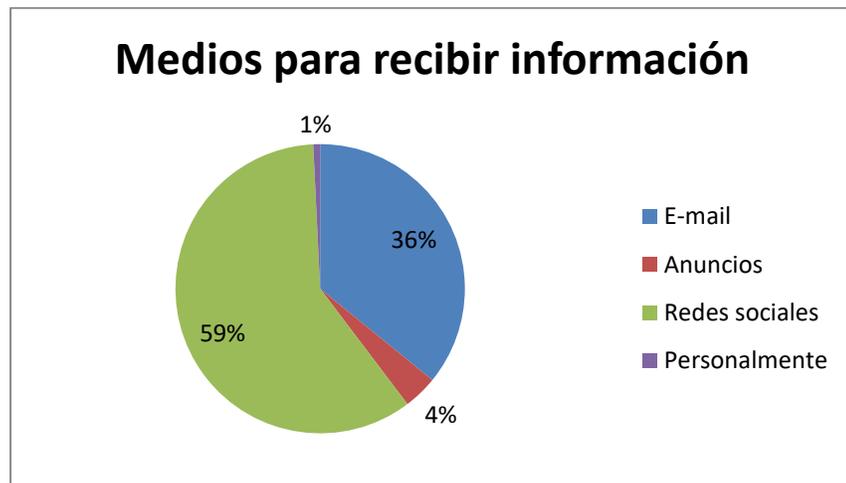
La composición es:

- 27% En tienda.
- 30% Por internet.
- 43% En un *Showroom*.

Con los porcentajes obtenidos se podrá trabajar en una fuerte estrategia en internet para generar contacto y relacionarse con las potenciales clientas de Dossicilia. Del mismo modo marca la relevancia del lugar para atender a las clientas cuando buscan diseños a medida. La ambientación, el servicio a prestar cuando concurren a un *Showroom* debe ser pensado para lograr generar una excelente experiencia que despierte buenas emociones en ellas.

En la actualidad no se vende a la gente si no a la mente, es decir, que todo el marketing debiera estar orientado a vincularse con la mente de los clientes.

Figura N°15: Medios para recibir información



Fuente: Elaboración propia

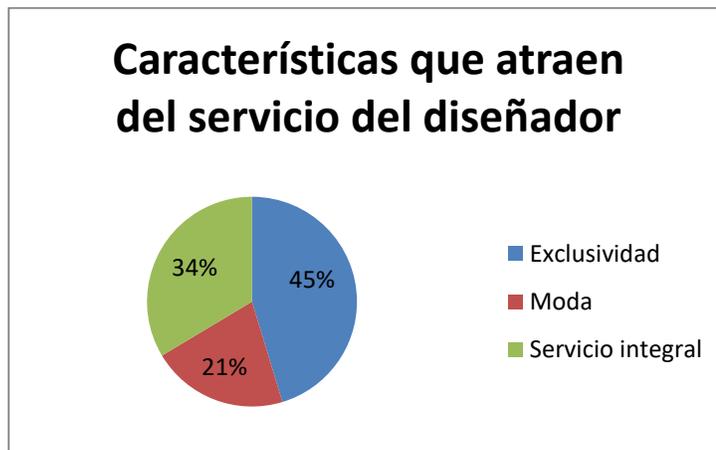
La composición es:

- 36% Vía e-mail.
- 4% A través de anuncios.
- 59% A través de las redes sociales.
- 1% Personalmente.

Los medios preferidos son el *e-mail* y las redes sociales. Nuevamente las redes sociales aparecen en primer lugar (59%). Ni las encuestadas, ni el público en general se encuentran ajenos al impacto de la tecnología en su vida cotidiana. Será entonces, sobre estos en las que se tendrán que basar las propuestas de Medios para dar a conocer el emprendimiento, diseñar promociones y estrategias de fidelización.

Por ello es necesario tenerlo en cuenta para definir cualquier estrategia de marketing. Se debe convertir esas potenciales clientas en reales, y que impacten cualitativamente en la empresa.

Figura N°16: Características que atraen del servicio de diseñador



Fuente: Elaboración propia

La composición es:

- 45% Exclusividad.
- 21% Moda.
- 34% Servicio Integral.

Quienes buscan un diseñador es porque desean exclusividad en primera medida y en segundo lugar un servicio integral. Esto será de utilidad para el desarrollo del Producto/servicio, es decir, en la construcción de la propuesta de valor que tendrá que ser única en cuanto a los diseños de los vestidos de novias como así también a los servicios que deberá brindar al momento de contratar el diseñador. Se apunta a la exclusividad y originalidad en cada diseño, por lo que el emprendimiento se ubica dentro de las características señaladas por las personas encuestadas: Exclusividad (45%).

Figura N°17: Precio que estarían dispuestas a pagar:



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas en los diferentes rangos de precios fueron:

- 20% de \$5.000 a \$10.000
- 21% de \$10.000 a \$15.000
- 29% de \$15.000 a \$20.000
- 11% más de \$20.000
- 19% No lo sabe.

El 50% está dispuesto a pagar entre \$10.000 y 20.000. Esta pregunta se realizó a modo de conocer alrededor de qué importes debería considerarse en el diseño de la estrategia y políticas de precios. Las respuestas permiten inferir nuevamente la relevancia que tiene el vestido para las novias.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA COMERCIAL

Sumario: 1. Segmentación de Mercado; 2. Creación de una mezcla de marketing integrada (4 P's); 3. Posicionamiento de Marca; 4. Marketing digital.

1. Segmentación de mercado

En la actualidad las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no en la misma forma. Los compradores son demasiado numerosos, están muy distribuidos y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas.

Además, las propias empresas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado. Por eso, una compañía debe identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor y con mayores utilidades; debe diseñar estrategias de marketing impulsadas por el cliente para desarrollar las relaciones adecuadas con los clientes correctos.

De esta manera, la mayoría de las compañías han pasado de la concepción de un marketing masivo a la de un marketing meta: identificar segmentos del mercado, seleccionar a uno o más de ellos y desarrollar productos y programas de marketing a la medida de cada uno.

Cuatro pasos son los principales del diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente. En los primeros dos pasos, la compañía selecciona a los clientes que servirá. La segmentación del mercado implica dividir el mercado en

grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes, que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing específicas. La empresa identifica distintas formas para segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de los segmentos de mercado resultantes. El mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar. En los dos pasos finales, la compañía elige una propuesta de valor; es decir, cómo creará valor para los clientes meta. La diferenciación implica en realidad ofrecer distintas propuestas al mercado para crear un valor superior para los clientes. El posicionamiento consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta.

A continuación se describe cada uno de estos pasos.³⁶

1° Segmentación de los mercados de consumidores: No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de visualizar la estructura de mercado. Las principales variables que pueden utilizarse son:

- Segmentación geográfica: implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso zonas. Una empresa decidirá si operará en una o pocas áreas geográficas, o si operará en todas las áreas, pero poniendo atención a las diferencias geográficas según las necesidades y los deseos.
- Segmentación demográfica: divide el mercado en grupos según variables como la edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, raza, generación y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes. Una razón es que las necesidades de

³⁶ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing Versión para Latinoamérica, 11° Edición, Pearson Educación, (México, 2007), pág. 190 y 191.

los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con las variables demográficas. Otra es que las variables demográficas son más fáciles de medir que los demás tipos de variables. Características demográficas para evaluar el mercado y llegar de una manera eficaz:

- a) Edad y etapa del ciclo de vida: Las necesidades y los deseos de los consumidores cambian con la edad. Algunas empresas utilizan la segmentación por edad y por etapa del ciclo de vida, al ofrecer distintos productos o usar diferentes enfoques de marketing para distintos grupos.
 - b) Género: La segmentación por género se ha utilizado durante mucho tiempo en ropa, cosméticos, artículos de tocador y revistas.
 - c) La segmentación por ingreso: se ha utilizado durante mucho tiempo por los mercadólogos de productos y servicios como automóviles, ropa, cosméticos, servicios financieros y viajes.
- Segmentación psicográfica: divide a los consumidores en diferentes grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes.
 - Segmentación conductual: divide a los consumidores en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables conductuales son el mejor punto de inicio para segmentar el mercado.

Ocasiones: Los compradores también se agrupan según las ocasiones en que tienen la idea de comprar, hacen realmente la compra o utilizan el producto adquirido. La segmentación por ocasión ayuda a las empresas a fomentar el uso de un producto.

La segmentación por beneficios: requiere encontrar los principales beneficios que busca la gente en la clase de producto, el tipo de personas

que busca cada beneficio y las principales marcas que proporcionan cada beneficio.

Estatus del usuario: Los mercados también segmentan en grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios habituales de un producto. Los mercadólogos desean reforzar y conservar a los usuarios habituales, atraer a no usuarios meta y revigorizar las relaciones con los ex usuarios. En el grupo de usuarios potenciales se incluyen los consumidores que enfrentan cambios en las etapas de la vida, como los recién casados y los nuevos padres, ya que se pueden convertir en usuarios intensivos.

Frecuencia de uso: En este tipo de segmentación los usuarios se clasifican en ocasionales, medios e intensivos. Los usuarios intensivos suelen conformar un pequeño porcentaje del mercado, aunque representan un alto porcentaje del consumo total.

Situación de lealtad: En este caso se podrá segmentar de acuerdo con la lealtad del cliente. Los consumidores son leales a las marcas, a las tiendas y a las compañías. Es factible dividir a los compradores en grupos según su grado de lealtad. Algunos clientes son totalmente leales, compran una marca siempre.

Requisitos para una segmentación eficaz: es evidente que existen muchas formas de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son eficaces.

Para ser útiles, los segmentos de mercado deben ser:

- Medibles: Que sea posible medir el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos. Ciertas variables de segmentación son difíciles de medir.
- Accesibles: Los segmentos de mercado deberían abordarse y atenderse de manera efectiva.
- Sustanciales: Los segmentos de mercados son grandes o lo suficientemente redituables. Un segmento debería ser el grupo

homogéneo más grande posible que vale la pena seguir con un programa de marketing a la medida.

- Diferenciables: Los segmentos son conceptualmente distinguibles y responden de forma distinta a elementos y programas de mezcla de marketing diferentes.
- Aplicables: Es posible diseñar programas efectivos para atraer y atender a los segmentos.

2º Marketing Meta: La segmentación de marketing revela los segmentos en que la empresa podría tener oportunidades. Luego, debe evaluar los diversos segmentos, y decidir a cuántos y a cuáles atendería mejor. Se verá cómo las empresas evalúan y eligen los segmentos meta.

Evaluación de segmentos de mercado: Para evaluar distintos segmentos de mercado, una empresa tiene que considerar tres factores: el tamaño y el crecimiento del segmento, el atractivo estructural del segmento, y los objetivos y recursos de la empresa. La compañía primero debe reunir y analizar datos sobre las ventas actuales a los segmentos, sus tasas de crecimiento y la rentabilidad esperada de varios segmentos. Se interesará por los segmentos que tengan el tamaño y las características de crecimiento correctos. Sin embargo, el tamaño y el crecimiento correctos son aspectos relativos. Los segmentos más grandes y con el crecimiento más rápido no siempre son los más atractivos para todas las compañías. Quizá las empresas pequeñas carezcan de las habilidades y los recursos necesarios para dar servicio a los segmentos más grandes, o tal vez descubran que estos segmentos son demasiado competitivos. Tales empresas podrían seleccionar segmentos más pequeños y menos atractivos, en un sentido absoluto, pero que sean potencialmente más redituables para ellas. Las empresas también deben examinar factores estructurales importantes que afecten el atractivo a largo plazo del segmento. Incluso si un segmento cuenta con el tamaño y el crecimiento correctos, y resulta estructuralmente atractivo, la empresa debería considerar sus propios objetivos y recursos.

Selección de segmentos de mercados meta: Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse. Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender. El marketing meta puede realizarse en varios niveles diferentes.³⁷

- Marketing no diferenciado: Con una estrategia de marketing no diferenciado o marketing masivo, una empresa podría decidir ignorar las diferencias entre los segmentos del mercado y dirigirse al mercado completo con una oferta. Esta estrategia se enfoca en los aspectos comunes de las necesidades de los consumidores, y no en los aspectos diferentes
- Marketing diferenciado: Con una estrategia de marketing diferenciado o marketing segmentado, una empresa decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseñar ofertas específicas para cada uno de ellos. Al ofrecer productos y marketing variados para los segmentos, las empresas esperan mayores ventas y una posición más fuerte dentro de cada segmento del mercado.
- Marketing concentrado: Con el uso de una estrategia de marketing concentrado o marketing de nicho, en vez de buscar una pequeña participación en un gran mercado, la compañía busca una participación grande en uno o unos cuantos segmentos o nichos más pequeños. Por medio del marketing concentrado, la empresa obtiene una firme posición en el mercado debido a su mayor conocimiento de las necesidades de los clientes en los nichos que atiende, y a la reputación especial que adquiere. Puede comerciar de manera más eficaz al adaptar de manera cuidadosa sus productos, precios y programas a las necesidades de segmentos definidos.

³⁷ Ibíd., pág. 200 y 201.

- **Micromarketing:** Los comerciantes diferenciados y concentrados ajustan sus ofertas y programas de marketing para cubrir las necesidades de varios segmentos y nichos de mercado. Sin embargo, al mismo tiempo no ajustan sus ofertas a cada cliente individual. El micromarketing es la práctica de adaptar los productos y los programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos. En vez de considerar a un cliente en cada individuo, el micromarketing ve al individuo en cada cliente. Este tipo de marketing incluye el marketing local y el marketing individual.
- **Marketing local:** El marketing local implica adaptar las marcas y las promociones a las necesidades y deseos de grupos de consumidores locales: ciudades, zonas e incluso tiendas específicas. El marketing local tiene algunas desventajas; podría elevar los costos de fabricación y marketing al reducir la economía de escala. También llega a originar problemas de logística conforme las empresas intentan cubrir los diferentes requisitos de los distintos mercados regionales y locales.
- **Marketing individual:** En un extremo, el micro marketing se convierte en marketing individual, es decir, en adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales. Al marketing individual también se le conoce como marketing de uno a uno, marketing personalizado y marketing de mercados de uno.

Selección de una estrategia de marketing meta: Las empresas deben tomar en cuenta muchos factores al elegir una estrategia de marketing meta. La mejor estrategia dependerá de los recursos de la empresa. Cuando sus recursos son limitados, resulta más adecuado el marketing concentrado. La mejor estrategia también depende del grado de variabilidad del producto. El marketing no diferenciado es más adecuado para productos uniformes como las uvas o el acero.

