



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

Plan de Negocios para una empresa de diseño, fabricación y comercialización online de artículos para bebés

Por

Guadalupe Pérez Lasala

N^a de registro: 29595

Email: guadaperezlasala@hotmail.com

Profesor tutor

Gustavo Maddio

Profesor adjunto Comercialización II

Mendoza 2020

ÍNDICE

I RESUMEN TÉCNICO	7
II INTRODUCCIÓN	8
1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
A. OBJETIVO GENERAL	9
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
3. HIPÓTESIS	9
4. ALCANCE Y LIMITACIONES	9
5. METODOLOGÍA	10
III MARCO TEÓRICO	11
1. LA FAMILIA	11
A. IMPORTANCIA PARA EL SER HUMANO	11
B. LA EVOLUCIÓN DE LAS FAMILIAS.....	12
C. TIPOS DE FAMILIA.....	13
D. LA LLEGADA DEL PRIMER HIJO	14
2. DATOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN	15
A. ESTRUCTURA Y DINÁMICA POBLACIONAL	15
B. TASA DE NATALIDAD	17
C. TASA DE FECUNDIDAD	18
D. NACIMIENTOS POR EDAD DE LAS MADRES	21
3. GENERACIONES	22
A. GENERACIÓN SILENCIOSA	22
B. BABY BOOMERS	23
C. GENERACIÓN “X”	23
D. GENERACION “Y” – MILENNIANS -.....	23
E. GENERACIÓN “Z” – CENTENNIALS -	24
F. GENERACIÓN “APLHA”.....	24
4. LA COMUNICACIÓN EN EL SIGLO XXI	24
A. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN	24
B. LAS COMUNICACIONES DE MARKETING	28
C. DE LA COMUNICACIÓN TRADICIONAL A LA DIGITAL	33
D. HERRAMIENTAS DIGITALES DE COMUNICACIÓN	34
E. MEDIOS PROPIOS, PAGADOS Y GANADOS	42
5. COMERCIO ELECTRÓNICO	44
A. ¿QUÉ ES EL E-COMMERCE?.....	44
B. FORMAS DE VENDER ONLINE.....	47
C. ¿CÓMO DESARROLLAR UNA PÁGINA WEB?.....	50
6. PRODUCTOS PARA BEBÉS	58
A. CATEGORÍAS DE PRODUCTOS	58
B. LA HISTORIA DE LOS COLORES PARA BEBÉS	60
7. OCASIONES PARA REGALAR	63
A. BABYSHOWER.....	64
B. OTRAS FESTIVIDADES	65
C. REGALOS EMPRESARIALES	65
8. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIO	66

A.	RESUMEN EJECUTIVO	67
B.	DESCRIPCIÓN Y VISIÓN DEL NEGOCIO.....	68
C.	ANÁLISIS DE MERCADO	69
D.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	73
E.	PLAN DE MARKETING	79
F.	PLAN DE OPERACIONES Y DESARROLLO	82
G.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	82
H.	APÉNDICE.....	83
III PLAN DE NEGOCIO PARA “WUMA minis”		84
1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	84
2.	LA IDEA EMPRESARIAL	85
A.	INICIO DEL PROYECTO	85
B.	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA	86
C.	PRODUCTOS DE LA MARCA.....	88
D.	LAS BASES DEL NEGOCIO	94
3.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	95
A.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	95
B.	DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.....	96
C.	POSICIONAMIENTO.....	97
D.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL	97
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	98
A.	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO SEGÚN PORTER	98
B.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PEST	100
C.	ANÁLISIS FODA.....	104
5.	PLAN DE MARKETING.....	105
A.	PRODUCTO.....	105
B.	PRECIO.....	108
C.	PLAZA.....	109
D.	PROMOCIÓN.....	111
6.	PLAN DE OPERACIONES	113
A.	TIPO DE SOCIEDAD	113
B.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	114
C.	ACTIVIDADES OPERATIVAS	115
D.	RECURSOS HUMANOS.....	117
E.	PROCESO DE PRODUCCIÓN	118
F.	INSUMOS Y MATERIALES.....	121
G.	INSTALACIONES E INVERSIÓN NECESARIA	122
7.	PLAN FINANCIERO.....	123
A.	VENTAS.....	123
B.	COSTOS FIJOS.....	124
C.	COSTOS VARIABLES	124
D.	CAPITAL DE TRABAJO.....	125
E.	FLUJO DE FONDOS	126
IV CONCLUSIÓN.....		129
V BIBLIOGRAFÍA.....		131
VI SIGLAS		138
VII ANEXOS.....		139

ÍNDICE DE IMÁGENES

Gráfico 1: Pirámide Poblacional Argentina 2010. Fuente: INDEC	16
Gráfico 2: Pirámide Poblacional Argentina 2040. Fuente: INDEC	16
Gráfico 3: Tasa general de fecundidad. Fuente: DEIS (Dirección de Estadística e Información de Salud).....	20
Gráfico 4: Nacidos vivos según edad de las madres en 2001 Y 2018. Fuente: DEIS.....	21
Gráfico 5: Porcentaje de usuarios en Instagram y Facebook por generación. Fuente: Carrier (2019)	37
Gráfico 6: Piramide social Argentina. Cierre 2018. Fuente: Internet, imágenes	96
Tabla 1: Población argentina y de Mendoza. Periodo 2019-2025. Fuente:INDEC	17
Tabla 2: Tasa anual de natalidad. Fuente: INDEC	18
Tabla 3: Nacidos vivos en Argentina y Mendoza. Fuente: INDEC	18
Tabla 4: Tasa de fecundidad, Argentina. Periodo 2015-2040. Fuente: INDEC.....	20
Tabla 5: Tasa de fecundidad, Mendoza. Periodo 2015-2040. Fuente: INDEC.....	21
Tabla 6: Clasificación de los competidores de "WUMA minis". Fuente: producción propia.	100
Tabla 7: Insumos y materiales para la producción de "WUMA minis". Fuente: producción propia.....	122
Tabla 8: Inversión inicial	122
Tabla 9: Productos y precios.....	123
Tabla 10: Costos fijos.....	124
Tabla 11: Costos unitarios y costos variables promedio	125
Tabla 12: Capital de trabajo	125
Tabla 13: Flujo de fondos esperados para "WUMA minis".....	127
Tabla 14: Valor del proyecto.....	128
Tabla 15: Análisis de sensibilidad, escenarios.....	128
Tabla 16: Resultado escenario optimista.....	128
Tabla 17: Resultado escenario pesimista	128
Esquema 1: Elementos del proceso de comunicación. Fuente: Kotler y Keller,2016	25
Esquema 2: La mezcla de comunicaciones de marketing. Fuente: Kotler y Armstrong, 2008, p. 367.....	29
Esquema 3: Redes sociales más utilizadas en Argentina. (2019). Fuente: producción propia	36
Esquema 4: Medios propios, pagados y ganados. Fuente: Sánchez y Soler, 2019.....	43
Esquema 5: Tipos de comercio electrónico. Fuente: producción propia	45
Esquema 6: Fuerzas competitivas. Fuente: Kotler y Keller, 2016.....	75
Esquema 7: Análisis PEST. Fuente: Internet, imágenes	78
Esquema 8: Matriz FODA. Fuente: Thompson, et al, 2012.....	79
Esquema 9: Niveles de producto. Fuente: Kotler y Armstrong, 2008.....	80
Esquema 10: Análisis FODA para "WUMA minis". Fuente: producción propia.....	105
Esquema 11: Niveles de producto de "WUMA minis". Fuente: producción propia.....	106
Esquema 12: Venta directa, sin intermediarios. Fuente: Internet, imágenes	110

Esquema 13: Embudo de marketing. Fuente: Internet, imágenes.....	111
Esquema 14: Organigrama propuesto para "WUMA minis". Fuente: producción propia....	115

Ilustración 1: Publicidad. Fuente: Internet, imágenes.....	30
Ilustración 2: Promociones de marketing. Fuente: Internet, imágenes.....	31
Ilustración 3: Relaciones públicas. Fuente: Internet, imágenes.....	31
Ilustración 4: Marketing directo. Fuente: Internet, imágenes.....	32
Ilustración 5: Venta directa. Fuente: Internet, imágenes.....	32
Ilustración 7: Páginas web. Fuente: Internet, imágenes.....	35
Ilustración 8: Blog. Fuente: Internet, imágenes.....	39
Ilustración 9: E-mail marketing. Fuente: Internet, imágenes.....	40
Ilustración 10: Publicidad en buscadores-"Google". Fuente: Internet, imágenes,.....	40
Ilustración 11: Comercio electrónico. Fuente: Internet, imágenes.....	45
Ilustración 12: Plataformas de comercio electrónico. Fuente: Internet, imágenes.....	54
Ilustración 13: Diseño de página web. Fuente: Internet, imágenes.....	54
Ilustración 14: Pregunta para describir la información institucional. Fuente: Internet, imágenes.....	57
Ilustración 15: Misión, Visión, Valores. Fuente: Internet, imágenes.....	68

Imagen 1: Familia. Fuente: Internet, imágenes.....	11
Imagen 2: Tipos de familia. Fuente: Internet, imágenes.....	14
Imagen 3: Generaciones. Fuente: Internet, imágenes.....	22
Imagen 4: Comunicación tradicional vs Digital. Fuente: Internet, imágenes.....	33
Imagen 5: Resultados orgánicos y anuncios pagos en Google. Fuente: Parera, s.f.....	41
Imagen 6: Ejemplo de ventanas emergentes. Fuente: Internet, imágenes.....	42
Imagen 7: Tienda virtual de Falabella. Fuente: Falabella.....	47
Imagen 8: Beauty Box de Alma box. Fuente: Instagram.....	48
Imagen 9: Modelo de venta dropshipping. Fuente: Internet, imágenes.....	48
Imagen 10: Venta de clases online. Fuente: Open English.....	49
Imagen 11: Marketplace de Argentina-Mercado libre. Fuente: Mercado Libre.....	49
Imagen 12: Tipos de dominios genéricos. Fuente: Internet, imágenes.....	50
Imagen 13: Tipos de hosting. Fuente: Carranza, P.-Web Empresa.....	52
Imagen 14: Descripción de productos en tienda online. Fuente: ZARA.....	55
Imagen 15: Logos de medios de pago en Argentina. Fuente: Internet, imágenes.....	56
Imagen 16: Envío de paquetes a domicilio. Fuente: Internet, imágenes.....	57
Imagen 17: Técnicas SEO para atraer clientes. Fuente: Internet, imágenes.....	58
Imagen 18: Tapa del libro: "Pink and Blue" Fuente: Internet, imágenes.....	61
Imagen 19: Michael Darlin de la película "Peter Pan". Pijama rosa en 1953 y azul en 2013. Fuente: Bazán,2019.....	62
Imagen 20: Evolución de la ropa infantil desde el siglo XIX hasta la actualidad. Fuente: producción propia.....	63
Imagen 21: Fiesta babyshower. Fuente: Internet, imágenes.....	64
Imagen 22: Cumpleaños de 1 año. Fuente: Instagram.....	65
Imagen 23: Regalos empresariales. Obsequio OSDE. Fuente: Internet, imágenes.....	66
Imagen 24: Pasos para analizar el mercado. Fuente: Kotler y Keller.....	70

Imagen 25: Variables del macro y micro entorno. Fuente: producción propia.....	74
Imagen 26: Logo de "WUMA minis".	86
Imagen 27: Perfil de la marca "WUMA minis". Fuente: Instagram	87
Imagen 28: Almohadón para amamantar. Fuente: producción propia.....	89
Imagen 29: Nido de contención. Fuente: producción propia	89
Imagen 30: Porta- enfant y cubrecoche. Fuente: producción propia.....	90
Imagen 31: Bolsa de dormir. Fuente: producción propia.....	90
Imagen 32: Cambiador portátil. Fuente: producción propi	91
Imagen 33: Neceser y cambiador portátil. Fuente: producción propia	91
Imagen 34: Set gasa de algodón. Fuente: producción propia.....	92
Imagen 35: Manta de corderito y lienzo de algodón. Fuente: producción propia.....	93
Imagen 36: Gimnasio de madera. Fuente: producción propia	94
Imagen 37: Paleta de colores de "WUMA minis". Fuente: Producción propia	107
Imagen 38: Packaging de "WUMA minis". Fuente: producción propia.....	107
Imagen 39: Bolsas e-commerce reciclables. Fuente: Instagram	108
Imagen 40: Logo de "Tiendanube". Fuente: Internet, imágenes.....	110

I RESUMEN TÉCNICO

“WUMA *minis*” es un emprendimiento que surge a principios del 2019 con el fin de satisfacer a madres y padres con productos prácticos y elegantes para el cuidado del recién nacido hasta un año, a través de una fabricación tercerizada y una venta online.

La idea surge a raíz de la escasez, en Mendoza, de productos que no forman parte de la indumentaria de bebés y que son demandados tanto por padres como familiares a la hora de buscar un regalo para agasajar la llegada del recién nacido. Algunos de estos productos son nidos de contención, almohadones de lactancia, porta-enfant y artículos que decoran y visten el cuarto del bebé como acolchados, chichoneras y sábanas entre otros.

El presente plan de negocios busca evaluar la rentabilidad del proyecto, así como también establecer estrategias que permitan lograr los objetivos de la marca. En primer lugar, se realiza un análisis teórico del rubro, el cual sirve de base para desarrollar el plan de negocios. Este plan incluye una descripción detallada del negocio, un análisis de mercado al cual se dirige y del entorno en el cual opera. Luego se detalla un plan de marketing teniendo en cuenta las variables de producto, precio, plaza y promoción y un plan de operaciones que formaliza la estructurada deseada de la empresa. Por último, se desarrolla un análisis financiero teniendo en cuenta inversiones, gastos operativos e ingresos proyectados a cinco años para estimar una rentabilidad aproximada.

Los resultados indican que el proyecto es muy sensible a las unidades vendidas siendo muy exitoso en un marco esperado, con una tasa interna de retorno del 89%, pero riesgoso en un escenario pesimista, donde se venden pocas unidades anuales, y se incurren en grandes gastos fijos propios del proyecto planteado.

Palabras claves: Plan de negocio, evaluación financiera, rentabilidad, artículos para bebés, comercialización online.

II INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Actualmente es posible notar que el mercado de productos para bebés tiene un gran éxito. Si bien la tasa de natalidad en Argentina ha disminuido estos últimos años, los padres tienden a darle lo mejor al recién nacido. Es un mercado dinámico, donde las necesidades cambian de forma constante a medida que el bebé transita sus primeros meses y años de vida. A su vez, es un sector donde existe la posibilidad de innovación permanente en el intento de ofrecer lo más práctico para el cuidado y el desarrollo del recién nacido.

En la provincia de Mendoza, se encuentran varias empresas cuya oferta está orientada al rubro mamás y bebés, distribuidas por grandes marcas nacionales e internacionales. Si bien estas grandes marcas nacionales – Mimo & Co, Cheeky, Grisino, In Crescendo– e internacionales- GAP, Carter’s, Oshkosh- se encuentran en el mercado, la mayoría se enfoca exclusivamente a la indumentaria de bebés y niños. Son muy pocas las que ofrecen productos que estén orientados a facilitar y acompañar el recibimiento del recién nacido con artículos diseñados para la practicidad de la cotidianidad del “quehacer” mamá-bebé.

Surge así la idea de crear un emprendimiento de diseño, fabricación y comercialización online de productos originales presentados con gama de colores neutros y buen gusto, que brinden soluciones concretas y factibles a la mamá y futura mamá. Al constituirse la fabricación en Mendoza se mejoraría la rapidez, la experiencia de compra y el precio en la zona, dado a que se evitan los tiempos y gastos de envío. Además, sería una forma de proteger la industria argentina y contribuir a la producción de la provincia.

En el presente trabajo se desarrolla un plan de negocios de un emprendimiento en marcha, con el deseo de formalizarlo en una empresa consolidada y ampliar su mercado. Este emprendimiento se inició a principios del 2019, a la luz de los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración. La marca se llama “WUMA minis” y cuenta actualmente con una base de 700 seguidores en redes sociales, los cuales la identifican por su estilo clásico, elegante y colores neutros.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocio de una empresa que diseñe, fabrique y comercialice artículos para el recibimiento de un recién nacido a través de una venta online en la provincia de Mendoza, en el período 2020-2025.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la demanda potencial del segmento de bebés de recién nacidos hasta el primer año.
- Precisar el segmento del mercado al que va dirigido la empresa.
- Desarrollar una ventaja competitiva que permitirá diferenciar al emprendimiento de otras marcas.
- Especificar la visión, misión y valores fundamentales de la empresa.
- Diseñar un modelo tercerizado de fabricación que permita agilizar la producción.
- Evaluar la rentabilidad financiera del negocio con proyección a cinco años.

3. HIPÓTESIS

Se evalúa la rentabilidad de una empresa que diseña, fabrica y comercializa de forma online artículos para bebés en la provincia de Mendoza.

4. ALCANCE Y LIMITACIONES

Para el desarrollo del siguiente plan de negocios se toman valores actuales de materiales, mano de obra y otras erogaciones con una proyección a cinco años. Sin embargo, Argentina se encuentra en un contexto económico muy inestable, por lo que los costos y precios mencionados en el presente trabajo deberían reverse al momento de poner en práctica la totalidad del proyecto.

El alcance geográfico del trabajo se extiende únicamente a la provincia de Mendoza, de la cual se recogen los datos pertinentes para las estimaciones de demanda, precios y otros factores analizados.

El alcance temporal es de cinco años para el cual se hacen proyecciones aproximadas utilizando índices y tasas de actualización expuestos por organismos públicos como el INDEC.

5. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación consta de dos etapas importantes. La primera es el desarrollo del marco teórico, donde se analizan datos relevantes del rubro, características del mercado y conceptos propios para el desarrollo de un plan de negocio.

La segunda etapa corresponde a la aplicación práctica del plan de negocios de “WUMA *minis*”, un emprendimiento en marcha con expectativas de crecimiento. En un primer capítulo se describe en detalle la idea empresarial, los productos y bases del negocio. En el segundo capítulo, se analizan las características y oportunidades del mercado y se selecciona el mercado objetivo al cual se dirige la empresa. También se estima una demanda potencial del mercado total de bebés en Mendoza. En el tercer capítulo se determinan las estrategias de marketing pertinentes, para el logro de los objetivos, referidas al producto, precio, plaza y promoción. Luego, en el capítulo seis se desarrolla un plan de operaciones donde se plasman y estructuran las actividades operativas que se desean llevar a cabo. Por último, se hace un análisis financiero con suposiciones de venta en tres escenarios posibles, para determinar la rentabilidad del proyecto en un periodo de cinco años.

Para concluir el trabajo se sintetizan todas las variables desarrolladas anteriormente y en especial los datos numéricos arrojados en el análisis financiero para dar respuesta a la pregunta principal del trabajo: *¿Es rentable desarrollar una empresa que diseñe, fabrique y comercialice de forma online artículos para bebés en la provincia de Mendoza?*

III MARCO TEÓRICO

1. LA FAMILIA

A. IMPORTANCIA PARA EL SER HUMANO

Para el ser humano la familia es la organización social más importante. Ya sea por vínculos sociales, legalmente consagrados o por vínculos sanguíneos, el pertenecer a una agrupación de este tipo es sumamente importante en el desarrollo psicológico y social del individuo. (Raffino, 2019)



Imagen 1: Familia. Fuente: Internet, imágenes.

Es el eje principal en donde el individuo aprende costumbres, valores y patrones de conducta. Allí se aprende a sociabilizar, a relacionarse con otras personas, el modo de resolver los conflictos, a compartir con otros, y por supuesto, las reglas básicas del vivir en sociedad. Es el núcleo familiar uno de los factores más influyentes de la personalidad, de lo que son y quieren ser los individuos.

Según Rosales (2016), una amplia mayoría de antropólogos coinciden en que el ser humano casi siempre ha tendido a agruparse bajo formas familiares, procurando un sentido de pertenencia, seguridad, estabilidad y trascendencia. “...independientemente del contexto geográfico, cultural e histórico, el ser humano ha escogido alguna modalidad familiar para procrear y cumplir con las funciones naturales y fundamentales de cuidado, crianza y formación de los hijos.”

A continuación, se detallan los beneficios que genera la familia para el ser humano, mencionados por la psicóloga española Sáez (2019):

- La familia entrega valores y creencias.

Desde la familia se aprende a mirar el mundo y a ubicarse en él. Se aprenden normas de convivencia, y se forma nuestro sistema de creencias y valores, es decir, es la primera instancia que enseña a las personas a comportarse valóricamente en el mundo.

- En familia se aprende el mundo emocional.

La primera red de apoyo emocional que los sujetos tienen a lo largo de su vida, incluso antes de las amistades, es la familia. Si bien es claro que no todas las familias otorgan la contención necesaria, sí es el primer referente en este sentido. Es justamente la familia quien enseña, en la mayoría de los casos, a ponerle nombre a lo que se siente, a lidiar con la frustración, a desarrollar la autoestima y donde se aprende a reaccionar ante diversas situaciones.

Por otro lado, y como se mencionó, es en el núcleo familiar donde más cotidianamente se encuentra contención y espacio para lo que sucede, actuando así, como sistema básico de apoyo en el área social.

- La familia entrega sentido de pertenencia e identidad

Uno de los grandes atributos que entrega la familia es el sentido de pertenencia. Ya sea por su origen físico, cultural o de participación, se logra la pertenencia que da identidad desde los primeros años de vida. Sin ir más lejos, el apellido identifica la familia de origen o la familia actual. Este sentido de pertenencia juega un papel fundamental a lo largo de la vida, de manera especial en la adolescencia, convirtiendo a los niños en seres únicos y diferenciados.

B. LA EVOLUCIÓN DE LAS FAMILIAS

A lo largo de los años las estructuras familiares han pasado por diversos cambios en todas las áreas, en las formas de vida, en las formas de relacionarse. Estos mismos repercuten en la manera en que se comportan sus miembros en la sociedad, como por ejemplo en sus comportamientos de compra, ya que se han modificado sus hábitos, necesidades y deseos en las distintas etapas de su vida, como la de formar una familia y tener hijos.

Los autores, Sánchez, Martí, De las Casas y Pacheco, (2012) hacen historia sobre la evolución familiar. Consignan que, en el siglo XVIII, las parejas al casarse tenían como objetivo tener la mayor cantidad de hijos que se pudiera y además con preferencia sobre el sexo masculino, ya que se suponía que éstos debían ayudar con las labores del hogar cuando crecieran y pudieran trabajar. Mientras que las hijas mujeres se encargaban únicamente de las labores primarias del hogar.

Luego, la Revolución Industrial en el siglo XIX trajo consigo infinitas innovaciones tecnológicas a la producción, por lo que las familias rurales migran hacia las ciudades. Los hombres pasan a estar más alejados del hogar y la mujer toma un papel mucho más influyente en la formación de los hijos.

En la primera mitad del siglo XX los matrimonios deciden tener menos hijos ya que el costo de vida sube y les era más difícil criarlos. En la segunda mitad del siglo XX las mujeres se integran masivamente al campo laboral, hecho que generó que la educación de los hijos recaiga en las

instituciones educativas públicas o privadas. Esto tuvo como consecuencia la disminución del orden jerárquico entre esposos y el cambio de los roles dentro del núcleo familia.

Actualmente en el siglo XXI, las familias tienen menos hijos y a una edad cada vez más avanzada. En este siglo, la conformación familiar ha cambiado, dando lugar al nacimiento de la denominada familia moderna. Se ha roto el concepto tradicional, con una autoridad paterna-materna y roles bien definidos, para pasar a una estructura más independiente y flexible.

La familia de la actualidad tiene las siguientes características:

- **Tolerantes y flexibles.** Se respetan las particularidades y decisiones de cada uno de sus integrantes y no se cierran en un esquema preestablecido de los roles tradicionales de mamá, papá, hijo o hija. En este tipo de familias, todos los miembros colaboran en las tareas de la casa, se ayudan entre ellos y, normalmente, todos sus miembros trabajan o estudian para lograr un trabajo futuro.
- **Diversas.** En la familia moderna, el lazo sanguíneo pasa a ser secundario y lo más importante es el lazo afectivo. Así pues, una familia moderna puede estar integrada por una familia con hijos adoptados y propios, formada por padres que crían a los hijos del nuevo cónyuge y mantienen buena relación con sus ex parejas.
- **Urbanas.** Aunque se pueden encontrar familias modernas en todos los ámbitos, lo habitual es que residan en ciudades. Ello implica que suelen ser familias pequeñas, formadas por parejas que tienen un o dos hijos, no más. Esta característica se debe al hecho de que sus miembros pretenden lograr una realización en su vida profesional que no les permite dedicarse al 100% a la vida familiar.
- **Tecnológicas.** Es otra de las características de la familia moderna. Sin embargo, la tecnología puede ser peligrosa y afectar negativamente la unión familiar si, por ejemplo, sus miembros están más pendientes de ello que de la relación humana entre los distintos miembros. Los padres que tienen largos turnos de trabajo, prefieren comprar en páginas web. Además, al tener mayor disponibilidad de oferta en un mismo momento y lugar, se han convertido en consumidores más exigentes a la hora de comprar un producto.

C. TIPOS DE FAMILIA

Independientemente de la época en que se esté y la organización de familia que predomine en cada una, se pueden distinguir cinco tipos. La siguiente clasificación corresponde a los diversos esquemas que pueden encontrarse en la sociedad, según lo señala la revista Hipertextual, (Vonne, 2015).

- **Familia Nuclear:** formada por la madre, el padre y los hijos, es la típica familia clásica.
- **Familia Extendida:** formada por parientes cuyas relaciones no son únicamente entre padres e hijos. Una familia extendida puede incluir abuelos, tíos, primos y otros consanguíneos o afines.

- **Familia Monoparental:** formada por uno solo de los padres y sus hijos. Puede tener diversos orígenes: padres separados o divorciados, por un embarazo precoz donde se constituye la familia de madre soltera y por último el fallecimiento de uno de los cónyuges.
- **Familia Homoparental:** formada por una pareja homosexual -hombres o mujeres- y sus hijos biológicos o adoptados
- **Familia Ensamblada o Compuesta:** está formada por agregados de dos o más familias. En este tipo también se incluyen aquellas familias conformadas solamente por hermanos, o por amigos, donde el sentido de la palabra “familia” no tiene que ver con parentesco de consanguinidad, sino sobre todo con sentimientos, convivencia y solidaridad, quienes viven juntos en el mismo espacio.

Tipos de familia



Imagen 2: Tipos de familia. Fuente: Internet, imágenes

D. LA LLEGADA DEL PRIMER HIJO

A pesar de las diferentes estructuras familiares y como éstas mutan constantemente con el transcurso del tiempo, en todas se mantiene intacta la importancia que constituye la llegada del primer hijo. El nacimiento de un bebé es un gran acontecimiento para la familia, principalmente del primogénito. Desde el momento en que la pareja se entera de la noticia se produce un sinfín de sentimientos, entre ilusión, alegría, emoción y cierto temor ante la nueva responsabilidad de ser padres. Empiezan una nueva etapa en donde su principal preocupación, y a la vez motivación, es la de cuidar y criar a los hijos. Por esa razón, procuran abastecerse de todo lo necesario para llevar esa etapa de la forma más adecuada y práctica.

Hoy en día un bebé puede formar parte de familias muy distintas, como las que se mencionan anteriormente, pero todas demandan productos de bebé. Sin embargo, el cliente dejó de ser la mujer joven recién casada, que se encargaba como única actividad de las labores de la casa. El consumidor de hoy se ha ampliado: hombres o mujeres, que viven solos o en pareja. Las edades de los consumidores

son cada vez mayores, ya que, a diferencia de generaciones anteriores, la maternidad es postergada para dedicarle mayor tiempo a la pareja y/o a uno mismo.

Si bien los productos que se necesitan para bebés son iguales en todas las familias; los deseos, preferencias de compra, conductas y motivaciones de los padres actuales son diferentes. Por lo tanto, es necesario considerar estas discrepancias mencionadas, para poder captar su atención, lograr una correcta comunicación de marketing y desarrollar un adecuado modelo de ventas que se adapte a las familias modernas, ya que son ellos los clientes principales de la marca.

2. DATOS ESTADÍSTICOS DE LA POBLACIÓN

A continuación, se exponen datos estadísticos que comprueban lo dicho anteriormente sobre las tendencias familiares. Estos datos son revelados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), los cuales describen las características de la población argentina y de Mendoza a través de distintos enfoques y gráficos. Esta información se tendrá en cuenta a la hora de desarrollar el Plan de Negocio de “WUMA *minis*“, analizar el mercado y estimar una demanda aproximada.

A. ESTRUCTURA Y DINÁMICA POBLACIONAL

De acuerdo con los indicadores proporcionados por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, en su análisis de la situación de salud de la Argentina (Ed. 2018), a partir de 1970 se desaceleró el crecimiento de la población indicando un comienzo de transición en la estructura de la población.

Las tasas de natalidad y fecundidad muestran tendencias decrecientes según proyecciones poblacionales que se mantendrán en las próximas décadas. Asimismo, la esperanza de vida continuará su camino ascendente. En los últimos 55 años este indicador se incrementó en 11 años, y de acuerdo con las proyecciones, se espera un incremento de 4 años en los próximos 25 años. Estos fenómenos darán como resultado una estructura poblacional de tipo regresiva, que tenderá en principio a una maduración y luego a un envejecimiento.

En el análisis demográfico, que realiza el *Ministerio de la Salud y Desarrollo Social de la Argentina*, se comparan los datos demográficos del Censo Nacional de Población, Viviendas y Hogares del año 2010 con las proyecciones estimadas para el 2040.

La pirámide de la población argentina del año 2010 presenta una forma denominada “de campana”, esto quiere decir que muestra una base que comienza a estrecharse debido a la reducción de la natalidad, y una cúspide que se ensancha por el incremento de la esperanza de vida -especialmente entre las mujeres-. Este tipo de pirámides se corresponden con sociedades que han comenzado la denominada transición demográfica, tendiendo a un progresivo envejecimiento, pero aún conservando una dinámica progresiva, con un peso mayoritario de los grupos de menor edad.

Pirámide Poblacional. República Argentina. Año 2010. N= 40.117.096

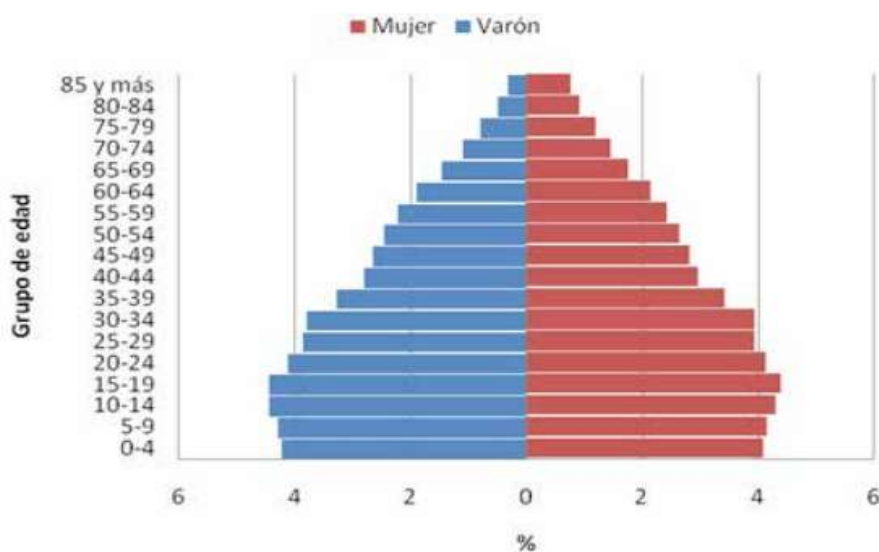


Gráfico 1: Pirámide Poblacional Argentina 2010. Fuente: INDEC

Si se observa la pirámide poblacional correspondiente a la proyección para el año 2040, la base es más angosta por la baja proporción de niños, niñas y jóvenes, y la cúspide es más ancha por la alta proporción de adultos mayores, con mayor sobrevivencia entre las mujeres.

Pirámide Poblacional. República Argentina. Año 2040. N=52.778.477

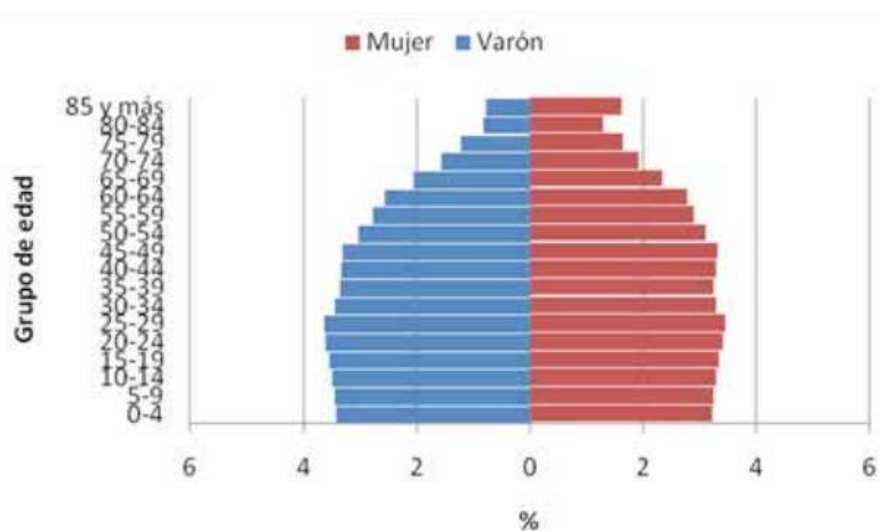


Gráfico 2: Pirámide Poblacional Argentina 2040. Fuente: INDEC

A continuación, se exponen datos numéricos de la población argentina y de Mendoza desde el año 2019 hasta el 2025 en base a las proyecciones realizadas por el INDEC.

Poblacion Argentina y de Mendoza

AÑO	ARGENTINA	MENDOZA
2019	44.938.712	1.969.982
2020	45.376.763	1.990.338
2021	45.808.747	2.010.363
2022	46.234.830	2.030.061
2023	46.654.581	2.049.411
2024	47.067.641	2.068.396
2025	47.473.760	2.087.006

Tabla 1: Población argentina y de Mendoza. Periodo 2019-2025. Fuente: INDEC

B. TASA DE NATALIDAD

La tasa bruta de natalidad relaciona todos los nacimientos acaecidos en una población dada, con la población total. Es un índice de la velocidad relativa con que aumenta la población mediante los nacimientos. Influyen sobre la natalidad factores tales como la composición por edad (cuanto más joven es la población mayor es la tasa de natalidad), el nivel socio-económico (a menor nivel mayor tasa de natalidad) y la fecundidad propiamente dicha.

Cálculo de la tasa de natalidad:

$$Tasa\ bruta\ de\ natalidad = \frac{\text{Nro. de nacidos vivos registrados en la población de una zona geográfica dada, durante un año dado}}{\text{Población total de la zona geográfica dada, en mitad del mismo año}} \times 1000$$

Se consideran nacidos vivos registrados a los ocurridos en el año de registro y en el año inmediato anterior.

Para el año 2018, el número de nacidos vivos registrados en el país alcanzó un valor de 685.394 un 7,17% menor en relación al año 2012. La tasa bruta de natalidad para 2018 fue de 15,40 por 1.000 habitantes.

En la siguiente tabla se observa la disminución mencionada en períodos de cinco años desde el 2010 hasta el 2040.

Tasa anual de natalidad

AÑO	TASA DE NATALIDAD POR MIL HABITANTES
2010	18,71
2015	17,52
2020	16,33
2025	15,27
2030	14,46
2035	13,83
2040	13,32

Tabla 2: Tasa anual de natalidad. Fuente: INDEC

En la provincia de Mendoza el número de nacidos vivos registrados fue de 30.089 para el 2018. Por lo tanto, se puede decir que para ese año Mendoza representó un 4,46% de los nacidos en todo el país. Se hizo una comparación de este porcentaje en diferentes años y se obtuvo que en promedio representa un 4,56% del total de nacidos vivos en Argentina.

Porcentaje de nacidos vivos en la provincia de Mendoza en relación al total del país

AÑO	NACIDOS VIVOS MENDOZA	NACIDOS VIVOS TOTAL PAÍS	% de nacidos en Mendoza con respecto al total del país.
2012	33074	738318	4,48%
2013	34525	754603	4,58%
2014	36098	777012	4,65%
2015	35476	770040	4,61%
2016	33378	728035	4,58%
2017	31420	704609	4,46%
2018	30089	685394	4,39%
		PROMEDIO	4,54%

Tabla 3: Nacidos vivos en Argentina y Mendoza. Fuente: INDEC

C. TASA DE FECUNDIDAD

La fecundidad, es un sinónimo de la capacidad que tiene una mujer para dar a luz, entre los 15 y 49 años de edad. Tomando en consideración que después de los 35 años, disminuye su potencial de ser madres. Esto debido a que la fecundidad depende en gran medida de la cantidad y calidad de los óvulos y pese a que las mujeres actualmente buscan ser más saludables, la fertilidad se reduce después de los 35 años; porque la cantidad de óvulos disminuye con el paso de los años.

No sólo la edad es un factor determinante en la tasa de fecundidad, también lo es la genética que cada mujer presenta, el índice de anticoncepción, el índice de aborto inducido, la cantidad de parejas heterosexuales, la salud de hombres y mujeres, entre otros.

La tasa de fecundidad permite conocer la tendencia que un país tiene, en relación al promedio de hijos por mujer a lo largo de las décadas. Lo que posibilita a sus gobiernos estimar y tomar decisiones, en términos de lo que puede crecer la población. De igual manera permite a las empresas proyectar las necesidades futuras de sus potenciales clientes.

Es posible diferenciar entre dos clases de tasas de fecundidad: la tasa de fecundidad general y la tasa global de fecundidad. La tasa de fecundidad general es el índice que refleja la cantidad nacimientos con vida que se registra en un año por cada 1.000 mujeres de entre 15 y 49 años de edad. La tasa global o mundial de fecundidad, en cambio, señala la cantidad promedio de nacimientos de aquellas mujeres que completaron su ciclo reproductivo en un cierto país.

