



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesinas de Belgrano

**Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Licenciatura en Publicidad**

Plan de negocios Tharina SRL

Nº 131

Valeria Fidalgo

Tutor: Julio Burdman

Departamento de Investigación
Mayo 2007

La microempresa

Acerca de la micro empresa – Razón y emoción de su surgimiento

Acerca de la Microempresa

Los **micro-emprendimientos** son iniciativas generadas por una persona o grupo de personas, a los que se le denominan emprendedores. Esta decisión puede estar motivada por la situación de desempleo, por la necesidad de complementar los ingresos o simplemente por el deseo de generar un negocio basado en las habilidades y destrezas con las que cuenta.

En la Argentina, frente a la crisis económica de los últimos años los micro-emprendimientos crecieron, ubicando a nuestro país como el quinto país más emprendedor del mundo. Actualmente el 14,2% de la población se dedica a algún tipo de actividad propia, lo que significa que más de 3 millones de argentinos están vinculados con nuevos emprendimientos.¹

En cuanto al estrato social de origen en el que se desarrollan dichas iniciativas, se hace más difícil precisarlo, ya sea porque en los últimos años la clase media se ha fusionado con estratos menores en una movilización vertical descendente, o porque en prevención de ello sus integrantes optaron por formas alternativas y complementarias de generar ingresos, en un esfuerzo por mantener la calidad de vida que llevaban.

Razón y emoción de su surgimiento

Las principales razones que llevan a generar una idea de negocio y el emprendimiento de las misma, se basan en:

- la pérdida de un trabajo,
- la posibilidad de contar con un socio o amigo que acompañe un proyecto,
- la tenencia de ahorros o un arreglo contractual por un trabajo anterior,
- la percepción o identificación de una oportunidad como la existencia de un socio capitalista,
- la posibilidad de un equipo o maquinaria que se posee,
- un entorno donde se identifican posibilidades de éxito, bien porque existe una necesidad insatisfecha o un producto susceptible de ser mejorado.

A partir de estos puntos podemos determinar que los micro-emprendimientos pueden surgir a partir del foco en distintas bases, pudiendo luego combinar estas formas simples como punto de partida para su interpretación.

1. Con base en la urgencia

Una vez que se genera la idea de negocio, esta requiere un proceso de maduración antes de su ejecución. Muchas veces las necesidades individuales o grupales pueden ser tan presionantes que disminuyen el proceso para transformarlo en una **urgencia**.

El corto plazo se impone sobre las necesidades reales de la empresa, la cual queda sometida a todas las presiones internas y externas, condicionando así el éxito de la misma.

Con base en la urgencia y la oportunidad de mercado: Cuando la urgencia es combinada con la identificación de una oportunidad de mercado, se tiende a optar por iniciativas transitorias en sectores económicos con escasas barreras de entrada y salida. Estos emprendimientos quedan signados a futuro por las condiciones económicas que motivaron su surgimiento y las emociones que le acompañó. De esta manera, las posibilidades de tránsito a otros estadios de desarrollo más allá del autoempleo, se ven dificultadas.

Con base en la urgencia y la oportunidad financiera: La percepción de la oportunidad de obtener apoyo crediticio sumada a la urgencia del emprendedor deriva, generalmente, en la combinación más perjudicial para la creación, desarrollo y consolidación de un emprendimiento. El emprendedor intentará satisfacer sus necesidades, incluso las más lujosas y banales, a la vez que intentará hacer remontar su negocio en forma errónea, considerando sólo los requerimientos de capital obviando aquellos que nunca consideró como el mercado, el conocimiento del oficio, etc.

2. Con base en la oportunidad tecnológica

Algunas de las condiciones frecuentes en las que son creadas las empresas están basadas en que el emprendedor conoce el oficio, ha generado una invención, percibe la oportunidad de explotar una maquinaria o equipo innovador, o cuenta con la posibilidad de hacerse de una receta, fórmula o proceso

1. Datos proporcionados por el *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, basado en un estudio que llevó a cabo en 37 países para analizar la relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico.

poco conocido o innovador para elaborar un producto. Esta base, se sostiene en la creencia de que sólo basta un buen producto para generar una empresa.

Con base en la oportunidad tecnológica y financiera: El credo de estos emprendedores está basado en que el éxito de la empresa es contar con el financiamiento necesario para la adquisición de las maquinarias y equipos requeridos para la elaboración de ese fabuloso producto que bien sabe elaborar, además de sus matices de innovación, gracias a los equipos tecnológicamente modernos o a las fórmulas o recetas de su propia inventiva o prestadas.

Lamentablemente, la recién creada empresa no alcanza sus estimaciones de producción, transitan algún tiempo esperando que la gente acuda masivamente a comprar el fabuloso producto. En el mejor de los casos, logran vender alguna cantidad pero no tarda mucho tiempo en encenderse las alarmas de la empresa. No cuenta con efectivo para cubrir gastos operacionales, se reducen los gastos, se intenta alguno que otro medio de promoción con poca certeza de su efecto.

3. Con base en la oportunidad de mercado

Este tipo de emprendimiento cuenta con un emprendedor que no sucumbe emocional y económicamente si no encuentra una fuente de ingresos que le permita cubrir los gastos. Éste efectúa el análisis de las ideas de negocio que vislumbra, logra evaluar la compatibilidad de la idea con sus deseos a mediano y largo plazo. Piensa en qué pasará y qué hará si la idea no funciona. Sondea las posibilidades de mercado de una o de varias ideas de negocio. Piensa en cómo arrancar la empresa con el menor capital posible. Para él es importante constatar la existencia de potenciales clientes y por ende de las ventas. Se observa en él cierta capacidad gerencial.

Con base en la oportunidad de mercado y la tecnología: La combinación de ambas oportunidades, de mercado y tecnología, entendiéndola ésta última como conocimiento y dominio del oficio, propicia el surgimiento de la empresa en condiciones prometedoras sobre su posterior desarrollo y consolidación.

El financiamiento, si bien no deja de ocupar un lugar importante dentro del proceso de creación de la empresa, no se convierte en el punto de partida ni de llegada. Su importancia se ubica más en un cómo que en un porque.

Este tipo de emprendimientos son más proclives a considerar la conformación de sociedades con base en la complementariedad de las habilidades y destrezas de los socios.

El emprendedor

¿Qué es ser emprendedor? – Características del emprendedor - Aspectos personales - El equipo emprendedor

¿Qué es ser emprendedor?

El emprendedor, también llamado entrepreneur, es el empresario del Siglo XXI, capaz de detectar los negocios que surgen en la sociedad en la que vive. Esta nueva filosofía de negocio denominada entrepreneurship, se basa en variables como el riesgo, los errores, los fracasos y la pasión por una idea, que puede surgir como algo absurdo o imposible de lograr, pero que constituye la nueva esencia en el estilo en que se está forjando la capacidad emprendedora.

La acción emprendedora nace, generalmente, con un sentimiento de insatisfacción de la persona, principalmente con lo que le está pasando en su carrera profesional. Un sentimiento de frustración y disgusto del que nace el deseo de dejar una marca en la vida, algo que lo sustente en el futuro, una razón para sentirse importante. Comienza así la búsqueda de algún producto o servicio que pueda generar el desarrollo de un nuevo negocio, que solucione el problema a un consumidor.

En síntesis, el entrepreneurship es una actitud positiva hacia la gestación de negocios, constituyendo una tecnología que se puede aprender, rompiendo así con el paradigma clásico de que se nace para los negocios, e imponiendo uno nuevo en el cual todas las personas pueden desarrollar una personalidad emprendedora

Características del emprendedor

- **Saber buscar oportunidades, tener iniciativa y creatividad:**
 - Actuar antes de que se vea forzado a hacerlos por circunstancias ya sean internas o externas.
 - Extender el negocio hacia nuevos productos o servicios antes que la competencia.
 - Reconocer la oportunidad en donde los demás encuentran obstáculos.
- **Exigir eficiencia y calidad:**

- Esmerarse por hacer las cosas mejor, más rápido y al menor costo.
- Preocuparse por hacer que la empresa excedan las metas que él mismo se ha fijado.
- Hacer un seguimiento constante de los trabajos para verificar lo anterior.
- **Saber medir los riesgos:**
 - Poder calcular y evaluar las alternativas.
- **Ser fiel a los compromisos**
 - Recurrir incluso a sacrificios personales para cumplir sus compromisos
 - Satisfacer a los clientes y valorar el prestigio a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo.
- **Fijar objetivos y metas claras y alcanzables**
 - Fijar objetivos medibles a corto plazo.
 - Tener una visión clara del largo plazo.

El equipo emprendedor

Todo proyecto ha sido desarrollado por un equipo humano que es quien dirigirá el proyecto y le dará personalidad y forma a la empresa. Uno de los aspectos más delicados en el éxito de un emprendimiento es el equipo emprendedor y la inteligencia con la cual se formó. Al hablar de inteligencia hacemos foco en tres conceptos²:

- El equipo debería cubrir en la medida justa las necesidades técnicas que el emprendimiento requiere, ya sea en lo referente al producto / servicio, aspectos comerciales, financieros, administrativos, logísticos, legales, contables, etc.
- Es de suma importancia que los objetivos personales de los miembros del equipo se encuentren alineados con los objetivos generales del emprendimiento; de esta forma se logra el máximo rendimiento y compromiso de sus integrantes.
- Es vital considerar la forma en que los miembros se relacionan. Los equipos exitosos logran armonizar las distintas personalidades de sus integrantes con metodologías de relaciones que minimicen las fricciones.

Se debe detallar cuales son los miembros que han colaborado en el desarrollo de la idea así como un breve resumen de su historial académico y profesional. Esto sirve para luego bajar la información al plan de negocios para que los inversores lleguen a conocer el equipo y puedan convencerse de su motivación, experiencia y eficacia. Es recomendable no incluir más de un tercio por página por cada miembro enumerando sintéticamente aspectos relativos a los siguientes puntos:

- educación y preparación profesional
- experiencia práctica
- estancias en el extranjero
- experiencia directiva
- habilidades especiales

En la conformación del equipo son importantes las características especiales de todos los componentes del equipo, pero sobre todo la complementariedad entre ellos. Al posible inversor no le interesa la suma de rendimientos individuales sino que lo que quiere evaluar es si es un equipo completo y si se han evaluado la distribución de acciones futuras a realizar por cada miembro

También es un punto fundamental que el equipo tenga conocimiento y experiencia en el mercado objetivo, y especialmente, de sus actores (clientes, proveedores, etc.). La red de contactos se considera un factor fundamental de éxito.

La idea

El proceso creador - ¿Cómo generar una idea? – Evaluación de la idea – Viabilidad de la idea – Poner en marcha una idea

El proceso de desarrollo de un nuevo producto o servicio comienza con la búsqueda de ideas que pueden surgir a partir de varias fuentes como los consumidores, los especialistas, los competidores, los integrantes de la empresa, etc.

2. Nota publicada en el Diario El Cronista el día martes 20 de mayo de 2003. Agustín Badano. Coordinador del Centro de Emprendedores del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA).

El proceso creador

La palabra creatividad proviene del latín creare que significa engendrar, producir, crear. El ser humano cuando crea y recrea, es decir, combina de manera nueva y original materiales, ideas, símbolos, colores, formas, sonidos, movimientos, conformando de este modo productos y significados que antes no existían.³

La idea o creación no se produce en un acto único y privilegiado, sino que surge a partir de un proceso creador. El modelo de las siete fases: incógnita a resolver, información, incubación, iluminación, evaluación, elaboración y estrategia de realización y verificación; no sigue necesariamente un desarrollo lineal, sino que es un proceso dinámico con retroalimentación permanente por nuevas entradas de información a medida que se van desplegando las fases.

Problema a resolver

La percepción de la situación como desafío es la primera etapa del proceso que inicia una persona o grupo de personas en busca de la solución que de respuesta a dicha demanda. Pero dicha incógnita no tiene una única y mejor respuesta posible, sino que existen múltiples respuestas para resolverla en cada caso. Por eso, una vez percibido el problema se debe proceder a realizar su formulación lo más claramente posible, para así orientar mejor la tarea que sigue.

Recolección de la Información

En esta fase se debe acopiar, contactar, recoger y asimilar una cantidad importante y variada de información, para disponer en las siguientes etapas. Se puede acudir a bibliotecas, hemerotecas, videotecas, informes de internet, estudiar experiencias relacionadas con nuestro problema, consultar con personas que por su actividad puedan suministrarnos datos de interés, consultar datos estadísticos sobre el problema en cuestión, etc.

Incubación

A lo largo de esta etapa, todo el material consultado y recolectado va a ser sometido a un procesamiento inconsciente. Este proceso puede tener una duración variable, y es importante para la generación de la idea, dar a esta fase tiempo suficiente de acuerdo con el plazo con que contamos.

Existe un estímulo externo que es el que funciona como activador del proceso de elaboración inconsciente, propio de la fase de incubación. Este encuentro entre el proceso inconsciente y el factor desencadenante externo da a luz la idea que se estuvo incubando.

Cómo generar ideas

Dentro de los estímulos externos se incluyen las técnicas de creatividad entre las cuales podemos mencionar las siguientes⁴:

- **El brainstorming:** se apoya en el principio del juicio diferido. Consiste en la búsqueda de soluciones a un problema en dos tiempos claramente separados: la búsqueda de ideas y crítica y evaluación de ideas.
- **La descomposición:** se trata de un desarrollo del brainstorming que permite a la imaginación más loca hacerse presente. Ayuda a considerar un problema bajo puntos de vista muy variados y no convencionales.
- **Las matrices de descubrimiento:** se trata de un cuadro de doble entrada que permite poner en relación elementos que, a priori, no lo están. Es un medio muy eficiente para incitar a la mente a imaginar nuevas propuestas allí donde observa una falta o una insuficiencia.
- **Los escenarios:** se trata de la descripción, tan imaginativa como sea posible, de una situación que origina problemas. Se usan generalmente dos escenarios: el ideal y el catastrófico. Una vez establecido el escenario, se retoma sistemáticamente todas las propuestas y se intenta establecer cuál es la citación ideal y que es lo que se debería evitar. Esta técnica se trata de una forma de brainstorming organizado que por su forma permite expresar deseos e insatisfacciones frente a un mismo problema.
- **El enfoque analógico:** se trata de un procedimiento por rodeos. Consiste en alejarse del problema poniéndolo en relación con los conceptos, ideas, imágenes que sean inspiradoras. Luego, se debe retomar todo ese material y compararlo con el problema inicial, para extraer de él ideas de soluciones.

3. Churba, Carlos. La creatividad. Buenos Aires, Dunken, 1998.

4. Demory, Bernard. Técnicas de Creatividad. Barcelona, Garnica, 1997.

- **Las palabras inductoras:** se basa en el procedimiento de rodeo, se intenta pasar por caminos indirectos en los cuales se podrá recoger ideas que servirán para elaborar soluciones. Para esto se deben utilizar estímulos tomados al azar, a las que se las denomina palabra inductoras, los cuales se utilizarán para asociaciones que deben engendrar ideas de solución.

Iluminación

Esta fase expresa el momento privilegiado en el que la idea emerge del inconsciente y aporta la tan esperada solución al problema que se planteó en un principio.

Evaluación de la idea

Una vez que se tiene la idea, se debe proceder a confrontarla con los criterios pertinentes al tema que se está tratando.

Actualmente no se puede concebir una idea o negocio sin reconocer la existencia de un contexto en constante cambio, inserto en un mercado altamente competitivo, sin fronteras y dirigido hacia una integración global. Es por eso que tampoco es posible tomar una decisión sin reconocer los principales factores externos que la influyen o sin ser conscientes de nuestras limitaciones y fortalezas.

Si bien la intuición es necesaria durante el proceso de generación de las ideas, ésta no garantiza el éxito. Razón por la cual es de suma importancia utilizar una herramienta que sirva para evaluar el negocio y la toma de decisión en una forma ordenada y progresiva.

Frente a esto se debe ordenar y cuantificar los argumentos de la idea; analizar la factibilidad del negocio y establecer el grado de riesgo que implica su ejecución. Esta evaluación se debe realizar en cuatro etapas, respondiendo en cada una las siguientes preguntas:

- **1ª Etapa - Buscando oportunidades**
¿Cuál es mi negocio?
¿Qué es lo que lo diferencia de los demás?
- **2ª Etapa - Dimensión física**
¿Qué es lo que quiero hacer?
¿Qué necesito para llevarlo a cabo?
- **3ª Etapa - Dimensión económica**
¿Cuánto cuesta hacer esto?
¿Es negocio hacerlo?
¿Qué riesgo significa?
- **4ª Etapa - Dimensión financiera**
¿Con qué dinero lo hago?
¿Me conviene tomar créditos?
¿Podré pagarlos?
¿El negocio es rentable?

Esta metodología constituye en su conjunto las etapas de elaboración y evaluación de un proyecto de nuevo emprendimiento. Esta no sólo permite evaluar una alternativa, sino comparar entre varias a fin de seleccionar la más conveniente.

En el caso de que la idea no satisfaga dichos criterios, se tratará en lo posible de modificarla; si no se puede se debe reiniciar el proceso creador a partir de la segunda y tercer fase hasta encontrar una nueva idea.

Viabilidad de la idea

Una vez evaluada la idea es importante poder destacar brevemente cuales son los aspectos esenciales del proyecto, entre los cuales es importante describir:

- Los puntos fuertes
- Los aspectos más atractivos del mismo
- Una argumentación de su coherencia interna
- Identificación de los riesgos que puedan surgir

Luego, debe desarrollarse el plan de viabilidad, cuyo objetivo es aportar información que permita analizar el proyecto de inversión y determinar si es rentable llevarlo a cabo. Para ello, es necesario analizar:

- **La viabilidad técnica:** Capacidad profesional y gerencial.
- **La viabilidad económica:** Capacidad para cubrir costes y generar beneficios.
- **La viabilidad financiera:** Capacidad para obtener/generar recursos financieros.

Puesta en marcha de la idea

Comenzar con una nueva actividad significa tomar una decisión de la que se dependerá nuestro futuro. Es habitual dejarse llevar en un principio por el panorama optimista y por cifras que plantean importantes márgenes de ganancias. Sin embargo, muchos de los emprendimientos más prometedores cierran o dejan de ser redituables en un corto plazo.

Dentro de los factores que más inciden en la mortalidad de los micro-emprendimientos podemos mencionar:

- La identificación errónea del negocio
- La elección equivocada del socio
- La falta de apoyo familiar.
- Los imprevistos económicos y financieros

Frente a esto, y antes de poner en marcha el negocio, es sumamente necesario definir en forma clara:

- Cual será la actividad: por actividad se entiende al rubro o sector en el que se va a actuar.
- Cual será el negocio: por negocio se entiende a un emprendimiento puntual dentro de la actividad definida.

Para poder no cometer errores en la definición de la actividad y el negocio se debe buscar las oportunidades en actividades que tengan que ver con la experiencia y que agregue valor a ese mercado. Además, se debe tener en cuenta que lo que aparece como una idea generalizada que todo el mundo copia, termina no siendo oportunidad para nadie.

La organización

¿Qué es una organización? – Aspectos generales de la organización - Marco legal / Estructura legal de la organización –Plan de trabajo para el desarrollo del proyecto

¿Qué es una organización?

La organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valer el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

La estructura organizacional es el medio del que se sirve la organización conseguir sus objetivos con eficacia. Esta debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados. De esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Aspectos generales de la organización

Los aspectos de la organización incluyen la distribución de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura de la empresa. Este área hace referencia a la definición de los objetivos del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término. Para ello se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen.

Todo emprendimiento necesitará considerar aspectos de tipo organizativo. Esta organización debe ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias. Además, se deben establecer las siguientes fases:

- **Análisis estratégico y definición de objetivos**: se deben observar los aspectos externos e internos que son favorables y desfavorables para el desarrollo del proyecto para hacer un diagnóstico de la situación del mismo. A partir de este diagnóstico, se debe establecer los objetivos a corto y medio plazo como empresa.
- **Organización funcional de la empresa**: en esta fase, a partir de los objetivos fijados, se deben completar los siguientes pasos:
 - Definición de funciones.
 - Reparto de funciones en base a los curriculum y experiencia profesional.
 - Organigrama.
 - Gestión y dirección (proceso de toma de decisiones).
 - Perspectivas de la evolución de la plantilla.
 - Forma prevista de retribución (sueldos, reparto de beneficios, facturación por servicios).

Una vez establecida la definición de funciones y su reparto, se debe considerar la posibilidad de cuales pueden ser las actividades que sean llevadas a cabo por terceros ajenos a la empresa, tanto actividades de apoyo como contabilidad o gestión de personal, o la subcontratación de partes del proceso.

Este mecanismo de contratación es una buena recomendación para los comienzos de un emprendimiento. Ya que se deben aprovechar al máximo los recursos externos y consumir recursos escasos en las primeras etapas de una empresa, posponiendo las inversiones hasta que exista una sólida evidencia a favor del nuevo concepto de negocio. Es decir, el equipo humano debe concentrarse en proteger las actividades realmente esenciales que constituyen el elemento esencial de su diferenciación, personalidad, identidad o secreto y hacer una hábil utilización de la subcontratación tanto en aprovisionamientos como en distribución.

Marco legal de la organización

Un aspecto importante a tener en cuenta en la organización es el marco legal de constitución de la misma. En planos generales se debe estudiar los siguientes aspectos:

- El número de socios que desean iniciar el negocio.
- El importe del capital social.
- Los gastos de constitución.
- Los trámites a realizar para implantarla legalmente.
- Las obligaciones fiscales que se deberá afrontar.
- Las obligaciones laborales a las que estará sujeta.
- Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.

Selección del tipo de sociedad

Una vez que se tiene la idea, que se ha desarrollado el negocio, el producto o servicio y se han estudiado los medios de los que dispone para poner la empresa en marcha, es momento de fundar una empresa. Para esto se debe seleccionar una forma jurídica para la constitución de la sociedad. Habrá sociedad cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en la ley se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.⁵

- **Sociedad de Hecho:** es aquella que funciona como sociedad sin haberse instrumentado. Se le aplican las leyes correspondientes a las sociedades irregulares, la responsabilidad por los actos realizados en nombre de la sociedad recae en todos los socios de manera solidaria e ilimitada. La administración recaerá sobre los socios de manera conjunta o separada. Debe regularizarse mediante la adopción de uno de los tipos previstos por la ley previo acuerdo por mayoría entre los socios. La razón social variara de acuerdo con el tipo de sociedad adoptado. Los libros obligatorios son los comunes a todas las sociedades: Diario, Inventario y Balances, Sueldos y Jornales, IVA Compras e IVA Ventas.
- **Sociedad Colectiva:** en esta sociedad, los socios contraen responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales. La razón social se formara con el nombre de alguno, algunos o todos los socios, si no figurasen todos se agregara "y Compañía" más la denominación "Sociedad Colectiva" o "S.C.". La administración y supervisión estarán a cargo de quien se designe en el contrato o en su defecto de cualquiera de los socios indistintamente, salvo que se especifique la actuación conjunta de los mismos, en cuyo caso no podrán actuar separadamente. El administrador podrá ser removido por mayoría de decisión sin necesidad de pruebas, salvo que se especifique lo contrario en el contrato social, en cuyo caso conservara el puesto hasta la sentencia correspondiente. Para esta sociedad se entiende por mayoría, la mayoría de capital. El capital esta compuesto por dinero o su equivalente en especies, valuado en moneda nacional. Los libros obligatorios para esta sociedad son: Diario, Inventario y Balances, Actas, Sueldos y Jornales, IVA Compras e IVA Ventas.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** como el capital se divide en cuotas, la responsabilidad de los socios se limita al monto de las cuotas que suscriban. La denominación de la sociedad podrá incluir el nombre de uno o más socios, agregándose la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o "S.R.L.". Las cuotas sociales tendrán igual valor, que puede ser de 10 pesos o su múltiplo. El capital podrá conformarse con dinero o especies, contando para el primero con un plazo de dos años para integrar el 75 % del mismo, el 25% restante y las especies deberán integrarse al momento de la constitución. Las cuotas son libremente transmisibles salvo disposición en contrario en el contrato. La administración y representación corresponde a uno o más gerentes, socios o no, designados en el instrumento constitutivo o posteriormente, por tiempo determinado o indeterminado, en forma conjunta o indistinta, con atribuciones específicas o generales. La fiscalización puede establecerse optativamente mediante la creación de un síndico o consejo de vigilancia, u obligatoriamente para

5. Ley de Sociedades 19.550

las sociedades cuyo capital supere los 2.100.000 pesos. En ambos casos se aplicaran supletoriamente las reglas correspondientes a la sociedad anónima. En cuanto a las Asambleas de socios, en el contrato se especificara su frecuencia y la forma de deliberar y tomar acuerdos. Los libros obligatorios son: Diario, Inventario y Balances, Actas, Sueldos y Jornales, IVA Compras e IVA Ventas.

- **Sociedad Anónima:** el capital esta representado por acciones y los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas. La denominación puede incluir el nombre de una o más personas de existencia visible mas la expresión "Sociedad Anónima" o "S.A.". La constitución debe realizarse por instrumento publico y por acto único o por suscripción publica de acuerdo con las formalidades expresadas en la Ley 19.550. El capital no podrá ser menor a 12.000 pesos y debe suscribirse totalmente al momento de la celebración del contrato. En los supuestos de mora, aumento, capitalización de reservas, limitaciones, resarcimientos y demás circunstancias relativas al mismo, se cumplirán con las formalidades expresadas en la Ley 19.550 al respecto. Las acciones serán de igual valor, expresado en moneda nacional. En el caso de que se coticen en bolsa, la Comisión Nacional de Valores ejercerá funciones de fiscalización sobre la sociedad en los ámbitos que sean de su competencia. La Administración de la sociedad recaerá sobre el Directorio, este es nombrado por los socios en asamblea ordinaria, quienes también decidirán sobre los asuntos relativos a la designación y remoción de síndicos y miembros del consejo de vigilancia así como también sus responsabilidades y remuneraciones, modificaciones del capital, balance general, estado de resultados, distribución de ganancias y perdidas, memorias, informes del sindico y todas las cuestiones que no recaigan en otros órganos. El Sindico o Consejo de Vigilancia tendrá a su cargo la fiscalización de la sociedad. Los libros obligatorios para la sociedad son: : Diario, Inventario y Balances, Sueldos y Jornales, IVA Compras e IVA Ventas, Actas de Asambleas, Actas de Directorio, Registro de Asistencia a Asambleas, Registro de Acciones.

Constitución de la sociedad

La constitución de la sociedad se manifiesta mediante un contrato, firmado por los socios, en el que manifiestan su acuerdo y reglamentan sus derechos y obligaciones para con la sociedad. El instrumento del contrato es privado cuando se realiza personalmente entre los socios, sin intervención de ningún funcionario publico. Cuando hay intervención de un escribano publico y el contrato se protocoliza, el instrumento es publico. La sociedad sólo se considera regularmente constituida al ser inscrita en el Registro Publico de Comercio, dentro de los 15 días de su otorgamiento. Si hubiera sido realizado por instrumento privado, la inscripción se hará previa ratificación ante un juez, a menos que las firmas estén certificadas ante escribano publico.

Plan de trabajo para el desarrollo del proyecto

Para que los objetivos de la empresa puedan cumplirse, sus áreas funcionales deben concordar y complementarse. Es por eso que para el correcto funcionamiento de las mismas se debe generar un plan de trabajo. Este consiste en asignar los siguientes elementos de tal manera que se pueda cumplir con los objetivos establecidos:

- Tiempos de las tareas,
- Responsables de cada tarea,
- Metas a cumplir,
- Recursos asignados a cada actividad.

El plan de trabajo consistirá en la expresión concreta, clara y específica de lo establecido en cada una de las áreas y se concretará en el programa de realización. Para la realización del mismo deben fijarse objetivos temporales, y debe fijarse una secuencia lógica de actuación.

Equipos e infraestructura

Toda organización necesita de un lugar físico donde asentarse. Se deberán evaluar las necesidades reales de las infraestructuras necesarias para su correcto funcionamiento. Esta infraestructura puede abarcar los siguientes puntos:

- Locales y oficinas.
- Maquinaria y herramientas.
- Instalaciones.
- Elementos de transporte.
- Equipos para el proceso de información.
- Aplicaciones informáticas.

- Mobiliario.
- Derechos de traspaso/ Patentes y marcas.
- Depósitos y fianzas.
- Gastos de constitución y puesta en funcionamiento.

Las premisas establecidas en el plan determinarán el tipo de equipos e instalaciones necesarias. Por ejemplo, si el posicionamiento, debido al segmento de mercado seleccionado, requiere una fuerte inversión en un determinado tipo de instalaciones, el hecho de no realizar dicha inversión, o realizar una alternativa que suponga un coste menor, puede suponer que el segmento objetivo, no contemple que la empresa puede satisfacer sus necesidades.

En el plan se indicará de qué se dispone en el momento inicial, las características de los equipos requeridos y se cuantificará la inversión requerida así como la política de amortizaciones que se seguirá.

El mercado

Concepto de mercado – La situación del mercado – Investigación de mercado - Definición del mercado – Segmentación del mercado

Concepto de mercado

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparte una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.⁶ En consecuencia son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto.

Estos consumidores comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Se llaman consumidores reales a aquellos que consumen estos productos y consumidores potenciales a los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Todas las acciones de marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas. Debido a esto es importante establecer los distintos tipos de mercados:

- **Mercado Total:** es aquel que está formado por el universo de personas con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de la empresa.
- **Mercado Potencial:** está formado por todas las personas del mercado total que además de desear un producto / servicio, están en condiciones de adquirirlas.
- **Mercado Meta:** esta conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.
- **Mercado Real:** representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

La Situación Del Mercado

Cuando se encara un emprendimiento se debe ser capaz de descubrir las oportunidades para generar nuevos negocios y no suponer que esta situación se mantendrá igual para siempre. Para eso es importante estudiar la situación del mercado a tres niveles:

El Entorno Nacional

Se debe estar informado de los cambios que se producen en los campos político, económico, social y tecnológico. Hoy en día recibimos una fuerte influencia en nuestras actividades de las decisiones del gobierno, la marcha de la economía, la violencia, la pobreza y las sorprendentes y rápidas innovaciones tecnológicas.

En los últimos años las evoluciones de entorno han adquirido considerablemente importancia en la marcha de los negocios como consecuencia del evidente avance hacia un mercado libre y competitivo.

El Sector Especifico

Los cambios en el entorno causan diversos efectos en cada sector considerando el tipo de productos o servicios, la competencia, la producción, los precios y las tendencias de los consumidores.

El Consumidor

6. Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México, Prentice Hall, 8va. Ed., 1996.

En un mercado de libre competencia, es el consumidor o comprador el que tiene la decisión final sobre el éxito o fracaso de un producto o servicio. Es por eso que se debe tener en cuenta como es su proceso de decisión de compra y sus hábitos de consumo, y como éstos van variando en el tiempo.

Investigación de mercado

La investigación de mercados es una herramienta que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo a través de la información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadotecnia. Esta se basa recolección de datos de la realidad, que luego son analizados y procesados mediante técnicas estadísticas obteniendo como resultados la información buscada.

Es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las estrategias de marketing y para mejorar la comprensión del proceso de las mismas.

La investigación de mercado se transforma así en un apoyo para la dirección superior brindándole un mejor panorama sobre la decisión a tomar para la resolución de los problemas de marketing. No obstante, ésta no garantiza una solución buena en todos los casos, mas bien es una guía que sirve de orientación para facilitar la conducta en los negocios y que a la vez tratan de reducir al mínimo el margen de error posible.

Ámbito de Aplicación de la investigación de mercado

La investigación de mercado puede aplicarse en la práctica a varios campos bien definidos de los cuales se deben analizar algunos aspectos importantes, estos son:

- **El consumidor**
 - Motivaciones de consumo.
 - Hábitos de compra.
 - Opiniones sobre el producto propio y los de la competencia.
 - Aceptación de precio, preferencias, etc.
- **El producto**
 - Estudios sobre los usos del producto.
 - Tests sobre su aceptación.
 - Tests comparativos con los de la competencia.
 - Estudios sobre formas, tamaños y envases.
- **El mercado**
 - Estudios sobre la distribución.
 - Estudios sobre cobertura de producto en tiendas.
 - Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
 - Estudios sobre puntos de venta, etc.
 - La publicidad.
 - Pre-tests de comerciales y campañas.
 - Estudios a priori y a posteriori de la realización de una campaña, sobre actitudes del consumo hacia una marca.
 - Estudios sobre eficacia publicitaria, etc.

Categorías de la investigación de mercados

La investigación de mercado puede ser categorizada en función de la fase del proceso de comercialización en la que se recabada la información. Desde este punto de vista se pueden identificar tres tipos:

- **La investigación exploratoria:** es apropiada en la etapas iniciales del proceso. Esta diseñada para obtener una noción preliminar de la situación con costo y tiempo mínimos. El diseño de la investigación se caracteriza por su flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y para descubrir otros puntos de vista no reconocidos previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles. Estos incluyen fuentes secundarias de informaciones , observación entrevistas con expertos, entrevistas de grupos con personas especializadas y casos.
- **La investigación concluyente:** suministra información que ayuda a los gerentes a evaluar y seleccionar un curso de acción. Su diseño se caracteriza por centrarse en procedimientos formales. Esto

incluye objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos. Generalmente se redacta un cuestionario detallado junto con plan formal de muestreo. La información a recolectar estará relacionadas con las alternativas en evaluación. Los posibles planeamientos de investigación incluyen encuestas experimentos, observaciones y simulaciones.

- **El monitoreo del desempeño:** es un elemento esencial para controlar programas de marketing de acuerdo con los planes trazados. La desviación del plan puede resultar de una ejecución inadecuada del programa y/o cambios no anticipados de los factores del contexto. El monitoreo efectivo del desempeño incluye las variables de la mezcla de marketing y las correspondientes al contexto, junto con la medidas de desempeño tradicionales, tales como: ventas , participación de mercado, utilidades y retorno de la inversión.

Métodos de investigación de mercado

Los métodos a aplicar para realizar la investigación de mercado varían en función de lo propósitos y circunstancias de cada caso en particular . Los más comunes son:

*** Investigación de antecedentes:**

En este tipo de investigación se utilizan los llamados datos secundarios que consisten en información y estadísticas ya existente en algún sitio (cámaras, empresas, bases de datos, etc.) y que pueden ser utilizadas para tomar conocimiento del fenómeno comercial en cuestión. Aunque su costo es reducido, la información que es posible obtener por esta vía es muy general y sirve solo como una primera aproximación al tema. Es importante que el investigador cuide que la misma sea confiable, actualizada y pertinente a los fines perseguidos.

*** Investigación cuantitativa:**

Este método apunta a la obtención de datos primarios recurriendo a la realización de encuestas a los involucrados en el proceso comercial. Tanto su costo como su utilidad son mucho mayores que en el método anterior. Se recurre a procedimientos estadísticos para obtener muestras representativas del universo que va a ser investigado de modo de lograr que los resultados tengan una razonable validez. El diseño de los cuestionarios, las muestras, el entretenimiento de los encuestadores, la supervisión y control de trabajo, el procesamiento de la información, su análisis, así como la formulación de conclusiones constituyen todos factores que en este caso adquieren fundamental relevancia para el éxito. Este es uno de los métodos más empleados para la investigación el mercado.

*** Investigación cualitativa:**

La investigación cualitativa o motivacional profundiza más cada encuesta, con vistas a obtener información mas precisa y detallada, aunque abarcando una mucho menor cantidad de casos. Este método estudia las variables de tipo psicológicas que subyacen al comportamiento de compra, son variables profundas no ligadas a lo racional con un alto valor emotivo y afectivo.

Esta investigación consiste en sesiones de grupos reducidos de personas que son conducidas por un psicólogo especializado en indagaciones de tipo comercial. Este trabaja en base a una guía de pautas, diseñada para orientarlo acerca de los aspectos a investigar. La información que es posible conseguir de esta manera es de mucha mayor profundidad que con otros métodos.

*** Investigación experimental:**

La investigación experimental, implica efectuar un experimento con los consumidores a efectos de apreciar su relación ante una determinada acción comercial.

Plan de investigación de mercado

La investigación de mercado se realiza a partir de las siguientes etapas⁷:

1. Descubrimiento y definición del problema:

- Descubrimiento del problema: la identificación del problema es el primer paso hacia la solución. La tarea de la investigación de mercado consiste en resolver un problema, definir una oportunidad o supervisar y evaluar las operaciones que se llevan a cabo.
- Definición del problema: esta proporciona un sentido de dirección a la investigación. La atención cuidadosa en esta etapa permite establecer los objetivos adecuados.

7. kmund, William. Exploring marketing research. Filadelfia, Dryden, 2000.

- Investigación exploratoria: su propósito consiste en reducir en forma progresiva la amplitud del tema a investigar y transformar los problemas ambiguos en problemas bien definidos que incorporen objetivos de investigación específicos. Para ello se pueden emplear diferentes técnicas: análisis de datos secundarios, estudios piloto, estudios de casos y encuestas sobre experiencia.
- Definición de objetivos de la investigación: una vez identificado y aclarado el problema se deben establecer los objetivos de la investigación, los cuales deben ser claros y definidos, y formular la hipótesis, la cual debe ser comprobable y bien establecida.

2. Planeación del diseño de la investigación:

El diseño de la investigación es un plan de maestro que especifica los métodos y procedimientos para recopilar y analizar la información necesaria.

- Selección del método básico de la investigación: las cuatro técnicas básicas de diseño para la investigación son:

Las encuestas, es el método más común para obtener datos primarios. En esta se recopila la información de una muestra de personas mediante un cuestionario que puede ser telefónico, por correo o persona a persona.

Los experimentos, son los que tienen el mayor potencial para establecer las relaciones de causa y efecto.

Los datos secundarios, es la utilización de datos previamente recopilados.

La observación, consiste en simplemente registrar lo que es posible de observar.

Los objetivos del estudio, las fuentes de datos disponibles, la urgencia de la decisión y el costo de obtención de los datos determinarán la técnica de diseño a seleccionar.

3. Planeación de la muestra:

El muestreo incluye cualquier procedimiento que utilice un pequeño número de artículos o partes de la población para obtener una conclusión con respecto al total de la población. En resumen, es una porción de una población mayor.

- Definición de la población meta: es la definición de la población y la determinación de las unidades de muestreo.