Los productos que pueden tener diseños variables, como las cámaras y los automóviles, son más apropiados para la diferenciación o la concentración. También debe considerarse la etapa del ciclo de vida del producto. Cuando una compañía lanza un nuevo producto, quizá sea práctico introducir al mercado sólo una versión, usando el marketing no diferenciado o el marketing concentrado. Sin embargo, cuando el producto se encuentra en la etapa de madurez de su ciclo de vida, parece más lógico utilizar el marketing diferenciado

Finalmente, también son importantes las estrategias de marketing de los competidores.

3° y 4° Diferenciación y Posicionamiento: Además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar una proposición de valor, es decir, de qué manera creará un valor diferenciado para los segmentos meta, y qué posiciones desea ocupar en tales segmentos.

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Los artículos se producen en las fábricas, pero las marcas existen en la mente de los consumidores. Los consumidores están sobrecargados de información sobre productos y servicios. No pueden volver a evaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra.

Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan los productos, los servicios y las empresas en categorías, y los posicionan en su mente. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen respecto del producto, en comparación con los productos de la competencia. Los consumidores posicionan productos con o sin la ayuda de los mercadólogos. Sin embargo, los mercadólogos no quieren dejar las posiciones de sus productos al azar; deben planear posiciones que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados meta que hayan seleccionado, y deben diseñar la mezcla de marketing para crear estas posiciones planeadas.

La tarea de diferenciación y posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas, elegir las ventajas competitivas correctas y seleccionar una estrategia general de posicionamiento. Después, la compañía debe comunicar y entregar de manera efectiva al mercado la posición elegida.

Dependiendo del grado en que una empresa pueda diferenciarse y posicionarse como proveedora de valor superior para el cliente, gana una ventaja competitiva. Quizá sea difícil elegir ventajas competitivas para posicionar un producto o servicio, aun cuando este tipo de decisiones a veces sean fundamentales para el éxito. Elegir los elementos correctos de diferenciación podría ayudar a que una marca destaque del resto de sus competidores.³⁸

Selección de una estrategia general de posicionamiento: El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona. Cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para servir a las necesidades y los deseos de sus mercados meta. Así, en cualquier mercado suele haber espacio para muchas empresas diferentes, donde cada una ocupe con éxito distintas posiciones. Lo importante es que cada empresa debe desarrollar su propia estrategia ganadora de posicionamiento, una que sea especial para sus consumidores meta.

Ventajas de hacer una segmentación de mercados:

1) Identificar las necesidades de tu público objetivo; la principal ventaja que supone hacer una segmentación de mercado es que nos va a permitir conocer mejor las necesidades, los deseos y las motivaciones de nuestro público objetivo y este punto está relacionado con todos los que siguen a continuación.

2) Estrategias y acciones de marketing más personalizadas, si conocemos bien a nuestro público objetivo y sabemos cuáles son sus intereses vamos a poder

³⁸ Ibíd., pág. 206 y 207.

realizar acciones de marketing más personalizadas, y dirigirnos con un lenguaje que los identifique.

3) Aumentar las ventas, si consigo ajustar el servicio, el producto final y la comunicación a las necesidades reales de clientes conseguiré también aumentar los beneficios del emprendimiento.

4) Reducir costos, si identifico los principales nichos de mercado a los que se tiene que dirigir mi empresa y rechazo aquellos que no van a ser rentables, estaré reduciendo los costos.

5) Aumentar la fidelización de clientes, si los clientes quedan más satisfechos porque puedes centrar mejor tus recursos y capacidades en ellos será más sencillo fidelizarlos.³⁹

Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento propuestos para el emprendimiento

Segmentación del mercado se define como la forma de dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Las variables más importantes a considerar para el emprendimiento son:

Segmentación Demográfica:

En este tipo de segmentación, las variables a tomar en consideración serían las siguientes:

- Sexo: el servicio brindado está orientado 100% hacia el género femenino, que son aquellos que contratan el producto-servicio de vestido de novia.
- Edad: el rango de años con el que se trabaja es muy amplio, ya que, la edad de las interesadas varían desde los 21 años en adelante, hasta 45

³⁹ Rubén Mañez, en Internet: <https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/>

años inclusive. La oferta es siempre igual, de manera personalizada, respondiendo a las necesidades y deseos del cliente.

- Nivel de Ingresos: se clasificaría el mercado en distintas clases: baja; media; alta; contemplando la posibilidad de que hayan niveles intermedios entre estas categorías, es decir, clases: baja-media y media-alta. El emprendimiento está enfocado en los segmentos de las clases: media y media-alta.

Segmentación Psicográfica:

Este criterio de segmentación es importante porque los potenciales clientes, gozan de ciertos valores, actitudes, intereses y opiniones que se ven reflejado en sus deseos y expectativas. Se consideran esta variable puesto que se dirigirá a mujeres que desean ser únicas, que quieren reflejar seguridad, buen gusto, distinción y que el casamiento en su vida es un evento muy significativo.

Segmentación Conductual:

Los hábitos en el comportamiento de las personas que integran los segmentos, se ven manifestados a través de:

- Ocasión de compra: la contratación del producto –servicio no es de carácter habitual, y mucho menos rutinario, sino que se realiza por un evento especial y único. Este aspecto es muy importante, porque el producto-servicio que se ofrece está condicionado a: Casamiento.
- Beneficios requeridos: las personas buscan que se les brinden un producto-servicio de calidad, donde el precio no es el factor primordial, desean un momento memorable, único, por lo cual, todo inclusive el vestido de novia debe permitir cumplir con esas sensaciones.

La estrategia de Marketing Meta sería el proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos.⁴⁰

⁴⁰ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing Versión para Latinoamérica, 11º Edición, Pearson Educación, (México, 2007), pág. 49.

Para el emprendimiento se seleccionó el Marketing Concentrado. Por medio del marketing concentrado, la empresa obtiene una firme posición en el mercado debido a su mayor conocimiento de las necesidades de los clientes en los nichos que atiende, y a la reputación especial que adquiere.

Es quizás la estrategia más razonable cuando se trata de un emprendimiento enfocado a brindar calidad en el servicio y quizás aun cuando los recursos son limitados, ya que los costos de los procesos asociados a la producción y comercialización del producto son significativamente inferiores. Además, es una estrategia que permitirá conocer mejor al cliente objetivo para ofrecerle exactamente aquello que necesita. Por otro lado, al centrarse en un sólo segmento, el riesgo también es mayor ante cambios de necesidades o gustos o con la entrada de nuevos competidores.

En este caso, Dossicilia está especializado para satisfacer una necesidad muy específica de clientes potenciales y se centraliza principalmente para ese conjunto de clientes.

Entonces al segmentar se intenta disgregar grupos de personas con intereses en común y hacer acciones de marketing más personalizadas.

Otro objetivo de la segmentación de mercado sería el de optimizar los recursos y las capacidades de que disponemos en el emprendimiento, porque si tiene recursos financieros limitados para hacer campañas de publicidad, por ejemplo, se tendrá que optimizar al máximo los anuncios, y eso se logrará mostrando el anuncio correcto a las personas correctas.

Para llevar a cabo el posicionamiento que se define como la capacidad para lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta, es relevante identificar las ventajas competitivas, que generen un mayor valor agregado, y la diferenciación real que ofrece Dossicilia con respecto a sus competidores, entre las cuales se puede mencionar:

El diferencial del emprendimiento consiste en un diseño único, original y exclusivo acompañado de un servicio de asesoría de imagen como servicio principal sumando un plus adicional de “dedicación, compromiso y amor en cada detalle, haciendo que ese momento sea único y especial para el cliente. Asimismo, se buscará añadir otros agregados, como ramo de flores, *make up* y peinado como servicios adicionales.

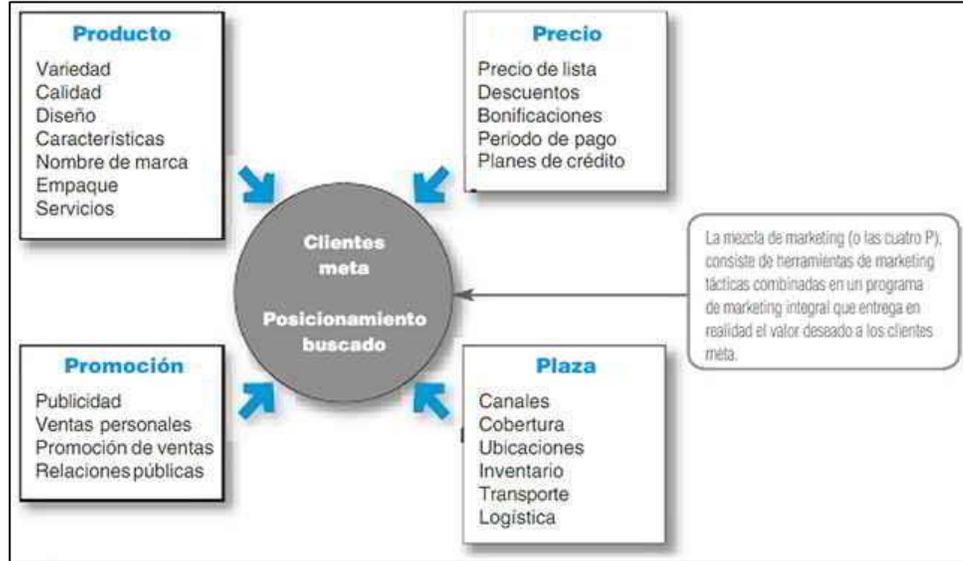
A partir de estas propuestas de valor se debe elegir la estrategia a aplicar la cual será: Más por lo mismo como objetivo final. Sin embargo para ingresar e impulsar la decisión de contratación al inicio se implementará la estrategia Lo mismo por menos. Esta estrategia sólo será en el corto plazo con la intención de generar la recomendación o marketing de boca en boca donde el cliente satisfecho comenta su experiencia positiva con la marca, generando una buena imagen en el mercado.

Definida la estrategia a aplicar se procederá a la comunicación y entrega de la misma, en donde la marca daría a conocer a sus clientes la oferta de sus servicios que se caracterizarán por brindar un valor superior, es decir, no tan sólo otorgar el servicio básico del diseño del vestido (satisfacer sus necesidades) sino también ofrecer calidad, exclusividad e integridad en el servicio para convertir en una experiencia única (superar sus expectativas).

2. Creación de una mezcla de marketing integrada (4 p's)

Una vez que la compañía decidió su estrategia general de marketing, está lista para empezar a planear los detalles de la mezcla de marketing, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno. La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto.

Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”. La figura muestra las herramientas específicas de marketing para cada P.



Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing Versión para Latinoamérica, 11ª Edición, Pearson Educación, (México, 2007)

1) Producto: es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. En una definición amplia, los “productos” también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos. Debido a su creciente importancia para la economía mundial, se pone una atención especial a los servicios. Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo. En la actualidad, a medida que los productos y los servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las empresas están creando y entregando experiencias para los clientes con sus marcas o su compañía.

2) Precio: es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio.

En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Con el tiempo, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce utilidades; todos los otros elementos representan costos. También es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características del producto y de los compromisos de canal, los precios se pueden modificar con rapidez. Los precios tienen un impacto directo en los resultados de una empresa; el incremento de un pequeño porcentaje del precio puede generar un gran porcentaje de aumento en la rentabilidad. Además, como parte de la propuesta de valor general de una compañía, el precio tiene un papel fundamental en la creación de valor para el cliente en el establecimiento de las relaciones con el mismo. “En lugar de evitar la fijación de precios”, afirma un experto, “los mercadólogos inteligentes los acogen”.⁴¹

3) Plaza: incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta. Elaborar un producto o servicio y ponerlo a la disposición de los compradores requiere que se construyan relaciones no sólo con los clientes, sino también con proveedores y distribuidores clave en la cadena de suministro de la compañía. Esta cadena de suministro consta de socios ascendentes y descendentes. Los socios ascendentes de la compañía son el conjunto de empresas que suministran las materias primas, los componentes, las partes, la información, las finanzas y la experiencia necesaria para crear un producto o servicio. Sin embargo, los mercadólogos se han enfocado tradicionalmente en la parte descendente de la cadena de suministro, es decir, en los canales de marketing (o canales de distribución) que se dirigen al cliente. Los socios del canal descendente de marketing, como los mayoristas y los minoristas, conforman una conexión vital entre la empresa y sus clientes.

4) Promoción: implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta que lo compren. La mezcla de promoción de una

⁴¹ Ibíd., pág. 290.

compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste. Las siguientes son las definiciones de las cinco principales herramientas de promoción:

- Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
- Ventas personales: Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de establecer relaciones con el cliente.
- Relaciones públicas: Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.
- Marketing directo: Conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con el cliente.

Cada categoría incluye herramientas promocionales específicas para comunicarse con los clientes. Por ejemplo, la publicidad incluye transmisiones por televisión, anuncios impresos, Internet, la que se usa en exteriores y otras. La promoción de ventas incluye descuentos, cupones, exhibidores y demostraciones. Las ventas personales abarcan presentaciones de ventas, exhibiciones comerciales y programas de incentivos. Las relaciones públicas (RP) incluyen boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales y páginas *web*. Y el marketing directo se realiza con catálogos, marketing telefónico, quioscos, Internet, marketing móvil y otros.

Al mismo tiempo, la comunicación de marketing va más allá de estas herramientas de promoción específicas. El diseño del producto, su precio, la forma y

color de su empaque, y las tiendas donde se vende comunican algo a los compradores. Así, a pesar de que la mezcla promocional es la principal actividad de comunicación de la empresa, toda la mezcla de marketing (promoción y producto, precio y plaza) se debe coordinar para que la comunicación tenga un mayor impacto.

El nuevo modelo de comunicaciones de marketing

Varios factores importantes están cambiando el rostro de las comunicaciones de marketing actuales. En primer lugar, los consumidores están cambiando; en esta época digital e inalámbrica están mejor informados y más capacitados para las comunicaciones. En lugar de conformarse con la información proporcionada por el mercadólogo, pueden utilizar Internet y otras tecnologías para encontrarla por su cuenta. Tienen mayores posibilidades de conectarse con otros consumidores para intercambiar información relacionada con las marcas, o incluso crear sus propios mensajes de marketing. En segundo lugar, las estrategias de marketing están cambiando. En la medida en que los mercados masivos se han fragmentado, los mercadólogos se están alejando del marketing masivo.