Cálculo de la tasa de fecundidad general:

$$Tasa\ de\ Fecundidad = \frac{Nro.\ de\ nacidos\ vivos\ registrados\ en\ la\ población\ de\ una\ zona\ geográfica\ dada\ durante\ un\ año\ dado}{Número\ de\ Mujeres\ en\ Edad\ Fértil} \times 1000$$

Al multiplicarlo por mil la interpretación es la cantidad promedio de hijos que una mujer tendría por cada mil mujeres.

Según la Dirección de Estadísticas e Información de Salud, en Argentina, la tasa general de fecundidad para el año 2016 fue de 66,2 por cada 1000 mujeres de 15 a 49 años de edad, un 6,4% inferior al año inmediato anterior y al promedio del periodo 2005-2015 que alcanzó los 72,2 nacidos vivos por cada 1000 mujeres de 15 a 49 años de edad.

Tasa general de fecundidad, República Argentina

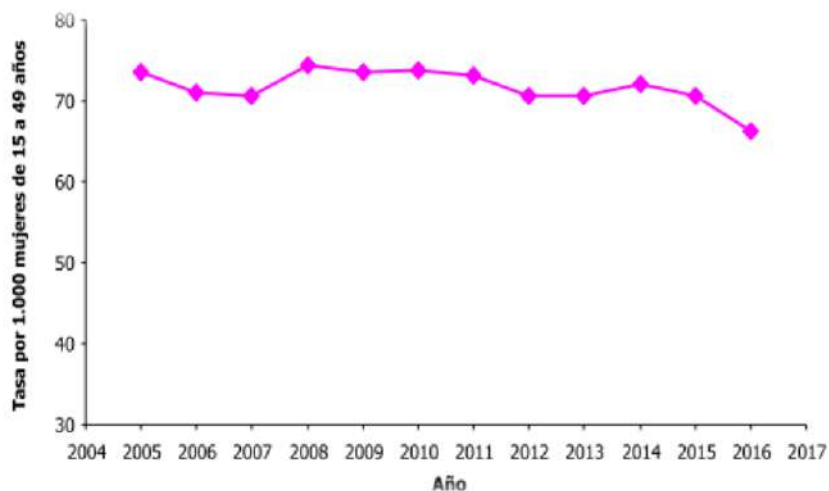


Gráfico 3: Tasa general de fecundidad. Fuente: DEIS (Dirección de Estadística e Información de Salud)

Por otro lado, la tasa global de fecundidad, que suele mencionarse simplemente como tasa de fecundidad, indica cuál es la cantidad media de nacimientos que se producirían en un año si todas las mujeres de una región sobreviven su etapa fértil y tienen hijos según la tasa de fecundidad por edad. Esta tasa está cayendo a nivel global en la mayor parte de los países industrializados.

La tasa de fecundidad global, en Argentina, cayó de 2,41 en 2010 a 2,28 en 2015, y se espera que su tendencia decreciente continúe.

Tasa de Fecundidad en Argentina

Año	Tasa de Fecundidad		Edad Media de la Fecundidad
	Global (Hijos por mujer)	General (Por mil mujeres)	En años
2015	2,28	69,37	28,11
2020	2,18	64,98	28,14
2025	2,10	61,68	28,18
2030	2,05	59,49	28,20
2035	2,01	57,95	28,21
2040	1,98	57,13	28,23

Tabla 4: Tasa de fecundidad, Argentina. Periodo 2015-2040. Fuente: INDEC

Tasa de fecundidad en Mendoza

Año	Tasa global de Fecundidad Mendoza (Hijos por mujer)
2015	2,3422
2020	2,2339

2025	2,1471
2030	2,0847
2035	2,0451
2040	2,0157

Tabla 5: Tasa de fecundidad, Mendoza. Periodo 2015-2040. Fuente: INDEC

De todos modos, por ahora, nacen suficientes niños como para que la población crezca. La fecundidad de reemplazo, es decir, la cantidad de hijos por mujer en edad fértil que debería haber para que la población continúe creciendo, se estima en 2,1.

D. NACIMIENTOS POR EDAD DE LAS MADRES

Los datos de fecundidad mencionados demuestran que poco más de la mitad de las argentinas en edad fértil es madre. Sin embargo la maternidad se viene postergando: mientras en 2001 el 32% de los nacimientos eran de mujeres de 30 años o más; en 2018 esa proporción alcanzó al 38% de los nacimientos.

Por otro lado, los embarazos adolescentes de mujeres menores a 19 años disminuyeron, pero en menor proporción. En 2001 el 14,6 % de lo nacimientos pertenecían a este rango de edad, mientras que en 2018 bajó a 12,71%.

El mayor porcentaje de nacimientos se registra en madres con una edad entre 20 y 29, y específicamente el rango etario en 20 a 24 años presenta mayor cantidad de nacidos.

Número de nacidos vivos según edad de la madre. Argentina 2001 y 2018

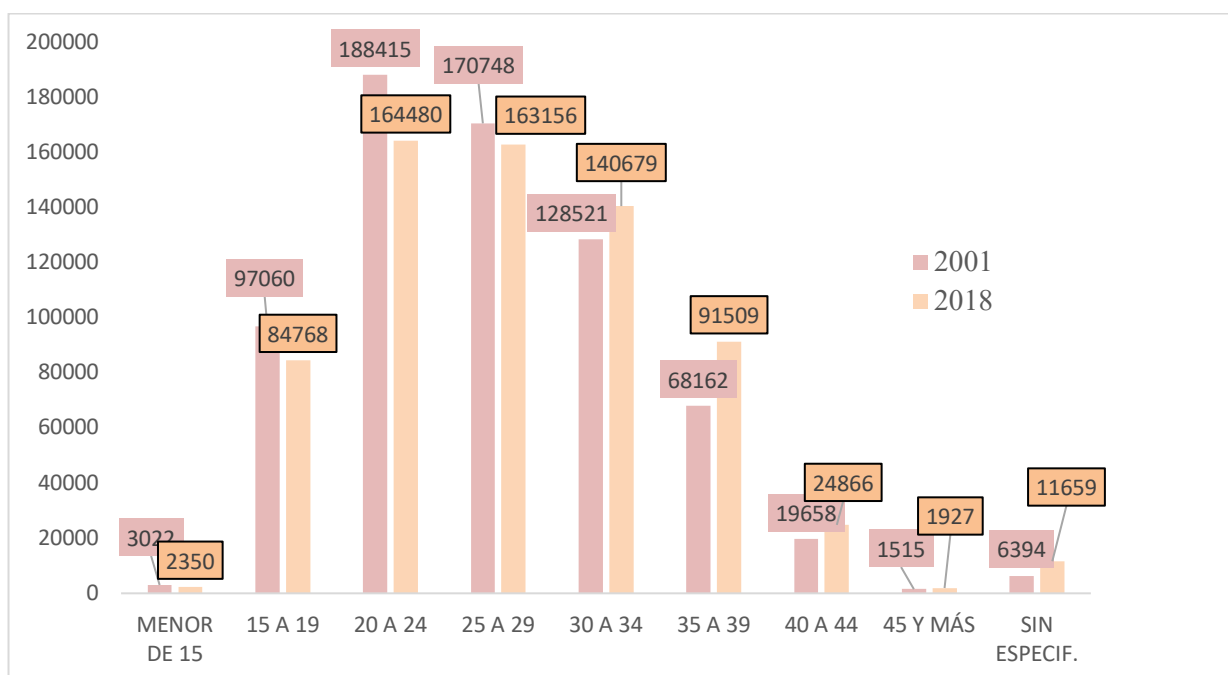


Gráfico 4: Nacidos vivos según edad de las madres en 2001 Y 2018. Fuente: DEIS

Estos datos estadísticos afirman lo mencionado en el capítulo anterior sobre las tendencias familiares en donde las mujeres tienen menos cantidad de hijos y a una edad cada vez más avanzada. En el gráfico 4 se comparan datos del año 2001 y 2018, el cual muestra cómo aumentó la cantidad de nacidos vivos en mujeres de 30 a 44 años.

Las estadísticas son el primer paso que ayudan al emprendedor, antes de realizar el análisis de mercado, para conocer las tendencias de la población a la cual se dirige.

3. GENERACIONES

Cada generación está profundamente influenciada por la época en que creció. Los miembros de cada generación comparten las mismas experiencias culturales, políticas y económicas y tienen puntos de vista y valores similares.

A continuación, se describen cuatro principales grupos generacionales de consumidores, del de mayor edad al más joven – Kotler y Keller (2016)- cuyo texto sirvió de base a esta descripción, no toma las generaciones Alpha y Z, las que se han sintetizado de Cerezo Gilarranz (2017).

Tipos de generaciones

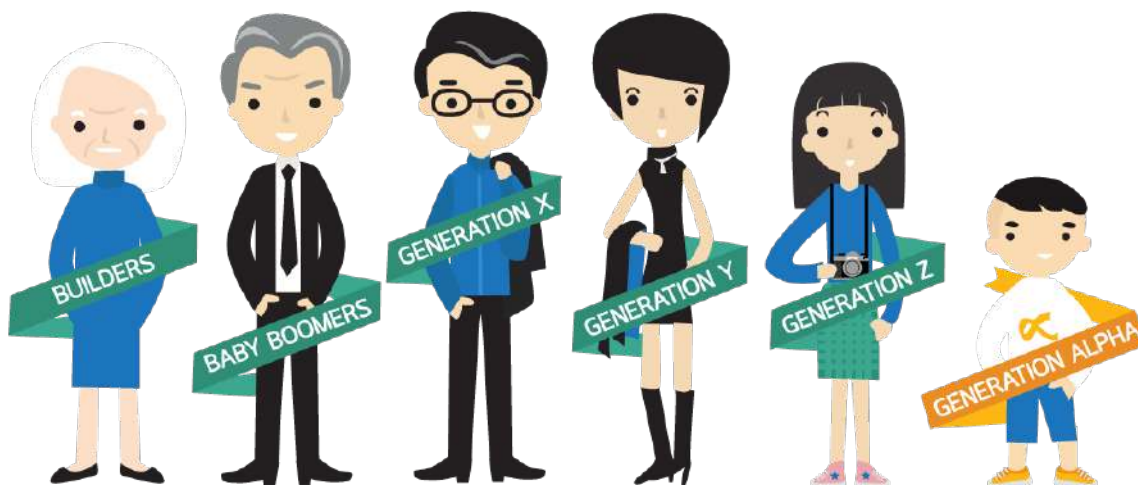


Imagen 3: Generaciones. Fuente: Internet, imágenes.

A. GENERACIÓN SILENCIOSA

Personas nacidas entre 1925 y 1945. Actualmente tienen entre 75 y 95 años. También llamados “builders” en inglés, es decir, constructores de generaciones. Son consumidores mayores con vida activa. Tienen una edad avanzada, la mayoría son abuelos y disfrutan pasar tiempo con sus nietos.

Muchas veces son quienes cubren sus necesidades básicas, o les proporcionan regalos ocasionales. Son consumidores muy demandantes, pero también están más dispuestos que los jóvenes a pagar el precio de lista.

B. BABY BOOMERS

Nacidos entre 1946 y 1964. Tiene entre 56 y 74 años. Su nombre se debe a que nacieron durante el periodo del baby boom, esto es, la época en la que la tasa de natalidad se vio disparada en varios países anglosajones, sobre todo Estados Unidos, Canadá y Nueva Zelanda, después de que la Segunda Guerra Mundial llegara a su fin.

Vivieron la plena posguerra y han pasado por todo el periodo de evolución tecnológica, el auge y desarrollo de los medios de comunicación. Pese a que están adaptados al mundo digital - 4.0 -, son menos dependientes del smartphone que las siguientes generaciones.

C. GENERACIÓN “X”

Personas nacidas entre 1965 y 1979. En la actualidad tienen edades comprendidas entre los 43 y 56 años. Crecieron en una época llena de retos en la que los padres trabajadores se veían sometidos a constantes recortes corporativos, que los llevaron a vivir bajo la amenaza del despido y la incertidumbre económica. Al mismo tiempo, la diversidad social y racial fue más aceptada y la tecnología cambió rápidamente la vida y el trabajo de las personas. Para ellos la tecnología es un facilitador, no una barrera. A diferencia de los miembros de la generación Y, que son más optimistas y orientados al trabajo en equipo, los de la generación X son más pragmáticos e individualistas. Como consumidores, son cautelosos a los despliegues publicitarios. Para esta generación funcionan mejor los mensajes directos, donde el valor está claro.

D. GENERACION “Y” – MILLENNIANS -

Personas nacidas entre 1980 y 1994. Conocidos también como “*nativos digitales*”. Actualmente tienen entre 26 y 43 años. La tecnología forma parte de su día a día, sin embargo, no nacieron con ella, sino que de la época analógica en la que vivieron migraron al mundo digital.

A diferencia de las generaciones anteriores, el mundo les exige una mayor preparación para optar a un puesto de trabajo, donde cada vez la competencia se hace mayor. En oposición a sus padres - la generación X- no se conforman con lo que les ha tocado vivir y son ambiciosos para alcanzar sus metas.

E. GENERACIÓN “Z” – CENTENNIALS -

Tienen en la actualidad, edades comprendidas entre 10 y 25 años. Los mayores son del año 1995 y los más pequeños nacieron en 2010, quienes llegaron con una tablet y un *smartphone* debajo del brazo. Son verdaderamente “nativos digitales” -desde su niñez usan Internet-. Son autodidactas - aprenden por tutoriales-, creativos -incorporan rápido nuevos conocimientos y relacionan bien- y sobre informados -alta propensión al consumo de información y entretenimiento-. Comparten contenido de su vida privada, y su vida social pasa en un alto porcentaje por las redes. Nada de la tecnología les es ajeno.

F. GENERACIÓN “APLHA”

Formada por jóvenes nacidos a partir del año 2010 en adelante. Estos niños llegan en un momento donde los dispositivos electrónicos son cada vez más inteligentes, todo está conectado, y donde lo físico y lo digital se une en un solo mundo. Conforme crezcan, las tecnologías formarán parte de sus vidas, de sus experiencias, actitudes y expectativas hacia el mundo que los rodea. Los juegos interactivos se imponen a los tradicionales y cada vez tienen menos espacio la lectura, las relaciones sociales o la escritura.

4. LA COMUNICACIÓN EN EL SIGLO XXI

A. CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Según la Real Academia Española (RAE), la comunicación es la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

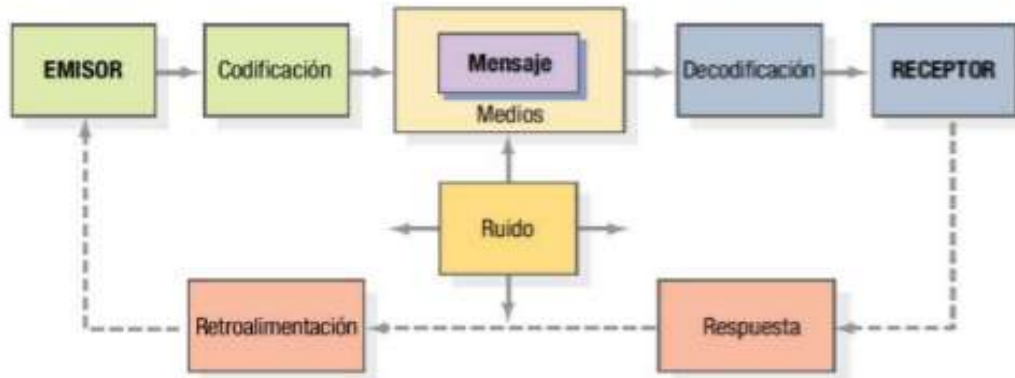
La palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, a través de la comunicación, las personas o animales, obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto. La comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

En el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y del desarrollo de las capacidades psicosociales de relación. El intercambio de mensajes -que puede ser verbal o no verbal- permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido. (Pérez Porto, 2008).

Como concepto general, se puede decir que la comunicación es un proceso de interrelación entre dos o más individuos donde se transmite un mensaje desde un emisor que es capaz de codificarlo en un código definido hasta un receptor o perceptor, el cual decodifica la información recibida y del cual se espera una respuesta.

Es un proceso continuo, dinámico y sistemático, ya que los elementos que la componen se mantienen en constante movimiento con el fin de lograr que las personas se entiendan entre sí. Es de suma importancia para el ser humano ya que permite compartir, opiniones, sentimientos, experiencias, conocimientos y establecer un tipo de relación social con quienes lo rodean.

Elementos del proceso de comunicación



Esquema 1: Elementos del proceso de comunicación. Fuente: Kotler y Keller, 2016

Para que la comunicación sea exitosa, el mensaje debe cumplir con los objetivos intencionados, logrando el efecto deseado. Cuando el receptor o perceptor responde, se transforma en emisor, con lo que el emisor original pasa a ser el receptor del acto comunicativo. A este proceso se lo denomina retroalimentación.

El emisor debe utilizar medios o canales adecuados al código empleado en el mensaje, por ejemplo, un correo electrónico o un mensaje instantáneo para enviar un mensaje escrito, una llamada o charla para una comunicación verbal.

A su vez, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo, es decir, debe conocer el código en el cual le fue enviada la información. Cuando una persona no conoce el código y no puede interpretar el mensaje, se dice que hay interferencia o ruido. La interferencia puede estar en cualquiera de los elementos de la comunicación.

Sin embargo, puede suceder que la interpretación del mensaje sea incorrecta por el contexto en el cual se encuentra el receptor. Esto quiere decir que el mensaje puede ser interpretado de múltiples formas que no necesariamente tienen que coincidir con la intención que tenía el emisor al momento de comunicar, y que dependen de factores biológicos, psicológicos, emocionales o socio culturales del receptor del mensaje.

a. Tipos de comunicación

Más allá del esquema básico del proceso de transmisión de un mensaje existen distintos tipos de comunicación, ya que los emisores, la información que se envía, los objetivos de la comunicación y el canal por el cual ésta circula pueden ser diferentes. A continuación, se presenta una clasificación según diversos criterios (Corbin, 2017):

- Según el tipo de mensaje, si es verbal o no verbal

-La comunicación verbal se caracteriza por el uso de las palabras en la interacción entre el emisor y el receptor. Dentro de esta clasificación se pueden dar dos tipos de comunicación. Puede ser oral, a través de palabras habladas o signos orales, o también, puede ser escrita, a través de códigos escritos como los alfabetos, jeroglíficos o incluso logotipos.

-La comunicación no verbal se lleva a cabo sin el uso de palabras y, en muchos casos de forma inconsciente. Los movimientos corporales, las posturas, la mirada, la forma de sentarse o de andar son algunos ejemplos. En la mayoría de los casos, tanto la emisión de mensajes como la interpretación de estos son procesos realizados de manera automática, incluso involuntaria.

- Según el número de participantes

-Individual: solamente interactúan un emisor y un receptor, es decir, que la comunicación se produce de individuo a individuo. Es un marco de interacciones caracterizado por la privacidad y por la imposibilidad de pretender impactar en una audiencia o una tercera persona que observa.

- Colectiva: ocurre cuando hay más de dos personas que intercambian mensajes. Transmite los mensajes públicamente de forma indirecta y unilateralmente a un público variado, numeroso y disperso, en un mismo momento. En este caso, puede haber una intencionalidad de impactar a una audiencia. Los medios técnicos que usa esta comunicación para publicar sus mensajes son fundamentalmente los medios impresos -periódicos, revistas y libros-, filmados -cine y fotografía- y electrónicos -radio, televisión, internet-.

- Interindividual: ocurre cuando dos personas se comunican, ya sea de forma verbal o no verbal, expresando básicamente sentimientos.

- Intragrupal: cuando se comunican dos o varias personas pertenecientes a un mismo grupo o colectivo.

- Intergrupual: se refiere a la comunicación que existe entre grupos. Por ejemplo, entre los intérpretes y un grupo de espectadores.

-Comunicación masiva: se refiere a la interacción entre un emisor único y un receptor masivo o audiencia. El receptor debe ser: un grupo grande de personas, ser heterogéneo y ser anónimo.

- Según el canal sensorial

-Comunicación visual: en este tipo de comunicación, se transmiten mensajes, por ejemplo, ideas, a través del medio visual y son percibidos a través de la vista.

-Comunicación auditiva: es un tipo de comunicación en el que los mensajes y la información es percibida a través del oído. Por ejemplo, la música.

-Comunicación táctil: la información se percibe a través del tacto, generalmente por la piel o mediante escritos en braille.

-Comunicación olfativa: el mensaje que se recibe por la vía olfatoria da forma a la comunicación olfatoria. Por ejemplo, el acto de percibir la información que da una persona por su olor. Al igual que la comunicación auditiva el mensaje puede atravesar largas distancias, pero en este caso no es fácil localizar la fuente ni establecer una secuencia de información. Sin embargo, el mensaje permanece en el ambiente mucho más tiempo de lo que ocurre con los sonidos.

-Comunicación gustativa: es un tipo de comunicación en el que la información se envía a través del gusto. Por ejemplo, cuando un “chef” elabora una receta para un grupo de comensales. Lamentablemente, en este tipo de comunicación la información suele estar limitada a las propiedades químicas del elemento que se saborea, y no hay datos precisos ni cadenas de información.

- Según el canal tecnológico

-Comunicación telefónica: es la comunicación que se realiza a través del aparato telefónico. Permite interactuar con personas que están lejos, ya sea por un teléfono fijo o móvil.

-Comunicación virtual o digital: es la comunicación que se produce gracias al mundo conectado a través de Internet. Incluye tanto una conversación por Skype como la escritura del emisor y la lectura del receptor de un artículo publicado en un blog o en las redes sociales.

-Comunicación televisiva: es la comunicación que ocurre a través del televisor.

-Comunicación cinematográfica: es la comunicación que se produce a través de la gran pantalla y gracias a los largometrajes o producciones cinematográficas.

- Según el uso o finalidad

-Comunicación publicitaria: este tipo de comunicación ocurre cuando una empresa envía un mensaje, generalmente a un grupo de consumidores, para dar a conocer su marca o vender un producto. En este caso, el principal interesado es el emisor, que es quien quiere vender algo.

-Comunicación periodística: es la comunicación que se hace a través de diferentes medios de comunicación con la finalidad de informar al receptor desde la óptica periodística.

-Comunicación educativa: el contenido de esta clase de comunicación es de tipo educativo. Por ejemplo, cuando un alumno asiste a una clase en la que su profesor está impartiendo una materia.

-Comunicación política: la información suele tener una fuerte carga ideológica. Por ejemplo, cuando alguien asiste a un debate en el que el emisor es un político que pretende ganar su voto. A diferencia de la publicidad, la propaganda no tiene como objetivo animar a comprar, sino cambiar la mentalidad de los receptores.

B. LAS COMUNICACIONES DE MARKETING

Según Kotler y Keller (2016), las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores- de forma directa o indirecta acerca de los productos y marcas que venden. Sirven para mostrarles a los consumidores cómo y por qué se utiliza un producto o servicio. Los consumidores pueden conocer quien fabrica el producto, lo que la empresa y la marca representan, y sentirse motivados para probarlo o utilizarlo. A su vez, las comunicaciones de marketing permiten a las empresas vincular sus marcas con otras personas, otros lugares, eventos, experiencias, sentimientos. También permite introducir la marca en la memoria de las personas creando una imagen de esta e impulsar las ventas.

La imagen de marca es el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que tienen las personas sobre una empresa o marca. Es decir, es la forma en que el público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones, emitidas por la marca. Se compone de un conjunto de elementos tangibles e intangibles como el nombre, el logo, el color corporativo, el diseño o

los contenidos que genera la empresa para transmitir los valores que les caracterizan. Esas percepciones y asociaciones del público sirven para generar un vínculo favorable o no, hacia la empresa, ya sea de actitud o de comportamiento. La imagen que se crea en la mente del público no siempre se genera por los mensajes emitidos por la empresa, puede provenir de multitud de fuentes, como las opiniones de otros o lo que se dice en los medios. Por lo tanto, al ser un factor difícil de controlar por la empresa, la comunicación tiene que ser coherente en todas sus formas para no generar confusión o un efecto negativo.

Existen varias maneras que una empresa puede utilizar para comunicarse, conocida como la mezcla de comunicaciones de marketing, también llamada mezcla promocional o mix de comunicaciones. Se refiere al conjunto de elementos o variables que permiten la promoción de un producto o servicio de una empresa. Consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo, que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor a los clientes y crear relaciones con ellos.



Esquema 2: La mezcla de comunicaciones de marketing. Fuente: Kotler y Armstrong, 2008, p. 367.

Según Kotler y Armstrong (2008) la mezcla de comunicaciones de marketing consiste en cinco tipos principales de comunicación:

a. **Publicidad**

Es cualquier forma pagada no personal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado, la cual tiene lugar a través de medios impresos –periódicos y

revistas-, medios transmitidos –radio y televisión-, medios electrónicos –cintas de audio, cintas de video, páginas web, redes sociales- y medios de exhibición –vallas publicitarias, letreros, carteles-, entre otros.

La publicidad llega a los compradores geográficamente dispersos. Puede crear una imagen de largo plazo para un producto o disparar ventas rápidas. Algunas formas de publicidad como la televisión pueden requerir un gran presupuesto mientras que otras, como anuncios en periódicos, no lo requieren.

Si bien son muchas las formas de hacer publicidad, todas se asemejan en tres características:

- Capacidad de penetración: permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces y permite que el comprador compare los mensajes de varios competidores. La publicidad de gran escala dice algo positivo sobre el tamaño y poder del vendedor.
- Expresividad amplificada: proporciona oportunidades para destacar a la empresa y sus productos a través de un uso ingenioso y creativo de los medios impresos, el sonido y colores.
- Control: el anunciante puede elegir los aspectos de la marca y/o productos sobre los que se quiere enfocar en la comunicación.

Publicidad



Ilustración 1: Publicidad. Fuente: Internet, imágenes.

b. Promoción de ventas

Consiste en una variedad de incentivos de corto plazo para animar a la prueba o compra de un producto o servicio; incluye promociones para consumidores –muestras gratis, cupones y bonificaciones-, promociones comerciales –exhibidores y publicidad- y promociones para la fuerza de ventas y empresarial –concursos para los representantes de venta. Muchas empresas utilizan estas herramientas para lograr una respuesta más fuerte y rápida de los compradores e impulsar ventas caídas.

Ofrece tres beneficios distintivos:

- Capacidad de captar la atención: capta la atención y puede llevar al consumidor hacia el producto de forma inmediata.

- Incentivo: incorpora alguna concesión, premio, incentivo o contribución que le da valor al consumidor.
- Invitación: incluye una invitación distintiva para participar en la transacción en ese momento.

Promoción de ventas



Ilustración 2: Promociones de marketing. Fuente: Internet, imágenes

c. Relaciones públicas

Se trata de una variedad de programas dirigidos internamente a los empleados de la empresa o externamente a los consumidores, otras empresas, el gobierno o los medios para promover o proteger la imagen de la empresa o sus comunicaciones de productos individuales. Esta herramienta de comunicación se tiende a utilizar en especial si la empresa necesita desafiar ideas erróneas de los consumidores. El atractivo de estas herramientas se basa en tres cualidades distintivas:

- Alta credibilidad: son más auténticas y creíbles que los anuncios.
- Capacidad de llegar a compradores difíciles de alcanzar: pueden llegar a clientes potenciales que prefieren evitar los medios masivos y promociones dirigidas.
- Dramatización: pueden contar lo que hay detrás de una empresa, marca o producto.

Relaciones públicas



Ilustración 3: Relaciones públicas. Fuente: Internet, imágenes.

d. Marketing directo y de base de datos.

Uso del correo tradicional, teléfono, fax, correo electrónico o internet para comunicarse directamente con clientes específicos y potenciales o para solicitarles una respuesta o un diálogo.

Marketing directo



Ilustración 4: Marketing directo. Fuente: Internet, imágenes.

e. Ventas personales

Consiste en la interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el propósito de hacer presentaciones, responder preguntas y obtener pedidos.

Venta personal



Ilustración 5: Venta directa. Fuente: Internet, imágenes.

Para concluir se puede expresar que el marketing de hoy requiere más que sólo, desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo, y comunicarlo de alguna forma. Se requiere un profundo análisis del contenido que se va a comunicar, cómo y cuándo se va a decir, a quien y con cuanta frecuencia. Se debe analizar cuál es el mercado meta y la forma más efectiva de influir en él, para utilizar

creativamente las múltiples formas de comunicación de forma integrada. Este proceso de planificación, para que todos los contactos de marca recibidos por un cliente actual o potencial sean relevantes y coherentes, es lo que se llama: *la implementación de comunicaciones integradas de marketing*, IMC, con el fin de producir mensajes consistentes, generar capital de marca y crear mayor impacto de ventas.

C. DE LA COMUNICACIÓN TRADICIONAL A LA DIGITAL

El avance de la tecnología y la globalización han modificado rotundamente la manera en que los consumidores actuales procesan las comunicaciones o inclusive si deciden procesarlas. El surgimiento de los medios digitales ofrece a las empresas un conjunto de formas novedosas para interactuar con los clientes y consumidores.

Comunicación tradicional vs digital

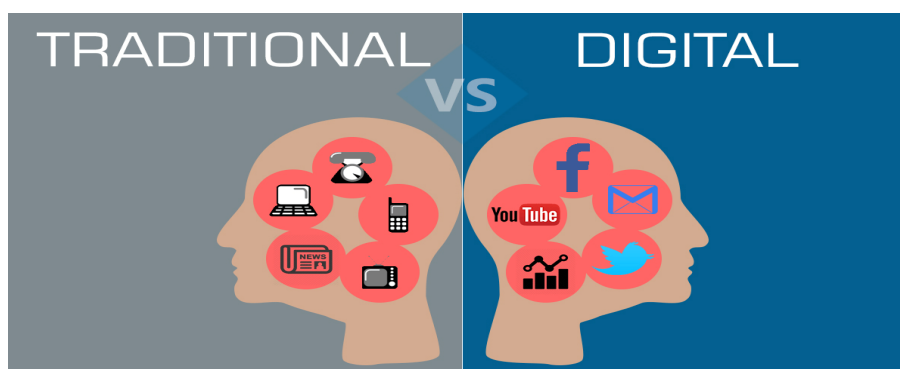


Imagen 4: Comunicación tradicional vs Digital. Fuente: Internet, imágenes.

Los consumidores de hoy no se comportan de la misma manera que años atrás. Actualmente una gran mayoría de la población cuenta con un teléfono móvil el cual está conectado a Internet. Esto conlleva a que las personas pueden buscar información y comprar a través de páginas web desde cualquier lugar y en cualquier momento. Pueden comparar precios y características de distintas marcas en poco tiempo por lo que se han convertido en consumidores más exigentes. Pueden compartir opiniones y expresar su lealtad en las redes sociales. Pueden interactuar de manera activa con las empresas a través de Internet, e incluso pueden rechazar los anuncios de marketing que consideran no deseados.

Al mismo tiempo la revolución digital ha generado nuevas capacidades para las empresas. Utilizan Internet como un poderoso canal de información sobre mercados, competidores y clientes. Facilita la interacción con el cliente, y la posibilidad de desarrollar productos personalizados. Pueden dirigirse a los consumidores con mayor rapidez y eficiencia través de las redes sociales y el marketing móvil para enviar promociones y anuncios. (Kotler y Keller, 2016)

La comunicación digital es un concepto que ha ido ganando importancia a lo largo de los últimos años. Consiste en comunicar información mediante las últimas tecnologías y las tendencias que más llaman la atención. Este concepto engloba todos los métodos y herramientas utilizados para transmitir mensajes a través de un medio digital como redes sociales, páginas web y blogs entre otros.

No es más que la adaptación de la mezcla de comunicaciones de marketing al mundo digital. Siendo que la publicidad, la promoción de ventas, las ventas personales, las relaciones públicas y el marketing directo son los elementos principales de la promoción tradicional, Internet ha permitido desarrollar herramientas más creativas de llevar a cabo estas comunicaciones en el mundo del siglo XXI.

D. HERRAMIENTAS DIGITALES DE COMUNICACIÓN

Estas herramientas, que se describirán a continuación, denominadas digitales, ayudan a las empresas a llevar a cabo las comunicaciones de marketing de formas más eficientes, actuales y creativas.

a. Páginas Web

Es el pilar principal de cualquier negocio online y, por lo tanto, de cualquier estrategia de marketing digital. Consiste en plasmar productos, servicios o simplemente brindar información de cualquier índole al público en un sitio virtual propio mediante un navegador web.

Algunas permiten distintos grados de interacción con los usuarios como las páginas de compra y venta de bienes, las páginas de consulta o de contacto con empresas, instituciones gubernamentales o con organizaciones no gubernamentales, o páginas simplemente explicativas.

En el caso de páginas web de compra y venta de bienes, el sitio se convierte en una especie de biblioteca virtual, donde el cliente puede ver con claridad todos los productos o servicios con sus precios y características. En ella es posible hacer promociones, beneficios para quienes superan cierto monto de compra y cupones de descuento, entre otras estrategias de marketing.

No obstante, todas las páginas web sirven para comunicar y transmitir la identidad y estilo de la empresa u organización. Se puede decir que es la cara visible de las mismas.

Página web en diferentes plataformas



Ilustración 6: Páginas web. Fuente: Internet, imágenes.

b. Redes Sociales

Las redes sociales son plataformas en Internet formada por personas y organizaciones que se relacionan entre sí a través de contenido digital como texto, imágenes, enlaces o vídeos. Cada red social consiste en perfiles de usuario que se pueden crear de forma gratuita tanto para usuarios individuales como para empresas u organizaciones. A través de ese perfil, las empresas o individuos pueden presentarse y enviar mensajes a amigos, clientes, socios comerciales o a toda la red. (Peiró, s.f.)

Permiten compartir la visión y estilo de la empresa a través de contenidos gráficos, videos o textos. Permiten hacer publicidad paga y segmentar al público según edad, sexo, ubicación e intereses personales. No es un medio costoso a diferencia de los medios tradicionales y es más sencillo medir los resultados. A su vez se pueden comunicar promociones, descuentos y generar beneficios a los seguidores de la marca de formas creativas, con videos, imágenes y juegos.

Es posible tener una relación mucho más personalizada y directa con cada cliente o cliente potencial, ya que se puede entrar en contacto con cada uno de forma privada. Además, se los puede conocer con mayor facilidad ya que ellos también comparten sus gustos, deseos y demás información valiosa para las empresas.

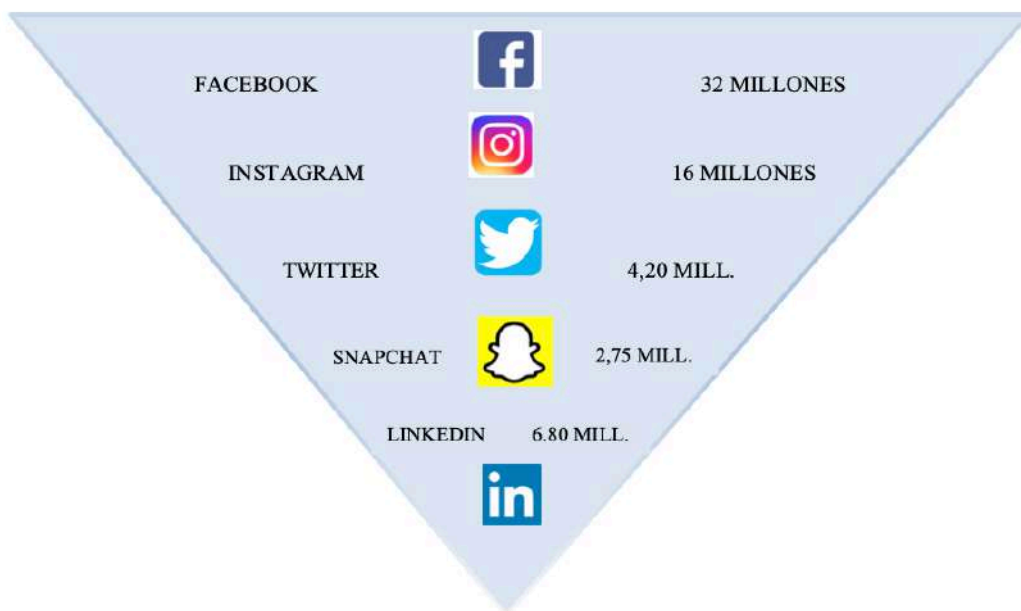
Otro punto importante, es que permiten compartir información en tiempo real, por ejemplo, comunicar mensajes urgentes de la marca en caso de algún problema inmediato, comunicar ingresos de productos u ofertas del momento.

De la misma forma que es posible relacionarse con el público a través de redes sociales, es también posible utilizarlas para vender productos o servicios. Permite comunicarse y coordinar con el cliente de forma privada desde el perfil de la red social o se lo puede dirigir a la página web para que concrete su compra.

A continuación, se exponen en orden las cinco redes sociales más utilizadas en Argentina y se explica de qué manera es posible que las empresas comuniquen a través de ellas. Las estadísticas son expuestas por la empresa Hootsuite extraídas de un reporte anual denominado: *The Global State of Digital in 2019* creado por Hootsuite y We Are Social. (Adame, 2019)

Los datos exponen que de los 44,90 millones de personas que habitan en el país, el 76% de la población son usuarios activos de redes sociales y el 69% las utiliza a través de dispositivos móviles.

Ranking de redes sociales más utilizadas



Esquema 3: Redes sociales más utilizadas en Argentina. (2019). Fuente: producción propia

- Facebook: Es la red social que más suscriptores tiene mundialmente. Un lugar virtual para generar negocios, conocer gente, relacionarse con amigos, informarse, divertirse, debatir, entre otras tantas actividades. Esta plataforma permite compartir textos, fotos y videos, así como hacer transmisiones en vivo. Es una de las más utilizadas por empresas para hacer publicidad a través de imágenes y videos gracias a sus herramientas de geolocalización y segmentación.
- Instagram: Es una red social que permite la creación de un perfil personal o de empresa para compartir fotos y vídeos entre usuarios. Es posible hacer “*stories*”, “*boomerangs*” y otros formatos de publicación. Al igual que Facebook, es muy utilizada por empresas para mostrar sus productos y servicios y generar un perfil que le dé estilo a la marca. También permite hacer publicidad segmentando el público objetivo de acuerdo con diferentes criterios a un precio bajo.

