

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

Detectar para planificar y planificar para vender

Desarrollo de plan comercial para el armado de una tienda de packaging para e-commerce

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | Julieta Rosemberg
- ▶ Cuerpo B del PG
- ▶ Fecha de presentación | 20-12-18
- ▶ Carrera de Pertenencia | Lic. en Negocios de DYC
- ▶ Categoría | Proyecto Profesional
- ▶ Línea Temática | Empresas y marcas

Agradecimientos

A José que me bancó durante dos años los nervios, los llantos y las llegadas tarde con cansancio extremo todas las semanas.

A mis hermanas que me escucharon en cada crisis grupal y me repetían, “dale vos podes!” cada vez que lo necesite.

A mis papas que me acompañaron en la experiencia desde el día que nací prácticamente adentro del rubro, a lo largo de mi experiencia durante esta etapa de mi carrera profesional.

A los profesores que me mantuvieron motivada con nuevos conceptos que me pude llevar de cada clase.

Y a Pupita que estuvo ahí conmigo de trasnoche y durmiendo cada día que me tomé para estudiar o rendir finales.

Gracias por mil!!!

Introducción	4
Capítulo 1. El estudio del mercado y la planificación comercial como herramientas para el planteamiento de un negocio	10
1.1 Planteamiento de un modelo de negocio a partir de una necesidad en el mercado	11
1.2 El sentido de la planificación comercial	12
1.3 Los factores relacionados con el negocio	15
1.4 La toma de decisiones basada en la planificación.....	20
1.5 La <i>regla</i> de las tres preguntas que responde el plan comercial.....	22
Capítulo 2. Reconocimiento y expectativa: la definición del negocio a través del plan comercial	25
2.1 Descripción del negocio a través del resumen ejecutivo.....	25
2.2 La definición del marco estratégico.....	28
2.3 El reconocimiento interno y externo de la organización	30
2.4 La influencia de las fuerzas competitivas.....	35
2.5 El espacio simbólico del producto en la mente del consumidor.....	38
Capítulo 3. Los objetivos y el horizonte temporal: la estrategia operativa	44
3.1 Definición de los objetivos	44
3.2 Planificación de marketing operativo como método de alcance de objetivos.....	46
3.3 Los clientes y el costo del producto	47
3.4 La comunicación y el canal de venta	51
3.5 El presupuesto como horizonte temporal.....	55
Capítulo 4. La era de los emprendedores que venden por internet	58
4.1 Los emprendedores de la generación <i>millennial</i> y la venta por internet	58
4.2 La importancia del cuidado del producto para los emprendedores.....	61
4.3 Los envíos por correo y el packaging terciario	62
4.4 La inconformidad actual del canal de venta de packaging para despachos por correo	65
4.5 La comunicación y venta en medios digitales.....	66
Capítulo 5. Plan comercial para <i>Paket-in</i>: propuesta de acción	71
5.1 Marco estratégico	73
5.2 Análisis de la situación	74
5.3 Identidad de marca, segmentación y posicionamiento.....	80
5.4 Objetivos primarios y secundarios a corto, mediano y largo plazo	83
5.5 Plan de marketing operativo.....	84
5.6 Planteo de presupuesto y método de control	88
Conclusiones	92
Lista de Referencias Bibliográficas	96
Bibliografía	98

Introducción

El tema de este Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID) consiste en desarrollar, a partir de la necesidad insatisfecha de un segmento en el mercado, un plan comercial para el armado de un negocio que responda a las demandas del mismo. La empresa, llamada *Paket-in* buscará ofrecer soluciones para preservar y enviar a través del correo los productos que son comercializados por emprendedores mediante canales de venta por internet. El proyecto se inscribe dentro de la categoría Proyecto Profesional ya que propone un plan comercial para el lanzamiento de una marca real, según las necesidades de una porción del mercado. Se estudiarán los distintos puntos que formarán parte de la planificación para culminar en el desarrollo de una estrategia para el lanzamiento del negocio al mercado.

Por este mismo motivo, es que el proyecto de graduación se encuentra enmarcado dentro de la línea temática empresas y marcas. Significando tanto el análisis como el relevamiento de estrategias y comunicación de la organización acompañada la producción creativa de diseño y comunicación.

Este tema surge a partir de una investigación en el mercado que detecta la relevancia creciente que tiene este tipo de comercializaciones y la inexistencia de un medio que responda a las necesidades de compra de insumos de packaging terciario que tiene el segmento de emprendedores pertenecientes a la generación *millennial*.

La pertinencia del tema está dada en su relación distintas áreas y carreras que son el diseño de packaging, necesario para el desarrollo de productos de venta, y la licenciatura en negocios de diseño y comunicación para el planteo de un modelo de negocio, necesario para estudiar el mercado, crear el modelo de negocio y el proyecto para su comercialización, que se efectuará a partir plan comercial.

Asimismo es relevante ya que corresponde al desarrollo del área comercial de un negocio, que a su vez que acompaña el crecimiento de otros emprendedores. Tiene como finalidad el beneficio en principio a la empresa que comercializa el producto, y por

otro lado a los pequeños emprendedores que conseguirán productos que logren preservar sus productos y estimular a través de la buena recepción de sus clientes, el crecimiento de su negocio.

Se considera como el núcleo del problema planteado poder desarrollar a partir de argumentos teóricos el lanzamiento de un emprendimiento enfocado en las necesidades insatisfechas de un mercado objetivo.

El supuesto de la investigación consiste en reconocer las distintas necesidades del mercado objetivo con el fin de poder realizar el plan de comercialización para el lanzamiento del negocio.

La pregunta problema es ¿Cómo se puede planear el lanzamiento de un emprendimiento que responda a las necesidades y demandas de un público objetivo?.

Por lo tanto, el objetivo general es el desarrollo de un plan comercial para poder plantear el lanzamiento de un negocio de manera efectiva, mediante un previo estudio de las distintas necesidades insatisfechas de un mercado y relevar estrategias que permitan desarrollarlo con el fin de cumplir con la demanda de un público objetivo.

Para el desarrollo del plan, será necesario el desglose de los puntos que abarca la planificación comercial, con el fin de reconocer los temas principales a los cuales deberá enfocarse el negocio. Además, deberá reconocerse las necesidades y demandas del mercado objetivo al que apuntará.

Es por eso, que los objetivos específicos son el reconocimiento de la importancia de llevar a cabo un plan comercial enfocado en las necesidades de un cliente o público objetivo, el relevamiento y características los distintos puntos que abarca el de marketing tanto de manera estratégica como operativa, y el estudio de las necesidades del mercado al cuál apuntará el negocio a desarrollarse en su lanzamiento.

Para conocer el Estado del arte se realiza un relevamiento de antecedentes entre los Proyectos de Graduación (PG) de los alumnos y artículos de profesores, de la Facultad de Diseño y Comunicación, de la Universidad de Palermo.

Brave, E.M. (2017) *Plan de marketing para microempresa familiar*. Proyecto de Graduación. Este proyecto de graduación tiene el propósito de describir y analizar el crecimiento de una microempresa familiar que pretende convertirse en una Pyme, a través de un plan de marketing. Se relaciona con este proyecto ya que propone mediante acciones el armado y posicionamiento de una empresa.

Cordero Camacho, P (2017) *Palma Joyería*. Proyecto de Graduación. Este Proyecto de Graduación busca desarrollar la identidad de marca de joyas. Se vincula con este PG ya que propone el análisis del mercado para el desarrollo de una marca, junto con la elaboración del plan de negocios para llevar a cabo un emprendimiento.

Cruz Naranjo, E.M. (2017) *¡Achalaw!* Proyecto de Graduación. Este PG elabora análisis para una empresa de productos estéticos y utilitarios para el hogar. Se vincula con este proyecto de graduación ya que propone y posiciona a la marca a través del estudio de mercado y branding.

Funicci, M (2017). *Posicionamiento de Distribuidora Florida Boutique*. Proyecto de Graduación. Este proyecto de graduación tiene como objetivo posicionar una empresa mayorista como local minorista mediante un plan de comunicación. Se vincula con este PG ya que busca un nuevo canal de ventas a través de un posicionamiento de marca distinto al actual de la corporación.

Lievano Diaz, L.M. (2015). *La moda en e-commerce*. Proyecto de Graduación. Este Proyecto de Graduación estudia el mercado meta de la marca y plantea un nuevo modelo de negocios para la comercialización. Se vincula con este PG ya que propone un modelo de negocios basado en la diferenciación teniendo en cuenta el mercado.

Rodriguez Flores, T.E. (2017) *Terbura, fabrica de pijamas*. Proyecto de Graduación. Este PG trata la gestión de empresas familiares culminando en una propuesta de negocios para una empresa familiar textil. Se relaciona con este PG ya que indaga sobre una Pyme familiar y finaliza proponiendo un plan comercial para el desarrollo de la empresa.

Rosemberg, J (2014). *Bolsas plásticas en la Ciudad de Buenos Aires*. Proyecto de Graduación. Este PG estudia las características de las bolsas plásticas de supermercados y propone un nuevo paradigma para concientizar a la población de Buenos Aires. Se vincula con este PG ya que analiza las características de las bolsas plásticas y genera una propuesta a partir de las necesidades del mercado.

Takaki, S (2013). *Packaging como herramienta del marketing estratégico*. Proyecto de Graduación. Este Proyecto de graduación propone demostrar el packaging como una herramienta de marketing estratégico. Se vincula con este PG ya que propone la investigación y el desarrollo de diseño como canal de comunicación y venta.

Perez Cobo, F. (2016). Posicionamiento para la marca *Ingoniama*. Proyecto de Graduación. Este PG busca brindar a una marca una gestión y formación efectiva. Se relaciona con este Proyecto de graduación ya que propone a través de un estudio de mercado, la presentación de una estrategia de branding y comunicación.

Villanueva Muñoz, J.J. (2016). Reposicionamiento de Café Don John. Proyecto de Graduación. Este Proyecto de Graduación tiene como objetivo el análisis del branding como una herramienta de marketing para el reposicionamiento. Se relaciona con este PG ya que analiza una empresa, y propone nueva comunicación para el emprendimiento.

Con la misma finalidad se releva bibliografía de autores y se comprueba que no hay muchos textos escritos sobre esta temática específica que se aborda aquí, pero sí sobre el tema en general. De la lectura de los textos se pueden apreciar algunos conceptos de gran importancia que van a orientar el sentido general del trabajo y van a conformar el marco teórico. El planteo de armado y composición del plan comercial que plantea el autor D'andrea resulta una referencia clave en el desarrollo de este proyecto de graduación, así como los autores Amstrong, Kotler y Wilensky aportan bibliografía que se utiliza para respaldar el armado del plan de marketing tanto estratégico como operativo, haciendo referencia la importancia de la búsqueda del consumidor y del diseño de producto enfocado en la necesidad del mercado. Asimismo, el autor Stewart aporta la

dinámica esencial para la comprensión de la relevancia del packaging y su diseño enfocado en el marketing como una herramienta de venta.

Para resolver la problemática y desarrollar la propuesta se recurre a una metodología que consta de diferentes técnicas exploratorias: relevamiento de bibliografía especializada, y técnicas descriptivas como registro, análisis e interpretación de datos obtenidos en entrevistas con emprendedores. Se adhiere a esto, y resulta significativo para el relevamiento de datos respectivo al consumo y venta de productos por internet, el informe anual del 2017 de la Cámara argentina del comercio electrónico el cual explicita datos de más de 1000 encuestas tomadas con respecto al consumo, preferencias y decisiones de compra en ese ámbito.

En el primer capítulo, se desarrolla la importancia de la planificación comercial como parte del planeamiento estratégico de un negocio y se plantea su composición y la necesidad del mismo como motor de un correcto desarrollo para el correspondiente armado de una estrategia. Se estudia de qué manera se relaciona con el armado de un negocio y qué herramientas puede aportar con el fin de generar ventaja competitiva.

A partir del segundo capítulo se explora el contenido puntual del plan comercial o plan de marketing enfocado en el planeamiento estratégico; el armado del resumen ejecutivo como planteamiento del negocio, la importancia del análisis de la situación actual del producto, el reconocimiento de factores y ventajas tanto internos como externos además de las fuerzas competitivas que afectan al negocio y el posicionamiento que ocupa un producto en la mente del consumidor.

El tercer capítulo puntualiza sobre el marketing operativo dentro del plan comercial, la importancia de establecer objetivos, y el desarrollo de una estrategia para alcanzarlos, el reconocimiento del mercado objetivo y sus necesidades, la importancia y el uso de la comunicación para lograr la conexión con el consumidor y la eficiencia del negocio al crear un presupuesto como método de control.

El cuarto capítulo explora las necesidades puntuales del mercado en cuanto al producto que se pretende comercializar. Cuáles son los requisitos y expectativas que tiene el consumidor con respecto al producto, su consumo y tipo de comunicación.

Se buscará indagar a través de entrevistas estructuradas y también de cuestionarios con preguntas de selección múltiple en una muestra de la población respectiva a emprendedores *millennial*, sobre la demanda insatisfecha con respecto a la venta de este tipo de productos en la actualidad, enfocada en un público objetivo, para desarrollar una propuesta con el fin de cumplir las expectativas que tiene el mercado.

Finalmente, el quinto y último capítulo propone el desarrollo de un plan comercial con sus componentes, con el fin de poder realizar todo lo que respecta al armado de la propuesta para llevar a cabo el negocio.

En este último tramo de la introducción al PG, y antes de profundizar en el trabajo, es necesario destacar que el autor considera que el texto realiza un destacado aporte a la disciplina ya que presenta ante un emprendimiento manejado de manera experiencial, la posibilidad de desarrollarse y crecer a partir de fundamentos teóricos aplicados a la realidad. Asimismo sirve como ejemplo para potenciar crecimiento futuro, ya que permite desarrollar con herramientas teóricas el relanzamiento de un producto con un nuevo enfoque y esto resulta de mucho valor para los profesionales y estudiantes de la carrera porque demuestra cómo aplicar conceptos teóricos para llevarlos a la realidad.

Capítulo 1. El estudio del mercado y la planificación comercial como herramientas para el planteamiento de un negocio

El marketing, es la disciplina que se encarga de estudiar y analizar tanto los mercados como los consumidores. Esta especialidad es la encargada de analizar la gestión comercial de las empresas con el fin de captar, retener y fidelizar clientes satisfaciendo sus principales deseos y necesidades. Antiguamente, se definía el producto a raíz de las características de los objetos, en la actualidad este desarrollo explora también cuales son las necesidades del mercado y que es lo que buscan en el producto o servicio que van a consumir. El análisis del producto respecto a las motivaciones del cliente, los beneficios que desea obtener del mismo, los que se pueden ofrecer y las expectativas que generará tanto el producto como la experiencia con el mismo.

En un mundo globalizado donde la competencia, los cambios constantes y la necesidad de respuesta inmediata han crecido considerablemente, no alcanza solo el instinto de supervivencia para permanecer en el mercado, sino que es necesario tanto el análisis de situaciones como parte de un planeamiento estratégico para poder acompañar la versatilidad de la demanda.

La planificación comercial resulta parte del planeamiento estratégico de las empresas que buscan el desarrollo de programas de acción para poder alcanzar los objetivos de marketing y se encuentra relacionado con la fijación de metas, el diseño de programas y la especificación de las acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia comercial que ha sido elegida. Wilesky la define como una herramienta que "(...) Designa el arte, la habilidad y la técnica de combinar los distintos medios y líneas de actuación de una empresa para alcanzar sus objetivos. Estrategia es una metodología racional que permite reunir recursos con objetivos." (1997, p. 71)

El éxito de un negocio dependerá tanto de factores no controlables como controlables. Los primeros son externos al mismo, como la macroeconomía o las experiencias previas de los consumidores, estos factores son muchos y se encuentran sujetos a cambios

generando incertidumbre. Contrario a esto, los factores controlables son internos, como la comunicación o el precio de productos y para estos es que se diseña un plan comercial.

1.1 Planteamiento de un modelo de negocio a partir de una necesidad en el mercado

El armado de nuevos negocios no resulta siempre una tarea fácil, cuando se busca apuntar a posicionarse como solución de una demanda insatisfecha con una nueva propuesta en el mercado. El escaso éxito es un factor determinante a la hora de utilizar el tiempo para el desarrollo de un nuevo producto. La generación del mismo, dependerá de distintos factores de estudio con el fin de reducir la probabilidad de fracaso:

Para crear productos exitosos, una empresa tiene que entender a sus consumidores, mercados y competidores, y elaborar productos que entreguen un valor superior a los clientes; deben realizar una sólida planeación de los nuevos productos y establecer un proceso sistemático de desarrollo de nuevos productos impulsado por el cliente para encontrar y cultivar innovaciones".(Kotler y Armstrong, 2012, p.261)

Este proceso está compuesto por ocho pasos, que incluyen la generación de ideas con el fin de una búsqueda sistemática de las mismas, tanto con aportes de fuentes internas como externas; la depuración de estas ideas, donde se clasifican entre las que son buenas y las que por alguna razón no lo son; el desarrollo y la prueba de concepto, donde se desarrollan y se prueban prototipos del producto con el fin de conocer fallas y atributos; el desarrollo de la estrategia de marketing tanto estrategia como operativa o plan comercial tanto donde se propone una estrategia inicial de lanzamiento; si es un producto factible los procesos siguientes serán el análisis de negocios, el desarrollo del producto y el marketing de prueba, donde se realiza la última prueba de marketing antes del lanzamiento global del producto y finalmente la comercialización.

La planificación comercial entonces, actúa a su vez como parte del proceso que conlleva el desarrollo de un negocio. A partir de la misma se busca la intervención a las áreas funcionales en la organización y la propuesta de una bajada de línea para conformar la idea del nuevo producto.

El planteo del mismo, se verá atravesado por distintas fases que comienzan por la identificación de las oportunidades, las mismas principalmente son detectadas y desarrolladas dentro de la planificación comercial.

Tal como lo describe Kotler y Amstrong : “ El producto es un elemento fundamental de la *oferta de mercado* general. La planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes” (2012, p. 224)

Esto, se corresponde en la actualidad con un cambio en el paradigma con respecto al desarrollo de unidades de negocios. Antiguamente, estos eran desarrollados por empresas según sus ideas, disponibilidad y posibilidades, algunas de ellas funcionaron pero fracasan hoy en día ya que la demanda en la actualidad está planteada íntegramente por las necesidades y deseos del mercado. Es por eso, que actualmente desarrollar un nuevo negocio implica anteriormente el diseño de un plan, el planeamiento y planteamiento de una estrategia concreta en base al reconocimiento de las necesidades del mercado.

En un entorno cambiante, el desarrollo del plan comercial vinculado al planteamiento de un negocio servirá para conocer mayormente las necesidades que tiene el mercado y en base a estas desarrollar un producto acorde a las mismas, buscando satisfacer una demanda con el fin de aumentar la llegada en el mercado, y por ende, las ventas. Tal como destaca D'andrea (2010) el objetivo de esta planificación no consiste en la formulación de planes estrictos que no se puedan adaptar a grandes variaciones, sino formar un consenso alrededor de objetivos que la empresa pueda alcanzar y generar un compromiso para esforzarse en alcanzarlos.

1.2 El sentido de la planificación comercial

La planificación significa en parte reflexionar, representa aspectos que suelen ser pasados por alto en los proyectos y que evitan que se puedan detectar oportunidades y

conseguir el máximo aprovechamiento de un mercado. Realizar un plan, es establecer un eje de visión a largo plazo, donde se marca un camino a seguir para utilizar como guía en una empresa o al lanzar un producto.

La planificación comercial tiene como eje la codificación y el uso de datos. La razón de la misma es sustentar los actos con respecto a la toma de decisiones para convertirlos en hechos concretos y no en determinaciones intuitivas relacionadas con juicios propios que puedan perjudicar el crecimiento del negocio. Como se menciona en la introducción del capítulo el éxito de una empresa se encuentra vinculado tanto con factores no controlables como controlables y mientras que para reducir la incertidumbre de los primeros se busca analizarlos de manera sistemática con el fin de reconocer el impacto que tendrán en el negocio, sobre la base de los factores controlables es que se diseña el plan comercial.

El mismo, sirve como propulsor de respuesta a los cambios que genera la demanda en el mercado con el fin de satisfacer al mercado meta y se lleva a cabo a través de un proceso que incluye distintos pasos. Con respecto a los beneficios que otorga la planificación se puede decir:

El beneficio de planificar es comprender al mercado como un sistema de fuerzas con características propias que se influyen mutuamente. El beneficio último del planeamiento comercial es la formación de consenso alrededor de objetivos que la organización considera alcanzables dentro del contexto existente, y el compromiso de dar su mejor esfuerzo para alcanzarlos. (D'andrea, 2010, p.169).

El plan comercial contempla en su comienzo un análisis de las situaciones que afectan al negocio tanto de manera interna como externa. El armado de escenarios y la posibilidad de transformarlos o enfrentarlos evitando el fracaso, con el fin de obtener una ventaja competitiva que permita sobreponerse a su competencia en la industria.

Tal como lo describe Hatton: "La creación de un plan empresarial debe comenzar haciendo que cada área funcional de la empresa redacte un amañoso de sus puntos fuertes y débiles. Este análisis debe ser detallado, y siempre que sea posible, cuantificado" (2000, p.37)

Sirve a su vez para otorgar una dirección y un enfoque a un producto, marca o compañía y documentar la manera en la que se alcanzaran los objetivos mediante distintas estrategias. Dentro del mismo, se encontrarán investigaciones, relaciones, y planes de acción que afectan directamente al negocio y podrán ser útiles a la hora de pedir financiamiento, y la toma de decisiones políticas o incorporar tácticas estratégicas.