Cada vez con mayor frecuencia, las compañías desarrollan programas de marketing enfocados, diseñados para establecer relaciones más estrechas con los clientes, en micro mercados definidos de forma más específica. Por último, los grandes avances en la tecnología de las comunicaciones están provocando cambios notorios en la forma en que las compañías y los clientes se comunican entre sí.

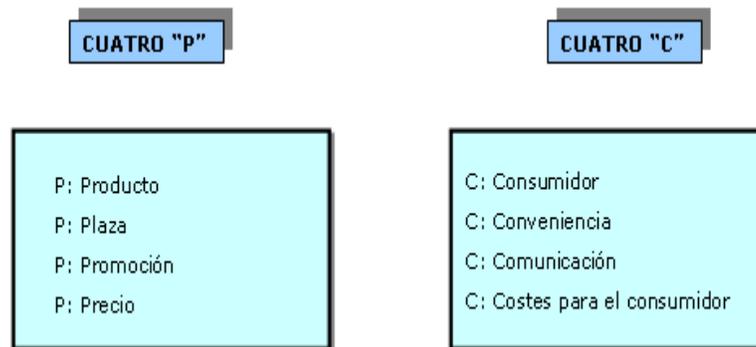
La era digital ha creado toda una gama de nuevas herramientas de información y de comunicación, desde los teléfonos inteligentes y los iPod, hasta los sistemas de televisión por satélite y por cable, y las muy diversas facetas de Internet (correo electrónico, redes sociales, *blogs*, sitios *web* de marcas y mucho más). Estos avances explosivos han tenido un gran impacto en las comunicaciones de marketing.

Así como el marketing masivo alguna vez dio origen a una nueva generación de comunicaciones en los medios masivos, los nuevos medios digitales han creado un nuevo modelo de comunicaciones de marketing.

Un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de la compañía al entregar valor a los consumidores. La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta.

Algunos críticos consideran que las cuatro P podrían omitir o subestimar ciertas actividades importantes. Por ejemplo, preguntan: “¿Dónde están los servicios?” El hecho de que no se escriban con una P inicial no justifica su omisión. La respuesta es que los servicios, como la banca, las líneas aéreas y los supermercados, también son productos. Podríamos llamarlos productos de servicio. “¿Dónde está el empaque?” preguntarían los críticos. Los mercadólogos responderían que incluyen el empaque como una de las múltiples decisiones que se toman sobre el producto. Todos dicen, como indica la figura, que muchas actividades de marketing, que aparentemente quedan fuera de la mezcla de marketing, se incluyen en alguna de las cuatro P. Lo importante aquí no es si deberían ser cuatro, seis o diez P, sino qué estructura sería más útil para diseñar programas de marketing integrado.

Sin embargo, hay otra preocupación válida, que señala que el concepto de las cuatro P adopta el punto de vista que tiene el vendedor del mercado, no el del consumidor. Desde la perspectiva del comprador, en esta era de valor para el cliente y relaciones con él, las cuatro P se describirían mejor como las cuatro C.



Fuente: <http://novatamyci.blogspot.com>

El objetivo de los empresarios es encontrar una oferta de productos y/o servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa. Esta oferta está conformada, desde el punto de vista mercadotécnico, por un conjunto de variables controlables por la empresa denominada comúnmente Mezcla de Mercadotecnia o, en su expresión en inglés *Marketing Mix*.

Marketing Mix propuesto para el emprendimiento

La mezcla de Marketing *Mix*, será la siguiente:

1) Producto - servicio: El “Producto Básico o Esencial” que ofrece la marca, como elemento tangible es el vestido.

El “Servicio Real o Facilitador” para llevar a cabo ese servicio base, es la asesoría de imagen y el diseño personalizado junto a la selección de materia prima.

El “Servicio Aumentado, Mejorado o de Apoyo” que acompaña a los servicios anteriores brindándole un valor superior, son los servicios de selección de ramo acorde al vestido, *make up*, peinado y acompañamiento de vestuario desarrollando un vínculo emocional con el cliente.

Dossicilia tiene como prioridad “Acompañar, Emocionar y Divertir”, en la etapa previa a un momento tan especial. Hacer que ese momento sea memorable y mágico.

2) Precio: El precio del producto-servicio brindado por la marca está dentro de los valores que tienen otras empresas en el mercado, en base a la propuesta de valor que ofrece Dossicilia se considera que tiene una adecuada relación precio-calidad.

Hay tres factores principales que influyen notablemente en el precio cobrado, éstos son:

Costos Variables:

- La remuneración de los diseñadores/confeccionistas, que se liquida en base a la cantidad de horas trabajadas, esto representa el principio: “trabajo realizado, trabajo pagado”.

- La variabilidad del precio de los servicios adicionales (confección de ramo)

Competencia:

En el análisis de la capacidad de reacción de la competencia, el diseñador tendrá en cuenta los precios cobrados por los conjuntos rivales (“Viviana López”, “Luisa Frías Silva”, “Marisa Fretín”), es decir, basándose en torno a los precios del mercado.

Clientes:

La demanda no es muy sensible a los cambios en el precio, porque el valor agregado que perciben los clientes es superior al aumento del importe que debieran pagar por tal servicio.

También hay que tener en cuenta que, las condiciones de pago actualmente vigentes son de contado-efectivo; en un futuro próximo el grupo está considerando la posibilidad de cobrar con tarjetas de crédito/débito/mercadopago.

Los precios de venta serán:

- \$12.000 Asesoramiento, diseño y confección del vestido. Servicio más solicitado
- \$16.000 Asesoramiento, diseño, confección del vestido y dos adicionales.
- \$24.000 Servicio Integral: Asesoramiento, diseño, confección del vestido, tres adicionales y acompañamiento de vestuario. Este servicio se lo solicitado ocasionalmente.

3) Promoción y Comunicación: En este tipo de producto-servicios que se está analizando es de “vital importancia” el desarrollo de una Estrategia de Comunicación Integrada, a través de sus distintos componentes, los cuáles son:

- Publicidad: si bien se tiene que tener en cuenta el presupuesto que se podría asignar para realizar publicidad, es sin lugar a dudas, internet (redes sociales) y revistas del rubro fiestas o eventos las que lograrían mayor impacto.

- **Venta Personal:** claramente por el tipo de servicio que se ofrece es muy importante para generar relaciones con los clientes y para brindar un adecuado servicio hacia las clientas. En el proceso de venta, el diseñador interviene ya sea de forma personal y/o telefónicamente, brindando información y asesoramiento respecto del servicio a ofrecer, además de organizar y ajustar las pautas de contratación del producto-servicio.
- **Marketing Directo:** Esta herramienta debe ser explotada al máximo. Las formas que contempla el Marketing Directo (teléfono, correo, catálogo, televisión, etc.) son elementos que permiten establecer conexiones directas con clientes individuales y capturar la mayor cantidad posible de clientes.

4) Plaza (Distribución): La plaza elegida por el emprendedor es la provincia de Tucumán. Dossicilia no considera necesario recurrir a intermediarios para llegar al cliente, ya que, utiliza la “venta por cuenta propia”, en donde el vínculo con los clientes permite obtener información sobre sus necesidades y deseos.

Además los clientes se sienten más tranquilos y seguros, al tener una entrevista directa con el diseñador, quien es el encargado de interpretar y materializar sus demandas en producto terminado y concertar el servicio.

Por tratarse de un servicio, también hay que contemplar:

5) Personal: Armar un equipo de trabajo será fundamental para el crecimiento del emprendimiento, para lo cual será relevante transmitir la visión y misión a todos para lograr posicionar la marca.

6) Procesos: Tener en cuenta todo el proceso de atención de las clientas llevará a buscar la mejora continua. Elaborar un proceso que contemple el diseño utilizando la creatividad (para introducir nuevos servicios claves), podría ser la fuente de una ventaja competitiva para marcar notoriamente la diferencia y llevar a posicionar la marca.

El proceso de innovación es la herramienta fundamental para que una idea se convierta en realidad.

Un servicio es una secuencia de puntos de contacto entre una empresa y un usuario, a través de la cual la empresa crea y entrega valor a este usuario. Desde el punto de vista de quien recibe el servicio, se trata en realidad de una experiencia, donde las emociones y la percepción subjetiva son al menos tan importantes como el valor tangible y objetivo que se obtuvo como resultado. Los emprendedores en sectores de servicios necesitan ser altamente efectivos en el diseño de estas experiencias.

3. Posicionamiento de marca

Algunos analistas consideran que las marcas son el principal valor perdurable de una empresa, superando a sus productos e instalaciones específicos. Las marcas son activos poderosos que deben desarrollarse y administrarse de forma cuidadosa. El posicionamiento de marca permite iniciar una respuesta emocional en la audiencia objetivo logrando ganar la confianza de los potenciales y actuales clientes. Entonces, una marca es capaz de disparar una respuesta emocional de forma rápida, ya sea consciente o inconsciente, y explicar claramente que puede aportar a las personas que deciden optar por dicha marca.

Valor de marca

Las marcas no sólo son nombres y símbolos, sino que son elementos fundamentales de las relaciones que tienen la compañía con sus clientes, representan las percepciones y los sentimientos de los consumidores acerca de un producto o servicio y su desempeño, es decir, todo lo que el producto o servicio significa para los consumidores.

Una marca poderosa tiene un alto valor. Este es el efecto diferencial positivo que el conocimiento del nombre de la marca tiene en la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización. Es una medida de la capacidad que tiene la

marca para obtener la preferencia y lealtad del cliente. Una marca tiene un valor positivo cuando los consumidores reaccionan de manera más favorable ante ella que ante una versión genérica o privada del mismo producto; tiene un valor negativo si los consumidores reaccionan de manera menos favorable que una versión privada. Las marcas ganan en el mercado no sólo porque entregan beneficios únicos o un servicio confiable; más bien, tienen éxito porque establecen conexiones profundas con los clientes.

La marca debe distinguirse o los consumidores no tendrán razones para elegirla sobre las demás. Sin embargo, el hecho que una marca esté muy diferenciada no necesariamente significa que los consumidores la comprarán. La marca debe destacar en formas que sea relevante para las necesidades de los consumidores. No obstante, incluso una marca relevante y diferenciada aún está lejos de ser exitosa. Antes de que los consumidores respondan a la marca, deben conocerla y entenderla, y esa familiaridad debe conducir a una conexión fuerte y positiva entre el consumidor y la marca.

Una marca con un valor positivo deriva de la conexión y de los sentimientos que tienen los clientes respecto a ella. En ocasiones los clientes hacen vínculos muy estrechos con marcas específicas. El recurso fundamental que subyace al valor de marca es el valor del cliente, es decir, el valor que crea la marca en las relaciones con el cliente. Una marca poderosa es importante, pero lo que realmente representa es un conjunto redituable de clientes leales. El enfoque correcto del marketing es crear valor del cliente, donde la administración de la marca es la principal herramienta de marketing.

Algunas decisiones de estrategia de marca implican

1) Posicionamiento de marca: Se debe posicionar la marca con claridad en la mente de los clientes meta. Esto quiere decir que el posicionamiento de marca es una

acción o conjunto de acciones empleadas para describir cómo una marca es diferente a su competencia y cómo logra ubicarse en las mentes de los consumidores.⁴²

Una marca se posicionaría mejor al asociar su nombre con un beneficio deseable. Las marcas más fuertes se posicionan más allá de los atributos o los beneficios: lo hacen con base en creencias y valores sólidos. Estas marcas conllevan una carga emocional, en la creación de pasión, sorpresa y entusiasmo alrededor de una marca. Las marcas exitosas involucran a los clientes a un nivel emocional profundo.

Al posicionar una marca, se debe establecer una misión para la marca y una visión de lo que ésta debe ser y hacer. La marca constituye la promesa de la empresa de entregar un conjunto específico de características, beneficios, servicios y experiencias de forma consistente con los compradores. La promesa de la marca debe ser sencilla y honesta.

2) Selección del nombre de la marca: Un buen nombre contribuye con el éxito de un producto; sin embargo, encontrar el mejor nombre de marca es una tarea difícil. Esto inicia con una revisión cuidadosa del producto y de sus beneficios, del mercado meta y de las estrategias de marketing propuestas. Después de eso, la asignación del nombre se vuelve en parte ciencia, arte y un poco de instinto.

Algunos aspectos convenientes del nombre de una marca son los siguientes:

- Debe sugerir algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto;
- Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar;
- Tiene que ser distintivo;
- El nombre de marca debe poder ampliarse;
- El nombre debe traducirse con facilidad a otros idiomas;
- Tiene que registrarse y protegerse legalmente.

Una vez que se elige el nombre de la marca, debe protegerse mediante el registro de la misma.

⁴² Ibídem, pág. 243 y 245.

Posicionamiento de Marca propuesto para el emprendimiento

Es cierto que las empresas del sector de la moda son las encargadas de hacer los trabajos de campo para analizar los comportamientos y gustos de los consumidores y de desarrollar tácticas de mercado enfocadas a incrementar sus ventas, sin embargo los consumidores serán los que en última instancia experimenten las sensaciones y promesas de las marcas y las coloquen en sus mentes en posición preferente.

El posicionamiento de la marca es una parte imprescindible para el emprendimiento. Tanto es así que la estrategia de posicionamiento que debe implementar el emprendedor va a determinar en gran medida las ventas. Tiene que adaptarse al mundo que lo rodea e identificar qué es lo que más interesa al público objetivo, y en base a eso comunicar los productos-servicios de la empresa de una forma efectiva.

Los atributos o beneficios que ayudaran a posicionar correctamente la marca tienen que ser relevantes para los consumidores, de no ser así, no servirá de nada crear una estrategia de posicionamiento de marca. Es fácil y lógico, si la marca no ofrece nada diferente, los consumidores no tienen ninguna razón para elegirla frente a otras competidoras. Por último la marca, en base a sus promesas realizadas sobre sus beneficios distintivos, tiene que ser capaz de entregar dichos beneficios a los consumidores mejor que su competencia. Si no ocurre así, de nada habrá servido todo el trabajo invertido.

Para que Dossicilia se posicione respecto a sus competidores es necesario el uso de diferentes estrategias de marketing y de posicionamiento que van a servir para conseguir los objetivos, también el posicionamiento de la marca no será total hasta que cada cliente viva la experiencia y la atención del diseñador.