- Tamaño de la muestra: se debe determinar cual va a ser la extensión de la muestra, por lo general, las muestras grandes son más precisas que las pequeñas, pero si se realiza un muestreo apropiado de probabilidad permite que se obtenga una pequeña parte del total de la población con una medida confiable del conjunto.

- Técnica de selección de unidades de muestreo: existen dos técnicas básicas

La probabilística, que es aquella en la que cada integrante de la población tiene igual probabilidad de ser seleccionado que el resto.

La no probabilística, que es aquella en la que las unidades de la muestra se seleccionan sobre la base de un criterio personal.

4. Recopilación de datos:

Una vez que se formalizó el diseño de la investigación comienza la etapa de recopilación de datos. Estos datos pueden ser recopilados por personas o registrados por máquinas. Hay diversos métodos para esta recopilación: el método de las encuestas, en donde se requiere la participación directa del encuestado; o el método discreto, en donde los sujetos no participan activamente.

- Prueba preliminar: se utiliza una pequeña parte de la muestra para determinar si el plan de recopilación es apropiado para el estudio principal.
- Estudio principal: es la realización del total de la muestra.

5. Procesamiento y análisis de los datos:

- Edición y codificación: una vez que el trabajo de campo se haya completado, los datos deben presentarse en un formato que responda las preguntas que la empresa necesita. La edición de los datos implica la revisión de las formas de recopilación de datos en cuanto a las omisiones, la legibilidad y la consistencia en la clasificación; corrige, además, los errores del entrevistador antes que los datos se transfieran a la computadora. Luego se deben interpretar, clasificar, registrar y transferir los datos a la computadora en forma de códigos, para lo cual anteriormente se deben codificar todas aquellas preguntas que no lo estaban.

- Análisis: es la aplicación de la lógica para entender los datos recopilados. Éste incluye la determinación de patrones consistentes y el resumen de los detalles relevantes descubiertos en la investigación.

6. Preparación de conclusiones e informes:

Esta etapa consiste en interpretar la información y obtener conclusiones para la toma de decisiones en la empresa o negocio. El informe de investigación debe comunicar la eficacia de los hallazgos de la investigación.

Definición del mercado

La definición del mercado va a servir para delimitar qué tamaño tiene el mercado y qué posibilidades de crecimiento plantea. Para ello se debe definir:

- **El mercado geográfico:** donde se delimitan las zonas donde se piensa ofrecer el producto o servicio.
- **El mercado objetivo:** en el cual se definen los segmentos de mercado específicos a los que la micro-empresa se va a dirigir.
- **La situación del mercado:** la cual describe el estado actual y la posible evolución o tendencia futura.
- **El perfil del cliente potencial:** se identifican a los futuros consumidores del producto o servicio.

Para esta definición hay que basarse en datos o estadísticas fácilmente verificables distinguiendo si se trata de un mercado ya existente o de un mercado completamente nuevo. Si se trata de un mercado ya existente los datos se pueden obtener fácilmente a través de estadísticas en prensa comercial, datos de organismos públicos o de asociaciones comerciales. En cambio si se trata de un mercado completamente nuevo es necesario un pequeño estudio de mercado para la delimitación del tamaño del segmento de mercado al cual nos dirigimos.

Identificar los segmentos de mercado es importante para poder agrupar a los clientes potenciales y definir criterios consistentes en cuanto al diseño del producto, el precio, la publicidad y la distribución.

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un producto o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing. Es debido a eso que la segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, es por eso que se deben tomar en cuenta varias dimensiones. Frente a esto se recomienda presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado.

Una buena segmentación debe tener como resultado segmentos de mercado con las siguientes características:

- **Ser intrínsecamente homogéneos:** los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing.
- **Heterogéneos entre sí:** los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing.
- **Bastante grandes:** para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
- **Operacionales:** Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

Ventajas de la segmentación

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se simplifica.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

Proceso de segmentación

Para realizar la segmentación de manera correcta se deben seguir los siguientes pasos:

1. **Estudio:** se debe examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan acabo entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Se recaban datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.
2. **Análisis:** se hace la interpretación de los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.
3. **Perfiles:** se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian.

Tipos de Segmentación de mercado

- **Segmentación Geográfica:** se subdivide al mercado con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- **Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia. Está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas se encuentra: la edad, el genero, el ingreso, la ocupación, la escolaridad, etc.
- **Segmentación Psicográfica:** se basa en la examinación de atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- **Segmentación por comportamiento:** se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

El producto / servicio

Definir el producto – Ciclo de vida del producto - Nuevos productos – Línea de productos – Análisis de valor – Producción de productos

Definición de producto

El producto es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan. La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos; en realidad están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos. Por eso el concepto que la empresa debe tener en cuenta es vender los beneficios de un producto más que el mero producto.

En realidad, el producto que vende una compañía para proporcionar los beneficios y la satisfacción de los deseos del consumidor quizá no sea en absoluto un artículo físico y tangible, sino que puede ser un servicio, lugar o idea.

Ciclo de vida del producto

Todos los productos pasan por un ciclo de vida, desde su nacimiento hasta su muerte un producto pasa generalmente por cuatro etapas fundamentales: Introducción, Crecimiento, madurez y declinación.

La mezcla de mercadotecnia del producto de una micro-empresa debe modificarse durante las cuatro etapas debido a que:

- Las actitudes y las necesidades de los clientes pueden variar en el curso del ciclo vital del producto.
- Se pueden abordar mercados completamente distintos en las diferentes etapas del ciclo vital.
- La naturaleza de la competencia se desplaza hacia la forma pura u oligopolio.

Introducción del producto

Durante esta etapa el producto se lanza al mercado con una producción bastante grande y un programa exhaustivo de mercadotecnia; es cuando el producto es distribuido por primera vez y puesto a disposición de los compradores. La Introducción lleva tiempo y el crecimiento de las ventas pueden ser lento.

En esta etapa las utilidades son negativas o bajas por la escasez de ventas y porque los gastos de distribución y promoción son altos. Se necesita mucho dinero para atraer a los distribuidores. Los gastos de promoción son altos para informar a los consumidores sobre el nuevo producto e impulsarlos a que los prueben. Esta etapa es la más riesgosa y cara, sin embargo, en el caso de productos realmente

nuevos, existe escasa competencia directa. El programa promocional puede diseñarse para estimular la demanda primaria más que la secundaria es decir, el tipo de producto se pone de relieve y no la marca del vendedor.

Etapa de crecimiento

En esta etapa de crecimiento o aceptación del mercado las ventas crecen rápidamente, los competidores entran en el mercado en grandes cantidades porque las perspectivas de las utilidades resultan sumamente atractivas. El creciente número de competidores da lugar a un incremento en el número de distribuidores y las ventas suben repentinamente. Los precios permanecen estables o disminuyen ligeramente.

Las empresas siguen gastando lo mismo o un poco más en promoción para mantenerse en la competencia y siguen educando el mercado. En esta etapa las compañías utilizan diferentes estrategias para sostener el crecimiento rápido; mejoran la calidad del producto y agregan nuevas características y modelos; penetran nuevos segmentos del mercado y abren nuevos canales de distribución; la publicidad cambia.

Etapa de madurez

Esta etapa se caracteriza por la acentuación de la competencia, la disminución de las ventas y la disminución de utilidades, normalmente esta etapa es la más larga que las anteriores en donde en la primera parte de este periodo las ventas siguen creciendo a un ritmo menor luego tienen a estabilizarse pero disminuye las utilidades del fabricante es por ello que los retos que se plantean son mayores.

Los competidores empiezan a bajar los precios, incrementan su publicidad y promociones de ventas y a subir sus presupuestos de investigación y desarrollo para mejorar el producto. Estas medidas implican que las utilidades disminuyan. Los más débiles empezaran a salir del mercado y a la larga solo quedaran los que ocupen las mejores posiciones. Frente a esto muchas empresas tienen que pensar en modificar:

- El mercado: para incrementar el consumo del producto actual se puede modificar el mercado buscando nuevos usuarios y segmentos de mercado, incrementando el uso entre los usuarios del momento o reposicionando la marca para atraer un segmento mayor o de crecimiento más rápido.
- El producto: también es posible modificar las características del producto con una estrategia de mejoramiento de la calidad, del aspecto o del estilo (atractivo).
- La mezcla de mercadotecnia: otra alternativa es modificando uno o varios elementos de la mezcla como la reducción de precios, el lanzamiento de una campaña de publicidad o promoción de ventas más, el cambio de canales de distribución u ofreciendo nuevos servicios a los compradores.

Etapa de declinación del producto

A la larga las ventas de casi todas las formas y marcas de productos tienen su final. La declinación puede ser lenta o rápida, inclusive pueden llegar a cero o alcanzar un nivel bajo en que se mantienen durante años. Los principales motivos de esta declinación son:

- Avances tecnológicos
- Cambios en los gustos de los consumidores
- Creciente competencia

Mantener un producto débil puede ser muy costoso y no solo en cuanto utilidades se refiere, hay muchos costos ocultos: puede exigir mucho tiempo del administrador, frecuentes ajustes de precios e inventarios, atención de los publicistas y vendedores que podría dedicarse con más provecho o hacer saludables otros artículos más productivos. Su pérdida de reputación puede repercutir en la imagen de la compañía y sus otros productos, pero el mayor costo puede ser a futuro, pues la conservación de productos débiles demora la búsqueda de reemplazos.

En esta etapa se tienen que tomar decisiones muy importantes al identificar el envejecimiento de los productos:

- Mantener la marca sin modificaciones con la esperanza de que los competidores se retiren y por otra parte puede decidirse reposicionar la marca.
- Segar el producto, es decir reducir varios costos con la esperanza de que las ventas se mantengan en un nivel más o menos adecuado durante cierto tiempo.
- Retirar el producto de la línea y del mercado, en este caso puede venderlo a otra compañía o simplemente liquidarlo a su valor de desecho.

Nuevos productos

Frente a los rápidos cambios en gustos, tecnología y competencia, una compañía no puede confiar únicamente en los productos que ya existentes. Los clientes desean y esperan nuevos y mejores artículos. La competencia hace todo lo posible para producirlos, y todas las compañías necesitan un programa de desarrollo de nuevos productos.

Un nuevo producto puede ser creado de muchas maneras. Un concepto enteramente nuevo se puede traducir en un nuevo artículo y/o servicio o también se pueden hacer simples cambios secundarios en un producto existente y convertirlo en uno nuevo o se puede ofrecer un producto existente a nuevos mercados.

El proceso de desarrollo de producto sigue generalmente la siguiente secuencia:

- Identificación de oportunidades
- Diseño
- Prueba
- Especificación
- Introducción

En una micro-empresa debido a su tamaño y recursos reducidos, esta secuencia suele llevarse con mayor rapidez y menor desarrollo que en una empresa de mayor tamaño. Pero sigue siendo aconsejable que aunque a menor escala se puedan respetar y pasar por estos pasos antes del lanzamiento de un nuevo producto.

Categorías de nuevos productos

Cualquier cambio de una característica física (diseño, color, tamaño, etc.) por pequeño que sea, crea otro producto. Este cambio brinda a la micro-empresa la oportunidad de utilizar un nuevo conjunto de mensajes para llegar a lo que esencialmente es un mercado nuevo.

Dentro de los nuevos productos se pueden resaltar las siguientes características:

- Productos que son realmente innovadores: son productos para los que existe una verdadera necesidad pero los cuales todavía no tienen sustitutos que se consideren satisfactorios. En esta categoría podrían incluirse, productos que son muy diferentes a los que existen hoy pero que satisfacen las mismas necesidades.
- Sustitutos de los productos actuales: son productos que son notablemente diferentes a los que existen hoy y que de alguna manera reemplazan a uno ya existente.
- Productos de imitación: son aquellos productos que son nuevos para un micro-emprendimiento en particular pero no para el mercado.

Marca

En el actual escenario competitivo de productos y servicios el manejo de la marca es un aspecto esencial. Este implica una organización interna en función de las marcas a partir de la función del brand manager. Sin embargo, aun en las empresas que no están organizadas por marcas resulta indispensable la planificación de su construcción, su crecimiento y su control.

En ese sentido, es importante que en el plan de la empresa se contengan definiciones precisas acerca de:

- El *brand naming*.
- La simbología marcaria: logotipo, isotipo y gama cromática.
- Posicionamiento de marca.
- Identidad de marca.
- *Brand character*.
- Portafolio marcario.

Es importante entender que la marca conlleva en sí misma la promesa que el producto y la compañía le hacen al mercado. Por lo tanto, se debe realizar un permanente monitoreo del cumplimiento, tanto real como simbólico, de esa promesa.

Por otra parte en relación a la marca interesan particularmente dos aspectos:

- Promocional: en la selección de la marca se deben tener en cuenta cuestiones como: su pronunciación, su relación con el producto, si se identifica con la empresa o no, etc. El hecho es que la marca juega un rol clave en la identificación del producto y su posicionamiento, específicamente en los de consumo masivo.
- Legal: En cuanto al aspecto legal, implica al mismo tiempo una restricción y una protección de derechos, condicionando la elección de la marca cuando existen otras iguales.

Registro de marca

Packaging

En un escenario competitivo donde los productos son cada vez más parecidos o rápidamente imitados, el packaging juega un rol fundamental en muchas categorías. La estrategia de packaging debe tener, por lo tanto, un lugar propio y destacado dentro del plan de la empresa.

Envasar suele parecer muy simple, sin embargo, un nuevo envase puede dar lugar a la creación de un nuevo producto. No existen reglas precisas para la toma de decisiones sobre envase, pero sí es necesario observar los atributos requeridos en cada circunstancia específica. Entre algunos de los aspectos a tener en cuenta se destacan:

- La protección del producto.
- El adecuado tamaño y cantidad.
- El bajo costo.
- Que sea vendedor.
- Que brinde información al comprador.
- Que ayude a la venta de otros productos de la misma línea.

Línea de productos

Un extenso grupo de productos, que están destinados a usos esencialmente semejantes y que poseen características físicas muy parecidas, constituyen una línea de productos. Cada línea de producto requiere una estrategia de mercadotecnia y se deben tomar decisiones en cuanto a la extensión de la línea y sus características.

Mezcla de producto

Cuando una empresa posee diversas líneas de producto tiene una mezcla de producto, también llamada surtido de producto. Esta mezcla es el conjunto de todas las líneas de producto y artículos que la empresa ofrece. Cada una de estas líneas y sublíneas tienen muchos productos individuales.

La mezcla de producto de la empresa se puede describir según su:

- Amplitud: esta se refiere al número total de productos que maneja la compañía.
- Longitud: también se puede calcular la longitud promedio de una línea, dividiendo el total marcas por el número de líneas.
- Profundidad: es la que indica cuántas versiones de cada producto se ofrecen dentro de una línea.
- Consistencia: esta se refiere a que tan parecidas son las diversas líneas en cuanto a su uso final, sus requisitos de producción, canales de distribución u otros factores.

Estas dimensiones de la mezcla de producto constituyen los puntos de partida para definir la estrategia de producto de una empresa, esta puede incrementar su negocio de cuatro maneras:

- Añadiendo nuevas líneas, con lo cual amplía su mezcla. De esta forma, las nuevas líneas aprovechan la reputación de la empresa en sus otras líneas.
- Alargando sus líneas de producto para convertirse en una compañía de línea completa.
- Agregando más versiones de cada producto y con ello profundizar su mezcla.
- Buscando una mayor o menor consistencia de línea de producto, dependiendo de si quiere adquirir una sólida reputación en un solo campo o en varios.

Para tomar estas decisiones, no sólo es necesario comprender bien los deseos de los consumidores y las estrategias de los competidores, sino también prestar atención a las políticas sociales, que son cada vez más importantes y afectan las decisiones sobre productos.

Componentes de la mezcla

En el diseño de la mezcla de productos, es importante que la empresa establezca el comportamiento que deben asumir algunos de sus componentes. Dicho comportamiento corresponde a:

- Producto líder: es aquel que brinda las mayores ganancias a la empresa.
- Producto de atracción: es aquel que es utilizado para atraer al cliente.
- Producto de estabilidad: es aquel que permite a la empresa evitar las fluctuaciones en ventas que podría estar experimentando.
- Producto táctico: es aquel que es utilizado por la empresa para reforzar su posición frente a la competencia. Las empresas líderes hacen uso de productos tácticos con la finalidad de atacar a sus competidores.

Análisis del valor

En una empresa existe la necesidad de mejorar constantemente los productos y los servicios que se producen para seguir siendo competitivos. La innovación es una necesidad básica en todo lo que se hace. El análisis del valor proporciona una manera conveniente de organizar la innovación, enfocada a mejorar el valor de los productos y de los servicios.

El análisis del valor es una filosofía que busca eliminar todo aquello que origine costos y no contribuya al valor ni a la función del producto o del servicio. Su objetivo es satisfacer los requisitos de rendimiento del producto y las necesidades del cliente con el menor costo posible.

Es importante establecer bien la diferencia que existe entre el costo y el valor.

- El costo es un término absoluto que se expresa en pesos y centavos y que mide los recursos que se utilizan para crear un producto o servicio, frecuentemente incluye la mano de obra, los materiales y los costos indirectos.
- El valor es la percepción que tiene el cliente de la relación de utilidad del producto y servicio con su costo. La utilidad incluye la calidad, confiabilidad y rendimiento de un producto para el uso que se le busca dar. El valor es lo que busca el cliente: satisfacer sus necesidades con el menor costo.

Por lo tanto el valor de un producto, se puede mejorar incrementando su utilidad para el cliente con el mismo costo o disminuyendo el costo con el mismo grado de utilidad. Esto se hace mediante la eliminación de funciones innecesarias o costosas que no contribuyan al valor.

En el análisis de valor se utilizan los siguientes términos o definiciones:

- Objetivo: es el propósito por el que existe el producto o servicio.
- Función básica: es aquella que si se elimina haría que el producto dejara de tener utilidad en términos de su objetivo.
- Funciones secundarias: son a existen para apoyar una función básica debido a la manera en que se diseñó el producto en particular.

El análisis del valor es una manera organizada de mejorar la utilidad de un producto con relación a su costo. En el análisis del valor se examina cada función del producto en busca de su posible eliminación o mejoría, durante este proceso no se da nada por sentado. Los resultados pueden ser bastante drásticos, muchas veces se obtiene una mejoría de valor mayor al 10% y en ocasiones hasta el 50% o más.

Producción de productos

Con independencia de si la empresa va a producir o comprar sus productos es necesario establecer y conocer toda la información necesaria sobre el proceso de producción o de prestación del servicio requerido. Los puntos más importantes a tener en cuenta para desarrollar son:

- al proceso de elaboración del producto o servicio
- la tecnología aplicada
- la determinación del coste del producto o servicio

El cliente

Conducta del consumidor – Satisfacción del cliente – Fidelización del cliente

Frente a la gran competencia que existe en el mercado, hoy en día la clave para la empresa está en cumplir y satisfacer las necesidades y deseos de sus cliente. Una compañía enfocada al cliente es aquella que reconoce que sus únicos y verdaderos activos son los clientes satisfechos. En el mundo de hoy el punto de partida debe ser el cliente, no el producto o la tecnología en si mismo, y esto significa que las compañías deben organizarse de forma diferente para sobrevivir.

Conducta del consumidor⁸

Como primer paso para conocer al consumidor hay que comprender su comportamiento de compra. Los estímulos ambientales y de marketing entran en la mente del consumidor, luego son su características propias y el proceso de decisión los que conducen a la decisión de compra. La función principal de la empresa consiste en comprender que es lo que sucede en la mente del consumidor entre la llegada del estímulo externo y la decisión de compra.