La planificación comercial representa a su vez la conexión entre las distintas áreas de una empresa, anteriormente enfocadas en las ventas y facturación, busca a través de las relaciones conseguir un incremento de ganancias a partir del aumento de los márgenes. La clave de las ventas de producto deja de estar en el precio establecido de manera unilateral y forma parte de una estrategia que abarca el conocimiento del mercado, el estudio del consumidor y las características del mismo, y la venta a través de un concepto que permita llegar y permanecer en la mente del cliente.

El estudio tanto del contexto como de las características internas y la propuesta de unión entre las distintas áreas del negocio pasa a ser un factor clave de crecimiento desarrollado a través del plan comercial de un producto. Reconocer la oferta de la competencia y las posibilidades con las que cuenta la organización también representa un punto clave a la hora de desarrollar una estrategia acorde a las posibilidades internas. Cabe destacar que esta herramienta es un proceso que incluye distintas dimensiones y estudios de los elementos que afectan al negocio abarcando distintos puntos que tendrán que ver tanto la identidad de la empresa como con el beneficio propuesto en el cual deberá concentrarse al realizar sus acciones de venta, el análisis del público objetivo, las propuestas comerciales, la definición del nicho de mercado al cual se apunta y el presupuesto estimado que abarca el negocio.

El plan comercial es finalmente un documento clave que permite una toma de decisiones basada en argumentos y no en sensaciones o intuiciones, transforma una idea en un negocio propuesto de manera profesional y no solo agiliza sino que permite alinear a los distintos componentes corporativos. Tal como destaca Hatton : “El propósito de los

planes consiste en integrar el funcionamiento de la empresa, y no se pueden hacer bien desde compartimentos aislados. La información y las decisiones deben fluir libremente hacia los niveles superiores e inferiores de la empresa durante todo el proceso de planificación” (2000, p. 35)

Es por eso, que si se busca diseñar o lanzar un negocio que realice venta de un producto resultará importante desarrollarlo con el fin de conocer el mercado para apuntar de manera correcta a las necesidades intentando satisfacerlas, acotar la posibilidad de errores en el desarrollo y finalmente conocer un camino y proponer hitos de control para reducir la posibilidad de fracaso.

1.3 Los factores relacionados con el negocio

Si bien los factores no controlables no están directamente dentro del plan comercial, el conocimiento de los mismos es una necesidad clave a la hora de reconocer las ventajas o desventajas con las que cuenta el negocio.

El análisis y contemplación de los factores no controlables y externos a la compañía resulta clave a la hora de reconocer las oportunidades o amenazas que se pueden encontrar en el mercado o la industria en la cual ejerce el producto, negocio o servicio. En adición a este concepto, el autor Hill explica “Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más redituable” (2009, p.152)

Los factores no controlables resultan aquellos externos a la empresa, los cuales pueden presentarse como difíciles de controlar ya que no están al alcance de la misma para generar cambios, por ende, dependerá del análisis del mismo para saber de qué manera anteponerse o enfrentarse llegado el momento o la necesidad.

Estos factores podrán resultar tanto en oportunidades si se los sabe aprovechar implementando estrategias correspondientes como en posibles amenazas si se desconoce su realidad, convirtiéndose en peligros que pueden converger hasta en la rentabilidad de un negocio o compañía.

Es imprescindible realizar un análisis del entorno que rodea a la empresa para poder desarrollar una estrategia comercial acorde a este referente. La velocidad de los cambios ha ido incrementando y con ella la necesidad de elaborar sistemas para la rápida recolección de información, y planes de contingencia que permitan reaccionar de manera rápida a los exigentes mercados con variables demandas. Así es que Kotler refiere a las fuerzas del macro entorno como una fuerza capaz de moldear oportunidades y plantear amenazas constantes para el negocio que afectan directamente a la elaboración de un plan de marketing (2001, p.66).

El análisis de los factores no controlables ronda varios puntos en los que incluye la demanda que ofrece el mercado con respecto a la necesidad de un producto, relacionado con la falta de control sobre las opciones que el consumidor dispone a la hora de realizar la compra. Los mismos son: la competencia en el mercado, las decisiones de los consumidores, la moda, el ambiente político y ecológico, entre otros.

La competencia en el mercado, debido a que aunque se puede competir con distintas estrategias, no es posible limitar, erradicar o modificar la rivalidad existente

Las decisiones finales de compra que tienen los consumidores relacionado con la necesidad, ya que solo el comprador conoce cuando y qué producto necesita.

La moda como factor de tendencia en un territorio de incertidumbre, con hábitos y estilos que surgen de manera repentina y así como pueden generar la venta de un producto en el mercado, también pueden disminuir otro tipo de comercialización.

El ambiente político resulta también clave ya que el funcionamiento de una empresa se puede ver afectado totalmente por reformas que puedan ser realizadas en una reorganización o cambio de gobierno.

Para la realización de este tipo de análisis se ha desarrollado una herramienta o técnica de gran utilidad que se denomina *PESTEL.*, el principio de estas siglas fue creado por un profesor de Harvard llamado Francisco Aguilar en el año 1964. A pesar de algunos cambios y modificaciones que se han realizado con el correr de las décadas, éste

conserva su idea original. Dentro del mismo se incluye el análisis puntual de algunos de los factores nombrados anteriormente con el fin de conocer la posición potencial y la dirección que puede tomar un negocio. Las iniciales de su nombre se desglosan en las distintas categorías que se deben analizar con el fin de conocer todos los aspectos que pueden converger y tienen relación directa o indirecta en el negocio.

Las siglas que lo componen corresponden a los análisis de los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que tienen vínculo con la empresa y la industria dentro de la cual se engloba.

La idea con el análisis de factores externos es reflexionar e identificar de manera sistemática el entorno que rodea al negocio

En cuanto al entorno y los factores no controlables resulta esencial el análisis de la competencia, que si bien no está contemplada dentro del análisis *PESTEL* resulta clave conocer cuál es la estrategia que emplea el rival, como la desarrolla y como responde el mercado a la misma.

Contrario a los anteriores, las variables o factores controlables son aquellos sobre los cuales puede ejercer control y modificación una empresa. Dentro de estos factores se encuentra tanto el marketing funcional como el operativo.

El marketing funcional o planeamiento estratégico, donde se desarrolla la concordancia estratégica entre las metas, las posibilidades de la organización y las oportunidades que ofrece el mercado o la industria , el análisis de necesidades, la selección del mercado meta y el posicionamiento y por el otro lado, el marketing operativo donde se incluye el relevamiento de las 4 P que contienen en planteamiento del producto, el precio, la plaza y la promoción como el marketing mix actualizado y evolucionado de las 4C, en el que se apunta a desarrollar no solo lo que refiere al negocio y al producto, sino a establecer una mejor estrategia en relación con el cliente con el fin de establecer una relación a largo plazo. En adición a la técnica de marketing presentada en la década del sesenta, en la actualidad se busca realizar un análisis que esté relacionado con los clientes, y es por

eso que se adhiere el análisis descripto anteriormente el del cliente, costo, conveniencia y comunicación.

La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las cuatro "P": producto precio, plaza y promoción. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 53).

Es importante destacar que las 4C son una evolución del marketing mix original, por lo que se propone un análisis de ambos con el fin de unificarlos y lograr la mejor estrategia tanto para el negocio como para el cliente, no resulta un reemplazo ni tampoco una elección, sino una amplitud en cuanto al desarrollo con el fin de estrechar la relación con los consumidores.

Con respecto al producto se lo denomina un factor controlable ya que es la empresa quien finalmente decide las especificaciones del mismo tanto por investigación de mercado y decisiones comerciales como por rentabilidad. La forma, el color, tamaño, o sabor serán decisiones que deberá tomar la empresa a la hora de construir el mismo. Una mala decisión con respecto a este punto podrá poner en jaque el desarrollo del negocio completo. Con respecto a la elección Hatton destaca: "Las decisiones de los clientes se pueden influir por medio de la variedad, el estilo y la presentación del producto" (2000, p.185)

El cliente, se encuentra un vinculo directo con el público y es por eso que converge tanto el análisis del producto como el de las necesidades que tiene el cliente con el fin de crear un elemento de venta que se ajuste a las exigencias o expectativas que tiene el mercado al cual apunta el negocio.

El precio del mismo, si bien también se ve cruzado por el macro entorno, está establecido por el productor, quien decide los márgenes de utilidad que desea o necesita tener en su empresa. El precio es también un valor que connota la calidad del producto y un medio por el cual el cliente recibirá una señal, es por eso que resulta sustancial el estudio de la competencia para establecerlo junto con el lineamiento de la estrategia del negocio.

El análisis de costo actúa en relación al precio, con esto se busca no solo establecer un precio que esté acorde a la rentabilidad del negocio sino también reconocer cuanto está el mercado dispuesto a pagar por el producto o servicio que se comercializara. Tal y como explica Hatton: “Los clientes y los usuarios de los servicios están motivados para encontrar ofertas que les proporcionen la mejor relación entre beneficios y valor con el menor gasto” (2000, p.180).

La promoción también resulta un factor controlable debido a que es la empresa la que decide el medio donde ejercerá la publicidad de su producto. Dentro de este factor se encuentra no solo la comunicación sino también la fuerza de ventas o las relaciones públicas que se establezcan en el negocio. Hatton (2000), propone que la actividad promocional añada valor a través de la imagen, con la creación de valores simbólicos y la representación de una moda o status, el valor promocional directo vinculado con atributos como consejos o recetas impresos en envases o promociones de ventas que otorguen un aporte adicional, la seguridad otorgada a través de la promoción con el afán de cumplir con la promesa de venta y la reputación del producto.

En base a la comunicación, en adición a la promoción se busca poder establecer una conversación en relación al feedback que el cliente pueda dejar, con el objetivo de realizar cambios para acercarse mucho más a las necesidades del público con el fin de aumentar las ventas.

Y finalmente es también la empresa quien decide la plaza o canal de venta y distribución que tomará el producto de acuerdo a su conveniencia, es decir como el producto llegara al cliente. La determinación del mismo dependerá tanto de los métodos de distribución como la necesidad de alcanzar ventajas competitivas.

La conveniencia está directamente relacionada con la plaza, y propone establecer una distribución del producto acorde a las necesidades que tiene el cliente. Reconocer cuales son los canales clave que el mismo utiliza para poder desarrollar una compra proactiva.

En este punto es fundamental estudiar la comunicación que tiene el público para reconocer el canal de venta que prefiere y al cual responde.

1.4 La toma de decisiones basada en la planificación

Las empresas, resultan un conjunto de recursos y colaboradores. Los accionistas proporcionan recursos financieros, además de tecnología, espacio o materia prima. Un director debe planificar, y seguir de cerca la ejecución de sus planes. También debe saber distinguir los aspectos de su negocio que son vitales para su futuro desarrollo. Y ha de estar siempre animado de un entusiasmo contagioso por corregirlo que anda mal y mejorar lo que anda bien. (Meredith, 1986, p. 69).

Un director, o administrador debe ser capaz de interpretar la información que proveen las investigaciones y tomar las mejores decisiones que afecten de manera positiva el crecimiento de la empresa, así como también conformar a los colaboradores para que juntos puedan lograr emplear las distintas estrategias en pos de obtener una ventaja competitiva y con el afán de que la misma sea sostenida.

Los negocios que progresan y crecen son los que están liderados por personas que posean una gran capacidad para enfocarse en un mercado llegando al mayor número de personas posibles y generando con su negocio un alto margen de rentabilidad.

La adaptación y diferenciación sirven para marcar la diferencia con respecto a los competidores y no estancarse y por ende fracasar. Cuando un modelo de negocios ha dado resultados positivos o alcanzado un reconocimiento es clave la irrupción de mercados con distintas propuestas de valor.

El factor motivacional de crecimiento resulta clave para el progreso del emprendimiento, ya que repercute de manera directa sobre el desarrollo y la disposición de actitudes. Es decir, el director debe estar predispuesto a relevar información, decidir, interpretar y aprender de los errores con el fin de alcanzar nuevos objetivos, y por ende, nuevos desafíos.

Cabe destacar, que crecer no solo implica generar ganancias, sino también hallar oportunidades por las cuales apostar para finalmente conseguir una empresa solida, con un buen posicionamiento y una gran cuota en el mercado que esté dispuesta a consumir lo que se ofrece.

En este aspecto, es clave la correcta toma de decisiones, con respecto a la misma Stoner (1992) las divide y las ubica en dos grandes grupos. Las espontaneas, que resultan inmediatas y requieren una reacción veloz y un plan de acción para resolver en un plazo muy corto se las denomina decisiones no programadas, mientras que las decisiones programadas son aquellas que son repetitivas y rutinarias, y para las cuales se logra un método definitivo para manejarlas, contando con guías o procedimientos secuenciales para garantizar las consecuencias en las disciplinas y canalizar el mando en la dirección correcta. Las decisiones programadas, describe el autor mencionado anteriormente "(...) limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos" (1992, p.267) Aunque pueda resultar dificultosa la dependencia de programaciones o reglas para decidir qué hacer el éxito se encuentra a medida que crece el negocio y se disminuye la cantidad de decisiones no programadas para poder optimizar el uso del tiempo focalizarse en la oferta con el fin de generar crecimiento.

Es importante reconocer a la toma de decisiones como un proceso de análisis con el fin de un progreso, donde es necesario identificar la problemática, analizarla y elegir una acción con el pos de atacar un problema o aprovechar una oportunidad.

En la búsqueda de realizar decisiones programadas, la reducción de riesgos se verá beneficiada por la búsqueda de probabilidades y reducción de incertidumbre para alcanzar la optimización de resultados y el crecimiento sostenido de la empresa.

Hill y Jones, describen a los procesos de preparación, formulación e implementación de estrategias como:

(...) aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja

competitiva. La formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias, mientras que la implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas. (Hill y Jones, 2009, p.3).

En este punto, además del establecimiento de los objetivos, el plan de desarrollo empresarial definirá la dirección del proyecto y dependerá además de las inversiones con las que cuente el negocio, que no solo se valen solo de los recursos financieros, sino también del tiempo y los recursos que la empresa disponga para dedicarle al progreso y el valor está en saber optimizarlos para un uso eficiente.

1.5 La *regla* de las tres preguntas que responde el plan comercial

Un plan de comercialización realizado de manera correcta deberá servir como guía durante un periodo largo, y será un documento utilizado en gran cantidad de oportunidades tanto para establecer relaciones con nuevos socios e inversores como para la toma de decisiones. Es por eso que debe tener un desarrollo completo con bases establecidas con el fin de crear un negocio estable.

D'andrea (2010) explica que existe una gran cantidad de formato en lo que respecta a los planes comerciales, pero la formulación debe responder en grandes rasgos a tres preguntas: Dónde se encuentra actualmente, a dónde quiere ir y cómo llegará. Las tres preguntas clave en el desarrollo del plan comercial deberán ser definidas través del mismo mediante los distintos puntos y etapas que lo componen.

La posición actual se determinará a través de la definición de un marco estratégico, donde se plantea la razón de ser de la empresa, sus principios y creencias fundamentales; si ofrecerá un producto o servicio y el valor que recibirá el cliente.

La respuesta a dónde se encuentra actualmente y qué necesidad está atendiendo. La explicación de por qué existe la empresa y lo valioso que es el negocio que se propone. Que obtendrán los clientes que trabajen con la empresa y qué los mantendrá regresando por más negocios. Asimismo un análisis de la situación servirá para determinar el valor que se crea o se puede crear. A través del análisis del contexto, mercado, clientes o

consumidores, performance de la empresa, competidores y colaboradores y el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene el negocio. En esta respuesta se determina también la identidad de la marca, su arquitectura y el sentido estratégico a utilizar en el posicionamiento, es decir, como quiere que se perciba la marca en la mente del consumidor; realizando una propuesta de valor y definir la estrategia competitiva.

En el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se determinan las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa. Es decir, reconocer las ventajas que tiene actualmente y las desventajas, con que fuerza cuenta la misma para salir al mercado y enfrentar a su competencia y con qué riesgos va a correr.

En el informe de la misión empresarial se reconocen la misión de la misma, los objetivos, la razón de ser de la empresa, los servicios que ofrece, productos y clientes. Será un detalle para poder armar luego las estrategias y que sean acordes al lineamiento de la empresa. En este informe, tanto la misión, visión y valores como la especificación de mercado son factores clave para la contratación de personal y el seguimiento de la esencia de la empresa.

El lugar al cual quiere ir el negocio será determinado mediante la definición de objetivos, tanto primarios que hacen referencia a la estrategia del negocio, como secundarios en razón a las técnicas que deberán tomarse para llegar a los primarios. Determinados para corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos podrán ser tanto cuantitativos como cualitativos, la importancia recae en que sean claros, medibles, realistas y relevantes. Permitiendo controlar y conocer el crecimiento, rentabilidad y participación en el mercado.

Hacia el final, los planes para alcanzar los objetivos, a través del marketing mix determinar el producto destinado a la venta y sus correspondientes características, la propuesta la distribución ajustada a las necesidades del cliente, el precio o costo que con el cual se venderá el producto y la comunicación que determinara la conexión con el

canal de ventas. En adhesión a esto, el armado de un presupuesto con momentos de control permitirá reconocer si los planes avanzan de la manera esperada.

En la definición de estrategias se busca alcanzar metas empresariales específicas a través de pasos y procedimientos, especificando personal responsable y recursos necesarios para llevar a cabo tareas, y los tiempos y métodos de control. Los recursos necesarios también serán evaluados en la determinación de incidencia de la implementación sobre las estrategias empresariales.

A partir de esto la elaboración del plan de implementación, que incorpora los puntos anteriores y propone también evaluaciones periódicas y procesos presupuestarios con hitos de control que permitirán establecer y reconocer el rumbo del negocio.

Y finalmente la ejecución y por sobretodo la acción de supervisar el plan y presupuesto para reconocer el rendimiento final de la empresa. Cabe destacar, que los planes son en alguna medida ajustables y adaptables para alcanzar el desarrollo armónico de la empresa.

Capítulo 2. Reconocimiento y expectativa: la definición del negocio a través del plan comercial

El plan comercial es un documento, que no solo sirve de manera interna a la organización para la toma de decisiones con respecto a distintas variables y negocios, sino que también puede ser utilizado como una herramienta para darse a conocer ante posibles inversores. Su estructura está conformada por distintos puntos que contemplan un análisis tanto interno como externo, parte también de reconocer las debilidades y fortalezas de la organización. Resulta clave el conocimiento del mercado con el fin de desarrollar un plan acorde que cumpla con las necesidades y deseos que tiene el mismo. El armado del plan comercial es una forma de abstraerse con el fin de poder hacer un análisis que permita tomar decisiones que otorguen crecimiento y así lograr una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

El mismo, consta de distintas partes que en su totalidad responden a las preguntas claves ubicando al negocio en la actualidad, estableciendo un horizonte y las herramientas para alcanzarlo.

A continuación, se desarrolla la primera parte de los componentes del plan comercial que a su vez forman parte del plan estratégico de marketing.

2.1 Descripción del negocio a través del resumen ejecutivo

La primera parte o sección dentro del plan de negocios consistirá en el armado del resumen ejecutivo o también conocido como resumen global. En el mismo se incluye una reseña de los puntos más relevantes dentro del plan comercial y por eso que aunque va al principio del mismo, aunque es confeccionado cerca de la finalización del documento.

El resumen se adjunta al plan comercial y tiene como objetivo brindar una visión general del proyecto, donde se pueda comprender en una lectura rápida la idea del negocio. Debe generar interés con el fin de profundizar en la lectura de las partes que componen el plan de marketing o comercial.

Cabe destacar, que este documento no es una introducción al proyecto, sino una especie de avance que puede llegar tanto a servir como presentación hasta a actuar como guía resumida de negocios.

La importancia del mismo recae en distintas razones, por ejemplo en la posibilidad de poder acceder a una inversión a través de la demostración de la rentabilidad del negocio y de la atracción del mismo. La mayoría de las veces, no es factible la presentación de un documento entero a un inversor, ya que el mismo no dispone de tiempo para dedicarle mucho menos sin saber si el negocio le resulta atractivo, es por eso que el resumen ejecutivo sintetiza las ideas principales y las convierte en un informe que plantee la idea general atravesando todos los puntos dentro del plan comercial.

Otra de las razones por las cuales se realiza este resumen es la posibilidad de otorgar toda la información a un posible competidor.

Un resumen ejecutivo es un documento breve, un apéndice del plan comercial que no excede las cuatro hojas ya que de lo contrario pasaría a ser un informe y perdería la esencia principal del mismo. Las principales respuestas que debe otorgar son la detección del problema, la solución al mismo, el fin del negocio, el punto de equilibrio, el equipo que será necesario para llevarlo a cabo y por qué se considera que el proyecto tendrá éxito. Tal como destacan Kotler y Armstrong (2012) el resumen ejecutivo es una guía rápida de las principales evaluaciones, metas y recomendaciones. Su sección principal demuestra un análisis que detalla la situación actual, luego los objetivos más importantes y las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Entonces, dentro del mismo, se incluirán los antecedentes de la empresa, los datos básicos del negocio como el nombre, ubicación, tipo y rubro y la descripción del mismo, es decir, en qué consiste y que es lo que ofrece, además de sus principales características.

Además, aunque no es fundamental que estén redactados de manera explícita, deberán ser incluidos tanto la visión como la misión y los valores de la empresa.

A su vez, es necesaria la descripción del producto comercializar explícita y de manera detallada, y la diferenciación que va a ofrecer la propuesta con respecto a lo que se encuentra actualmente en el mercado además de una reseña del mercado objetivo. Resulta estimulante tanto para un inversor como para la propia compañía reconocer cual es el problema o dificultad que presenta actualmente el mercado y de qué manera el producto a comercializar la resuelve. En esta parte del resumen deberá ser explícito que tipo de negocio es B2B B2C C2C, etc.