Dossicilia busca incursionar en la moda de alta costura sin perder de vista el objetivo principal de esta propuesta innovadora que es trabajar con la futura novia con atención personalizada, confección y asesoramiento en el diseño de los vestidos para satisfacer todas sus necesidades, de tal manera que la marca acompañe a la novia

desde el momento del diseño del vestido hasta el día de su boda tanto en el proceso creativo como así también en la comodidad y elegancia, con diseños exclusivos y calidad inigualable. Se considera que todos estos atributos en la calidad del servicio que ofrecerá el emprendimiento le da la posibilidad de defenderse, es decir una ventaja competitiva frente a la competencia, en cuanto al precio.

El siguiente paso será dejar bien claro que todas las características están justificadas y demostradas, y que destacan sobre la competencia. Todo tiene que ir en consonancia y alineado hacia la misma dirección para conseguir el deseado posicionamiento.

Llegar al público objetivo será una parte indispensable. De nada sirve definir y desarrollar esta estrategia si no puede comunicárselo al mercado.

Existen diferentes tipos de comunicación a utilizar para comunicar el posicionamiento de la marca.

En el caso del emprendimiento se hará muy fuertemente por medio de internet/*online*. La publicidad en redes sociales está siendo una gran alternativa para pequeñas y medianas empresas al no necesitar grandes presupuestos publicitarios. La intención es potenciar la visibilidad del emprendimiento por medios *online* para captar al mercado meta.

4. Marketing digital

A medida que pasa el tiempo las personas interactúan a través de Internet, y a raíz de ello el público se encuentra todos los días con anuncios de publicidad de formatos muy diversos. Se reciben muchos estímulos de Marketing, en los *mails*, redes sociales, etc. En Facebook se reciben en general avisos que son de interés del usuario. En Twitter las personas siguen a algunas empresas, emprendimientos, las cuales no escatiman esfuerzos en destacar sus ofertas para sus seguidores, a la vez que responden sus preguntas, y en general alcanzan un nivel de interacción con sus clientes (actuales y potenciales) nunca antes visto. Durante el día, los sitios *web* que se visitan están llenos de publicidad, imágenes, avisos textuales, *pop-ups* (ventanas

emergentes) y cortos videos que se muestran en las pantallas sin cesar. Prácticamente en la actualidad no existen sitios *web* que estén libres de publicidad. Esto no pasa solo a través de la computadora, también ocurre en los *Smartphones* (teléfono inteligente), no se puede escapar a más avisos publicitarios, integrados en muchas de las aplicaciones conectadas a internet que se utilizan. En síntesis el Marketing digital acompaña a todos en todo el día, y en todas partes.

El mundo de hoy exige a cualquier organización adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno para lograr el éxito en sus objetivos estratégicos. Tanto las empresas, el gobierno, las personalidades del espectáculo, los políticos como las organizaciones no gubernamentales deben entender la nueva filosofía para poder alcanzar mejores resultados.

Lo positivo de la comercialización en la red es que hay lugar para todos los actores, desde empresas que poseen gran capital y oficinas en varios países, hasta pequeñas agencias con nichos de mercado puntuales que buscan a su público objetivo a partir de un correcto diseño de las estrategias de marketing a la hora de invertir dinero, ya que si la estrategia no está bien diseñada o apunta al público incorrecto se puede incurrir en un gran desperdicio de tiempo y dinero.

Definición de Marketing: “Proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”.⁴³

Definición de Marketing Digital: En la actualidad se está inmerso en la “era digital” en la cual para realizar negocios se necesita un nuevo modelo de estrategia y práctica del marketing: el denominado marketing digital. El mismo se define como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de Marketing dirigidas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado, para mejorar el conocimiento del cliente, la

⁴³ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, 8º Edición, Pearson Educación, (México, 2007), pág. 39.

entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades, ya que la era digital ha cambiado las opiniones de los clientes sobre comodidad, velocidad, precio, información de producto, y servicio, por lo tanto el marketing digital demanda nuevas formas de razonar y actuar para que sea realmente efectivo.

El Marketing digital comenzó con la creación de páginas *web*, como canal de promoción de productos o servicios, pero con el avance tecnológico y las nuevas herramientas disponibles, sobre todo para gestionar y analizar datos recolectados de los consumidores, el Marketing digital ha tomado nuevas dimensiones, convirtiéndose en una herramienta indispensable para las empresas actuales.

El Marketing Digital se basa en las 4F (flujo, funcionalidad, *feedback* y fidelización), que son las variables que componen una estrategia de marketing efectiva:

- Flujo: El usuario se tiene que sentir atraído por la interactividad que genera el sitio para captar la atención y no lo abandone en la primera página.
- Funcionalidad: la navegabilidad tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario; de esta manera, se previene que abandone la página por haberse perdido.
- *Feedback* (retroalimentación): debe haber una interactividad con el internauta para construir una relación con éste. La percepción que recibe y la consecuente reputación que se consigue son la clave para conseguir confianza y una bidireccionalidad.
- Fidelización: una vez entablada la relación con el internauta, no hay que dejarlo escapar. Para ello se debe buscar un compromiso y proporcionarle temas de interés para él.⁴⁴

⁴⁴ FLEMING, Paul y ALBERDI, María José, Hablemos de Marketing Interactivo, 2º Edición revisada y actualizada, Esic Editorial, (Madrid, 2000), pág. 26.

En conclusión, el marketing digital es una herramienta integral, que engloba publicidad, comunicación y relaciones públicas. Es decir, abarca todo tipo de técnicas y estrategias de comunicación sobre cualquier tema, producto, servicio o marca. Es por eso que una estrategia digital debe incluir todos los espacios relevantes en donde el target interactúe, buscando influenciar opiniones y a quienes opinan, mejorar los resultados de los motores de búsqueda, y analizando la información que estos medios provean para optimizar el rendimiento de las acciones tomadas.

Entonces el marketing digital es el conjunto de diseño, creatividad, rentabilidad y análisis buscando siempre un retorno de la inversión, que en marketing se lo identifica con las siglas ROI.

Pasos para desarrollar un plan de Marketing Digital

Los medios tradicionales utilizan conceptos creativos como la marca, el posicionamiento, el slogan o beneficios intangibles. En cambio, el Marketing Digital utiliza conceptos con contenido. Es decir, se basa en interactuar con el cliente sin el objetivo primario de convencerlo, sino solamente conocerlo. Se quiere saber lo que opina, lo que piensa, lo que espera, lo que le gusta y lo que no, lo que percibe, lo que necesita, lo que desea. Todo ello sin cuestionarlo, solo permitiendo que se exprese libremente. El poder de decisión descansa sobre el usuario. Él determina qué leer y qué no, qué decir u opinar y en dónde, cuándo y de qué modo.

En resumen, el gran beneficio del Marketing Digital es establecer una relación interactiva con los clientes, una vía de comunicación bidireccional. Por supuesto, sin perder de vista el objetivo de rentabilidad económica que tienen las empresas.

En el mundo actual, cada persona tiene sus propios tiempos de trabajo, estudio, traslado, familia, etcétera. Contar con un medio de comunicación que permita interactuar con otros desde una computadora o celular a cualquier hora y en cualquier lugar es invaluable.

Los siguientes pasos no pretenden ser etapas de un proceso integral de diseño de la estrategia de marketing digital. Más bien, constituyen un marco de referencia para iniciar en el campo de los medios sociales:

1° Definir un objetivo: Debe ser una meta clara que se relacione con la misión propia de la organización. Debe ser desafiante, realista, medible y motivante. Orientados a la calidad del servicio por lo cual se busca obtener y mejorar la calificación de los clientes, para dar a la marca mejor posicionamiento en relación a la competencia.

2° Determinar la audiencia objetivo: De nada sirve la mejor estrategia si no se encuentra dirigida hacia el público objetivo.

3° Diseñar planes de acción alternativos: Cada plan debe detallar las acciones que se van llevar a cabo para alcanzar la meta. Deben ser breves pero consistentes con la misión de la organización. Para ello, se deberá detallar con qué frecuencia se harían estas acciones, que recursos se necesitarían, quien sería la persona encargada de gestionar.

4° Seleccionar el plan más adecuado: Debe ser realizable y concreto. Si es muy difícil decidirse entre las alternativas.

5° Incrementar la flexibilidad: El entorno de las relaciones virtuales no es el más estable. Se debe estar preparado para responder a reacciones erráticas y distintas de las esperadas. Por ello, es necesario que las acciones planeadas permitan un alto grado de mutabilidad ante situaciones imprevistas.

6° Ejecutar el plan respetando el medio: Dadas sus características especiales, no es posible administrar el medio social para favorecer a una organización en particular. Esto se debe a tres razones: *Las publicaciones son incontrolables, no debe confundirse la propagación con la viralidad. La primera busca insertar cierto mensaje en el medio social y dejar que los usuarios lo esparzan o no por la red. En cambio, la viralidad pretende aumentar la circulación intencionalmente sin considerar la interacción con el usuario. *La circulación es impredecible: muchos ven esto como una amenaza. Por el contrario, debe verse como una oportunidad.

Cuando se inicia en el mundo de social media, no se sabe dónde puede llegar. *El poder no está en conversar, sino en conectar: Lo ventajoso de los medios sociales es conectarse con las personas que interesan y obtener información valiosa de ellos. Una buena estrategia no se ejecuta mediante publicaciones frecuentes o contenidos publicitarios. Lo importante es lograr establecer un vínculo y sacar provecho de él para mejorar la eficiencia.

7º Evaluar los resultados y reformular la estrategia: cumplido cierto plazo un mes o un trimestre, se debe evaluar la situación alcanzada y compararla con los objetivos planteados. Si la meta fue cumplida, debe repensarse la estrategia para mantener y mejorar dicho estado. Si, por el contrario, no fue alcanzada, deben identificarse las causas para reformular el plan.

Beneficios del Marketing Digital

Dados los conocimientos obtenidos a cerca del marketing digital por el contacto diario con la red se puede decir que es una herramienta sumamente beneficiosa, ya que:

- Brinda la posibilidad de poder centrarse sólo en el público objetivo y dirigir la comunicación solo a ellos, sin tener que desperdiciar dinero en campañas de Marketing masivas. Dentro de una Pyme esto es algo muy útil ya que la mayoría de las estrategias de marketing digital a aplicar tienen por objetivo llegar a un nicho o mercado, de manera correcta, con la información que ellos requieren o necesitan para terminar concretando la toma de decisión a favor de la empresa.
- Permite contar con la administración de una base de datos propia, filtrando, corrigiendo y segmentando la lista para llegar exactamente al público deseado.
- Permite una mayor audiencia a un bajo costo. Se puede aplicar Marketing Digital sin contar con grandes presupuestos logrando así la promoción de los productos o servicios. Para ello sólo se necesita

dedicarle tiempo a las estrategias adecuadas para ver los resultados óptimos.

- El Marketing digital establece nuevos hábitos de consumo. Esto permite conseguir nuevos clientes y retener los actuales conociéndolos y aprendiendo que es lo que les gusta y desea cada uno de ellos para que cada vez la comunicación sea más direccionada y efectiva.
- Es rápido e inmediato. Los clientes y potenciales reciben su comunicación al instante.
- Una de las grandes ventajas del marketing digital es que es fácilmente medible. Es decir, proporciona un control estadístico y analítico del comportamiento de los clientes en función a las acciones de comunicación, pudiendo también de esta forma medir exactamente el ROI (retorno de la inversión), dato fundamental para medir los resultados obtenidos.

Estos beneficios son sumamente útiles para pequeñas y medianas empresas, teniendo en cuenta la información y todas las estrategias posibles disponibles, sin duda ayudarán a hacer crecer cualquier negocio.

Herramientas de Marketing Digital

Las herramientas del marketing digital son las que permiten el logro de los objetivos de marketing de la empresa a través de la aplicación de tecnologías digitales relacionadas dentro de Internet. Estas tecnologías digitales son los nuevos medios de comunicación digital, como los sitios *web*, correo electrónico y redes sociales. Cuando se pone en marcha un plan de marketing digital se incluye el uso de un sitio *web* de la empresa y su relación con las técnicas de promoción *online* como el marketing de motores de búsqueda (SEM *search engines* Marketing), el marketing por correo electrónico, los acuerdos de asociación con otros sitios (*backlinks*) y la participación activa en redes sociales.⁴⁵

⁴⁵ ECHEVARRIA, Gustavo, Marketing en Internet, (2008), pág. 27.

Existen diferentes herramientas dentro del marketing digital, las mismas se diferencian por el formato que utilizan, el objetivo a cumplir, los costos asociados, entre otros. A continuación se detallaran las principales herramientas que se pueden aplicar a un emprendimiento:

1) Web autoadministrable: *Web* autoadministrable es lo que comúnmente se conoce por sus siglas en ingles CMS (*content management system*) sistema de gestión de contenidos. Su concepción es simple, permitir que cualquier persona, sin ningún conocimiento en lenguajes de programación, esté en condiciones de realizar modificaciones en diseño y contenidos sobre una página *web*. Las actualizaciones se realizan mediante un sistema (panel de administración de contenidos) que se encuentra *online*, con acceso a usuarios. Para ello, existen en la *web* diversas empresas que venden el servicio para poseer una *web* auto gestionable, ofreciendo un gestor de contenidos que le permiten al cliente modificar cómo y cuándo quiere el contenido de su propia *web*.

En la actualidad existen muchas empresas que se dedican a vender dicho servicio, por ejemplo: <http://www.endisco.com.ar/>, <http://www.usewww.com.ar/>, <http://www.titanioweb.com/>, entre otras.

2) *World Wide Web* (WWW): El sitio *web* es el punto central de la estrategia de marketing digital en grandes empresas. La *World Wide Web* (WWW) es un documento electrónico y dinámico, que combina texto y gráficos con el fin de informar sobre un tema concreto. A través de las páginas *web* las empresas pueden llegar a sus públicos objetivo, mantenerlos informados, ofrecerles promociones, venderles productos o servicios a través de las tiendas virtuales, facilitarles el pago de su compra, y en definitiva, todos aquellos servicios que pueden surgir en el desarrollo de una transacción comercial. Para ellos los responsables de la creación, administración y control de los sitios *web*, deben desarrollar las acciones necesarias para conseguir que la presencia en internet de su empresa sea altamente rentable. No obstante, conviene desterrar el mito que, simplemente dejándose ver en internet se alcanzarán beneficios rápidamente y sin esfuerzo.

En el sitio *web* aparecen los contenidos que las organizaciones pretenden difundir entre su público y, por ello, un buen diseño debe ser una estrategia de marketing prioritaria para todas las organizaciones que pretendan aumentar su rentabilidad y conseguir clientes satisfechos que quieran volver a visitar su sitio.