Características del consumidor

Entre los principales factores que influyen en la conducta del consumidor se pueden nombrar los:

- Culturales: son aquellos que ejercen la más amplia y profunda influencia. Estos están relacionados con la cultura, la subcultura y la clase social.
- Sociales: estos son los que están relacionados con el grupo de referencia, la familia y la función y condición social.
- Personales: entre estas características se destacan la edad y la etapa del ciclo de vida, la ocupación, las circunstancias económicas, el estilo de vida, la personalidad y la autoestima.
- Psicológicos: en este se incluyen la motivación, la percepción, el aprendizaje, las creencias y las actitudes.

8. Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México, Prentice Hall, 8va. Ed., 1996.

Proceso de decisión de compra

Si bien es importante conocer los factores que influyen al consumidor, es de suma importancia que la empresa pueda comprender la manera real en que los consumidores toman su decisión de compra. Como primer paso se deben distinguir cinco funciones que podría desempeñar la persona en una decisión de compra:

- **Iniciador:** es la persona que sugiera la idea de adquirir el producto o servicio específico.
- **Influyente:** es aquel cuyos puntos de vista o sugerencias tienen algún peso en la decisión final.
- **Decidor:** es la persona que determina alguna parte de la decisión de compra: si se compra, qué se compra, cómo se compra y dónde se compra.
- **Comprador:** es la persona que realiza la compra.
- **Usuario:** es la persona que consume o usa el producto o servicio.

Estas funciones pueden estar encaradas por una sola persona o por varias. Una empresa necesita identificar estas funciones ya que tienen implicaciones en el diseño del producto, la determinación de los mensajes y el destino que se asigna al presupuesto de promoción.

El proceso de toma de decisión también varía según el tipo de decisión de compra que la persona debe tomar. Entre más complejas y costosas son las decisiones tienden a requerir más deliberación del consumidor y más participantes en la compra.

Durante el proceso de decisión de compra el consumidor pasa por cinco etapas, es importante comprender la conducta del consumidor en cada una de ellas y cuales son las influencias que operan en cada momento, para así poder desarrollar una estrategia eficaz. Las cinco etapas son:

- Reconocimiento de la necesidad
- Búsqueda de información
- Evaluación de las alternativas
- Decisión de compra
- Conducta posterior a la compra

Servicio al cliente

El servicio al cliente es cualquier cosa que aumente su nivel de satisfacción. La satisfacción o la falta de ella, es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando. Tanto las expectativas como las percepciones se ven agudizadas por factores que son difíciles de controlar, desde los precios que se anuncian, hasta el diseño del producto o el comportamiento de los empleados. De modo que las fuentes de satisfacción son diversos y algunas veces sutiles o sorprendentes.

Actualmente toda empresa provee por sobre todas las cosas servicios, sea esta productora de tangibles o intangibles. Inclusive toda empresa provee de un porcentaje de tangibles y otro de intangibles. Por tales razones la calidad del servicio es esencial en la satisfacción del consumidor.

Dentro de ese nuevo marco debe recordarse y subrayarse que el vendedor o prestador del servicio no le hace ningún favor a los clientes al servirlos. Son ellos quienes le hacen un favor a la empresa, al darle la oportunidad de atenderlos. El servicio al cliente es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos. El valor agregado en el servicio al cliente no es algo para observar de manera pasiva, todos sirven a alguien. La responsabilidad es vital para el servicio al cliente y todos son responsables cuando se trata de servir a los clientes, servir a los clientes siempre es trabajo de todos.

Existe una razón muy sencilla para proporcionar servicios a los clientes: es lo que se debe hacer, los clientes tienen expectativas y es responsabilidad de la empresa superarlas.

Servicios que se ofrecerán

Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Se debe tratar de comparar los servicios que la empresa da con los de los competidores más cercanos, así se podrá detectar verdaderas oportunidades para adelantarse y ser los mejores.

Una vez que ya se conoce qué servicios requieren los clientes, se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean. Para eso se puede recurrir a varios elementos, entre ellos:

- compras por comparación,
- encuestas periódicas a consumidores,
- buzones de sugerencias,
- número 800 y
- sistemas de quejas y reclamos.

Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

Elementos del servicio al cliente

Los elementos principales a tener en cuenta para brindarle servicios al cliente son:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Los clientes son sensibles al servicio que reciben de las empresas, ya que significa que el cliente obtendrá todo lo necesario para cumplir con sus necesidades y deseos.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan al cliente. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que lo trataran a él.

Satisfacción del cliente

La importancia de la satisfacción del cliente se ve reflejada en el resultado de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association⁹, en las cuales se llegó a las siguientes conclusiones:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes
- Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
- El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
- Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos.

Factores fundamentales de satisfacción

De las investigaciones realizadas por Milind Lele y Jagdich Sheth se identifican cuatro factores básicos y fundamentales para lograr la satisfacción del cliente:

- Variables relacionadas con el producto: estas incluyen aspectos tales como diseño básico del producto, familiaridad de los diseñadores con las necesidades del consumidor, motivaciones que dirigen el trabajo de los diseñadores, procesos de producción, sistemas de control de calidad.
- Variables relacionadas con las actividades de ventas: se incluyen factores como el tipo de mensaje que la empresa proyecta en su publicidad y programas promocionales, cómo selecciona y controla su fuerza de venta y sus intermediarios, y la actitud que éstos proyectan hacia los consumidores.
- Variables relacionadas con los servicios post-venta: estas incluyen cosas como garantías, repuestos y servicios, retroalimentación, atención de quejas y las actitudes de respuesta a los problemas planteados por los clientes.
- Variables vinculadas a la cultura de la empresa: estas cubren los valores intrínsecos y las creencias de la empresa y los símbolos y sistemas, tangibles e intangibles, que la empresa utiliza para transmitir e inculcar estos valores en sus empleados a todos los niveles.

Fidelización del cliente

Esta nueva visión de marketing centrado en el cliente requiere, además, de un desarrollo estratégico que permita conocer y segmentar el mercado, para posteriormente desarrollar acciones de fidelización. Entre algunas de las herramientas de fidelización actuales se pueden destacar:

- **Clienting:** está basada en el concepto de la Ley de Pareto la que establece que el 80% de la facturación del negocio está sustentado por el 20% de sus clientes. Es una las mejores herramienta para lograr fidelidad. Consiste en conocer a fondo a cada uno de los clientes y aplicar un exhaustivo manejo de los datos para establecer parámetros cuantitativos y sobre todo cualitativos acerca de ellos. De esta forma la empresa podrá saber cuáles son sus mejores clientes y podrá destinar mayores recursos para quienes reportan los mayores ingresos.

9. Dutka, Alan – Manual de AMA para la satisfacción del cliente – Granica – 1994

- **Database Marketing:** está centrada en la obtención de bases de datos y el cruce estratégico de información. Hoy en día, existe la tecnología necesaria para almacenar gran cantidad de variables acerca de una sola persona. Estos datos le dan a la empresa un acercamiento concreto al tipo de cliente: perfil psicológico, montos que destina en comprar determinados productos, intereses, actitudes, etc.
- **Marketing One to One:** este método es una verdadera vuelta a los fundamentos del marketing tradicional, con todo el apoyo tecnológico adquirido a través de los años. Cuando el foco está en el cliente, cada cliente es único. De esa forma, toda la comunicación es individual y bidireccional. El diálogo es incentivado, de forma que la empresa puede conocer las necesidades particulares de cada uno de sus clientes, con el objetivo de desarrollar servicios y productos personalizados. Este tipo de estrategia logra un efecto positivo en cada uno de los clientes, ya que la comunicación es directa y personalizada. Lo que se hace es hablarle a cada persona en su dialecto para conseguir una mejor valoración del producto o servicio y lograr maximizar las utilidades que cada cliente puede brindarle a la empresa.
- **CRM (Customer Relationship Management):** es una estrategia de negocios diseñada para optimizar las ganancias y satisfacción del cliente. CRM significa poner al cliente en el centro de los procesos y estrategias de negocios. Para ello es necesario mantener una completa visión del cliente a partir de todos los puntos de salida de la empresa. Esto resulta en una consiguiente integración de los distintos canales que fluyen desde la empresa hacia los clientes. También plantea la construcción de medios efectivos que tengan su origen en el cliente mismo. El CRM optimiza el negocio para desarrollar una relación duradera y rentable con los clientes. A partir de este conocimiento global de los clientes la empresa es capaz de establecer estrategias que se relacionen de manera directa con ellos obteniendo resultados eficaces.
- **E-CMR:** este método integra los modelos digitales de comunicación para que el intercambio de información se realice en tiempo real. El conocimiento que se acerca de del clientes es enfocado en función de las necesidades que se han descubierto en cada segmento o incluso individualmente. De esta forma los mensajes llegarán de la forma que los clientes quieren y en el momento más apropiado. La relación empresa – consumidor se ve fortalecida y las utilidades de la empresa crecen de manera considerable.
- **Data Mining:** además de segmentar y crear perfiles de los clientes, es necesario realizar una exhaustiva relación entre cada uno de los parámetros e indagar los distintos patrones en cada grupo o subgrupo. Se debe poder leer los datos para poder descubrir las necesidades, anhelos y oportunidades frente a nuestro mercado. A partir de esta extracción de información relevante para el negocio, se da inicio a las distintas acciones de Marketing. El data mining es una herramienta vital que asegura que las estrategias de marketing estén bien direccionadas, brindando un panorama completo y detallado acerca de la cartera de clientes y del mercado. Este método, es una inversión que reducirá a cero el riesgo de realizar acciones equivocadas de atracción, retención y fidelización de clientes.
- **Lifetime Value:** la fidelización es un camino largo, pero ciertamente rentable. Generar relaciones duraderas con los clientes requiere de acciones que comienzan con una renovación total de la visión del proceso de compra. Para establecer relaciones duraderas con los clientes existen múltiples estrategias y acciones de marketing. Todas ellas deben tener una dirección clara: agregarle valor al producto o servicio y lograr un vínculo emocional que marque una notable diferencia respecto de la competencia. Cada una de las acciones de marketing de la empresa deben estar orientadas a reafirmar y consolidar en el tiempo la relación con el cliente.

Aspectos económico-financieros

Determinación de la inversión inicial necesaria – Determinación del plan de financiamiento -Fuentes de financiación disponibles – Flujos Financieros – Balances – Estado de resultados proyectado

Cuando se constituye una empresa se debe primero establecer todos los aspectos económicos y financieros para su funcionamiento. Esto permite concluir acerca de la viabilidad económico-financiera del proyecto empresarial. Es de suma importancia que todas las proyecciones y estimaciones se apoyen en suposiciones y explicaciones bien sustentadas.

El aspecto económico-financiero es muy importante ya que identifica las necesidades financieras la muestra las potenciales utilidades. Un negocio puede desarrollarse y sobrevivir sólo si genera ganancias, es por eso que en la etapa de creación de la empresa el primer paso es saber la cantidad de dinero que se necesita y las utilidades que se esperan alcanzar.

Determinación de la inversión inicial necesaria

Cuando se determina la inversión inicial se deben tener en cuenta tres pasos:

1. Evaluar los elementos necesarios para desarrollar la actividad y parámetros de su coste.
2. Considerar todo el capital de trabajo.
3. Determinar la cantidad necesaria de dinero para iniciar la actividad.

Plan de inversión

Se deben considerar todos aquellos elementos que serán necesarios para la puesta en marcha de la empresa y el costo que estos significan. Los elementos se pueden agrupar de la siguiente manera:

- **Gastos de establecimiento:**

Gastos de constitución (escribano, inscripciones, etc.)

Gastos de primer establecimiento (necesarios para iniciar la actividad)

- **Activos Fijos:**

Terrenos

Edificios y otras construcciones

Maquinaria, instalaciones y útiles

Elementos de transporte

Mobiliario y enseres

Equipos informáticos (ordenadores, fax, etc.)

- **Bienes de uso**

Gastos de investigación y desarrollo

Concesiones administrativas

Propiedad industrial (patentes, marcas, etc.)

Licencias (software)

Capital de trabajo

El capital de trabajo es la necesidad de financiación a corto plazo originada por la diferencia temporal entre el periodo de pago de las compras y el periodo de cobro de las ventas. La situación que se plantea como ideal es la de diferir al máximo los pagos y anticipar al máximo los cobros. Para ello se establecerán medidas que posibiliten acortar los periodos de cobro, como por ejemplo mediante políticas de descuentos por pago adelantado o en el momento.

Determinación del plan de financiamiento

- **Recursos propios:**

ahorros personales

ayudas familiares

préstamos personales

- **Financiación ajena**

deudas a corto plazo

deudas a largo plazo

- **Condiciones de financiación pactadas**

cantidad máxima a financiar

plazo de amortización

tipo de interés

garantías exigibles

periodo de tramitación

Fuentes de financiación disponibles

Una vez se conoce cuál es la inversión inicial necesaria, hay que determinar las fuentes económicas de las que se obtendrán los fondos necesarios para financiar el plan de inversiones. La opción de financiamiento dependerá en gran medida del proyecto de empresa que se esté impulsando y de la consistencia global del mismo.

Ahorros personales y préstamos familiares

Son adecuado para proporcionar dinero inicial o capital semilla. Este generalmente es facilitado por amigos o conocidos dispuestos a arriesgar dinero. La principal ventaja es que es un proceso simple e informal, con condiciones favorables. Pero su desventaja es que habitualmente el crédito es restringido.

Ayudas del Estado

Es adecuado para todas las fases de inicio y desarrollo del negocio. Es necesario un buen conocimiento de las posibilidades de ayuda, se debe recopilar toda la información posible o acceder a un centro especializado para saber a que tipo de ayudas se puede acceder y como llegar a ellas. La ventaja de este método es que generalmente los términos son muy favorables, con períodos de carencia y con bajo interés, subvenciones, etc. Pero los proceso son en ocasiones burocrático con largos períodos de espera. No debe enfocarse ningún proyecto con el objetivo de conseguir una determinada ayuda pública.

Hipotecas

Es adecuado para financiación de propiedad empresarial e inversiones a largo plazo en activos de explotación. Es requisito para esto poseer una propiedad que pueda ser sometida a hipotecas. Sus principales ventajas son que son sencillas de calcular y con condiciones a largo plazo relativamente favorables, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, porcentajes de devolución bajos durante largos períodos. La gran desventaja es que pocas veces es posible la financiación por el total del valor del objeto hipotecado.

Leasing

Es adecuado para el financiamiento de maquinaria, equipamiento, vehículos, etc. Se requiere que el objeto de leasing debe ser fácil de vender (no puede ser maquinaria muy especializada). La ventaja reside en que se financia el objeto completa, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles a impuestos, algo de flexibilidad en cuanto a devolución o cambio del objeto si cambian los requisitos. Las desventajas son que es limitado a la vida operativa del objeto del leasing, porcentajes de interés más altos que otros medios de financiación, en ocasiones, pagos de cancelación al terminar el contrato.

Créditos bancarios

Son adecuados para el capital de trabajo. Normalmente se necesitan garantías o avales personales. La ventaja es que son muy flexible, puede ajustarse a las necesidades actuales y estacionales, la propiedad de la empresa permanece concentrada, pagos de interés deducibles. Pero es un tipo de financiación cara.

Capital riesgo

Este es adecuado para todas las etapas desde el comienzo hasta la realización. El principal requisito es tener un plan empresarial sólido y negocios con objetivos de alto crecimiento. La ventaja principal es que no se pierde la mayoría y se remunera en función de los resultados del proyecto empresarial. La principal desventaja es que no es un método muy utilizado en la Argentina.

Flujos Financieros

Los flujos financieros son una estimación de la cantidad de dinero que ingresa y egresa en un período de tiempo determinado. Esta información sirve para calcular cuánto dinero se necesita antes de que el negocio comience a tener flujos positivos (ingresos mayores a egresos) y cuándo se va a recuperar la inversión. Además, es útil para saber cuándo y cómo el dinero ingresará y cómo y cuándo saldrá en los meses siguientes. Así, se podrá estimar cuánto dinero se debe tener en caja y cuáles pueden ser los posibles baches financieros.

La proyección de flujo financiero permite adoptar medidas correspondientes, en caso de que los tiempos reales de cobranzas y pagos no se ajusten a los estimados en las proyecciones.

Los pasos a seguir para obtener los datos necesarios y elaborar el conjunto de planillas son:

- Estimación de ventas de productos y servicios: se trata de estimar las ventas mensuales durante el primer año, y en forma anual para los siguientes, para los principales productos y servicios que tiene previsto ofrecer, precios actuales y proyectados.
- Estimación de la cobranza en las ventas: se estima cual será la mora e incobrabilidad que se puede sufrir.
- Estimación del costo de producción de las ventas.

- Estimación de gastos administrativos, de comercialización e impositivos.
- Determinación de otras fuentes de financiamiento vinculadas, servicios de deuda y otros usos de los recursos.

Balance

Inicial

Se requiere una información como punto de partida, se debe elaborar una planilla que contenga los datos del balance inicial para el período correspondiente. Además de las cifras contenidas en el balance es interesante incluir:

- Situación a la fecha.
- Existencia de bienes de cambio.
- Plazos de cobranza y pagos.
- Principales acreedores, plazos de amortizaciones y tasas.
- Principales contingencias incorporadas al balance.
- Factores que han alterado su rentabilidad.

Proyectado Anual

El balance general proyectado es necesario para que se conozca cómo queda la situación patrimonial al término de cada año, en especial la relación activo pasivo del negocio.

Estado de resultado proyectado

Esta planilla reúne la información que ha sido preparada previamente a la que se debe agregarse los intereses de cada operación de crédito que se haya efectuado, las amortizaciones y los impuestos correspondientes a cada uno de los años proyectados. Generalmente se realiza una proyección a tres años con frecuencia anual.

Marketing operativo

Estrategia funcional – Programas de acción – Proyección de venta – Presupuesto - Control

El marketing operativo es la clásica gestión comercial, centradas en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación.

Estrategia Funcional

Si bien la empresa posee una estrategia general, también posee una estrategia funcional específica del área de marketing que, si bien está fuertemente condicionada por la general, tiene su lógica específica. La estrategia de marketing se basa en el concepto básico de relación producto-mercado que, en términos de marketing, debe traducirse en el eje segmentación-posicionamiento.

Posicionamiento

Si bien existen distintas definiciones posibles, la esencia de cualquier posicionamiento es encontrar un espacio vacío en la mente del cliente y cubrirlo antes que la competencia. Todo posicionamiento es el resultado de dos maniobras estratégicas:

- Segmentación:
- Diferenciación:

El posicionamiento es, por definición, un concepto relativo ya que varía según se lo mire desde la oferta o desde la demanda, depende de cuál es la estrategia y de cuál es el juego entre la posición del producto genérico y la de cada marca. El aspecto más crítico es haber realizado un correcto diagnóstico, porque un buen posicionamiento debe ser sostenible en el tiempo. Algunas empresas se desviven buscando nichos vacíos de mercado a los que rápidamente tratan de satisfacer, ignorando la existencia de competidores más aptos para adueñarse de ellos.