Una breve reseña de la historia detrás del producto, sus antecedentes, ubicación y situación actual. Reconocer el estado actual del desarrollo de la idea es otro de los puntos fundamentales en este documento ya que permite indicar el progreso desde el concepto inicial hasta su realización.

Otro punto que debe estar sintetizado dentro del resumen ejecutivo es el equipo con el que cuenta el desarrollo del negocio, sin entrar en detalles que no sean relevantes para evitar exceder la extensión del documento, una explicación de los aportes que el equipo puede generar debido a su trayectoria o *know how* puede estar incluido en este resumen.

Un resumen financiero con la necesidad de inversión y una proyección del dinero que se necesita, de qué manera será utilizado y el retorno que tendrá, para reconocer el sentido del aporte monetario que se realiza.

Cabe destacar, que haciendo alusión a la estrategia de promoción y detallando las diferentes vías de ingreso que tendrá el negocio puede resultar un detalle interesante para demostrar a la inversión la capacidad de sustentabilidad del negocio.

Y finalmente el rumbo o la dirección que tiene el negocio para el futuro, con una reseña del plan de expansión y su plan a corto y mediano plazo.

Una vez finalizada la lectura del resumen ejecutivo, el lector debe tener idea del tipo de negocio, su nivel de éxito tanto al momento como proyectado y cuanto es el dinero que necesita el negocio para crecer y expandirse. Tal como destacan Garcia, Olmos y Hernández:

El resumen ejecutivo es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto, Deberá, por tanto, resumir la totalidad del plan de marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas, dejando en claro que el tema ha sido estudiado con seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de éxito. (García, Olmos y Hernández, 1994, p.20)

2.2 La definición del marco estratégico

El principio del proceso de planificación de un negocio está destinado a la planificación estratégica, y se comienza desarrollando el marco estratégico, que compone la cultura de la empresa o negocio a desarrollar. Estará compuesto por la misión, la visión y los valores junto con las directrices y el lineamiento de la misma.

En la misión, se especifican cual es la razón de ser del negocio y cuales sus propósitos fundamentales. Generalmente, esta expresada en una sola frase y se encuentra vinculada con los valores, ya que ayudará a formar parte de la credibilidad ante el cliente, mantiene la claridad y consistencia ya que proporciona un marco referencial para las decisiones a tomar. La misión resulta también la manera de posibilitar un compromiso de los colaboradores ya su transmisión define el alcance ideal y posibilita el armado de estrategias factibles sin alterar la creatividad de los colaboradores. Es por esto que Wilesky (1997) la describe como una aliada del plan estratégico, ya que es esencialmente global y ordenadora.

El término de misión, hace referencia también del beneficio que se ofrecerá enfocado desde una perspectiva dando una respuesta a qué hace la empresa, para quién y cómo. Es decir que tiene un carácter duradero aunque puede ser modificada o alterada cuando lo es el concepto de la empresa.

Resulta clave, que en la misma se exprese el servicio que ofrece la organización, pero no el producto que comercializa ya que está dirigida para conectar el desarrollo con la formación de valores en los colaboradores. Debe ser corta, y estar orientada al exterior y a un futuro a largo plazo, además de contar con credibilidad tanto de manera interna como externa a la organización. En alusión a esto Hatton destaca: "La misión de la

empresa debe establecer claramente la respuesta a la pregunta *En qué actividad estamos o debemos estar?* la respuesta debe estar orientada hacia el cliente, no hacia el producto” (2010, p. 139).

Como factores relativos se propone que sea original, para proponer algo diferente y orgullecer a quienes son parte de la organización que contempla la misma; única para diferenciarse de otras instituciones y que se pueda vincular con objetivos que sean relativos a la estructura y plantear ambiciones, es decir poseer un contenido que permita proponer el alcance de distintas metas.

El detalle de la visión se compone por el concepto de a dónde quiere llegar el negocio, es una amplitud del horizonte de oportunidades en la empresa. El punto de partida de su desarrollo esta cruzado también con los valores y la misión de la empresa. Está conformada por un conjunto de valores cruzados con el estado que se pretende alcanzar. Es una declaración estimada para aplicar la comunicación, inspirar y motivar a quienes tienen un interés en el negocio, y fortalece el liderazgo si es que logra ser transmitida con el fin de retroalimentar el futuro colectivo.

Al igual que la misión, también suele ser una sola frase formulada pero en este caso se expresa una situación futura que se desea o un gran objetivo que se busca lograr para promover un marco mediante el cual se definan objetivos y metas. Con respecto a la misma, Hatton (2000) declara que no solo propone un objetivo a largo plazo, sino que incluso el director general de la empresa debe tener una visión de la misma en un plazo de 10 años y compartirla con los demás, permitiendo utilizar la visión como horizonte de la planificación.

Los valores, son las ideas que comparten quienes pertenecen a la organización, y deben ser coherentes a las creencias que guían los comportamientos tanto de sus colaboradores como de la toma de decisiones. Es lo que se conoce como cultura organizacional y son parte de la filosofía y la convicción que tiene y deberá tener la alta dirección; resulta ideal una cantidad de entre ocho y diez valores centrales donde la

organización se pueda concentrar, y aunque algunos suelen ser más estables y otros situacionales, es preferible centrarse en los que generan un mayor impacto en el futuro.

La claridad de los mismos ayudara a establecer una significación de prioridades, tolerancia y fijación de expectativas. Además de establecer un acuerdo claro sobre y abierto con el fin de una toma de decisiones consistente. Contemplando la misión y la visión, los valores son los conceptos que más permanencia tienen ya que vinculan las conductas y creencias valiosas. Puntualmente Hill y Jones las describen de la siguiente manera:

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. (Hill y Jones, 2009, p.14)

Los valores, resultan gran parte del motor de la organización, ya que conforman la motivación tanto personal como el empuje total a la hora de avanzar con el negocio. Sumados a la misión y a la visión conforman la estrategia y con la mirada al horizonte futuro buscando establecer estrategias acordes que sigan una línea conceptual.

2.3 El reconocimiento interno y externo de la organización

Parte del plan estratégico es la generación de una mirada tanto interna como externa a la organización, anticiparse a los posibles escenarios en el cual las actividades del negocio se desarrollan es de suma importancia. El análisis o diagnóstico de la situación define el momento en el que se encuentra la empresa, en que entorno se desarrolla y cuáles son sus competidores. Dentro de este, gracias a este se define el valor que se crea o se puede crear, analizando los puntos fuertes y débiles que tiene el negocio y exponiendo las mayores oportunidades y amenazas externas que pueden llegar a impedir el mejor aprovechamiento de situaciones.

El Análisis de situación, puede incluir también un análisis histórico tanto cuantitativo como cualitativo del negocio en los últimos años con el fin de conocer los hitos y fracasos de los proyectos y reconocer la capacidad de inversión con la que se cuenta a la hora de realizar un negocio.

Inicialmente autores como Hernández, Olmos y García (1994) dividen el análisis de situación en tres partes: las condiciones generales, donde se hace referencia a lo que afecta el sistema económico, tecnológico, social, político y cultural, anteriormente descrito como *PESTEL* vinculando todo lo que compromete el entorno que se encuentra directamente relacionado con la empresa; el análisis de las condiciones de la competencia, donde se detallan los competidores, productos, debilidades y cuotas del mercado, proveedores, estrategias y técnicas y finalmente el análisis de las condiciones de la propia empresa, donde se detallaban los productos actuales, el *know how* y las relaciones con clientes y proveedores.

La importancia del análisis con respecto al ambiente político recae en la influencia del gobierno y sus leyes o regularizaciones de impuestos o negocios, la posición del gobierno con respecto a la comercialización, la opinión del mismo con respecto a la cultura y su participación en acuerdos comerciales, factor que resultará clave a la hora de realizar alianzas estratégicas, exportar o importar productos, estabilización monetaria y posibilidad de crecimiento o expansión.

También es inevitable analizar la relatividad del análisis económico con el fin de reconocer la economía comercial en un corto, mediano y largo plazo. En el estudio económico se tienen en cuenta factores como las tasas de interés, el nivel de inflación, el empleo per cápita y las perspectivas a largo plazo con respecto a la economía en el medio donde se realizará el negocio. En este análisis es clave el reconocimiento y la interpretación de ciclos económicos e identificar la etapa donde se encuentra y donde terminará. A su vez, distinguir si ha habido ciclos similares para anticiparse a las posibles variaciones repentinas o tendencias del mercado. Según lo que explican Hill y Jones

(2009) este tipo de se ven representadas en la capacidad de las industrias y compañías para obtener tasas de rendimiento adecuadas ya que el crecimiento económico, por ejemplo, influye en el aumento del desembolso del cliente, el cual puede disminuir la presión competitiva en una industria .

En cuanto al factor social y cultural será clave la influencia que tiene dicho punto en el país donde se realizará el negocio, reconociendo actitudes con respecto a productos y servicios, impactos sobre difusiones de productos en el mercado, tiempo disponible de ocio, el papel del género, tiempo de vida de la población, nivel socioeconómico y los ingresos de la misma, y las opiniones de la población. Esto resulta clave a la hora de reconocer la capacidad de compra y analizar el mercado objetivo que responderá a la decisión de adquisición. Kotler define la adquisición de los valores culturales en las personas como: “La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y sus valores básicos; asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás. Las siguientes características culturales podrían afectar la toma de decisiones de marketing.” (2001, p. 86)

En cuanto al factor tecnológico, la inclusión de internet, nuevas ciencias y técnicas, sumadas a la globalización pueden actuar como ventaja competitiva, mayor llegada al mercado, eficiencia en producción e incrementar la comunicación y distribución. Con respecto a este valor, Hill (2000) lo considera uno de los efectos más importantes la modificación de la altura de barreras que impiden la entrada reformando radicalmente la estructura de una industria.

Mientras que el análisis de los factores ecológicos o ambientales permitirá conocer desde el clima regional que puede llegar a influir en necesidades o tomas de decisiones en el momento de compra hasta la influencia o efectos de cambios climáticos que puedan llegar a afectar el negocio, la probabilidad de desastres naturales que afectan la zona donde se desarrollará el negocio. Además de identificar la influencia que tienen factores

como la preocupación por el calentamiento global o la ecología sobre el producto, servicio o negocio a desarrollar.

La última sigla del análisis PESTEL corresponde a los factores legales o jurídicos que podrían llegar a afectar al negocio. Este análisis refiere a la aplicación de leyes o campañas relativas al negocio o industria a desarrollar. Una reglamentación concebida de manera correcta motiva la competencia buscando mercados justos para bienes y servicios. Kotler declara que: "Incluso los defensores más liberales de las economías de mercado libre están de acuerdo en que el sistema funciona mejor con, al menos, un poco de regulación" (2001, p.81)

En la actualidad, se desarrolla también un análisis a través del modelo de las 5C, donde se contemplan y se desarrollan lo respectivo con respecto a la compañía de manera interna, los clientes potenciales y el mercado a abordar, la competencia en el mercado, los colaboradores y el contexto que resulta una base muy completa como método de elaboración de la estrategia, a partir de este análisis se podrá desarrollar de manera detallada la matriz FODA que representa el contexto interno y externo.

La definición de la compañía dará espacio para exponer donde será llevada a cabo, que productos ofrece, que tecnologías desarrolla, sus ideas y cultura, y cuáles son sus metas. Los colaboradores son quienes ayudaran a que el proyecto sea llevado a cabo, en este punto se definirán cuales son los distribuidores, las alianzas y los proveedores de los cuales dispone el negocio.

Definir los clientes, permitirá reconocer cual es el mercado o el público objetivo al cual se pretende llegar, es decir, establecer el segmento para el cual se apunta. de este análisis se podrán contemplar cuales son las motivaciones, que canales de compra utilizan y cuales les conviene usar, que tipo de información reciben y de qué manera la adoptan. Con que frecuencia realizan compra de productos, en que cantidades y a que costo y también cual es el precio que están dispuestos a pagar por el producto que se pretende ofrecer.

Detallar estos aspectos servirá para poder establecer una mejor conexión con el cliente con el fin de generar un mejor resultado.

El análisis de la competencia permitirá reconocer cuales son los rivales actuales y los potenciales. Que ventajas tienen con respecto al negocio que se busca desarrollar y que debilidades tienen que se puedan atacar, o que otorguen una posible ventaja competitiva.

El conocimiento de estos factores es clave ya que plantea la ventaja que tiene la competencia con el fin de establecer el posible potencial en el mercado que tiene un negocio.

El análisis del contexto está relacionado tanto con el macro ambiente y está directamente vinculado con el análisis *PESTEL*, representa la lectura del ambiente externo compuesto por el entorno social y cultural, además de reconocer cuales son las tecnologías desarrolladas que podrían llegar a beneficiar el negocio propuesto.

Tal como destaca D'andrea: "El examen estratégico de las 5C debe ser muy meticuloso, un error puede llevarnos a un conjunto de acciones tácticas imposibles de implementar exitosamente" (2010, p.179).

A partir del análisis externo vinculado con el negocio y el desarrollo de las herramientas con las que cuenta actualmente la organización, es que se desarrolla la matriz FODA, que servirá para vincular ambos ámbitos y reconocer las posibilidades de ventaja.

La matriz FODA fue creada con el fin de realizar un análisis tanto interno como externo a una empresa, mercado o situación y utilizarlo una herramienta que forma parte de la planificación estratégica. Es una sigla compuesta por las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que forma parte del proceso de planificación con el fin de conocer internamente la situación en la que se encuentra el negocio, las ventajas competitivas con las cuales cuenta o puede contar y las posibles situaciones o riesgos que enfrenta con la idea de planificar una estrategia futura.

El fin de su creación es crear una estrategia solida para un futuro obteniendo un enfoque mejorado con respecto a los factores tanto internos como externos que afectan a la

organización. Además, este concepto busca la maximización de los recursos de manera estratégica con el fin de conocer y superar la competencia

Tal como lo destaca Alcaide: “En definitiva, se trata de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado así como reducir las amenazas detectadas mediante la corrección o eliminación de nuestros puntos débiles” (1992 p.72).

En vínculo con los aspectos internos de la organización, la exposición de las fortalezas hace referencia a las capacidades distintivas con las que cuenta la misma y el privilegio que las mismas puedan otorgar para obtener una ventaja competitiva. En las fortalezas, se toman en cuenta los recursos, las aptitudes, herramientas, habilidades y actividades que se desarrollan de manera positiva o correcta. Estas hacen también referencia a los puntos positivos que pueden influir de manera positiva en el alcance de objetivos.

El detalle de las debilidades, está compuesto por factores que representan una posición menos favorable con respecto a la competencia, como son internas a la empresa significan los recursos que carece la misma, las habilidades que no han sido desarrollados o actividades que no son tratadas. Son factores desfavorables que generan dificultad para alcanzar objetivos.

En cuanto a los factores externos, las oportunidades son factores positivos, favorables y explotables que rodean el entorno de la organización y pueden generar ventaja competitiva. El desarrollo de la industria o regulaciones que puedan afectar de manera positiva el desarrollo de la organización.

Mientras que las amenazas son situaciones e indicadores que se encuentran vinculados con el entorno pero afectan a la organización de manera negativa hasta incluso la permanencia de la misma.

2.4 La influencia de las fuerzas competitivas

A continuación, se debe reconocer y analizar el nivel de competencia que hay o puede haber en la industria que se pretende comercializar. Para esto, Michael Porter elaboro en

1979 un modelo estratégico denominado *análisis de las cinco fuerzas de Porter* mediante el cual se articulan y estudian las cinco fuerzas determinantes en relación a las oportunidades que puede ofrecer una industria.

Estas fuerzas forman parte del micro torno, es decir el entorno inmediato de la organización afectando de manera directa la posibilidad de satisfacción a los clientes y la adquisición de rentabilidad.

Dentro del modelo, se analiza la competitividad de un negocio tanto de manera vertical como horizontal. La primera se relaciona con la amenaza de los competidores en la industria, la inclusión de nuevos competidores y los productos que sustituyen el representado; mientras que las fuerzas horizontales se ven representadas por los poderes de negociación que poseen tanto los proveedores como los clientes.

En cuanto a la competitividad horizontal, la amenaza de los competidores entrantes refiere a la facilidad que tengan los mismos de ingresar al negocio y las barreras de entrada que hay en la industria significando la posibilidad de otros competidores a incorporarse como competencia, cuanto más baja sea la barrera de entrada más fácil será la incorporación de competencia en el mercado.

Porter (2009), identificó y detalló por lo menos seis barreras de entrada mediante los cuales una organización puede obtener ventaja competitiva. Los mismos son la economía de escala, la diferenciación de producto, la inversión de capital, la desventaja en costos independientes ala escala, los accesos a canales de distribución y las políticas gubernamentales.

La amenaza de productos sustitutos actúa también como un factor de competitividad horizontal y responde a los productos que pueden copiar o sustituir el que se busca comercializar. A mayor dificultad de copia mayor posibilidad de fijación de precios y por ende mejor rentabilidad. En los mercados donde los productos poseen características de asimilación la rentabilidad suele bajar.

En este caso, los factores principales pueden ser lo propenso que se encuentra el comprador con respecto a la sustitución, el precio de los productos que reemplazan el propuesto, el costo que tiene el mismo para el comprador, el nivel percibido con respecto a la diferenciación, o los proveedores que pueden ofrecer producto.

La amenaza de los competidores actuales, o la rivalidad que existe entre los mismos es uno de los factores definitivos de rentabilidad en un sector. Se reconoce que cuantos menos competidores tenga un sector mayor será la rentabilidad de los que lo componen. Las barreras que identifico Michael Porter (2009) con respecto a esta fuerza vertical son el número de competidores en el mercado, los costos fijos, la diferenciación o falta de la misma, los competidores diversos y las barreras de salida.

Por otro lado, la competitividad vertical afectada por el poder de negociación de los compradores o clientes representa cual es el precio que los mismos están dispuestos a pagar por el producto. Entonces, si estos se organizan en pos de coordinar una condición o por ejemplo un precio bajo puede resultar por ejemplo una amenaza para el negocio. Si existiera mucha competencia en el mercado, es decir muchos proveedores del mismo producto, la capacidad de negociación de los clientes también aumenta ya que ellos determinan el valor que estén dispuestos a pagar según la variación que ofrece el mercado, posibilitando hacerlo con la competencia directa.

El poder de negociación que tengan los proveedores es también una determinación vertical ya que significa la fuerza que tendrán los mismos a la hora de establecer condiciones. El poder de los mismos dependerá del grado de concentración, la cantidad de proveedores que haya en la industria, el nivel de organización, el poder adquisitivo que tengan e impactara directamente en el costo de los insumos.

Tal como identifican Hill y Jones:

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas

puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. (Hill y Jones, 2009, p. 45)

En este punto, cabe desarrollar que todas las fuerzas competitivas que atraviesan una empresa o podrían llegar a atravesarla son una parte clave para el desarrollo de la misma, ya que un correcto diagnóstico podría orientar a descubrir una posibilidad latente en un espacio no ocupado en el mercado que responda a la demanda de un segmento que permite una amplitud de negociación con el cliente o la imposibilidad de crear un negocio debido a un mercado saturado de competencia, entre otras variables.

2.5 El espacio simbólico del producto en la mente del consumidor

En términos del marketing, el posicionamiento refiere al espacio que ocupa un producto en la mente del consumidor, espacio relacionado también a su competencia. Representa que idea tiene el consumidor de la marca o producto con respecto a la competencia, y esta trazado por la comunicación de beneficios y atributos, los valores distintivos que se ofrecen, la oferta de productos con respecto al público objetivo y la experiencia que tenga el consumidor. El posicionamiento refiere a lo que hace la mente del consumidor, y no solo al producto que se busca comercializar, tal como lo describen Ries y Trout: "El posicionamiento a un sistema, organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias" (2012, p.16)

Posicionarse en la mente del consumidor implica ser el primero en llegar cuando se presenta una necesidad o demanda, es la opinión que el mercado tiene sobre el producto y los disparadores que el mismo genera.

Aunque, el posicionamiento no es del todo controlable, los valores emocionales actúan directamente sobre la compra, las experiencias y la influencia de la competencia serán claves a la hora de realizar una compra.

Para lograr un buen posicionamiento es necesario conocer las necesidades del mercado a través de una segmentación y responder a las mismas de manera concreta y precisa.

Esto se debe, a que cuanto mejor este realizada la segmentación del mercado mejor se conocerán cuáles son sus expectativas y necesidades que quieren cumplir, permitiendo reconocer lenguajes y métodos de comunicación efectivos, costumbres o tipos de accesibilidad.

Hernández, Olmo y Garcia (1994) destacan: "El análisis de la empresa, los problemas y oportunidades encontrados, la determinación del mercado objetivo y las estrategias constituyen la clave para lograr un correcto posicionamiento. Hay que revisar los puntos fuertes y débiles para ver como diferenciarse de la competencia" (1994, p.75).

Una segmentación de mercado permite clasificar a los consumidores según características concretas y de esta manera conocer un grupo rentable que represente mayor potencial de crecimiento. Sirve para dividir el mercado en grupos uniformes, de acuerdo a características y a necesidades que sean similares, esta clasificación deriva del reconocimiento de que un mercado total está constituido por subgrupos, denominados segmentos. El resultado final de la segmentación entonces, representa el enfoque que la empresa debe darle a sus recursos con el fin de captar a un grupo de consumidores con características similares evitando diversificar el uso de sus bienes buscando satisfacer muchos consumidores con variados productos.

Conformar un segmento implica que debe tener homogeneidad entre el mismo, ser heterogéneo con respecto a otros, deben ser estables, identificables y medibles, además de ser accesibles, manejables y rentables.