Actualmente Instagram es más utilizado por las últimas generaciones –Centennial y Millennial– mientras que Facebook por la generación X.

Usuarios por generación

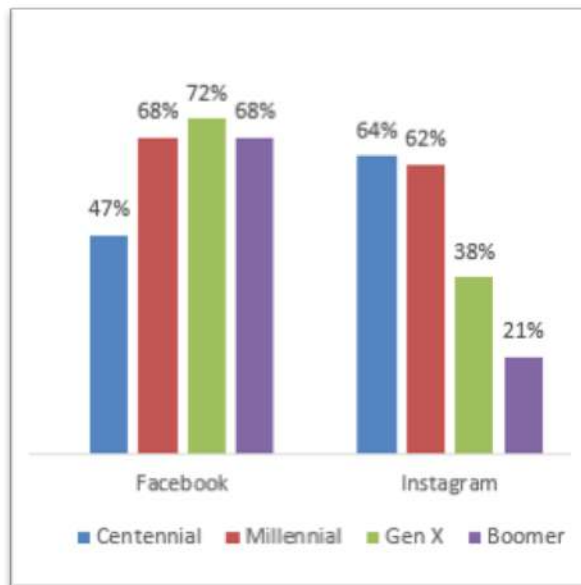


Gráfico 5: Porcentaje de usuarios en Instagram y Facebook por generación. Fuente: Carrier (2019)

- Twitter: Es una red en la cual los usuarios comentan y debaten lo que están viendo en televisión, publican comentarios sobre noticias, *reality shows*, juegos de fútbol y otros programas. Se caracteriza por la utilización de fragmentos cortos de texto, de hasta 280 caracteres donde se puede añadir un enlace, imágenes, vídeo o encuestas. Para las empresas es una herramienta útil de marketing. Facilita que los usuarios interactúen con ellas de una forma simple y nada burocrática. Además, es un excelente canal para identificar y comunicarse con *influencers* del segmento objetivo, que pueden ser referentes para hablar de las marcas, productos o servicios. Al igual que las demás redes sociales se pueden hacer anuncios y segmentar clientes a partir de intereses y comportamientos. En Twitter todos “piensan en voz alta” y esto puede ser una oportunidad para la marca. Con una simple búsqueda, es posible encontrar diversas opiniones sobre la empresa, productos, competidores y el segmento en general. De esta forma, se hace visible lo que el público “*twitteo*” y se conocen, así, sus intereses y necesidades. A través de esta información la empresa puede desarrollar productos acordes a las necesidades expuestas.
- Snapchat: Se la conoce por sus contenidos efímeros denominados “*snap*”, que son eliminados unas pocas horas después de la publicación y sólo pueden ser visualizados por el tiempo especificado por el autor.

Snapchat permite a las empresas generar anuncios publicitarios y escanear códigos QR ubicados en carteles, recibos e incluso objetos como tazas de café. Es una red atractiva para marcas cuyo mercado objetivo son adolescentes, ya que ese es el público específico de esta red social. Además, tiene como ventaja una menor competencia de marcas, ya que la mayoría están presentes en Facebook e Instagram. Según Cardona (2019), en el portal de estadísticas online alemán, Statista, el 76% de los usuarios de Snapchat compran online, por lo tanto, es una red efectiva para campañas relacionadas con el mundo adolescente digital.

- **Linked In:** Es la mayor red social corporativa del mundo. En ella el perfil del usuario es su Curriculum Vitae. Está orientada más a relaciones comerciales y profesionales que a relaciones personales. Se encuentran en esta red, profesionales y empresa que buscan promocionarse y hacer negocios. Las empresas lo utilizan para reclutamiento y el intercambio de experiencias de profesionales en comunidades y otras actividades relacionadas al mundo corporativo. Esta red permite hacer publicidad de diferentes formas. Lo más utilizado por las empresas son los anuncios de texto que pueden aparecer en diferentes lugares de LinkedIn, por ejemplo, en la parte superior de la página o en la columna derecha. Otra opción son los denominados mensajes In Mail a usuarios segmentados a través de correo privado de la página. Además, se pueden compartir contenidos de la empresa y promocionarlos a un público segmentado. Por último, como dice Boada (2019), existen los denominados anuncios dinámicos cuyo contenido se genera en función de la actividad de la audiencia. Por ejemplo, si LinkedIn detecta que un usuario está buscando trabajo en tu sector, puede mostrarle la oferta que se adapta a sus características.

c. Blog

Un blog es un sitio web donde uno o varios autores, llamados “*bloggers*” publican, regularmente, artículos que son ordenados cronológicamente, del más al menos actual. Debajo de cada “post” se ofrece un espacio donde los lectores pueden dejar sus comentarios y “botones” para compartir el contenido en las redes sociales.

Según López (2013) existen tres tipos de blog. Los blogs corporativos creados por empresas para mantener al día a los clientes/usuarios ofreciéndoles las últimas novedades de la gama de productos/servicios y temas interesantes que quiera comunicar. Luego están los blogs personales creados por personas que desean compartir sus experiencias, pensamientos y conocimientos entre otros temas. Por último, se encuentran los blogs temáticos y profesionales, los que se basan en temas muy específicos como deportes, moda, cocina o economía, entre otros.

Blogs



Ilustración 7: Blog. Fuente: Internet, imágenes.

Tener un blog puede ser una gran herramienta de publicidad para las empresas. No sólo por la posibilidad de hacer anuncios pagos, mediante banners, sino también por la publicidad indirecta que permiten generar los blogs. Se trata de una técnica llamada “*storytelling*” la que esconde la publicidad detrás de una experiencia, un relato o una reflexión. Muchas marcas no cuentan con un blog pero buscan referentes de ese sector que escriban un artículo hablando bien sobre alguno de sus productos o servicios, a cambio de dinero o bienes. Algo similar se puede hacer en las redes sociales a través de “*influencers*”, personas que cuentan con mucha cantidad de seguidores, a quienes se les paga a cambio de que mencionen a la marca a través de imágenes o videos.

d. E-mail marketing

Es una herramienta de marketing directo, en la cual la empresa se contacta por mail con el cliente de forma regular. Se utiliza para mandar promociones, descuentos, comentar las últimas novedades, invitarlo a que descarguen la aplicación de la marca o, simplemente, para felicitarlos por su cumpleaños. Este método de comunicación permite que el mensaje sea más personal a diferencia de publicidades masivas. Permite escribirle al cliente por su nombre o regalarle algún presente o descuento para alguna fecha especial. (Viñarás, 2015)

E-mail marketing



Ilustración 8: E-mail marketing. Fuente: Internet, imágenes.

e. Publicidad en buscadores

Existe una técnica llamada marketing en motores de búsqueda, conocida también como SEM por las siglas de *Search Engine Marketing*. Consiste en mejorar el posicionamiento de páginas web a través de anuncios pagos que aparecen en los buscadores para determinadas palabras clave.



Ilustración 9: Publicidad en buscadores-"Google". Fuente: Internet, imágenes,

Las técnicas SEM permiten anunciar productos, servicios o contenidos a través de buscadores como Google para que los usuarios, los encuentren con mayor facilidad, ya que se muestran de forma relevante en los resultados de búsqueda del usuario. En Argentina, la herramienta más utilizada es la que dispone Google denominada Google Adwords. Este tipo de publicidad suele funcionar mediante el pago por click –PPC–, es decir, solamente se paga por cada click que se hace sobre el anuncio. El anunciante puede elegir el importe máximo que está dispuesto a pagar por cada “click” en el anuncio.

Como se puede ver en la siguiente imagen, por un lado aparecen resultados orgánicos posicionados mediante técnicas SEO –Search Engine Optimization- y por el otro, anuncios pagos. (Parera, sf.).

Resultados orgánicos y anuncios pagos

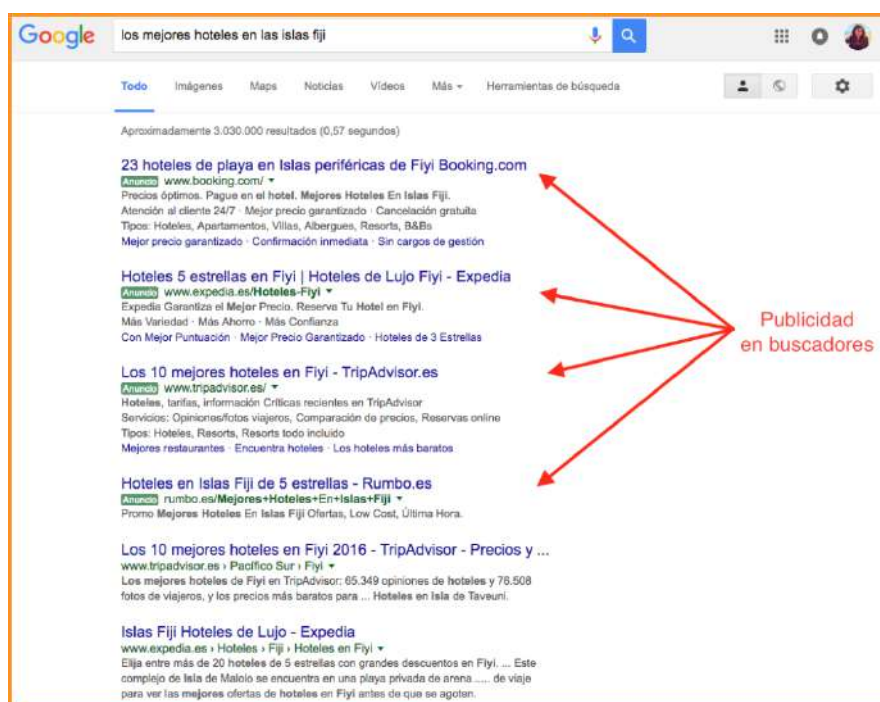


Imagen 5: Resultados orgánicos y anuncios pagos en Google. Fuente: Parera, s.f.

El SEO es una técnica de marketing que se traduce en español como la optimización en motores de búsqueda o posicionamiento en buscadores. Consiste en un conjunto de acciones, no pagas, orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google u otros buscadores de Internet. Estas acciones tienen que ver con mejorar la calidad del contenido de la página web de la empresa para que el buscador lo posicione en los primeros anuncios.

En resumen, El SEO consiste en las diferentes técnicas que se usan para aumentar el posicionamiento de un sitio web en los motores de búsqueda, mientras el SEM se refiere a las publicidades que aparecen arriba de la primera página del buscador.

f. Pop-up o ventanas emergentes

Se trata de una ventana que aparece de improviso en la pantalla, al abrir un sitio web, no perteneciente a la marca anunciante. Es un método publicitario más invasivo y menos aceptado que otros. Una de las principales desventajas de este tipo de publicidad es que existen programas

bloqueadores de ventanas emergentes, lo que hace que en muchas ocasiones no se muestre. Sin embargo, sus precios suelen ser inferiores que otros medios, lo que incide a la hora de contratar servicios de publicidad.

Ventanas emergentes

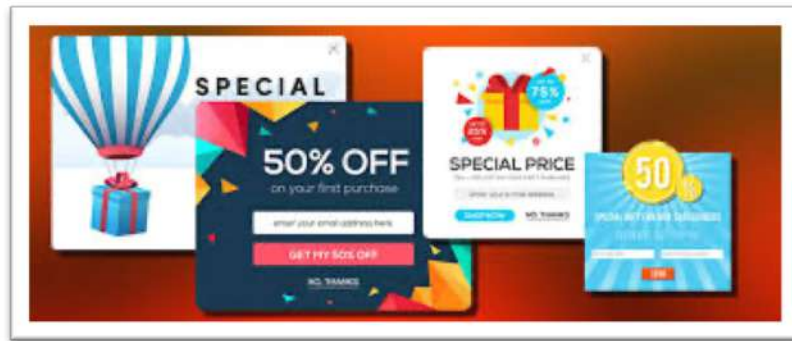
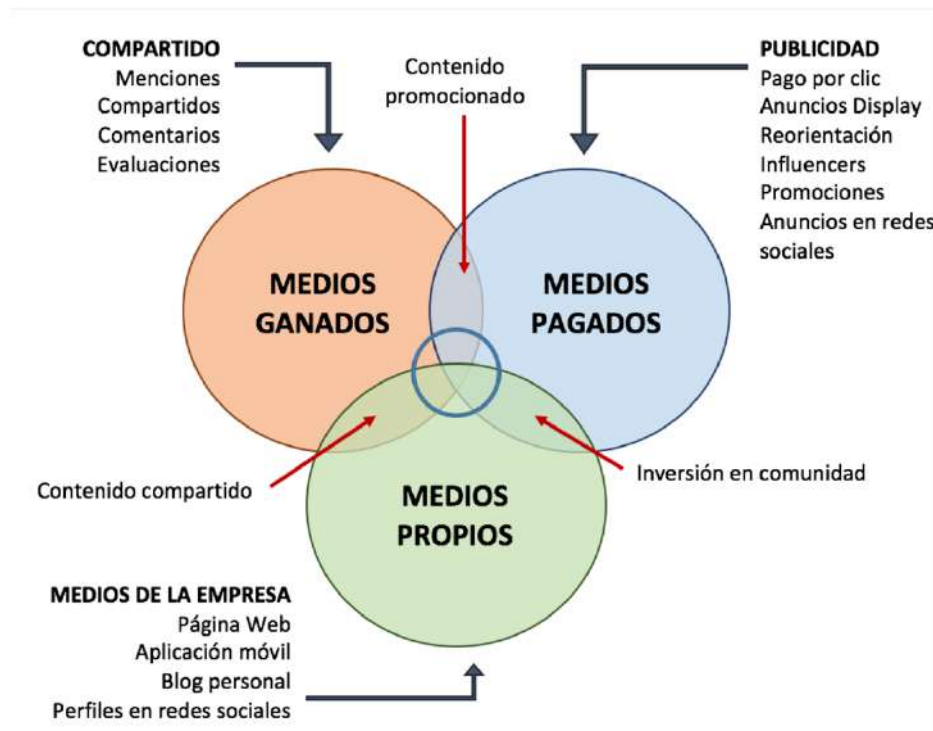


Imagen 6: Ejemplo de ventanas emergentes. Fuente: Internet, imágenes.

E. MEDIOS PROPIOS, PAGADOS Y GANADOS

En el contexto de un mundo digital y globalizado, donde las empresas tienen múltiples maneras de llevar a cabo las comunicaciones de marketing, tanto de forma online como offline, surge una nueva clasificación de los medios de comunicación. Kotler y Keller (2016) hablan de los medios propios, pagados y devengados o ganados, todos fundamentales para convertir clientes potenciales en reales y generar una buena imagen de marca.

Medios propios, pagados y ganados en el marketing digital



Esquema 4: Medios propios, pagados y ganados. Fuente: Sánchez y Soler, 2019.

Los medios propios son canales de comunicación de propiedad de la marca, como un sitio web, blogs, perfiles en redes sociales o tiendas físicas y oficinas. Son fundamentales para crear confianza y lealtad por parte de los clientes. Para lograr consistencia e impactar positivamente se requiere de mucho tiempo y esfuerzo. Implica un trabajo de todos los días en publicar imágenes, hacer videos, responder consultas de clientes y generar contenido atractivo. Así como sucede con los medios pagados, la empresa es la que tiene el control sobre lo que se publica. Por estos medios se puede transmitir la misión, visión y valores de la empresa, y toda la información que requiere el consumidor para concretar la compra.

Los medios pagados son aquellos a través de los cuales las organizaciones muestran su marca a cambio de un precio. Incluyen televisión, revistas, publicidades pagas en Internet como en redes sociales, buscadores, blogs y páginas web. A través de estos medios se puede introducir un nuevo producto o servicio al mercado, recordar la marca, captar clientes potenciales o generar conocimientos de la empresa. A pesar de que la marca anunciante es quien ejerce el control sobre este tipo de medios, y puede incluso lograr con ellos importantes niveles de visibilidad y alcance, son los que menos credibilidad generan, por lo tanto, no serán suficientes para convencer la compra del consumidor.

En cuanto a la credibilidad de los medios propios, éstos dan mayor confianza que los pagados porque hay mayor información que consumir. Un medio pagado es un aviso mientras que un medio propio contiene información histórica de la compañía.

Los medios devengados o ganados son todos aquellos que se generan como resultado de los esfuerzos hechos por la marca, generando así repercusiones entre las personas. Estas abarcan desde el tradicional “boca a boca” o las menciones que pueda obtener la marca en medios y publicaciones de otras empresas. Por ejemplo, marcas nombradas en blogs o redes sociales que no pertenecen a la misma,

sin acuerdo previo, para recomendar o contar una mala experiencia. Estos medios ganados, alimentados por las experiencias de los consumidores, tienen mayor credibilidad porque se entiende que no los motiva una acción comercial. A diferencia de los medios propios y pagados, los medios ganados están fuera del control de las marcas, y así como pueden generar buenas repercusiones, también pueden perjudicar su imagen.

Todos los medios propios, pagados y devengados son necesarios dentro de toda estrategia de marketing. Para fortalecer y consolidar los medios propios y ganados, los medios pagados son fundamentales. Es decir, para lograr un mayor número de seguidores en redes sociales e incrementar el número de visitantes a la tienda física u online de la marca, es necesario haber hecho primero algún tipo de publicidad paga. También los medios propios son claves, a su vez, para que aparezcan en escena los medios ganados.

No obstante, independientemente de lo bien que administre una empresa sus medios propios y lo que invierta en medios pagados, si no se ocupa de lo que entrega a sus clientes, cualquier esfuerzo e inversión en medios puede resultar inútil en tanto, que difícilmente podrá compensar malos comentarios de clientes.

5. COMERCIO ELECTRÓNICO

A. ¿QUÉ ES EL E-COMMERCE?

Según la RAE, el término *e-commerce* es un anglicismo y puede traducirse al español con la expresión comercio electrónico. El término se emplea para referirse a la transacción de bienes y servicios a través de medios informáticos, principalmente la que se efectúa en Internet.

Cabe recordar, además, que la voz cibercomercio es una opción también posible, ya que integra el prefijo ciber-, “*que indica relación con redes informáticas*”, según el Diccionario Académico.

El comercio electrónico o e-commerce, consiste en la compra, venta, distribución, mercadeo y suministro de información de productos o servicios a través de Internet. Lo que se logra con esta red es que cualquier cliente potencial pueda acceder a los productos o servicios desde cualquier lugar, y en cualquier momento.

Según la community manager, Rodríguez Merino (2015), el objetivo final de los sitios de comercio electrónico es cerrar la operación con el pago - y en algunos casos con la entrega-, siendo estos procesos realizados a través de Internet. Sin esta transacción no se puede hablar de e-commerce dado que lo importante es que se afecte la cuenta de resultados de cualquier negocio, convirtiéndose en un gran generador de utilidades.



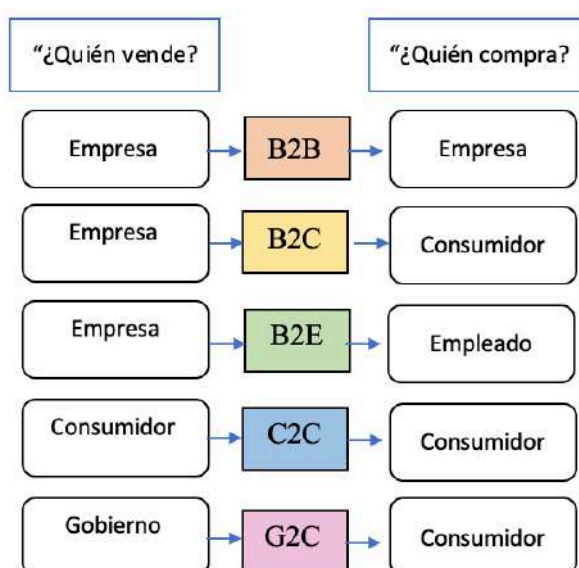
Ilustración 10: Comercio electrónico. Fuente: Internet, imágenes

Contar con un comercio electrónico permite a las empresas obtener grandes ventajas:

- Disponer de un portal de ventas abierto los 365 días del año durante 24 horas al día.
- Reducir costos, ya que no es necesario el alquiler de un local abierto al público. Internet pasa a ser el canal de ventas.
- Expandir el negocio internacionalmente hacia nuevos mercados.
- Segmentar los clientes y lograr campañas de marketing más efectivas, dirigiendo la información concreta al segmento receptivo de dichos productos.

A continuación, se describen los principales tipos de comercio electrónico que existen, según el tipo de vendedor y comprador: (Golan, 2020)

Tipos de comercio electrónico



Esquema 5: Tipos de comercio electrónico. Fuente: producción propia.

a. Comercio electrónico B2B

Las siglas B2B significan *Business to Business* -Negocio a Negocio-, y se remite a la transacción comercial que sólo se realiza entre empresas que operan en Internet, es decir que no intervienen consumidores. En el comercio electrónico B2B existen tres modalidades:

- Un mercado controlado que sólo acepta vendedores en busca de compradores.
- Un mercado en el que el comprador busca únicamente proveedores.
- Un mercado en el que los intermediarios buscan que se dé un acuerdo a nivel comercial entre compradores y vendedores.

b. Comercio electrónico B2C

Las siglas B2C significan *Business to Consumer* -Negocio a Consumidor-, y es el de mayor difusión, que generalmente se utiliza. Se lleva a cabo entre un negocio o tienda virtual y una persona que se encuentra interesada en comprar un producto o adquirir un servicio. A este segmento pertenecen aquellas personas que tienen cuenta online y clientes que adquieren sus productos.

c. Comercio electrónico B2E

Las siglas B2E significan *Business to Employee* -Negocio a Empleado-, y se enfoca principalmente entre una empresa y sus empleados, lo que implica que sean ofertas que la propia empresa ofrece a sus trabajadores directamente desde su tienda virtual o portal de Internet, y que usualmente cuenta con ofertas atractivas que ayudan a mejorar el desempeño laboral.

d. Comercio electrónico C2C

Las siglas C2C significan *Consumer to Consumer* -Consumidor a Consumidor- y se refieren a comercios que reliazan personas ofreciendo productos usados para la venta estableciendo así la relación consumidor a consumidor a través de Internet. Por esta razón el consumidor final adquiere los productos a más bajo precio que los que ofrece el mercado.

e. Comercio electrónico G2C

Las siglas G2C significan *Government to Consumer* -Gobierno a Consumidor- y ocurre cuando un gobierno municipal, estatal o federal permite que los ciudadanos realicen sus trámites través de un portal online. Se considera un tipo de comercio ya que se produce una transacción de dinero al pagar un impuesto o cualquier otro trámite dirigido al gobierno.

B. FORMAS DE VENDER ONLINE

La primera clasificación de comercio electrónico se hizo sobre la base de los clientes y las partes involucradas. Sin embargo, se puede hacer una segunda clasificación sobre el modelo de negocio que adopta el e-commerce. Es decir, existen diferentes formas de vender a través de Internet y de plantear la metodología de venta. Dependiendo de cómo se generen los ingresos o de cómo se lleve a cabo el intercambio de productos y/o servicios entre comprador y vendedor, se pueden dividir en: (Díaz, s.f.)

a. Tienda virtual con productos propios

Las tiendas de venta online consisten en páginas de Internet en donde se exponen los bienes o servicios ofrecidos por la empresa, detallando información como precio, colores, talles y disponibilidad. Están conectadas a métodos de pago y de envío para facilitarle el proceso al cliente y con el objetivo de concretar la compra-venta. La organización cuenta con un almacén propio en el cual el stock de productos está totalmente controlado. En muchos casos la empresa cuenta con la tienda web como adicional a sus tiendas físicas.

Página web de Falabella

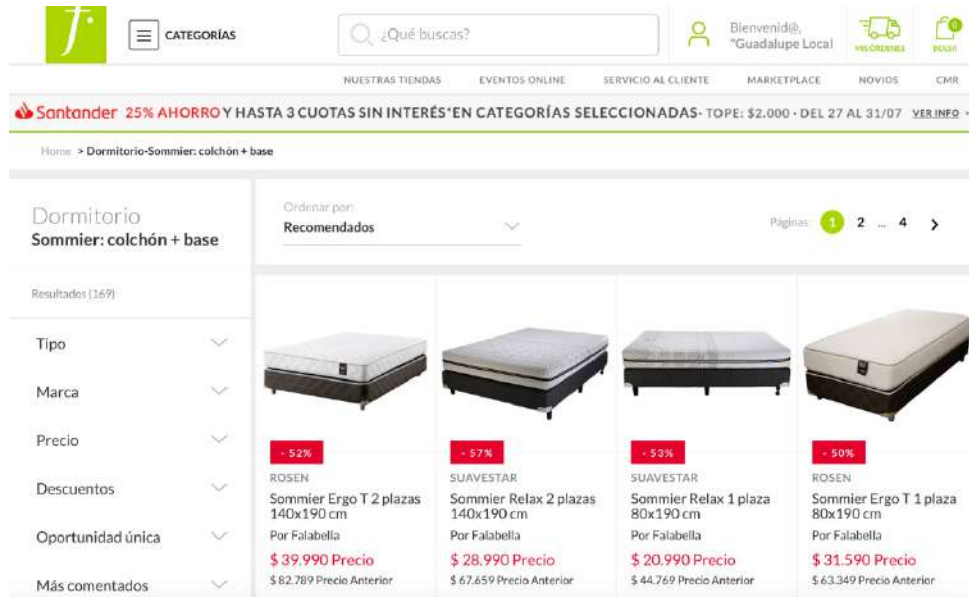


Imagen 7: Tienda virtual de Falabella. Fuente: Falabella

b. Membresía

Comercios online que funcionan bajo la fórmula de afiliación y cuotas. El cliente se da de alta y periódicamente -generalmente en forma mensual- se realiza un pago automatizado para disponer de

los productos. Es muy empleado en productos de belleza, como las “Beauty Box”-cajas de belleza-, en donde el cliente se registra en la página web, determina el método de pago y pone sus datos sobre su color y tipo de piel para que luego se le envíen mensualmente, a la puerta de su casa, varios productos sorpresa.

“Beauty Box”



Imagen 8: Beauty Box de Alma box. Fuente: Instagram

c. *Dropshipping* o -triangulación de envíos, en español.

Es un modelo de negocio de comercio electrónico en el que el vendedor no necesita almacenar los productos ni tener stock ya que toda la gestión logística corre a cargo de un mayorista. Es decir, el vendedor no dispone de stock por sí mismo, sino que lo tiene a disposición del mayorista o *dropshipper*, en el momento de recibir un pedido, el vendedor contacta con el mayorista para que sea éste el que envíe el producto al cliente.



Imagen 9: Modelo de venta dropshipping. Fuente: Internet, imágenes.

d. Servicios

Modelo de comercio electrónico, en donde no se comercializan productos físicos sino formación que bien puede ser presencial, remota o en forma de videos, que el cliente descarga. Abarca servicios de formación como consultorías, mentorías o cualquier intercambio de tiempo por dinero.



Imagen 10: Venta de clases online. Fuente: Open English

e. Marketplace

Cuando se habla de *marketplace* se hace referencia a una especie de centro comercial digital. Es una plataforma que nuclea o agrupa distintos productos provenientes de diversas organizaciones. Una de las más conocidas a nivel internacional es Amazon, donde se pueden comprar diversos productos como libros, artículos de electrónica, productos para el hogar, música digital, entre otros. En Argentina el más popular es Mercado Libre, el cual ofrece desde tecnología hasta inmuebles.



Imagen 11: Marketplace de Argentina-Mercado libre. Fuente: Mercado Libre.

Despegar.com es otro ejemplo de marketplace, el cual no sólo ofrece vuelos de distintas aerolíneas, sino también paquetes turísticos con hoteles, alquiler de autos y otros transportes.

C. ¿CÓMO DESARROLLAR UNA PÁGINA WEB?

A continuación, se describe una serie de pasos necesarios para crear una tienda online. Para el desarrollo de los mismos se tiene en cuenta lo mencionado por Macías, (2019) y lecturas de otros especialistas, ya citados, sobre el e-commerce.

a. Registrar el dominio de la tienda online

Todos los sitios web constan de dos elementos principales: un dominio y un servidor web, también conocido como “*hosting*”. Un *servidor web* es una máquina física que aloja los archivos y las bases de datos que conforman el sitio web y los envía a las personas a través de Internet, cuando lo consultan desde su computadora. El *dominio* es lo que las personas escriben para acceder a la página y apunta el navegador web, hacia el servidor que almacena esos recursos. Sin un dominio web, las personas tendrían que recordar la dirección IP y no es más que un conjunto de números difíciles de recordar. (Hahn, 2018)

El dominio se forma a partir de dos elementos principales. El nombre del dominio *Facebook.com* consiste del nombre del sitio web –Facebook- y la extensión del dominio (.com). Cuando una empresa o una persona compra un dominio web, puede especificar a qué servidor apunta el nombre del dominio. Si quiere un dominio genérico o internacional la terminación es de tres letras como, por ejemplo: .com, .edu, .org. Si desea un dominio que identifique un país en particular puede terminar con dos letras que hagan referencia a dicho país como .ar para Argentina, .es para España, .br para Brasil. Por último, existe la posibilidad de obtener un dominio genérico que a su vez identifique un país por ejemplo.com.ar.

Dominios genéricos



Imagen 12: Tipos de dominios genéricos. Fuente: Internet, imágenes.

Los registros de nombres de dominios son supervisados por una organización llamada Corporación de Internet para Nombres y Números Asignados –ICANN por sus siglas en inglés-. Esta corporación especifica qué extensiones de dominios están disponibles y mantiene una base de datos centralizada desde dónde apuntan los dominios web.

Tanto el nombre como el dominio deben poderse recordar y escribir fácilmente, tienen que ser lo más cortos posible y principalmente referentes a la marca.

b. Contratar un *hosting*

Como se menciona en el paso anterior, un *hosting* o servidor web es donde se “albergan”, por así decirlo, los archivos y datos que conforman el dominio, página web e E-mails. Proviene del verbo en inglés “*to host*”, -hospedar en español-. Para que estos archivos se puedan acceder en internet tienen que estar hospedados en equipos, a los que se llaman servidores, parecidos a una PC, que estén en línea las 24 horas del día, los 365 días del año. (Hahn, 2018).

Por lo tanto, luego de registrar el dominio, se debe escoger una compañía de hosting, a la que se le paga una tarifa anual para almacenar el sitio web y todos sus contenidos de modo que los visitantes del sitio puedan acceder en cualquier momento del día.

Existen, según Torres (2020), los siguientes tipos de hosting:

- Hosting compartido: es un tipo de alojamiento donde el proveedor alquila pequeños espacios a varios sitios web, dentro de un mismo servidor. Así, todos los clientes alojan su contenido y a la vez comparten los recursos del servidor, entre otros CPU, procesador, memoria RAM, ancho de banda, dirección IP o la transferencia mensual de datos.
- Hosting dedicado: es aquel cuyo uso es exclusivo de un solo cliente. Es decir, no comparte recursos con otras personas o empresas, puesto que utiliza un servidor entero, por lo tanto el rendimiento no se ve afectado por el tráfico, como suele suceder con el hosting compartido, además, de que cuenta con un mayor nivel de seguridad.
- Hosting Privado Virtual-VPS-: es un servicio de almacenamiento web caracterizado por un servidor físico dividido en particiones virtuales independientes, capaces de trabajar con su propio sistema operativo y sin compartir recursos con otros VPS. La prestación es similar al hosting compartido, pero con los beneficios de un servidor dedicado. El rendimiento de las páginas web no se ve afectado porque recursos como la memoria RAM, el procesador, el ancho

de banda o la capacidad de transferencia de datos no son compartidos entre los múltiples usuarios.

- Servidor en la nube o *cloud hosting*: se utiliza la “nube” para guardar y acopiar la información del sitio web. Se combinan los recursos de una multitud de servidores que para el usuario actúa como un único servidor. Este tipo de alojamiento web tiene varias ventajas. La principal ventaja es que se paga sólo por lo que se usa a diferencia de los demás servicios que ya tienen paquetes preestablecidos. Otra ventaja es su flexibilidad, ya que permite ajustar de forma dinámica y a tiempo real los recursos utilizados por nuestro sitio web en función de las necesidades que tenga en cada momento. Además, es muy fiable gracias a que si uno de los servidores de los que se está combinando falla o deja de funcionar, inmediatamente otro lo sustituye de modo que los sitios web alojados sigan funcionando correctamente.

Tipos de hosting



Imagen 13: Tipos de hosting. Fuente: Carranza, P.-Web Empresa.

c. Escoger una plataforma de comercio electrónico.

Las plataformas de comercio electrónico son sistemas computacionales que permiten crear una página web, vender y comprar en línea. Estas plataformas o sistemas de gestión de contenido -CMS por las siglas de la palabra en inglés “*Content Management System*”- son software desarrollados para que cualquier usuario pueda administrar y gestionar contenidos de una web con facilidad y sin conocimientos de programación. Es decir, proporcionan a las organizaciones todas las herramientas necesarias para el desarrollo y manejo de su página.

Según Nogueira (2017), existen cuatros grandes grupos de plataformas:

- Plataforma *Open Source* o código abierto: se trata de un software que se descarga e instala libremente. No requiere de licencias o tasas mensuales para su uso, pero sí de un hosting, de

pago anual o mensual, para hospedarlo. Permite modificar las funcionalidades y el diseño de la página según las necesidades del comerciante. Si bien la instalación del software es gratis, la implementación y preparación de servidores requiere de la intervención de un técnico especializado, por el que se cobran importantes honorarios. Este tipo de plataforma es adecuada para quien desea tener control total sobre todo su negocio y no tener límites de crecimiento. Sin embargo, implica la responsabilidad de hacer mantenimientos, mejoras, velar por la seguridad y la gestión de los servidores. Entre las más usadas de código abierto encontramos: *Magento*, *PrestaShop*, *WooCommerce* y *Canvas*, entre otras.

- Plataforma a medida: la empresa tiene el total control de la página y puede diseñarla a sus necesidades. Para crearla y realizar modificaciones debe contratar un especialista y alojarla en un hosting dedicado.
- Plataformas en la nube: también llamadas SAS -*Software as a Service*- son plataformas de comercio electrónico que no hay que instalar, simplemente funcionan en el hosting del proveedor de la plataforma. No es necesario realizar el paso anterior ni tener conocimientos de programación, ya que la plataforma se brinda como un servicio. La ventaja de este sistema es que no se tiene que instalar o actualizar, funciona en la nube y ofrece paquetes completos con integración en medios de envío, de pago y servicios como gestión de inventarios, entre otros. Sin embargo, se debe pagar una pequeña comisión por cada venta realizada, además de un costo mensual o anual fijo. Se puede optar por diferentes planes según la cantidad de productos y las funcionalidades necesarias. Algunas de las empresas que ofrecen esta opción son: *Shopify*, *Tienda nube* y *Wazala*.
- Plataforma con licencia: es aquella creada por empresas especializadas a las que se les paga por el uso de su código fuente. Esta es la mejor alternativa para aquellas empresas que poseen un equipo con conocimientos técnicos dedicado a la construcción y el mantenimiento de la tienda virtual. Empresas como IBM y Oracle ofrecen este tipo de plataforma.

Sin importar la opción que se elija, todas ofrecen múltiples beneficios. Permiten manejar stock de productos y vincularlo con otras plataformas. Los clientes se pueden registrar en la tienda para hacer seguimiento de sus compras. Cuentan con la posibilidad de integrar la página a diversos métodos de pago y de envío. Permiten conectar la página con las redes sociales y cualquier dispositivo inteligente.

Plataformas de comercio electrónico

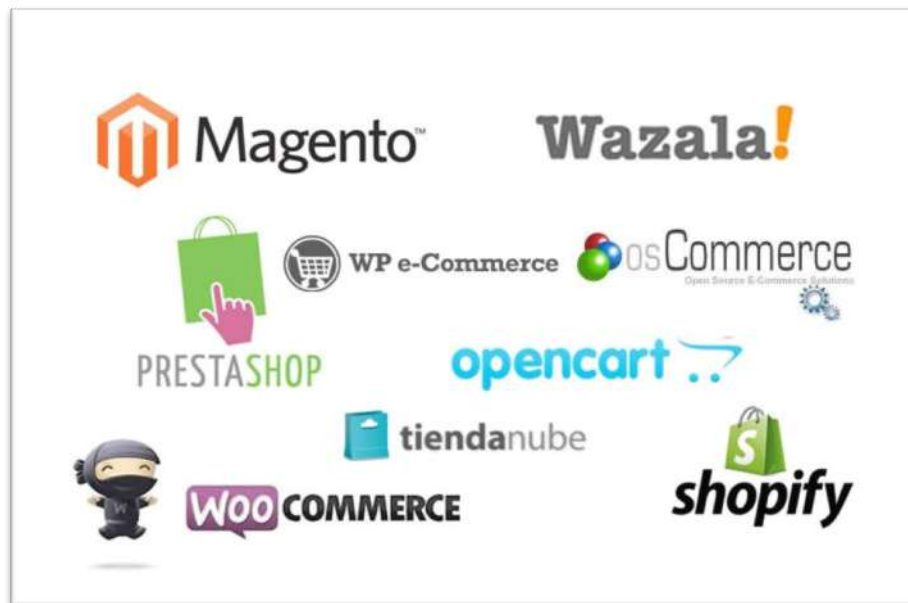


Ilustración 11: Plataformas de comercio electrónico. Fuente: Internet, imágenes.

d. Escoger una plantilla y diseñar la página

Luego de escoger la plataforma, es necesario elegir el aspecto visual de la página con el que más se identifica la organización. Aunque se puede desarrollar un diseño propio, lo más práctico para cualquier pequeña o mediana empresa es utilizar alguna de las plantillas disponibles en la plataforma escogida. En todas éstas se pueden modificar colores y tipografías para adaptarla al gusto personal. Se pueden cargar imágenes y diseñar el menú de navegación.