El posicionamiento es una clave del plan de marketing porque el cliente siempre tiene dificultades para medir el valor real del producto. La evaluación racional del producto requiere experiencia y, por lo tanto, las compras se hacen más a partir del posicionamiento del producto que del enfoque absolutamente racional. Es importante destacar que el posicionamiento tiene un peso decisivo en todos los sectores industriales: los consumidores jamás pagan por un valor que no perciben.

En síntesis, todo posicionamiento es la ubicación del producto en un determinado lugar del espacio competitivo y, por consiguiente, es una construcción conceptual, cuyo éxito o fracaso dependen de la visión estratégica global. Como los espacios van cambiando, es preciso analizar en cada instante y cada negocio cuáles son las dimensiones realmente críticas para luego aplicar el modelo que mejor las resuelva.

Cuando la empresa quiere posicionarse en el mercado debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar el mejor atributo de nuestro producto
- Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
- Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Cuando se posiciona a la empresa o a un producto se debe desarrollar una propuesta única de venta (USP), resaltando un beneficio, atributo o característica que ofrece el producto. También existe el posicionamiento de beneficio doble y hasta triple, pero el aumentar los beneficios se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento, para no llegar a esto se deben evitar 4 errores:

- **Subposicionamiento:** la marca se ve como un competidor más en el mercado. Los compradores tienen una idea imprecisa del producto.
- **Sobreposicionamiento:** existe una imagen estrecha de la marca.
- **Posicionamiento confuso:** imagen incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.
- **Posicionamiento dudoso:** es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca de la marca debido al precio, características o fabricante del producto.

Tipos de posicionamiento

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Programas de acción

Una vez definida la estrategia competitiva global que seguirá la compañía y la estrategia funcional de segmentación y posicionamiento, comienza la etapa táctica sustentada en las distintas variables que conforman el marketing mix. Estas variables constituyen la esencia del marketing operativo ya que se convierten en verdaderos programas de acción.

Marketing Mix

Si bien habitualmente no se incluye dentro del conjunto de las variables controlables del marketing, la primera herramienta y el primer programa de acción disponible al alcance del empresario o del ejecutivo de marketing es la Investigación de Mercado que probablemente la empresa haya realizado en una etapa anterior.

Las variables del marketing mix constituyen una figura holística e interdependiente en la que cada variable impacta sobre las demás y es, a la vez, impactada por ellas. En consecuencia, la esencia de todo el plan de marketing radica en la absoluta coherencia y armonía del conjunto de los programas de acción que lo integran.

Estrategia de producto

El primer aspecto a revisar es la adecuación del producto a las necesidades o deseos que se buscan satisfacer para el segmento de mercado y con ese posicionamiento. Así como el posicionamiento es el producto en su expresión simbólica, el producto en términos físicos debe ser absolutamente coherente con el posicionamiento en términos de sus indicadores tangibles:

- contenido
- forma

- color
- presentación
- beneficios específicos
- performance
- calidad
- ecuación calidad-precio.

La estrategia de producto tienen que definirse en función de la misión y los objetivos de la organización, en el marco de una estrategia empresarial y competitiva de alcances integrales, que además prevea la necesidad de cambio que puede sobrevenir en cualquier momento. Desde el punto de vista de la estrategia funcional, las maniobras posibles de realizar con la variable producto son:

- **Modificar el producto:** para acercarlo más a las necesidades del consumidor.
- **Mejorar el producto:** para potenciar su valor intrínseco.
- **Cambiar el producto:** para acompañar el nuevo escenario de consumo.
- **Agregarle elementos:** para diferenciarlo de la competencia.
- **Agregar accesorios:** para darle más valor a la oferta global.
- **Hacer más seguro el producto:** para disminuir sus riesgos.
- **Aumentar la calidad del producto**
- **Incrementar la eficiencia del producto:** para evitar que el consumidor piense en posibles alternativas.
- **Rediseño de producto:** para ahorrarle tiempo al consumidor.
- **Hacer un producto más compatible:** con los nuevos valores sociales.
- **Nuevas gamas de colores:** para destacarse según las preferencias de distintos segmentos.

Estrategia de precios

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará los ingresos futuros de la empresa. La fijación del precio constituye una decisión estratégica debido a que:

- Estimula o desanima la demanda, por lo que habrá que tener en cuenta el valor del consumidor asigna al producto y lo que está dispuesto a pagar por él.
- Influye en el posicionamiento del producto y marca, determinando junto con otras variables cómo es percibido por el mercado.
- Es un arma competitiva en cualquier tipo de mercado.
- Incide relevantemente en la rentabilidad como una variable clave.

En la fijación de precios hay que revisar los siguientes factores:

- Identificar los objetivos y limitaciones para la fijación de precios; tales como la elasticidad de la demanda (grado y estacionalidad de la misma), el tipo de producto, la existencia de sustitutos y tipo de mercado.
 - La demanda e ingresos esperados: a partir de la demanda esperada se puede poner el precio que se tenga en mente para ver el volumen de ingresos esperados. No se debe ser muy optimistas con la demanda y plantear varias hipótesis: el mejor caso, el peor y el intermedio.
 - Determinación de los costes y rentabilidad: se deben evaluar los costes ya que la ecuación fundamental a considerar es la siguiente: $\text{Beneficio} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$
- Además, los precios que la empresa fija deben considerar los siguientes puntos:
- * Debe guardar coherencia interna en la organización, considerando la estructura y costos del producto y las utilidades esperadas.
 - * Debe guardar coherencia externa, observando la realidad del mercado en cuanto a la capacidad de compra de los clientes y precios de la competencia.
 - * Constituye un proceso esencialmente dinámico, pues tiene que ajustarse permanentemente a las nuevas circunstancias que se vayan presentando en ambos contextos (el interno y el externo).
 - * Depende en gran medida del poder de que disponga la empresa para establecerlo, el cual es una función de una serie de factores tales como su posición en el mercado, el ciclo de vida del producto, la durabilidad del producto, su ubicación en el canal de distribución, etc.

Existen ciertos métodos para fijar el precio, los cuales por lo común no son utilizados aisladamente sino combinando más de uno de ellos de algún modo:

- * **Método de costo más un plus:** es el más tradicional, pero también el más obsoleto por su insensibilidad a la realidad del mercado.
- * **Margen flexible:** análogo al anterior, pero adecuándose a las cambiantes circunstancias del mercado y la empresa.

- * **Precios imitativos** o según la competencia
- * **Precios experimentales:** que se utilizan especialmente en el lanzamiento de nuevos productos.
- * **Precios de mercado:** que se basan, principalmente, en lo que los consumidores están dispuestos a abonar por el producto.

Finalmente en los negocios son habituales las prácticas de diferenciación específica de los precios a través de la aplicación de descuentos y bonificaciones basados en distintos puntos de referencia:

- Descuentos comerciales a mayoristas o distribuidores.
- Descuentos por cantidad o volumen de compra.
- Descuentos por pago en efectivo.
- Descuentos por temporada baja o cambio de temporada.
- Descuentos por liquidación de stock.
- Diferenciales geográficos.
- Bonificación por promoción de un producto.

Estrategia de distribución

El canal de distribución a escoger es uno de los factores fundamentales a considerar, el cual tiene un efecto importante sobre los beneficios ya que cuando aparecen intermediarios como mayoristas o minoristas se añaden niveles y, por tanto, complejidad en el canal de distribución.

Cuanto más complejo es el proceso de distribución, menos control se tendrá sobre aspectos como precios finales de venta, condiciones de servicios, etc. Se ha de encontrar el equilibrio entre el objetivo establecido al decidir cuál es el segmento de mercado al que se quiere llegar y cual es el canal idóneo y con mejores resultados. Hemos de considerar que los desarrollos tecnológicos, particularmente en tecnología de la información, han expandido el espectro de canales de distribución.

Canales de Distribución

La función básica de los canales de distribución es concretar el encuentro entre la oferta y la demanda. Los canales de mercado pueden caracterizarse de acuerdo con el número de niveles de canales:

- * **Canales de nivel cero o directo:** fabricante - consumidor.
- * Canales de un nivel o indirectos cortos:
 - En mercado de consumidores: Fabricante - Minorista - Consumidor
 - En mercados industriales: Fabricante - Agente de Ventas - Consumidor
- * Canales de varios niveles o indirectos largos:
 - Dos niveles: Fabricante - Mayorista - Minorista - Consumidor
 - Tres niveles: Fabricante - Revendedor - Distribuidor - Minorista - Consumidor

Las canales tiene ciertas funciones que se detallan a continuación. Las primeras cinco se refieren primordialmente a consumir transacciones, mientras que las últimas tres actúan como funciones de simplificación. Todas estas funciones tienen tres cosas en común: utilizan recursos escasos, a menudo pueden efectuarse mejor mediante la especialización y son transferibles.

- * Investigación: recopilar la información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- * Promoción: creación y diseminación de comunicaciones persuasivas.
- * Contacto: buscar y comunicarse con compradores en perspectiva.
- * Acoplar: dar forma y ajustar la oferta a los requisitos del comprador. Se incluyen actividades tales como fabricación, mejoramiento, armado y empaque.
- * Negociación: el esfuerzo por lograr un acuerdo final sobre precio y otras condiciones de la oferta, con objeto de que pueda efectuarse la transmisión de propiedad o de posesión.
- * Distribución física: el transporte y almacenaje de la mercadería.
- * Financiamiento: la adquisición y dispersión de fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- * Absorción de riesgos: la absorción de riesgos en relación con el desempeño del trabajo del canal.

Cobertura de mercado:

En función de la cobertura de mercado, la distribución puede ser:

- * **Intensiva:** es aquella que trata de lograr la máxima cobertura, llegando al mayor número posible de puntos de ventas y utilizando todo intermediario que, con buen crédito y prestigio resulte compatible con las características de la empresa. Se aplica con frecuencia en el caso de artículos de consumo masivo.
- * **Selectiva:** es el que recurre a ciertos intermediarios escogidos por su calidad de servicio, aptitud técnica, orientación comercial, etc. Es el caso de productos especializados, de elevado precio, en los que se opta por quienes están mejor habilitados para acceder con éxito al segmento de determinado

mercado. Otro caso es el "franchising" que implican el otorgamiento de franquicias a una determinada cantidad de comercios con los que la empresa productora o entidad licenciante contratara al efecto, les vende y les establece ciertas condiciones de decoración de diseño de sus locales, uso de marca o nombre, precios, etc., además de participar en los ingresos.

- * Exclusiva: implica vender a un único intermediario, en razón de las ventajas que de ellos se derivan para la empresa productora. La cobertura en este caso puede ser amplia o restringida. La distribución exclusiva también tiende a aumentar el prestigio o imagen del producto y permitir márgenes más elevados.

Selección de los canales de distribución:

- Naturaleza del producto: Si es perecedero o no, grado de complejidad técnica, ciclo de vida, valor unitario, etc.
- Características del mercado.
- Características de los consumidores y/o clientes: Cantidad, grado de concentración geográfica, modalidades de compra, plazo de entrega, etc.
- Característica de la empresa oferente: Solvencia financiera, variedad de productos que ofrecen, liderazgo, prestigio, etc.
 - Característica de los intermediarios.
 - Disponibilidad de los intermediarios.
 - Costo de la distribución.
 - Márgenes de ganancia.
 - Volumen de ventas.
 - Servicio brindado al cliente.
 - Celeridad en la entrega.
 - Regulaciones y restricciones legales.

Estrategia de Promoción / Publicidad

Al igual que en el resto de las variables controlables de la comercialización, el primer requisito esencial de las estrategias de publicidad y promoción es su adecuada integración con la estrategia de marketing.

Todas las estrategias funcionales del plan de marketing se ponen en evidencia a los ojos del consumidor a través del plan de comunicación. Este incluye elementos diversos como comunicación masiva, selectiva, personal, periodística. En el ámbito de la comunicación masiva la variable clave por excelencia es la comunicación publicitaria, que se inscribe dentro del plan de marketing a partir del plan de publicidad.

La estrategia creativa tiene que ver con el mensaje a transmitir, mientras que la estrategia de medios implica la asignación presupuestaria que permita que ese mensaje le llegue a la mayor cantidad posible de consumidores pertenecientes al segmento elegido.

Consecuentemente, en toda comunicación publicitaria existen cuatro elementos fundamentales:

- Audiencia objetivo: está conformada por todos aquellos consumidores que se visualizan como receptores primarios de la comunicación.
- Posición discursiva: la posición discursiva es la que define dos espacios fundamentales de la comunicación:
 - Desde qué lugar habla la empresa, el producto y la marca, es decir, cuál es la posición del emisor.
 - En qué lugar se coloca al consumidor; es decir, cuál es la posición en que queda ubicado el receptor.
- Propuesta básica: es el soporte de información esencial que se quiere transmitir con la pieza publicitaria. Esta propuesta es el reason why que la comunicación plantea como motivación para el consumo del producto.
- Tono comunicacional: más allá del contenido explícito toda comunicación conlleva un fuerte mensaje implícito construido a partir del estilo publicitario utilizado. Esto es, toda la comunicación derivada del tipo de colores utilizados, tipo de banda sonora, de la utilización o no del humor, de los personajes empleados, entre muchos otros elementos del ambiente en el que transcurre la comunicación.

La comunicación de la empresa o producto permite que:

- Se inicie y/o consolide el conocimiento del producto.
- Se conquiste o refuerce la preferencia del consumidor.
- Se instale una *presencia de marca*.
- Se potencien los atributos positivos.
- Se disminuyan los atributos negativos.
- Se quiebren las barreras existentes entre la empresa y el mercado.

Proyecciones de venta

Las proyecciones de ventas y rentabilidad son la cuantificación del flujo de ingresos previstos, y permiten tener una visión anticipada del futuro esperado. Esto hace posible una eventual revisión del plan de marketing aun antes de que éste haya sido aprobado y puesto en marcha y permiten el control de todo el plan a los efectos de su revisión periódica y de la puesta en práctica de eventuales ajustes.

En términos operativos, proyectar las ventas es precisar el número de productos que, a determinados precios, se prevé colocar en el mercado en un período futuro. Esto requiere considerar elementos tales como:

- volumen total del mercado,
- participación de mercado esperada,
- acciones de la competencia previstas,
- grado de preferencia del consumidor,
- cantidad de consumo,
- frecuencia de consumo,
- precios involucrados,
- costos asignados,
- inversiones previstas.

Presupuesto

El presupuesto es una consecuencia final de los supuestos, los objetivos, las estrategias y los programas de acción previstos por el plan. No debe ser formulado con el criterio prioritario de ahorrar costos sino con el objetivo estratégico de producir beneficios. Consecuentemente, las estrategias proponen el plan de ataque para tener éxito ante el mercado, y los presupuestos específicos, para saber cuánto costará ponerlo en práctica.

El desarrollo del presupuesto requiere de tres factores esenciales:

- Establecer claramente los objetivos.
- Identificar y cuantificar el costo de todos los recursos humanos, materiales y financieros que serán necesarios.
- Identificar claramente las áreas y/o personas responsables del uso de esos recursos.

Un elemento fundamental en la concepción presupuestaria del plan de marketing radica en partir del concepto presupuesto base cero. Esto es, armar el presupuesto en función de los objetivos y de los nuevos escenarios y estrategias y no en términos del recorrido histórico. Finalmente, el aspecto más crítico del presupuesto de marketing radica en la asignación de los recursos a cada uno de los programas de acción.

Cabe destacar al respecto que esto requiere de un proceso de ajuste de sintonía fina y de permanente iteración, ya que los fondos totales disponibles por la empresa siempre son limitados.

Control

Un aspecto fundamental del plan de *marketing* es su revisión sistemática para:

- Saber cómo marcha el plan en todo momento y en cada programa.
- Estar al tanto de lo que realmente sucedió y de lo que no sucedió.
- Poder responder rápida y efectivamente a los cambios externos e internos que se presentan.

Marketing estratégico

La misión de la empresa – Análisis de la situación – Pronóstico y tendencias – Objetivos – Análisis de la competencia

El marketing estratégico se basa en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que el producto es susceptible de ofrecerle. Marketing Estratégico es, por sobre todo, una filosofía empresaria: reconocer que el negocio está allá afuera.

La formulación estratégica y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de comercialización. Para tener éxito las empresas deben formular estrategias que posicionen fuertemente sus ofertas en comparación con las ofertas de los competidores en la mente del consumidor.¹⁰ La

10. Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México, Prentice Hall, 8va. Ed., 1996.

estrategia constituyen un todo con entidad propia, que parte de la misión y la estrategia de la organización para perfilar el rumbo comercial más compatible a fin de optar por el correcto. Esta concepción requiere de una mentalidad amplia e innovadora, inclinada a la visión en perspectiva, que sitúe a la empresa y sus negocios en el contexto y en el mercado.

No hay una estrategia única que sea la mejor para cualquier empresa a todo momento y lugar. En cada caso, debe tenerse en cuenta la misión de la organización, su posición en el sector económico, las oportunidades que se le ofrecen, las amenazas que afronta, así como sus propios recursos, fortalezas y debilidades. Inclusive, en una empresa pueden requerirse diferentes enfoques estratégicos para distintos productos, unidades de negocios o mercados.

La misión de la empresa

La estrategia es el proceso destinado a crear y mantener una relación viable entre la empresa y el mercado. Esto se logra a través de la misión corporativa, y el portafolio de productos y servicios esta ofrece.

La misión es el fin último, de máxima aspiración y de mayor permanencia en el tiempo que guía a la organización.¹¹ Es tanto la motivación emocional, ética y económica como el marco conceptual que define cuál es y cuál debería ser el negocio. Sólo cuando la misión se entrelaza con la formulación de la estrategia de cada negocio sirve realmente para obtener resultados operativos. El principal problema es que, en los comienzos la misión empresarial es clara, conocida y compartida, pero con el tiempo y la transformación del escenario ésta se va desdibujando o se torna inadecuada. Esto se debe a que es un concepto complejo y dinámico que debe estar en constante revisión, la misión no será eterna, ante determinados cambios en el escenarios o en los mercados, ésta seguramente también va a necesitar ajustes o cambiar.

La misión de una empresa funciona como una brújula, va más allá de la búsqueda de rentabilidad y creación de valor (propósitos que todas las compañías comparten), define el ámbito de los negocios y las grandes líneas estratégicas que la conducirán al éxito o al fracaso del negocio.

Formulación de la misión

La misión es el primer paso para la construcción y el manejo del negocio, ninguna compañía podría crecer a partir de una misión que la sitúe en el negocio equivocado. Para establecer una misión correcta hay que tener en cuenta tres cuestiones esenciales:

- La demanda: ¿Qué necesidades o deseos satisface la empresa?
- La oferta: ¿Con qué productos o servicios se puede dar mayor satisfacción a los clientes?
- Habilidad distintiva. ¿Con cuál ventaja competitiva que diferencian a la empresa de la competencia?

Si bien en la práctica aparece muchas veces confundida la secuencia lógica del negocio, en cada nuevo emprendimiento, o inclusive sobre la marcha, de la empresa y sus productos es importante revisar el siguiente programa básico:

- Definir la misión corporativa.
- Establecer las distintas unidades de negocios determinando su misión e funcionamiento individual.
- Definir el Portafolio de Negocios.