La segmentación permite identificar necesidades en el mercado y por ende desarrollar un diseño más específico para satisfacerlas, con mejor calidad de respuesta. Les permite también a las empresas pequeñas crecer rápido si encuentran una posición consolidada dentro del nicho, a su vez que se crea una oferta de producto con un precio apropiado. A diferencia de la segmentación clásica donde se analizan variables demográficas, aspectos socioeconómicos, géneros, edad, factores geográficos y poder adquisitivo, al

realizar un producto que se comercializa para una empresa la segmentación difiere de la regular, ya que se contemplan otros aspectos vinculados a los negocios.

Tal como lo describe D'andrea: "Los consumidores valoran las marcas por sus beneficios genuinos, pero están dispuestos a pagar mucho menos por ellas. Ellos no son una simple masa; es necesario conocerlos íntimamente" (2010, p.31). Además de esto, la segmentación permite seleccionar correctos canales tanto de distribución como de comunicación, factores que se desarrollan dentro del plan de marketing operativo.

Apuntar a un segmento específico permite a las empresas enfrentarse a menos competidores y también generar oportunidades de crecimiento con el fin de obtener una ventaja competitiva.

Dentro de la segmentación, un nicho representa un público con necesidades homogéneas que no han sido cubiertas por la generalidad en la oferta del mercado, está representado por una fracción de un segmento y suele ser un una porción del mercado general con necesidades o deseos puntuales y complejos por los cuales estará dispuesto a pagar un monto mayor si encuentra un producto que satisfaga sus expectativas.

Los consumidores industriales quienes Hernández, Olmo y Garcia (1994) describen como aquellas industrias que realizan compras y en las cuales se debe segmentar también pero a nivel de volumen de ventas, número de empleados y aplicaciones o usos del producto, además de la estructura de la organización y la localización geográfica. Además, como las decisiones no dependen de un individuo, se debe reconocer quienes, quienes poseen influencia en la misma, toman las decisiones finales, como llegan a tomar una decisiones, el proceso de compra que utilizan y el canal de ventas que prefieren.

Kotler (2001) Utiliza como referencia la segmentación industrial establecida por Bonoma y Shapiro, quienes proponen que la misma puede ser demográfica, teniendo en cuenta el tipo de industria, tamaño y locación; Operativa, haciendo referencia al tipo e tecnología que utilizan; en relación al enfoque de compra haciendo referencia a su estructura; en

relación a los factores situacionales, es decir a la urgencia y tamaño de pedido; y según características personales, haciendo referencia a la llegada empática entre el vendedor y el comprador.

En relación a una segmentación previa y con un público objetivo definido, hay distintos tipos de posicionamiento que harán variar la estrategia que se adopta para lograrlos, Kotler y Amstrong (2012) las dividen en tres categorías principales: el más básico conocido como posicionamiento por los atributos del producto, donde se destacan las características principales del mismo sobretodo de los técnicos; el posicionamiento por beneficio deseable, una categoría más alta donde se destacan beneficios mucho más profundos y finalmente posicionar a la marca con creencias y valores solidos dejando de lado los atributos físicos para proponer una conexión emocional.

Con respecto al público, posicionar al producto como la mejor relación precio calidad propondrá en las mismas un factor determinante, en cambio, posicionarse como el mejor en la categoría de producto significara situarse como referente en un sector concreto. Si la estrategia está basada en el usuario buscara hacerlo en un perfil concreto, con factores motivacionales, como el uso de una celebridad, para lograr posicionarse en ese tipo de consumidor.

Utilizar una estrategia vinculada a los beneficios del producto significará ofrecer los mismos como elemento distintivo, mientras que resaltar los atributos significara darle importancia a un aspecto concreto que marque la diferencia, por ejemplo una larga trayectoria o el tamaño de un envase, aunque cabe destacar que es importante concentrarse en un atributo ya que relacionar la marca con más de uno confunde al consumidor.

Posicionarse en relación a la competencia propone comparar los atributos que tiene el producto con respecto a o su competencia, y hacerlo respecto a su uso lo hace en relación a un momento específico y determinado.

En relación a lo anterior, la importancia del nombre y el valor de la marca es también un factor clave a la hora del posicionamiento, a través del mismo se inicia un proceso de comunicación por el cual el cliente recuerda el producto. Trout y Rivkin destacan “los mejores nombres son los que se vinculan directamente a un beneficio del producto o a una propuesta concretada e venta. Cuando se logra casar el nombre y la necesidad, se inicia el proceso de posicionamiento y cada vez que alguien escucha, dice o lee su nombre se refuerza la posición del producto en su mente” (1996, p.105)

El nombre debe estar preferiblemente vinculado en alguna característica al producto que se comercializa, según la clasificación de los mismos autores puede estar seleccionado en base a lo agradable que sea al oído, es decir que tenga coherencia de cómo suena el sonido con respecto al concepto del producto, por ejemplo, una palabra mimosa para un suavizante delicado mientras que una palabra con un sonido fuerte puede usar utilizada para un elemento utilizado en la construcción; a la facilidad que sea de recordar y de vincular y a la posibilidad de ser utilizado de manera universal, es decir, posible de ser recordado y representado en más de un idioma.

A partir del posicionamiento, se puede Porter (2009) propone establecer una estrategia empresarial competitiva concreta que tenga referencia con las necesidades del público objetivo. La misma puede ser de liderazgo en costos, liderazgo en costos enfocado, diferenciación o diferenciación enfocada.

La primera estrategia estará basada en hacer lo posible para reducir su estructura de costos y por ende generar una producción más barata y vender de manera global a un precio más bajo que sus competidores. Mientras que liderar en costos de manera enfocada buscara la competencia por clientes ofreciendo un costo bajo pero en un segmento pequeño.

En este aspecto, influye la estrategia denominada como *value for money* ya que el cliente suele comparar y elegir en base al valor percibido y el costo de adquisición, si el cliente tienen un concepto negativo de la marca con respecto al valor de su compra es

probable que su decisión termine siendo negativa, en cambio si considera que el valor percibido es similar al valor pagado lo considerará positivo al momento de la compra.

A diferencia de estas, la estrategia de diferenciación busca aplicar un conjunto de estrategias empresariales para alcanzar la ventaja competitiva distinguiendo su producto con un aspecto que lo diferencia de su competencia, mientras que la diferenciación enfocada realiza una estrategia similar pero dirigiéndose a una porción más pequeña en el mercado.

Mientras que la segmentación será clave para fraccionar el mercado y reconocer el tipo de propuesta necesaria para satisfacerlo junto con el posicionamiento servirá para idear mediante distintas estrategias una proposición que sea válida y atractiva para los consumidores contemplando el tipo de comunicación necesaria, el canal de venta y el tipo de producto a comercializar.

El caso de los emprendimientos, es particular. Como los dueños de estos negocios en su mayoría pequeños o medianos son muchas veces las mismas personas que ejercen la toma de decisiones, las estrategias tanto de segmentación como el planteo del posicionamiento pueden contemplados en los aspectos industriales como apuntado a un cliente, puesto que su comunicación está dirigida directamente a la toma de decisiones.

Capítulo 3. Los objetivos y el horizonte temporal: la estrategia operativa

En relación a la segmentación del mercado, a la necesidad que se desea suplir y al tipo de posicionamiento que se desea apuntar se designa la estrategia operativa del negocio.

Durante la primera era del marketing, el plan operativo se diseñaba de acuerdo a las necesidades puntuales que tenían las empresas, sin tener en cuenta la demanda, expectativas y deseos del mercado; actualmente, con un marketing enfocado en el consumidor, las necesidades del público forman parte del desarrollo global de un negocio, teniendo en cuenta al consumidor como factor determinante para el funcionamiento del mismo.

Puntualmente, los objetivos actúan como metas e hitos claros que deben ser alcanzados por un negocio. Son parte de la estrategia sobretodo operativa; la misma, incluye tanto objetivos de negocios como los de marketing que servirán para definir los distintos parámetros que debe atravesar el negocio.

A partir del análisis de la situación, y la definición de la estrategia el paso siguiente es la definición de los mismos, describir las estrategias que se implementaran para alcanzarlos y también los plazos. Designar responsables del cumplimiento de estos objetivos y proponer hitos de control.

Los objetivos, estrategias o planes para alcanzarlos, presupuestos y controles son una parte esencial del plan comercial, ya que determinan tanto los caminos concretos como la factibilidad de éxito del negocio.

3.1 Definición de los objetivos

Una vez que la situación del negocio fue analizada y también se ha definido la estrategia de la marca es que se fijan los objetivos. En primera instancia, se deberán reconocer cuales son los primarios que referirán a la estrategia y los secundarios serán elaborados como referentes o tácticas para alcanzar los primeros. Tal como lo describen Kotler y Armstrong : “La compañía necesita convertir su misión en objetivos específicos de apoyo

para cada nivel administrativo. Cada gerente debe tener objetivos claros y ser responsable de alcanzarlos” (2012, p.40)

Estos objetivos, podrán ser tanto cualitativos como cuantitativos, siempre y cuando presenten claridad, puedan medirse y posean relevamiento respectivo al negocio.

Mientras que los objetivos cuantitativos refieren a logros mensurables y están expresados en cifras numéricas concretas los objetivos cualitativos se proponen como metas genéricas y poco tangibles. Ambos pueden estar relacionados entre sí, ya que mientras un objetivo cuantitativo puede ser el incremento rentable, el cualitativo podrá ser el aumento de mercado.

Si se busca dar a conocer una marca a un público objetivo, ya sea por reposicionamiento o replanteo el objetivo deberá definir acciones que propongan el impacto a los usuarios para lograr posicionamiento, y el mismo puede medirse a través del número de impactos o el crecimiento de marca. En cambio, si se desea incrementar la porción del mercado o captar nuevos clientes se deberá estudiar la competencia para poder establecer una posición que sea relativa.

La fidelidad de los clientes resulta un objetivo esencial, ya que un cliente fiel resulta mucho más económico de mantener que la adquisición de uno nuevo. Si el mismo a su vez recomienda el producto es también un motivador de compras para terceros, actuando de vocero como publicidad recomendada. Tal como plantea D’andrea:

El cliente fiel conoce las ventajas de nuestro producto, sabe dónde buscarlo, y es más probable que compre en general una cantidad mayor – pues ya está convencido de los beneficios. Además es posible que este dispuesto a pagar – en algunos casos – un precio superior, y no está pendiente de que haya ofertas para comprar. (Dandrea,2010, p. 91)

Si lo que se busca es lanzar un nuevo producto se deberá informar sobre la novedad, consiguiendo posicionarse en la mente del consumidor, tarea que resulta sumamente precisa con respecto a la planificación de marketing. Se deberá estudiar puntualmente las necesidades, deseos y demandas del público objetivo además de las insatisfacciones ya que las mismas presentan oportunidades en potenciales clientes.

El aumento de ventas puede ser también un objetivo, aunque para lograrlo puede haber más de un medio y la decisión dependerá de los valores y propuestas de marca ya que se puede aumentar tanto por cantidad de transacciones como por importes en las mismas.

La variedad de objetivos que se pueden plantear es muy alta, aunque generalmente se centran en el crecimiento del negocio a través con el fin de obtener una ventaja competitiva pudiendo estar vinculados en la mejora de la rentabilidad, el posicionamiento, rendimiento volumétrico y participación en el mercado. La importancia recae en que sean concretos, realistas y coherentes entre sí.

3.2 Planificación de marketing operativo como método de alcance de objetivos

Una vez que los objetivos fueron desarrollados es que se crean los planes o programas para poder alcanzarlos. Es necesario formular un plan que se base en distintas acciones combinadas en cuanto a variables comerciales para poder alcanzar la ventaja competitiva, aunque para alcanzar un objetivo se pueden elaborar varios planes. Kotler y Amstrong definen el marketing como “El proceso de diseñar relaciones redituables con el cliente mediante la creación de valor para él y la obtención de valor a cambio. Los mismos dependerán de cada empresa, puede usarse un plan elaborado para otra organización que no logre iguales resultados” (2012, p.29).

Un plan de marketing debe ser organizado, asegurando la pertinencia de su información. Debe ser completo, asegurándose que no se omite información relevante e importante; debe ser flexible, permitiendo modificarse ante situaciones particulares que puedan llegar a presentarse; debe ser consistente en su descripción y conexión respectiva a otras posibles áreas del negocio y también debe ser lógico con respecto a la venta para la asignación de fondos relativos al plan.

El plan propiamente dicho está compuesto por distintas variables, las principales, conocidas como 4P del marketing son producto, precio, plaza y promoción. Aunque como se explica en el capítulo 1 de este proyecto de graduación, los cambios de paradigma

han planteado la necesidad de transformar estas variables con el fin de conectarlas en una medida mayormente enfocada al cliente, a sus necesidades, al costo que le representa la compra de un producto, al tipo de comunicación que utilizan y a los canales de venta preferidos. Todo esto, con el fin de realizar planes mucho más enfocados que permitan penetrar de mejor manera el mercado con la idea de alcanzar una ventaja competitiva respecto a la competencia creando valor al cliente con el fin de construir relaciones a largo plazo.

Llegar a la planificación comercial es parte de un proceso, según el planteamiento de D'andrea (2010) el mismo debe ser participativo, permitiendo involucrar y por ende motivar a las personas incluidas; periódico, justificando y planeando el tiempo de coordinación de planes; abarcativo, estableciendo el tiempo que el mismo va a abarcar, el plazo y detalle; controlable, en medida que deben haber responsables que sirvan como guía de control con la posibilidad de hacer correcciones en marcha y tomar las medidas necesarias y finalmente respaldado, involucrando a los máximos responsables para la corrección y aprobación del mismo.

Con el fin de implementarlo, es necesario conocer los riesgos y vincularlos a costos y factibilidades y contar con una cultura y estructura organizacional definida y adecuada al contexto que permita facilitar el éxito.

3.3 Los clientes y el costo del producto

Los productos, pueden ser clasificados en distintas categorías según el tipo de adquisición que tengan. Los mismos, según Kotler y Armstrong (2012) pueden ser diferenciados entre productos de consumo y productos industriales. Los primeros son aquellos que el consumidor final adquiere con el fin de utilizarlos de manera personal y pueden ser clasificados en productos de conveniencia, que son los que el cliente adquiere con frecuencia, de manera inmediata y con poco esfuerzo de comparación, por productos de compra que a diferencia de los de conveniencia son comprados con menos frecuencia y comparados con respecto a su competencia, por otro lado los productos de

especialidad son aquellos que son únicos por algún tipo de característica y el comprador suele realizar un esfuerzo para conseguirlos y los productos no buscados, aquellos que el comprador no conoce o que conoce pero no desea comprar.

La segunda clasificación, la de los productos industriales, son aquellos que son utilizados con el fin de relacionarlos a un negocio o para realizar un posterior procesamiento. Kotler y Armstrong ejemplifican la división de productos de la siguiente manera:

Así, la diferencia entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el propósito por el que se adquiere el producto. Si un consumidor compra una podadora de césped para arreglar su casa, compra un producto de consumo. Si el consumidor adquiere la misma podadora para utilizarla en un negocio de jardinería, entonces se trata de un producto industrial. (Kotler y Armstrong, 2012, p.227)

Los productos industriales, al igual que los comerciales, son también clasificables. Los autores mencionados anteriormente (2012) proponen diferenciarlos entre *materiales y refacciones* siendo aquellos productos que abarcan sobretodo materia prima, materiales y componentes manufacturados; *bienes de capital*, aquellos productos industriales utilizados como ayuda en la producción y operaciones, tanto instalaciones como accesorio de equipos; y finalmente el grupo de *suministros y servicios* que son los que abarcan los insumos operacionales donde se incluyen por ejemplo los sobres y packaging y los servicios industriales que contemplan el mantenimiento y limpieza.

El packaging, perteneciente a la categoría mencionada anteriormente de suministros y servicios tiene la función de proteger, otorgar comodidad y promocionar, comunicar y otorgar diferenciación a través de través del *branding* bajado mediante distintas estrategias de marketing.

Si bien los inicios del packaging primario, considerado como el embalaje en contacto directo con el producto, son en alguna medida inciertos, el desarrollo sobretodo del packaging secundario y terciario según describe Stewart (2007) con la característica de envasar y proteger para el transporte es generado sobretodo en el siglo 20, donde las grandes corporaciones buscan almacenar y transportar más de un producto con el fin de

cumplir una cadena de distribución larga.

En cuanto al valor que el cliente le da al producto se corresponderá tanto con respecto a los beneficios que los mismos perciban y adquieran a la hora de realizar las compras como al costo asociado que el mismo le genere.

Como el valor del producto está directamente relacionado con la calidad adquirida, cuanto mayor sea la calidad y menor el precio, el cliente otorgará mayor valor al producto. Esto se encuentra directamente relacionado con la comparación de precios y beneficios en pos de conseguir un producto de mejor conveniencia.

Tal como lo describe Whilesky (1997) el *producto imaginario* correspondido con una herramienta subjetiva para la satisfacción de deseos donde se lo puede ver tanto en la marca como en la promesa simbólica y la demanda y está atravesado por elementos racionalistas, elementos emocionales, y comunicacionales.

Cabe destacar, que el valor que el cliente le otorga a un producto dependerá también del costo del mismo. Los costos de adquisición del producto se relacionan con lo que le cuesta al cliente conseguir el mismo como el desplazamiento o el envío, tal como destaca Dandrea "(...) a estos costos de adquisición apuntan las estrategias de distribución que procuran minimizar el costo de conseguir producto" (2010, p.78).

En este punto, es indispensable el desarrollo de la identidad. En este punto, Lebediker y Cervini (2010) destacan la identidad como parte de un concepto esencial para la creación de un producto diferenciado ya que conforma el ADN que constituye tanto los colores como las sensaciones, funciones, preconceptos y proposiciones entre otras variables.

Por otro lado, los costos de utilización están directamente vinculados con el uso, instalación y mantenimiento de los productos, al valor de la experiencia acumulada y a los desgastes; mientras que finalmente los costos de búsqueda se encuentran relacionados a identificar la mejor alternativa que solucionen sus necesidades.

El último análisis de costo que realizan los clientes es el del riesgo percibido, es la posibilidad de que el producto no ofrezca las cualidades por las que será adquirido. Para

evitar dudas, es necesario construir una relación de confianza, basada en parte en el posicionamiento y en la otorgación de los beneficios.

En cuanto a los beneficios que un producto puede otorgar D'andrea (2010) los clasifica en dos grandes percepciones, los funcionales y los abstractos. Los funcionales, directamente relacionados con el uso del producto, su utilidad y habilidades como los aromas, duración del producto, la ergonomía del envase, características físicas, etc.; los beneficios abstractos se encuentran relacionados con la capacidad de satisfacer distintas necesidades psicológicas como el estilo, la imagen y la identificación por las cuales se puede ofrecer una ventaja superior.

No obstante, la estrategia de precios aunque está directamente vinculada con el valor y costo del producto, debe estar basada a su vez en el estudio de mercado, fijarlo de manera exclusivamente referida a la competencia o al mercado puede desconectar al producto del consumidor, o hacer perder una oportunidad de ganancias si el cliente está dispuesto a pagar mucho más por un beneficio extra. La fijación de precios se verá entonces relacionada a las variables de costo, competencia y también a la demanda.

Como destaca Gorgori Valles:

El valor que el consumidor está dispuesto a atribuir al producto resulta de la composición de tres tipos de valores tradicionalmente reconocidos: el valor de uso, medido por la utilidad práctica que el consumidor espera obtener de la posesión del bien, el valor del cambio, cantidad de esfuerzo personal traducido a dinero que está dispuesto a ofrecer para satisfacer la necesidad sentida en un momento dado y valor institucional, satisfacción inducida que espera encontrar con el uso del producto en el ambiente de consumo en que se mueve. (Valles, 1973, p.12)

Por otro lado, la demanda y demanda potencial se encuentran mayormente vinculadas a la segmentación del mercado ya que se relacionan con hábitos de consumo, necesidades y deseos que suelen cambiar de manera esporádica.

Como se explica anteriormente, el precio de los productos está directamente relacionado con el costo y por ende con el posicionamiento en la mente del consumidor que tiene la marca y el producto, por eso, a la hora de establecer un precio es importante tener en

cuenta todos los aspectos nombrados además de la demanda o expectativa del segmento y el posicionamiento al que se apunta o se pretende llegar.

3.4 La comunicación y el canal de venta

Los siguientes puntos a desarrollar dentro del plan de marketing operativo son la plaza y la promoción. Vinculados en la línea con las necesidades de los clientes, la plaza representada anteriormente solo por los canales de distribución, se encuentra actualmente relacionada también a los canales utilizados para generar comunicación y transacciones referidas a las necesidades del mercado, consumidor y segmento; mientras que la promoción referida anteriormente a la publicidad y promoción de ventas se relaciona con todo lo referido a la comunicación respectiva al mercado.

La comunicación y la promoción están directamente relacionadas, son las estrategias que utiliza una empresa tanto para atraer a su público objetivo como para incentivarlos al consumo de venta; con las acciones que realizan buscan exaltar las características del producto que desean comercializar.

Es el resultado de una mezcla de comunicación de marketing que incluye herramientas como la publicidad, la promoción de ventas y ventas personales, las relaciones públicas y el uso del marketing directo.

Kotler y Armstrong describen los conceptos de la siguiente manera:

La mezcla de promoción de una compañía, también llamada mezcla de comunicaciones de marketing, consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la compañía para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 408)

La propuesta de la promoción y comunicación integradas se centra en proponer sus campañas enfocadas las necesidades de los consumidores, los cuales se considera que han cambiado y evolucionado con respecto a las décadas anteriores informándose y buscando información por su cuenta. Los clientes actuales, están conectados de manera

masiva y es por eso que es necesaria la constante evolución con respecto a las estrategias de marketing.