Diseño de página web

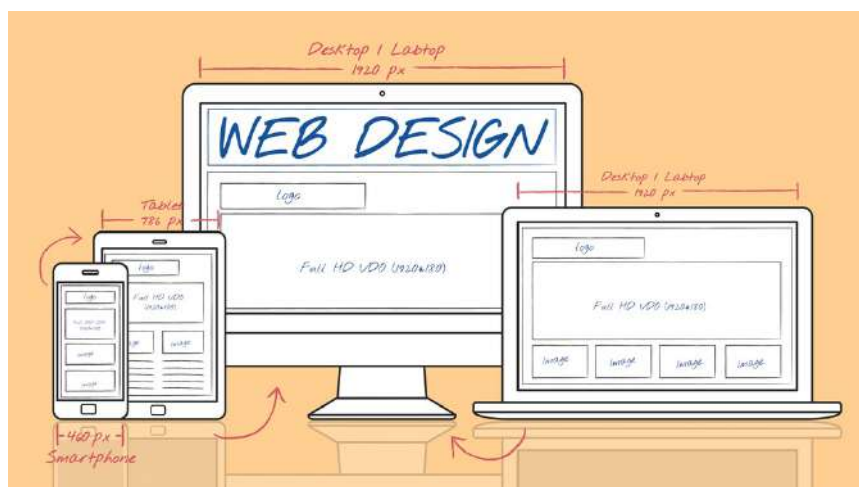


Ilustración 12: Diseño de página web. Fuente: Internet, imágenes.

e. Cargar productos y/o servicios

Los productos o servicios son la razón de ser de un negocio y como tales, son sumamente importantes. Hay tres aspectos de los productos a los que se le debe prestar especial atención: los títulos, las descripciones y las fotos. Tanto los títulos de los productos como sus descripciones deben estar completos.

El título es lo que va ayudar a que el cliente potencial comprenda bien qué se ofrece y la descripción, le proveerá los detalles necesarios para conocer a fondo ese producto, pero que no puede ver o tocar, por eso es muy importante que se encuentre bien redactado.

En cuanto a las fotos es muy importante que sean atractivas y fieles al objeto, aún cuando la empresa tenga bajo presupuesto. La foto es lo más cercano que el cliente tiene sobre el producto y debe reflejarlo de la forma que se adecue más a la realidad.

Descripción de productos

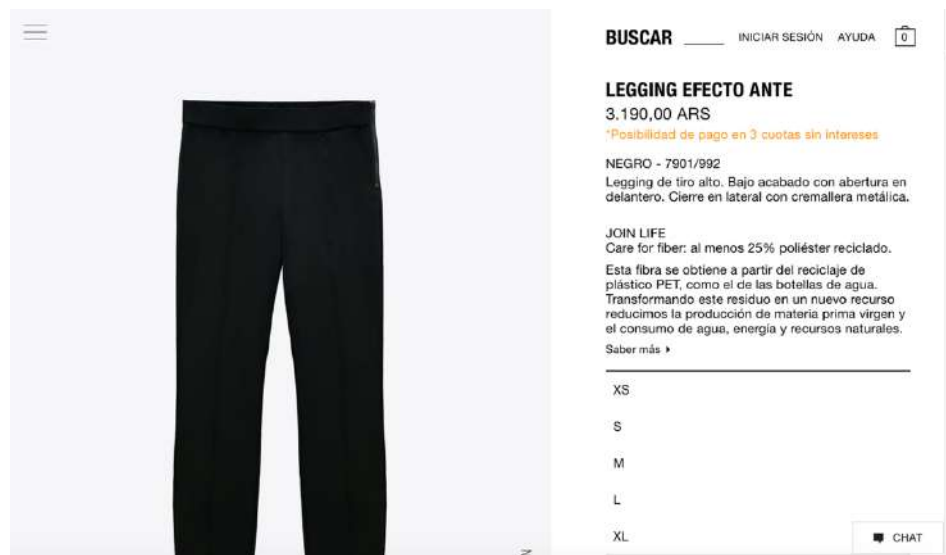


Imagen 14: Descripción de productos en tienda online. Fuente: ZARA.

f. Configurar medios de pago.

Existen varias posibilidades para cobrar a través de Internet. La mayoría de las alternativas permiten pagar con tarjetas de crédito e incluyen además la posibilidad de abonar en efectivo a través de empresas como *Rapi Pago*, *Pago Fácil* o realicen transferencias en cuenta bancaria.

Lo ideal es que se ofrezcan tantos medios de pago como sea posible para aumentar las chances de que los potenciales clientes se conviertan en reales. Algunos de los medios de pago más conocidos en Argentina son *PayU*, *Mercado Pago*, *Todo Pago* y *PayPal*.

Medios de pago



Imagen 15: Logos de medios de pago en Argentina. Fuente: Internet, imágenes.

g. Configurar medios de envío.

Los envíos, por su parte, constituyen una parte clave del proceso de venta. Es lo que va a permitir que el cliente reciba su producto en tiempo y forma. En Argentina, las empresas de correo suelen contar también con una unidad de negocio dedicada al comercio electrónico. Es decir que hacen envíos de encomiendas además de cartas. Algunas de ellas son *Correo Argentino*, *Oca*, *Vía Cargo*, *Expreso Luján* y *Send Box*, en las que se puede trabajar bajo alguna de las siguientes modalidades:

- Puerta a puerta: retiran el producto por el local del vendedor y lo llevan hasta el domicilio declarado por el cliente.
- Puerta a sucursal: retiran el producto por el local del vendedor y lo llevan hasta una sucursal elegida por el cliente, donde luego tendrá que pasar a retirarlo.
- Sucursal a sucursal: es la responsabilidad de la empresa llevar el producto hasta una sucursal para realizar el envío que llegará hasta otra sucursal elegida por el cliente, donde luego tendrá que pasar a retirarlo.
- Sucursal a puerta: es la responsabilidad de la empresa llevar el producto hasta una sucursal para realizar el envío que llegará hasta el domicilio declarado por el comprador.

Dependiendo de las necesidades del negocio, una alternativa es trabajar con más de un medio de envío. Podría ser con una empresa de correo para envíos a zonas alejadas y otras provincias, y servicios de cadetes, más económicos, para domicilios próximos a la sucursal o depósito del negocio. Otra opción muy común es ofrecerles a los clientes que lo retiren por una oficina o sucursal de la empresa si no desean abonar el costo del envío.

Envíos de paquetes



Imagen 16: Envío de paquetes a domicilio. Fuente: Internet, imágenes.

h. Completar la página con información institucional

Es importante incluir un apartado con información de la marca para que los clientes conozcan quienes están detrás de ella. Incluir relatos sobre su misión, valores y objetivos a lograr, y contar de alguna forma la historia desde sus inicios hasta ese momento.



Ilustración 13: Pregunta para describir la información institucional. Fuente: Internet, imágenes.

Por otro lado, es indispensable crear un apartado con información de contacto de la empresa para que los clientes se puedan comunicar ante cualquier duda. Dejar constancia de un E-mail, un número telefónico y el nombre de su perfil en redes sociales. En el caso que la organización cuente con un local físico, *showroom* u oficina se debe incluir su dirección.

Mientras más información sobre la marca se agregue mayor credibilidad se le ofrece al cliente. No hay que olvidar que el cliente no tiene el producto en sus manos y necesita confiar en que será de buena calidad y se le brindará un buen servicio.

i. Marketing para adquirir clientes

Luego de finalizar con el armado de la tienda, se necesita conseguir visitas. Es muy importante contar con un correcto plan de marketing y dinamización de contenidos para atraer tráfico a la plataforma virtual. Mientras más visitas se consigan, mayores son las posibilidades de obtener clientes. Las campañas de publicidad, la creación de contenidos en las redes sociales y la correcta implantación de

técnicas SEO -Search Engine Optimization- son herramientas muy útiles, especialmente si la marca es nueva en el mercado y se necesita que el cliente conozca su existencia. Las técnicas SEO son las acciones tendientes a mejorar el posicionamiento del sitio web en buscadores, también conocido como “*hacer que mi tienda aparezca más arriba en los resultados de búsqueda*”.



Imagen 17: Técnicas SEO para atraer clientes. Fuente: Internet, imágenes.

6. PRODUCTOS PARA BEBÉS

A. CATEGORÍAS DE PRODUCTOS

Al hablar de productos para bebés surgen infinidad de artículos que entran en este sector. Para el presente trabajo se categorizan en distintas áreas que luego servirá para determinar el rubro específico en el que se enfocará el proyecto.

La clasificación que se presenta a continuación surge del trabajo realizado en el emprendimiento y en la experiencia de llevar a cabo el mismo. Las siete aéreas son:

- Indumentaria
- Accesorios textiles
- Artículos básicos no textiles
- Juguetería
- Higiene y cuidado

- Decoración y mobiliario
- Alimentos y accesorios de alimentación

Cada una de estas áreas incluye una gran cantidad de artículos que podrían llegar a ser demandados a la hora de preparar el recibimiento de un recién nacido. A continuación se explica cada una de ellas con ejemplos de productos pertenecientes a esa categoría.

a. Indumentaria

Se incluyen en ella a todos los productos que visten al bebé. Desde productos para el día a día, hasta para salidas ocasionales: recibidor -la prenda que utilizará el primer día de vida-, pantalones, camisas, remeras, baberos, bodys, jardineras, sacos, pijamas, camisetas protectoras del sol, gorros, guantes, trajes de baño, zapatos, medias y camperas.

b. Accesorios textiles

Incluye todos los demás productos textiles que no forman parte de la indumentaria y que ayudan al cuidado del bebé, haciendo más práctico el día a día de los padres: cambiadores portátiles, porta-infantes, nidos contenedores, bolsitas de dormir, almohadones de lactancia, bolsos maternos, colchones para el cochecito, toallas para bebés, necesers, porta chupetes, bolsitas impermeables, mantas, alfombras de juego, porta documentos, accesorios para el auto,, fulares entre otros.

c. Artículos básicos no textiles

Esta área hace referencia a productos generalmente de gran tamaño, fabricados en materiales textiles y no textiles como plástico: coches, sillas para el auto, sillas para comer, bañaderas y mecedoras.

d. Juguetería y librería

Aquí se encuentran todos los productos que estimulan el desarrollo del bebé y los entretienen: gimnasios didácticos, sonajeros, muñecos, mordedores, juegos con música, libros, juegos didácticos, entre otros.

e. Higiene y cuidado

Productos que, por lo general, se encuentran en las farmacias y supermercados ya que se usan cotidianamente y tienen el objetivo de cuidar la piel y la salud del bebé.

Algunos de ellos son: jabón neutro, esponja, cepillo suave, cepillo y pasta de dientes, toallitas húmedas, pañales, cremas para la piel, aceite de masaje, protector solar, termómetro, shampoo, chupetes,

biberones , tijeras para uñas, colonia para bebé y aspirador nasal. También se incluyen todos los medicamentos recetados y de venta libre que podría necesitar un bebé.

f. Decoración y mobiliario

Esta área abarca todos aquellos productos que se compran para armar y decorar el cuarto del bebé. Desde muebles como cunas, cambiadores, cajoneras, estantes y sillones, hasta productos decorativos como lámparas, cuadros, ropa de cuna, chichoneras, mantas, percheros, almohadas, doseles para cuna, alfombras, pufs, guirnaldas y canastos organizadores.

g. Alimentos y accesorios de alimentación

Por último, esta área abarca todos los productos alimenticios específicos para bebés y niños. También se encuentran en esta categoría todos los accesorios que se utilizan en el momento de la comida, como platos y cubiertos para bebés, vasos plásticos, sillas para dar de comer, baberos para comer, loncheras y biberones.

El presente plan de negocios se enfoca, principalmente, en el área de accesorios textiles que no son considerados parte de la indumentaria y en algunos artículos decorativos para el cuarto del bebé. La razón de esta elección es debido a que en el mercado hay demasiada oferta de indumentaria y poca en las áreas mencionadas. Es un nicho que tiene potencial de crecer especialmente en Mendoza donde hay escasos y mucha demanda por satisfacer.

B. LA HISTORIA DE LOS COLORES PARA BEBÉS

Actualmente no se conoce con exactitud la razón de porque se usa el color azul para niños y el rosa para niñas, pero una historiadora estadounidense, Paoletti (2012) la investigó y detalló en su libro *-Pink and Blue: Telling the Boys from the Girls in America-* la historia de los colores para bebés. En ella comenta que los colores asignados actualmente no eran así hasta hace algunos años.

Tapa del libro: “*Pink and Blue*”

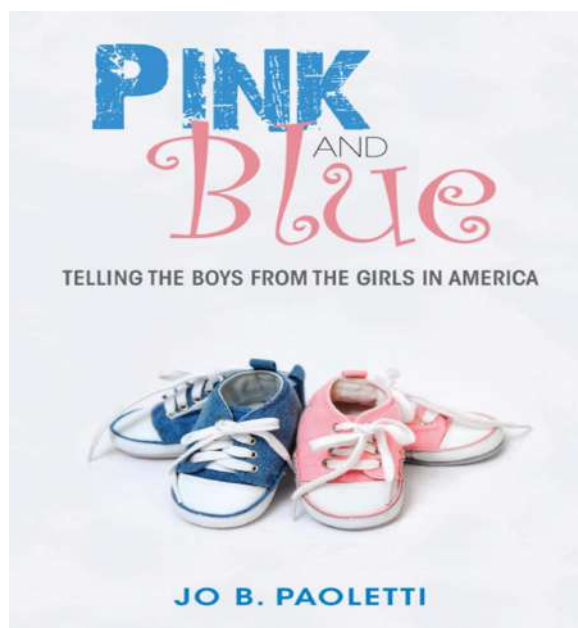


Imagen 18: Tapa del libro: “*Pink and Blue*” Fuente: Internet, imágenes.

La historiadora Paoletti - citada por Bazán (2019)- explica que hasta el siglo XIX, niñas y niños se vestían de forma muy parecida. El blanco era el color más utilizado por motivos prácticos, se encontraba en todas partes y era fácil de lavar - algo vital cuando el lavado insumía muchas más horas que en la actualidad. El blanco tenía la ventaja de no desteñirse con jabones fuertes o hervor, un método común de lavado por aquella época. También compartían la costumbre de usar vestidos o túnicas por motivos de practicidad. Mientras usaban pañales, era más fácil cambiarlos con vestido, y cuando ya no los usaban, el vestido sobrevivía mejor que los pantalones, a los estirones repentinos. No era importante distinguir el género a simple vista ni existía ropa o juguetes de niñas o de niños.

En los primeros años del siglo XX, comenzaron a establecerse patrones de colores para niñas y niños. Sin embargo, se hacía de forma opuesta a los que conocemos a la fecha. El rosa era interpretado como un color más decidido y fuerte, más adecuado para los niños, mientras que el azul, más delicado y refinado, era mejor para las niñas.

La autora, adjudica este comienzo de la diferenciación de género a razones muy distintas. Por un lado, el desarrollo químico-industrial impulsó la creación y utilización de una amplia variedad de tintes para la ropa y además se simplificaron las formas de lavado. Por otro lado, luego de la Segunda Guerra Mundial, se conoció el fenómeno denominado *baby boom* dado por un gran aumento en la tasa de natalidad. Esto provocó que los niños pequeños pasaran a tener un papel relevante en la sociedad, siendo una industria atractiva para los empresarios. Por lo tanto, era más ventajoso establecer patrones de colores con el propósito de que los padres no re-utilizaran el vestuario de sus hijos varones en su hermana y viceversa.

Pero esta tendencia no duró muchos años. Algunos grupos feministas entre la década del 60 y 70 promovieron -entre otras cosas- la "crianza unisex", lo cual repercutió en las prácticas sociales. Los comercios de la época comenzaron a ofrecer indumentaria para chicos y chicas tendiente a eliminar las dicotomías.

Llegando a la década de los cuarenta los diseñadores y fabricantes de vestuario dieron vuelta el esquema de colores asociando el rosa a las nenas y el celeste a los nenes, esto se vio respaldado en los años posteriores por íconos de la moda femenina que se mostraban vistiendo de rosa como es el caso de Jackie Kennedy Onassis y Marilyn Monroe.

Recién en la década de los 80, hace sólo cuarenta años, la utilización del rosa como femenino y el celeste como masculino se instaló definitivamente. El marketing y la posibilidad de averiguar el sexo de los niños con anterioridad, debido a un avance tecnológico en las ecografías, hizo que la industria del vestuario infantil aprovechara esta relación entre sexo y colores para vender más. En esa época, un varón vestido de rosa tenía una connotación cultural negativa. (Cruz, 2017).

En el ámbito cinematográfico se puede evidenciar este cambio de colores en la película *Peter Pan*, donde el personaje infantil Michael Darling llevaba un pijama rosa, en el estreno de la película en 1953 y luego el mismo pijama se presenta de color azul, para el relanzamiento de la película en 2013.

Publicidad de la película Peter Pan



Imagen 19: Michael Darlin de la película "Peter Pan". Pijama rosa en 1953 y azul en 2013. Fuente: Bazán,2019..

Actualmente el rosa y el azul siguen siendo una industria en sí mismos, pero en distintas partes del mundo crecen los cuestionamientos a los binarismos y los mandatos tradicionales. Existen distintos grupos de la sociedad que luchan en contra de la discriminación y por una igualdad de derechos poniendo en cuestionamiento el patrón de colores para cada género, entre otras cuestiones. Como se sabe, los primeros años de vida de los niños son decisivos en el desarrollo de la personalidad. En la actualidad se

busca una sociedad menos sexista, en la cual no existan colores, juguetes, ni actividades diversificadas para niñas o niños.

Por otra parte, la demanda de colores neutros para bebés crece, también, debido a una cuestión de practicidad y ahorro. Los padres que buscan productos de bebés para su primer hijo prefieren colores “unisex” que puedan servir para sus siguientes hijos, cualquiera sea el sexo. Si bien el color rosa o celeste no debería considerarse únicamente para nenas y nenes, es una realidad, que gran parte de la sociedad los sigue diferenciando de ese modo y, por esa razón los padres optan por la gama de los grises, los beige y los amarillos como colores adecuados para ambos géneros.

A continuación, se esquematiza lo comentado anteriormente en una línea del tiempo, con fechas aproximadas de cuando se fueron dando estos cambios:

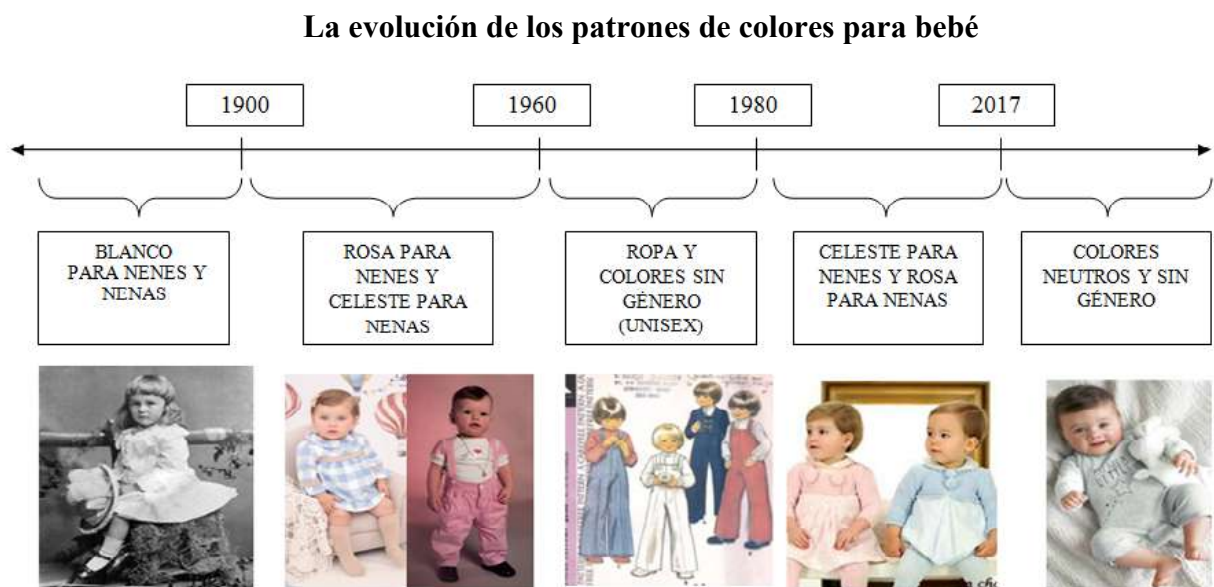


Imagen 20: Evolución de la ropa infantil desde el siglo XIX hasta la actualidad. Fuente: producción propia.

7. OCASIONES PARA REGALAR

Las futuras mamás y papás no son los únicos en comprar productos de bebés. Los familiares, amigos y conocidos cercanos a un bebé que está por llegar comprarán seguramente un regalo y quizás en más de una ocasión.

A. BABYSHOWER

Uno de los eventos más conocidos para este tipo de recibimiento es una reunión denominada “*babyshower*” que realizan todas las mujeres cercanas a la madre para agasajar al nuevo integrante de la familia, que está por llegar, y compartir, en ella, saberes propios de la maternidad.

Fiesta de Nacimiento



Imagen 21: Fiesta babyshower. Fuente: Internet, imágenes.

Según Pascual, (2019), esta fiesta tiene sus orígenes, hace muchos años atrás, en Egipto o Roma donde celebraban y festejaban la bienvenida del recién nacido. En estos casos sólo se incluían mujeres quienes intercambiaban experiencias y ofrecían consejos a la embarazada sobre el cuidado del niño, el parto y el posparto. Además, se obsequiaban regalos y ofrendas confeccionadas a mano para el recién nacido, como vestimentas, zapatitos, mantas y alimentos. A diferencia de la fiesta actual, la celebración se hacía una vez nacido el bebé, ya que en aquellos tiempos la mortalidad del niño y/o de la madre era bastante frecuente y preferían hacerla cuando el bebé naciera. En estas culturas antiguas, la fiesta se realizaba para el hijo primogénito, ya que los hermanitos menores heredarían sus pertenencias.

Sin embargo, esta tradición comenzó a realizarse con mayor auge en Estados Unidos tras la Segunda Guerra Mundial, con el fin de ayudar a los familiares que lo habían perdido todo. El término “*babyshower*” surgió en dicho país y, como su propio nombre indica, goza del sentido práctico de recibir una “lluvia” de regalos ante la inminente llegada del bebé, que ayude a los futuros padres a afrontar esta etapa de una forma más fácil.

Esta celebración se ha extendido por Latinoamérica y el mundo, aunque con nombres distintos. Por ejemplo en España y México se le llama “fiesta de bienvenida al bebé”, en Costa Rica “té de canastilla”, en Brasil, “chá de bebê” y en Sudáfrica, “stork party” –fiesta de cigüeña.

En Argentina generalmente se la llama “baby shower” y se realiza un mes antes del nacimiento. Algunas familias incorporan también a los hombres en el festejo y los invitados llevan regalos para la madre y el hijo/hija. Es por esta razón que la mayoría de las embarazadas postergan las compras hasta después del evento. Se procura que la fiesta tenga un tema central con juegos, en la que combinen todos los elementos como decoración, invitaciones y *souvenirs*.

B. OTRAS FESTIVIDADES

Recientemente se han incorporado otras fiestas de bebé que se centran en el futuro papá, donde también se reciben regalos. La organización de la fiesta se realiza normalmente por los amigos del padre como una forma de ayudar. Se la suele llamar “fiesta del pañal” porque es el principal regalo de esta reunión, en la que se comparten juegos y comida.

También, existen otras ocasiones en donde se compran regalos: durante los primeros meses del embarazo y el mismo día del nacimiento. Luego, se dan otras festividades como el Bautismo, fiestas de fin de año y los primeros cumpleaños, sin mencionar que los padres y familiares más, cercanos al bebé, seguirán comprando en cualquier momento y de manera reiterada productos de su agrado.

Festividades de bebés



Imagen 22: Cumpleaños de 1 año. Fuente: Instagram

C. REGALOS EMPRESARIALES

En el ámbito laboral es muy común que grandes organizaciones regalen un presente a sus miembros al enterarse de que esperan un bebé. Estos llamados, “regalos empresariales” se hacen a modo de promoción y para lograr fidelidad a la empresa generando cierta empatía por la noticia. Algunas obras sociales hacen este tipo de obsequios, pero no sólo a sus empleados, sino también a sus afiliadas. Por lo general se trata de un producto con el logo impreso de la marca, que le será de utilidad en los primeros meses o años del bebé. Los obsequios más comunes son: sets de ropa para recién nacidos, mantas recibidoras, porta-documentos de bebé o mochilas maternas con cambiadores.

Regalos empresariales



Imagen 23: Regalos empresariales. Obsequio OSDE. Fuente: Internet, imágenes

8. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIO

Un plan de negocios es una herramienta que sirve para convertir una idea de negocio en un proyecto empresarial. Es un documento escrito que incluye objetivos, estrategias y acciones para lograr un correcto posicionamiento de mercado.

Según Lognecker, Petty, Palich y Hoy (2012) *“un plan de negocios es un documento que delinea el concepto esencial sobre el que una empresa se fundamentará y que describe la forma en que se materializará dicho concepto.”* (p. 165)

Según Hurtado Sanchez (2008) un plan de negocio es un *“documento en el que se describen los recursos con los que se va a desarrollar un proyecto empresarial, analizando y coordinando los diferentes factores que intervienen en su puesta en marcha y en la obtención del éxito perseguido. Se trata, por tanto, de la construcción del camino que posteriormente se va a recorrer para materializar un negocio.”*

Puede presentar distintas utilidades dependiendo del objeto del mismo, como López Moretti (2016) detalla:

- Le permite al emprendedor realizar un exhaustivo análisis de mercado que le aporte la información necesaria para conocerlo, elaborar estrategias y conocer la rentabilidad del mismo.
- Una vez en marcha, el plan de negocios sirve como una herramienta interna que permita evaluar el desarrollo de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.
- Puede utilizarse como un instrumento para tomar decisiones corporativas, como, por ejemplo: apertura y adquisición de una nueva unidad de negocio externa o, incluso, el lanzamiento de un producto o servicio.

- Sirve como una tarjeta de presentación de los emprendedores ante terceras personas: bancos, inversores institucionales y privados, organismos públicos.... y cuando haya que recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y/o apoyo financiero.

En consecuencia, tanto para el desarrollo de un nuevo emprendimiento como para el análisis de inversiones corporativas, el plan de negocios se convierte en una herramienta fundamental para evaluar su viabilidad técnica, económica y financiera.

En cuanto a su estructura no existe un patrón único que deba seguirse, sin embargo, todos tienen la misma esencia e incluyen información similar distribuida de diferentes maneras y con distintos enfoques. La siguiente estructura propuesta es común a varios planes de negocio y para el desarrollo de la misma se tomó como referencia una estructura similar descrita por Longenecker, et al. (2012) en su libro *Administración de pequeñas empresas*.

- Resumen ejecutivo
- Descripción y visión del negocio
- Análisis del mercado
- Análisis del entorno
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Análisis económico financiero
- Apéndices

A. RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es lo primero que aparece en un plan de negocio con el objetivo de ofrecer una visión general de todo el plan, redactado en una extensión que no incluya más de dos carillas. Transmite un panorama claro y conciso de la iniciativa de emprendimiento propuesta y, al mismo tiempo, comunica emoción en relación con sus posibilidades de rentabilidad. Es por ello que se debe redactar al finalizar el plan de negocio. Está dirigido a posibles inversionistas o bancos con el fin de captar su atención y conseguir recursos financieros. Esto significa que debe estar escrito de tal forma que logre claridad e interés al lector.

El mismo debe incluir, de forma breve, aspectos como:

- La idea de negocio
- Principales características del público objetivo
- Valor del producto o servicio para el público objetivo.
- Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
- Entorno competitivo.

- Inversión necesaria.
- Objetivos a medio/largo plazo.

B. DESCRIPCIÓN Y VISIÓN DEL NEGOCIO

Este apartado ofrece una breve descripción de la empresa, su naturaleza y las actividades básicas del negocio. Si la empresa ya existe, se incluye su historia. Se describe el rubro, el tipo de consumidores que pretende atender, el producto o servicio que ofrecerá y la manera en que lo hará, el lugar en el que la compañía se encuentra establecida y el ámbito de operación -local, nacional o internacional. Así también, en esta sección se establecen los objetivos de la empresa, la misión, la visión y los valores. En muchos casos también se abordan cuestiones legales, en especial aquellas que tienen que ver con la constitución jurídica de la empresa.

Bases del negocio

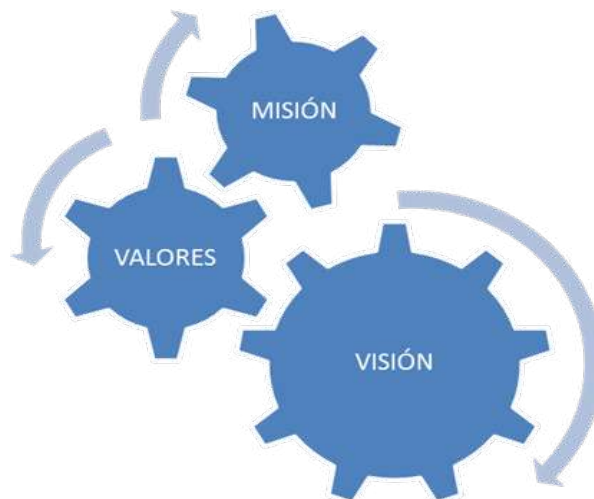


Ilustración 14: Misión, Visión, Valores. Fuente: Internet, imágenes.

La misión de una empresa es la razón de ser de la misma, el motivo por el cual existe. Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012), la misión “describe el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es lo que aspira a largo plazo. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para una empresa ante los ojos de los clientes, proveedores, empleados y propietarios “*Consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr, orienta la misión de la empresa y ayuda a guiar la formulación de estrategias*” (Hill y Jones, 1994).

Las declaraciones de visión suelen corresponder a las aspiraciones del dueño o los dueños de la empresa, por lo que para definirla es necesario que éstos se planteen las siguientes preguntas:

- ¿qué queremos llegar a ser?
- ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ¿en qué nos queremos convertir?
- ¿a dónde queremos llegar?
- ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar?

Los valores de una empresa son los principios o creencias que una empresa posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros. Establecer los valores de una empresa permite darle una identidad y personalidad, cimentar las bases para su cultura, inspirar y motivar a los trabajadores, y proyectar una imagen positiva ante los empleados, proveedores, público y comunidad.

Luego de describir la idea de negocio, definir la misión y visión del mismo y los valores que guiarán sus acciones, se definen los objetivos estratégicos de la empresa. Estos establecen metas de desempeño de una organización, es decir, los resultados y productos que la administración desea lograr en un corto y largo plazo. (Thompson, et al, 2012). Los objetivos bien establecidos deben ser específicos, cuantificables o medibles, y contener una fecha límite para su consecución.

C. ANÁLISIS DE MERCADO

Se describe el sector en el que el negocio compite o competirá. La finalidad principal de esta sección es explicar la oportunidad y demostrar por qué existe un mercado importante que atender. Se identifican los diferentes segmentos de la industria y se describe en detalle el o los nichos en que planea participar. Se realiza una investigación de sus principales clientes y competidores y se estima la demanda potencial de ese mercado meta.

Según Kotler y Keller (2016), para analizar el mercado y luego definir las estrategias de marketing se deben seguir los siguientes tres pasos:

1. Segmentar el mercado en distintos grupos de compradores con diferentes características. - segmentación de mercado.
2. Seleccionar uno o más segmentos de mercado en los que entrará la empresa. - mercado meta.

3. Establecer, comunicar y entregar a cada segmento los beneficios que son adecuados a la oferta de mercado de la empresa. -posicionamiento de mercado.

Análisis de mercado



Imagen 24: Pasos para analizar el mercado. Fuente: Kotler y Keller.

a. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado divide un mercado en partes bien definidas. Según Kotler y Keller (2016) un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos.

El autor suele utilizar dos grupos amplios de variables para segmentar los mercados. Uno de acuerdo con las características descriptivas- geográficas, demográficas y psicográficas- y otro a partir de consideraciones conductuales como las respuestas del consumidor a los beneficios del producto, las ocasiones de uso o las marcas preferidas.

Para el plan de negocios se toma de guía la siguiente segmentación propuesta por Kotler y Keller (2016) en su libro denominado *Dirección de Marketing*.

- Segmentación geográfica

La segmentación geográfica divide el mercado en unidades geográficas como naciones, provincias, regiones, ciudades o vecindarios. La empresa puede operar en una, en varios o en todas las unidades, pero poniendo atención a las variaciones locales de cada una. De esa manera es capaz de ajustar los programas de marketing a las necesidades y deseos de los grupos locales de clientes.

- Segmentación demográfica

La demografía es el estudio estadístico de la población humana con fines científicos y sociales. Para el marketing, la segmentación demográfica se refiere a las personas que forman un mercado específico para un producto o servicio en función de los datos demográficos. Para estudiar el mercado, es importante conocer los datos demográficos de ese sector.

Los atributos demográficos como la edad, la generación, el sexo, el género, la religión, los ingresos y la formación académica juegan un papel importante en la investigación. Ya sea con el objetivo de lanzar un nuevo producto, introducir cambios o implementar nuevos servicios.

- Segmentación psicográfica

La psicografía es una ciencia que utiliza la psicología y la demografía para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica, los compradores se dividen en diferentes grupos sobre la base de sus características psicológicas y de personalidad, su estilo de vida o sus valores. Las personas de un mismo grupo demográfico pueden exhibir perfiles psicográficos muy diferentes.

- Segmentación conductual

El autor mencionado, divide a los consumidores en grupos sobre la base en sus conocimientos de un producto, así como también, en su actitud, uso y respuesta hacia el mismo. Las siguientes variables son puntos de partida para generar segmentos de mercado.

-Ocasiones: los compradores se pueden distinguir según las ocasiones en las que sienten una necesidad del producto. La segmentación por ocasión puede ayudar a las empresas a expandir el consumo de su producto. Un ejemplo de ocasión de compra, lo constituyen los muebles del hogar, ya que se presenta por lo general cuando una pareja se casa, cuando se espera un nuevo miembro en la familia, cuando el pequeño ha crecido lo suficiente para abandonar su cuna o cuando los productos usados se deterioran. No es usual que una familia cambie el comedor o las camas de todos los miembros de la familia anualmente.

-Situación de lealtad: los consumidores tienen distintos grados de lealtad hacia marcas específicas, tiendas y otras entidades. Los compradores se pueden dividir en cuatro grupos según su lealtad hacia las marcas. Por un lado, están los leales incondicionales, quienes compran siempre a una sola marca. También están los leales divididos, consumidores leales a dos o tres marcas. Los leales cambiantes, consumidores que cambian de una marca a otra. Y por último están los cambiantes, quienes no muestran lealtad a ninguna marca.

-Etapas de disposición del comprador: algunas personas no saben de la existencia de un producto, algunas saben que existe, otras desean el producto y otras piensan comprarlo. Para determinar cuántas personas están en las diferentes etapas y cuán efectivas han resultado sus campañas para llevarlas de una etapa a la siguiente, se puede emplear un “*embudo de marketing*”. Esta estrategia divide al mercado en compradores con diferentes etapas de disposición y ayuda a diseñar un correcto programa de marketing con el fin de captar más clientes y aumentar sus ventas.

-Actitud: se pueden encontrar cinco grupos de actitud en un mercado: entusiasta, positivo, indiferente, negativo y hostil. Se identifican estas actitudes para determinar cuánto tiempo y esfuerzo se deben dedicar a cada tipo de consumidor. Estas clases van a determinar cuántos recursos utilizar para llegar a cada una de ellas. Por ejemplo, un vendedor no perderá tiempo con personas que son hostiles al producto, reforzará la actitud de los que tienen una disposición positiva y tratará de ganar la aceptación de las personas que se encuentran indiferentes.

b. Elección del mercado meta

Luego de llevar a cabo la segmentación de mercado, la empresa debe identificar las oportunidades que le ofrecen los diferentes segmentos y decidir a cuántos y a cuáles dirigirse. Para ello la empresa debe tener en cuenta dos factores: el atractivo general del segmento, las metas y recursos de la empresa. El atractivo se determina sobre la base del tamaño, nivel de crecimiento, rentabilidad, economías de escala, el riesgo, competidores de la industria, entrantes potenciales y disponibilidad de proveedores, entre otros factores.

Así mismo la empresa debe decidir si abarca todo el mercado o se concentra en uno o más segmentos específicos. A continuación, se describen los enfoques que pueden adoptar las empresas (Kotler y Armstrong, 2001):

- Marketing indiferenciado: se da cuando la empresa trata a todos los compradores o posibles compradores, como un grupo homogéneo. En lugar de producir diferentes estrategias de comercialización para los diferentes segmentos de la sociedad o incluso productos diferentes para los distintos grupos, realiza la misma oferta para todos. De esta manera, la estrategia consiste en usar un enfoque que apunte a apelar a tantas personas como sea posible.
- Marketing diferenciado: la empresa se dirige a varios segmentos diseñando ofertas individuales para cada uno. Por lo tanto, consiste en identificar y atender diferentes segmentos adaptando a ellos la estrategia de marketing, por ejemplo, Inditex, un grupo que cuenta con varias marcas de indumentaria dirigidas a públicos diferentes.
- Marketing concentrado: este caso se da cuando la empresa comercializa únicamente para un segmento o sub segmento específico, con el fin de obtener una alta participación de mercado. Es decir, se trabaja con **nichos de mercado**. Esta es una estrategia atractiva para empresas con recursos limitados o para empresas pequeñas que se encuentran incursionando en el rubro por primera vez.

c. Posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Por lo tanto, esta etapa consiste en diseñar la oferta e imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Se trata de crear una propuesta de valor para el cliente, es decir, una razón convincente por la cual el mercado debería comprarle a esa marca. Para ello se debe comunicar de forma directa o indirecta las diferencias que existen entre la marca y sus competidores, recalcando, por supuesto, los beneficios de la misma.