En el momento de formular la misión del negocio es de gran utilidad tener en cuenta un conjunto de preguntas básicas que sirven como metodología para la tarea a desarrollar:

- ¿Cuál es la verdadera razón de ser de la empresa?
- ¿Qué factores claves se quieren privilegiar?
 - Rentabilidad
 - Imagen
 - Liderazgo
 - Innovación
 - Crecimiento
- ¿Quiénes son realmente los consumidores de los productos / servicios?
- ¿Qué necesidades y deseos de esos consumidores se van a satisfacer?
- ¿Cuáles son los principales mercados a los que apunta la empresa?
- ¿Cómo se imagina que serán esos mercados en el futuro?
- ¿Cómo se imagina que será la empresa en ese futuro?
- ¿En qué deberá cambiar la empresa para adecuarse a esos cambios previstos?

11. González Bravo, Lucio. Marketing competitivo. Buenos Aires, 1997

La relación de la misión con el mercado

La misión debe tener estrecha relación con el servicio general que la empresa le presta al mercado. Y ese servicio debe ser estrictamente definido y cuidadosamente manejado. Es importante destacar que, para que la misión tenga sentido estratégico, debe basarse en algún servicio que el cliente perciba como vital. Es decir, debe satisfacer con excelencia diferencias necesidades o deseos relevantes para la vida del consumidor. Y cada empresa debe maximizar ese servicio sin fallar por exceso ni por defecto, bajo el riesgo de desaprovechar vacíos estratégicos o, peor aún, generarle negocios a la competencia.

Para que no exista una miopía estratégica en el manejo del negocio se debe tener siempre en claro cómo se ubica la marca dentro del producto genérico, y éste, dentro del servicio vital requerido por el consumidor. El concepto de misión es complejo, dinámico y decisivo por lo que debe estar en constante revisión y actualización.

Análisis de la situación¹²

La realidad empresarial y de los mercados está conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y se retroalimentan mutuamente en forma permanente. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación.

Con ese propósito, el análisis FODA establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

Análisis externo

Cuando se determina un escenario posible en un momento futuro se preasume cómo será el sector en el que la empresa se desempeñará. Esto implica estimar las oportunidades y amenazas que el mismo puede presentar.

- Oportunidad: se denotan sectores industriales o de servicios, y los respectivos negocios que interesan abordar la empresa. En este sector se analizan factores como: tamaño y tipo de mercado, segmentación, cadena de distribución, competidores, nuevos productos, proveedores, materias primas, costos, equipos, políticas gubernamentales, etc.
- Amenazas: se refiere a los factores, circunstancias y situaciones que impiden o hacen difícil el desarrollo de la oportunidad que interesa. Éstas pueden provenir de los competidores, de productos sustitutos, de la falta de seguridad jurídica, etc.

Análisis interno

Una vez analizado el escenario externo se debe evaluar con qué recursos humanos y materiales cuenta la empresa para acceder a ese mercado seleccionado.

- Fortalezas: son los recursos fuertes con los que cuenta la empresa para abordar el negocio que más le interesa. Estos deben estar disponibles en condiciones de calidad, cantidad y oportunidad.
- Debilidades: son aquellos recursos que carecen de las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad. Éstas podrán modificarse para dejar de serlo y transformarse en fortalezas.

Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada son aquellos impedimentos para acceder al sector industrial, de servicios o mercado elegido. Estas barreras deben ser superadas por quien quiera acceder, y establecidas por quienes están en el sector y desean protegerlo de la entrada de nuevos competidores. Entre ellas se destacan:

- Aranceles, cupos y condiciones sanitarias.
- Economía de escala.
- Diferenciación de producto o servicio.
- Lealtad de marca.
- Costos.
- Canales de distribución.
- Tecnología.
- Capital.
- Experiencia en producción.

Las barreras de salida son impedimentos para desinvertir favorablemente en un sector o mercado en los que se perdió atractivo para permanecer. Esto implica poder recuperar las inversiones y retirarse manteniendo el prestigio. Entre las mismas podemos mencionar:

12. González Bravo, Lucio. Marketing competitivo. Buenos Aires, 1997.

- Activos muy especializados.
- Costo de desinversión a precio de liquidación.
- Pérdida de beneficios fiscales o sociales.
- Costo de despidos.
- Desprestigio.

Pronóstico y tendencias

En el momento en que se toman las decisiones en la empresa, existe un conjunto de supuestos que resultarán decisivos para la formulación del plan de marketing. Estos supuestos permitirán:

- Explorar posibilidades y establecer simulaciones del tipo "que pasa si".
- Crear un marco de parámetros globales sobre los cuales construir el plan de *marketing*.
- Definir la viabilidad de los objetivos estratégicos, así como la probabilidad de éxito de alcanzarlos.

Los supuestos deben ser formulados con el máximo profesionalismo, eso implica trabajar en varias direcciones simultáneas. Como primer paso se debe recabando la mayor cantidad y mejor calidad de datos disponibles sobre la evolución del escenario macroeconómico, que si bien no son absolutamente predecibles, tampoco son absolutamente caóticos. Una vez realizado esto se debe analizar con gran profundidad el impacto relativo que esas tendencias macroeconómicas pueden tener en el mercado y en la empresa. Los cambios en los escenarios macroeconómicos no impactan igual en todos los sectores, ni en todos los productos ni en todas las empresas.

Una vez formulados los supuestos, éstos deben ser clasificados y ubicados por orden de importancia desde lo general a lo particular. Una aproximación a ello podría ser la siguiente clasificación:

- Acerca del escenario económico y social
- Acerca del mercado
- Acerca de la empresa y sus productos y servicios
- Acerca de la competencia

Objetivos

Un objetivo es la referencia de un fin a alcanzar expresado en términos de espacio, tiempo, cantidad y porcentaje.¹³ Son los principales resultados que la empresa desea alcanzar con la aplicación del plan de marketing. Éstos son la solución a un problema de mercado o la explotación de una oportunidad de mercado, es el resultado que permite cerrar la brecha entre la situación actual y un estado futuro deseado.

Los objetivos son de gran importancia dentro del proceso de formulación del plan de *marketing*, debido a que sin objetivos claros, factibles y correctamente definidos, ningún plan puede alcanzar resultados exitosos.

Cuando se formulan los objetivos se deben tener en cuenta determinadas características esenciales que éstos deben respetar:

- Comenzar con un verbo de acción.
- Establecer un único resultado clave a lograr.
- Señalar una fecha límite para su cumplimiento.
- Ser específico y cuantificable.
- Ser concreto, práctico y operativo.
- Ser coherente con la misión de la empresa.
- Ser consistente con los recursos disponibles.
- Ser suficientemente desafiante como para servir de motivación.
- Ser de fácil comunicación y comprensión.

Ninguna empresa tiene un sólo objetivo, sino que por el contrario generalmente resulta imprescindible configurar un mix de objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos, que deben ser satisfechos simultáneamente. Hoy en día es muy habitual que la práctica empresaria utilice para la resolución de esta problemática la configuración de un tablero estratégico que ayude al logro integrado de los siguientes objetivos fundamentales:

- Rentabilidad
- Crecimiento
- Imagen
- Share / Participación de mercado
- Liderazgo
- Satisfacción del cliente

13. González Bravo, Lucio. Marketing competitivo. Buenos Aires, 1997

Análisis de la competencia

Una vez identificado nuestro mercado potencial ha de analizarse la competencia. La Estrategia es el camino global que la empresa transitará para alcanzar sus objetivos en términos de los mercados y los negocios. Toda estrategia es lógica y estructuralmente estrategia competitiva.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en el sector seleccionado. Ésta trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en un determinado sector.¹⁴ La ventaja competitiva es un conjunto de factores que determinan el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes.

Existe una metodología de análisis¹⁵ basada en dos estrategias de carácter genérico orientadas a obtener ventajas competitivas:

- De liderazgo en costo: basada en contar con el menor costo que permita competir en precio.
- De diferenciación: es la que permite pro parte del cliente el reconocimiento de un conjunto de atributos del producto o servicio que lo hace exclusivo, por el cual aceptará un precio superior.

Fuerzas competitivas

Existen cinco fuerzas competitivas¹⁶ que determinan la estructura y atractivo de un sector, estas son:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado:** la amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras de entrada que estén presentes, sumadas a la reacción de los competidores existentes que están atentos a los que ingresan.
- **Competidores actuales o existentes:** la rivalidad se presente porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Esto da origen a la manipulación de posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía.
- **Amenaza de productos sustitutos:** son aquellos productos que aún siendo de distinta naturaleza satisfacen las mismas necesidades de los consumidores.
- **Poder de negociación de los clientes:** los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos de compradores, depende de varias características entre las que se destacan la situación del mercado y de la importancia relativa de sus compras en el sector en comparación con el total de ventas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios. Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no sólo están sujetas a cambios, sino a menudo están fuera del control de la empresa.

Para enfrentarse a estas cinco fuerzas competitivas hay tres estrategias genéricas:

- **Liderazgo en costos:** Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos tales como Investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas. Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector, a pesar de la presencia de una intensa competencia.
- **Diferenciación de productos:** consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca, tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad

14. González Bravo, Lucio. Marketing competitivo. Buenos Aires, 1997

15. Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Buenos Aires, Rei, 1991.

16. Idem.

de una posición de costo bajo. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

- **Focalización o alta segmentación:** consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico. Igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

Comunicación

Estrategia de comunicación – Estrategia creativa – Planificación de medios – Identidad visual – Herramientas de comunicación – Medición de efectividad

Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación determina las técnicas que se adoptarán para cumplir con los objetivos de marketing del producto o servicio. Ésta debe contemplar tres aspectos fundamentales, a partir de los cuales se desarrollará la planificación de la campaña propiamente dicha, que se complementará con las estrategia creativa y la estrategia de medios.

Objetivos publicitarios

Los objetivos publicitarios derivan de los objetivos de marketing, estos deben ser cuantificables en un período de tiempo preestablecido. Considerar como principal objetivo publicitario el aumentar las ventas es una generalización que no contempla el hecho de que este objetivo depende de todas las variables de marketing y no sólo de la de comunicación. Es por ello que ese objetivo debe estar complementado por otros como:

- Crear, modificar o mantener la imagen de marca.
- Incrementar el conocimiento de marca.
- Conseguir recordación publicitaria.
- Modificar las actitudes de consumidor como paso previo a su cambio de hábito.
- Reafirmar en el consumidor la decisión tomada.

El establecimiento de los objetivos también depende de la etapa en la que se encuentre el producto o servicio en cuestión, debiendo evaluarlos y reformularlos periódicamente según sea necesario.

Público objetivo

El público objetivo, denominado target en la jerga publicitaria, es el destinatario del proceso de comunicaciones publicitarias a quien va dirigido el mensaje. Es un grupo de personas con características relevantes en función del producto, de la categoría y de la marca.

Para establecer el público objetivo se utiliza la técnica de segmentación, la cual puede ser realizada a partir de atributos tanto cuantitativos como cualitativos, que traducidos a números mediante métodos estadísticos se transforman en variables. Es así como la segmentación puede ser realizada a partir de:

- Variables generales: son aquellas que son aplicables a cualquier producto o servicio,
 - Socioeconómicas, se refieren a la dimensión social, determinada por la educación y la dimensión económica.
 - Demográficas, considera para su determinación el sexo y la edad.
 - Geográfica, permite agrupar por el lugar de residencia.
 - Estilos de vida, se basa en una descripción cualitativa psicográfica, que parte de factores psicológicos, sociológicos y antropológicos, tales como beneficios deseados, estilo de vida y toma de decisiones.
- Variables específicas: son aquellas relacionadas con las actitudes de compra, la fidelidad a la marca, etc.

Determinación del presupuesto

El presupuesto indica la magnitud del esfuerzo que la empresa está dispuesta a hacer para obtener los objetivos publicitarios.

Métodos arbitrarios:

Son aquellos que fijan una suma determinada sin considerar previamente si ésta permite conseguir los fines que la acción pretende lograr. En estos métodos se toman en cuenta factores económicos o financieros y no mercadológicos, por ello la publicidad aparece subordinada a las ventas.

- **Desglose:** primero se fija el monto total del presupuesto y luego se desglosan las cantidad que se asigna a medios, creatividad y producción. Incluye los métodos de porcentaje sobre las ventas, cantidad fija por unidad y prioridad competitiva.
- **Ensamble:** estima los costos de cada acción, que luego sumandos conforman el presupuesto total. Se lo conoce como método de objetivos y tareas, en función del objetivo planteado, se estiman los costos para lograrlo.
- **Porcentaje sobre las ventas pasadas:** se establece un porcentaje extraído de las ventas o beneficios del año anterior. La base de este método es totalmente arbitraria, y sugiere que la publicidad es consecuencia de las ventas. Si bien es un sistema simple, que permite una determinación automática, no contempla la adecuación a ciclos coyunturales que exijan un refuerzo de la inversión, o la necesidad de suspender la comunicación por razones de mercado.
- **Porcentaje sobre la cifra de ventas previstas:** se calcula considerando el pronóstico de ventas del próximo año. En este caso, se aplica la relación lógica de que las ventas son consecuencia de la publicidad, pero continúa siendo de determinación arbitraria.
- **Paridad competitiva:** se analiza el esfuerzo publicitario de la competencia, y determina la inversión en función de la inversión publicitaria del mercado. Se fundamenta en que la cuota de mercado depende tanto de la inversión publicitaria propia, como la de la competencia. Sin embargo no considera que los objetivos de una y otra empresa pueden ser distintos.
- **Por unidad vendida:** se determina una cifra unitaria en función de la inversión para vender una unidad. Esta cifra se multiplica por la cantidad de ventas previstas. Esta práctica no contempla los efectos acumulativos de la publicidad.

Método de asignación lógica:

En este caso los factores mercadológicos tienen preponderancia sobre los factores económicos y financieros, éstos sólo actúan una vez establecido el presupuesto y no antes. Para poner en práctica este método es necesario seguir los siguientes pasos:

- Determinar claramente los objetivos.
- Definir las estrategias necesarias para lograr los objetivos.
- Determinar el costo de las estrategias definidas.
- Compatibilizar objetivos y costos y producir las modificaciones necesarias para lograr un lógico equilibrio.

Estrategia creativa

La estrategia es un camino alternativo que partiendo de la situación actual permite arribar a una situación deseada, previamente determinada. Cuanto más original resulte la estrategia que se planifique, tanto más diferenciadores serán las acciones y mensajes que puedan planificarse. Es por ello que se debe recurrir a la creatividad en la determinación de la estrategia.

Lo creativo es un elemento diferenciador de por sí. Por ello, cuanto más original resulte el planteo estratégico, mayor diferenciación tendrá todo lo que se realice a partir de la misma. El aporte creativo introduce un efecto multiplicador en beneficio de una mejor recordación, comprensión y asimilación de los mensajes.

Los elementos básicos que deben contemplarse en la estrategia creativas son:

- **Descripción del hecho clave:** es el reconocimiento del producto, sus beneficios, y los problemas y oportunidades que muestra el mercado del mismo. Esta información se obtiene a partir del brief que brinda la empresa con el objetivo de resumir todos los datos relevantes para la estrategia creativa.
- **Definición del USP (Unique Selling Proposition):** es la promesa única que se le ofrece al consumidor. Ésta se traduce en un grupo de palabras que posicionarán la marca o los beneficios y usos del producto en la mente del consumidor.
- **Enunciación del reason why:** es el fundamento de la promesa principal, que debe apoyar en una razón concreta que le brinde solidez y la haga creíble.

La definición concreta de la estrategia creativa debe permitir encontrar el motivo que da fuerza a la campaña y que está diseñado para llevar a una persona hacia la meta que se fijó.

Toda la información esta más alguna adicional se vuelca en el brief creativo que servirá para que la agencia de publicidad desarrolle la campaña de comunicación.

Planificación de medios

La estrategia de medios permite reconocer los distintos sistemas de medios (televisión, radio, gráfica, etc.), a través de los que se pueden lograr los objetivos de comunicación. Es un análisis cuali-cuantitativo de los medios disponibles.

Desde el punto de vista cuantitativo importa conocer la cantidad de medios de cada sistema, su distribución geográfica, la audiencia a la que llega, la cobertura que brindan, los costos, etc. Cualitativamente se analizan las técnicas de producción de los distintos medios (imagen, sonido, color), la calidad y actitud de la audiencia, y los formatos publicitarios que permite cada medio.

Sistemas de medios

Los distintos medios ofrecen ventajas y debilidades dependiendo de las necesidades específicas de la empresa en cada momento. Para seleccionar los medios adecuados se debe hacer una análisis detallado de los mismos o recurrir a especialistas en el tema.

Identidad visual

La identidad visual se define por los rasgos visualmente reconocidos por el receptor, que sirven como identificación de la organización. Al ser un signo, que posee carácter mnemotécnico y simbólico, actúa como estímulo recordatorio de la institución. La identidad visual cumple la función de identificar, diferenciar, recordar y asociar los símbolos con la entidad corporativa.

Este se puede manifestar en forma:

- Lingüística: el nombre
- Visual: logotipo, símbolo, gama cromática.

Los sistemas de identificación visual comprenden el diseño y aplicación de:

- Soportes gráficos: que incluyen papelería, impresos, publicaciones, promociones y regalos.
- Soportes paragráficos: que incluye arquitectura, indumentaria, señalización, transportes y productos y servicios.

Todos estos elementos son signos de identificación que deben actuar en sinergia para aumentar su eficacia comunicativa. Con ese motivo, tanto los rasgos estables como los alternativos deben ser normalizados en el sistema de identificación visual corporativo, que se vuelca en el manual de identificación. La función es dar pautas estrictas sobre cómo los elementos actúan en distintos soportes y aplicaciones.

El nombre

El nombre es el punto de partida del proceso de identidad. Es el primer signo que le da existencia a la empresa o producto. Es el que le da a las cosas su verdadera realidad y su identidad comunicable.

El logotipo y el isotipo

El logotipo es la representación gráfica del nombre propio, es una palabra diseñada. Su función principal es ser la firma de esa institución. Le da una forma visible a este ente que justamente no tiene presencia.

El isotipo es una figura icónica que representa gráficamente a la organización. Tiene como función mejorar las condiciones de identificación, por lo que debe ser una figura estable y pregnante, que faciliten la lectura.

El logotipo y el isotipo pueden aparecer separados o en combinación. Cuando son indisociados se los llama isologotipo.

La gama cromática

El color introduce connotaciones estéticas y emocionales al sistema gráfico de identidad e incorpora su fuerza óptica a las expresiones de la marca, a las que imprime una alta capacidad acumulativa en la memoria. El color es indisociable de la forma, ya que es un atributo de esta y no es posible considerarlo como algo autónomo. Pero para la identidad institucional el color es más que un atributo o valor connotativo, ya que a menudo se convierte en un signo identificador por excelencia en el campo visual.

Técnicas de comunicación

Comunicaciones masivas

La publicidad es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir mensajes a través de los medios con el fin de persuadir a la audiencia meta al consumo. Es un conjunto de técnicas de comunicación, de psicología y de sociología, y en menor medida de la economía y la administración. La publicidad es un hecho comercial porque es una de las variables que debe manejar la empresa para poder hacer conocer el productos y concretar ventas mediante el empleo del método más lógico, eficiente y económico. Desde este punto de vista la publicidad es una herramienta de comercialización.

Por su parte la propaganda es la difusión de ideas y valores culturales, se diferencia de la publicidad en cuanto a su afán de lucro. La propaganda copia técnicas de la publicidad comercial y la investigación de mercado.

Los principales medios de comunicación masiva son:

- Los diarios.
- Las revistas.
- La televisión.
- La radio.
- Vía pública.
- El Cine.
- Internet.