Este tipo de comunicación integrada propone conectar y reconocer los puntos de contacto donde el cliente puede percibir la compañía y las marca a comercializar donde la misma transmitirá algún tipo de mensaje que debe ser consistente y positivo con la idea de establecer una relación solida y de confianza buscando prevalecer y fidelizar al cliente a traves del tiempo.

Según Kotler y Amstrong (2012) para desarrollar una comunicación de marketing eficaz es necesaria la identificación del publico meta, la determinación de objetivos de comunicación, el diseño de un mensaje, la selección de los medios de difusión, la selección del mensaje y la obtención de retroalimentación.

La identificación del público o mercado meta debe estar bien definido desde su inicio en relación a todos los compradores potenciales y los usuarios actuales. Es clave la definición tanto de los grupos como de las audiencias y el público en general ya que afectan directamente sobre las decisiones que debe tomar el comunicador con respecto a lo que transmitirá la marca.

La determinación de objetivos es el paso siguiente a la identificación del público y resulta la decisión de la respuesta que se busca, aunque muchas veces pueda ser la compra, la misma es el resultado final del proceso de toma de decisiones por las cuales pasa el consumidor. Dentro de estas etapas Kotler y Amstrong destacan:

El comunicador de marketing debe saber en qué etapas se encuentra ahora el público meta y a qué etapas se debería llevar. El público meta podría estar en cualquiera de las seis etapas de preparación del comprador, que son aquellas por las que normalmente pasan los consumidores cuando van a realizar una compra. Esas etapas son conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra. (Kotler y Amstrong, 2012, p.416).

Luego de la determinación de dichos objetivos se diseña el mensaje a transmitir donde se busca desarrollar un mensaje eficaz que capte la atención y mantenga el interés del

consumidor. Además de provocar un deseo con el fin de originar una acción que lleve a los consumidores a emitir la respuesta que se espera en la determinación de objetivos.

El contenido del mensaje dependerá del llamado que se realice aunque los mismos se pueden clasificar dentro de tres grandes tipos: el llamado racional, donde se muestra que el producto beneficiara de la manera deseada; el llamado emocional donde se busca establecer emociones positivas y negativas que resulten el motivo de compra; y el llamado o exhortación moral, vinculados con los sentidos correctos y apropiados del público.

La estructura del mensaje dependerá de los aspectos relacionados con respecto a la inclusión de una conclusión implícita o explícita, de la exposición de argumentos y de la presentación lateral o bilateral de los mismos; mientras que el formato del mensaje se basara en la selección del planteo con respecto a los elementos sensitivos re contiene el mismo. Referido a esto, Ries y Trout destacan: “En comunicación, lo menos es más: como en arquitectura. Para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje. Hay que echar por la borda las ambigüedades, simplificar el mensaje...y luego simplificarlo aún más si se desea causar impresión duradera”. (2012, p.10)

Luego de esto, la selección de un canal personal o impersonal de difusión. Mientras que los canales personales de comunicación dos o más personas pueden comunicarse directamente entre ellos como en internet o llamadas telefónicas, en los canales de comunicación no personales como los medios masivos de comunicación, exhibición, correos y transmisión no se da espacio a la retroalimentación presentando una comunicación unilateral que no está sujeta y relacionada a la participación directa del publico con respecto al mensaje que se transmite.

La selección de la fuente del mensaje resulta también un factor clave en la decisión que se debe tomar con respecto a la comunicación integrada, tal como lo describen Kotler y Amstrong (2012) en la comunicación personal o impersonal el impacto del mensaje sobre el publico o mercado meta depende también de la forma en el que el mismo perciba al

consumidor, ya que sus mensajes si son transmitidos por fuentes de alta credibilidad serán persuasivos en mayor medida. En definitiva, el mismo estará atravesado tanto por la segmentación previa del mercado como por el posicionamiento deseado que se pretende alcanzar en los consumidores.

Finalmente el comunicador debe conocer cuál fue el efecto que ha tenido la comunicación sobre el público y es en este punto donde se obtiene la retroalimentación. La retroalimentación estará vinculada a la respuesta del público y la misma, puede decantar en la necesidad de cambios en la promoción o hasta el mismo producto que se desea comercializar. La comunicación bi-direccional es uno de los elementos característicos de la era digital permitiendo una comunicación fluida mediante el intercambio de información y las negociaciones entre el cliente y las marcas.

En los negocios por internet, los valores exigidos por los clientes se adicionan a los tradicionales, y los mismos buscan soluciones como rapidez, comodidad a la hora de realizar sus compras, personalización de trato y comunicación y un precio que acompañe a sus necesidades.

Es por esto, que los distintos componentes del marketing operativo y principalmente el de la comunicación deben estar atravesados por las necesidades del segmento con el posicionamiento deseado con el fin de lograr un mensaje eficiente.

El canal de venta es el medio por el cual los productos y servicios se presentan al consumidor es decir que está directamente relacionado con los conceptos anteriores y también estará determinado por los intereses y el consumo que tenga el segmento al que se apunta. Forma parte de la estrategia general de la marca al ofrecer un canal conciso y acorde a lo que el público desea y espera.

La venta física en un punto de venta actúa de manera directa relacionando la personas que venden el producto con los consumidores y es el canal más utilizado tradicionalmente, aunque en la actualidad esta mutando hacia la venta electrónica, los

puntos físicos de venta son utilizados tanto por minoristas como por mayoristas dividiéndose entre tiendas propias, franquicias o distribuidores.

Entre los puntos tradicionales existe también el *telemarketing*, buscando establecer una comunicación directa y personal con los clientes.

Actualmente, los canales de venta online son los más utilizados. El marketplace permite anunciar productos para la venta en un espacio colectivo con mayores posibilidades de visibilidad, aunque es un espacio altamente competitivo ya que compite en un mismo lugar con muchas otras marcas y productos competidores es también una oportunidad de visibilidad.

El comercio electrónico en cambio permite obtener una tienda que promueva productos de una sola marca con una web personal que permita exponer los valores y comunicación de la marca. Aunque el esfuerzo es mucho mayor, el posicionamiento y el vínculo que se genera con los clientes en bebidas este tipo de tiendas es mucho mayor, apostando a la fidelidad de los mismos con respecto a una nueva compra.

Existen también otros canales de venta relacionados puntalmente al comercio electrónico que involucran la estrategia de la marca y sirven para escalar en el momento de compra como el posicionamiento en buscadores o el uso de blogs, en el capítulo número 4 de este proyecto de graduación se describen relacionados a la estrategia respectiva a la comunicación y venta en medios digitales.

3.5 El presupuesto como horizonte temporal

El autor D'andrea describe al presupuesto como: "La cuantificación de los planes y programas comerciales. No debe ser formulado con el criterio prioritario de ahorrar costos, sino con el objeto de producir beneficios maximizando el uso de los recursos estratégicos disponibles" (2010, p. 188)

Parte del mismo es conocer tanto cual será el financiamiento para el negocio como los puntos en los que se utilizará. Es un conjunto de factores que convergen en la proyección

y el uso de las inversiones realizadas con el fin de que la empresa genere recursos propios conocidos también como punto de equilibrio.

A partir del mismo, se busca tomar noción de una proyección financiera con el fin de tomar conciencia del dinero en cartera con el que se cuenta para planificar, coordinar y controlar operaciones de manera organizada.

Será importante la consideración con respecto a la estructura organizacional y las aéreas con las que la empresa deberá contar para ser llevada adelante, los gastos fijos del negocio respectivos a los sueldos y distintas cuentas, la promoción y la publicidad, el ahorro, la investigación y los gastos variables vinculados a las materias primas o servicios externos con el fin de poder agruparlos y reconocer las prioridades en los gastos que tendrá el negocio.

Programando revisiones constantes del mismo y utilizadas de manera periódica y constante junto con la revisión externa que permita opiniones tanto financieras como accionales se busca el mantenimiento y la mejora de la rentabilidad del negocio.

Tanto el desarrollo del macro entorno como el respectivo al negocio estarán directamente relacionados con la posibilidad de éxito o fracaso del mismo. Una segmentación equivocada que presente una necesidad inexistente, o desemboque en el planteo incorrecto de un concepto podría influir en el desarrollo erróneo de un producto. En la actualidad la influencia del marketing operativo, es decir de todos los puntos que respectan al armado del negocio es determinante para la presentación de un producto en el mercado, así como también la necesidad de la inversión y los planes que permitan anticiparse o escapar del fracaso y los mismos pueden plantearse de manera anticipada o lograrse de manera rápida y enfocada solo si se realizan estudios y planteos previos que permitan conocer el enfoque y la dirección que el negocio debe tomar.

En estos aspectos, y de acuerdo a lo que se desarrolla anteriormente se destaca que tanto el marketing estratégico como operativo son fundamentales en el desarrollo de una planificación comercial para el armado de un proyecto. El armado final del presupuesto

otorga un cierre que puede ser tanto positivo como negativo y eso determinará la necesidad presente o nula de realizar ajustes.

Por lo tanto, el presupuesto, aunque resulta un cierre es parte del plan ya que permite no solo determinar la factibilidad de un proyecto y de todo el plan de marketing sino también de hacer un seguimiento del mismo, evaluando las llegadas a los hitos y puntos de control y permitiendo obtener una visión crítica del funcionamiento del negocio.

Capítulo 4. La era de los emprendedores que venden por internet

Hoy en día, son cada vez más los emprendedores que se suman a las ventas por internet, desde cualquier lugar dándoles a sus clientes la posibilidad de adquirir sus productos desde casi cualquier lugar, a cualquier hora, sin perder el tiempo en tiendas físicas. De hecho, según describe Rumi (2017) el presidente de la cámara Argentina de comercio electrónico declaró que tan solo en el 2017 se hicieron 90 millones de pedidos online, en sitios nacionales a un ritmo promedio de 114 por minuto o 2 por segundo, un 28% más que en el 2016, y sigue creciendo de manera continua.

Estos productos, deben ser despachados en su mayoría por correo pero la disponibilidad que hay de packaging para envíos es escasa, tanto en venta física como la posibilidad de conseguir envoltorios plásticos en internet. La búsqueda de estos empaques resulta una gran pérdida de tiempo y dinero, dos características que los emprendedores no poseen. Muchos comerciantes, terminan despachando sus productos en cajas de cartón, con marcas aleatorias o envueltos con metros de cinta de embalar generando no solo más peso en el envío, contemplando que más peso significa más costo, sino dejando desprolijo su producto al momento del recibimiento.

4.1 Los emprendedores de la generación *millennial* y la venta por internet

Millennial se denomina a la generación nacida entre 1981 y 1995, en la actualidad oscilan entre los 20 y los 35 años. Son personas con un nivel educativo alto y con una predisposición al mundo digital. Tal como lo describe Arango (2017) han nacido junto con la era de internet y prefieren la comunicación digital por medio de redes sociales y videos a través del uso de elementos tecnológicos móviles como celulares, tablets y computadoras portátiles. En esta generación, prevalecen los emprendedores que buscan abrir empresas propias ya que la estructuración que marcaba a las anteriores generaciones no les satisface y sumado a las altas expectativas con respecto a la auto-realización les resulta difícil lograr permanecer mucho tiempo en un puesto de trabajo estable.

Debido a su alta capacidad de uso tecnológico y sus costumbres, los *millennials*, son susceptibles a la compra de productos por internet mientras que la marca que los comercialice les resulte transparente y honesta.

En Argentina, son cada vez más las personas que deciden emprender en búsqueda de nuevos horizontes y desafíos y sobre todo para los jóvenes de la generación *millennial*. La idea de independencia, sumado a la motivación de los individuos por acompañar de manera creciente la economía, hacen que continuamente aparezcan pequeñas empresas o emprendimientos buscando destacarse en el mercado.

Echeverría (2016) explica que en la Argentina, las Pymes representan el 97% del volumen empresario, el 52% del producto bruto interno y el 70% del empleo. Es decir, que la mayoría de empresas del país, generadoras del trabajo y la economía nacional, son entidades micro, pequeñas y medianas que corresponden a personas con motivaciones similares que los han llevado a lanzar su emprendimiento.

Gonzalez (2018) desarrolla que la tienda electrónica de origen estadounidense *eBay* sostiene que el 38% de las Pymes que se encuentran dirigidas por la denominada generación perteneciente principalmente a los nacidos en la década del 90 están presentes en el canal de venta online utilizando tanto las redes sociales como los espacios de venta en páginas web.

Esto se debe, a que lanzar un emprendimiento de venta online resulta en un costo bajo de inversión en comparación a una tienda física, y esto permite emplear un método de prueba y error que permita hacer el seguimiento bajando la barrera tanto de entrada como de salida. Otra ventaja de la venta por internet, es que pueden realizarse hasta cierto punto de manera solitaria o al mismo tiempo que se realiza otra actividad, como medio de prueba hasta encontrar la rentabilidad de un proyecto. Esto se observa de manera clara en los comentarios de Blicher, S. en la entrevista realizada en Noviembre del 2018 (Disponible en Cuerpo C) donde destaca la velocidad con la que ha montado su emprendimiento para la venta de productos online a partir de una idea inicial.

Si bien la mayoría de estos jóvenes no siguen las *leyes* del marketing y sus proyectos son generalmente enfocados de manera intuitiva, prefieren aplicar su esfuerzo en esos aspectos y aprender de la experiencia sin temer al fracaso. Aprovechando su tendencia creativa incursionan en negocios que sean cercanos a sus gustos y preferencias. Y haciendo referencia a la misma entrevistada, se puede contemplar que a la hora de ejercer su trabajo destaca su experiencia en el rubro de ventas por internet, y no vincula lo que ejerce a ninguna carrera o estudios previos, sino que lo hace a un interés personal. Un estudio realizado por Kantar TNS para la Cámara argentina de comercio electrónico (2017), redacta que dentro de los 75 millones de productos vendidos en internet en Argentina en el año 2016, un 57% fue adquirido por millenials. Esto quiere decir que los mismos son gran parte del canal de compra que corresponde a la venta por internet.

Vender productos por internet, además, permite acercarse a distintos puntos del país y a distintos horarios, pudiendo hacer una oferta de productos sin límites y es por esto que también resulta un canal abierto para presentarse y ofrecerse ante clientes sin la necesidad de estipular un radio u horario acotado.

En el mundo de los negocios por internet, los millenials son la generación predominante ya que tanto los ofertantes como los demandantes acostumbran a utilizar este canal en su vida cotidiana. Es por eso, que los emprendedores de esta generación aprovechan sus habilidades para promocionar sus productos en perfiles de las redes sociales las cuales ellos mismos usan también como canal de consumo y a su vez en marketplaces que resultan exclusivamente digitales.

Como se explica anteriormente, los negocios por internet ofrecen la posibilidad de comenzar a comercializar a través de una estructura pequeña y en su mayoría unitaria, muchos de los jóvenes emprendedores de esta generación conforman emprendimientos de manera solitaria y cubriendo muchas actividades el tiempo diario se suele agotar, tal como lo destaca Blicher (2018) cuando dice que referido a su emprendimiento, “hace todo”. Esta es otra de las razones por las cuales recurren a internet, redes sociales y

comercios electrónicos ya que su capacidad de comprender su uso debido a su constante utilización en la vida cotidiana disminuye el tiempo que necesitan para hacer un seguimiento del mismo.

Los emprendedores de la generación millennial que comercializan en internet se dirigen a un mercado muy amplio, dentro de esta red de compradores en plataformas virtuales, en el estudio realizado por la Cámara Argentina de comercio electrónico (2017) se destaca que el 84% de los mismos resultan oportunistas, buscando descuentos y ofertas con conciencia del precio que tiene lo que desean, lo que anteriormente se explica en este proyecto como *value for money* mientras que el 71% son compradores leales que se guían por las experiencias anteriores utilizando nuevamente los mismos negocios o tiendas que ya han utilizado esperando que la entrega se concrete dentro de la semana de compra, es decir, lo hacen a través del posicionamiento que ocupa la marca en su mente.

4.2 La importancia del cuidado del producto para los emprendedores

El empaque nació con el fin de preservar los productos, luego su transporte y se ha convertido en un elemento de marketing un grado alto de importancia e influencia para las ventas. Actualmente, se ha convertido en un tipo de herramienta comúnmente utilizada en casi la totalidad de productos que se encuentran en el mercado. Hoy en día, en un mundo totalmente globalizado y manejado por el consumo casi excesivo y las grandes producciones, se observa el uso del packaging primario, como elemento de protección y ventas hasta el terciario para los productos industriales y de venta mayorista. En esta nueva era, donde las ventas por internet se han incrementado exponencialmente, el packaging secundario y terciario han tomado lugares fundamentales para la cercanía del producto al consumidor. Resultando tanto el medio de presentación como de transporte de una marca y permitiendo a los clientes recibir productos de manera global y acercando a las industrias a los consumidores. Con respecto a eso, Giovanetti destaca: "El envase que sirve para distribuir, unificar y proteger el producto a lo largo de la cadena

comercial. Por ejemplo: la caja de cartón corrugado que contendrá varias cajas con botellas de perfume para su distribución a los almacenes.” (2009, p.319).

Para los emprendedores, este tipo de envases resultan fundamental, no solo porque acercan sus productos a lugares donde no pueden estar físicamente sino que es una herramienta fundamental que deben seleccionar a la hora de hacer envíos por correo para entregar sus productos.

A diferencia de las grandes corporaciones, para los emprendedores cada producto y cliente significan una inversión mucho mayor, puesto que su conexión con el negocio hace que estén comprometidos con cada selección que realizan y por ende también con la prevalencia de su producto para preservar sus clientes. La pérdida de un cliente por la falla de un producto es mucho más significativa que en una grande corporación, ya que representa una inversión mucho mayor y por ende una perdida mucho más amplia.

Arditi, J. es emprendedora y tiene una marca de indumentaria radicada en la Ciudad de Buenos Aires, en la entrevista realizada en Octubre del 2018 (Disponible en cuerpo C) actualmente despacha sus productos por correo envueltos en papel, con una cantidad incierta de cinta de embalaje para sellarlo y cerrarlo. Destaca que aunque le gustaría que sus productos fueran despachados en una calidad mejor, y sabe que el cliente lo valoraría, el poco tiempo que dispone para realizar todas las tareas que le demanda su emprendimiento hace que no pueda ponerse a buscar una mejor solución, cree que otro tipo de envoltura sería mucho más costosa.

4.3 Los envíos por correo y el packaging terciario

Dentro de la cadena de valor que respecta al emprendimiento se encuentra tanto la compra de los productos emitidas por los clientes como la respuesta que se le de al mismo, las entregas conforman una parte importante relativa a la satisfacción y al cumplimiento de las expectativas relacionadas al posicionamiento de la marca que tienen los usuarios cuando realizan las transacciones para adquirir un producto.

Cuando un producto se envía a través del correo mediante una compañía de envíos logísticos como sucede en la mayoría de los casos relacionados con emprendimientos, tal como lo destaca Plant (2001) es de suma importancia tanto la información, como la flexibilidad de productos y servicios que permitan que los productos enviados lleguen en tiempo y forma.

A la hora de enviar productos por correo, el embalaje tanto secundario como terciario actúan como protección y permiten la manipulación de los bultos disminuyendo la perjudicarían de lo que llevan dentro, en algunos casos actúan también como un canal de marketing si es que llevan impresa la marca que se comercializa. El cuidado y la preservación de los productos que este tipo de envases llevan dentro son parte de la experiencia que se busca respectiva al consumidor.

Proveedores de servicios, como DHL (2018) destacan que a la hora de elegir un packaging para enviar productos a través del correo debe seleccionarse un envase adecuado y de calidad:

Embalaje de calidad es la clave cuando se trata de prevenir daños. La evaluación de las necesidades de embalaje es un paso esencial para determinar qué es lo mejor para el tipo de productos que desea transportar (DHL, 2018)

Si bien esta empresa cuenta con disponibilidad de packaging que se puede adquirir en sus comercios previamente a realizar un envío, propone que si son seleccionados de manera externa se tengan en cuenta características respectivas al material, la fuerza y el tamaño que se desea despachar.

La elección del material servirá no solo para preservar productos sino también para optimizar costos de envío; la disminución de los espacios vacíos, por ejemplo, permite los movimientos de productos en el transporte; las paredes internas y divisores evitan los roces y choques de productos; y la visibilidad de la etiqueta con los datos de compra que servirá para que el paquete llegue y se entregado correctamente a destino.

Para un cuidado extra, el uso del lenguaje universal para el cuidado de los productos actúa como un elemento clave en dicha instancia. La implementación de símbolos como

la copa cristalina que remite a la fragilidad de los productos, las flechas que explican la posición en la que se debe almacenar un paquete o el paraguas que explicita el cuidado que debe tener un producto del agua son símbolos universales que permiten reconocer en una lectura rápida que tipo de cuidados se deben tener en cuenta con el despacho.

Con respecto a esto, Blicher, S. destaca que muchos de los productos que comercializa son frágiles y que si bien desconoce cuál es la mejor opción para envolverlos lo hace cuidadosamente ya que la pérdida de producto por rotura es significativa, ya que muchos de sus productos los vende en forma de consignación con las empresas. El desconocimiento hace que usuarios como ella envuelvan sus productos de manera que incrementan el costo sin saberlo y no siempre resultan la mejor solución.

En la moda, la elección del packaging es más simple que en otros rubros, en lo que respecta a la indumentaria predomina en lo respectivo a prendas no frágiles la elección de bolsas plásticas con nula visibilidad externa y con la capacidad de estirarse y cerrarse de manera que no pueda abrirse hasta llegar a destino. Las prendas se suelen almacenar dentro de estas bolsas también con bolsas transparentes tal como lo destaca Arditi (2018, entrevista disponible en cuerpo C) para evitar el deterioro de las mismas.