La página aporta ciertas ventajas:

- Imagen institucional.
- Complementar otros esfuerzos de comunicación.
- Apoya esfuerzos de ventas.
- Mejora relación con los proveedores.
- Promocionar productos o servicios menos conocidos.
- Recibir mayor cantidad de consultas.

3) Correo Electrónico: Otro instrumento muy útil para el Marketing Digital es el correo electrónico que permite mantener diálogos directos con los potenciales clientes que, en muchas ocasiones, utilizan este medio para solicitar información sobre los productos o servicios que ofertan las empresas, así como para conocer el estado de sus compras, resolver sus dudas e incluso manifestar sus reclamos.

Es posible que el correo electrónico sea la más utilizada de todas las herramientas de internet, al posibilitar el envío y recepción de mensajes en un corto espacio de tiempo de transmisión. Además permite leer los mensajes con posterioridad a que hayan sido enviados, guardarlos, imprimirlos y descargar archivos adjuntos al mensaje. Es muy importante, desde el punto de vista del marketing, que las empresas incluyan en sus sitios *web* varias cuentas de correo electrónico. De esta forma, los mensajes enviados por los potenciales clientes llegarán directamente al destinatario de esa información.

En base a las respuestas obtenidas en la encuesta realizada, el uso del correo electrónico es el más recomendable para mantener contacto con clientes y potenciales. Con el fin de ofrecer información, noticias y publicidad; y como un instrumento de comunicación y publicidad que no tiene costo, se propone utilizarlos

más, enviando mails a una lista de usuarios que, previamente y de forma consentida, se han interesado en la suscripción.

4) Grupos de Noticias y Foros de Discusión: Similares a las listas de correo, los grupos de noticias incorporan la posibilidad que los usuarios compartan información y opiniones sobre temas de su interés.

5) *Chat* y *Blog*: Los chat son herramientas que posibilitan la comunicación en tiempo real de varios usuarios conectados a la red, ya sea mediante lenguaje de texto o a través de mensajes de voz y de imagen como las videoconferencias.

6) Las redes sociales: En los últimos años se han ido formando y creando diversas redes sociales que tiene como principal finalidad ofrecerle a los internautas la posibilidad de interactuar con otras personas, aunque no se conozcan personalmente.

Es un sistema abierto y dinámico que se construye día a día con los que cada persona aporta a la red. Su auge se produjo hace no más de cinco años, en parte gracias al avance de las conexiones a internet y al aumento en la cantidad de personas con acceso a una computadora.

En la actualidad las redes sociales son los sitios más visitados en los cuales millones de personas se muestran, opinan, se conectan e interactúan entre sí creando comunidades de personas con intereses similares: trabajo, lecturas, juegos, amistad, relaciones amorosas, relaciones comerciales, etc.

En el ámbito empresarial las redes sociales aportan diversas ventajas para la estrategia comunicacional, tales como:

- Alcance de público cualificado.
- Bajo costo.
- Capacidad de convocatoria, creación de comunidades.
- Cercanía de marca.
- Cobertura.
- Eficacia publicitaria.
- Fidelización.

- Difusión de contenidos audiovisuales.
- Innovación, modernidad.
- Interactividad con el usuario.
- Investigación de mercado.
- Mejora de la notoriedad e imagen de la marca.
- Personalización del mensaje.
- Segmentación y afinidad.
- Viralidad.

Marketing digital propuesto para el emprendimiento

El plan de Marketing es una herramienta de gestión empresarial cuyo desarrollo y correcta ejecución garantizará al emprendimiento la consecución de sus objetivos de rentabilidad. Siempre se debe tener en cuenta que los objetivos comerciales han de ser acordes con los objetivos generales de la empresa. Para ello, en el desarrollo del plan de marketing se eligen las estrategias y planes de acción que, dado un determinado presupuesto llevarán a alcanzar los objetivos fijados.

Estrategia: Realizar una campaña de marketing digital integral, utilizando las herramientas adecuadas para llegar efectivamente al público objetivo logrando de esta forma atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales ofreciendo un producto-servicio de calidad y una buena experiencia a la hora de interactuar con la empresa.

Dentro de las herramientas a utilizar se decidió en primer lugar que se apliquen acciones de SEO y SEM que posicionen favorablemente el sitio *web* dentro de los motores de búsqueda, se manden campañas de *email* marketing a los 99 clientes actuales y potenciales, y estén presente de forma activa en las principales redes sociales.

Táctica: la empresa seleccionará las herramientas de marketing digital a utilizar:

- *Web autoadministrable, backlinks*
- *Adwords*

- *Email marketing*
- Redes sociales: Facebook – Instagram - Youtube - Pinterest

Tareas a realizar:

- Analizar los sitios de empresas relacionadas al rubro (competidores directos) que estén mejor orgánicamente posicionadas con el fin de obtener buenas ideas para aplicar en el sitio de la marca a nivel de contenido y diseño, es decir, analizando cuestiones de distribución de la información, funcionalidad, y diseños agradables a la vista, que atraigan y mantengan a los navegantes dentro del sitio.
- Utilizar la herramienta *Google Trends*, con el fin de identificar cuáles son las palabras relacionadas al rubro más buscadas por las personas en Google. Una vez identificadas aplicarlas dentro del sitio como palabras claves para lograr un buen posicionamiento cada vez que esas palabras sean introducidas en los motores de búsqueda.
- Buscar y analizar aquellos sitios, *blogs* o perfiles de redes sociales en los cuales se pueda obtener una mención del sitio de Dossicilia para conseguir la mayor cantidad posible de *backlinks*. Generar enlaces de la página *web* de Dossicilia desde otras páginas, *blogs*, o redes sociales que mantengan una relación con el rubro.

La clave es saber analizar elementos de causa y efecto que impacten en los resultados tangibles de la empresa (como pueden ser mayores beneficios, más ingresos, mejores ventas, mayor retención de clientes, y mayor crecimiento orgánico) y al mismo tiempo determinar cómo los usuarios y sus acciones fueron decisivos en esos resultados. Ahí es donde se encontrará la verdadera importancia de hacer seguimiento a cualquier métrica en redes sociales.

CAPÍTULO IV

PROPUESTAS DE ACCIONES

Sumario: 1. Propuesta Estratégica; 2. Aspectos formales: legales e impositivos.

1. Propuesta estratégica

El proceso de creación de nuevas empresas es complejo y abarca diferentes etapas desde la idea hasta la concreción del proyecto. Además de la motivación, la formación y la experiencia personal del emprendedor, el desarrollo del negocio depende de diversos factores del entorno que no son controlables por el propio emprendedor, como es el caso de los aspectos macroeconómicos, institucionales, políticas públicas, marcos regulatorios, etcétera, que influyen a la hora de emprender. Puede verse afectado además por dificultades vinculados al acceso de recursos, acceso al capital, la información y la tecnología.

Encausando este gran desafío de llevar adelante el emprendimiento, con todo lo que ello conlleva, se puede encontrar respuesta a la mayoría de los desafíos identificados y mencionados a lo largo del trabajo.

Para llevar adelante el proyecto se desarrollan a continuación las siguientes propuestas:

- **Segmentación:** La segmentación geográfica que se implementará será aquella que abarque Tucumán y las provincias vecinas, alcanzando la región del norte. La segmentación demográfica divide el mercado en

grupos según variables como la edad: se recomienda un rango de 26 años a 45 años inclusive; género: femenino; ingreso: clase media, media-alta. La segmentación conductual sería por ocasión de compra, ya que se trata de un producto- servicio que se contrata para un evento y ocasión especial.

- Marketing Meta: Aplicar un Marketing Concentrado. Por medio de éste, la empresa obtiene una firme posición en el mercado debido a su mayor conocimiento de las necesidades de los clientes en los nichos que atiende, y a la reputación especial que adquiere.
- Posicionamiento: se logra a través de la identificación de ventajas competitivas. Las mismas hacen que el producto-servicio de la marca ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta. La marca debe generar un mayor valor agregado, y una diferenciación real como ser: diseño único, original y exclusivo acompañado de un servicio de asesoría de imagen como servicio principal o real, sumando un plus adicional de “dedicación, compromiso y amor en cada detalle, haciendo que ese momento sea único y especial para cliente. Asimismo, añadir agregados de *make up*, peinado y ramos como servicios adicionales. Es por eso que el emprendimiento no solo está abocado a brindar un buen servicio y un vestido de novia de alta calidad, sino busca hacer sentir a la novia que está acompañada durante todo el proceso, inclusive hasta después de la boda. Esta estrategia debe ser comunicada y entregada. Aquí es donde la marca daría a conocer a sus clientes la oferta de sus servicios que se caracterizarían por brindar un valor superior, es decir, no tan sólo otorgar el servicio básico del diseño del vestido (satisfacer sus necesidades) sino también ofrecer calidad, exclusividad e integridad en el servicio para convertir la experiencia en única (superar sus expectativas).

➤ *Marketing Mix*: la mezcla de marketing propuesta se forma por las siguientes variables:

1) **Producto**: El producto básico que ofrece la marca, como elemento tangible es el vestido de diseño exclusivo. El servicio real es la asesoría de imagen y el diseño personalizado junto a la selección de materia prima, y el servicio aumentado que acompaña a los servicios anteriores brindándole un valor superior, pueden ser: *make up*, ramo de novia, peinado y acompañamiento de vestuario desarrollando un vínculo emocional con el cliente. Aquí se sugiere alianzas estratégicas con otros emprendedores para completar y lograr mayor eficiencia en la prestación de los servicios adicionales.

2) **Precio**: El precio es el único indicador que genera utilidades, he aquí la importancia del mismo. Como se trata de un elemento flexible, es posible que el mismo se ajuste a las necesidades y preferencias del cliente. Se sugiere como precio estimado un rango de pesos \$10.000 a \$20.000, ya que el público meta está dispuesto a pagarlo si la marca puede brindar el producto-servicio diferencial. Cabe aclarar que el mismo se define según el diseño de la estrategia y políticas de precios.

3) **Plaza**: Aquí no es necesario recurrir a intermediarios para poder llegar al cliente, ya que, se debe utilizar la “venta por cuenta propia”, en donde se tiene un trato directo con el cliente, y se tiene un mejor conocimiento de las necesidades y deseos de los mismos. Para ello se tendrá un *Showroom* en zona céntrica. Generar un ambiente agradable a la vista, que logre una experiencia placentera para la novia, donde se sienta cómoda y relajada, es la propuesta de la marca.

4) **Promoción**: Se sugiere campaña de publicidad en los medios relacionados con el emprendimiento, como ser revistas del rubro fiestas o eventos. Si bien se recomienda tener proyectado la participación en eventos ya posicionados como ser “Expo Bodas”, es más importante

lograr estar “de boca en boca” gracias a la diferenciación del producto-servicio. Patrocinar a una *It girl* o *influencer* sería una buena estrategia que ayudará a la marca la viralización de sus diseños. Aquí se deben utilizar las Redes sociales, como herramienta de aplicación. Lograr la presencia en las principales redes sociales Facebook, Instagram, Whatsapp, se debe utilizar como ventana de exposición de sus productos y servicios, llegando a más número de usuarios.

- Desarrollo e innovación: Enfocarse en construir relaciones de valor entre el diseñador y “su razón de ser - las novias”, proponiendo soluciones innovadoras. Es posible adelantarse a los efectos tangibles y emocionales transformando la experiencia de la novia y fortalecer el impacto de la propuesta de valor. Como es un servicio el diseñador forma parte de él. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado del servicio. Por lo tanto, la tarea del diseñador que brinda un servicio adicional consiste en lograr que éste sea tangible de una o varias maneras, y enviar las señales correctas sobre la calidad. El diseñador le presenta a sus clientes evidencias organizadas y honestas de sus capacidades. La variabilidad del servicio debe ser relativamente baja, y lograr que quién lo proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo lo hace, siempre sea alegre y eficiente, transmitiendo el espíritu de la marca. El servicio existe únicamente en ese momento que se presenta el cliente - novia, por ello es de suma importancia el trato cordial y la conexión con la novia. Esta combinación de resultados tangibles y estímulos emocionales es lo que permitirá crear ventajas competitivas en el emprendimiento. Actualmente las personas eligen tomando en cuenta el cuidado con más consciencia los productos teniendo en cuenta la

estética, salud y el cuidado del medio ambiente. Para lo cual el emprendimiento debe contemplar estos aspectos para ser sustentable en el tiempo. La innovación sostenible une el reciclaje y la moda con el objetivo de crear un impacto positivo en el planeta.

- **Marketing digital:** Atraer a las personas al sitio *web*, retenerlas en el sitio y finalmente lograr que estas personas vuelvan a visitar el sitio. Todas estas acciones llevarán a la acción principal que se desea lograr, la cual es la venta o transacción. Para lo cual se proponen las siguientes estrategias de Marketing Digital: 1) *Mobile Marketing* o Marketing Móvil; 2) *Search Engine Marketing* (SEM) o Marketing de Buscadores; 3) *Social Media* (acciones de marketing aplicadas a los medios sociales como Facebook, Instagram, Twitter, Blogs, etc., donde el foco está en la interacción).

La forma de trabajo para dar inicio al emprendimiento fue la siguiente:

- 1º Se contrató un diseñador gráfico, quien trabajó en el diseño de la identidad visual, a través de la siguiente propuesta:



Fuente: Presupuesto de diseño de marca, estudio Kavanra



Fuente: Presupuesto de diseño de marca, estudio Kavanra

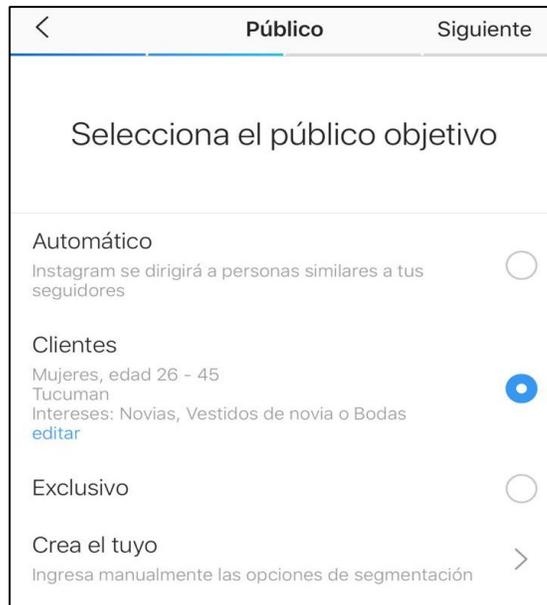
2º Con los resultados obtenidos se creó un perfil de Instagram y una FanPage (Facebook). Es muy importante la presencia de la marca en estas redes sociales ya que el cliente meta tiene preferencia por las mismas.