Promoción

Las promociones son acciones de comunicación persuasiva que se realizan en un determinado lapso a través de medios tradicionales y no tradicionales, con el fin de cumplir objetivos específicos de marketing y que aportan un valor agregado o intangible al producto o servicio.¹⁷

Su principal característica es que busca una respuesta inmediata y mensurable de los destinatarios. Como cualquier acción comunicacional, la promoción deberá situarse dentro de alguna de las estrategias básicas a considerar:

- Rentabilidad a corto o largo plazo.
- Participación de mercado establecido.
- Situación de posicionamiento o reposicionamiento.
- Actitud ante la competencia.

En cualquiera de los casos debe evaluarse la instancia en el ciclo de vida del producto, si va a colaborar en atraer consumidores de otra marca para convertirlos en clientes propios, si contribuye a consolidar la lealtad de los consumidores actuales o aumenta la frecuencia de uso del producto o servicio por parte de éstos.

Entre la técnicas promocionales más habituales se pueden nombrar: +

- Reducción de precio.
- Ofertas de bienes o en especie.
- Muestra gratis.
- Canje.
- Promociones lúdicas con premios (concursos, juegos, auto-liquidables).
- Promociones altruistas.

Estos recursos pueden combinarse con otras técnicas para alcanzar distintos grupos:

- **Consumidores:** entrega de muestra gratis, degustación, demostraciones, lanzamientos, regalos, reducciones de precio.
- **Comercios:** exhibición promocional, merchandising, logística y distribución.
- **Distribuidores:** apoyo logístico.

Punto de Venta y Merchandising

El desarrollo de la comunicación en el punto de venta o el merchandising, trabaja en la presentación activa del producto en el lugar de adquisición. Mientras la publicidad empuja al cliente al punto de venta, el merchandising empuja al consumidor en el punto de venta. Se reconoce en él tres aspectos diferentes:

- **Merchandising de gestión:** que exige la integración de todos los participantes de la empresa en el punto de venta.
- **Merchandising de exhibición:** que se basa en la mejor ubicación, la mayor participación en góndola y el libre acceso de los clientes a los productos.

17. Asociación Argentina de Marketing

- **Merchandising de seducción:** juega con la necesidad de atraer al consumidor, impulsar la compra del producto, hacer que el cliente disfrute del momento de la compra, convirtiendo al punto de venta en algo así como un lugar de esparcimiento.

El merchandising integra la publicidad y la promoción, con características especialmente adaptadas al espacio de ventas y con el objetivo de motivar la compra y movilizar al comprador. Todo esto considera la combinación de tres aspectos:

- El precio.
- El envase.
- La ubicación en la góndola.

La comunicación en el merchandising debe ser impulsora de la venta, muy informativa y con mensajes breves. Entre los principales soportes se encuentran:

- Publicidad en carritos.
- Carteles ubicados sobre islas.
- Carteles en góndolas.
- Adhesivos de pisos.
- Muestras gratis.
- Degustaciones.
- Cupones y vales.

Marketing directo

El marketing directo es la técnica de comunicación que permite personalizar el intercambio, lograr una respuesta inmediata y obtener una relación directa con el cliente potencial. La condición del éxito de esta técnica reside en tener el mayor conocimiento de ese cliente individual, identificarlo por su nombre y apellido, conocer su domicilio, la frecuencia de compra y las características de éstas compras. El marketing directo es una actividad que ha tenido un rápido desarrollo en los últimos tiempos y que sigue expandiéndose como herramienta de venta.

La mayor diferencia que existe entre el marketing directo y el masivo es que la acción del cliente es estimulada por la comunicación y se produce en el lugar y tiempo inducido en forma explícita por la empresa. Se pueden marcar como efectos inmediatos la sensibilización directa del cliente mediante la personalización del mensaje, a través del que se busca incitarlo a probar el producto o a conocer el servicio.

La decisión de elegir las acciones directas dependerá del tipo de producto o servicio que se ofrece, del público al que se dirige y del tipo de mensaje que se transmite. Aunque sea una herramienta que brinda una respuesta contundente, no puede utilizarse aisladamente, sino que debe estar perfectamente integrada al plan de comunicación.

Uno de los aspectos claves par el desarrollo exitoso del marketing directo e la conformación de una adecuada base de datos, para poder obtener listas de clientes actuales o potenciales de acuerdo a las necesidades de comunicación.

Las principales técnicas de marketing directo son:

- El mailing.
- El telemarketing.
- La publicidad directa.
- El marketing electrónico.

Publicidad no tradicional (PNT)

La publicidad no tradicional, es le evolución de la conocida práctica de hacer que un producto aparezca en un lugar distinto al espacio publicitario. Su mayor fortaleza es que tiene muchas más posibilidades de ser vista por el espectador, dado que se articula en el guión del programa, lo que permite ser vista aún cuando la señal es transmitida a otras canales, que tiene una pauta publicitaria independiente y que por lo tanto no exhiben los comerciales del canal productor del programa. Si bien esta práctica es mucho más conocida por la televisión, se ha extendido a otros medios, como la radio, el cine y los medios gráficos. Las modalidades más comunes son:

- Menciones tradicionales.
- Promociones con prueba de compra.
- Menciones guionadas.

Patrocinio y mecenazgo

La comunicación empresaria participa de actividades que tienen interés para la comunidad. Estas técnicas si bien facilitan el acercamiento de la empresa con sus públicos no dejan de ser actividades públicas pagas que tienen el objetivo de construir y mantener una reputación institucional positiva.

Es necesario distinguir claramente entre donación, mecenazgo y patrocinio, dado que a pesar de que habitualmente se utilizan en forma indistinta, difieren por su naturaleza y por los objetivos que persiguen.

- **Donaciones caritativas:** apuntan a cubrir carencias esenciales en el receptor. Las donaciones son generalmente esporádicas y coyunturales.
- **Mecenazgo:** es un aporte de fondos o apoyo a una persona o a una organización por razones altruistas, sin esperar contrapartida directa por parte del beneficiado. Los campos más comunes de aplicación son el arte y cultura, las actividades humanitarias, la educación, las ciencias y medicina, la ecología y ambiente. Sus objetivos principales son:
 - Valorizar la imagen empresaria.
 - Generar afinidad con el público participante.
 - Estimular el espíritu cívico.
 - Obtener prensa para la institución
- **Patrocinio:** es la relación de interés recíproco entre un suministrador de fondos, de recursos o de servicios, y una persona, un acontecimiento o una organización. A cambio del aporte recibido, el patrocinado otorga ciertos derechos a su patrocinador, que pueden ser utilizados para conseguir una ventaja comercial o de difusión, a través de una actividad de ocio o estilo de vida. Los campos más comunes de aplicación son deportes populares, deportes especiales, espectáculos y actividades artísticas especiales, producciones audiovisuales, programas y concursos en medios masivos. Sus principales objetivos consisten en:
 - Aprovechar exenciones impositivas
 - Difundir ampliamente el nombre y los productos de la empresa.
 - Llegar a audiencias masivas.
 - Estimular las ventas.
 - Obtener difusión de marca y de productos.
 - Demostrar uso y calidad de productos.

Prensa

Los medios de comunicación masiva juegan un papel importante en la vida cotidiana, principalmente en su carácter de fuente de información y de conocimiento de la realidad. Una parte importante de la información que la gente recibe de las empresas e instituciones proviene de lo que aparece publicado en la prensa.

La estrategia de prensa debe estar ser coherente con el resto de los mensajes que transmite la empresa, sobre todo porque el público conformado por el periodismo es especialmente sensible, profundamente observador y sumamente crítico. La comunicación debe ser franca, ética y responsable, centrada en lo que la empresa hace para la comunidad.

La información que se dirige a los medios debe ser pertinente y estar adecuadamente redactada y presentada. Además, se debe contar con una valoración actualizada de los soportes de prensa, tanto de su aspecto cuantitativo (tirada, difusión, audiencia, etc.) como su variable cualitativa (perfil de audiencia, llegada del medio a los públicos estratégicos de la empresa, política editorial del medio, etc.).

Medición de efectividad

En publicidad, se suelen efectuar evaluaciones previas y posteriores destinadas a establecer la efectividad de una campaña o un anuncio puntual. A tal fin se emplean:

- * Evaluaciones previas:
 - Mediciones de audiencia (rating), con el objeto de saber a cuántas personas llegará el mensaje.
 - Paneles de consumidores actuales y potenciales, a los que se les pide opinión sobre los avisos o bien se analiza se recordación (pre-test).
- * Evaluaciones posteriores.
 - Pruebas de reconocimiento o identificación del aviso y/o del mensaje y/o del producto.
 - Prueba de recordación.
 - Impacto sobre el volumen de ventas.

En la promoción de ventas, en general, no es corriente hacer evaluaciones de los resultados de las campañas. Existen, no obstante varias formas de realizarlas casi siempre a posteriori:

- Impacto en las ventas del producto en la zona promocionada.
- Encuestas o estadísticas recopiladas durante la promoción.
- Pruebas de reconocimiento y recordación análogas a las de publicidad.

Plan de negocios

¿Qué es un plan de negocios? – Formato del plan de negocios

¿Qué es un plan de negocios?

El plan de negocios es un documento preparado para describir los objetivos del negocio y las metas que el empresario se ha fijado. Este es necesario ya que obliga al emprendedor a organizar sus ideas acerca de la factibilidad de su negocio y reemplaza declaraciones de buena voluntad por realidades con ilación lógica.

La diferencia entre un plan de negocios y una propuesta financiera es que no siempre el propósito de un plan de negocios es servir de apoyo a la propuesta económica. Sino que funciona como una herramienta de operación imprescindible ya que:

- Es un requisito previo para cualquier conversación con un banquero o inversor.
- En forma similar a un plano de ingeniería le indicará qué hacer y cuándo hacerlo.
- El trabajo de confeccionar un Plan de Negocios es una forma indirecta de poner a prueba su disposición para llevar adelante el emprendimiento.

Formato del plan de negocios

No existe un único formato para un plan de negocios puesto que cada emprendimiento tiene su propio conjunto de antecedentes. Pero si hay ciertos puntos que no deben faltar:

1. Resumen Ejecutivo

Presentar un panorama general de la propuesta, de las metas y de los puntos más importantes del plan, lo que permite captar de inmediato la idea principal del mismo.

- **Estado de Situación**

Resumir brevemente las etapas del proyecto, especificando en cada una de ellas lo que ya se realizó y lo que debe realizarse.

2. El Proyecto

- **Historia del Negocio**

- **Descripción del Negocio**

Explicar detalladamente en qué consiste el proyecto y cómo es el desarrollo del mismo.

- **Objetivos**

Presentar cuáles son los objetivos a alcanzar.

- **Oportunidad del Negocio**

Especificar cuáles son las áreas de necesidades en las que el proyecto puede alcanzar un desempeño rentable.

- **Personas claves**

Nombrar y presentar a las personas claves que integran el negocio, incluyendo sus habilidades, conocimientos y experiencia con el tema relacionado.

- **Resumen de Inversión y Recupero**

Realizar una muestra el monto de inversión necesario para el desarrollo del proyecto y pronostica el recuperó que se espera obtener.

3. El Mercado

- **Situación Actual**

Presentar los datos más relevantes del mercado objetivo y de las variables que lo afectan.

- **Relevamiento de Mercado**

Exponer la información obtenida sobre el mercado de destino.

- **Mercado Objetivo**

Determinar cuál es el segmento a donde dirigirse y sus características.

4. Los Productos

- **Características de los productos**

Describir detalladamente cuáles son los productos y agrega información sobre diseño e ingeniería.

- **Diseño y Fabricación**

Explicar claramente todo el procesos de fabricación de los productos. Desde los bosquejos hasta el modelo terminado.

5. Marketing Operativo

- **Objetivos de Marketing Operativo**

Definir los objetivos a alcanzar en lo que refiere a volumen de ventas, porcentaje de mercado y ganancias.

- **Marketing Mix**

Describir las variables principales de marketing que deben ser coherentes entre sí y estar coordinadas en el tiempo.

Estrategia de Producto

Definir de los productos en función de las necesidades que se quieren cubrir.

Estrategia de Precio

Definir de los precios en función del valor que le da el cliente y la utilidad que se espera recibir.

Estrategia de Logística

Definir de canales de distribución y puntos de venta.

Estrategia de Comunicación

Definir de las comunicaciones que mejor hagan llegar el mensaje al público objetivo.

6. Marketing Estratégico

- **Fuerzas Competitivas**

Competencia Actual

Analizar a los competidores directos e indirectos que se encuentran actualmente en el mercado.

Amenaza de Nueva Competencia

Analizar a los potenciales competidores que pueden ingresar en el mercado.

Productos Sustitutos

Analizar aquellas propuestas existentes que apuntan a satisfacer la misma necesidad sin pertenecer al mismo rubro.

Comprador

Analizar el poder de negociación de los compradores respecto de la propuesta que se les presenta.

- **El Público Objetivo**

Determinar de las características sociodemográficas y psicográficas del segmento de mercado seleccionado.

Proceso de Compra

Especificar el proceso que atraviesa el público objetivo antes de realizar la compra.

- **Diferenciación**
Explicar cual es la ventaja diferencial de este proyecto que lo distingue de la competencia.

7. Comunicación

- **Identificación de la Audiencia Meta**
Describir del público objetivo al que van dirigidos los mensajes comunicacionales.
- **Determinación de los Objetivos de Comunicación**
Establecer cuáles son los objetivos comunicacionales que se quieren alcanzar.
- **Selección de los canales de Comunicación**
Especificar cuáles son los canales comunicacionales seleccionados para que los mensajes lleguen de manera clara y efectiva a la audiencia meta.
- **Identidad Visual**
Presentar la imagen visual del proyecto, mostrando todas las aplicaciones de su identificación.
- **Elementos de Comunicación**

8. Análisis Económico

1.1. Profit & Loss

Resumir toda la información financiera. Construirlo a partir de los ingresos y egresos operativos del proyecto.

1.2. Cash Flow

Detallar de los ingresos, egresos, gastos varios, ventas e inversiones proyectadas. Su finalidad es identificar lo que el proyecto genera y su evolución en el tiempo, para destacar los períodos de máxima necesidad y los de máxima generación de fondos.

Bibliografía

Libros

- Amado Suárez, Adriana y Zuñeda, Carlos. Comunicaciones públicas: el modelo de la **comunicación** integrada. Buenos Aires, Temas grupo editorial, 1999.
- Billorou, Oscar P. Introducción a la publicidad. Buenos Aires, El Ateneo, 4ta. Ed., 2001.
- Churba, Carlos. La creatividad. Buenos Aires, Dunken, 1998.
- Demory, Bernard. Técnicas de Creatividad. Barcelona, Garnica, 1997.
- Dutka, Alan. Manual de AMA para la satisfacción del cliente. Granica, 1994.
- González Bravo, Lucio. Marketing competitivo. Buenos Aires, 1997.
- Hermida, Jorge; Serra, Roberto y Kastika, Eduardo. Administración y estrategia: teoría y práctica. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 4ta. Ed., 1992.
- Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México, Prentice Hall, 8va. Ed., 1996.
- Peppers, Don y Rogers, Martha. Uno x uno, marketing del Siglo XXI. Buenos Aires, Vergara/Business, 2000.
- Pope, Jeffrey. Investigación de mercados: guía maestra para el profesional. Colombia, Grupo Editorial Norma, 1984.
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Buenos Aires, Rei, 1991.
- Stoner, James. Administración. Mexico, Prentice Hall, 1994.
- Zikmund, William. Exploring marketing research. Filadelfia, Dryden, 2000.

Otros medios de consulta

- Expansión y empleos: www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/
- Emprender: www.grupo-emprender.com.ar/SitioEmprender/
- Emprendedor: www.emprendedor.com/
- Soy Entrepreneur: www.soyentrepreneur.com/
- Revista Mercado online: www.mercado.com.ar/altadireccion

Plan de negocios

1. Descripción del Negocio

Historia del negocio

Tharina es un emprendimiento que surge a principios del 2004 en busca de un nuevo concepto en lo que a jugueterías y recreación se refieren. La idea se construye a partir de un grupo de amigos especializados en distintas profesiones que apuntan a complementar sus conocimientos y aplicarlos a una oportunidad que detectan en el mercado.

Descripción del negocio

Tharina es un juguetería educativa que crea un espacio en donde los niños de 0 a 11 años pueden a través del juego y los juguetes expresar y desarrollar su capacidad de pensar, de sentir y de querer; potencializando al máximo su capacidad creativa, imaginativa y lúdica.

La concepción y el funcionamiento del lugar está inspirado en los enfoques principales de la pedagogía Waldorf basado en el concepto de que se debe bucear en las capacidades propias de cada niño para potenciarlas y así definir una personalidad única, respetando siempre las diferentes etapas evolutivas para no caer en una intelectualización precoz. Esta corriente creada por Rudolf Steiner posee una clara orientación humanística, que plantea la educación como un desarrollo hacia la libertad individual incorporando la expresión artística como medio de aprendizaje.

Tharina ofrece no sólo un lugar de venta de juguetes educativos (artesanales), sino que brinda un espacio recreativo en donde los niños pueden interactuar con los juguetes. Además, abre sus puertas a la familia a través de talleres y cursos especializados que ayudan al desarrollo lúdico y creativo de los niños y también enseñan a los padres a estimularlos y acompañarlos en ese proceso.

Misión

La misión de Tharina es educar y estimular a los niños a través del juego y la creatividad. Éste es su fin último, de máxima aspiración que guía a su gente a lo largo de todo el desarrollo de la empresa.

Objetivos Generales

- Mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios ofrecidos para lograr un negocio competitivo y rentable con posibilidades de expansión.
- Ampliar gradualmente el portafolio de productos para así cubrir las necesidades del público objetivo.
- Brindar continuamente servicios y sumar valor agregado a los clientes para no sólo incrementar los negocios sino afianzar la imagen de la empresa y sus productos.

Oportunidad del Negocio

Más allá de producir y comercializar juguetes, Tharina busca enseñar una cultura lúdica en la que los niños puedan desarrollarse libremente con el apoyo y estimulación constante de su familia. No sólo se busca la venta de productos sino que se abre una brecha hacia la oferta de servicios y atención personalizada.

Si bien durante los últimos años la oferta de juguetes didácticos aumentó considerablemente, no hay aún un espacio que permita a los niños **interactuar libremente en la juguetería con los juguetes en exposición**. Además, el hecho de producir un juguete artesanal engloba un concepto mucho mayor que aún no ha sido explotado. Si bien el objetivo de estos juguetes es **educar y desarrollar la capacidad creativa en los niños**, en muchos casos es necesario **enseñar al padre cómo ayudar e incrementar esta estimulación en sus hijos**.

Soporte del proyecto

Además de un instrumento de placer infantil, el juguete cubre propósitos educativos y sociales muy importantes, por un lado, ayuda al desarrollo intelectual y psíquico del niño, y por el otro, motiva la interacción social y las capacidades creadoras de los mismos. A su vez, es también un medio eficaz para la percepción de la realidad, ya que generalmente los juguetes son reproducciones a escala de objetos y situaciones reales.

La niñez es la etapa más importante del ser humano, es el momento donde se configura la personalidad, influyendo lo que allí suceda sobre la posterior existencia del mismo. Por ello es de vital importancia para el desarrollo de la persona su vida infantil. Aquí es donde radica la importancia del juguete, ya que gracias a él el niño se entretiene e instruye a la vez, desarrollando sus capacidades imaginativas y deductivas.