Las principales estrategias de marketing sobre posicionamiento de marca son:

- **Beneficio:** esta estrategia se basa en posicionar el producto por el beneficio que ofrece.
- **Calidad/Precio:** ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o bajos.
- **Atributos:** se trata de posicionar el producto por los atributos que ofrece.
- **Uso/Aplicación:** otra opción es posicionarse sobre la base del uso o la aplicación que se le puede dar al producto.
- **Categorías:** posicionarse como líder en una categoría de productos.
- **Competidor:** comparar los atributos de la empresa con la de otros competidores. Esta estrategia es muy común en detergentes o productos de limpieza.

d. Estimación de la demanda

Luego de desarrollar los tres pasos anteriores, conocidos como los “STP” pasos del marketing, se debe estimar la demanda potencial del mercado seleccionado, para luego calcular el potencial de ganancias del negocio.

D. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A través del análisis del entorno se determina a qué se enfrenta la empresa y cuáles son sus factores claves de éxito. En esta sección se analizan las variables externas a la organización, sobre las cuales no tiene control, pero influyen de forma directa o indirecta en la empresa.

Variables del Micro y Macro entorno.



Imagen 25: Variables del macro y micro entorno. Fuente: producción propia.

a. Micro entorno

Por un lado, se estudian las variables del micro entorno, agentes muy cercanos a la empresa y con las cuales la organización interactúa constantemente influyendo en forma directa: proveedores, intermediarios, administraciones públicas y competidores.

- Proveedores: empresas que proporcionan materia prima para poder producir bienes y servicios.
- Intermediarios: Son los que operan en los canales de distribución, necesarios en muchos casos por la distancia física que hay entre la producción y el consumidor. Los intermediarios encarecen el bien y/o servicio ya que existe un elemento añadido, la distribución.
- Administraciones públicas: influyen fijando normas de apertura, impuestos... que afectan a la empresa.
- Competidores: empresas que fabrican y/o venden el mismo bien o servicio que el de la empresa. El mercado puede decidir entre uno u otro. Según el licenciado en publicidad Jose, (2013) existen los siguientes tipos de competidores:
 - ◇ **Competencia directa o de primer grado:** aquellas empresas que operan en el mismo mercado, con idénticos canales de distribución, con iguales o parecidos productos/servicios o soluciones y que se dirigen al mismo perfil de potenciales clientes.

- ◇ **Competencia indirecta o de segundo grado:** serían aquellas empresas que opera en el mismo mercado, con los mismos canales de distribución, que tocan el mismo perfil de potenciales clientes y cubren las mismas necesidades, pero cuyo producto/servicio o solución difiere en alguno de sus atributos principales.
- ◇ **Productos sustitutivos o de tercer grado:** serían aquellos productos o servicios que, satisfaciendo la necesidad principal de nuestro producto, difiere en sus atributos, pero compiten en el mismo mercado y sector.

Para llevar a cabo el análisis del microentorno y conocer el atractivo del sector se utiliza una técnica denominada las cinco fuerzas de Porter, citadas en el libro *Dirección de Marketing* de Kotler y Keller, (2016).



Esquema 6: Fuerzas competitivas. Fuente: Kotler y Keller, 2016.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite conocer el grado de competencia que existe en una industria o sector, y utilizarla como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Las cinco fuerzas son:

1. Intensidad de rivalidad entre competidores: un segmento no es atractivo si incluye un gran número de competidores agresivos o fuertes. Estas condiciones incluyen guerras de precios, batallas publicitarias, sabiendo que competir es más costoso para la empresa.
2. Amenaza de entrada de nuevos participantes: el segmento más atractivo es aquel donde las barreras de entrada son altas y las de salida son bajas. Es decir, donde hay pocas empresas que

pueden entrar al sector, pero si tienen un desempeño negativo, pueden salir con facilidad. Si tanto las barreras de salida como las de entrada son bajas, las empresas pueden entrar y salir con facilidad del sector, lo que significa una gran amenaza de competidores. El peor caso es cuando las barreras de entrada son bajas y las de salida altas, es decir cuando hay muchos competidores debido a la facilidad para entrar en el mercado, pero les resulta difícil salir en épocas malas.

3. Amenaza de productos sustitutos: un segmento no es atractivo cuando existen sustitutos reales para el producto. Esto limita las ventas de una empresa cuando suben sus precios, ya que los clientes buscan alternativas más económicas, o sustitutos para satisfacer sus necesidades o deseos.
4. Poder de negociación de los proveedores: un segmento no es atractivo si los proveedores poseen mayor poder de negociación a la hora de determinar precios y cantidades. Este hecho ocurre cuando son pocos los proveedores que ofrecen el insumo necesario, cuando ellos pueden integrarse a la distribución fácilmente o cuando los costos de cambio de proveedor son altos. En este caso lo más adecuado para la empresa es crear relaciones de ganar-ganar con los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores: Un segmento no es atractivo cuando los compradores tienen un alto poder de negociación. Se da esta situación cuando el producto no está diferenciado de la competencia, cuando los costos de cambio de marca son bajos o cuando pueden producirlos ellos mismo.

b. Macro entorno

Por otro lado, se analizan las variables del macro entorno. Es decir, aquellos elementos que no interactúan de forma directa con la empresa, pero sí influyen en ella:

- Elemento demográfico: se refiere al tamaño de la población. Cuanto más grande es el tamaño de la población, más posibilidad de negocio se puede tener, y por lo tanto, se harán más acciones de marketing. El tamaño de la población cambia en función de tasa de natalidad, tasa de mortalidad, esperanza de vida, migraciones y según estos casos, hay más o menos oportunidades para ese sector de negocio.
- Elemento económico: trabajar en un mercado que se encuentra en expansión, en el que predomina el consumo de marcas, no es lo mismo que el que está en recesión, en el que se tiende a comprar productos genéricos de menor precio, que cubren igualmente las necesidades de los consumidores. También influye mucho en el comportamiento del consumidor, el tipo de interés

-habrá más o menos inversiones-, la tasa de paro -si hay un incremento del paro, habrá una reducción del consumo.

- Entorno cultural: el nivel cultural afecta al tipo de producto que se consume y también la manera de adquirirlo. En cada cultura diferente se usan campañas de marketing adaptadas a esa región, que tienen en cuenta costumbres, preferencias, y estilos de vida diferentes.
- Entorno tecnológico: se analizan los nuevos avances tecnológicos en lo que se refiere a formas de producción, comunicación, herramientas de promoción y todas aquellas modificaciones del estilo de vida de las personas, a causa de innovaciones tecnológicas.
- Entorno legal: se deben analizar y estudiar las leyes generales que rigen en el país y en la región en donde se quiere constituir el negocio. No se puede hacer nada que la ley considere ilícito o que perjudique a terceros. A su vez, si el negocio desea expandirse con sucursales a otras provincias o países deberá estudiar y conocer sus leyes para funcionar correctamente.
- Entorno medio-ambiental : Actualmente el tema del respeto al medio ambiente es uno de los más importantes, si la empresa quiere ser competitiva. Cada vez más países promulgan leyes que protegen sus recursos naturales, especialmente el aire, bosques y recursos hídricos, contra los daños generados por la actividad industrial. Se deben revisar los impactos de la empresa o de los productos, sobre los ecosistemas de las zonas donde ésta realice operaciones. Un “producto ecológico” o actividades comerciales que protejan el medio ambiente es recibido por la sociedad con éxito; mientras que la oferta de un producto que contamine o destruya el ambiente, durante su producción o uso, podría generar además del rechazo social, demandas legales y multas costosas.

Todo lo referido hasta el momento sobre el entorno está desarrollado por Kotler y Keller, (2016) en su libro *Dirección de Marketing*, (p. 73.)

Para llevar a cabo el análisis del macro entorno se utiliza una herramienta denominada análisis PEST. El análisis PEST deriva de las siglas de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. También se usan las variantes PESTEL o PESTLE, donde se incluyen los aspectos "Legales" y "Ecológicos" en apartados separados. Su origen se remonta al año 1968 con la publicación de un ensayo sobre marketing titulado “*Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*” realizado por los teóricos Fahey y Narayanan que fueron sus precursores. (Peiró, s.f.).

Esta herramienta se encarga de investigar e identificar los elementos generales que conforman el entorno, en el cual se desarrollan las organizaciones y afecta las mismas, para luego, establecer una estrategia adecuada y eficaz.

Análisis PEST



Esquema 7: Análisis PEST. Fuente: Internet, imágenes

c. Análisis FODA

Para concluir el análisis del entorno se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa combinando sus aspectos internos y las variables externas que influyen en la misma. Este análisis se denomina FODA, ya que se analizan las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas de una empresa a través de una matriz cuadrada. El objetivo es determinar las ventajas competitivas de la organización bajo análisis y la estrategia genérica, que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. (Kotler y Keller, 2016)

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, (2012). “*El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su bienestar futuro.*”

Matriz FODA

	FORTALEZAS Se enumeran las fortalezas identificadas	DEBILIDADES Se enumeran las debilidades identificadas
OPORTUNIDADES Se enumeran las oportunidades identificadas	F-O Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para maximizar las OPORTUNIDADES	D-O Estrategias para minimizar las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Se enumeran las Amenazas identificadas	F-A Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para minimizar las AMENAZAS	D-A Estrategias para minimizar las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Esquema 8: Matriz FODA. Fuente: Thompson, et al, 2012.

E. PLAN DE MARKETING

Determina la estrategia se sigue para distribuir y vender los productos. Describe la forma en que la empresa llega y atiende a los clientes dentro de un mercado determinado. Esta sección presenta la estrategia de marketing, los métodos para identificar y atraer clientes; estrategias de fijación de precios; enfoque de ventas, tipo del personal de ventas y canales de distribución; tipos de promociones y publicidad. Es decir, se definen las estrategias del marketing mix, -las famosas “4 p”-.

a. Estrategias de producto

“Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea”. (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 221)

Las estrategias de producto hacen referencia al conjunto de acciones que se llevan a cabo para diseñar y realizar un producto o servicio, teniendo en cuenta las necesidades del cliente potencial. Para ello se deben analizar todos los aspectos del producto y no sólo el diseño físico del mismo. Kotler y Armstrong (2008) dividen en tres dimensiones o niveles, los elementos que forman parte de un producto:

- **Producto Básico:** es el beneficio esencial del producto, que lo hace valioso para el consumidor, ya que cubre una necesidad. Por ejemplo, si hablamos de un automóvil, el producto básico es cubrir la necesidad de traslado.
- **Producto Real:** es el producto tangible, es decir la forma física del mismo. Tiene que ver con la presentación del producto a la audiencia y con las características que lo diferencian de la competencia. Por lo tanto el producto real, es aquel que se realiza a partir del producto básico y está compuesto por varios aspectos formales como: *Calidad, Marca, Diseño, Envase y Estilo*. En definitiva, es en realidad, lo que el comprador está adquiriendo.
- **Producto Aumentado:** son los atributos intangibles del producto. Normalmente es el valor añadido que se le aumenta a dicho producto. Esta acción se realiza a través de servicios de apoyo, como de instalación o postventa. Está relacionado con el servicio al cliente personalizado, los métodos de pago ofrecidos y los servicios de entrega.

Niveles de producto



Esquema 9: Niveles de producto. Fuente: Kotler y Armstrong, 2008.

Cada nivel de producto es un agregado de valor. Las estrategias tienen que contener a todas las dimensiones, tanto a los atributos tangibles como intangibles; para cubrir las expectativas de los clientes y generar una imagen de marca diferencial al resto. Es importante innovar constantemente en estas acciones para no perder el interés del cliente y satisfacer las necesidades cambiantes de los mismos.

b. Estrategias de precio

Para determinar el precio de los productos, las organizaciones deben tener en cuenta los objetivos que desean lograr y la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa. No es lo mismo, una marca que se lanza al mercado por primera vez, que una marca con presencia en la mente de los consumidores al introducir un nuevo producto. Y no es lo mismo introducir un producto novedoso

para el mercado, que un producto cuyos beneficios ya se consiguen en otras marcas. Por lo tanto, para lanzar un producto al mercado, es necesario determinar, en primer lugar, la estrategia de precio que se quiere seguir.

Una opción es optar por la estrategia de penetración de mercado, utilizada principalmente cuando se tiene un producto poco diferenciado. Consiste en fijar un precio bajo o similar al de la competencia, para atraer rápidamente clientes. En este caso los márgenes de beneficios son más bajos, pero el volumen de unidades vendidas lo compensa para amortizar la inversión.

La otra opción es utilizar una estrategia de descremado cuando se posee un producto novedoso y con atributos diferenciados. Esta estrategia consiste en fijar precios elevados dirigidos a segmentos dispuestos a pagar algo más, por un producto valorado por encima de la competencia. En este caso la cuota de mercado se incrementa lentamente, pero los precios iniciales aportan márgenes de beneficio altos, que amortizan la inversión de la fase de lanzamiento.

Una vez determinada la estrategia, la empresa debe escoger el método con el que fijará el precio de sus productos. Siguiendo a los autores antes mencionados, Kotler y Armstrong (2016), se detallan los siguientes métodos para fijar los precios de un bien:

- Método basado en márgenes: consiste en añadir el margen de beneficio al costo total unitario del producto. Se deben tener en cuenta tanto los costos variables como los fijos. Es una de las metodologías más recomendadas para PYMES y emprendedores.

$$\text{Precio con margen} = \frac{\text{costo unitario}}{(1 - \text{rendimiento deseado por las ventas})}$$

- Método basado en el rendimiento meta: la empresa determina el precio que producirá su índice meta del rendimiento sobre la inversión.

$$\text{Precio de rendimiento meta} = \text{costo unitario} + \frac{\text{rendimiento deseado} \times \text{capital invertido}}{\text{ventas unitarias estimadas}}$$

- Método basado en la demanda: Este método no toma en cuenta directamente los costos de producción. Se le presta atención a los precios de bienes o servicios similares y se realizan encuestas para saber cuánto estaría dispuesto a pagar un individuo por un producto determinado.
- Método basado en la competencia: Es una técnica que se utiliza habitualmente cuando hay una empresa líder en el mercado, en el que se quiere incursionar. En este caso hay dos alternativas, ponerlo más bajo o más alto que la competencia. Si se pone por debajo, puede llevar a una guerra de precios con el líder y sacar a la empresa entrante del mercado, debido a que la primera

tiene mayor respaldo económico para hacerlo. Si se escoge un precio superior, es necesario tener beneficios suficientes que justifiquen ese accionar.

c. Estrategias de distribución

Constituye la elección de los medios de distribución o canales por lo cuales el cliente podrá tener acceso a los productos o servicios que se ofrecen. Estos, incluyen puntos de venta o de atención, almacenamiento, formas de distribución, intermediarios, todo aquello que garantice que el consumidor pueda tener la posesión del producto.

d. Estrategias de comunicación - promoción

Se incluyen todos los medios, técnicas y herramientas de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer sus productos, contactarse con clientes, y transmitir la imagen propuesta por la misma. Se establecen las actividades específicas de comunicación que permiten cumplir con los objetivos propuestos. En resumen, constituyen todos los esfuerzos que la empresa realiza para comunicarse con el público objetivo, a través de la mezcla de comunicaciones de marketing: relaciones públicas, publicidad, promociones, marketing directo y ventas personales.

F. PLAN DE OPERACIONES Y DESARROLLO

Ofrece información acerca de la forma de producción del producto o servicio. Esta sección analiza cuestiones como la ubicación y las instalaciones, por ejemplo, cuánto espacio requiere la empresa y qué tipo de equipo necesita. Se describe si la misma empresa será la productora o se subcontratará la producción. Explica que actividades se llevaran a cabo dentro de las mismas y cuales son tercerizadas a otras empresas o profesionales. También explica el enfoque que propone la empresa para garantizar la calidad, el control de inventarios y el empleo de proveedores para obtener las materias primas.

Además, ofrece información en cuanto la estructura de la empresa. Se identifica las áreas funcionales necesarias y puestos de trabajo. Se determina el personal a contratar y las actividades operativas requeridas para el funcionamiento de la misma.

G. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Un plan económico-financiero es un documento que cuenta con los datos necesarios para mostrar si una empresa será rentable o no, y si lo es, en que momento comienza a generar beneficios. Presenta una visión cuantificada de la idea de negocio, con pronósticos financieros a una proyección de cinco a diez años.

Esta sección incluye información sobre los costos fijos y variables de la empresa, la inversión necesaria, la financiación y los ingresos previstos.

En primer lugar, se detallan los costos en los que incurrirá la empresa para poner en marcha el negocio, los costos fijos mensuales y los costos variables de cada producto o servicio. Esto permite conocer cual es la inversión inicial y si es necesario pedir financiación externa.

Posteriormente se hacen proyecciones financieras, generalmente a cinco años, en donde se identifican los ingresos previstos y el tiempo estimado, en el que la empresa comienza a ganar dinero. Es vital que las proyecciones financieras estén sustentadas en supuestos sólidos y explicaciones de la determinación de sus cifras. En el caso de necesitar financiamiento externo o inversores, este apartado deber ser lo suficientemente claro y atractivo para captar su interés.

Por último, se determina si el proyecto es económicamente viable teniendo en cuenta todos los datos analizados anteriormente, y el porcentaje de rentabilidad esperada.

H. APÉNDICE

El apéndice contiene diferentes materiales complementarios y anexos para facilitar al lector la mejor comprensión del plan. Estos documentos de apoyo pueden incluir cualquier cuestión referenciada en el texto del plan de negocios, como fotografías de productos, instalaciones y edificios; referencias profesionales; estudios de investigación de mercados; investigaciones pertinentes publicadas; y contratos de venta firmados.

III PLAN DE NEGOCIO PARA “WUMA minis”

1. RESUMEN EJECUTIVO

“WUMA minis” es un emprendimiento que ofrece productos novedosos y prácticos para bebés de hasta un año. Es una marca que diseña y fabrica sus propios productos, en base a las necesidades demandantes de padres y madres. Su objetivo es crecer estructuralmente para poder ofrecer la mayor cantidad de productos requeridos a la hora de esperar la llegada de un recién nacido.

El mercado al cual se dirige, es un nicho, que presenta grandes oportunidades de crecimiento en la provincia de Mendoza. Es un mercado con pocos competidores directos, ya que sus productos son difíciles de encontrar en marcas reconocidas del rubro infantil. Se dirige a hombres y mujeres, mayores de 20 años, familiarizados con la compra por Internet, es decir, principalmente, referentes a la generación “Y”. Personas pertenecientes a la clase social media alta y alta de Mendoza, cuyos gustos se inclinan por lo elegante y novedoso, dispuestos a pagar un precio superior por la calidad.

Los productos que ofrece la marca, se encuentran dentro de la categoría de accesorios textiles para bebés, incluyendo artículos decorativos para preparar el cuarto del mismo. Algunos de ellos son mantas, almohadones de lactancia, nidos de contención y acolchados, entre otros. Se diferencian por poseer colores neutros y poca estampa infantil.

La visión de “WUMA minis” es ser marca líder en la provincia, en cuanto diseño, producción y comercialización de accesorios textiles de bebés, a través de una venta online ágil y efectiva. Es por ello que en el presente plan de negocios se desarrolla una estrategia de fabricación tercerizada y comercialización online, sin la presencia de tiendas físicas. El fin de esta metodología de venta es ofrecer comodidad y disponibilidad permanente de compra.

La comunicación se llevará a cabo a través de herramientas digitales, principalmente de redes sociales como Instagram y Facebook. Se utilizará la estrategia llamada “embudo del marketing” para atraer clientes potenciales a la página web y convertirlos en clientes fidelizados. También se realizarán anuncios publicitarios en Google y se mantendrá actualizado el contenido de la marca para mejorar su posicionamiento.

Para el desarrollo de las actividades se constituirá una Sociedad por Acciones Simplificadas y se formará una estructura compuesta por tres áreas funcionales: Administración, Marketing y Producción.

La inversión inicial es de \$326.692,67. Ese número está compuesto por una inversión en activos de \$110.067,5 y un capital de trabajo de \$216.625,17. Éste último corresponde a un inventario de mercadería correspondiente a dos meses de venta. La inversión de activos corresponde a gastos de registración de marca, inscripción de la sociedad, equipos electrónicos y gastos correspondientes al equipamiento y decoración de la oficina.

Para determinar la rentabilidad del proyecto, se estimó una demanda de mercado total de 5500 personas mensuales. Se supuso, en un escenario conservador o realista, que la marca logra ocupar el 2% de ese mercado y un incremento anual del 15% en las ventas, con una proyección a cinco años. De esa forma se obtuvo una TIR del 89% y un valor del proyecto de \$3.350.872,18. A ese valor se le descontó la inversión inicial y se obtuvo un VAN de \$3.024.179,51.

Luego se hizo un análisis de sensibilidad desarrollando un escenario optimista y pesimista. El escenario optimista consideró una venta anual de 2640 unidades, es decir el 4% del mercado total, y se obtuvo una TIR del 212%. Para el escenario pesimista se supuso una venta anual de 990 artículos anuales y un aumento del 12% en el costo laboral, arrojando un proyecto no rentable con pérdidas anuales, un valor de proyecto de (\$515.061,50) negativos y un VAN de (787.597,87) negativos. Es decir, que el proyecto es sumamente sensible a las unidades vendidas. En consecuencia, se utilizó la herramienta Solver, de Excel, para determinar el mínimo de venta necesario para no caer en rendimientos negativos. El resultado fue de 1029 artículos anuales, un número alcanzable y posible si se sigue el plan propuesto. Sin embargo, si el primer año se visualiza un panorama pesimista se debe rever el plan de marketing y los costos fijos para evaluar cuales puede soportar la empresa y evitar caer en rendimientos negativos los posteriores años.

En conclusión, se visualiza un proyecto viable y con grandes oportunidades de crecimiento a nivel provincial y nacional. El diseño y la fabricación propia generan grandes oportunidades a largo plazo, siendo aún más atractiva la idea del negocio. Si bien la inversión en Argentina implica riesgos, el retorno económico que se visualiza genera grandes expectativas y deseos de afrontar los mismos.

2. LA IDEA EMPRESARIAL

A. INICIO DEL PROYECTO

“WUMA *minis*” surge a principios del 2019 como una segunda línea de la marca “WUMA *home*”, un emprendimiento creado por Guadalupe Perez Lasala a mediados del 2018. Esta primera marca, WUMA home, nace como hobby con la finalidad de ofrecer productos de decoración hechos a mano, a través de las redes sociales como Instagram y Facebook.

Luego de un año de producción para el rubro de decoración, surge la idea de crear una línea de productos para bebés, dirigida mayormente al mismo segmento de clientes -mujeres, entre 20 y 39 años- que comienzan a tener su primer hogar y con el deseo de formar una familia. La iniciativa de lanzarse a un nuevo sector, fue sin planificación, y sin contar con muchos seguidores en las redes sociales. La idea fue intuitiva y acompañada, también, por la preferencia hacia los productos finos y elegantes de bebés. La producción se hacía a pedido del cliente y con un margen de ganancia

relativamente bajo, comparado con el tiempo de trabajo. Todo era realizado unipersonalmente: diseño, producción, compra de materiales, manejo de redes sociales, contacto con clientes y envíos a domicilio.

Fue muy notoria la mayor demanda que tuvo este sector en Mendoza, por lo que la línea de bebés fue creciendo con rapidez, siendo actualmente la principal del emprendimiento. La fabricación se delegó a un taller de costura, local y se adaptó una casa familiar, desocupada como showroom¹ para recibir clientes que quisieran retirar sus pedidos personalmente.

El nombre WUMA se crea a partir de la combinación de dos nombres: **Guadalupe** –la creadora- y **María** su hermana. A su vez el nombre hace referencia implícitamente a sus principales consumidoras: las mujeres, ya que la pronunciación de la palabra en inglés es muy similar “*woman*”, “*mujeres*”. La palabra que le sigue “*minis*” hace referencia al sector de bebés al que pertenecen los productos. Como parte del logo, además del nombre de la marca, se incluye una cigüeña, universalmente asociada a la llegada de los bebés al mundo.



Imagen 26: Logo de "WUMA minis".

B. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

Como se menciona en el marco teórico, existen infinidad de categorías y productos para bebés. “WUMA *minis*” se enfoca, principalmente, en el área de accesorios textiles que no son considerados parte de la indumentaria, y en algunos artículos decorativos para el cuarto del bebé. La razón de esta elección se debe a la gran oferta existente de artículos de indumentaria en el mercado, siendo menor en las áreas elegidas.

¹ Showroom: Sala de exposición. Lugar físico, en donde marcas exponen sus productos y reciben a clientes eventualmente según lo defina la empresa. Generalmente son espacios pequeños dentro de viviendas o casas que anteriormente fueron viviendas.

La marca se caracteriza por géneros de colores cálidos, neutros y escasa o nula estampa infantil. El objetivo del proyecto es ofrecer una amplia carta de productos demandados a la hora de esperar la llegada de un recién nacido.

Actualmente se cuenta con una base de 635 seguidores en Instagram, mediante la cual se realiza el contacto y la venta con el cliente. La producción de los productos está tercerizada en un taller de costura, siendo la única actividad delegada hasta el momento de la escritura de la misma. Sin embargo, se tienen deseos de formalizar y crecer, en todos los aspectos necesarios para ser una marca competitiva dentro de Mendoza y, a largo plazo, en el resto de las provincias de Argentina.

Perfil de Instagram de la marca



Imagen 27: Perfil de la marca "WUMA minis". Fuente: Instagram

La propuesta es crear una marca sólida con producción propia y venta online, que ofrezca productos y accesorios para bebés desde recién nacidos hasta un año, cuya ventaja competitiva sea un estilo que se diferencie por textura, color, finesa y elegancia.

En cuanto a la comercialización se pretende contar con una página web ágil y clara para brindar al cliente facilidades y destacarse de la competencia. Desde la página se podrán observar, productos, descripciones de los mismos, precios y concretar la compra. Se podrá elegir una metodología de pago y de envío, entre las cuales estará la opción de envío a domicilio, abarcando todo el país, o de retiro en oficina. Se tendrá en cuenta, por tanto, la eficacia y eficiencia de estos procesos para cumplir con los objetivos propuestos.

Si bien la idea de negocio no es montar tiendas físicas, se deberá contar, con al menos, un espacio abierto al público el cual sirva como oficina, depósito de stock, exposición de productos y retiros personales para las compras de la página web. Por otro lado, se necesitará también de un espacio para el diseño de productos, depósito de materias primas y control de calidad.

C. PRODUCTOS DE LA MARCA

A continuación, se mencionan los principales productos, su descripción, y fotografía.

a. Almohadón para amamantar

Es un almohadón grande con forma de media luna, confeccionada con lienzo de algodón. Se coloca rodeando la cintura de la madre, tiene unas tiras en los extremos para atar en la espalda y ajustarla a la medida. Mide 70 cm de largo x 50 de ancho x 10 cm de profundidad. Dentro de la bolsa de tela queda reducida su medida total a 40 x 45 cm. La función principal es brindarle comodidad al bebé y a la mamá a la hora de amamantar. Este producto cuenta con las siguientes ventajas:

- Mantiene la posición de la madre en una buena postura, porque se eleva la altura del bebé.
- Disminuye el esfuerzo de la madre al poder liberar un brazo.
- La comodidad del bebé mejora porque el almohadón es mullido.
- Facilidad en el lavado por poseer una funda extraíble.
- Tiene una segunda función: cuando el bebé crece y comienza a sentarse, el almohadón funciona como respaldo y contención.
- Facilidad para transportar, al encogerse dentro de una bolsa de tela que viene incluida con el almohadón.



Imagen 28: Almohadón para amamantar. Fuente: producción propia.

b. Nido de contención

Es un almohadón con base y forma ovalada que se coloca dentro del moisés, cuna o practicuna. Le brinda contención al recién nacido. El espacio suave y acolchonado que se genera en su interior, lo remite a su condición intrauterina. Evita la pérdida de calor y favorece el estado de sueño. Sirve también para evitar el roce del niño con materiales ásperos que pudiera haber en alguna cuna o moisés. Mide 65 cm de ancho x 80 cm de largo. El largo se puede ajustar y desajustar a medida que el bebé crece.



Imagen 29: Nido de contención. Fuente: producción propia

c. Porta- enfant y cobertor de coche

Es un sobre de doble función, confeccionado con lienzo de algodón en su exterior y corderito sintético en el interior. Abriga al bebé, ya sea en los brazos de la madre –portaenfant- o colocándolo bien ajustado en el coche, -cubrecoche. Cuenta en los laterales con dos cierres desmontables, que permiten extraer una de las tapas con facilidad, en caso de aumento de temperatura. En ambos casos, cumple la función de una manta que no se desliza ni lo destapa. Mide 50 cm de ancho x 70 cm de largo.



Imagen 30: Porta- enfant y cubrecoche. Fuente: producción propia

d. Bolsa de dormir

Es un acolchado con forma de jardinera en la parte superior. Está confeccionado en lienzo de algodón y relleno con vellón sintético para que sea más abrigado y mullido. Permite que el bebé se mueva con tranquilidad, evitando que se destape durante la noche. Tiene un cierre en uno de sus laterales y prendedores en los hombros, ajustables en dos diferentes medidas.

Medidas:

- Ancho de sisa 35 cm.
- Ancho inferior 44 cm.
- Largo 75 cm.



Imagen 31: Bolsa de dormir. Fuente: producción propia

e. Cambiador portátil

Es un producto rectangular acolchonado con tela impermeable para cambiar los pañales del bebé. Se coloca sobre cualquier superficie plana para usarlo y se guarda plegado dentro de un neceser o directamente dentro del bolso. Mide 64 cm de largo x 50 cm de ancho.



Imagen 32: Cambiador portátil. Fuente: producción propia

f. Neceser

Es un estuche que sirve para contener y transportar artículos de higiene y de aseo necesarios. Está confeccionado con tela *tussor* en el exterior y tela impermeable en el interior. Cuenta con un bolsillo interno y un cierre de apertura para evitar que se caigan las cosas. Tiene el tamaño suficiente para que entre el cambiador portátil, pañales, toallitas húmedas y cremas. Mide 26 cm de largo x 16 cm de alto x 10 cm de ancho.



Imagen 33: Neceser y cambiador portátil. Fuente: producción propia

g. Set de nacimiento

Incluye seis productos confeccionados en gasa de algodón:

- Manta muselina: la gasa de algodón es una tela con trama abierta y ligera. Ideal para época de calor. Al ser una tela sumamente delgada ocupa poco espacio al doblarla. Tiene como

función principal arropar al bebé en sus primeros meses de vida, además de otros usos, como cubrir el coche del sol, de los mosquitos o tapan el pecho de la madre en lugares públicos si lo desea. Mide 0,80 cm x 1,15 cm.

- **Bandana:** es un babero con forma triangular de gasa de algodón, y toalla en la parte interna para absorber la saliva. Cuenta con clips metálicos para abrochar en el cuello en dos medidas. Cada lado mide 30 cm. aproximadamente.
- **Porta-chupete:** es un accesorio que sirve para que el chupete no se caiga y evitar que esté en contacto con cualquier superficie. Consiste en una tira de tela, con un gancho metálico en un extremo, que se sujeta al babero o ropa de bebé y en el otro una tira blanca, que se engancha en la anilla del chupete. Mide 25 cm de largo y 2,5 cm de ancho.
- **Bolsa impermeable:** bolsa pequeña de gasa de algodón con el interior impermeable, que sirve para guardar productos que requieran estar guardados para una mayor higiene, como chupetes o mordedores que luego el bebé se lleva a la boca. También es útil para guardar pequeñas prendas sucias del bebe que luego requieran ser lavadas.
- **Babita:** pequeña toalla indispensable para los primeros meses de vida del bebé. Se utilizan para limpiar la boca del recién nacido y se colocan sobre el hombro para evitar que se ensucie la ropa del adulto. Están confeccionadas en gasa de algodón y toalla microfibra. Son suaves al tacto para que no raspe la piel del bebé. Miden 25 x 40 cm.
- **Mordedor de madera:** es un aro de madera de pino natural con “orejitas” de tela en forma de conejo. El bebé suele llevárselo a la boca para aliviar el dolor del crecimiento de los primeros dientes. Al ser de madera están libres de tóxicos y son ecológicos. Las orejas de tela absorben las babitas y se pueden sacar para lavar. La argolla tiene un diámetro de 6 cm y las orejitas miden 5 cm de largo cada una.



Imagen 34: Set gasa de algodón. Fuente: producción propia

h. Manta de corderito

La manta es una prenda textil usada para proteger del frío, y para arropar al bebé mientras duerme. “WUMA *minis*” ofrece una manta confeccionada con corderito sintético de un lado y lienzo de algodón en el otro. Tiene una forma rectangular y se fabrican en cinco colores, blanca, crudo, gris claro, rosa y azul acero. Mide 0,90 cm. x 1,15 cm.



Imagen 35: Manta de corderito y lienzo de algodón. Fuente: producción propia

i. Gimnasio de Madera

Es una estructura plegable de madera de álamo con objetos colgantes. Funciona como un centro de entretenimiento donde se posiciona al bebé debajo de la estructura para que juegue. Estimula el desarrollo de los niños en sus primeros meses de vida.

Beneficios:

- Desarrollo psicomotor: el bebé aprende cuanto tiene que estirar sus extremidades, así como que fuerza tiene que aplicar, alcanzar y retener los diversos objetos que cuelgan.
- Fortalece su estructura muscular: ya sea cuando está boca abajo como boca arriba para que ejercite la mayoría de los músculos.
- Desarrolla habilidades sensoriales: el niño comienza a entender su percepción de profundidad para alcanzar y atrapar los objetos frente a él, comienza a reconocer texturas y aprende a identificar cada uno de los muñecos del gimnasio.

Este producto viene acompañado de una alfombra acolchonada donde se acuesta al bebé. Esta alfombra está confeccionada en gabardina estampada y una tela impermeable en la parte inferior que está en contacto con el piso. Rellena con vellón sintético en lamina, que genera el efecto acolchonado.

La estructura de madera mide 60 cm de alto y 70 cm de ancho. La alfombra mide 80 cm de diámetro.



Imagen 36: Gimnasio de madera. Fuente: producción propia

D. LAS BASES DEL NEGOCIO

a. Misión

Fabricar y comercializar productos y accesorios textiles para bebés que acompañen la llegada del recién nacido, enfocada en la comodidad y practicidad tanto de infantes como de padres.

b. Visión

Ser marca líder de Mendoza en diseño, producción y comercialización de accesorios textiles de bebés, con alcance provincial y nacional, a través de una venta online ágil y efectiva.

c. Valores

- Transparencia
- Ética profesional
- Trabajo en equipo
- Excelencia
- Creatividad
- Calidad
- Responsabilidad legal
- Compromiso socio ambiental

3. ANÁLISIS DE MERCADO

A. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

En primer lugar, se pueden distinguir dos grandes grupos de Mercado a la hora de vender productos, y especialmente, cuando se cuenta con fabricación propia. Por un lado, están las empresas que compran al por mayor y por el otro, está el cliente directo que compra al por menor, ya sea para regalar o para uso personal.

En el caso de WUMA minis, donde se fabrican accesorios y artículos de bebés, se pueden encontrar en el grupo de mayoristas:

- a. Organizaciones que desean hacer regalos empresariales a sus empleados.
- b. Obras sociales y organismos de salud que regalan presentes para bebés a sus afiliadas embarazadas.
- c. Tiendas minoristas que desean comprar en cantidad para luego revender en sus tiendas físicas y/o páginas webs.

En segundo lugar, está el grupo de los clientes directos. En este grupo existe una diversa variedad de características, ya que un importante porcentaje de la venta es dirigida a personas que hacen regalos a conocidos o familiares. Estos pueden ser amigos o familiares, hombres o mujeres, gente joven o de mayor edad. Sin embargo, a continuación, se dividen a los clientes directos en dos subgrupos principales:

- a. Padres del bebé: quienes comprarán productos que los ayudará en el cuidado de su bebé. Por padres se entiende a las personas que cuidarán del recién nacido, ya sea una pareja heterosexual, homosexual o monoparental.
- b. Familiares o conocidos del bebé: abuelos, tíos, primos, hermanos, amigos y conocidos cercanos.

A continuación, se detallan las características de ambos grupos de consumidores directos en cuanto a segmentación geográfica, demográfica y conductual:

- Segmentación geográfica: Provincia de Mendoza
- Segmentación demográfica:
 - Edad: Personas mayores de 20 años.
 - Sexo: Hombres y mujeres
 - Generación: Debido a que la comercialización del negocio se llevará a cabo de forma online, los clientes mayoritarios pertenecerán a la generación Y, también conocidos como *milenials*, los cuales utilizan la tecnología desde la niñez y tienen entre 26 y 43 años. Sin embargo, también pueden pertenecer a la generación X y Z, ya que el cliente

puede tener menos que 26 años y más de 43 años, como por ejemplo abuelos y familiares mayores que manejan redes sociales.

- Ingresos: Ingreso familiar mensual superior a \$80.000, perteneciente a la clase media alta y alta.

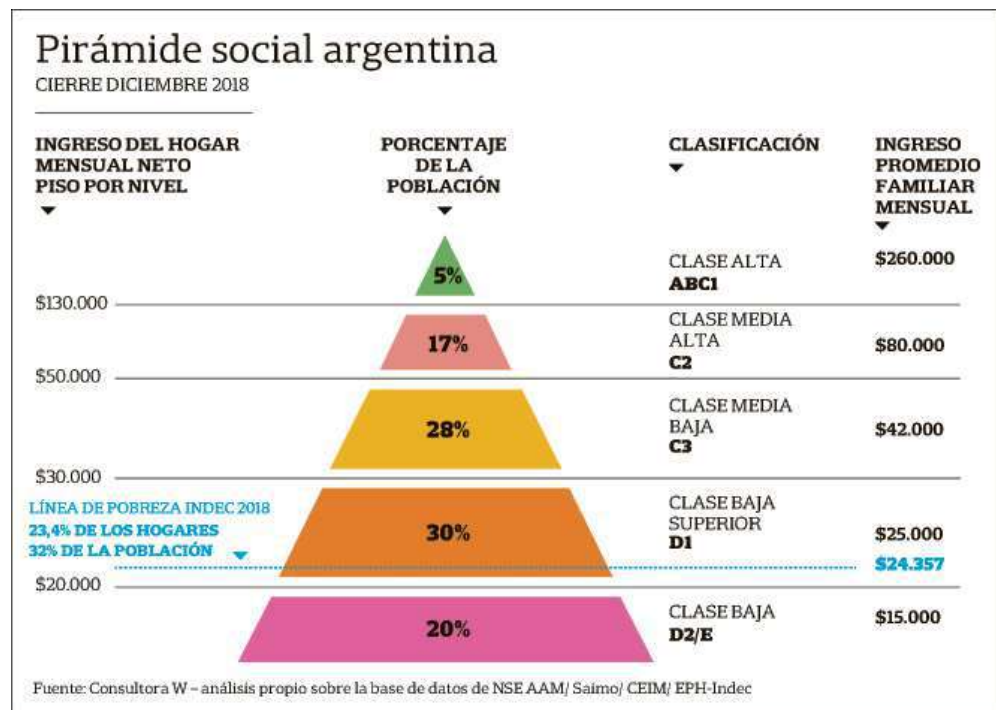


Gráfico 6: Piramide social Argentina. Cierre 2018. Fuente: Internet, imágenes

- Segmentación conductual: Los productos de bebés son demandados en forma ocasional, cuando se espera un nuevo miembro en la familia, o cuando un conocido está pasando por esa etapa.

B. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

“WUMA *minis*” utiliza la estrategia de marketing concentrado, ya que se enfoca en un nicho de mercado de productos de bebés, donde ofrece únicamente accesorios y artículos decorativos para infantes de hasta un año.

El mercado meta de la marca es el segmento de clientes directos. Entre ellos tanto los padres del bebé como los familiares y conocidos, como se explicó anteriormente. Personas mayores a 20 años que manejan las redes sociales y conocen la compra por Internet. Personas pertenecientes a la clase media alta y alta de Mendoza, cuyos gustos se inclinan por lo elegante y novedoso, dispuestos a pagar un precio superior por la calidad.

A largo plazo, la marca tiene como objetivo ampliar el mercado a la venta mayorista, ya que, al tener fabricación propia, es un mercado atractivo para vender grandes cantidades y mejorar la rentabilidad de la empresa. En ese caso se requerirán diferentes esfuerzos de marketing para ambos

segmentos: el cliente minorista y mayorista. Sin embargo, el presente plan de negocios no tendrá en cuenta la venta mayorista como parte de su ingreso para los próximos 5 años.

C. POSICIONAMIENTO

WUMA *minis* se posiciona como una marca elegante, con poca estampa infantil y colores neutros, con productos novedosos para regalar a un recién nacido y facilitar el cuidado del mismo. Sus precios son altos para la clase social promedio, pero se corresponden a la calidad del producto y la imagen de la marca.

D. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

A continuación, se estima una demanda potencial del mercado de bebés en Mendoza. Se supone que por cada bebé que esta por nacer, hay en promedio 10 personas que saldrán a comprar un producto para él. Esta suposición es estimativa, ya que pueden variar dependiendo de cada familia. Los demás datos son extraídos del INDEC y explicados detalladamente en el marco teórico.

- Nacidos vivos en Mendoza 2018: 30.089
- Porcentaje de la población perteneciente a la clase media alta y alta: 22%.

Si en Mendoza nacen aproximadamente 30.000 bebés al año, de los cuales sólo el 22% pertenecen a familias cuyo ingreso superan los \$80.000 mensuales, se obtiene que aproximadamente 6600 bebés nacen al año, en Mendoza en familias pertenecientes a la clase media alta y alta. Si esa cantidad se divide por 12 meses, se obtiene que 550 bebés nacen por mes en familias con las características mencionadas. Y si suponemos que aproximadamente 10 personas saldrán a comprar por lo menos un producto de bebé por cada niño que nace, se obtiene que hay un mercado potencial de 5.500 personas que demandan productos de bebés por mes en esta provincia.

La cantidad estimada corresponde al conjunto de clientes de todas las marcas que ofrecen productos de bebés en Mendoza. Es decir, es la cantidad potencial de clientes de una empresa que capta el 100% del mercado.

En cuanto a “WUMA *minis*” resulta muy difícil estimar una demanda aproximada, ya que se desconoce la participación de mercado de la competencia, la cual se encuentra distribuida en una gran cantidad de marcas. Sin embargo, se puede observar que es un mercado atractivo aún captando una pequeña cuota. En el plan financiero, se desarrollan tres escenarios posibles: optimista, esperado y pesimista para estimar ingresos sobre la base de cantidades posibles de ventas anuales, teniendo en cuenta el análisis realizado y los competidores.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO SEGÚN PORTER

a. Poder de negociación de los consumidores

Mendoza presenta una gran variedad de marcas de bebés, por lo que los consumidores tienen un poder más alto de negociación, en especial aquellos que compran para hacer un regalo. Si bien el cliente, que busca un presente, desea obsequios originales, comprará aquella marca que tenga en mente y de fácil accesibilidad a la compra.

Por otro lado, los costos de cambio de marca son bajos. A causa del avance tecnológico, las redes sociales y las páginas web, se facilita la compra en otras provincias e incluso países. Es decir que, si no hay un producto en Mendoza con las características buscadas, una madre no dudará en buscar en otras marcas del país o incluso en otros países como Chile. Los padres son consumidores más exigentes a la hora de comprar, y hacen una gran comparación de marcas para concretar la compra que más les convence. Por esa razón, es necesario escuchar al cliente, especialmente a las madres, en sus gustos y necesidades para poder ofrecer un producto que reúna todas las características buscadas. Se debe contar con una buena estrategia de marketing para estar presente en la mente de los consumidores a la hora de buscar un producto de bebé.

A pesar del alto poder de los consumidores, WUMA minis tiene la ventaja de que ofrece productos que actualmente no son fáciles de encontrar en la provincia, como por ejemplo: nidos de contención, bolsas de dormir o porta-enfant. Asimismo, se pretende innovar constantemente en productos útiles para los padres y diferentes al resto de las marcas. El poder de los padres como consumidores podría disminuir frente a productos que desean y no encuentran con facilidad, en otros negocios de Mendoza.

b. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, ya que la mayoría de los insumos para la fabricación de los productos son fáciles de reemplazar o encontrar en varias empresas.

Como excepción se podría citar al proveedor actual de tela, un fabricante de Buenos Aires que cuenta en su stock con géneros que no están a la venta en Mendoza. A su vez ofrece mejores precios que los demás y hace buenos descuentos por compras en cantidad.

En cuanto a los demás insumos, como productos de mercería y *packaging*, el poder es bajo, ya que son fáciles de encontrar al mismo precio y calidad en otras marcas. Al igual que la mano de obra, es fácil de reemplazar por otro taller de costura o costurera individual.

c. Amenaza de nuevos competidores

Existe una elevada amenaza de nuevos competidores, ya que las barreras de ingreso son bajas. Es muy fácil imitar los productos y el modelo de negocio. Si el proyecto es exitoso y atractivo es posible que diseñadores, o personas con capacidades de costura, quieran imitar el emprendimiento.

Una de las ventajas con las que cuenta WUMA es la fabricación propia y la posibilidad de vender al por mayor, por lo que, si algún interesado quiere vender artículos de bebés, podría resultar un posible cliente de la venta mayorista.

d. Amenaza de productos sustitutos

Existen varios productos sustitutos para cada uno de los productos ofrecidos. Por ejemplo, los porta-enfant, pueden ser reemplazados por mantas o cualquier otro producto que abrigue. El nido puede ser reemplazado por almohadones que le den contención al bebé o simplemente puede no ser considerado como un producto indispensable. Sin embargo, cada producto es pensado para que sea el más práctico, para cubrir la necesidad buscada por los padres. Inclusive la marca ofrece diversas opciones de productos para una misma necesidad.

En cuanto a los consumidores que compran para hacer un regalo, la amenaza de productos sustitutos es mucho más elevada. Existen infinidad de posibilidades de regalos para un recién nacido. Pueden ser productos de higiene, indumentaria, accesorios o productos decorativos para el cuarto.

e. Rivalidad entre competidores

Actualmente se conocen únicamente tres marcas en Mendoza que ofrecen productos similares a los de “WUMA *minis*”, por lo que la rivalidad no es alta. Sin embargo, existe mayor rivalidad en marcas sustitutas que ofrecen indumentaria de bebés y niños como entre Cheeky y Mimo & Co.

En la tabla número 6, se puede observar una clasificación de competidores directos, indirectos y sustitutos. Los competidores directos son aquellos que ofrecen productos similares, a través de un mismo canal de ventas. Las dos marcas resaltadas en amarillo, son consideradas como competidoras principales, por ser fabricantes al igual que “WUMA *minis*”. Esto implica que, en un futuro plazo, la marca no fabricante, “Ceciylieve”, podría dejar de ser un competidor directo y pasar a ser un cliente mayorista de la marca; por esa razón no se le otorgará la misma importancia que a las dos restantes.

Los competidores indirectos son aquellos que ofrecen productos similares, pero no cuentan con el mismo canal de ventas, es decir, no cuenta con una tienda online.

Los competidores sustitutos, son aquellos que no ofrecen los mismos productos que “WUMA *minis*” pero satisfacen igualmente las necesidades de gran parte del mercado al cual se dirige la marca. Estos son la gran mayoría, y los más renombrados a la hora de pensar en marcas de bebés y niños.

Competidores de “WUMA minis”

Tipo de Competidor	Marca	¿Fabricante?	Tienda online
COMPETIDORES DIRECTOS	Ceciylieve	NO	SI
	Colores pastel	SI	SI
	Tres indiecitos	SI	SI
COMPETIDORES INDIRECTOS	In crescendo	NO	NO
	Cangaru only for Kids	NO	NO
COMPETIDORES SUSTITUTOS	Broer Infantas	SI	SI
	Carestino	SI	SI
	Cheeky	SI	SI
	Grisino	SI	SI
	In crescendo	NO	NO
	Le puppet	SI	NO
	Magdalena Espósito	SI	SI
	Mimo & Co.	SI	SI
	Owoko	SI	SI
	Piccolo Mondo	NO	NO
	Pioppa	SI	SI
	Rómoli S.A.	NO	SI
	Farmacias	NO	NO
Supermercados	NO	NO	

Tabla 6: Clasificación de los competidores de “WUMA minis”. Fuente: producción propia.

En el ANEXO A, p. 124, se pueda observar con más detalla las características de cada competidor, el tipo de producto que ofrece y la localidad en la que se encuentra.

Por otra parte, es importante destacar que, a diferencia de Mendoza, en la provincia de Buenos Aires si existe una alta rivalidad en productos similares al de “WUMA minis”, por lo que a futuro será difícil sobresalir de la competencia total del país.

B. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PEST

a. Factores económicos

A continuación se mencionan indicadores macroeconómicos actuales, que influyen de manera directa en la tasa de rendimiento de una empresa y en el atractivo del entorno.

- Inflación cercana al 45% anual.
- Altas tasas de interés. (Entre el 40% y 50%)
- Altos porcentajes en impuestos fiscales:

- Impuesto al Valor Agregado: 21%
- Ganancias corporativas: 35%
- Cargas patronales: entre el 23% y 27% adicional sobre el salario en materia de seguridad social.
- Devaluación del peso argentino.
- Volatilidad en el cambio de las divisas.
- Tope de compra mensual de U\$ 200.
- Impuesto del 30% a la compra de moneda extranjera, quedando un dólar turista de 84 pesos argentinos en el mes marzo 2020.
- Caída del PBI. El Banco Central pronostica una caída del 1,2% en 2020.
- Reducción de los ingresos reales .

Argentina presenta desde hace años, una elevada inflación y un contexto económico inestable. Debido a esta situación no es posible proyectar negocios a largo plazo. Contraer préstamos supone costos muy altos por las elevadas tasas de interés. Sin embargo, esta situación que vive el argentino desde que nace, ha generado la habilidad de adaptarse a los cambios y ajustarse las decisiones con rapidez y flexibilidad.

La inversión para WUMA minis se realizará con ahorros personales, por lo que no es necesario solicitar préstamos a entidades financieras. Por otro lado, es notorio que los ingresos no se adaptan a los precios inflacionarios, por lo que el consumo es cada vez menor en productos de lujo. Sin embargo, WUMA minis no se ve afectado por esta situación, ya que el proyecto se dirige a un segmento de clase social media alta y alta, por lo que la baja en el consumo no afecta al mismo. Además se ha notado que el consumo de productos de bebés no decae, quizás debido a que los nacimientos son momentos únicos para la familia, la cual no se priva de adquirir lo deseado para la ocasión. Por otra parte, muchos de los productos que se ofrecen en el proyecto son considerados por las madres necesarios y no sólo como un accesorio de lujo.

b. Factores políticos y legales

Desde el punto de vista político, el país presenta inestabilidad desde hace décadas. No existen políticas de estado que perduren en el tiempo, ya que los representantes que asumen en cada nuevo cambio de gobierno, no sólo no continúan las medidas implementadas por la gestión anterior, sino que muchas veces tienen visiones radicalmente opuestas. Este escenario genera gran desconfianza al momento de invertir en Argentina, tanto para locales como extranjeros.

El 23 de diciembre de 2019 entró en vigencia un impuesto denominado “Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria” -PAIS- el cual cobra un 30% a la compra de moneda extranjera, pago de bienes o servicios en el exterior mediante tarjetas de crédito o débito, extracciones de dinero en el

exterior. También se incluye la compra de pasajes terrestres, aéreos o por vía acuática al exterior del país, exceptuando pasajes terrestres a países limítrofes. Esta medida provocó el denominado dólar turista el cual es un 30% superior al oficial, lo que implica una devaluación del peso argentino, en forma enmascarada.

En este contexto de inestabilidad política y económica, cada vez hay menos marcas extranjeras del rubro infantil que deseen invertir en Argentina. Cada vez menos argentinos salen a comprar al exterior como lo hacían años anteriores. Esto es una ventaja para WUMA minis, ya que aumenta el consumo de marcas argentinas, más aún, si se tiene en cuenta que algunos insumos no tienen grandes aumentos de precios porque utilizan materia prima argentina.

c. Factores socioculturales

Actualmente el país muestra un descenso en las tasas de natalidad. En 2017 se registraron 704.609 nacidos vivos y en 2018 bajó a 685.394 nacidos vivos. Sin embargo, las proyecciones del INDEC no muestran una caída significativa para los próximos años como para afectar las ventas en el rubro infantil. Por lo tanto, es un factor que hay que tener en cuenta para poder sobrellevar descensos de clientes en el futuro e implementar estrategias cuyos objetivos no sean captar mayor cantidad de clientes, sino vender gran variedad de productos a pocos clientes.

En cuanto a la distribución de la riqueza, Argentina es un país con variedad de clases sociales, donde el consumo varía dependiendo del ingreso de cada persona. Se suele distinguir en cuatro grupos sociales: indigencia, clase baja, media y alta. Dentro de la media, a su vez, se distinguen dos niveles más: un estrato medio-bajo y otro medio-alto. Es importante definir el segmento social al que se dirige la marca, para conocer su poder adquisitivo y necesidades más importantes. El segmento de WUMA minis corresponde a la clase medio alta y alta, en donde sus necesidades básicas están cubiertas y están dispuestos a comprar productos de lujo que consideran de su agrado.

Por otro lado, es importante destacar que el consumidor de hoy es más exigente, que en años anteriores, a la hora de comprar. La tecnología, junto con el aumento de emprendimientos y mayor competencia ha provocado un consumidor más poderoso, demandante y exigente, ya que cuenta con mayores opciones y la posibilidad de comparar todas ellas desde un mismo lugar: Internet.

d. Factores tecnológicos

Como se menciona en el párrafo anterior, la tecnología ha provocado un cliente más informado y exigente. Pero, además, se ha facilitado todo el proceso de compra. El cliente puede elegir un producto y comprarlo sin necesidad de moverse de su casa.

A su vez, han surgido infinidad de herramientas digitales de marketing para la comunicación de las empresas con opciones más entretenidas para el cliente. Hoy en día, una empresa puede hacer publicidad por redes sociales, páginas web y blogs a costos muy bajos, puede hablar en tiempo real con

sus clientes y puede desarrollar estrategias creativas de marketing digital en simples pasos con la ayuda de *Facebook Adds* y *Google Adwords* entre otros.

Sin duda, la tecnología potencia y ayuda a los micro-emprendimientos a crecer de forma significativa. La empresa deberá aprovechar al máximo todas las herramientas que están a su alcance para captar una mayor cantidad de audiencia y sobresalir de la competencia.

e. Factores medio ambientales

En los últimos años, se ha vivenciado una mayor preocupación por el medio ambiente. Las consecuencias de no cuidar la tierra han aumentado con el paso de los años. Cada vez más empresas optan por la utilización de materiales reciclables o bio-sustentables y reducir el impacto que su actividad genera en la naturaleza.

WUMA minis decide contribuir con el cuidado del medio ambiente, por ende, utilizará materiales reciclables para producir sus productos y para el packaging de los mismos. A su vez, usará la menor cantidad posible de papel en el manejo de la empresa, por lo que toda la información estará registrada en plataformas digitales, al igual que la facturación que se envía al cliente.

C. ANÁLISIS FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fabricación propia • Calidad de producto • Responsabilidad social empresarial • Inversión inicial con ahorros • Conocimiento del rubro y del mercado. • Página en marcha en redes sociales, 700 seguidores. • Clientes satisfechos y con comentarios positivos. • Posibilidad de vender al por mayor. • Capacidad de adaptación. • Espíritu emprendedor. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal • Falta de constitución empresarial. • Escasa producción. • Poca publicidad y presencia en redes sociales. • Bajo nivel de venta actual.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca presencia de competidores mendocinos en redes sociales. • Competidores débiles en ventas online. • Pocas marcas con productos similares en Mendoza. • Oportunidades gubernamentales para emprendedores. • Herramientas de marketing digital de fácil acceso. • Mayor consumo actual en marcas argentinas. • Poca amenaza de competidores extranjeros en el país. 	<p style="text-align: center;">F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los ahorros personales para invertir y hacer crecer el negocio. • Desarrollar una página web y estrategias de marketing digital para obtener mayores ventajas competitivas frente a la competencia. • Aprovechar el conocimiento del rubro y la información que aportan las redes sociales para fabricar productos novedosos que solucionen necesidades de padres. • Aumentar la producción para alcanzar la venta mayorista en un mediano o largo plazo. 	<p style="text-align: center;">D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar personal de marketing para aprovechar las herramientas digitales, con el fin de aumentar la publicidad y la presencia en redes sociales. • Conocer y aprovechar las oportunidades que ofrece el gobierno para emprendedores. • Aprovechar la escasa competencia de productos similares para aumentar las ventas.

AMENAZAS	F-A	D-A
<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país desfavorable. • Alta inflación • Inestabilidad política • Altos impuestos fiscales. • Dificultad para encontrar mano de obra capacitada. • Escasas barreras de ingreso al mercado. • Gran variedad de productos sustitutos. • Alta competencia en Buenos Aires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser creativo y rápido para adaptarse a situaciones desfavorables del país tanto económicas como políticas. • Aprovechar contactos y el espíritu emprendedor para conseguir mano de obra calificadas, con la finalidad de aumentar la producción ante cualquier imprevisto. • Utilizar la página de redes sociales para aumentar la audiencia actual y mostrar de forma interactiva los productos y sus funcionalidades. • Convencer al público de las ventajas de los productos y crear una imagen de marca fuerte y consistente en el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos claros y ordenados para formalizar la empresa. • Contratar personal, en la medida que aumentan las ventas, sin contraer deudas para evitar altas tasas de interés. • Aumentar la presencia en redes sociales y constituir un sistema de comercio electrónico ágil y eficaz, para sobresalir de competidores no actualizados al mundo digital.

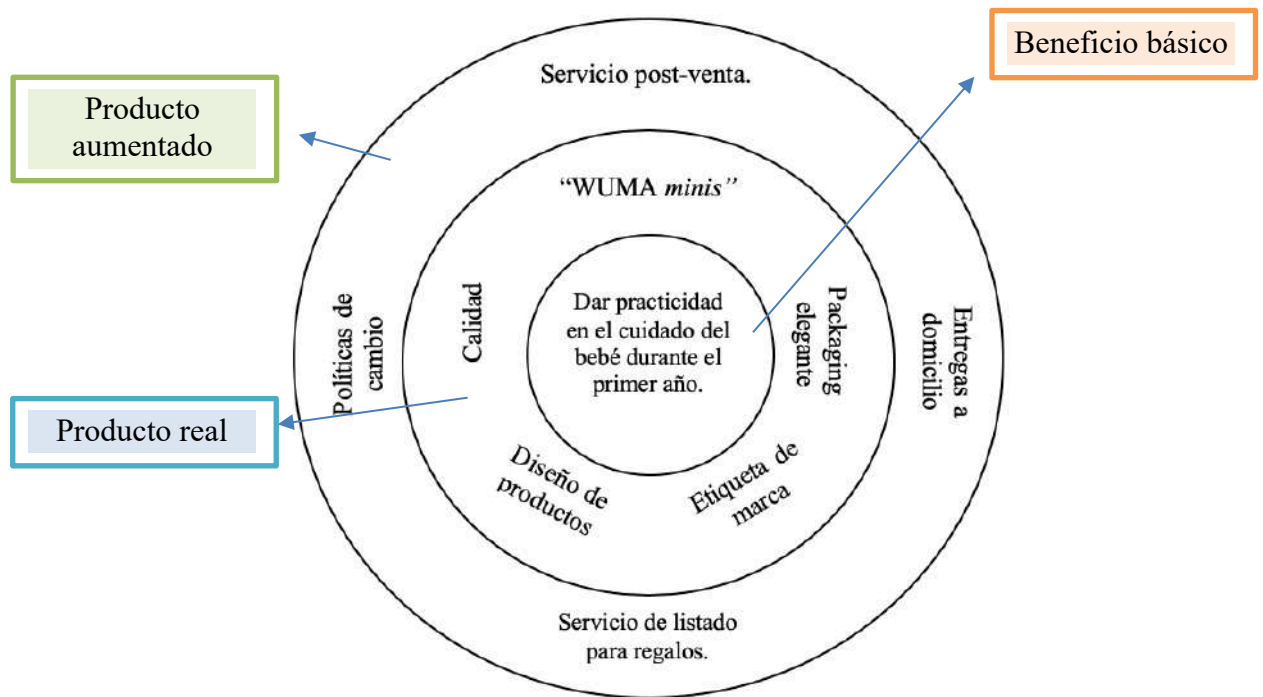
Esquema 10: Análisis FODA para "WUMA minis". Fuente: producción propia

5. PLAN DE MARKETING

A. PRODUCTO

Los productos de “WUMA *minis*” pertenecen a la categoría de accesorios textiles de bebé y artículos decorativos que visten el cuarto de un recién nacido. Sin embargo, la marca ofrece en los productos un conjunto de características tangibles e intangibles que percibe el cliente y se pueden distinguir en tres niveles.

Niveles de producto



Esquema 11: Niveles de producto de "WUMA minis". Fuente: producción propia.

Producto básico: es el beneficio principal que cubre una necesidad. Los productos de WUMA minis ayudan a la practicidad en el desempeño de la maternidad/paternidad en el primer año del bebé. Generan, al preparar todo lo necesario para recibir al bebé, sensaciones de felicidad e ilusión. A su vez, cada producto ofrecido cubre una necesidad específica, por ejemplo, una manta: abrigar, un nido: contener, un almohadón de lactancia: mejorar la postura de la madre.

Producto real: es la forma en que se presenta el producto tangible, con sus atributos diferenciales: calidad, marca, diseño, packaging y estilo.

Los productos ofrecidos van detrás de la marca WUMA minis, la cual tiene una historia e identidad única que la hace diferente a las demás. A su vez uno de los pilares fundamentales es la calidad de sus productos, siendo esta, uno de los objetivos primordiales de la marca. En el concepto de calidad se incluyen: confección de productos sin fallas y prolijos, con la utilización de materiales duraderos, con texturas suaves, agradables e hipo alérgicas para bebés. Todos los productos tendrán cosida la etiqueta de la marca para demostrar que son fabricados por la misma.

En cuanto a diseño, serán productos reconocidos por una paleta de colores con gama de grises y beige como colores principales, como se observa en la imagen a continuación. Los colores rosados y

celestes también estarán presentes en la marca, pero en menor cantidad. Por otra parte, los diseños de cada producto están pensados para la satisfacción de la necesidad de practicidad de los padres.

Paleta de colores



Imagen 37: Paleta de colores de "WUMA minis". Fuente: Producción propia

El packaging tendrá especial atención en ser atractivo y elegante, ya que es parte de la imagen que quiere transmitir la marca. Por ser productos demandados para hacer regalos, el envoltorio juega un papel importante. Las bolsas de tela vegetal son reutilizables, con un diseño acorde al estilo mencionado. Los sets de regalo, que incluyan más de un producto, son entregados en cajas blancas con posteriores usos. Cada producto se entrega perfumado, envuelto en papel de seda y con tarjeta del cuidado del producto.



Imagen 38: Packaging de "WUMA minis". Fuente: producción propia

Para las entregas a domicilio por correo se utilizará, además del packaging previsto para cada producto, una bolsa e-commerce de plástico reciclable resistente a golpes, lluvia y suciedades. Su interior es negro para ocultar el contenido y su exterior blanco, el cual se puede imprimir con el logo de la marca.

Bolsas para comercio electrónico



Imagen 39: Bolsas e-commerce reciclables. Fuente: Instagram

A su vez, se contará con cajas de mayor tamaño, para compras de varios productos o para artículos frágiles y/o de mayor volumen como el gimnasio de madera.

Producto aumentado: son los servicios adicionales que se le ofrecen al cliente, los que añaden valor al producto y mejoran la imagen de marca. “WUMA *minis*” ofrecerá servicios de envíos a domicilio a todo el país y atención al cliente personalizado a través de redes sociales y WhatsApp. Se ofrecerá la opción de cambio de producto, sin costo adicional, dentro de los quince días de realizada la compra. En caso de fallas se reintegrará el dinero o se harán atenciones especiales. En la tienda online estará la opción de comprar una “gift card”, es decir un monto de dinero determinado para regalar y canjear por cualquier producto de la marca. Además, se ofrecerá un servicio de envío gratis a aquellas compras que superen el monto de \$5000. Por otra parte, se ofrecerá un sistema especial de listas de obsequios para baby-showers u otros festejos en la página web de la marca. En ella los padres seleccionarán los productos que desean, y los familiares y amigos escogerán el producto del obsequio.

B. PRECIO

La estrategia de precio seleccionada es la estrategia de descremado, la cual consiste en fijar precios elevados dirigidos a segmentos dispuestos a pagar algo más por un producto, que valoran por encima de la competencia. Esta estrategia es adecuada al ofrecer productos novedosos y con atributos diferenciados, como en el caso de “WUMA *minis*”.

El precio de cada producto se fijará a través del método basado en márgenes; que consiste en añadir un margen de beneficio al costo total unitario del mismo. En este caso se añadirá un margen de beneficio únicamente al costo unitario variable, ya que no hay certeza de cuantos productos venderá la

marca anualmente, por lo tanto no hay certeza del costo fijo unitario de cada producto. El margen de beneficio escogido es del 50% sobre el precio final efectivo. Expresado de otra manera, el precio neto (A) corresponderá al costo del producto multiplicado por dos. Es decir, que si el costo variable de un producto es \$400, el precio en efectivo (A) será de \$800. Luego a ese valor se le agregará un porcentaje correspondiente a la costo de transaccion que cobra la tienda online y los medios de pago por cada venta realizada y el impuesto al Valor Agregado. El resultado será el precio final (B) publicado en la pagina web.

Ejemplo:

- Costo unitario variable: \$400
- Margen de beneficio: 50%
- Comisión página web: 2%
- Comisión mercado pago: 6%
- IVA: 21%

$$PRECIO (A) = \left[\frac{\$400}{(1 - 0,50)} \right]$$

$$PRECIO (A) = \$ 800$$

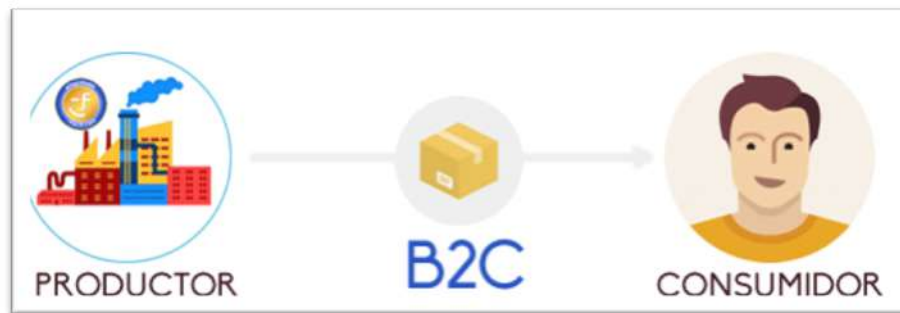
$$PRECIO (B) = \$800 + \$800 * (0,02 + 0,06 + 0,21)$$

$$PRECIO (B) = \$1032$$

C. PLAZA

WUMA minis optará por un modelo de venta directa a través del comercio electrónico. Lo que significa que el producto llegará directamente al consumidor, evitando intermediarios como mayoristas y minoristas. Los artículos y precios podrán visualizarse en la página web con todas sus características y variedades, donde el cliente puede seleccionar los artículos que desea comprar y optar por diferentes opciones de pago: tarjeta, efectivo o transferencia bancaria.

Venta directa



Esquema 12: Venta directa, sin intermediarios. Fuente: Internet, imágenes

La entrega del producto, tendrá dos opciones, retiro personal por show-room o envío a domicilio. El costo del envío estará a cargo del cliente, el que escogerá la empresa de transporte de su preferencia. Estas varían en precios y tiempos de entrega. Por lo general el producto suele llegar entre 3 y 6 días hábiles desde concretado el pago.

Para el desarrollo de la página web se escogerá la empresa *Tienda Nube*, la que ofrece un paquete completo de venta online, a un precio de \$7700 anuales. El paquete incluye diseños personalizados, dominio propio, integración con medios de pago -Mercado Pago, Todo Pago, PayPal- e integración con los medios de envío: OCA, Correo Argentino, Glovo, Shipnow o Envíopack.



Imagen 40: Logo de "Tiendanube". Fuente: Internet, imágenes.

Este modelo de negocio electrónico permite que el cliente pueda comprar desde su casa sin necesidad de moverse. Además, posibilita ampliar el mercado a todo el país. Por ser el principal canal de venta de la empresa, el esfuerzo se inclinará en cumplir con los tiempos de entrega y en óptimas condiciones. Para coordinar este proceso, se escogerá el día lunes y jueves de todas las semanas para entregar los pedidos a la empresa de transporte.

Por otra parte, "WUMA *minis*" contará con un espacio amplio, el cual se usará como oficina, depósito de stock y show-room para ferias o muestras esporádicas de productos. Las personas que deseen retirar su pedido personalmente podrán hacerlo en este lugar. Por otra parte, contar con un espacio decorado y con los productos a la vista, permitirá facilitar las producciones de fotos de los mismos.

D. PROMOCIÓN

La comunicación de la empresa se realizará principalmente a través de las herramientas digitales que ofrece Internet.

Se desarrollará una estrategia denominada *Inbound marketing* o embudo de marketing, la que pone en práctica todo lo referido en el marco teórico sobre medios pagados, propios y ganados. Esta estrategia consiste en atraer la mayor cantidad de clientes potenciales a la página web, a través de una serie de fases o pasos, con la finalidad de convertirlos en clientes fidelizados de la marca.



Esquema 13: Embudo de marketing. Fuente: Internet, imágenes.

Explicando el esquema 9, el **PASO 1** es dar a conocer la marca a todos aquellos que la desconocen. Para ello se utilizan principalmente medios pagados, para hacer publicidad y atraer a potenciales clientes, al perfil de la empresa en redes sociales o página web.

En esta etapa “WUMA *minis*” utilizará la publicidad paga que ofrece Instagram y Facebook Ads, en la que permite segmentar al público por características sociodemográficas, por gustos e intereses. La publicidad se hará sobre imágenes de los productos e información de los mismos, ya publicados en el perfil de las redes sociales, y también sobre información de la marca. Se utilizará la

herramienta SEM para hacer publicidad paga en Google Adwords, en donde se publicita el enlace de la página web, cada vez que alguien busca algo relacionado a compras de bebés. El objetivo consiste en aumentar la cantidad de seguidores en el perfil y la cantidad de visitantes en la tienda online.

Otras herramientas que se desarrollarán en el **PASO 1** serán sorteos mensuales, en donde se le pedirá al participante que etiqueten a madres o padres con hijos menores a un año y/o embarazadas, para que conozcan la marca. Este accionar tiene como aumentar la cantidad de clientes potenciales. Esta herramienta no implica ningún desembolso de dinero, pero si de productos por sortear.

El **PASO 2** consiste en generar interés en todos aquellos que ya tuvieron un primer contacto con la marca y obtener sus datos de alguna forma. Esto permite convertir a todos los desconocidos de la marca, en *Leads*, es decir en usuarios registrados, a los cuales se los direccionará para convertirlos en clientes reales y fidelizados – final del embudo, en el esquema. Esta acción debe ser atractiva para el cliente, al cual se le ofrece algún beneficio a cambio de rellenar un formulario con sus datos.

Para ello, “WUMA *minis*” expondrá un formulario en la tienda online, para que todos los visitantes que ingresen, puedan completar sus datos de contacto a cambio del envío de información útil para madres sobre lactancia, crianza, artículos necesarios para llevar al hospital o “*tips*” para decorar el cuarto. La información enviada será previamente investigada en varias fuentes confiables y se hará en presentaciones claras de leer y con diseños atractivos, para que puedan imprimir si lo desean. Esta acción permitirá lograr dos cosas, por un lado, una imagen de marca presente y amigable hacia madres y padres; por el otro, armar una base de datos con todos aquellos que están esperando la llegada de un hijo o quienes tienen un bebé de pocos meses. La finalidad de este accionar es generar la compra venta/venta, a través de el contacto personalizado y de forma reiterada con novedades y ofertas exclusivas. El envío no debe ser masivo y, por lo que es importante segmentar, previamente, la base de datos.

Para este paso se utilizará la herramienta denominada “*email marketing*”, la que consiste en enviar mails automáticos a la base de datos obtenida. Para ello se contratará un plan gratuito de la empresa *Sendinblue*. El plan ofrecido por esta empresa es crear un formulario personalizado y el envío de hasta 9000 correos mensuales, con varias opciones de plantillas para diseñar el mensaje.

El **PASO 3** consiste en generar contenidos suficientes para despertar poco a poco la confianza y el deseo del usuario en obtener un producto de la marca. En esta etapa juegan un papel muy importante los medios propios.

“WUMA *minis*” subirá permanentemente contenido en las redes sociales informando novedades, productos disponibles, funcionalidades y formas de adquirir los mismos. La utilización de videos en vivo, imágenes y textos, que acompañen las publicaciones, son herramientas atractivas para los usuarios. También se expondrán experiencias de clientes proyectadas para generar confianza. Para generar un contenido suficiente, demostrar la misión, valores de la empresa y lograr la imagen deseada en la mente de los consumidores, se utilizarán las redes sociales.

Una vez lograda esta etapa se conseguirá que varios suscriptores y seguidores concreten la compra. Es decir, que pasen al **PASO 4**, el de venta. En esta fase es fundamental tener un canal de ventas que no requiera un gran esfuerzo en la obtención del producto, para el cliente.

“WUMA *minis*” contará con venta online, ofreciendo la mayor cantidad de facilidades posibles para lograr simplicidad en la venta. Se elaborarán tutoriales, en donde se explique paso a paso como comprar por Internet. Estos tutoriales deberán estar al alcance del usuario en el perfil de la empresa en las redes y al entrar al sitio web, para dar claridad en cada decisión que se deba tomar. Los productos se mostrarán, a través de fotos, de la forma más clara posible y con la mayor cantidad de detalles para reemplazar el contacto físico del que carece la venta online. Por otra parte, se ofrecerán tres canales de contacto al cliente para que pueda expresar sus dudas en cualquier momento del día: Whatsapp, mensaje directo en Instagram y mail de la empresa. También tendrá a su alcance la dirección de la oficina o show-room con los horarios de apertura para pasar en cualquier momento que lo requiera. Esto genera confianza ante cualquier problema o duda que pudiera surgir.

Por último, en el **PASO 5** se intenta fidelizar clientes para que vuelvan a elegir la marca, ya sea para adquirir un producto conocido o uno nuevo.

Para lograr fidelización, WUMA *minis*, elaborará una base de datos exclusiva de todos aquellos que hayan comprado por lo menos una vez. Todos los clientes de cada semestre, participarán de un sorteo exclusivo que se realizará el día 30 de junio y el 30 de diciembre de cada año. Es decir, que todos los clientes del primer semestre participarán del sorteo de junio, mientras que los del segundo, en el sorteo de diciembre.

Por otro lado, los clientes VIP que hayan superado un monto de compra total de \$15.000 -el cual puede estar repartido en diferentes momentos- se les entregará una “*gift card*” con un valor del 10% de la compra total como regalo. Este premio incentiva a la persona a que vuelva a comprar en la marca para aprovechar el regalo. Para lograr nuevas compras, es importante que la marca renueve periódicamente sus productos.

6. PLAN DE OPERACIONES

A. TIPO DE SOCIEDAD

La empresa constituirá una Sociedad por Acciones Simplificadas para llevar a cabo todas sus actividades administrativas y obligaciones legales.

La Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), es un tipo societario que se puede constituir de manera simple, rápida y desde una computadora, ahorrando costos y trámites que las demás sociedades. Permite ser creada a partir de un único socio y la responsabilidad del mismo es limitada. Es

decir, que él o los accionistas limitan su responsabilidad a la integración de las acciones, que suscriban o adquieran por lo que se disminuyen el riesgo frente a posibles conflictos de intereses con terceros.

Para su constitución es necesario contrar con un capital social equivalente a dos salarios mínimos vital y móvil, es decir, un capital de \$33.750 para el presente año 2020. Además se debe abonar un monto de \$8.437,50 para su inscripción en el Boletín Oficial.