Perfil Instagram:



Fuente: <https://www.instagram.com/dossiciliabridal/?hl=es-la>

Con esas herramientas el emprendedor puede elegir un presupuesto diario o total para cada una de sus campañas publicitarias. Esta característica es muy útil, ya que permite saber qué tipo de canal o herramienta es más efectiva para una determinada campaña. Esto permite asignar de mejor manera el presupuesto de Marketing para lo cual se propone el siguiente presupuesto para redes:



Fuente: Presupuesto publicidad Instagram



Fuente: Presupuesto publicidad Instagram

The screenshot shows the 'Presupuesto y duración' (Budget and duration) screen in the Instagram advertising interface. At the top, there are navigation arrows and the text 'Presupuesto y duración' and 'Siguiendo'. The main content area displays 'Tu gasto total es de \$ 700 para 7 días' (Your total spend is \$ 700 for 7 days). Below this, it shows '2500 - 6600 Alcance estimado' (Estimated reach). There are two sliders: 'Presupuesto' (Budget) set to '\$ 100 por día' (per day) and 'Duración' (Duration) set to '7 días' (7 days).

Fuente: Presupuesto publicidad Instagram

Con todos estos elementos ya constituidos la marca puede:

- Crear y optimizar el posicionamiento orgánico del sitio *web* dentro de los motores de búsqueda apareciendo en la primera página de resultados.
- Aumentar el porcentaje de *clicks* realizados en los anuncio pagos dentro de Google en un 15%
- Aumentar la tasa de *email* leídos en un 20% y *cliqueados* en un 2%
- Aumentar el número de seguidores en redes sociales en un 50% - Aumentar en un 20% las visitas al sitio *web*.
- Aumentar el número de consultas vía *email* y telefónicas en un 10%
- Aumentar las ventas en un 5%

Alcanzada una buena situación, el emprendedor se debe preguntar qué será lo siguiente, como seguir generando valor y hacerlo desde la proactividad y no como reacción a lo que pueda estar ocurriendo. Es un proceso de aprendizaje donde los errores no serán tales si persigue la excelencia. Cuanto más desdibujada sea la amenaza de la competencia y más rápido sea el cambio del entorno más amplia y lejana debe ser la mirada de la marca.

2. Aspectos formales: legales e impositivos

Son muchas las decisiones que un emprendedor debe tomar antes de lanzar su producto o servicio al mercado. Entre ellas, la atención de las cuestiones formales y legales suele ser de las menos gratas pero es una de las más importantes ya que un paso mal dado al comienzo puede ocasionar conflictos en el futuro.

No es fácil afrontar todas estas cuestiones pero son necesarias para crecer de manera responsable y construir el emprendimiento sobre bases sólidas, que no es siempre garantía de éxito pero evita acarrear conflictos impositivos.

Entre los aspectos legales debemos considerar que clase o tipo de empresa queremos constituir, además si el producto que se va a comercializar es novedoso o tiene diseño de autor es recomendable el registro de la marca.

Las empresas pueden dividirse de diferentes formas según los parámetros que elijan para hacerlo. Dependiendo de la forma jurídica, el tamaño que posean y la magnitud del capital aportado, podemos denominar a las empresas de una forma u otra.

La forma jurídica determina el número de socios, el aporte de capital, tipo de responsabilidad de cada una de las personas dueñas de las empresas así como inscripción ante organismos del estado nacional y provincial.

La ley de sociedades comerciales 19.550 en el artículo 1 define: “Habrà sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las

pérdidas. La sociedad unipersonal sólo se podrá constituir como sociedad anónima. La sociedad unipersonal no puede constituirse por una sociedad unipersonal”.⁴⁶

Los tipos de sociedades más utilizados en la práctica argentina son: Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada y Sociedad por Acciones Simplificada. Breve información sobre cada una a continuación:

1) Sociedad Anónima (S.A.): Las sociedades anónimas tienen nombre propio. No será necesario cambiar el mismo si uno de los socios deja la sociedad. Según el artículo 164 de La ley de sociedades: “La denominación social puede incluir el nombre de una o más personas de existencia visible y debe contener la expresión ‘sociedad anónima’, su abreviatura o la sigla S.A. En caso de sociedad anónima unipersonal deberá contener la expresión ‘sociedad anónima unipersonal’, su abreviatura o la sigla S.A.U.”.⁴⁷

El capital social se divide en acciones que serán de libre transmisión y debe estar formada por dos o más socios que limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscritas. El capital debe suscribirse totalmente al tiempo de la celebración del contrato constitutivo. Un mínimo del 25% de lo suscripto, debe integrarse en efectivo. Los aportes no dinerarios deben integrarse totalmente al momento de suscripción. Todo aumento de capital deberá ser suscripto respetando la proporción de los aportes realizados por cada uno de los accionistas. Una de las características más notorias es que para constituirla se necesita un capital mínimo de cien mil pesos argentino, es por esa obligatoriedad que muchas empresas se sienten limitadas a poder implantar este modelo.

El gobierno de la sociedad es llevado a cabo por los accionistas, los que deberán reunirse al menos una vez al año en una asamblea de accionistas para determinar la aprobación de los estados contables y tomar decisiones como la designación, remoción y responsabilidad de directores y síndicos, así como sobre aumentos, reducción y reintegros de capital.

⁴⁶ Art. 1, Ley de Sociedades Comerciales (Nº19.550, t.o. 1984)

⁴⁷ Art. 164, Ley de Sociedades Comerciales (Nº19.550, t.o. 1984)

El órgano encargado de la administración en las sociedades anónimas es el directorio, el cual deberá estar integrado por una o más personas físicas designadas por los accionistas, con el cumplimiento de algunas condiciones establecidas en la ley tales como:

- En las sociedades cuyo capital social supere pesos \$100.000 se requiere que al menos tres directores integren el directorio;
- Los directores pueden ser nacionales o extranjeros pero la mayoría absoluta debe tener su domicilio en Argentina;
- Durarán en su cargo un máximo de tres ejercicios;
- Deberán reunirse al menos una vez cada tres meses.

Las sociedades anónimas deben llevar libros contables, Inventario, Balances y diario general, además, deben presentar los estados contables ante el Registro Público de Comercio (RPC) dentro de los quince días posteriores a la celebración de la asamblea de accionistas.

2) Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.): La denominación social podrá estar compuesta por el objeto social o el nombre de uno o más socios. Deberá contener la indicación “Sociedad de responsabilidad limitada” o la abreviatura S.R.L.

En este tipo de sociedad los socios limitan su responsabilidad al capital a las cuotas que han suscripto, y requiere de un mínimo de dos y máximo de cincuenta socios. En el acto de constitución de la sociedad, el capital debe suscribirse íntegramente. Los aporte de dinero deben integrarse en un 25% como mínimo al constituirse la sociedad y completarse en un plazo máximo de dos años. Los aportes en especies deben integrarse totalmente al suscribir las cuotas.

No se requiere de un capital mínimo pero el mismo de estar relacionado con la actividad realizada por la sociedad. El capital social se divide en cuotas de igual valor que deben ser diez pesos argentinos o múltiplos de diez pesos argentinos. Deben estar inscriptas en los libros de la sociedad y en el Registro Público de Comercio. Las cuotas no pueden ser cedidas a menos que el resto de los socios estén

de acuerdo. No podrán realizarse oferta pública de sus cuotas sociales en los mercados abiertos.

La administración de las S.R.L. está a cargo de uno o más gerentes, pero a diferencia de las sociedades anónimas no tienen la obligación de reunirse periódicamente y pudiendo ocupar su cargo por tiempo indefinido.

Solamente las S.R.L. cuyo capital social supere los diez millones de pesos argentinos tienen la obligación de aprobar y presentar ante el Registro Público de Comercio sus estados contables.

3) Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.): La sociedad por acciones simplificadas se diferencia de las anteriores porque puede estar constituida por uno o más socios, los cuales pueden ser personas físicas o jurídicas sin máximos, y la responsabilidad se limita a las acciones suscriptas por los mismos. Este tipo societario fue aprobado el veintidós de abril de 2017, fue publicada en el Boletín Oficial la Ley N° 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor, con el objeto de facilitar la inversión y fomentar los emprendimientos. La constitución se realiza digitalmente y en caso de optar por el estatuto modelo, se aprobará en veinticuatro horas. Las S.A.S. pueden ser creadas por instrumento público o privado (en este último caso con firmas solo certificadas bancariamente), como también por medios digitales con firma digital. En todos los casos, la sociedad debe inscribirse en el Registro Público de la jurisdicción correspondiente y deberá publicar por un día, en el diario de publicaciones legales correspondiente a su lugar de constitución, La inscripción será realizada dentro del plazo de veinticuatro horas, contado desde el día hábil siguiente al de la presentación de la documentación pertinente, siempre que los socios utilicen el modelo tipo de instrumento constitutivo que se apruebe por el Registro Público.

La denominación social deberá contener la expresión “Sociedad por Acciones Simplificada”, su abreviatura o la sigla S.A.S. La omisión de esta mención hará responsables ilimitada y solidariamente a los administradores o representantes de la sociedad, por los actos que celebren en esas condiciones.

El capital mínimo requerido es el equivalente a la suma a dos veces el salario mínimo vital y móvil, actualmente dieciséis mil ochocientos setenta y cinco, el cual podrá ser dividido en las clases de acciones que los socios elijan para ello manteniendo la libre transmisibilidad, y podrá ser integrado en un 25% al momento de su formación, debiendo integrarse el capital restante dentro de los dos siguientes años.

La administración podrá ser llevada por uno o más administradores, debiendo contar además con al menos un administrador suplente, los cuales deben ser personas físicas, nacionales o extranjeros pero al menos uno debe tener su domicilio real en el país. Las reuniones de Directorio podrán ser celebradas por medios electrónicos, en este tipo de sociedades no es necesario reunirse físicamente.

Los socios de una S.A.S podrán legalmente determinar la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan el funcionamiento de los órganos sociales. Los órganos de administración, de gobierno y de fiscalización, en su caso, funcionarán de conformidad con las normas previstas en la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor, sus estatutos, y, supletoriamente, por las de la sociedad de responsabilidad limitada y las disposiciones generales de la Ley de Sociedades Comerciales.

La reunión de socios es el órgano de gobierno de la sociedad, se pueden celebrar en la sede social o fuera de ella, utilizando medios que les permitan a los socios y participantes comunicarse simultáneamente, se puede comunicar el voto a través de cualquier procedimiento que garantice autenticidad, se convoca a los socios en su domicilio. Si es una empresa unipersonal el socio único toma las decisiones y deja constancias de estas en el libro de actas.

Los registros digitales obligatorios son: Libro de actas, libro de registro de acciones, libro diario e inventarios y balance. La S.A.S. deberá llevar contabilidad y confeccionar sus estados contables que comprenderán su estado de situación patrimonial y un estado de resultados que deberán asentarse en el libro de inventario y balances. En su caso, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)

determinará el contenido y forma de presentación de los estados contables a través de aplicativos o sistemas informáticos o electrónicos de información abreviada.

En cualquiera de este tipo de sociedades el contribuyente deberá realizar en primera instancia su inscripción del contrato constitutivo de manera presencial en el Registro Público de Comercio. En AFIP el trámite será digital donde el contribuyente seleccionara el alta de los impuestos (Impuesto a las ganancias, Impuesto al Valor Agregado y los que correspondan como empleador) y presencial, su representante legal deberá presentar fotocopia del estatuto o contrato social con firma de sus integrantes certificado por escribano público y en su caso del acta de directorio o del instrumento que emanado del órgano máximo de la sociedad donde se fije el domicilio legal. En Rentas de la Provincia de Tucumán se realiza la inscripción también de manera presencial para el alta de impuestos provinciales como Ingresos Brutos e Impuesto a la Salud Pública, en tanto en el ámbito municipal se deberá obtener la correspondiente habilitación y alta del Tributo Económico Municipal (TEM).

4) Responsable Inscripto o Monotributista: Es posible que una persona física opere en nombre y por cuenta propia. Esta opción si bien es la más económica y rápida para comenzar, ya que no requieren una estructura legal que ampare la actividad de la persona pero resulta ser la más riesgosa para el patrimonio personal de quien la realice ya que el empresario responde a sus acreedores con todos sus bienes presentes y futuros, no existiendo limitación de la responsabilidad ni diferenciación ni diferenciación entre el patrimonio personal y comercial.

Para tributar, una persona física puede ser Responsable Inscripto o Monotributista.

Persona Humana Responsable Inscripto (RI): El responsable inscripto está incluido en el régimen general y debe tributar los impuestos de manera separada.

Los impuestos del régimen general son Impuesto a las Ganancias, Impuesto al valor agregado y autónomo (que incluye obra social y jubilación).

Para comenzar a trabajar como responsable inscripto debemos tramitar de manera digital el alta en AFIP, en Rentas de la provincia y municipalidad para el alta de los impuestos respectivos anteriormente mencionados (Ingresos Brutos, Salud Pública y TEM).

Tanto las personas físicas RI como las sociedades están obligadas a emitir factura tipo "A" digital, y todos los contribuyentes deberán tener terminal electrónica de pago, popularizada como *Posnet* para cobranzas, aceptar pagos por medios electrónicos y abrir una cuenta corriente bancaria.

Monotributo: El titular de un emprendimiento es un trabajador independiente que está iniciando sus actividades y si además cumple con otros requisitos debe iniciar su inscripción en Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) para adherirse a un régimen simplificado para pequeños contribuyentes, este es un régimen opcional al que pueden acceder determinados sujetos denominados pequeños contribuyentes del régimen simplificado o monotributistas cuya envergadura económica está por debajo de lo establecido en el anexo ley N° 24977.

El Monotributo es una forma simplificada de pagar impuestos y de bajo costo para favorecer a los trabajadores independientes, se realiza un pago único mensual, sustituye los impuestos comprendidos en el régimen general (Impuesto a las ganancias, Bienes personales e Impuesto al valor agregado), comprende aportes previsionales y el monto del mismo dependerá de la categoría en la que se encuadre.