No obstante las decisiones respectivas a este tipo de embalajes son una tarea que compromete al producto, es así como destaca Stewart que “El packaging también requiere una comprensión técnica de los materiales y los procesos, aspectos complejos y en constante evolución, y parte del papel del diseñador incluye tomar decisiones difíciles sobre criterios técnicos. (2007, p.6)

En la actualidad hay muchas alternativas en lo que respecta al packaging terciario para el transporte de productos, pero sobre todo en lo que respecta a los emprendedores y la importancia del cuidado de los productos que comercializan tanto para preservar sus inversiones y optimizar sus costos como para conservar y fidelizar a sus clientes resulta fundamental la elección de un envase que contemple los aspectos de precio, peso, regulaciones y fragilidad. En estos aspectos, es un factor de suma importancia la

selección de un packaging que permita prevenir daños sin elevar costos de manera innecesaria.

4.4 La inconformidad actual del canal de venta de packaging para despachos por correo

En la actualidad y tal como lo destaca Ardití, J (entrevista disponible en Cuerpo C) conseguir packaging secundario y terciario para sus productos resulta no solo difícil, sino que mucho más costoso que en internet, y aunque ella realiza la mayoría de las ventas de sus productos en un canal virtual no se fía del mismo para la compra de este tipo de insumos ya que se reflejan mucho más costosos y por eso prefiere comprarlos en una tienda física donde se asegure que el producto que ella necesita está y lo puede comprar de manera rápida. La adquisición le cuesta mucho más tiempo del que desea dedicarle pero considera que lo vale por el beneficio relacionado al precio que le ofrece.

Son muchos los motivos por los que cada vez más personas eligen comprar por internet. En el estudio realizado por la consultora Kantar para la Cámara argentina de comercio electrónico, en un total de 1000 entrevistas realizadas se detectó que la preferencia de este canal de venta se ve influida en un 70% por el menor esfuerzo que hay que realizar en comparativa con otro tipo de compras. Los usuarios, priorizan la posibilidad de comprar en cualquier momento, la facilidad y la comodidad para hacer transacciones. Sus otras preferencias están dadas en el ahorro del tiempo y la facilidad de encontrar rápidamente lo que buscan.

En la industria del packaging, puntualmente en la del embalaje para envío de productos por correo prevalece la compra de productos en comercios físicos, o a través de plataformas como Mercado Libre, esto se debe a que los emprendedores que quieren despachar sus productos por correo buscan por sobre todas las cosas disponibilidad inmediata y la posibilidad de comparar distintos precios. Las empresas que comercializan este tipo de productos por correo de manera directa, es decir a través de sus propias páginas web, no suelen publicar sus precios y proponen el envío de catálogos de

productos o el armado de *carritos de cotización* para los cuales sus potenciales clientes deben esperar por lo menos 24 o 48 horas solo para conocer el precio de los productos.

Por eso, recurren tal como lo destaca Blicher (entrevista disponible en cuerpo C) a alternativas como papeleras o librerías donde pueden emitir una compra inmediata, hacer consultas y observar otros productos. Además, destaca que al hacer una comparación de precios los productos que consigue en esos espacios son algunas veces más baratos que los que encuentra en plataformas como Mercado Libre.

Las entrevistadas también destacaron que la selección y compra de estos insumos les lleva más tiempo del que desean, pero confían en los lugares donde adquieren los mismos atribuyendo nuevas compras si es que tienen la necesidad. A su vez, consideran que a partir de las buenas experiencias que han tenido con estos lugares si encontraran un negocio que vendiera todo lo que necesitan en un solo lugar sería una gran solución a sus problemas, aunque en la actualidad no cuentan con esa oferta y es por eso que tienen que recurrir a otros métodos de compra

4.5 La comunicación y venta en medios digitales

En el mundo digital, la aplicación de las estrategias de marketing es similar a las estrategias de los medios tradicionales aunque su principal variación está dada en el intento de adaptarse a la negatividad de los usuarios a consumir publicidad de manera tradicional, es decir, los usuarios que consumen medios digitales perciben la publicidad de otras maneras como por ejemplo mediante redes sociales, web o email marketing.

En la era digital, se aplican conceptos como *ZMOT*, definido por Google como el *zero moment of thrut* o *el momento de la verdad* en el año 2011 donde se explica que la llegada a los usuarios en la web 2.0 es gracias al marketing integrado de tradicional y digital y que los usuarios definen la toma de decisiones a través de ejercicios como la lectura de comentarios de anteriores compradores, o la verificación de precios a través de los teléfonos celulares, o buscan conocer expansiones de líneas luego de ver comerciales.

Con respecto a esto, Sánchez Torres explica: “El consumidor de hoy se informa, consulta a través de los motores de búsqueda, sus redes sociales y otros referentes, inclusive antes de tomar la decisión de ser un posible prospecto de marca.” (2015, p.70)

Debido a la facilidad de obtener información variada en la era digital, se han agregado valores al marketing mix tradicional donde además de concentrar la estrategia hacia las necesidades de los consumidores, las marcas buscan llegar a los usuarios a través de la promesa de valor, motivaciones, estrategias y creatividad que se utilizan en campañas de marketing viral, en email marketing, en artículos publicados en blogs o las redes sociales, entre otros medios.

Puntualmente, las estrategias que abarcan el uso de email marketing planean llegar a uno de los elementos más utilizados por los internautas, aunque es grande la posibilidad de caer en casillas de spam, o correos electrónicos no deseados, las empresas no pierden la oportunidad de conectarse con potenciales o sus propios usuarios de manera constante mediante correos electrónicos que presenten ofertas, descuentos, información o simplemente presencia de la marca. Aunque parece una herramienta sencilla, su mayor potencial está dado a partir de la planificación de la estrategia y de la medición de respuesta que tenga la marca de los clientes.

El posicionamiento web, es otra de las herramientas de la era digital, donde a través de la elección y refinamiento de palabras las marcas se posicionan en motores de búsqueda como Google, Bing y Yahoo, entre otros. La estrategia de SEO o posicionamiento orgánico busca ubicar a la marca en las primeras posiciones de la búsqueda web mediante distintas propuestas que involucran la participación activa de usuarios respectiva al área geográfica, menciones y búsquedas, mientras que la estrategia de posicionamiento pagas o SEM involucra la elección de palabras clave para ascender en la categoría de anuncios pagos de motores de búsqueda. Cabe destacar, que en comparación con el posicionamiento pago, el posicionamiento SEO es difícil de lograr y se consigue sobre todo a largo plazo.

A su vez, el uso de las redes sociales complementan la estrategia referida al ZMOT ya que los usuarios suelen consultar las opiniones de otros clientes en estas plataformas. Las redes sociales forman parte cotidiana de los usuarios y conforman además de un espacio de consulta y verificación, una parte importante de la estrategia de imagen y comunicación de la marca. La elección respectiva a la comunicación en este medio dependerá del mercado objetivo ya que no todas las redes sociales se corresponden con todos los mercados. Las redes sociales además de servir para la comunicación bi-lateral y la recepción de feedbacks, forman comunidades donde las personas con intereses similares se conectan en búsqueda de información. No obstante, sus publicaciones deben ser cuidadosamente seleccionadas conformando su contenido como parte de la imagen y comunicación de la marca y reconociendo los momentos clave para conectarse con potenciales usuarios.

En lo que refiere a la estrategia para el comercio electrónico Plant (2000) considera que hay siete dimensiones a desarrollar dentro de la misma y las divide entre cuatro factores posicionales y tres vinculantes. Los factores vinculares son el liderazgo, la infraestructura y el aprendizaje organizacional y están principalmente relacionados con las cuestiones funcionales la importancia de un liderazgo estratégico que resulte motivador para demostrar el crecimiento de manera potencial, una infraestructura adecuada al tipo de negocios que se pretende realizar y el aprendizaje organizacional como clave para la reacción, comprensión y desarrollo de soluciones.

En cuanto a la estrategia posicional, la tecnología, marca, servicio y mercado deben estar integradas con el fin de proponer una estrategia correcta y alineada que traspase los distintos puntos del negocio.

Cuando se busca un liderazgo tecnológico, se pretende adoptar de manera prematura una tecnología que está emergiendo con el fin de obtener supremacía. En el caso del mercado que se estudia en este trabajo, si bien internet es un canal de ventas regular en la actualidad, no lo es para comercializar packaging secundario y terciario.

Mientras que al realizar una estrategia posicional para liderar con una marca prevalece la importancia del branding como medio eficaz para el beneficio del negocio; buscando transmitir los valores relacionados con la marca y acercarse al consumidor a través de la comunicación, se genera basando tanto en el posicionamiento buscado como las distintas estrategias operativas. En el caso de la venta de productos de packaging primario y terciario, las marcas que se encuentran hoy en día en el mercado no logran establecer conexiones con el mercado de emprendedores *millennial* ya que las propuestas que presentan no responden a una imagen que se acerque comunicacionalmente a los potenciales consumidores tanto en lo físico como lo digital; este resulta uno de los motivos por el cual los clientes no logran fidelizarse ya que no se sienten conectados con las mismas. En esta era donde las compras por internet han crecido de manera exponencial, lo virtual debe transmitir todos los valores que no logran o no pueden ser transmitidos de manera física, reemplaza los sentidos del tacto con la presentación virtual, la comunicación física con imágenes y textos o respuestas en las distintas redes. Con respecto a esto, Plant destaca: “el refuerzo de la marca surge de reflejar el valor del producto físico a través del medio que es internet. Una estrategia de refuerzo de marca no implica necesariamente que se use internet para realizar transacciones; basta que haya una interacción” (2000, p.47).

Por otro lado, un liderazgo orientado en servicios permite la creación de relaciones con potenciales clientes, la recolección de información acerca de los mismos y la mantención de relaciones; es por eso, que se debe tomar la propuesta de servicio en internet no solo como una posibilidad de transacción sino como un elemento que penetra de manera más profunda, logrando distintos efectos de respuesta y pertenencia con el fin de generar información que sirva para potenciar el crecimiento del negocio. La recompensa del servicio recae una vez más en la posibilidad de fidelización de los potenciales clientes, y por ende, incremento de un negocio.

En cuanto al liderazgo en un mercado, es necesario establecer el enfoque relacionado al negocio; la combinación de los distintos factores tanto los nombrados respectivos a la comunicación y venta en medios digitales como el vínculo con las distintas estrategias operacionales en función de la satisfacción de un mercado objetivo busca generar un crecimiento en una organización.

En este medio, así como lo destacan Kalakota y Robinson (2001) el cliente busca un valor relacionado con la experiencia, buscando que la misma este optimizada y se adapte a sus necesidades respondiendo con una solución completa que permita disminuir su esfuerzo y facilitar su práctica. Por eso destacan que se deben proponer soluciones integradas, personalizables y con una actividad posterior a la venta, que otorguen la posibilidad del autoservicio disminuyendo el trato con intermediarios y por ende el desgaste y el tiempo de espera, que proporcione facilidad de uso y genere un servicio consistente y confiable y transparente con servicio de entregas flexibles y oportunas que permitan ser eficiente en otras áreas de negocio. Coincide con lo expuesto en las encuestas realizadas para la Cámara de comercio electrónico de Argentina (2017) donde los encuestados destacan que 8 de cada 10 usuarios eligen comprar en sitios donde ya había comprado impulsados por la buena experiencia que tuvieron.

A partir de lo analizado en este capítulo se observa en la realidad la concordancia con lo teórico expuesto por los autores mencionados. Tanto las entrevistadas como las encuestas emitidas por la cámara de comercio electrónico demuestran que la tendencia se aproxima a las compras virtuales tanto emitidas por consumidores de productos como de los mismos emprendedores que buscan insumos para sus emprendimientos. La falta de tiempo y de recursos hacen que internet sea un recurso de búsqueda de información y aunque lo utilizan como plataforma de venta no consiguen afianzarse con el mismo para adquirir la materia prima que necesitan para despachar por correo los productos que comercializan por esas mismas plataformas que usan de manera constante.

Capítulo 5. Plan comercial para *Paket-in*: propuesta de acción

A través del desarrollo de los primeros capítulos en este proyecto de graduación se desglosan los componentes del plan comercial, la importancia de una correcta planificación, la relación de los factores con la toma de decisiones, el armado y descripción de un negocio, el reconocimiento de los factores tanto internos como externos, la influencia de la competencia, el posicionamiento y la segmentación, los objetivos y el presupuesto son algunos de los conceptos aportados y el conocimiento de los mismos fue utilizado para, a través de la búsqueda de información respectiva al comercio electrónico y distintas entrevistas a emprendedores millenials detectar una necesidad que no está siendo satisfecha en la actualidad con respecto a la adquisición en canales virtuales de packaging para despacho de productos por correo. Cabe destacar, que al ser un desarrollo enmarcado dentro de un proyecto de graduación el plan ha sido acotado con el fin del cumplimiento de los requerimientos específicos académicos pero se encuentra disponible en su totalidad en el cuerpo C que acompaña este documento.

A través del plan comercial desarrollado a continuación se busca introducir en el mercado de envases, específicamente en el de packaging secundario y terciario en el área de courier y envíos por correo, una propuesta que brinde solución a la problemática de los emprendedores que necesitan envases para despachar sus productos por correo de manera segura.

Cada vez más los emprendedores que se suman a las ventas por internet, desde cualquier lugar dándoles a sus clientes la posibilidad de adquirir sus productos desde casi cualquier lugar, a cualquier hora, sin perder el tiempo en tiendas físicas. De hecho, según describe Rumi (2017) el presidente de la cámara Argentina de comercio electrónico declaró que tan solo en el 2017 se hicieron 90 millones de pedidos online, en sitios nacionales a un ritmo promedio de 114 por minuto o 2 por segundo, un 28% más que en el 2016, y sigue creciendo de manera continua.

Estos productos, deben ser despachados en su mayoría por correo pero la disponibilidad que hay de packaging para envíos no se corresponde con la de la necesidad de los emprendedores, sobretodo de la generación *millennial* la cual permanece constantemente conectada a internet. La búsqueda de estos empaques resulta una gran pérdida de tiempo y dinero, dos características que los emprendedores no poseen. Entonces, muchos comerciantes, terminan despachando sus productos en cajas de cartón, con marcas aleatorias o envueltos con metros de cinta de embalar generando no solo más peso en el envío -contemplando que más peso significa más costo- sino dejando desprolijo su producto al momento del recibimiento de sus clientes.

Paket-in busca proporcionar una solución para el packaging de envío de productos, buscando ofrecer a sus potenciales clientes en un canal de venta virtual productos acordes al precio general en el mercado y en cantidades adaptadas a las necesidades de los emprendedores. Buscando aprovechar la trayectoria de más de diez años de la fundadora en el rubro de packaging terciario y la participación activa que tiene con proveedores en el área, se ofrecerán productos de calidad similar a la que utilizan las grandes marcas de consumo pero fraccionadas para el tipo de mercado al que se apunta ofreciendo también consejos y asesoramiento respectivo al packaging buscando que sus clientes confíen en que sus productos y documentos llegaran a las manos de sus clientes en buenas condiciones. Reduciendo con sus materiales los costos en los envíos y proporcionando confidencialidad y protección.

Para poner este negocio en marcha, de acuerdo al presupuesto (disponible en Cuerpo C) es necesario realizar una inversión inicial de \$70.000 para el armado del branding y la plataforma de venta, la publicación de publicidad y adquirir los distintos insumos, y generar la producción.

Los ingresos, provendrán de las ventas realizadas de manera online tanto por la página web como por *Mercadolibre*, con entregas en principio apuntadas a la Ciudad de Buenos

Aires y alrededores para luego dirigirse a todo el país y con la posibilidad de expandir el negocio comercializando el producto a cadenas de insumos como Staples.

Se buscará devolver la inversión inicial en un año, y luego a partir de la rentabilidad expandir las opciones de productos.

Lo innovador en esta idea es que actualmente no hay una plataforma exclusiva que se dedique a la venta de producto para e-commerce y mucho menos orientada en este público objetivo. Esta oferta, en relación al know-how y a la demanda, estaría resolviendo tanto la disponibilidad inmediata como un canal de distribución adaptado a las necesidades actuales de un mercado que se expande de manera constante.

5.1 Marco estratégico

Paket-in es un emprendimiento busca a través de la venta de packaging ayudar a los emprendedores a proteger y preparar sus productos para los despachos de las ventas online, proporcionando los envases más demandados en una plataforma en internet que permita adquirirlos casi en cualquier momento. Es una empresa que comercializa packaging principalmente a emprendimientos que actualmente son abastecidos por compras que no se adaptan a sus necesidades, en tiempo, comunicación y disponibilidad. De acuerdo a lo analizado en el capítulo 4 de este proyecto de graduación, se expone que los emprendedores buscan solucionar sus problemas fácil y rápido, porque no tienen tiempo que perder, priorizan su producto y es a su desarrollo al que le dedican el tiempo disponible, generalmente disponen de poco espacio físico y están permanentemente conectados a internet y redes sociales.

Considerando a cada producto que realiza un emprendedor como una gran inversión Paket-in propone ofrecer envases de calidad, para despacharlos de la mejor manera para que sea correctamente almacenado y enviado a los clientes.

Paket-in es la primera tienda online en Argentina especializada en packaging para e-commerce enfocada en emprendimientos. El conocimiento previo en la industria del packaging que caracteriza a los colaboradores de Paket-in hacen de este producto un

elemento de buena calidad e idóneo en cuanto a su oferta y propuesta. Se radica en la Ciudad de Buenos Aires, en el barrio de Paternal, donde tiene un espacio designado tanto para el almacenamiento de stock como posibilidad de ofrecimiento de retiro a los clientes, y en un principio busca abastecer a la misma para luego hacerlo a la Provincia y en un largo plazo avanzar en un futuro con venta a todo el país.

La misión de *Paket-in* es buscar y proponer las mejores soluciones de packaging para emprendedores, otorgando velocidad, compromiso y calidad. Creyendo que para los emprendedores el tiempo tiene un costo muy alto, se busca ayudarlos con la entrega de productos a sus clientes otorgando experiencia en el rubro de packaging con respecto a las características de distintos envases y una rápida disponibilidad de packaging para e-commerce. Se busca solucionar y responder dudas de una manera rápida, ofreciendo los envases adecuados a los distintos negocios para el despacho de las ventas por internet.

La visión es ser líder en rubro de la venta de packaging de e-commerce para emprendimientos en Argentina.

Y los valores están compuestos en el compromiso, la puntualidad, y la confiabilidad. Con respecto al compromiso el fin es crear un compromiso sólido con los clientes a través de la confianza, otorgando calidad y respuesta a las necesidades que tengan los mismos con el fin de potenciar la mejora de sus negocios.

En cuanto a la puntualidad, dado que la confianza es parte de la puntualidad, se cuenta con stock de producto para ofrecerlo a la velocidad que los clientes lo necesitan.

Con respecto a la confiabilidad, se vincula con el know how de los colaboradores de *Paket-in* que permite ofrecer las mejores soluciones para envasar los productos de distintos rubros.

5.2 Análisis de la situación

El packaging tiene la función de proteger, otorgar comodidad, promocionar, comunicar y en algunos casos diferenciar mediante distintas estrategias de marketing. Si bien los inicios del packaging primario, es decir de contacto directo con un producto, son inciertos,

el desarrollo del packaging secundario y terciario, con la característica de envasar y proteger para el transporte, data del siglo 20, donde las grandes corporaciones buscaban almacenar y transportar más de un producto con el fin de cumplir una cadena de distribución larga.

El packaging sobretodo terciario, es conceptualmente distinto al primario y secundario que al estar diseñados en base a una imagen propuesta por el desarrollo de marca, un plan o un bree tienen medidas y características distintas uno de los otros; el packaging terciario tiene como función principal contener y proteger para lograr un transporte eficiente.

Es por eso, que se puede utilizar un envase más genérico y estandarizado que los dos primeros, ya que su fin es que sea distribuido de la mejor manera posible que evite afectar en principio al consumidor y luego al productor, a quien serán devueltos los productos o el cual será parte del reclamo si la experiencia de entrega no ha sido agradable para el cliente.

El Courier es el servicio que consiste en el envío de documentos y paquetes que son distribuidos tanto a nivel nacional como internacional. Se caracteriza por ser veloz, seguro y especializado con servicios personalizados en cuanto a los procesos y ejecuciones de repartos y opera bajo un servicio de correo postal o paquetería privado o estatal el cual usan las empresas para el transporte de sus envíos. En el transporte de los productos, los mismos no tienen un cuidado especial en su manipulación ya que se transportan hacia las distintas postales con el fin de ser entregados a los destinatarios.

Es por eso, que Sonsino destaca que a la hora de elegirlo, “(...) ha de estar seguro de que, por difícil que sea el trayecto, cuando los paquetes lleguen a su destino, los géneros estarán a salvo y sin daños (...). (1997, p.21)

El requisito principal para este tipo de envíos, según DHL (2018) es un packaging que se adapte al producto que lleva dentro, evitando su visibilidad, alteración, manipulación

maliciosa y posibles deterioros físicos; propone también la disminución del espacio ocioso dentro del paquete y la elección de materiales con un gran peso innecesario.

Los principales servicios de Courier en Argentina y empresas con tamaño considerado eligen los envases de acuerdo a sus necesidades, los adaptan y los compran especialmente a grandes empresas como parte de su estrategia comercial. En la actualidad, para los envíos por correo se utilizan tanto cajas como bolsas. La diferencia está focalizada en el precio, la estructura y el peso. El producto que más crece en esta industria es el de las bolsas tricapa, donde el exterior es blanco y el interior negro, imposibilitando la visión interna del producto. Aunque compite a gran escala con las cajas de cartón, la ligereza de este embalaje, vinculado a productos no-frágiles, permite disminuir costos de envío ya que su peso es mucho menor al de una caja.