La sociedad deberá cumplir con las siguientes responsabilidades legales para su correcto funcionamiento:

- Adherirse al Impuesto a las Ganancias, IVA e Ingresos brutos de la provincia
- Adherirse al Régimen de Compra y Ventas, de Bienes Personales Acciones y Participaciones y como empleador del Régimen de la Seguridad Social.
- Dar de alta puntos de venta y/o sucursales.
- Adherirse al servicio de comprobantes en línea.
- Llevar registro de sus operaciones comerciales a través de un libro de actas, un libro de registro de acciones, un libro de inventario y balances, y el libro diario en formato digital conforme con las normas vigentes.

B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una estructura organizativa es el marco en el que la empresa va a realizar sus actividades. Define roles y actividades específicas para organizar tareas y cumplir con los objetivos propuestos. Existen diferentes formas de organizarse y a medida que la organización crece puede ir cambiando para adaptarse a las nuevas necesidades empresariales.

Para el proyecto propuesto en el presente plan de negocios, se desarrollará una estructura horizontal. Es decir, una estructura donde existen pocos niveles jerárquicos y donde el gerente o dueño tiene contacto directo con los trabajadores de cada área funcional. Los trabajadores tienen más libertades, pueden trabajar en conjunto con otras áreas y pueden tomar sus propias decisiones. Esto permite una organización flexible y creativa.

Las actividades se dividen por áreas funcionales, para establecer claridad en las tareas que corresponden a cada área. A medida que la organización incorpora mayor personal, la estructura irá cambiando y tomando forma. En este proyecto existirán tres áreas funcionales principales: Administración, Marketing y Producción.

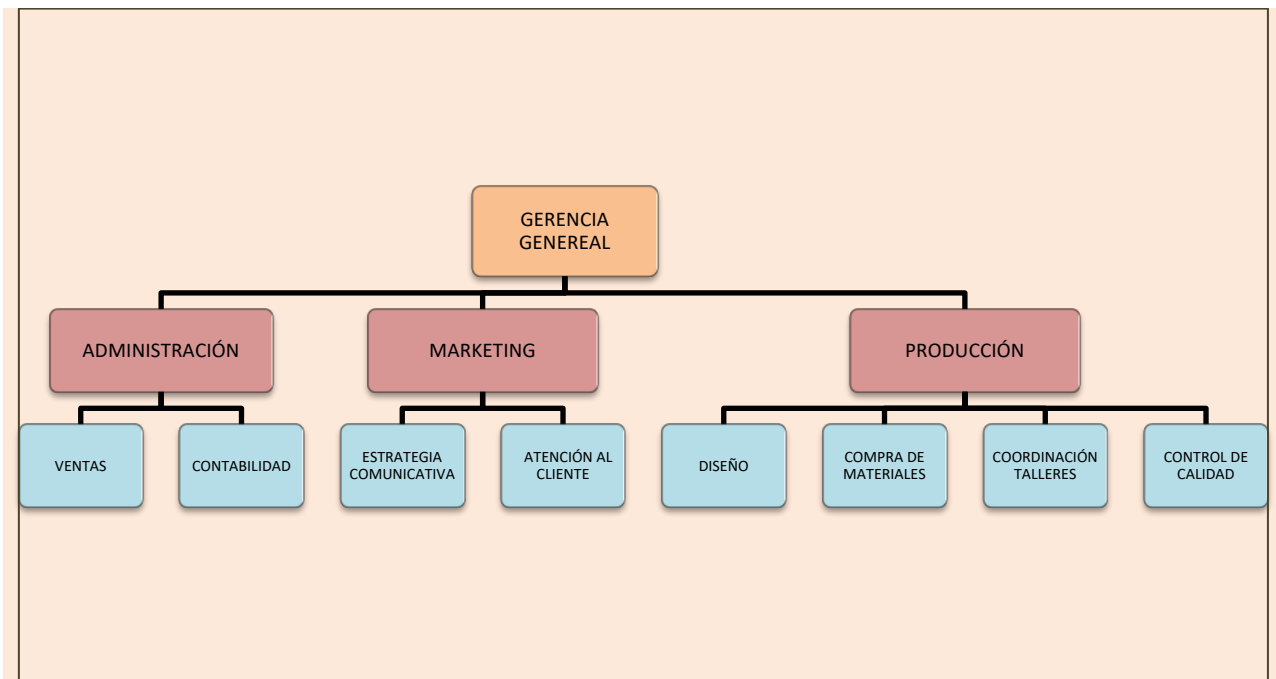
La **Administración** se encargará de las ventas de la empresa y la contabilidad general de la misma. Es decir, de la facturación, preparado de pedidos, pago de sueldos y el cumplimiento de las tareas impositivas y legales. Además, de la estimación de costos y precios de productos en base a proyecciones esperadas para cada año.

El área de **Marketing** se ocupará de dos tareas importantes. Por un lado, de toda la estrategia comunicativa de la empresa, abarcando tanto la formulación de la misma como de su ejecución y por el otro, la atención al cliente. Esta actividad comprende el contacto personalizado con los clientes para responder todas las consultas y el envío de mail personalizados.

El área de **Producción** se encargará del diseño, búsqueda de proveedores, compra de materiales, envío de estos a los talleres de costura y de la verificación de calidad.

Asimismo, la gerencia general se encargará de la planificación estratégica de toda la empresa, la cual tendrá que tomar decisiones importantes para el crecimiento de la misma. A su cargo, también, estará la resolución de las dificultades que se presenten.

A continuación, se expone el organigrama propuesto, en donde se visualizan las áreas funcionales y actividades mencionadas:



Esquema 14: Organigrama propuesto para "WUMA minis". Fuente: producción propia.

C. ACTIVIDADES OPERATIVAS

a. Área Administrativa

Venta:

- Cargar al sistema las ventas efectuadas.

- Preparar pedidos con el envoltorio correspondiente.
- Imprimir datos de destinatario.
- Entregar al correo los paquetes armados.
- Entregar pedidos con retiro en oficina.

Contabilidad:

- Determinar costos de productos.
- Determinar precios de productos.
- Controlar ingresos y egresos de dinero.
- Custodiar el dinero de la empresa.
- Entregar dinero al área de compra de materiales.
- Cargar gastos de materiales.
- Actualizar precios por inflación.
- Realizar la facturación de las ventas on-line y off-line y enviar una copia al cliente.
- Pagar sueldos.
- Pagar impuestos.
- Presentar libros diarios en formato digital.
- Presentar demás obligaciones contables correspondientes a la sociedad.

b. Área de Marketing

Estrategia comunicativa:

- Definir estrategias de marketing digital a implementar.
- Realizar producciones de fotos a los productos.
- Diseñar mensajes y “*flyers*”-volantes- publicitarios.
- Publicar contenido en redes sociales.
- Realizar folletos digitales con información útil para suscriptores.
- Realizar sorteos y entregar premios.
- Realizar pagos de publicidad paga.

Atención al cliente:

- Responder mensajes de clientes por WhatsApp, Instagram, Facebook y el correo electrónico.
- Manejar el email-marketing.
- Corroborar entregas efectivas.

- Realizar las acciones de post-venta.

c. Área de Producción

Diseño:

- Diseñar nuevos productos.
- Realizar moldería.
- Definir materiales.
- Determinar, junto con la gerencia y el área de marketing, la cantidad a producir de cada artículo.

Compra de materiales:

- Buscar proveedores.
- Comparar proveedores en cuanto a precios y calidad de productos.
- Enviar presupuesto al área contable.
- Realizar compras.
- Enviar facturas de compras al área contable.

Coordinación con taller:

- Contactar talleres o mano de obra calificada para impresión de telas, corte y confección de productos.
- Comparar precios de mano de obra.
- Escoger el o los talleres para la fabricación de los productos diseñados.
- Enviar materiales de producción a los talleres necesarios.
- Retirar productos finalizados.

Control de calidad:

- Controlar uno por uno los productos ingresados del taller.
- Dejar el producto en condiciones para ingresarlo a la tienda.
- Dejar constancia de fallas de productos.

D. RECURSOS HUMANOS

Para llevar a cabo las tareas mencionadas, se requerirá contratar personal con capacidad para trabajar en equipo y tomar decisiones que contribuyan con la misión de la empresa. Si bien se han podido

distinguir las tareas en distintas áreas, todas requieren de opiniones, comunicación y colaboración de las demás.

En una primera etapa se necesitarán al menos tres personas que se encarguen de las tres áreas funcionales descritas: administración, marketing y producción. La dueña se encargará de todo el área de Producción y de la gerencia general por lo que únicamente será necesario contratar a dos personas externas.

Para la Administración se contratará un administrador/contador que se encargue tanto de las actividades contables como de las ventas de la tienda online. La oficina permanecerá abierta de lunes a sábado en las mañanas. Por lo tanto se contratará un administrativo que trabaje en total 24 horas semanales en la oficina/showroom de la empresa.

El área de Marketing, por el momento, no requerirá de personal que trabaje muchas horas semanales de forma presencial, ya que varias actividades son esporádicas y se pueden realizar desde otro lugar u oficina. Las habilidades necesarias para desempeñarse en esta área son el diseño gráfico y el marketing digital. La persona deberá trabajar en forma presencial en la empresa, 8 horas mensuales repartidas en dos días por semana. Por otra parte será su responsabilidad responder consultas, manejar el e-mail marketing y postear contenido diariamente. Esta persona o estudio de marketing será contratada de forma independiente, por lo que no será necesario hacer contribuciones patronales sobre su sueldo.

El área de producción será desempeñado por Guadalupe Perez Lasala , cuyo trabajo demanda medio día laboral, es decir 24 hora semanales.

Todas las actividades contarán con la ayuda directa de la dueña para lograr un trabajo en equipo adecuado y responsable. Al ser una pequeña empresa que se encuentra en la etapa de inicio, es fundamental que las personas contratadas estén capacitadas para una diversidad de actividades, dado que no se puede afrontar el costo de contratar personal para cada actividad.

E. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Un proceso de producción es una serie de procedimientos que se requieren para transformar ciertos insumos en bienes o servicios. Al finalizar el proceso de producción, los bienes continúan un circuito de comercialización que los hace llegar al consumidor.

Se diagraman las actividades del proceso de producción y comercialización de la empresa desde el diseño hasta que el producto está listo en manos del cliente. Si bien el corte y confección se encuentran tercerizados, hay una serie de pasos previos y posteriores que involucran a la empresa para tener el artículo final en condiciones para su venta.

Diagrama de flujo del proceso de producción:

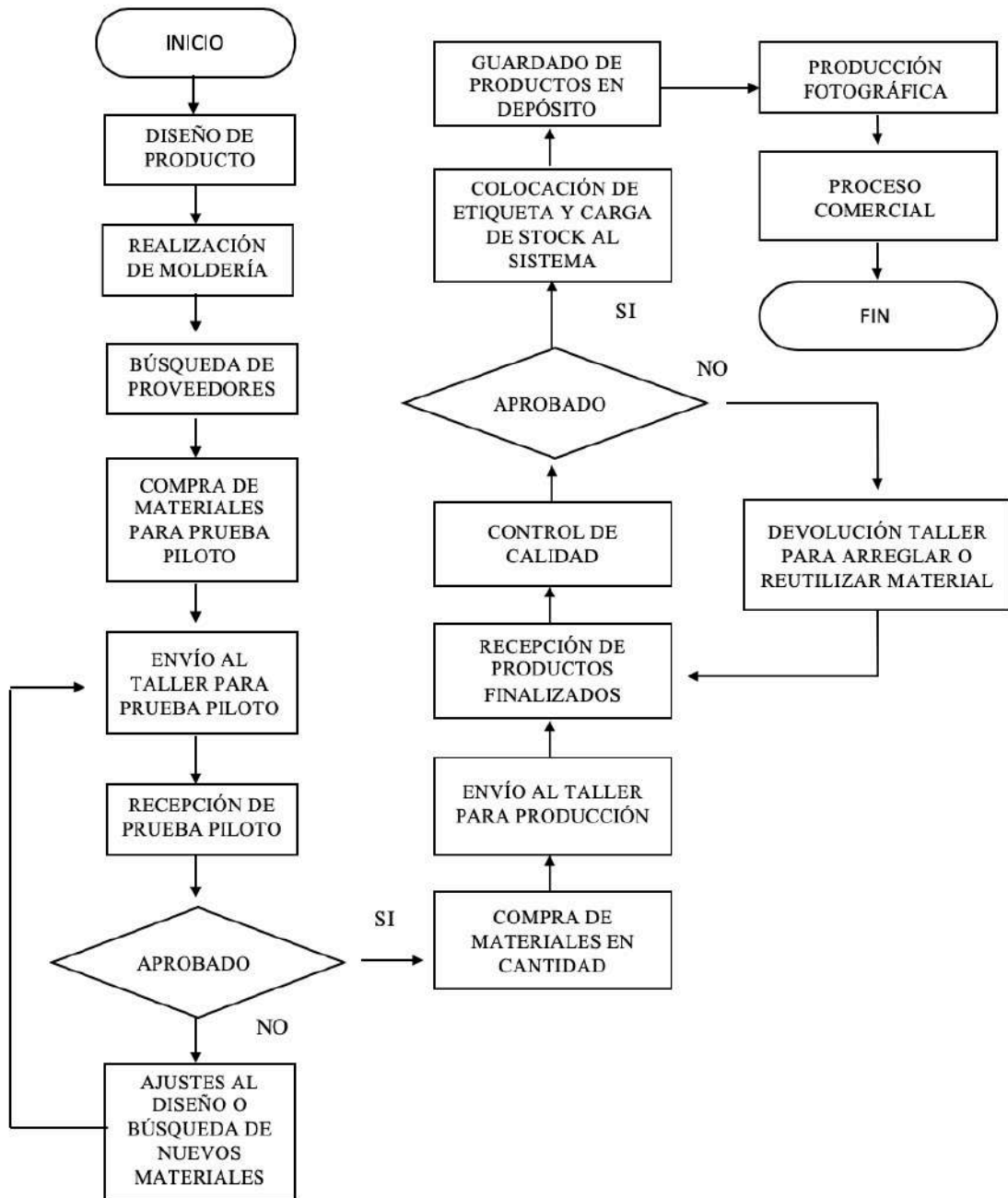
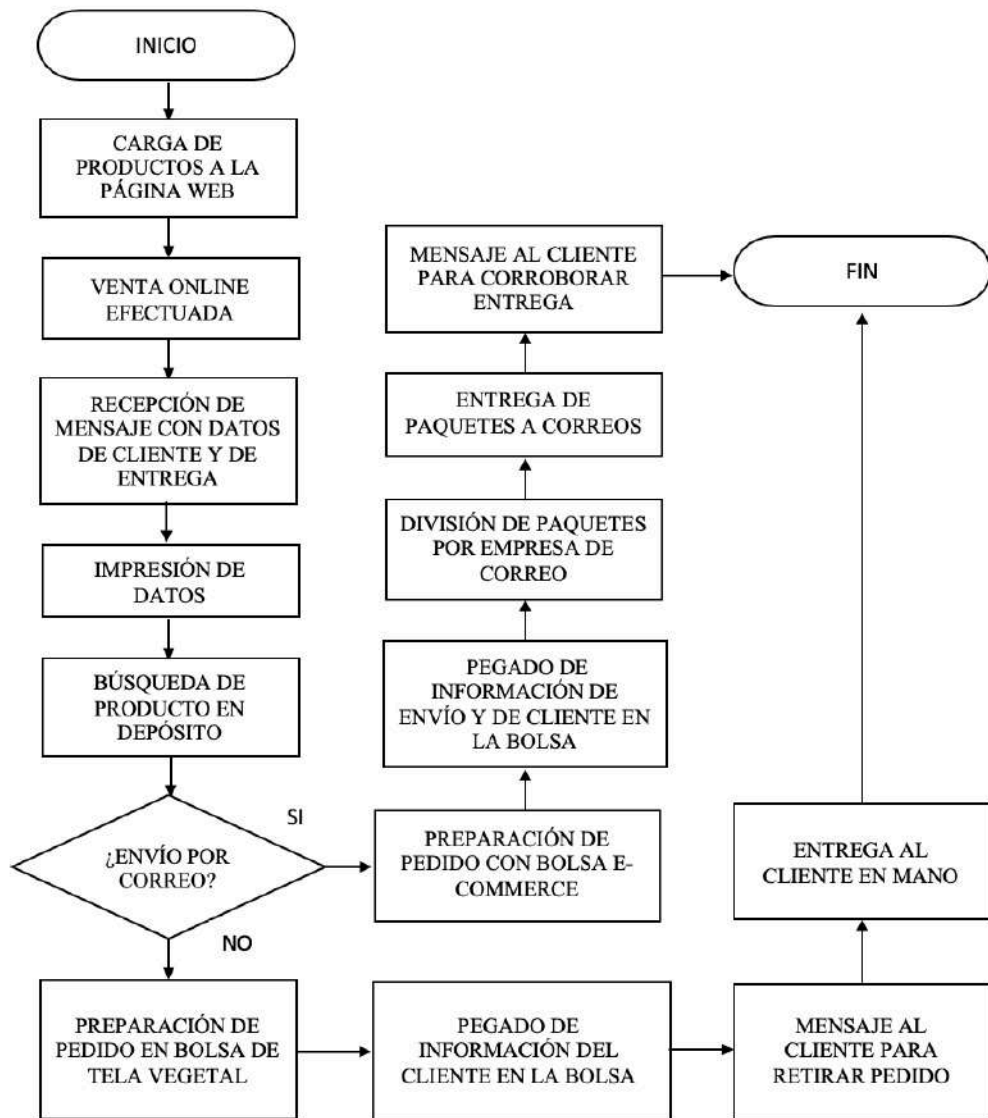


Diagrama de flujo del proceso comercial:



Actualmente la marca ya cuenta con 15 productos diseñados y pruebas aprobadas. Por lo tanto, para comenzar con el plan desarrollado, se producirán 220 artículos en total. Es decir, entre 14 y 15 unidades de cada uno de los siguientes productos:

- Alfombra de juego
- Almohadón de lactancia
- Bolsa de dormir
- Cambiador portátil

- Chichonera y acolchado para cuna chariot²
- Chichonera y acolchado para cuna colecho
- Chichonera y acolchado para cuna funcional
- Gimnasio de madera
- Mantas de corderito
- Neceser
- Nido de contención
- Porta documentos de bebé
- Porta-enfant y cubre coche
- Set de nacimiento
- Toallas con orejita de oso

Luego, al comienzo de cada estación del año, se diseñarán productos nuevos y se seguirá el proceso productivo descrito en el diagrama de flujo. También se enviarán a confeccionar los productos anteriormente citados que se estén por agotar. El mínimo de stock para volver a producirlo será de seis artículos.

F. INSUMOS Y MATERIALES

A continuación, se proporciona una lista de los insumos necesarios para producir los bienes finales y para el envoltorio de los mismos. En el ANEXO B se puede visualizar más detalladamente el costo de los mismos y el proveedor escogido para cada material.

INSUMOS	
Argollas madera 34 cm diámetro	Guarda broderie blanca
Bolitas de madera	Guata
Bolsas e-commerce impermeables	Hebilla porta-chupete
Bolsas tela vegetal	Papel de seda
Caja blanca A4 (33x22,5x5)	Soga fina
Caja cartón gimnasio 70x65x15 cm	Tarjeta de regalo
Cierres	Tela corderito
Cinta al bias	Tela cristal transparente
Cinta de raso	Tela gabardina estrellas

² Chariot: palabra de origen francesa, que significa carro o carretilla. Se utiliza la frase cuna chariot para referirse a cunas con una medida aproximada a 1,20 cm x 0,60 cm. Son más pequeñas que la cuna funcional y algunas cuentan con rueditas para su movilidad.

Clips metálicos	Tela gasa de algodón doble ancho
Cordón tapicero	Tela lienzo doble ancho
Estructura gimnasio de madera	Tela silver impermeable
Etiqueta colgante	Tela toalla microfibra
Etiqueta PU color suela 5 x 2 cm	Tela vegetal
Goma espuma	Vellón

Tabla 7: Insumos y materiales para la producción de "WUMA minis". Fuente: producción propia.

G. INSTALACIONES E INVERSIÓN NECESARIA

Para el proceso de producción se requerirá de un espacio para el diseño de productos y el guardado de artículos terminados. En ese espacio se necesitará una mesa grande para dibujar, realizar la moldería, controlar calidad de productos y etiquetar los mismos.

Para el área administrativa se requerirá de otro espacio físico, con un escritorio, una computadora y una impresora para las tareas correspondientes. Ese espacio, además, se deberá adaptar como show-room para muestras o ferias esporádicas de productos y retiros personales de compras online. La decoración simulará un cuarto de bebé en donde se puedan visualizar los productos. Servirá, así mismo, para sacar fotografías y subirlas a las redes sociales y tienda online.

Para desarrollar las actividades del área de marketing se necesitará un celular para responder las consultas y atención al cliente. Para las demás actividades es fundamental que la persona contratada cuente con una computadora personal ya que el trabajo lo realizará mayormente desde otro domicilio.

Para disponer de ambos espacios se alquilará un local en la provincia de Mendoza. Se estima un gasto anual de alquiler por \$180.000

Por otra parte, se necesitará afrontar gastos iniciales de registración de marca e inscripción de la sociedad en el Boletín Oficial.

INVERSIÓN	IMPORTE
Mesa	\$7.000
Biblioteca o estanterías	\$10.000
Computadora e impresora	\$40.000
Equipamiento y decoración show-room	\$30.000
Celular	\$8.000
Registro de marca en tres categorías	\$6.630
Inscripción sociedad	\$8437,50
TOTAL:	\$110.067,5

Tabla 8: Inversión inicial

7. PLAN FINANCIERO

A. VENTAS

En el análisis de mercado, realizado anteriormente, se estimó una demanda de mercado total de 5.500 personas mensuales. Es decir, el total de personas mensuales que demandan productos de bebés en Mendoza, las que se encuentran repartidas en varias marcas competidoras. El número es aproximado, ya que se hizo en base a supuestos, y representa únicamente a personas pertenecientes a la clase social media alta y alta de la provincia de Mendoza.

Si se supone, para un escenario conservador, que la marca logra ocupar en el primer año el 2% del mercado total estimado, se obtiene una demanda de 110 personas mensuales. Y si se supone que cada cliente compra únicamente un producto, se podría decir que en el primer año la marca logra vender aproximadamente 1.320 artículos.

A continuación, se visualiza una tabla con los precios de los productos que ofrecerá la marca y el precio promedio que representa el total de artículos.

PRODUCTOS	PRECIO BRUTO (+ IVA)
Alfombra de juego	\$ 2.570,48
Almohadón de amamantar	\$ 2.246,13
Bolsa de dormir	\$ 1.693,61
Cambiador portátil	\$ 1.040,21
Chichonera y acolchado para cuna carriot	\$ 4.299,37
Chichonera y acolchado para cuna colecho	\$ 3.308,82
Chichonera y acolchado para cuna funcional	\$ 5.727,70
Gimnasio de madera	\$ 4.837,77
Manta de corderito	\$ 1.701,19
Necesar	\$ 1.034,99
Nido de contención	\$ 3.672,20
Porta documento de bebé	\$ 463,43
Porta-enfant y cubre coche	\$ 2.574,40
Set de nacimiento	\$ 2.328,06
Toalla con orejita de oso	\$ 1.104,25
PRECIO PROMEDIO	\$ 2.573,51

Tabla 9: Productos y precios.

Para los próximos años se pensará un incremento del 15% de las unidades vendidas con respecto al año anterior.

B. COSTOS FIJOS

COSTOS FIJOS ANUALES	IMPORTE
Alquiler oficina	\$ 240.000,00
Página web: Tienda Nube	\$ 18.000
Sueldo bruto contador/administrador	\$ 266.899,69
Sueldo estudio de marketing	\$ 96.000,00
Sueldo bruto personal de producción	\$ 243.750,00
Publicidad	\$ 60.000,00
Gastos varios	\$ 25.000,00
TOTAL:	\$ 782.215,75

Tabla 10: Costos fijos

C. COSTOS VARIABLES

Los costos variables son aquellos costos que varían de acuerdo con la producción que se desarrolla en una empresa, es decir, con la cantidad de bienes o servicios que se estén produciendo.

En este caso varían los costos de materiales y mano de obra según la cantidad de unidades que se envíen a fabricar.

El costo unitario de cada producto incluye los gastos de materiales para su fabricación y empaque y los costos de mano de obra para cada producto respectivamente. Los costos variables referidos a la mano de obra y materiales, corresponderán al total de unidades vendidas, con el supuesto de que todo lo que se produce se vende ese mismo año. Para el cálculo del mismo, se supondrá también, que se venden de forma equitativa los diferentes productos ofrecidos. Es decir, se producen y venden las mismas unidades de cada artículo de “WUMA minis”, pudiendo utilizar costos y precios promedios.

Se comenzará con un inventario de artículos correspondiente a la venta de dos meses de trabajo, cuando se esté por agotar un producto se envirá nuevamente a producción, evitando de ese modo faltantes y sobrantes de stock.

COSTOS UNITARIOS POR PRODUCTO			
PRODUCTOS	COSTOS DE MATERIALES	MANO DE OBRA	COSTO TOTAL
Alfombra de juego	\$ 583,50	\$ 400,00	\$ 983,50
Almohadón de amamantar	\$ 609,40	\$ 250,00	\$ 859,40
Bolsa de dormir	\$ 398,00	\$ 250,00	\$ 648,00
Cambiador portátil	\$ 248,00	\$ 150,00	\$ 398,00
Chichonera y acolchado-cuna carriot	\$ 1.045,00	\$ 600,00	\$ 1.645,00
Chichonera y acolchado-cuna colecho	\$ 766,00	\$ 500,00	\$ 1.266,00

Chichonera y acolchado-cuna funcional	\$	1.491,50	\$	700,00	\$	2.191,50
Gimnasio de madera + alfombra	\$	1.501,00	\$	350,00	\$	1.851,00
Manta de corderito	\$	500,90	\$	150,00	\$	650,90
Neceser	\$	196,00	\$	200,00	\$	396,00
Nido de contención	\$	905,03	\$	500,00	\$	1.405,03
Porta documento de bebé	\$	77,31	\$	100,00	\$	177,31
Porta-enfant y cubre coche	\$	535,00	\$	450,00	\$	985,00
Set de nacimiento	\$	390,75	\$	500,00	\$	890,75
Toalla con orejita de oso	\$	222,50	\$	200,00	\$	422,50
PROMEDIO	\$	631,33	\$	353,33	\$	984,66

Tabla 11: Costos unitarios y costos variables promedio

En el ANEXO C se pueden ver detallados todos los materiales necesarios para fabricar cada producto por separado con sus respectivos costos.

D. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es la cantidad de recursos necesaria para que una empresa pueda realizar sus operaciones con normalidad. Es decir, los activos necesarios para que una compañía sea capaz de hacer sus funciones y actividades a corto plazo.

Para determinar el capital de trabajo se calculó el dinero necesario para cubrir el costo de materiales y producción de productos para los primeros dos meses, teniendo en cuenta el nivel de ventas estimado para ese año. En el momento cero la empresa comenzará fabricando 220 artículos en total que corresponden a dos meses de venta del año 1.

CAPITAL DE TRABAJO	
Costo unitario de materiales promedio	\$631,33
Costo unitario de mano de obra promedio	\$353,33
Demanda mensual de unidades (año 1)	110
Meses	2
TOTAL:	\$216.625,2

Tabla 12: Capital de trabajo

Cada año, se supone un aumento de ventas del 15%, por ende, cada año aumenta el capital de trabajo que corresponde a dos meses de venta.

E. FLUJO DE FONDOS

a. Supuestos y consideraciones.

Para elaborar el flujo de fondos se deben detallar algunos supuestos sobre situaciones futuras de las cuales no hay certeza alguna. Muchos de ellos ya han sido mencionados y explicados a lo largo de este capítulo.

Por otra parte, se detallan los porcentajes de impuestos a pagar correspondientes a la Sociedad por Acciones Simplificada y a las obligaciones fiscales de Argentina.

- Precios reales sin inflación
- Crecimiento de ventas anuales del 15%
- Todas las unidades producidas por año se venden ese año.
- El 15% de las ventas se realizan bajo una promoción del 20% de descuento.
- El 5% de las ventas se realizan bajo una promoción del 15% de descuento.
- Gasto en cupones anuales para clientas VIP: \$40.000
- Gasto en sorteos semestrales: \$1.500
- Impuesto a las ganancias del 25%
- Impuesto a los ingresos brutos del 4%
- Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 21%
- Contribuciones patronales del 24%
- Los activos fijos se deprecian en línea recta en 5 años.
- Tasa de rendimiento requerida 10%
- Comisión de mercado pago 8%
- Comisión tienda online (tienda nube) 1%
- Aumentos anuales de sueldos del 10%
- Gastos de reinversión en el momento 5 de \$100.000

b. Cálculo del flujo de fondo.

FLUJO DE FONDOS	0	1	2	3	4	5
Mesa						
Biblioteca o estanterías	(\$ 7.000,00)					(\$ 7.000,00)
Computadora e impresora	(\$ 10.000,00)					(\$ 10.000,00)
Equipamiento y decoración show-room	(\$ 40.000,00)					(\$ 40.000,00)
Celular	(\$ 30.000,00)					(\$ 30.000,00)
Registro de marca en tres categorías	(\$ 8.000,00)					(\$ 8.000,00)
Inscripción sociedad	(\$ 6.630,00)					
Gastos de reinversión	(\$ 8.437,50)					(\$ 100.000)
INVERSIÓN	(\$ 110.067,50)					(\$ 95.000)
CAPITAL DE TRABAJO	(\$ 216.625,17)	(\$ 249.118,94)	(\$ 286.486,78)	(\$ 329.459,80)	(\$ 378.878,77)	
Unidades vendidas	(\$ 216.625,17)	(\$ 32.493,77)	(\$ 37.367,84)	(\$ 42.973,02)	(\$ 49.418,97)	
Precio bruto promedio		1320	1518	1746	2008	2309
VENTAS TOTALES BRUTAS		\$ 2.573,51	\$ 2.573,51	\$ 2.573,51	\$ 2.573,51	\$ 2.573,51
		\$ 3.397.029,19	\$ 3.906.583,57	\$ 4.492.571,10	\$ 5.166.456,77	\$ 5.941.425,28
Costos de materiales		(\$ 833.350,99)	(\$ 958.353,64)	(\$ 1.102.106,68)	(\$ 1.267.422,69)	(\$ 1.457.536,09)
Costos de producción/ transformación		(\$ 466.400,00)	(\$ 536.360,00)	(\$ 616.814,00)	(\$ 709.336,10)	(\$ 815.736,52)
Costos fijos		(\$ 318.000,00)	(\$ 318.000,00)	(\$ 318.000,00)	(\$ 318.000,00)	(\$ 318.000,00)
Gastos varios		(\$ 25.000,00)	(\$ 25.000,00)	(\$ 25.000,00)	(\$ 25.000,00)	(\$ 25.000,00)
Sueldos y contribuciones patronales		(\$ 729.205,61)	(\$ 802.126,17)	(\$ 882.338,79)	(\$ 970.572,67)	(\$ 1.067.629,93)
Comisión pagina web (Tienda nube)		(\$ 33.970,29)	(\$ 39.065,84)	(\$ 44.925,71)	(\$ 51.664,57)	(\$ 59.414,25)
Comisión mercado pago		(\$ 271.762,34)	(\$ 312.526,69)	(\$ 359.405,69)	(\$ 413.316,54)	(\$ 475.314,02)
Gastos de comercialización		(\$ 159.388,59)	(\$ 146.496,88)	(\$ 168.471,42)	(\$ 193.742,13)	(\$ 222.803,45)
Ingresos Brutos		(\$ 112.298,49)	(\$ 129.143,26)	(\$ 148.514,75)	(\$ 170.791,96)	(\$ 196.410,75)
Depreciaciones		(\$ 19.000,00)	(\$ 19.000,00)	(\$ 19.000,00)	(\$ 19.000,00)	(\$ 19.000,00)
RESULTADO BRUTO		\$ 428.652,88	\$ 620.511,09	\$ 807.994,07	\$ 1.027.610,12	\$ 1.284.580,27
IVA (DF - CF)		(\$ 307.743,76)	(\$ 398.087,87)	(\$ 466.079,56)	(\$ 544.270,01)	(\$ 616.041,97)
RESULTADO NETO		\$ 120.909,12	\$ 222.423,22	\$ 341.914,50	\$ 483.340,11	\$ 668.538,30
Impuesto a las Ganancias		(\$ 30.227,28)	(\$ 55.605,81)	(\$ 85.478,63)	(\$ 120.835,03)	(\$ 167.134,57)
UTILIDAD NETA		\$ 90.681,84	\$ 166.817,42	\$ 256.435,88	\$ 362.505,08	\$ 501.403,72
Más depreciaciones		\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00
FF OPERACIONES		\$ 109.681,84	\$ 185.817,42	\$ 275.435,88	\$ 381.505,08	\$ 520.403,72
Valor de desecho						\$ 4.014.037,22
FLUJO DEL PROYECTO	(\$ 326.692,67)	\$ 77.188,06	\$ 148.449,58	\$ 232.462,86	\$ 332.086,11	\$ 4.439.440,94
FLUJO DESCONTADO	(\$ 326.692,67)	\$ 70.170,97	\$ 122.685,60	\$ 174.652,79	\$ 226.819,28	\$ 2.756.543,54

Tabla 13: Flujo de fondos esperados para "WUMA minis"

Como resultado se obtuvieron los siguientes datos:

Valor del proyecto	\$ 3.350.872,18
VAN	\$ 3.024.179,51
TIR	89%
PRI (no descontado)	3° año
PRI (descontado)	3° año

Tabla 14: Valor del proyecto

c. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se desarrollan dos escenarios diferentes, uno más optimista y otro pesimista, cambiando principalmente las variables de venta.

Para el escenario optimista se supone que la marca logra ocupar el 4% del mercado el primer y no hay aumentos en las contribuciones patronales.

Para un escenario pesimista, se supone que la marca logra ocupar únicamente el 1,5% del mercado el primer año y se presenta un aumento del 12% en los costos laborales.

ESCENARIOS	Porcentaje de participación de mercado	Unidades vendidas anuales	Precio promedio	Venta total año 1
OPTIMISTA	4%	2640	\$ 2.126,87	\$ 5.614.924,28
CONSERVADOR	2%	1320	\$ 2.126,87	\$ 2.807.462,14
PESIMISTA	1,50%	990	\$ 2.126,87	\$ 2.105.596,60

Tabla 15: Análisis de sensibilidad, escenarios.

- Escenario optimista

Valor del proyecto	\$ 16.960.098,30
VAN	\$ 16.416.780,47
TIR	212%
PRI (no descontado)	1° año
PRI (descontado)	1° año

Tabla 16: Resultado escenario optimista

- Escenario pesimista

Valor del proyecto	(\$ 515.061,50)
VAN	(\$ 787.597,87)

Tabla 17: Resultado escenario pesimista

IV CONCLUSIÓN

El presente trabajo tenía como objetivo decidir la conveniencia de invertir en el emprendimiento, en base a la viabilidad económica y financiera del mismo. Para ello era necesario estimar una rentabilidad aproximada que pudiera aclarar la decisión. Se debía responder a la pregunta: *¿Es rentable desarrollar una empresa que diseñe, fabrique y comercialice de forma online artículos para bebés en la provincia de Mendoza?*

Se decidió elaborar un plan de negocios que no sólo tuviera en cuenta lo económico y financiero, sino también las estrategias pertinentes para el crecimiento de la empresa y la formalización de la misma.

El marco teórico se desarrolló en primer lugar. Se identificaron las estructuras familiares, los tipos de generaciones y sus formas de comprar. Se arrojaron datos estadísticos de la población y las tendencias futuras de la misma. Por otra parte, se analizaron y describieron las comunicaciones digitales del mundo moderno y las formas de comercializar a través de Internet. También se hizo una clasificación de los distintos productos para bebés y se mencionaron las principales ocasiones en donde se suelen comprar estos artículos para festejar la llegada del mismo.

El plan de negocios de “WUMA minis” se desarrolló en una segunda etapa. Primero se estableció la idea del negocio, a fin de aclarar la misión, visión y valores del mismo. Se formalizaron los objetivos y se describieron los principales productos de la marca.

Luego se analizó el mercado total, y se determinó el mercado meta al cual se dirige la marca. Se descubrió un gran potencial en clientes mayoristas para un futuro plazo, luego de crecer en el mercado minorista. Este análisis permitió aclarar cómo se iba a posicionar la marca frente a competidores, es decir, cuales iban a ser sus ventajas competitivas. Esto último, permitió aclarar aún más la esencia de la marca.

Para conocer el potencial de ventas, se estimó una demanda aproximada del mercado total. Los datos estadísticos del marco teórico y la segmentación del mercado posibilitaron la estimación de una demanda del mercado meta total de 5500 personas mensuales. Ese dato junto con el análisis posterior de competidores permitió hacer suposiciones de ventas anuales para “WUMA minis”.

El análisis del entorno se hizo sobre las variables del micro y macro entorno. El escenario arrojado en el micro entorno, determinó oportunidades para productos novedosos y difíciles de encontrar en la provincia de Mendoza. Sin embargo, el análisis del macro entorno, demostró los riesgos que implica invertir en Argentina por ser un país inestable, política y económicamente.

Luego de las investigaciones realizadas, se elaboró un plan de marketing para determinar las estrategias de producto, precio, distribución y promoción a seguir por la marca. El fin de estas estrategias es lograr una comunicación integrada de lo que representa y ofrece la marca en su conjunto, siguiendo los lineamientos establecidos por la misma.

En el plan de operaciones se delimitó la estructura que debía adoptar la empresa para poder funcionar correctamente. Se escogió constituir una Sociedad por Acciones simplificada, la cual protege el patrimonio de la dueña frente a posibles conflictos con terceros y permite darle una identidad legal al proyecto. Luego se enunciaron las actividades requeridas para el desarrollo del proyecto en tres áreas principales: Administración, Marketing y Producción. Como resultado, se determinó la necesidad de contratar dos personas externas para llevar a cabo las mismas, junto con la iniciadora del proyecto, Guadalupe Pérez Lasala.