Las condiciones legales o requisitos son:

- Los Ingresos Brutos del año calendario inmediato anterior no deben superar pesos \$1.151.066,58.
- La superficie afectada a la actividad no debe superar los 200 metros cuadrados.
- La energía eléctrica anual consumida no debe superar los 20.000 kilowatt.
- Precio unitario máximo de venta es \$19.269,14, cuando el emprendedor se dedica a la venta de cosas muebles.

- El monto de alquileres devengados en el local donde se ejerce la actividad no debe superar pesos \$ 207.191,98 anual.

Los parámetros y límites asignados para cada categoría desde 01/01/2019 son los reflejados en el siguiente cuadro:

	Ingresos Brutos	Energía anual en KW	Alquileres anuales	Impuesto Integrado		Aportes al SIPA	Aportes Obra Social	Total	
				Locaciones y/o Prestaciones de Servicios	Venta de Cosas Muebles	Aportes al SIPA	Aportes Obra Social	Locaciones y/o prestaciones de servicios	Venta de Cosas Muebles
A	138127,99	H/3330	51798	111,81	111,81	493,31	689	1294,12	1294,12
B	207191,98	H/5000	51798	215,42	215,42	542,64	689	1447,06	1447,06
C	276255,98	H/6700	103596	368,34	340,38	596,91	689	1654,25	1626,29
D	414383,98	H/10000	103596	605,13	559,09	656,6	689	1950,73	1904,69
E	552511,95	H/13000	129083,9	1151,06	892,89	722,26	689	2562,32	2304,15
F	690639,95	H/16500	129495	1583,54	1165,86	794,48	689	3067,02	2649,34
G	828767,94	H/20000	155394	2014,37	1453,62	873,93	689	3577,3	3016,55
H	1151066,58	H/20000	207192	4604,26	3568,31	961,32	689	6254,58	5218,63
I	1352503,24	H/20000	207192	-	5755,33	1057,46	689	-	7501,79
J	1553939,89	H/20000	207192	-	6763,34	1163,21	689	-	8615,55
K	1726599,88	H/20000	207192	-	7769,7	1279,52	689	-	9738,22

Fuente: <https://www.mediopublico.com.ar/categorias-monotributo-2019/>

Cuando se trata de la prestación de servicios los límites a considerar son los que se encuentran en la categoría H.

Para iniciar la adhesión es necesario contar con DNI válido y clave fiscal nivel de seguridad dos. Se realizará un trámite de inscripción digital en AFIP mientras que para la registración de datos biométricos el titular deberá asistir personalmente en la dependencia AFIP correspondiente. Hecho el trámite y aceptados los datos biométricos de manera digital se completarán algunos datos tales como tipo de Monotributo, caracterización de actividades, aporte jubilatorio y obra social. Por último se deberá generar una Declaración Jurada y confirmar un domicilio fiscal electrónico.

La elección del tipo de Monotributo dependerá de cómo trabajará el contribuyente: como trabajador independiente, miembro de una cooperativa o trabajador independiente promovido.

Sistema legal e impositivo propuesto para el emprendimiento

Para la caracterización de actividades, se dará el alta del Monotributo a Dossicilia como trabajador independiente. El tipo de actividad económica declarada será con código 141199 “confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel”.

La categoría elegida es “A”, corresponde esta mínima categoría porque recién se iniciará la actividad, por ende no hubo ingresos ni energía eléctrica consumida. Sirve como parámetro los gastos de alquiler que se estima gastar y los mismos no superarían los \$4.316,50 (importe mensual de alquileres correspondientes a la categoría A, el mismo resulta de la división entre el monto máximo de ese parámetro \$51.798 y los doce meses que contiene el año calendario).

El monto en categoría “A” a pagar contiene:

- Impuesto por locaciones o prestaciones de servicio: \$111,81
- Aportes al SIPA: \$493,31
- Aportes obra social: \$689,00

El total a pagar de Monotributo será \$1.294.12, con vencimiento el día veinte de cada mes y re-categorización, de corresponder, en el mes de Julio.

Además de la obligación frente a la AFIP y previamente a la iniciación, mientras las operaciones se realicen solo en la provincia, es imprescindible declarar nuestra actividad en Rentas de la Provincia de Tucumán y en la Municipalidad de San Miguel de Tucumán.

La inscripción en Rentas de la Provincia de Tucumán se realizará de manera presencial en las oficinas de dicha dependencia con la presentación del Documento Nacional de Identidad y declaración jurada de inscripción en AFIP, allí el contribuyente completará un formulario F900, además abonará el impuesto mínimo correspondiente a la actividad del emprendimiento. A Dossicilia lo encuadramos en el mínimo general con costo de \$315.

En la Municipalidad de San Miguel de Tucumán se deberán realizar trámites de inscripción y habilitación. Los requisitos para cumplir para tal fin son:

- Formulario FH1 Consulta de uso conforme, completo por triplicado.

- Formulario FH2 Solicitud de habilitación, completo por triplicado.
- Original y copia de Documento Nacional de Identidad.
- Constancia de Inscripción en Dirección General de Rentas, y constancia de inscripción en Administración Federal de Ingresos Públicos.
- Sistema registral de datos AFIP
- Alta de domicilio en AFIP Y DGR
- Original y fotocopia del contrato de locación del inmueble y estado de cuenta regular del C.I.S.I del inmueble donde se realizará la actividad.

Además de la presentación de los formularios mencionados anteriormente también es obligatorio cumplir con requisitos técnicos básicos y de seguridad del inmueble.

Registro de Marca: Si el producto que se ofrece es novedoso y además tiene diseño de autor, entre los aspectos legales, resulta altamente recomendable para su reconocimiento el registro de la marca.

Las marcas son un signo distintivo por el cual los diferentes productores, comerciantes o proveedores, diferencian sus productos o servicios en el mercado.

El registro de una marca le garantiza al titular la propiedad y el uso exclusivo de la misma. Lo habilita a ejercer todas las defensas necesarias para impedir que terceros, sin autorización, comercialicen productos o servicios idénticos con la misma marca o utilizando una denominación tan similar que pueda crear confusión. El registro también protege contra imitaciones parciales; ya sea de nombres, palabras, signos o frases publicitarias, como así también de sus dibujos y colores. El titular de la marca puede autorizar su uso por terceros mediante Contratos de Licencia, tanto exclusivo como no exclusivo. También puede venderlas en forma total o parcial por productos u obtener créditos ofreciéndolas en garantía con registro de prenda.

Hechos los trámites legales y formales que concierne a todo pequeño contribuyente, para que Dossicilia empiece a operar también se encuentra obligado a contar con terminal electrónica de pago, popularizada como *Posnet* para cobranzas,

habilitación de pagos con otros medios de pagos electrónicos y cuenta corriente bancaria. Debe entregar a sus clientes comprobantes de sus operaciones, Facturas Electrónicas tipo “C”. La emisión se la realizará en el momento de la finalización de la prestación del servicio o entrega de la prenda a través de la página de AFIP, ingresando con clave fiscal a “comprobantes en línea”.

CONCLUSIÓN

Este trabajo tuvo como finalidad la aplicación de diferentes herramientas incorporadas a lo largo de la carrera de la Licenciatura en Administración de empresas y Contador Público Nacional en un emprendimiento.

Para llevar adelante este proyecto se inició con la definición de visión, misión, valores y luego se establecieron objetivos específicos para el emprendimiento. El Análisis PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos) del Macroentorno y las cinco Fuerzas de Porter del Microentorno fueron herramientas de aplicación para un diagnóstico claro de los factores y fuerzas que inciden en el negocio.

Se diseñó una encuesta para investigar el mercado, para recabar información, para luego segmentar y definir las variables del Marketing *Mix* (precio, producto, plaza y promoción) que conforman la Estrategia Comercial, seguidos del posicionamiento y la comunicación.

A partir del análisis y la investigación llevados a cabo, se confluyó hacia diversas propuestas de acciones para cada uno de los puntos mencionados, y se elaboró una propuesta estratégica final abarcando todos los contenidos.

La finalidad de la propuesta general es que el emprendedor disponga de herramientas claves que apuntan a la organización y planificación, en vistas de crecimiento y posicionamiento, y de ese modo alcanzar la estrategia de diferenciación.

Y para finalizar se presenta una reflexión “un pensamiento estratégico, es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal, material, y finalmente el máximo beneficio”.

APÉNDICE

Investigación de Mercado

Buenos días/tardes, mi nombre es DOSSICILIA ALTA COSTURA.
Estamos realizando una encuesta de valoración del servicio del diseñador/a en Tucumán. Nos interesa conocer su opinión, por favor ¿sería tan amable de contestar el siguiente cuestionario? La información que nos proporcione será utilizada para conocer la valoración del servicio de DOSSICILIA ALTA COSTURA en el mercado.
El cuestionario dura 5 minutos aproximadamente. ¡Gracias!

*Obligatorio

Perfil del encuestado

1. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
 Masculino

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

- 18
 18-25
 26-30
 31-35
 36-40
 41-45
 46-50
 50+

3. Nivel de educación *

Marca solo un óvalo.

- Secundario
 Terciario
 Universitario
 Otro: _____

Preguntas

4. ¿Tiene pensado casarse dentro de los próximos cinco años? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

5. Si su respuesta fue sí, ¿en qué año?

6. ¿Qué grado de importancia tiene el vestido de novia para usted? *

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
 Bastante importante
 Poco importante
 No tiene importancia

7. ¿Qué prefiere al momento de elegir su vestido? *

Marca solo un óvalo.

- Diseño estándar, listo para llevar
 Diseño a medida
 Otro: _____

8. ¿Conoce algún diseñador de alta costura de Tucumán? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

9. Si su respuesta fue sí, indique el nombre del diseñador que conoce:

10. ¿Cuál/es variable/s tiene en cuenta cuando elige un diseñador de alta costura? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Servicios adicionales (armado del ramo, maquillaje, peinado, etc.)
 Calidad
 Recomendación
 Precio
 Exclusividad de diseños
 Otro: _____

11. Si le gustaría completar su experiencia con servicios adicionales, ¿cuáles elegiría?

Selecciona todos los que correspondan.

- Maquillaje
 Peinado
 Ramo de flores
 Otro: _____

12. ¿Cómo fue la última experiencia que tuvo con un diseñador de alta costura? *

Marca solo un óvalo.

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- No tuvo experiencia

13. ¿Cómo se relaciona con un diseñador de alta costura? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Teléfono
- Personalmente
- Eventos
- Redes sociales
- Otro: _____

14. Si asistió a eventos, ¿cuáles fueron?

15. Redes sociales que utiliza:

Selecciona todos los que correspondan.

- WhatsApp
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Pinterest
- Otro: _____

16. ¿En qué lugar/es le gustaría poder contactarse con un diseñador? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Tienda
- Internet
- Showroom
- Otro: _____

20/11/2019

Investigación de Mercado

17. ¿A través de qué medio/s le gustaría recibir información sobre los servicios del diseñador? *

Selecciona todos los que correspondan.

- E-mail
- Anuncios
- Redes sociales
- Otro: _____

18. ¿Cuáles de la/s siguiente/s característica/s le atrae/n del servicio de diseñador? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Exclusividad
- Moda
- Servicio integral
- Otro: _____

19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios que brinda un diseñador? *

Marca solo un óvalo.

- De \$5.000 a \$10.000
- De \$10.000 a \$15.000
- De \$15.000 a \$20.000
- Más de \$20.000
- No lo sé

20. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para DOSSICILIA ALTA COSTURA?

Con la tecnología de
 Google Forms

ANEXO

		SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN	
F.900		Reinscripción Alta y Modificación	
DECLARACIÓN JURADA		Inscripción ⁽¹⁾ <input type="checkbox"/> Reinscripción <input type="checkbox"/> Alta de Impuestos <input type="checkbox"/> Modificación de Datos <input type="checkbox"/>	
SELO FECHADOR DE RECEPCIÓN		1 Persona Física <input type="checkbox"/> 2 Personas Jurídicas Incluso Sociedades de Hecho y otras <input type="checkbox"/>	
Nº C.U.I.T.		DOCUMENTO	
		Tipo	Número
RUBRO I - OBLIGACIONES TRIBUTARIAS		Inscripción Anterior	
		Número	Fecha
a) Impuestos			
b) Regímenes		RG Nº	Uso DGR
		/	
		/	
		/	
		/	
		/	
		/	
RUBRO II - APELLIDO Y NOMBRES O RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN DE LA ENTIDAD			
Apellido			Sexo ⁽¹⁾ <input type="checkbox"/>
Nombres			Femenino <input type="checkbox"/>
Fecha de nacimiento	Día	Mes	Año
Nacionalidad ⁽¹⁾		Estado civil ⁽¹⁾	
Argentina <input type="checkbox"/> Extranjera <input type="checkbox"/>		Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/>	
		Viudo <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	
Razón Social o Denominación			
RUBRO III - DOMICILIO FISCAL			
Calle			Número
Piso	Dpto.	Medidor	Manzana
			Casa
Barrio o estafeta o paraje u otros			
Localidad			Código postal
Departamento		Provincia	
RUBRO IV - DATOS EMPLEADOR			
Cantidad de personal		Fecha de inicio como empleador	Mes
			Año

ORIGINAL D.G.R.

RUBRO V - DETALLE DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR SEGÚN NOMENCLADOR VIGENTE													
Actividad Principal						Código Actividad				Inicio Actividad			
Actividad/es Secundaria/s						Código Actividad				Inicio Actividad			
RUBRO VI - SUCESIONES INDIVISAS													
Lugar y fecha del fallecimiento del titular													
Último domicilio del causante													
Caratulación de los autos													
Juzgado donde se tramita													
RUBRO VII - FORMA JURÍDICA ⁽¹⁾													
SOCIEDAD ANONIMA	COMANDITA POR ACCIONES	RESPONSABILIDAD LIMITADA	COLECTIVA	CAPITAL E INDUSTRIA	COMANDITA SIMPLE	DE HECHO	ASOCIACION	FUNDACION	COOPERATIVA	ECONOMIA MIXTA	EMPRESA DEL ESTADO	CON PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA	ORGANISMO PUBLICO
SUCURSAL EMPRESA EXTRANJERA	UNION TRANSITORIA DE EMPRESAS	CONSORCIO DE PROPIETARIOS	DIRECCION ADMINISTRATIVA ESTATAL	GARANTIAS RECIPROCAS	SOCIEDAD EN FORMACION	MUTUAL	COOPERADORA	OTRAS ENTIDADES CIVILES	OTRAS SOCIEDADES	FORO COMUN DE INVERSION	FIDEICOMISO	FIDEICOMISO FINANCIERO	
Organismo de Contralor								Expediente Nº					
Mes de cierre del ejercicio			Fecha Contrato Social			Jurisdicción							
RUBRO VIII - COMPONENTES DE LA SOCIEDAD O AUTORIDADES EN EJERCICIO													
Apellidos y Nombres		Carácter		Residente en el país ⁽¹⁾		CUIT / CUIL / CDI							
				Si	No								
El que suscribe en su carácter de ⁽²⁾ ha confeccionado la presente declaración jurada sin omitir o falsear dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad.						Lugar y Fecha							
						Firma							
OBSERVACIONES						Reservado para Certificación Firma							
Firma y sello funcionario recepción y carga del trámite			USO DGR			Firma y sello Jefe Vº Bº ALTA			USO DGR				

(1) Marcar con "X" donde corresponda.