Los primeros lugares donde las personas y pequeñas empresas podían comprar este tipo de envases fueron almacenes, librerías y papeleras, de manera genérica, a los cuales las personas recurrían con el fin de obtener un producto que permitiera embalar su mercadería. Otro medio lo eran las fábricas que realizaban venta al público en establecimientos tipo papeleras. En la actualidad, las personas siguen asistiendo a estos espacios por falta de otro tipo de ofertas, frustrados por la cantidad de oferta no específica y el tiempo que les lleva no solo el traslado sino la búsqueda de otro tipo de presentaciones.

Anteriormente, las empresas de servicios de Courier proveían de estos elementos para el transporte a los clientes, aunque por su costo elevado, aplicado en impresiones para presencia de marca de la empresa de envío, compras generalizadas de empaques y costos productivos los clientes optan por comprar sus propios envases para embalaje o enviar sus productos envueltos de manera sustituta.

Lo cierto es, que la industria del e-commerce es cada día más grande, creciendo, según la cámara argentina de comercio electrónico (2017) más de un 50% por año. Actualmente es muy poca la competencia directa que hay en el mercado de la venta

online de productos de embalaje para emprendimientos que realizan comercio electrónico. A las empresas que realizan este tipo de productos le lleva mucho tiempo y por ende mucho dinero separar en fracciones tan pequeñas sus productos unidades que es por ejemplo la compra de bolsas que puede llegar a comprar un emprendimiento pequeño, entonces prefieren radicar sus ventas a las grandes cantidades requeridas por las grandes empresas y sumar rentabilidad ofreciendo servicios como la impresión de los productos.

Por el otro lado, los que deciden comercializar el producto lo hacen a precios altos para equiparar los gastos que les representan. Algunos por plataformas como mercado libre y solo uno realiza compra directa por su sitio web

Vinculado con la competencia indirecta, ocurre también, que algunas papeleras o vendedores de insumos para embalajes disponen de estos productos exhibidos de manera virtual, pero a la hora de realizar la compra es necesario presentar el pedido de cotización, es decir, no tiene compra o respuesta inmediata.

La competencia indirecta es la compra de estos productos en lugares físicos, las tiendas que comercializan packaging de manera fragmentada. La ventaja de esto es que el precio resulta un poco más bajo, aunque la desventaja es que lleva mucho tiempo de búsqueda y traslado para lo que es parte indirecta del producto final de envío de los productos.

La competencia sustituta son los envoltorios que los emprendedores tienen a mano y utilizan para poder enviar los productos, a veces los guardan en cajas reutilizadas de otros productos o los envuelven en papel. Los envuelven con cinta de embalaje y los despachan con la etiqueta. La ventaja es que es una solución rápida, aunque la desventaja es que la presentación ante el que reciba la compra será muy desprolija y también puede terminar generando gastos innecesarios, como metros de papel desperdiciado o como compras continuas de cinta adhesiva.

En referencia al análisis PESTEL los principales factores políticos que pueden afectar a Paket-in son la inestabilidad política del país donde radica, la reducción del mercado de

consumo debido a los problemas económicos regionales, la regulación de la industria plástica vinculada al impacto ambiental, el aumento de materias primas dolarizadas y el aumento de regulaciones en la economía que puedan impedir el desarrollo de emprendimientos.

Los factores económicos con mayor incidencia son la economía decreciente del país, la alta inflación actual y el aumento de impuestos de manera sorpresiva.

En cuanto a lo social, los principales factores que impactan en el negocio son el surgimiento de emprendimientos en momentos de crisis, el aumento de impaciencia en el mercado objetivo y el incremento de exigencia de calidad del mercado que consume productos por internet.

Los principales factores tecnológicos son que Paket-in apunta a un público que tiene amplitud en el uso de las redes sociales pudiendo obtener a partir de un canal bi-direccional el feedback de los usuarios.

Relacionado a los factores ecológicos que influyen en este negocio son las limitaciones y regulaciones que puede llegar a presentar los productos, y el aumento de producción y consumo de packaging artesanal.

Finalmente, los factores legales que tienen incidencia en Paket-in son las regulaciones con respecto a materiales y el armado del patentamiento de la marca.

Se puede decir que en lo respectivo al análisis de las fuerzas competitivas de Porter, poder de negociación con los clientes para Paket-in se puede dividir en dos aspectos de acuerdo al tipo de cliente. Si es la primera vez que el cliente necesita el producto está dispuesto a hacer una búsqueda más amplia y por lo tanto a encontrar variedad de precios por ende disminuye la probabilidad de compra, aunque el canal de venta alternativo puede no satisfacerle.

Si el cliente se fideliza con la marca, comprendiendo sus atributos y características y aprovechando la comodidad que ofrece el poder de negociación disminuye, ya que confía en la misma y el costo de búsqueda resulta mucho menor.

El poder de negociación con los proveedores es relativa, ya que el emprendimiento depende de distintas marcas que proveen los envases a empresas más grandes. Por lo tanto se ajusta a la producción de estas empresas pero tiene el poder de negociar ya que al vender producto genérico puede cambiar de proveedor debido a que la fortaleza de la marca es la comunicación y el posicionamiento. El mayor problema es si el proveedor aumenta bruscamente o se compromete pero no entrega a tiempo genera un conflicto si no se puede entregar producto a los clientes ya que es uno de los valores de Paket-in por lo tanto se debe hacer un seguimiento constante.

La amenaza con respecto a la entrada de nuevos competidores es alta, y depende de la actualización constante que tenga el emprendimiento en relación a producto, precio y comunicación.

Lo que se comercializan son productos reemplazables aunque el aspecto puede perjudicar las entregas de los usuarios. La competencia tanto directa como indirecta actúa como amenaza sustituta aunque no posee la ventaja del canal de comunicación adaptado al nicho.

La rivalidad entre los competidores actualmente es mediana, ya que pelean por precio pero no disponen de un canal de comunicación y medios de venta eficaces que propongan los mismos valores que Paket-in.

En cuanto al análisis FODA, se puede decir que las principales fortalezas de Paket-In son la motivación que genera el desarrollo de un proyecto nuevo y personal, el compromiso vinculado con el socio fundador al armar un emprendimiento, la posibilidad de acceso a distintos créditos y financiamientos que ofrecen actualmente en Argentina tanto entidades privadas como públicas para el desarrollo de emprendimientos, la planificación previa del emprendimiento que permite conocer los caminos posibles y alternativas a tomar, sin dejar de lado el conocimiento previo respectivo al rubro tanto de materias primas como de desarrollos conceptuales, también denominado *know how*, que tiene la socia fundadora recibida de la carrera de Diseño de Packaging y ejerciendo en el rubro hace casi 10 años.

Respectivo a las debilidades, se puede decir que las principales se relacionan con la baja experiencia de la socia fundadora en las áreas de administración de empresas y venta por e-commerce, la falta de personal contratado en el principio del armado del emprendimiento, y el planteo de la innovación desde un lugar comunicacional ya que el producto que se busca comercializar es genérico, es decir, carece de diseño.

Esto último, es decir la posibilidad rápida de copia ante la publicidad masiva del emprendimiento actúa también como una amenaza, así como también la competencia directa, indirecta y sustituta que plantean la comparación de costos sin tener en cuenta los beneficios que ofrece este desarrollo. Otra de las amenazas que se plantean es el posible aumento de precios por la importación de materias primas que pueden significar pérdidas si los productos, tanto de Paket-in como de la competencia no se acomodan en precios, en este punto se vincula también con la competencia ya que si la misma no ajusta los precios perjudica la relación de costos y elección de los clientes.

Finalmente, en relación a las oportunidades las mismas son la baja competencia directa en cuanto a propuesta de venta de producto, canal de venta y comunicación, la posibilidad de hacer publicidad en internet de manera constante y de bajo costo, la posibilidad de incentivos que se proponen de manera privada y pública para ayudar al desarrollo de emprendimientos, las propuestas de distintas entidades para potenciar económicamente emprendimientos, y principalmente un mercado latente que se encuentra en crecimiento constante y que espera una solución respectiva a este rubro.

5.3 Identidad de marca, segmentación y posicionamiento

El mercado al que se dirige *Paket-in* es al de los emprendimientos que realizan ventas por e-commerce y despachan sus productos a través de correos. A su vez, se enfoca principalmente en los emprendimientos de la generación *millennial* que utiliza internet como plataforma de compra-venta.

Se busca enfocar a *Paket-in* en este nicho ya que su agilidad para la compra y venta por internet y la falta actualmente de desarrollo del canal para este tipo de productos lo hace potencialmente un canal en constante crecimiento y expansión.

En este tipo de negocios, la búsqueda de producto y decisión final para la compra la tienen generalmente la misma persona que resulta ser el diseño del emprendimiento o jerárquicamente muy cercano al líder del mismo.

En principio, en la etapa de lanzamiento este emprendimiento abastecerá la región AMBA de Argentina, conformadas por la Ciudad de Buenos Aires y alrededores, utilizando esto para evaluar la llegada que tiene el emprendimiento y evitar una inversión innecesaria para luego crecer y expandir su oferta hacia todo el país.

El cliente comprador y público objetivo de *Paket-in* es un emprendedor, de género indistinto entre 18 y 35 años residentes de CABA y alrededores. Pertenecen a la generación *millennial* y son en extremo impacientes, aman la tecnología y las redes sociales, las utiliza para vender su producto y también para comprar. Valoran el tiempo y sobretodo el físico por lo tanto prefieren confiar en la tecnología como medio de compra si el mismo lo dispone.

Buscan sentirse identificados por lo que adquieren tanto con su emprendimiento como con las marcas que utilizan a través de la transmisión de imágenes y valores. *Paket-in* busca posicionarse a través de los beneficios que aporta a sus clientes, como la disponibilidad de producto o practicidad de encontrar *todo* lo que sus clientes necesitan con respecto al packaging terciario en una sola plataforma.

Si bien esos son los valores más importantes, y sus pilares para la promoción y comunicación, detrás de ellos se aplican también el posicionamiento vinculado al beneficio de la calidad y el precio, demostrándose con precios por debajo de la competencia en el mercado y con productos de calidad.

Es por eso que la marca está diseñada de manera tal de simplificar y hacer conciso el mensaje que propone a sus clientes. En cuanto al nombre se eligió una palabra que

tuviera pregnancia tanto visual como auditiva para los clientes, y que estuviera relacionada con el packaging; el nombre Paket-in representado como una contracción de fantasía que propone los elementos que van dentro del packaging. En lo respectivo a la imagen, al ser predominante el uso de la marca en internet se seleccionó una tipografía san serif que pueda ser codificada fácilmente en la WEB y recordada por los potenciales clientes, además de representar gráficamente la contención a través del espesor del palo seco.

Referido a la comía se seleccionó como color predominante un tono de los azules cercano al cyan que hace alusión a la fidelidad, sinceridad y responsabilidad y fondos blancos que hacen a la simpleza y limpieza visual (Stewart, 2007, p.79).

Con respecto al diseño visual integral al comercializar productos en su mayoría genéricos es decir sin impresiones, se designaron colores contrastantes a los distintos productos que los hacen distintivos y recordables para que los clientes puedan diferenciarlos rápidamente y efectuar sus elecciones (Diseño de la marca y comunicación disponible en cuerpo C).

En cuanto a la segmentación vincular, estará dada principalmente por los valores de afectividad relacionadas a la marca y racionalidad vinculada a la oferta de precios.

En cuanto a lo racionalidad referido a la practicidad de compra, por su oferta en un canal virtual y un precio acorde a las necesidades del mercado.

Respecto a la afectividad, se encuentra en menor medida pero igualmente relacionado ya que se busca posicionarse como un aliado para el emprendedor, una ayuda, un recurso accesible.

Como se explica anteriormente, en los emprendimientos generalmente la decisión de compra está dada por la persona dueña del emprendimiento o alguien jerárquicamente muy cercano. Esto implica que la persona que realiza la compra es tanto el iniciador como el decisor.

El momento en el que hacen la compra es de necesidad casi inmediata ya que los emprendimientos tienen muchas necesidades que abastecer en cuanto a materia prima y producto antes que el envase con el que entregarán su producto al correo.

La compra de los productos que comercializa *Paket-in* es una de las últimas en la cadena de necesidades y por ende es generalmente una compra apresurada. A diferencia de las grandes empresas no es una necesidad prevista con anticipación y la compra se realiza de manera periódica adaptándola a las ventas que se van realizando para evitar el almacenamiento de producto.

Es por eso, que la disponibilidad de respuesta debe ser inmediata ya que sino los clientes migran hacia una competencia en distinto punto de venta o envolturas sustitutas.

5.4 Objetivos primarios y secundarios a corto, mediano y largo plazo

En cuanto a los objetivos se determinaron en distintas etapas correspondidas al corto, mediano y largo plazo.

Globalmente, se busca en un principio penetrar en el mercado a través de una estrategia de precios para luego ofrecer un producto diferenciado.

Finalizada la investigación que ha permitido reconocer los medios de comunicación adecuados que tengan el mejor alcance para el mercado seleccionado al que se pretende responder se realizara el armado de la imagen, el sistema visual, que tendrán vínculo con el posicionamiento de la marca y también el comienzo de la búsqueda de clientes aglutinante y el armado de la plataforma online de venta.

El periodo del corto plazo ya lanzada la plataforma de venta, corresponde a los primeros cuatro meses que serán la etapa de lanzamiento de *Paket-in* donde además se publicitará en los distintos espacios virtuales a los que responde el mercado objetivo que son Facebook, Instagram y el buscador google.

En esta etapa de corto plazo se busca como objetivo primario generar una cantidad de 30 ventas según el plan de financiamiento (Disponible en Cuerpo C) que permitan llegar a la segunda etapa del proyecto. Los objetivos secundarios son el lanzamiento de la página

web que permitan la apertura del canal de venta, la publicidad en las redes sociales más utilizadas por el público objetivo como Instagram y Facebook y el posicionamiento tanto orgánico como pago en el buscador Google.

En la etapa a mediano plazo, relacionada a los 8 meses siguientes, es decir al año de lanzado el proyecto, se busca lanzar 3 nuevos productos correspondientes a las necesidades que demuestren los clientes y por otro lado alcanzar 300 ventas a clientes con un potencial del 25% de fidelidad a través de una estrategia de fidelización de clientes utilizando como táctica la oferta de beneficios y descuentos creando sorteos y concursos entre clientes en distintas redes sociales, e incorporando el envío de newsletters para mantener al público conectado con la marca.

Luego del año, y dirigiendo la estrategia a largo plazo se buscará como objetivo primario dar a conocer nuevos productos virando hacia un canal de diferenciación enfocada con una estrategia que proponga lograr una comunicación eficaz e utilizando como táctica la información de la ventaja de la obtención de productos con diseños.

Además, se buscará ampliar la cobertura de distribución de los productos para lograr a cubrir todo el país a fines del segundo año, para eso será necesario organizar la estructura del negocio y aumentar la estructura del personal, la logística de distribución y el abastecimiento de las compras además de una mejor segmentación publicitaria para lograr optimizar los recursos de espacio, tiempos y dinero.

5.5 Plan de marketing operativo

Paket-in comercializa packaging para despacho de productos por correo a través de internet. Se comercializa una selección de productos acotada según las principales necesidades del mercado de emprendimientos con respecto al despacho de productos por e-commerce. Los productos a comercializar forman parte de la categoría de marcas incluidas en la clase 16 del nomenclador internacional de clases respectivos a productos (2007) de envases y embalajes, tanto de plástico como de papel y cartón como bolsas, cajas, pegamentos y papelería.

Los productos a comercializar son paquetes entre 100 y 300 unidades de distintos envases terciarios como bolsas y cajas, y paquetes de entre 3 y 10 unidades de productos secundarios de embalaje como cintas y bobinas de film.

Aunque la venta es finalmente de productos, la marca se vincula junto a la plataforma de venta como una característica de servicio ya que ofrece al cliente la experiencia de adquirir distintos productos para despacho de mercadería por e-commerce manera rápida e instantánea.

En el desarrollo del negocio y siguiendo el planteamiento de los objetivos a mediano y corto plazo, en la primera etapa se comercializaran productos genéricos sin diseño e impresión que sean estandarizados y asemejen las medidas que utilizan los mayores despachantes de productos por correo como OCA, CORREO ARGENTINO Y DHL y hacia la segunda etapa respondiendo a los objetivos a largo plazo y también a la estrategia de la marca, se seguirá con la venta de producto genérico incorporando a su vez una estrategia de diferenciación enfocada a través de la comercialización de productos con diseño aplicado (ver referencias en Cuerpo C).

El producto básico con respecto a esto serian entonces envases de productos, mientras que el real seria packaging especializado para el despacho de productos y el aumentado, que es el que se ofrece con Paket-in es conseguirlo de manera rápida reduciendo costos de traslado y búsqueda con la idea de poder depositar la confianza del cliente en la marca.

La diferencia generar posicionamiento en el mercado a través de los costos y la facilidad del canal de venta y luego ofrecer la posibilidad de la venta diferenciada aunque no personalizada. Esto quiere decir que se comercializarán envases impresos con distintos diseños aunque no se incorporarán impresiones puntuales de marcas a pedido.

Con respecto a las limitaciones de venta, las principales están dadas por las medidas y pesos máximos permitidos para realizar encomiendas en las distintas empresas de correos y servicios que se elijan para realizar las entregan.

En cuanto al precio, como se explica en el capítulo 3 de este PG son muchos los factores que se contemplan para lograr una estrategia que genere en principio la inmersión en el mercado para la rentabilidad del negocio y luego una ventaja competitiva.

Los emprendedores, si bien valoran la facilidad de compra y una imagen y comunicación que responda a sus necesidades, se encuentran en pleno desarrollo de sus proyectos y es por eso que inclinan sus decisiones al precio de los productos.

Por eso, para penetrar el mercado y siguiendo los objetivos establecidos a corto y mediano plazo se propone una estrategia de precios donde los productos a comercializar estén por debajo o igual que la competencia, entendiendo que el valor agregado y la promesa de venta están vinculadas con que el tiempo tiene un costo muy alto para los emprendedores y es por eso, dada su capacidad de usar los recursos virtuales, es que prefieren comprar en internet que acercarse hasta un lugar físico, elegir un producto y comparar en otro local. Los precios oscilan entre los \$2000 y los \$200 pesos Argentinos dependiendo del producto (Referencias disponibles en Cuerpo C).

La estrategia mixta vinculada con el enfoque ya que ya que se especializa en un nicho en el mercado que es el de los emprendimientos que realizan ventas online y las despachan en correos.

Luego, pasando a los objetivos a largo plazo la estrategia pasará a ser de diferenciación enfocada ya que se buscara proveer a los clientes con alternativas de productos diferentes y exclusivos, con cajas y bolsas diseñadas impresos y estampadas para destacar los envíos de productos y fomentar una mejor presencia de las marcas que consumen los productos.

La estrategia de diferenciación enfocada solo puede llevarse a cabo cuando el emprendimiento ha logrado generar ganancias y cantidad de clientes que permitan producir este tipo de envases que son más costoso que los genéricos y con mayor cantidad de producción necesaria debido a los set up de maquinas que los producen.

(Tabla de precios comparativa, promedios y precio en el mercado ajustado, disponible en Cuerpo C)

En cuanto a la plaza y canal distribución, el producto la compra de productos se podrá realizar en principio por la web con envíos online y también con posibilidad de retiro de lunes a viernes de 8 a 18 hs. en la ubicación de la oficina y deposito que se encontrará Capital Federal. A partir de la compra del cliente la entrega se estipulará en el tiempo de entrega de la empresa proveedora del servicio de Courier.

Teniendo en cuenta las tendencias del mercado con respecto al retiro de las compras en punto de venta, para los clientes con más apuro se dará la posibilidad de retirar el producto de manera presencial, aunque por el enfoque y segmentación realizada se estima que será una cantidad mucho menor de compras de este tipo.

Se contempla una cadena de distribución corta ya que la compra de insumos es directa a fábricas y luego se fracciona y se entrega a los clientes.

Al igual que la plaza, la promoción y comunicación son un factor clave para este negocio ya que representa la recepción de información de los clientes. Ésta se llevara a cabo a través de distintas plataformas sociales como Instagram y Facebook y también mediante promoción en el buscador Google. De esta manera se promoverán tanto las promociones de venta como la información que los clientes necesitan sobre el uso de productos, consejos y explicaciones, y presentación de distintos descuentos. Como se explica anteriormente, en principio se realizará posicionamiento tanto orgánico como pago para luego disminuir el posicionamiento pago y recurrir a la recomendación misma del boca en boca de los clientes fidelizados.

A su vez, se enviara información por mail sobre descuentos, lanzamiento de puntos de venta y presentación de productos. En este punto, se establecerán descuentos para los clientes regulares que se inscriban a una lista de envíos programados y el contrato con clientes aglutinantes que ofrezcan descuentos con un código especial.

Además será importante la participación en distintos eventos y colaboración junto con potenciadores de emprendimientos en redes sociales para dar a conocer y promocionar la marca.

En la comunicación externa es clave la definición de los parámetros, será importante el uso de la identidad de marca en la conexión con los clientes, la funcionalidad de la página web como medio visible de comunicación, las relaciones públicas, la publicidad en los distintos medios y el vínculo constante de respuesta para con los clientes.

Dada la necesidad de cortos plazos de entrega y velocidad de respuesta, se propone en la tienda disponer de un bot o un número para whatsapp que conteste de manera instantánea y a toda hora las preguntas generales de los usuarios como tiempos de entregas, cantidades y características, haciéndolos sentir de esta manera más contenidos en cuanto a la comunicación. Los envíos pactados en cortos y medianos plazos también serán una opción disponible así como la posibilidad de retiro en un lugar físico.