Para finalizar, se elaboró el plan financiero, el que respondió a la pregunta principal del trabajo. El resultado fue positivo, concluyendo que el proyecto desde el punto de vista técnico, económico y financiero es viable en la provincia de Mendoza. Por lo que se decide continuar con el emprendimiento y fomentar su crecimiento a fin de obtener mejores resultados.

V BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Adame, A. (2019). *Redes sociales mas utilizadas en el mundo hispano*. Hootsuite. Recuperado el día 20 de enero de 2020 de <https://blog.hootsuite.com/es/redes-sociales-mas-usadas/>.
- Bazán, J. (2019). *Moda y estereotipos. Rosa y celeste: por qué estos colores identificaron durante décadas a nenas y varones*. Clarín-sociedad. Recuperado el día 16 de septiembre de 2019 de https://www.clarin.com/sociedad/rosa-celeste-colores-identificaron-decadas-nenas-varones_0_17RaCUoxn.html.
- Boada, N. (2019). *Guía imprescindible para la publicidad en LinkedIn*. [Mensaje en un blog]. Cyberclick. Recuperado el día 22 de enero de 2020 de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/guia-imprescindible-para-la-publicidad-en-linkedin>.
- Brennan, B. (2013). *La verdadera razón por la que las mujeres compran*. Estrategia y negocios. Recuperado el día 20 de septiembre de 2019 de <https://www.estrategiaynegocios.net/opinion/444330-345/la-verdadera-razon-por-la-que-las-mujeres-compran>.
- Cardona, L. (2019). *Guía completa sobre la publicidad en Snapchat*. Cyberclick. Recuperado el día 21 de enero de 2020 de <https://www.cyberclick.es/que-es/publicidad-en-snapchat-guia-trucos-ejemplos>.
- Carranza, P. (2019). *¿Cómo elegir el mejor hosting para alojar tu web?* Web Empresa. Recuperado el día 28 de julio de 2020 de <https://www.webempresa.com/blog/como-elegir-mejor-hosting-alojar-web.html>.
- Carreño, C. (2018). *5 métodos de fijación de precio*. [Mensaje en un blog]. Smile. Recuperado el día 5 de febrero de 2020 de <https://smilemkt.com.ar/5-metodos-fijar-precio/>.
- Carrier, E. (2019). <https://comentarios.info/index.php/2019/08/02/radiografia-de-redes/>
- Cerezo Gilarranz, P. (2017). *La generación Z y la información*. Revista de la Juventud. Documento 7. http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/28/publicaciones/creditos_e_indice.pdf.
- Corbin, J.A. (2017). *Los 28 tipos de comunicación y sus características*. Psicología y mente: psicología social y relaciones personales. Recuperado el día 27 de noviembre de 2019 de <https://psicologiaymente.com/social/tipos-comunicacion-caracteristicas>.

- Cruz, J. (2017). *¿Cuándo y por qué el rosa se le adjudicó a las nenas y el celeste a los nenes?* El memme, comunidad de creadores de contenido. Recuperado el día 17 de septiembre de 2019 de <https://articulos.elmeme.me/cu%C3%A1ndo-y-por-qu%C3%A9-el-rosa-se-le-adjudic%C3%B3-a-las-nenas-y-el-celeste-a-los-nenes-d16d519231a6>
- Cultural S.A. (1999). *Diccionario de Marketing*. España.
- Díaz. (s.f.). *Plataformas e-commerce*. [Mensaje en un blog]. Doofinder. Recuperado el día 27 de enero de 2020 de <https://www.doofinder.com/es/blog/que-es-e-commerce>.
- Dirección de Estadística e Información de Salud. (2002). *Estadísticas Vitales, Información básica 2001*. Serie 5-Nº45. Recuperado el día 18 de noviembre de 2019 de <http://www.deis.msal.gov.ar/wp-content/uploads/2016/01/Serie5Nro45.pdf>.
- Dirección de Estadística e Información de Salud. (2018). *Estadísticas Vitales 2018*. Recuperado el día 18 de noviembre de 2019 de <http://www.deis.msal.gov.ar/>.
- Dirección de Estadística e Información de Salud. (2018). *Estadísticas Vitales, Información básica 2001*. Serie 5-Nº62. Recuperado el día 18 de noviembre de 2019 de <http://www.deis.msal.gov.ar/wp-content/uploads/2020/01/Serie5-Nro62.pdf>.
- Golan, P. (2020). *Los 5 tipos de comercio electrónico*. [Mensaje en un blog]. Shopify. Recuperado el día 20 de enero de 2020 de <https://es.shopify.com/blog/12621205-los-5-tipos-de-comercio-electronico>.
- Hahn, S. (2018). *¿Que es el hosting y dominio?* [Mensaje en un blog]. Argentina Virtual Networks. Recuperado el día 20 de enero de 2020 de https://blog.argentinavirtual.net/que-es-el-hosting-y-dominio/?gclid=Cj0KCQiAmsrxBRDaARIsANyiD1pd6hhB8TM4VJidZcB4NS5SSStB-72FtRtaKBtn2vxtGDOWKI4NrWp8aAgDDEALw_wcB.
- Hill, C. y Jones, G. (1994); *“Administración Estratégica”*. Octava edición. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado Sánchez, R. (2008). *Plan de negocio para la creación de un taller: del dicho al hecho hay un plan de negocio*. Revista Cesvimap: Publicación técnica del Centro de Experimentación y Seguridad Vial Mapfre. España.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. *Estructura de la población*. Recuperado el día 30 de septiembre de 2019 de <https://www.indec.gob.ar>.
- José, M. (2013). *Plan de marketing (IV): la competencia*. Recuperado el día 4 de febrero de 2020 de <https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-iv-la-competencia/>.

- Kotler, P y Armstrong, G. (2001), “*Marketing*”, 8va. Edición. México: Pearson educación de Mexico S.A.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2008) “*Fundamentos de Marketing*”, 8va. edición. México: Pearson educación de Mexico S.A.
- Kotler, P., Keller, K. (Ed. 15^a) (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson educación de México S.A.
- La izquierda Diario (2019). *Rosa y celeste: nada que ver con los géneros*. Géneros y sexualidades. Debates. Recuperado el día 16 de septiembre de 2019 de <http://www.laizquierdadiario.com/Rosa-y-celeste-nada-que-ver-con-los-generos>.
- Longenecker, J., Palich, L., Petty, W. y Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas. México, D.F. : Cengage Learning S.A.
- López Moretti, R. (2016). *Plan de negocios: “Mi Recreo, merienda saludable”* Recuperado el día 30 de octubre de 2019 de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8359/lpez-moretti-rodrigo.pdf.
- López, R. (2013). El blog: definición, tipos y ventajas. [*Mensaje en un blog*]. Marketing digital desde 0. Recuperado el día 22 de enero de 2020 de <https://marketingdigitaldesdecero.com/2013/03/20/el-blog-definicion-tipos-y-ventajas/>.
- Macías, A. (2019). *Pasos para crear una tienda online*. [*Mensaje en un blog*]. E-commerce efectivo. Recuperado el 1 de febrero de 2020 de <https://www.ecommerceefectivo.com/category/marketing-digital-para-empresas-y-autonomos/>.
- Ministerio de Salud de la Nación (2018). *Análisis de situación de salud: República Argentina*. Libro digital 1^a ed., PDF. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación. Recuperado el día 25/09/2019 de <http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000001392cnt-Analisis%20de%20situacin%20de%20salud%20-%20Repblica%20Argentina%20-%20ASIS%202018.pdf>.
- Nogueira, A. (2017). ¿Como elegir la mejor plataforma para e-commerce? [*Mensaje en un blog*]. Recuperado el día 22 de enero de 2020 de <https://blog.hotmart.com/es/plataformas-de-comercio-electronico/>.
- Paoletti, J (2012). *Pink and Blue: Telling the Boys from the Girls in America*. Estados Unidos: Indiana Univeristy Press.

- Parera, E. (s.f.) Guía introductoria sobre publicidad en Internet: por qué la necesitas, qué opciones tienes y 10 consejos para conseguir los mejores resultados. *[Mensaje en un blog]*. Recuperado el día 23 de enero de 2020 de <https://postcron.com/es/blog/publicidad-en-internet/>.
- Pascual, K. (2019). Bebés y más. *[Mensaje en un blog]*. Recuperado el día 3 de febrero de 2019 de <https://www.bebesymas.com/ser-padres/baby-shower-para-dar-bienvenida-a-tu-bebe-nueve-ideas-para-organizarlo>.
- Peiró, R. (s.f.). Análisis PEST. Recuperado el día 4 de febrero de 2020 de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>.
- Peiró, R. (s.f.). Redes Sociales. Economipedia. Recuperado el día 20 de enero de 2020 de <https://economipedia.com/definiciones/redes-sociales.html>.
- Pérez Porto, J. (2008). Definición de comunicación. *Definición.de*. Recuperado el día 27 de noviembre de 2019 de <https://definicion.de/comunicacion/#ixzz357x7qMC3>.
- Raffino, E. (2019). “Familia”. Revista: Concepto.de. Recuperado el día 12 de noviembre de 2019 <https://concepto.de/familia/#ixzz654VpTGW9>.
- Real Academia Española (Ed. 23^a) (2014, Actualización 2019), *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España. Recuperado el día 17 de septiembre de 2019 de <https://dle.rae.es>.
- Rodríguez Merino, C. (2015). *¿Qué es E-commerce o comercio electrónico?* UPF Barcelona School of Management. España. Recuperado el día 19 de septiembre de 2019 de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>.
- Rosales Valladares, J. (2016). *La Importancia de la Familia y de su Función en la Sociedad*. [Mensaje en un blog]. Enfoque a la Familia. Recuperado el día 22 de noviembre de 2019 de <https://www.enfoquealafamilia.com/single-post/2016/08/22/La-importancia-de-la-familia-y-de-su-funci%C3%B3n-en-la-sociedad>.
- Sáez, C. (2019). *La importancia de la familia*. About español, perteneciente a la editorial Dotdash. Recuperado el día 22 de noviembre de 2019 de <https://www.aboutespanol.com/la-importancia-de-la-familia-18498>.
- Sánchez, C. y Soler, G. (2019). Tesis final: “*Social media: desarrollo del plan de social media de una empresa.*” Recuperado el día 25 de enero de 2020 de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27888/TFG%20-%20Sanchez-Guerrero%20Soler%2C%20Carlota.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Sánchez, R., Martí, J., De las Casas, A. y Pacheco, E. (2012). La familia a través del tiempo. [Mensaje en un blog]. Recuperado el día 12 de noviembre de 2019 de <http://lafamiliaatravesdeltiempo.blogspot.com/>.
- Stanton, W., Etzel, M. J., Walker, B. J. (2007). (14a. ed.). *Fundamentos de marketing México: McGraw-Hill*. Recuperado el día 7 de febrero de 2020 de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (Ed. 18ª) (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México: McGraw-Hill / interamericana editores.
- Torres, A. (2020). ¿Qué es el hosting, para que sirve y qué tipos hay? [Mensaje en un blog]. Compara hosting. Recuperado el día 2 de febrero de 2020 de <https://www.comparahosting.com/p/que-es-hosting/>.
- Viñarás, E. (2015). Cinco recomendaciones para elaborar campañas de email marketing efectivas. [Mensaje en un blog]. Cyberclick. Recuperado el día 23 de enero de 2020 de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/cinco-recomendaciones-para-elaborar-campanas-de-email-marketing-efectivas>.
- Vonne, L. (2015). ¿Cuáles son los tipos de familia que existen? Revista digital: *Hipertextual*. Recuperado el día 14 de noviembre de 2019 de <https://hipertextual.com/2015/12/tipos-familia>.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA:

- Andía Valencia, W. y Paucara Pinto, E. (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias*. Industrial Data, vol. 16, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 80-84. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado el día 30 de octubre de 2019 de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>.
- Anteportamlatinam Valero, J.M. (2014). *Relevancia del e-commerce para la empresa actual*. Universidad de Valladolid. España. Recuperado el día 19 de septiembre de 2019 de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5942/TFG-O%20174.pdf;jsessionid=9DC9BF102FDA5AF0169A8E6CB9B24F76?sequence=1>.
- Barrio, L. (2014). *Plan de Negocio: Innovación y sostenibilidad al servicio de tu familia*. Recuperado el día 26 de agosto de 2019 de file:///C:/Users/Administrador/Downloads/EOI_Nuquete_2014.pdf.

- Brennan, B. (2013). *La verdadera razón por la que las mujeres compran*. Estrategia y negocios. Recuperado el día 20 de septiembre de 2019 de <https://www.estrategiaynegocios.net/opinion/444330-345/la-verdadera-razon-por-la-que-las-mujeres-compran>.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Del Peso Navarro, E. (2003). *Manual de outsourcing informático: (análisis y contratación)*. Ediciones Díaz de Santos.
- Diario: Diario16 (13/03/2019). *El mercado del bebé: un gigante en cifras. Las estadísticas de consumo de los productos destinados a los más pequeños del hogar no hacen más que crecer*. Recuperado el día 16 de septiembre del 2019 de <https://diario16.com/el-mercado-del-bebe-un-gigante-en-cifras/>.
- Escuela superior de diseño de Barcelona. (2018). El concepto de comunicación digital en Internet. Recuperado el día 18 de enero de 2020 de <https://www.esdesignbarcelona.com/int/expertos-diseno/el-concepto-de-comunicacion-digital-en-la-actualidad>.
- Gonzalez, I. (2019). Neuromarketing.la. Asociación latinoamericana de neurociencia aplicada. *El cerebro de las mamás: ¿cómo funciona y por qué son consumidoras poderosas?*. Recuperado el día 20 de septiembre de 2019 de <https://neuromarketing.la/2017/05/cerebro-de-las-mamas-consumidoras-poderosas/>.
- Gustavo, (2019). <https://www.hostinger.com.ar/tutoriales/que-es-un-dominio-web>.
- José, M. (2013). *Plan de marketing (IV): la competencia*. Recuperado el día 4 de febrero de 2020 de <https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-iv-la-competencia/>.
- La izquierda Diario (2019). *Rosa y celeste: nada que ver con los géneros*. Géneros y sexualidades. Debates. Recuperado el día 16 de septiembre de 2019 de <http://www.laizquierdadiario.com/Rosa-y-celeste-nada-que-ver-con-los-generos>.
- Mateos Izquierdo, T (2015). *Consumo y estrategias de marketing en el mercado infantil*. (Tesis de Maestría en Gestión Empresarial). Recuperado el día 20 de agosto de 2019 de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/13818/TFG-N.305.pdf;jsessionid=0FB0CF1C52983FD848FB9C8DA64D9AE3?sequence=1>.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Morales, A. (s.f.). Que es la comunicación. *Toda Materia*. Recuperado el día 27 de noviembre de 2019 de <https://www.todamateria.com/que-es-la-comunicacion/>.

- Oliva Marfull, C y Pizarro Figueroa;B (2011). *Plan de negocios para un nuevo concepto de ropa infantil: RAPAX*. Recuperado el día 23 de agosto de 2019 de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108075/Oliva%20M.%2C%20Catalina.pdf?sequence=3>.
- Ormeño, I. (2017). *La familia como eje fundamental de la sociedad y el desarrollo del ser humano*. Página web, policlínico Riso. Recuperado el día 12 de noviembre del 2019 <https://www.policlinicorisso.com/plantilla/>.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: CECSA.
- Porter, M. (1996) “*Estrategia Competitiva*” México: Compañía Editorial Continental S.A.
- RD Station (2017). *Redes Sociales. [Mensaje en un blog]. Marketing de contenido*. Reuperado el día 21 de enero de 2020 de <https://www.rdstation.com/mx/redes-sociales/>.
- Rivas, C (2013). Tesis final: “Mamás preparadas, bebés felices”. Recuperado el día 26 de agosto de 2019 de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/9396/rivas-claudia.pdf.
- Villafañe, L. (2019). *Por qué los “millennials” son la clave del boom del e-commerce para niños*. Buenos Aires, Argentina: Infotechnology, El Cronista. Recuperado el día 16 de septiembre del 2019, de <https://www.infotechnology.com/negocios/Que-hay-detras-del-boom-del-e-commerce-para-ninos-20181230-0001.html>.
- Zúñiga León, F (2011). *Plan de Negocios para una Empresa de Producción y Venta de Artículos para Bebés y Niño*. Recuperado el día 23 de agosto de 2019 de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/104339>.
- Zúñiga, D (2013). *Análisis del sistema de comercialización de productos para bebés empleado en el cantón milagro por las empresas comerciales de este segmento, como generación valor-satisfacción al cliente*. Recuperado el día 25 de agosto de 2019 de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/563/3/An%C3%A1lisis%20del%20sistema%20de%20comercializaci%C3%B3n%20de%20productos%20para%20beb%C3%A9s%20empleado%20en%20el%20Cant%C3%B3n%20Milagro%20por%20las%20empresas%20comerciales%20de%20este%20segmento%2C%20como%20generaci%C3%B3n%20valor-satisfacci%C3%B3n%20al%20cliente..pdf>.

VI SIGLAS

- B2B: Business to Business. (Negocio a Negocio)
- B2C: Business to Consumer. (Negocio a consumidor)
- C2C: Consumer to Consumer. (Consumidor a consumidor)
- CIPPEC: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento.
- CMS: Content Managment System. (Sistema de gestión de contenidos)
- FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- G2C: Government to Consumer. (Gobierno a Consumidor)
- IBM: International Business Machines.
- ICANN: Internet Corporation For Assigned Names and Numbers. (Corporación de Internet para la Asignación de Nombres y Números)
- INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- IP: Internet Protocol.
- LGBT: Lesbianas, Gais, Bisexuales y Transgénero.
- PAIS: Impuesto Para una Argentina Inclusiva y Solidaria.
- PBI: Producto Bruto Interno.
- PEST: Político, Económico, Social y Tecnológico.
- PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.
- PPC: Pago Por Clic.
- PYMES: Pequeñas Y Medianas Empresas.
- RAE: Real Academia Española.
- RAM: Random Access Memory (Memoria de Acceso Aleatorio)
- SAS: Sociedad por Acciones Simplificadas.
- SBI: Strategic Business Insight (Percepciones Estratégicas de Negocio)
- SEM: Search Engine Marketing. (Marketing en motores de búsqueda)
- SEO: Search Engine Optimization. (Optimización en motores de búsqueda)
- STP: Segmentation, Targeting and Positioning. (Segmentación, Focalización y Posicionamiento)

VII ANEXOS

ANEXO A

Tiendas de bebés en Mendoza	Clase de producto	Tienda física / tienda online	Fabricante/ Comercializadora	Localidad
Broer enfants	Indumentaria	Tienda online y tiendas físicas	Fabricante y comercializadora minorista y mayorista	Guaymallén, Godoy Cruz y Ciudad de Mendoza
Cangaru only for kids.	Indumentaria y accesorios textiles	Showroom	Comercializadora minorista	Lujan de Cuyo
Carestino	Artículos básicos no textiles (coches, bañeras, cunas) y algunos Juguetes	Tienda online y tiendas físicas	Fabricante y comercializadora minorista	Ciudad de Mendoza
Ceciylieve	Indumentaria, Juguetes, Deco y accesorios textiles	Tienda online	Comercializadora minorista	Godoy Cruz
Checky	Indumentaria	Tienda online y tiendas físicas	Fabricante y comercializadora minorista	Godoy Cruz, Guaymallén, ciudad de Mendoza y
Colores pastel	Artículos de decoración para el cuarto de bebés	Tienda física	Fabricante y comercializadora minorista	Godoy Cruz
Farmacias (babelito)	Artículos de higiene	Tiendas físicas	Comercializadora minorista	Todo Mendoza
Grisino	Indumentaria y Juguetes.	Tienda online y tiendas físicas	Fabricante y comercializadora minorista y mayorista	Guaymallén, Godoy Cruz y Ciudad de Mendoza
In crescendo	Indumentaria, accesorios textiles y artículos no textiles (cuna, bañeras, coches)	Tiendas físicas	Comercializadora minorista	Godoy Cruz, Ciudad de Mendoza, Lujan de Cuyo, Guaymallén y Maipú.
Le puppet	Indumentaria	Tiendas físicas	Fabricante y comercializadora mayorista y minorista	Godoy Cruz y Ciudad de Mendoza.
Magdalena esposito	Indumentaria	Tienda online y tiendas físicas	Fabricante y comercializadora minorista y mayorista	Ciudad de Mendoza
Mimo & Co.	Indumentaria	Tienda online y tiendas físicas	Fabricante y comercializadora minorista	Godoy Cruz, Ciudad de Mendoza, Guaymallén y San Rafael
Owoko	Indumentaria y Juguetes	Tienda online y tienda física	Fabricante y comercializadora minorista	San Rafael, Ciudad de Mendoza
Picolo Mondo	Indumentaria	Tienda física	Comercializadora minorista	Ciudad de Mendoza

Pioppa	Indumentaria	Tienda online y tiendas físicas	Fabricante y comercializadora mayorista y minorista	San Rafael y Ciudad de Mendoza
Rómoli S.A.	Artículos básicos no textiles(coche, cuna), Juguetes	Tienda online y tienda física	Comercializadora minorista	Ciudad de Mendoza
Supermercado	Artículos de higiene, alimentación, indumentaria, juguetes, accesorios no textiles y textiles	Tiendas físicas	Comercializadora minorista	Todo Mendoza
Tres indiecitos	Juguetes y decoración para bebés y niños	Showroom	Fabricante y comercializadora minorista	Lujan de Cuyo

ANEXO B

MATERIALES	PROVEEDOR	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO
Argolla madera 34 cm diámetro	Accefenix	UNIDAD	\$ 8,00
Bolitas de madera	El plata	UNIDAD	\$ 8,00
Bolsa e-commerce impermeable 65 x 51 cm	Paketin	UNIDAD	\$ 31,00
Bolsa e-commerce impermeable con logo 50 x 42 cm	Thepackdigest	UNIDAD	\$ 28,00
Bolsa tela vegetal 40 x 45 cm	Bolsas ecológicas	UNIDAD	\$ 29,00
Caja blanca A4 (33x22,5x5)	Indubox	UNIDAD	\$ 95,00
Caja carton gimnasio 70x65x15 cm	Packing S.A.	UNIDAD	\$ 40,00
Cierre de 35 cm	Mercería Dalma	UNIDAD	\$ 18,00
Cierres de 70 cm	Mercería Dalma	UNIDAD	\$ 20,00
Cinta al bias	Mercería Dalma	UNIDAD	\$ 15,00
Cinta de raso	Mercería Dalma	METRO	\$ 3,50
Clips metálicos	Mercería Dalma	UNIDAD	\$ 5,00
Cordón tapicero	Mercería Dalma	METRO	\$ 4,00
Estructura gimnasio de madera	Carpintería R.	UNIDAD	\$ 700,00
Etiqueta colgante	Edit Copy	UNIDAD	\$ 6,00
Etiqueta PU color suela 5 x 2 cm	Lablaser	UNIDAD	\$ 7,00
Goma espuma de 1,5 cm de grosor (1,20 X 1,87)	Tapicenter	UNIDAD	\$ 584,00
Guarda broderie blanca	Mercería Dalma	METRO	\$ 38,00
Guata	Mercería Dalma	METRO	\$ 150,00
Hebilla portachupete	Mercería Dalma	UNIDAD	\$ 17,00
Papel de seda	Librería Sifer	UNIDAD	\$ 3,00
Soga fina	Mercería Dalma	METRO	\$ 2,00
Tarjeta de regalo	Edit Copy	UNIDAD	\$ 6,00
Tela corderito	Trapitos	METRO	\$ 490,00
Tela cristal transparente (1,40 m ancho)	La tijera	METRO	\$ 190,00
Tela gabardina estrellas (1,50 ancho)	Trapitos	METRO	\$ 370,00
Tela gasa de algodón doble ancho (2,30 m)	Telavendo	METRO	\$ 210,00
Tela lienzo doble ancho (2,30 m)	Telavendo	METRO	\$ 300,00
Tela silver impermeable (1,50 m ancho)	La tijera	METRO	\$ 150,00
Tela toalla microfibra	Telavendo	METRO	\$ 290,00
Tela vegetal (1,40 m) ancho	Mercería Dalma	METRO	\$ 20,00
Vellón	Alma show	KILO	\$ 325,00

ANEXO C

ALMOHADÓN DE AMAMANTAR	CANTIDAD	COSTO
Tela Lienzo funda	0,72 X 1,10 m	\$ 108,00
Tela lienzo bolsa	0,60 X 1,10 m	\$ 90,00
Tela vegetal relleno	0,72 X 1,10 m	\$ 14,40
Vellón	1 kilo	\$ 325,00
Cordón funda	0,80 m	\$ 3,20
Cordón bolsa	1,20 m	\$ 4,80
Cierre 50 cm	1 unidad	\$ 20,00
Etiqueta PU	1 unidad	\$ 7,00
Bolsa	1 unidad	\$ 31,00
Etiqueta colgante	1 unidad	\$ 6,00
M.O		\$ 250,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 859,40

NIDO DE CONTENCIÓN	CANTIDAD	COSTO
Tela lienzo	0,82 x 0,65 m	\$ 164,00
Tela vegetal	0,36 x 1,40 m	\$ 7,20
Guarda broderie	2,5 m	\$ 95,00
Cinta raso	3 m	\$ 10,50
Cinta al bias blanca	2,50 m	\$ 37,50
Goma espuma	0,34 x 0,65	\$ 97,33
Vellón	1,3 kilos	\$ 422,50
Cierre de 0,35 cm	1 unidad	\$ 18,00
Etiqueta PU	1 unidad	\$ 7,00
Bolsa	1 unidad	\$ 40,00
Etiqueta colgante	1 unidad	\$ 6,00
M.O.		\$ 500,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 1.405,03

PORTA-ENFANT	CANTIDAD	COSTO
Tela lienzo	0,82 X 0,50 m	\$ 123,00
Tela corderito	0,82 x 0,50 m	\$ 245,00
Guata	0,82 X 0,50 m	\$ 82,00
Cierre de 70 cm	2 unidades	\$ 44,00
Etiqueta PU	1 unidad	\$ 7,00
Bolsa	1 unidad	\$ 28,00
Etiqueta colgante	1 unidad	\$ 6,00
M.O.		\$ 450,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 985,00

GIMNASIO DE MADERA + ALFOMBRA	CANTIDAD	COSTO
Estructura	1 unidad	\$ 600,00
Soga	1,50 m	\$ 3,00
Argolla de madera	8 unidades	\$ 64,00
Bolitas	20 unidades	\$ 160,00
Muñequitos de tela	4 unidades	\$ 20,00
Tela alfombra gabardina	1 unidad	\$ 185,00
Tela impermeable	0,80 m	\$ 296,00
Guata	0,80 m	\$ 120,00
Caja de cartón	1 unidad	\$ 40,00
Etiqueta PU	1 unidad	\$ 7,00
Etiqueta colgante	1 unidad	\$ 6,00
M.O.		\$ 350,00
TOTAL		\$ 1.851,00

SET NACIMIENTO	CANTIDAD	COSTO
Tela Gasa	0,80 x 1,80	\$ 120,00
Tela toalla microfibra	0,50 x 0,50	\$ 58,00
Clips metálicos	2 unidades	\$ 15,00
Hebilla portachupete	1 unidad	\$ 17,00
Soga fina	0,25 m	\$ 0,50
Argolla madera	1 unidad	\$ 8,00
Etiqueta pu	1 unidad	\$ 7,00
Guarda de algodón	0,10 m	\$ 4,00
ETIQUETA PU	4 unidades	\$ 24,00
Caja blanca	1 unidad	\$ 95,00
Cinta raso 5 cm ancho	1,50 m	\$ 5,25
Papel seda	1 unidad	\$ 3,00
Etiqueta de regalo	1 unidad	\$ 6,00
Bolsa	1 unidad	\$ 28,00
M.O.		\$ 500,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 890,75

ALFOMBRA DE JUEGO CON VOLADOS	CANTIDAD	COSTO
Tela lienzo	1,35 x 1,05 m	\$ 202,50
Tela impermeable	1,00 x 1,50 m	\$ 150,00
Tela vegetal	2 x 2 m	\$ 40,00
Guata	1 x 1 m	\$ 150,00
Etiqueta PU	1 unidad	\$ 7,00
Etiqueta colgante	1 unidad	\$ 6,00
Bolsa	1 unidad	\$ 28,00
M.O.		\$ 400,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 983,50

BOLSA DE DORMIR	CANTIDAD	COSTO
Tela lienzo	0,80 x 1,85	\$ 240,00
Guata	0,80 x 0,92	\$ 75,00
Cierre de 70 cm	1 unidad	\$ 22,00
Clips metálicos	4 unidades	\$ 20,00
Etiqueta PU	1 unidad	\$ 7,00
Etiqueta colgante	1 unidad	\$ 6,00
Bolsa	1 unidad	\$ 28,00
M.O.		\$ 250,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 648,00

NECESER	CANTIDAD	COSTO
Tela tussor	0,50 x 0,50 m	\$ 112,50
Tela impermeable	0,50 x 0,50 m	\$ 37,50
Cierre	1 unidad	\$ 18,00
Etiqueta PU	1 unidad	\$ 7,00
Etiqueta colgante	1 unidad	\$ 6,00
Bolsa	1 unidad	\$ 15,00
M.O.		\$ 200,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 396,00

CAMBIADOR PORTÁTIL	CANTIDAD	COSTO
Tela tussor	0,65 x 0,50 m	\$ 97,50
Tela impermeable	0,65 x 0,50 m	\$ 32,50
Guata	0,65 x 0,50 m	\$ 37,50
Cinta al bias	3,50 m	\$ 52,50
Etiqueta PU	1 unidad	\$ 7,00
Etiqueta colgante	1 unidad	\$ 6,00
Bolsa	1 unidad	\$ 15,00
M.O.		\$ 150,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 398,00

CHICHONERA + ACOLCHADO CUNA COLECHO	CANTIDAD	COSTO
Tela lienzo	1,70 x 2,30 m	\$ 510,00
Guata	1,40 x 2,00 m	\$ 195,00
Etiqueta PU	3 unidades	\$ 21,00
Etiqueta colgante	2 unidades	\$ 12,00
Bolsa	1 unidad	\$ 28,00
M.O.		\$ 500,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 1266,00

CHICHONERA + ACOLCHADO CUNA CARRIOT	CANTIDAD	COSTO
--	----------	-------

Tela lienzo	2,42 x 2,30 m	\$ 726,00
Guata	2,40 x 1,40 m	\$ 255,00
Etiqueta PU	3 unidades	\$ 21,00
Etiqueta colgante	2 unidades	\$ 12,00
Bolsa	1 unidad	\$ 31,00
M.O.		\$ 600,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 1.645,00

CHICHONERA + ACOLCHADO CUNA FUNCIONAL	CANTIDAD	COSTO
Tela lienzo	3,35 x 2,30 m	\$ 1.005,00
Guata	2,80 x 1,40 m	\$ 422,50
Etiqueta PU	3 unidades	\$ 21,00
Etiqueta colgante	2 unidades	\$ 12,00
Bolsa	1 unidad	\$ 31,00
M.O.		\$ 700,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 2.191,50

TOALLA CON OREJITAS	CANTIDAD	COSTO
Tela toalla	0,75 x 1,00 m	\$ 145,00
Cinta al bias	3,3	\$ 49,50
Etiqueta PU	1 unidad	\$ 7,00
Etiqueta colgante	1 unidad	\$ 6,00
Bolsa	1 unidad	\$ 15,00
M.O bordado ojos		\$ 50,00
M.O. confección		\$ 150,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 422,50

PORTA-DOCUMENTOS	CANTIDAD	COSTO
Tela lienzo	0,32 x 0,32 m	\$ 13,71
Tela cristal	0,32 x 0,32 m	\$ 15,20
Cinta al bias	2 m	\$ 30,00
Abrojo	0,30 m	\$ 5,40
Etiqueta PU	1 unidad	\$ 7,00
Etiqueta colgante	1 unidad	\$ 6,00
M.O.		\$ 100,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 177,31

MANTA DE CORDERITO	CANTIDAD	COSTO
Tela gasa de algodón	0,82 x 1,00 m	\$ 86,10
Tela corderito	0,82 x 1,00 m	\$ 401,80
Etiqueta PU	1 unidad	\$ 7,00
Etiqueta colgante	1 unidad	\$ 6,00
M.O.		\$ 150,00
TOTAL COSTO UNITARIO:		\$ 650,90

ANEXO D: Escalas salariales

Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines de la R.A.
Acuerdo Salarial para el Convenio Indumentaria 501/07
Vigencia Junio 2019 a Mayo 2020

CATEGORIAS	BASICOS E IMG ANTERIORES	JUNIO 19 a SEPTIEMBRE 19 12%	OCTUBRE 19 A ENERO 20 12% ACUMULATIVO	FEBRERO 20 A MAYO 20 6% ACUMULATIVO	BONO \$ 9.000		
					Noviembre 2019	Diciembre 2019	Enero 2020
Artículo 3 del CCT (Personal de planta)							
SUPERVISOR	\$ 28.003	\$ 31.363	\$ 35.127	\$ 37.235	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
ENCARGADO	\$ 22.291	\$ 24.966	\$ 27.962	\$ 29.640	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
EMPLEADO TECNICO ESPECIALIZADO	\$ 20.957	\$ 23.472	\$ 26.288	\$ 27.866	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
MECANICO DE PLANTA	\$ 20.302	\$ 22.738	\$ 25.467	\$ 26.995	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
CHOFER	\$ 19.524	\$ 21.867	\$ 24.491	\$ 25.960	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
SECRETARIA	\$ 19.278	\$ 21.591	\$ 24.182	\$ 25.633	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
EMPLEADO A	\$ 19.023	\$ 21.306	\$ 23.862	\$ 25.294	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
RECEP.-TELEFONISTA	\$ 18.453	\$ 20.667	\$ 23.147	\$ 24.536	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
EMPLEADO B	\$ 18.263	\$ 20.455	\$ 22.909	\$ 24.284	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
REPOSITOR EXTERNO	\$ 18.263	\$ 20.455	\$ 22.909	\$ 24.284	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
AUXILIAR DE VENTAS	\$ 17.214	\$ 19.280	\$ 21.593	\$ 22.889	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
EMPLEADO C	\$ 16.790	\$ 18.805	\$ 21.061	\$ 22.325	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
AYUDANTE DE CHOFER	\$ 16.647	\$ 18.645	\$ 20.882	\$ 22.135	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
MAESTRANZA Y SERVICIOS	\$ 16.503	\$ 18.483	\$ 20.701	\$ 21.943	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
Artículo 3 bis del CCT (Personal de Ventas)							
SUPERVISOR DE LOCALES	\$ 32.176	\$ 36.037	\$ 40.362	\$ 42.783	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
ENCARGADO DE LOCAL A	\$ 29.174	\$ 32.675	\$ 36.596	\$ 38.792	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
ENCARGADO DE LOCAL B	\$ 27.691	\$ 31.014	\$ 34.736	\$ 36.820	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
SUB ENCARG DE LOCAL A	\$ 28.400	\$ 31.808	\$ 35.625	\$ 37.762	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
SUB ENCARG DE LOCAL B	\$ 26.957	\$ 30.192	\$ 33.815	\$ 35.844	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
CAJERO	\$ 27.206	\$ 30.471	\$ 34.127	\$ 36.175	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
CAJERO VENDEDOR	\$ 25.938	\$ 29.051	\$ 32.537	\$ 34.489	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
VENDEDOR A	\$ 24.433	\$ 27.365	\$ 30.649	\$ 32.488	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
VENDEDOR B	\$ 22.960	\$ 25.715	\$ 28.801	\$ 30.529	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
VENDEDOR C	\$ 20.090	\$ 22.501	\$ 25.201	\$ 26.713	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
VENDEDOR AYUDANTE	\$ 20.984	\$ 23.502	\$ 26.322	\$ 27.902	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
VENDEDOR TEMPORARIO	\$ 18.862	\$ 21.125	\$ 23.660	\$ 25.080	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
ADICIONAL SHOPPING	\$ 950	\$ 1.064	\$ 1.192	\$ 1.263	ANTIGÜEDAD		
	\$ 573	\$ 642	\$ 719	\$ 762	1 AÑO (1%)	15 AÑOS (18%)	
FALLA DE CAJA	\$ 950	\$ 1.064	\$ 1.192	\$ 1.263	2 AÑOS (4%)	20 AÑOS (20%)	
					3 AÑOS (8%)	25 AÑOS (22%)	
VIATICOS	\$ 63	\$ 71	\$ 79	\$ 84	5 AÑOS (10%)	30 AÑOS (25%)	
	\$ 179	\$ 200	\$ 225	\$ 238	8 AÑOS (14%)	34 AÑOS (28%)	
REFRIGERIO	\$ 63	\$ 71	\$ 79	\$ 84	10 AÑOS (16%)	40 AÑOS (35%)	
	\$ 79	\$ 88	\$ 99	\$ 105			
PERSONAL DE PLANTA, LOCAL A LA CALLE etc							
VIATICOS	\$ 63	\$ 71	\$ 79	\$ 84			
REFRIGERIO	\$ 79	\$ 88	\$ 99	\$ 105			
ADICIONAL VIDRIERISTA-VALOR HORA	\$ 116	\$ 130	\$ 146	\$ 156			

Escala salarial empleados de comercio CCT 130/75 2020

CATEGORÍAS	BÁSICO ABRIL 2020	ACUERDO 2019/20
Maestranza A	\$ 35.790,08	\$ 2.000,00
Maestranza B	\$ 35.925,50	\$ 2.000,00
Maestranza C	\$ 36.400,06	\$ 2.000,00
Administración A	\$ 36.298,45	\$ 2.000,00
Administración B	\$ 36.501,96	\$ 2.000,00
Administración C	\$ 36.705,33	\$ 2.000,00
Administración D	\$ 37.315,59	\$ 2.000,00
Administración E	\$ 37.824,00	\$ 2.000,00
Administración F	\$ 38.569,83	\$ 2.000,00

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza,7 de Octubre de 2020


.....

Firma y aclaración

29595

Número de registro

40104398

DNI