(2) Titular, Representante Legal, Apoderado, Autorizado, etc.

Formulario F.25	 Dirección de Ingresos Municipales Municipalidad de San Miguel de Tucumán	Sello Fechador de Recepción	
Empadronamiento <input type="checkbox"/> Reempadronamiento <input type="checkbox"/>			
Tributo Económico Municipal <input type="checkbox"/> C.I.O.U.E.D.P. <input type="checkbox"/> Tributo a la Publicidad y Propaganda <input type="checkbox"/> Otros Tributos <input type="checkbox"/>			
Personas Físicas <input type="checkbox"/> Sucesiones Indivisas <input type="checkbox"/> Personas Jurídicas <input type="checkbox"/>	C.U.I.T. N° _____ - _____ - _____ Convenio Multilateral N° _____		
I - Datos de Identificación			
A - Personas Físicas y Sucesiones Indivisas			
Apellido y Nombre: _____			
Domicilio Comercial/Fiscal: _____			
N° Padrón CISI (*) _____ Localidad: _____ Provincia: _____ C.P. _____			
Domicilio Particular/Real: _____			
N° Padrón CISI (*) _____ Localidad: _____ Provincia: _____ C.P. _____			
Documento de Identidad Tipo: D.N.I. – L.C. – L.E. N° _____			
Teléfono N° _____ Dirección de e-mail _____			
B - Personas Jurídicas			
Razón Social: _____			
Domicilio Comercial/Fiscal: _____			
N° Padrón CISI _____			
Localidad: _____ Provincia: _____ C.P. _____			
Domicilio Social: _____			
N° Padrón CISI (*) _____ Localidad: _____ Provincia: _____ C.P. _____			
Teléfono N° _____ Dirección de e-mail _____			
Integrantes de la Sociedad			
APELLIDO Y NOMBRE	CARÁCTER	DOMICILIO PARTICULAR	DNI – LC – LE N°

II. Datos Comerciales

Actividad Principal: _____
Código de Actividad _____ Fecha de Inicio: __/__/____
Actividad Secundaria (1): _____
Código de Actividad _____ Fecha de Inicio: __/__/____
Actividad Secundaria (2): _____
Código de Actividad _____ Fecha de Inicio: __/__/____
Actividad Secundaria (3): _____
Código de Actividad _____ Fecha de Inicio: __/__/____
Sucursales en la Jurisdicción: SI ___ NO ___ Cantidad _____
Domicilio Sucursal (1): _____ N° Padrón CISI _____
Domicilio Sucursal (2): _____ N° Padrón CISI _____
Domicilio Sucursal (3): _____ N° Padrón CISI _____
Sucursales en otra Jurisdicción: SI ___ NO ___ Cantidad _____
Local Establecido: SI ___ NO ___

III. Publicidad y Propaganda – Ocupación de Espacios de Dominio Público – Otros Tributos

Realiza Publicidad y Propaganda: Si ___ No ___

Ocupa Espacios de Dominio Público: Si ___ No ___

Es contribuyente de algún Otro Tributo: Si ___ No ___

Indicar el/los tributos

IV. Exenciones Tributarias

Tributo: TEM Publicidad y Propaganda Ocupación Espacios de Dominio Público

Número de Resolución y Fecha: _____

Observaciones: _____

El que suscribe, _____, en carácter de _____ afirma que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que ha confeccionado esta Declaración Jurada sin omitir ni falsear dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad.

(*) Indicar Padrón/es del domicilio que constituye.

Reservado para la certificación de firma

Firma y Aclaración



CONSTANCIA DE OPCIÓN
Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes

CUIT:
APELLIDO Y NOMBRE, RAZÓN SOCIAL
DOMICILIO:
LOCALIDAD:
CODIGO POSTAL:

020 - MONOTRIBUTO

CATEGORÍA
A

VENTAS DE COSAS MUEBLES

FECHA DE INICIO:

ACTIVIDAD: F883 - 141199 - CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO PRENDAS DE PIEL

Vigencia de la presente constancia: 21-11-2019 a 21-12-2019 Hora: 13:43:11 Verificador: 207132439826



Los datos contenidos en la presente constancia deberán ser validados por el receptor de la misma en la página institucional de AFIP <http://www.afip.gob.ar>.

ORIGINAL								
Razón Social: Domicilio Comercial: Condición frente al IVA: Responsable Monotributo				C COD. 011	FACTURA			Punto de Venta: 00003 Comp. Nro: 00000001
					Fecha de Emisión: 22/03/2019		CUIT:	Ingresos Brutos:
Período Facturado Desde: 22/03/2019		Hasta: 22/03/2019		Fecha de Vto. para el pago: 22/03/2019				
CUIT:		Apellido y Nombre / Razón Social:						
Condición frente al IVA: Consumidor Final		Domicilio:						
Condición de venta: Contado								
Código	Producto / Servicio	Cantidad	U. Medida	Precio Unit.	% Bonif	Imp. Bonif.	Subtotal	
		1,00	unidades		0,00	0,00		
							Subtotal: \$	
							Importe Otros Tributos: \$	
							Importe Total: \$	



Comprobante Autorizado

Pág. 1/1

CAE N°:
Fecha de Vto. de CAE:

PROPUESTA UNO | MARCÁ TU IDENTIDAD

Mi primera propuesta es crear todos aquellos elementos de diseño indispensables para que tus clientes empiecen a identificarte tal cual sos.

MANUAL DE IDENTIDAD DE MARCA

El manual de identidad será tu guía principal a la hora de pensar como comunicar visualmente tu marca.

El mismo incluye:

Moodboard

Crearé un tablero inspiracional que te represente y te ayude a tener siempre visible la impronta de tu marca.

Logotipo

Diseñaré un logo profesional y único que transmita tus valores.

Tipografías + Paleta de colores

Desarrollaré el universo visual de tu marca para que sepas exactamente como comunicarla.

PIEZAS DE DISEÑO BÁSICAS

Tarjeta personal

Para que te recuerden en eventos de networking.

1 template de diseño

Para que te inicies en las redes sociales.

Hoja de venta

Para presentar con impacto tus servicios o productos a tus clientes.

TRANSFORMÁ TU PASIÓN EN UNA MARCA

PROPUESTA UNO | MARCÁ TU IDENTIDAD

METODOLOGÍA:

Semana 1

En un encuentro que durará dos horas, hablaremos sobre vos, tu negocio y definiremos la personalidad de tu marca y sus valores. Con toda la información recopilada, haré un moodboard para presentarte mi propuesta.

Semana 2 y 3

Si te sentís identificada con la propuesta visual del moodboard, te enviaré 3 propuestas de logos. Podrás darme todo el feedback necesario y cuando encontremos el camino correcto, comenzaré a diseñar el manual de identidad visual de tu marca. Crearé un documento que contenga toda la información visual de tu marca para que puedas acudir a él cuando lo necesites. El manual incluirá el logo y sus variantes, las tipografías y la paleta de colores.

Semana 4

Una vez creada la identidad, diseñaré tu tarjeta personal, hoja de venta y template para redes.

VALOR DE LA INVERSIÓN \$20.000.-

*La propuesta no incluye la gestión o impresión de las piezas descritas.

*La hoja de venta no incluye desarrollo de contenido. Incluye solamente el diseño. Los textos y la fotografía deben ser entregados por el cliente.

*Una vez aprobado el presupuesto se coordinarán las fechas de entrega y se creará una carpeta compartida de Google Drive donde tendrás acceso a todo el material.

*Todos los plazos de entrega serán aproximados ya que dependerán de los tiempos de devolución del cliente y la entrega del material necesario.

*Se abona el 50% en forma de seña al iniciar el proceso de branding y el 50% restante al terminarlo.

*Este presupuesto tiene validez de 15 días. Los valores están expresados en pesos Argentinos.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

General

ARISTIZABAL, Pablo, Manual Básico de Consulta para Emprendedores, Editorial Inicia, (Argentina, 2010).

BROWN, Soto y HERRERA ACEVEDO, Daniel Elías, La guía del emprendedor, Empresa Activa, (2006).

CANTILLON, Richard, Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general, (1755).

DRUCKER, Peter, Innovación y emprendimiento, (1985).

FILION, Louis Jacques, Emprendedorismo: emprendedores y propietarios-gerentes de pequeños negocios, en “Revista de Administración”, (San Pablo, Abril/Junio 1999), Volumen 34.

FORMICHELLA, María Marta, El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local, en “VII Congreso de Administración”, (Argentina, Enero 2004).

MARSHALL, Alfred, Principios de economía, (1890).

PORTER, Michael Eugene, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (New York, 1980).

SCHUMPETER, Joseph Alois, Teoría del desenvolvimiento económico, (1934).

Especial

ECHEVARRIA, Gustavo, Marketing en Internet, (2008).

FLEMING, Paul y ALBERDI, María José, Hablemos de Marketing Interactivo, 2º Edición revisada y actualizada, Esic Editorial, (Madrid, 2000).

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing Versión para Latinoamérica, 11º Edición, Pearson Educación, (México, 2007).

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, 8º Edición, Pearson Educación, (México, 2007).

PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Grupo Editorial Patria, (México, 2008).

TAYLOR, Kinnear, Investigación de Mercados, 4º Edición, Editorial Mc Graw Hill (1994).

THOMPSON, PETERAT y otros, Administración Estratégica, 19º Edición, McGraw-Hill Editores, (México, 2015).

Otras publicaciones

Art. 1, Ley de Sociedades Comerciales (Nº19.550, t.o. 1984)

Art. 164, Ley de Sociedades Comerciales (Nº19.550, t.o. 1984)

Cink emprende, en Internet: <https://cink-emprende.es/general-blog/modelo-timmons-para-emprender/>, (Diciembre de 2018).

EAE Business School, en Internet: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales>, (Noviembre de 2015).

Emprendedurismo, en Internet: <http://emprendepd.blogspot.com/p/historia.html>

Ingenio Empresa, en Internet: <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>, (Septiembre de 2018).

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, en Internet: <https://dle.rae.es/emprender>, (Noviembre de 2019).

Red Econolatin, en Internet: <http://www.econolatin.com/pdf/Nota-prospectiva-Crisis-Argentina-09-2019.pdf>, (Septiembre de 2019).

Rubén Mañez, en Internet: <https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/>

Consultas a bases de información, en Internet: La Nación,
<https://www.lanacion.com.ar/economia/>

Consultas a bases de información, en Internet: Universidad de Palermo,
<https://fido.palermo.edu/>

Consultas a bases de información, en Internet:
<https://www.mediopublico.com.ar/categorias-monotributo-2019/>

ÍNDICE

TRABAJO DE SEMINARIO.....	
RESÚMEN.....	
PRÓLOGO.....	1

CAPÍTULO I

SER EMPRENDEDOR

1. Emprendedorismo.....	2
Definición.....	2
Evolución.....	3
2. Modelo de negocio: Jeffrey Timmons: oportunidad – recursos –equipo...	10
3. Definición del negocio: visión–misión–estrategia–objetivos estratégicos..	11
Elaboración de una Visión Estratégica.....	11
Comunicación de la Visión Estratégica.....	13
Elaboración de una Declaración de Misión.....	13
Vincular la Visión y la Misión con los Valores de la compañía.....	14
Estrategia.....	15
La Estrategia consiste en competir de manera diferente.....	16
Relación entre Estrategia y el Modelo de Negocio.....	20
¿Qué aspectos hacen que una Estrategia sea ganadora?.....	20
Establecimiento de Objetivos.....	22
El imperativo de establecer Objetivos elevados.....	22
¿Qué clase de Objetivos establecer?.....	23

4. Propuesta para el emprendimiento.....	23
Visión Dossicilia Bridal Couture.....	23
Misión Dossicilia Bridal Couture.....	24
Valores Dossicilia Bridal Couture.....	24
Objetivos Dossicilia Bridal Couture.....	24

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE MERCADO

1. Análisis del entorno.....	26
Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	26
Aplicación Cruz de Porter para el emprendimiento.....	37
Análisis Pestel.....	40
¿Para qué sirve el análisis Pestel?.....	41
¿Cómo empezar un análisis Pestel desde cero?.....	42
La técnica Pestel: características y metodología.....	43
Aplicación análisis Pestel para el emprendimiento.....	47
Conclusión final análisis Pestel.....	53
2. Investigación de mercados: encuesta.....	54
3. Procesamiento de datos.....	60
Proceso de adquisición del servicio.....	60
Objetivos de la Investigación.....	61
Instrumento de la Investigación.....	62
4. Análisis y presentación de los resultados.....	63

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA COMERCIAL

1. Segmentación del mercado.....	81
Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento propuesto para el emprendimiento.....	90
2. Creación de una mezcla de marketing integrada (4p's).....	93
El nuevo modelo de comunicaciones de marketing.....	97

Marketing mix propuesto para el emprendimiento.....	99
3. Posicionamiento de marca.....	102
Valor de marca.....	102
Algunas decisiones de estrategia de marca implican.....	103
Posicionamiento de marca propuesto para el emprendimiento.....	105
4. Marketing digital.....	106
Pasos para desarrollar un plan de Marketing Digital.....	109
Beneficios del Marketing Digital.....	111
Herramientas del Marketing Digital.....	112
Marketing Digital propuesto para el emprendimiento.....	116

CAPÍTULO IV

PROPUESTAS DE ACCIONES

1. Propuesta estratégica.....	118
2. Aspectos formales: legales e impositivos.....	126
Sistema legal e impositivo propuesto para el emprendimiento.....	134
CONCLUSIÓN.....	137
APÉNDICE.....	139
ANEXO.....	144
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....	153
ÍNDICE.....	156