Con respecto a la evidencia física y la calidad, son una parte fundamental de Paket-in ya que como aliado del emprendedor se entiende la importancia que tiene cada producto que envían a sus clientes.

Es por eso, que está contemplado dentro de las responsabilidades de la empresa la verificación de la calidad del producto. Si el cliente tuviera algún problema con el mismo como es altamente representativa, dudará, y buscará en la siguiente compra otra alternativa para suplir su necesidad, es por eso que actúa como punto clave la respuesta y post venta a los clientes.

5.6 Planteo de presupuesto y método de control

Como se plantea en el capítulo 3 de este Proyecto de Graduación, el armado del presupuesto conforma no solo gran parte del desarrollo del emprendimiento sino también la posibilidad del seguimiento del crecimiento y la obtención de resultados.

En referencia a esto, Álvarez Torres destaca que “el crecimiento organizacional es un conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la organización a través del tiempo, la

medición de estos resultados es subjetiva. Siempre hay una forma o instrumento para poder medir los resultados” (2007, p.44) y es por eso que resulta clave la fijación de metas y el posterior chequeo del presupuesto en pos del seguimiento respectivo al crecimiento del negocio.

Con respecto a los costos para las primeras etapas del desarrollo del negocio además de identificar los primarios de los secundarios, los costos se han separado en 3 grandes grupos (presupuesto disponible en Cuerpo C) que son: costos altos y medios y bajos.

Los costos más altos, superan los \$300.000 pesos anuales y están dados por el stock de producto. Cabe destacar, que una de las características que hacen a la rentabilidad del negocio es que este tipo de materiales al ser adquirido de industrias directas es posible realizar pagos diferidos, mientras que los clientes emiten sus pagos casi en el día o con una extensión de cobro de un mes si es que se realiza por plataformas como MercadoPago. Por las razones que se describen en cuanto al segmento y mercado es necesario contar con disponibilidad de manera constante y eso implica una inversión inicial para poder responder a la demanda, un seguimiento de las compras y reinversión según crecimiento.

Por eso, es amplio el gasto de inversión de stock de productos, y también lo es el almacenamiento de los mismos principalmente en lo que es el alquiler de un espacio de que permita mantener disponibilidad constante e inmediata.

Los costos medios están por debajo de los altos hasta los \$150.000 anuales y refieren a sueldos y a la promoción y publicidad. Se debe hacer publicidad constante del producto en distintas redes, el armado de newsletters, comunicación externa, para tener contacto constante con los clientes y ofrecer ofertas y descuentos y el posicionamiento en internet de la marca en los buscadores tanto orgánico como pago.

Otro de los gastos representado como costo medio son los arreglos con clientes aglutinantes, entidades que promocionen la marca a cambio de un porcentaje en la venta.

Se harán cupones de descuento designados de acuerdo a los aglutinantes que los clientes podrán utilizar en los carritos de compra.

Con respecto a los costos bajos, corresponden a montos menores a \$20.000 anuales que hacen referencia a gastos de varios impuestos, hosting de la marca, fletes y mantenimiento web.

En cuanto a la factibilidad financiera, la inversión inicial será dada por el aporte de capital de la creadora del emprendimiento según los cálculos financieros es necesaria una inversión de \$70.000 a realizarse por el dueño del emprendimiento que podrá ser devuelta en un año o con posibilidad de reinversión para seguir desarrollando el negocio. La misma servirá principalmente para comprar la materia prima la cual tiene un pago proporcionalmente más largo y extendido que la cobranza es por esto que la inversión no resulta tan alta, ya que la misma venta y los cobros de la misma financian la compra de la materia prima.

Se contemplan ventas de cantidad de producto según lo desarrollado con respecto al consumo en este mismo documento.

Se proponen revisiones en función de los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto a corto, mediano y largo plazo utilizando como métricas de medición las ventas especificadas en el presupuesto de compra y venta anual para la rentabilidad del negocio (presupuesto disponible en Cuerpo C). La revisión de los mismos tendrá influencia en el aumento de la compra de insumos o el incremento de captación de clientes.

Finalizando la planificación comercial y a través de la confección del presupuesto se ha determinado que este es un proyecto rentable, la proyección de su VAN es de \$169.034 y una TIR de 164.3% demuestran que se puede llevar a cabo de manera positiva tan solo respondiendo a una porción muy pequeña del potencial mercado objetivo, que es un 10% del total según la propuesta de embudo relacionada con el desglose del público potencial (Disponible en cuerpo C).

Al ser un emprendimiento pequeño se proponen como métodos de control las revisiones del proyecto por parte del personal, en principio de la dueña, en cada etapa de los objetivos propuestos en el plan con el fin de conocer el avance y poder seguir o reforzar las estrategias de ser necesario.

Cabe destacar que tal como se describe anteriormente el proyecto está pensado para responder a una porción pequeña del mercado objetivo lo que da posibilidades de generar un crecimiento exponencial con refuerzos en las estrategias.

Conclusiones

Desde el principio del proyecto, se presenta la importancia de la planificación comercial para el correcto desarrollo de un negocio. El desarrollo de la misma permite acercarse y conocer los distintos puntos y perspectivas para la formación de una propuesta que permita no solo ordenar sino que anticiparse a la toma de decisiones; anticiparse a las posibles problemáticas y acercarse a un negocio en todos los puntos posibles además otorga la posibilidad de conocer nuevas perspectivas y ampliar el poder de decisión.

Anteriormente, se creía en el marketing como una herramienta de venta, una especie de discurso que debía aplicarse para generar mayor venta de un producto o introducir un deseo en el mercado. En la actualidad, con una amplia globalización, con mayor disponibilidad de elecciones y un cliente que ante la disconformidad decide buscar rápidamente nuevas alternativas, se presenta la dificultad para fidelizar usuarios que se comprometan con los productos a comercializar.

No obstante, se reconoce que si bien los mismos resultan compradores cambiantes recurrentes en la búsqueda de las mejores alternativas respectivas a sus necesidades, añoran la conformidad y estabilidad, y cuando están convencidos por una buena opción o cercanías su fidelidad aumenta ya que la misma implica una menor pérdida de tiempo tanto en búsqueda de productos como en la prueba de nuevos productos.

En este trabajo, se propone satisfacer a un mercado objetivo específico que se encuentra disconforme con la propuesta de venta actual de insumos de packaging para el despacho de productos por correo y se propone un proyecto a través del desarrollo de un plan comercial para el armado de un negocio que logre satisfacer esa demanda que no está siendo satisfecha.

Los emprendedores argentinos son personas que invierten no solo dinero en lo que desarrollan, sino también mucho esfuerzo y es por eso que cada cliente de sus emprendimientos o los productos a los cuales designan sus especulaciones resultan

significativos. Las ventas por internet, hoy en día conforman la mayor cantidad de adjudicaciones y ante el desconocimiento y disconformidad de propuestas y canales de venta adecuados a esa generación de productos para embalar y despachar las compras que realizan sus clientes, los emprendedores embalan sus productos vendidos de manera descalificativa, o se ven *obligados* a adquirir envases a precios elevados y los costos que implican búsquedas y transportes, que no satisfacen del todo sus necesidades ya que generan tanto pérdida de dinero como de tiempo.

Se propone, en este Proyecto a través de la detección de esta demanda que está siendo insatisfecha el desarrollo de un plan comercial para un negocio que comercialice productos de embalaje para despacho de productos por correo a través de internet, adecuando la propuesta de sus productos, precios, cantidades, y comunicación al mercado objetivo anteriormente mencionado.

El aporte principal de este proyecto es que la autora logra encontrar e indagar en las necesidades específicas y no satisfechas de un mercado objetivo creciente que incrementa de manera constante cada año, para así poder desarrollar un plan comercial que permita el armado de un negocio que puede crecer de manera potencial y exponencial ya que cada día se suman más comercios a las ventas y despachos por correo.

Otro de los puntos que es atravesado en el proyecto es la nueva relación en cuanto a la segmentación y posicionamiento de marcas y la compra de productos con respecto al público objetivo al que responde el negocio que se desarrolla en plan comercial. La segmentación de una empresa para la compra y venta de productos en el marketing está desarrollado y dividido entre clientes directos y empresas clasificando a los clientes directos como decisores finales de compra y transacciones, de la compra de insumos en empresas donde se relacionan distintos poderes y canales de decisiones; mientras que en el armado de este proyecto se observa que las pequeñas empresas correspondientes a emprendedores en Argentina tienen una respuesta similar al del cliente directo, ya que

son muchas veces los mismos dueños de los negocios quienes buscan productos, deciden y compran. El descubrimiento de este punto resulta clave sobre todo a la hora de transmitir el mensaje desarrollado en el plan de marketing operativo sobretodo en los puntos respectivos a la comunicación y promoción de la venta de productos.

Por otro lado, durante el proyecto se lleva a la reflexión sobre el vínculo de los viejos objetivos de los planes de marketing tradicionales y empleos de los planes comerciales con los métodos de venta de la nueva era que está compuesta en gran parte por la comunicación digital en un canal virtual que cambia el uso de los sentidos respectivos al tacto y los traslada a nuevos paradigmas como el vínculo, la confianza y la cercanía a través de la imagen y la comunicación.

Este proyecto, actúa como impulso en el área de la Licenciatura en negocios de diseño y comunicación ya que desarrolla una propuesta que vincula la venta de productos que se encuentran actualmente en el mercado pero que su canal de venta, comunicación y costos no satisfacen las necesidades de muchos consumidores y lo reinventa a través del desarrollo de un nuevo espacio de venta que está compuesto tanto por la incorporación de un producto a un medio adaptado como por el desarrollo de una imagen y comunicación con el fin de responder a un mercado creciente. Además también actúa como impulso para la carrera de diseño de packaging ya que amplía la posibilidad de desarrollar negocios vinculados a esos conocimientos.

Cabe destacar que en el Proyecto se redacta un plan para un proyecto que será implementado en el mundo real y que se acerca tanto al desarrollo de un negocio para su crecimiento como acompañar a distintos emprendedores en su camino al crecimiento, es por eso que se considera una propuesta que resulta de ejemplo para otros estudiantes además de demostrar que es rentable no solo en el desarrollo a corto sino también a largo plazo.

Se propone para una posible continuación del trabajo un estudio puntualizado sobre los principales rubros de consumo de este tipo de packaging en el negocio desarrollado y la

obtención y propuesta de productos diferenciados siempre y cuando se consulte con quien ha desarrollado este PG ya que Paket-in es una marca que ha sido registrada.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Álvarez Torres, M. (2007) *La Tercera llamada del éxito empresarial*. Mexico DF: Editorial Panorama
- Arango, B. G. (2017). *Diferencias entre Baby Boomers y las generaciones X,Y,Z*. [Entrada de un blog]. Recuperado el 8-11-18 de : <http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>
- Baldomar J. P. (2005), *Las Claves del Marketing Actual*. Ed. Norma.
- Camara Argentina del comercio electrónico (2017), *E comercio electrónico en Argentina facturó \$102.700 millones durante 2016*. Recuperado el 14-11-2018 de: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-en-argentina-facturo-102-700-millones-durante-2016>
- D'andrea, G. (2010) *La esencia del marketing*. Buenos Aires: PRESS colección 30 años
- DHL (2018) *Asesoramiento de embalajes*. Recuperado el 10/11/2018 disponible en : http://www.dhl.com.ar/es/express/envios/sugerencias_de_envio/packaging_advice.html#assess
- Echeverria, R. (2016) *La empresa emergente* (2ª Ed.) Ciudad de Mexico: Garnica.
- Giovannetti, V. D. (1995). *El mundo del envase*. Barcelona: GG
- Gonzalez, B. (2018) *El binomio millennial y negocios online*. El país economía. Recuperado el 9-11-18 de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/13/emprendedores/1534195810_942766.html
- Gorgori Valles, J.(1973) *Empresa, producto, consumidor: Política del marketing de producto*. Barcelona: Hispano europeo
- Hatton, A. (2000). *La guía definitiva del plan de marketing*. Madrid: Pearson Education.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8a ed.). México D.F: McGraw Hill Interamericana Editores
- Instituto nacional de la propiedad industrial (2007) *Nomenclador internacional de clases de marcas*. Buenos Aires . Recuperado el 10/11/2018 de: <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Home/frame?page=https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/ResultadosConsultas/GrillaClases.asp>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14º Ed.). México D.F: Pearson educación
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall
- Lebendiker, A. Cervini, A. (2010) *Diseño e innovación para Pymes y emprendedores. El buen diseño es buen negocio* .Buenos Aires: Clarin Pymes.
- Meredith, G. (1986) *Todo lo que un pequeño empresario debe saber* (2º Ed.) Ginebra: Oficina internacional del trabajo
- Reynolds J. (2001) *El libro completo del e-commerce*, (2ª ed). Bilbao: Editorial Deausto s.a.

- Ries, A. Trout, J. (2012) *Posicionamiento*. México D.F. Mc Graw Hill interamericana.
- Rumi, M., J. (2017) *Las ventas por internet crecieron un 20% en el primer semestre del 2017*. Recuperado el 10/09/2018 en <https://www.lanacion.com.ar/2058396-las-ventas-por-internet-crecieron-un-20-en-el-primer-semestre-de-2017>
- Kalakota, Dr R.; Robinson, M. (2001) *Del e-commerce al e-business*. Mexico: Pearson Education
- Sanchez Torres, W.C (2015) *Marketing y negocios electrónicos*. Medellin: Centro Editorial Esumer.
- Sonsino, S. (1997) *Packaging: el proceso de diseño*. Barcelona: Gustavo Gili
- Stoner, A., Freeman, E. Gilbert, D. (1996) *Administracion*. México: Pearson education.
- Stewart, B. (2007). *Packaging, manual de diseño y producción*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Whilesky, A. (1997). *Claves de la estrategia competitiva*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Plant, R. (2000) *E-commerce: formulación de una estregia*. Buenos Aires: Pearson education
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide

Bibliografía

- Alcaide, A.(1992) *Analisis y evaluacion de inversiones*. Barcelona: Eada Gestion.
- Álvarez Torres, M. (2007) *La Tercera llamada del éxito empresarial*. Mexico DF: Editorial Panorama
- Ambrose, G. Harris, P. (2011). *Packaging, the brand*. Suiza: Ava publishing S.A.
- Arango, B. G. (2017). *Diferencias entre Baby Boomers y las generaciones X,Y,Z*. [Entrada de un blog]. Recuperado el 8-11-18 de : <http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>
- Baldomar J. P. (2005), *Las Claves del Marketing Actual*. Ed. Norma.
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Buenos aires: fondo de Cultura Económica.
- Beltrán, F. ,Marcus, A. (2010). *Imagomundi*. Barcelona: España. Promopress.
- Bilancio, G. (2008) *Marketing. Las ideas, el conocimiento y la acción*. Mexico: Prentice Hall.
- Camara Argentina del comercio electrónico (2017), *E comercio electrónico en Argentina facturó \$102.700 millones durante 2016*. Recuperado el 14-11-2018 de: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-en-argentina-facturo-102-700-millones-durante-2016>
- Campos, C. (2009). *Diseño gráfico de bolsas y etiquetas*. Barcelona : Maomao, 2009
- Cervera, A. (2aed), (ed. rev), (2003). *Envase y embalaje*. Madrid: Esic Editorial
- Costa, J.(1898) *Imagen Global: evolución Del diseño de identidad*.Barcelona: Ceac.
- Colle Phillips, J; Lupton, E. (2008) *The new basics*. New York: Princeton Architectural Press
- Clifford, D y Cavanagh, R.(1989) *Estrategia de éxito para la mediana y pequeña empresa*. Barcelona: Ediciones Folio.
- D'andrea, G. (2010) *La esencia del marketing*. Buenos Aires: PRESS colección 30 años
- Devismes , P. (1995). *Packaging. Manual de uso*. Barcelona: Marcombo, S.A
- DHL (2018) *Asesoramiento de embalajes*. Recuperado el 10/11/2018 disponible en : http://www.dhl.com.ar/es/express/envios/sugerencias_de_envio/packaging_advice.html#assess
- Diez, A. (2014) *Un camino al éxito autentico*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Di pace, D. (2018). *Economía Pyme*. Buenos Aires: Eudeba
- Dodero, S. (2002) *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Echeverria, R. (2016) *La empresa emergente (2ª Ed.)* Ciudad de Mexico: Garnica.

- Ensinck, M. G. (2013). *Generación Z: la vida a través de una pantalla. La nación*. Recuperado 8/09/2018 en: <http://www.lanacion.com.ar/1547175-generacion-z-la-vida-a-traves-de-una-pantalla>
- Giovannetti, V. D. (1995). *El mundo del envase*. Barcelona: GG
- Gomez Gras, J. M. (1997). *Estrategias para la competitividad de la Pyme*. Madrid: Mc Graw – Hill.
- Gonzalez, B. (2018) *El binomio millennial y negocios online*. El país economía. Recuperado el 9-11-18 de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/13/emprendedores/1534195810_942766.html
- Gorgori Valles, J.(1973) *Empresa, producto, consumidor: Política del marketing de producto*. Barcelona: Hispano europeo
- Hatton, A. (2000). *La guía definitiva del plan de marketing*. Madrid: Pearson Education.
- Herrscher, E. (2013) *Presupuesto sistémico*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8a ed.). México D.F: McGraw Hill Interamericana Editores
- Instituto nacional de la propiedad industrial (2007) *Nomenclador internacional de clases de marcas*. Buenos Aires . Recuperado el 10/11/2018 de: <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Home/frame?page=https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/ResultadosConsultas/GrillaClases.asp>
- Irigoyen H. A. Puebla F.A. (1997) *Pymes, su economía y organización*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- James, L. (1993) *La sucesión del management en la empresa familiar*. Mexico: Ediciones Garnica.
- Janal, D.S. (2000) *Marketing en internet*. Mexico: Pearson Education.
- Kalakota, Dr R.; Robinson, M. (2001) *Del e-commerce al e-business*. Mexico: Pearson Education
- Keller. K. (2008). *Administración estratégica de marca: Branding*. México D.F.: Pearson Educación
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14° Ed.). México D.F: Pearson educación
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall
- Krause, M (2004) *Economía para emprendedores: nociones al servicio de la empresa*. Buenos Aires: Alfaguara
- Leach, P. (1993) *La empresa familiar*. México: Ediciones Garnica.
- Lambini, J.; Galluci, C.; Sicurello, C. (2009) *Dirección de marketing*. (2| Ed.) Mexico: Mc Graw – Hill

- Lebendiker, A. Cervini, A. (2010) *Diseño e innovación para Pymes y emprendedores. El buen diseño es buen negocio*. Buenos Aires: Clarin Pymes.
- Lebendiker A, Cervini, A. (2010). *Diseño e innovación. La seducción de un buen envase*. Buenos Aires, Argentina. Grupo Clarín.
- Lambin, J. (2003). *Marketing estratégico*. ESIC EDITORIAL
- Mc Donald, Malcom H (1995) *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (3ª Ed.). Butterworth-Heinemann
- Meredith, G. (1986) *Todo lo que un pequeño empresario debe saber* (2º Ed.) Ginebra: Oficina internacional del trabajo
- Motee, E. (2014) *Design thinking para la innovación estratégica*. Barcelona: Empresa Activa
- Munari, B. (2004) *Como nacen los objetos* (10ª ed.) Barcelona: Gustavo Gili S.A.
- Phitod, A. Doderó, S. (1991) *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires, El Ateneo.
- Plant, R. (2000) *E-commerce: formulación de una estrategia*. Buenos Aires: Pearson education
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Reynolds J. (2001) *El libro completo del e-commerce*, (2ª ed). Bilbao: Editorial Deusto s.a.
- Ries, A. Trout, J. (2012) *Posicionamiento*. México D.F. :Mc Graw Hill interamericana.
- Rumi, M., J. (2017) *Las ventas por internet crecieron un 20% en el primer semestre del 2017*. Recuperado el 10/09/2018 en <https://www.lanacion.com.ar/2058396-las-ventas-por-internet-crecieron-un-20-en-el-primer-semestre-de-2017>
- Sanchez Torres, W.C (2015) *Marketing y negocios electrónicos*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Santarsiero, H. (2011). *El lado oculto del packaging*. Buenos Aires, Argentina: Producción gráfica Ediciones
- Santarsiero, H. (1ed), (2011). *Packaging*. Buenos Aires: Producción gráfica ediciones.
- Sonsino, S. (1997) *Packaging: el proceso de diseño*. Barcelona: Gustavo Gili
- Sonsino, S. (1990). *Packaging: diseño, materiales y tecnología*. Barcelona: Gustavo Gili
- Stanton, W; Etzel, M; Walker, B (1997) *Fundamentos del marketing*. (10 ed.) Mexico: Mc graw- Hill
- Stern, J (2005). *Las claves del marketing actual: teorías y métodos para la realidad latinoamericana*. Buenos Aires: Norma
- Stewart, B. (2007). *Packaging, manual de diseño y producción*. Barcelona: Gustavo Gili.

Stoner, A., Freeman, E. Gilbert, D. (1996) *Administracion*. México: Pearson education.

Vesga Fajardo, R; Rodrigez Delgado, M; Schnarch Gonzalez, D.; Garcia Vergas O.
(2016) *Emprendedores en crecimiento 2. El reto de la gestión del talento*. Colombia
: Ediciones Uniandes. Recuperado el 7/05/2018 de:
https://cec.uniandes.edu.co/images/LIBRO_EMPRENDEDORES_EN_CRECIMIENTO_2.pdf

Vitrac, J.; Gate, J. (1993). *La estrategia de producto y diseño*. Barcelona: Ediciones Gestion.

Whilesky, A. (1997). *Claves de la estrategia competitiva*. Buenos Aires: Fundación OSDE.