Queriendo jugar comienza a aprender y mientras juega se capacita en distintas esferas.

Personas claves

Responsable del área pedagógica: JJ, 35 años, pedagoga especializada en terapia ocupacional y docencia. Con 12 años de experiencia en diferentes instituciones educativas y de rehabilitación. Durante los últimos 7 años, además, ha sido encargada de la parte pedagógica en el Colegio Rudolf Steiner en la localidad de Florida.

Responsable del área de producción: HH, 30 años, artesano especializado en el trabajo de maderas y telas. Con formación secundaria en tecnicatura industrial y amplia experiencia artística basada en diversos cursos y desempeñarse en el taller familiar de ebanistería.

Responsable del área de marketing y comunicación: TT, 33 años, licenciada en marketing con orientación en comunicación. Con 10 años de experiencia en empresas de consumo masivo y una amplia formación estratégica. Durante los últimos años se ha especializado en el desarrollo de productos para niños.

Localización y recursos

El local de Tharina se ubica frente a la plaza de Olivos. Ubicado estratégicamente en la zona de mayor actividad cultural del barrio como es la plaza alrededor de la cual se sitúan la feria, el centro de cultura del municipio y varios colegios públicos y privados. Además está a sólo 3 cuadras de la Av. Maipú y a dos de la estación Borges del Tren de la Costa. El lugar seleccionado asegura un constante flujo de las personas que integran el público objetivo ubicado en la zona y un fácil acceso aquellos que vienen lugares más alejados.

El lugar es una casa de 150 m2 cubiertos 100 m2 de fondo libre y un taller en el final del lote de 50 m2. La propiedad fue reestructurada para el armado del local.

El frente del local tiene grandes ventanales y una puerta central. En su interior, posee un gran mostrador circular ubicado en el medio que funciona como centro de informaciones y caja; a su alrededor se distribuyen tres grandes sectores divididos:

- Lullu: es un rincón destinado a niños de 0 a 18 meses. El ambiente está decorado con colores cálidos y brillantes (rojos, naranjas, amarillos) de gran estimulación. El piso es de alfombra acolchonada y las paredes poseen una banda acolchonada desde el piso hasta el metro de altura. Junto a este sector se ubica un sector de cambiadores con todas las comodidades.
- Allchi: es un rincón destinado para niños de 2 a 7 años. El ambiente está decorado con colores verdes y turquesas, que crean un ambiente de juego mucho más relajado y distendido. El piso es de baldosas plásticas que simulan ser un gran rompecabezas. Junto a este sector se encuentran los baños unisex con mobiliario del tamaño adecuado para los niños.
- Ututak: es un rincón destinado para niños de 7 a 11 años. El ambiente está decorado con tonos claros y detalles en colores brillantes. El piso es alfombrado con grandes tapetes decorativos que lo acompañan. Junto a este sector hay dos baños (para mujeres y varones) muy modernos y cómodos.

2. El Mercado

La industria mundial del juguete

La definición genérica de "juguetes" incluye una gran variedad de productos. Existen alrededor de 250.000 clases de juguetes. A la vez, éstos se clasifican en centenares de categorías según los materiales utilizados en su fabricación (plásticos y otros productos químicos, madera, metal, textil, papel y cartón, etc.), según los mecanismos incorporados en los mismos (con movimiento, sin movimiento, eléctricos, a pilas, a resorte) así como por el proceso de producción (inyección de plástico, imprenta, artesanales, etc.) o por el uso por edades o el tipo de juego al que son destinados.

Uno de los principales aspectos a destacar del mercado de juguetes es que los consumidores se encuentran, principalmente, entre la población comprendida en el intervalo de edades entre el recién nacido y los catorce años. Dado que los productos de esta industria son destinados a los niños, las mayores empresas se orientan a ganar participación en los mercados de los países que presentan una mayor proporción de población infantil y elevadas tasas de natalidad.

Dado que el sector de la población usuaria de juguetes está constituido por los niños, especialmente vulnerables a los riesgos que pueda presentar un producto (debido a su incapacidad para reconocer y evitar situaciones peligrosas) son frecuentes las regulaciones sobre su producción y su comercialización

Con respecto al horizonte temporal de la demanda por producto ésta es muy breve; ya que su consumo está estimulado por una permanente innovación de productos y una relación muy intrincada entre

productores, importadores, distribuidores, medios de comunicación y publicidad. La industria del juguete se encuentra estrechamente ligada a la producción de películas y programas de TV en los que, generalmente, se basan los nuevos productos de la industria.

La industria del juguete en Argentina durante los '90

Entre comienzos de la década de los '90 el mercado argentino de juguetes fue sometido a profundos cambios, producidos por varios factores. Por un lado, la apertura comercial, hizo que las empresas locales se enfrentaran a una mayor competencia internacional. Por otro, las condiciones generales de la economía y de política económica crearon un clima para una mayor rotación de empresas. Algunas empresas locales dejaron de producir juguetes (por cese de actividad o por reconversión), otras permanecieron en el mercado con diferentes estrategias de ajuste a las nuevas condiciones del mercado y además, se establecieron nuevas. Los productores locales que poseían licencias otorgadas por empresas multinacionales, por distintas circunstancias les fueron retiradas; instalándose de esa manera en el país representantes directos de las multinacionales. Buena parte de los empresarios locales fueron simultáneamente, por medio de la misma firma o firmas vinculadas, productores e importadores.

A partir de la apertura de la economía (instrumentada, entre otras formas, por la fuerte disminución de aranceles y la desaparición de derechos específicos en algunos rubros) se observaron fuertes incrementos anuales de los volúmenes importados a precios menores que los existentes en la industria local. La industria local transitó un proceso de reestructuración. A estos efectos deben sumarse aquellos que se relacionaron con las secuelas del ajuste que se observó en el sector durante y después de la recesión de 1995 y principios de 1996 que resultó de la crisis mexicana. Uno de sus principales efectos fue que la situación financiera de las empresas locales quedó resentida. El efecto se transmitió a través de la cadena de pagos desde el comercio hacia los productores. Así, quedaron alterados estructuralmente los vínculos entre la distribución y la producción. Algunos de los principales minoristas jugueteros tuvieron muy serios problemas financieros. Además, algunos de estos comerciantes también incursionaron en la importación directa de juguetes y fracasaron debido a que desconocían el medio. Así, los fabricantes locales, que comenzaban a reconstruir sus esquemas de ventas adaptándose a las nuevas condiciones del mercado con menores precios y mayores plazos, se vieron afectados por la interrupción de la cadena de pagos. Esto les condujo a no poder honrar las deudas con sus proveedores.

Ese proceso determinó que la industria local quedara con unas pocas empresas líderes por rubro conviviendo con otras de menor porte. También quedaron en el sector empresas locales que se mantuvieron en el mercado emprendiendo importantes cambios, entre ellos, la especialización en ciertas líneas de productos y la importación

Situación Actual

La industria del juguete fue devastada en la década de convertibilidad, cuando cerraron más de 140 empresas. Muchos de los que seguían en pie se habían transformado en importadores, y tenían un 70% de capacidad ociosa. Sobre un mercado total de 200 millones de pesos en 2000, el 80% venía de afuera.

El fin de la convertibilidad implicó una fuerte baja de las importaciones en la industria del juguete, lo que favoreció el desarrollo de la industria nacional que de a poco comenzó a reactivarse. Hoy el mercado es más pequeño, pero la proporción se invirtió: 100 de los 130 millones de pesos que se venden son construidos en las fábricas nacionales, lo que ha llevado a que la capacidad ociosa sea del 30%, estimándose que para fin de año será del 20%.

Frente al crecimiento que comenzó a mostrar la industria argentina los fabricantes nacionales decidieron buscar nuevos nichos. Así comenzaron a producirse los juguetes didácticos, modelos que pueden realizarse de manera artesanal y que no obedecen a corrientes consumistas, de moda o bélicas. Estos productos buscan ofrecer diversión educativa y enriquecer su desarrollo, reproduciendo códigos y valores de la sociedad, e inclusive brindando la posibilidad de ser personalizados. Todos aquellos productos y servicios encaminados a atender estas necesidades representan hoy en día un negocio muy interesante.

3. Los Productos y Servicios

Características de los productos y servicios

Los juguetes que se comercializan son de producción artesanal lo que le brinda a los niños los recursos para que su juego sea un proceso libre y creador, permitiéndoles enriquecer y estimular el desarrollo de su creatividad. Su función es acompañar, estimular o proponer una determinada modalidad de juego, de acuerdo al tipo de juguete se van a abrir o cerrar distintos tipos de juego.

Todos los juguetes en Tharina están realizados artesanalmente y con materiales naturales. La utilización de maderas, telas, lanas y distintas texturas, no sólo transmiten estética a partir de su diseño sino que también proponen una experiencia sensorial más elevada. El hecho de la construcción artesanal permite, además, que cada juguete sea único e inclusive personalizado.

La distinción de las tres líneas se basa en las tres categorías de juego en la primer infancia que estableció Piaget. Si bien éstas pueden presentarse simultáneamente, es habitual que durante la fase sensoriomotora aparezca exclusivamente los juegos como ejercicio. Más tarde, raramente se conservan éstos en su forma pura y comienzan los juegos simbólicos, que con el paso del tiempo pierden importancia cediéndole lugar a los juegos reglados. Frente a estos cambios en las necesidades y actitudes del niño, Tharina creó sus líneas de productos.

Línea Llullu:

- Etapa: Esta línea está enfocada al juego de simple ejercicio y abarca los niños de 0 a 18 meses.
- Comportamiento: Durante la primer etapa el bebé está en un período de adaptación al mundo exterior, una vez vencidas este proceso comienzan a reproducir conductas que simplemente le causan placer generalmente referidas a la interacción con su propio cuerpo. A partir de los 4 meses aproximadamente la atención se dirige a los objetos del mundo exterior, muestra gran interés por las texturas, los sonidos y los estímulos visuales. Aproximadamente a los 8 meses el niño comienza a establecer el instrumento y la meta en su juego preparándose así para la transición hacia los juegos simbólicos.
- Productos:
 - **Estimulación:** son productos en los que la madre podrá establecer vínculos con el bebé y este podrá comenzar su etapa de adaptación y conocimiento de su cuerpo. Todos estos productos están realizados con telas aterciopeladas, gomaespuma, y materiales suaves. Ellos son: mantitas transportables, colchonetas, pelotas, cilindros, objetos musicales, objetos para el baño.
 - **Interacción con objetos:** son productos con los que el niño comienza interactuar en forma individual. Poseen llamativos colores y texturas variadas, se le incorporan distintos sonidos y actividades simples para realizar, a través de las cuales se comienzan a ejercitar la motricidad fina y gruesa. Se siguen utilizando materiales suaves y acolchonados. Ellos son: colchonetas con actividades, libros de tela o goma eva, muñecos y mascotas con sonidos.
 - **Interacción avanzada:** son productos con los que el niño comienza a tener una interacción mayor y establece metas simples de juego. Poseen colores llamativos y se comienzan a incorporar diferentes formas geométricas, se proponen juegos de encastre y de apilar. Se continúa trabajando con materiales suaves y acolchonados, pero se incorpora ya la madera en algunos objetos. Ellos son: formas de encastre, formas de construcción, rompecabezas de cubos, juguetes de arrastre, túneles.
 - **Accesorios para bebés:** esto incluye productos que sirven de accesorios para cubrir todas las necesidades de la madre, todos están realizados con productos de alta calidad y naturales para el cuidado del bebé. Ellos son: sábanas, colchas, bolsos, kepinas, álbum fotográfico, medidor de altura, lámpara de noche.
- Servicios:
 - Cambiadores para bebés.
 - Recepción de cochecitos y lockers para bolsos.
 - Charlas y talleres: prenatales, estimulación temprana, motivación, motricidad en la primera edad, etc.

Línea Allchi:

- Etapa: Esta línea está enfocada al juego simbólico y abarca los niños de 2 a 7 años.
- Comportamiento: A partir de los 2 años aproximadamente, el niño comienza a hacer "como si" ejerciera una de sus acciones habituales. Luego comienza a aplicar esquemas simbólicos sobre objetos nuevos,

separando así el ejercicio sensorio motriz y proyectándolo como una representación independiente. A través de este juego el niño busca utilizar libremente sus poderes individuales, reproducir sus acciones por el placer de darse ese espectáculo a sí mismo y a los demás. Así comienza el juego de citación de conductas llevadas a cabo por otros. A partir de los 3 años el juego simbólico se impregna de una gran imaginación. El niño comienza a construir y jugar escenas enteras y complejas que van desde una simple transposición de la vida real hasta la invención de seres imaginarios. En el período comprendido entre los 4 y 7 años los juegos comienzan a aproximarse cada vez más a lo real. Las construcciones del juego se hacen más ordenadas y coherentes, dando lugar a secuencias lúdicas más extensas. Hay una preocupación creciente por la veracidad. Comienza también el simbolismo colectivo con diferenciación y adecuación de los papeles.

- **Productos:**
 - **Imaginación:** son los productos con que los niños comienzan a interactuar en situaciones simbólicas y de imitación; a través de ellos crea y recrea situaciones con gran aplicación de la fantasía. Son juguetes con colores más reales aunque siempre predominan tonos brillantes, están realizados distintos materiales predominando siempre la tela y la madera. Ellos son: muñecos, animales, títeres, disfraces, rompecabezas, imitaciones de objetos reales, medios de transporte, casitas.
 - **Realidad:** son productos que imitan la vida real intentando ser lo más fiel posible, pero a su vez intentando desarrollar la creatividad del niño. Son juguetes que permiten mayor organización. Están contruidos mayormente en madera y se complementan con materiales de tela. Ellos son: elementos para la construcción, oficios y artes, obras de teatro con títeres, obras de teatro con disfraces, pizarrones con letras y números, juegos grupales, instrumentos musicales, cuadernos de dibujo, pinturas.
 - **Accesorios:** esto incluye aquellos accesorios que los chicos pueden utilizar para la decoración de su espacio de juego y la organización de los juguetes. Ellos son: cortinas para pintar, cuadros, organizadores de juguetes (baúles, cestos, bolsas), sábanas, elementos decorativos.
- **Servicios:**
 - Lockers y percheros.
 - Talleres para niños: expresión corporales, creación de juguetes artesanales, pintura, lectura, etc.
 - Charlas y talleres para padres: estimulación creativa, motivación, adaptación escolar, etc.

Línea Ututak:

- **Etapa:** Esta línea está enfocada al juego reglado y abarca los niños de 7 a 11 años.
- **Comportamiento:** Durante esta etapa los juegos son combinaciones sensoriomotoras o intelectuales con competencia de los individuos y regulados por un código transmitido o improvisado. La regla implica un regularidad impuesta por el grupo y su violación representa una falta. Pero también esto juegos pueden hacerse más flexibles dependiendo del ámbito en que se realicen. Este juego es la actividad lúdica principal del niño socializado.
- **Productos:**
 - **Juegos:** son productos en los que se desarrolla la capacidad intelectual de los niños, se prepondera la sociabilización ente los participantes y se juega con reglas simples. También se incluyen juegos en los que se desarrolla la capacidad artística y creativa de los chicos. Los materiales en su mayoría son maderas y cartones, se incluye sólo en algunos casos las telas. Ellos son: juegos de mesa e ingenio, accesorios para artística, obras de teatro, elementos para postas y competencias, teatros, títeres sofisticados y marionetas.
- **Servicios:**
 - Lockers y percheros.
 - Talleres para niños: desarrollo de la creatividad, teatro, títeres, cuentos e historias, lectura, etc.

Diseño y Fabricación

Con los comienzos de la empresa la fabricación estará a cargo del encargado de producción y tres empleados. Se comenzará con la producción de juguetes básicos a los que con el tiempo se le irán incorporando nuevos elementos.

Los juguetes serán realizados todos de manera artesanal y se utilizará en los comienzos tres materiales principales para su composición: madera, tela y cartón. Con el crecimiento del negocio se irán incorporando nuevas materias primas y adicionando maquinaria de trabajo.

Cuando se decide incorporar un nuevo producto se sigue un proceso prolijo y organizado para asegurar el éxito del mismo. El diseño de los juguetes es estudiado y analizado detenidamente entre los equipos de producción, que aportan el conocimiento técnico; el de pedagogía, que aporta la experiencia del contacto con los niños presentando sus necesidades y el de marketing que es el que propone el enfoque del mercado y de la competencia. Una vez planteadas las propuestas y analizadas por los distintos enfoques se estudia cuan viable y rentable es el nuevo producto. Si cubre todos los parámetros, el equipo de producción hace un boceto, se lo examina, luego hace dos modelos de prueba que son testeados en el salón de compra. Si el producto tiene aceptación se incorpora a la línea de productos, de lo contrario se buscan sus problemas y se lo readapta o se lo cambia por una nueva idea.

4. Marketing Operativo

Objetivos de Marketing Operativo

- Posicionar la imagen de la empresa entre las 10 jugueterías líderes de la zona norte durante el primer año.
- Lograr el 30% del mercado de zona norte en el lapso de 2 años.
- Alcanzar un volumen de ventas de 20.000 unidades en periodo de 3 años.
- Generar una rentabilidad del 20% anual a partir del tercer año permitiendo así el crecimiento sustentable de la empresa.

Marketing Mix

Las estrategias del mix de marketing fueron realizadas cuidadosamente para que sean coherentes con los objetivos principales que persigue la empresa.

Estrategia de producto

La estrategia se centra en el ofrecimiento de productos que vayan interactuando con los niños en las distintas etapas de desarrollo. Debido a la velocidad de crecimiento y evolución de los niños, esto permitirá que cuando el interés sobre un producto termine pueda ser reemplazado por otro que cubra las necesidades actuales y así sucesivamente.

Debido a esto es que se desarrollaron 3 líneas de productos diferenciadas que apuntan a cubrir las necesidades en las distintas etapas de desarrollo del niño. El seguimiento cercano de este proceso, permite ir incorporando nuevos elementos y características a las líneas, logrando en un futuro poseer un portafolio de productos tan completo que cubra las necesidades de los niños en cada momento.

La identificación de cada línea es de suma importancia, estas deben separarse claramente para marcar una personalidad diferenciadora, ya que van a estar dirigidas a etapas de desarrollo con características y cualidades muy desiguales.

Estrategia de Precio

La estrategia seleccionada combina los precios según la competencia y el mercado. La ventaja diferencial que ofrece Tharina SRL en la fijación de los precios se basa en el valor agregado que le da la confección artesanal de todos sus productos. Esto es posible porque la producción, comercialización y administración de la empresa es dirigida en forma personal por el grupo emprendedor.

Estrategia de Logística

La logística de ventas inicialmente se realizará a través del primer local de Tharina SRL ubicado en el barrio de La Lucila partido de Vicente López. El funcionamiento del canal de distribución va a ser de nivel directo ya que Tharina funcionará como fabricante y comerciante de la marca hacia el público.

El objetivo en un futuro, a partir del crecimiento del negocio, es lograr una cobertura mayor en el mercado ampliando los canales de distribución en forma selectiva. En una primera instancia se buscará abrir más sucursales en otros barrios de zona norte y capital federal, con el objetivo de llegar a instalarse en los shopping de más importancia y seguir generando propuesta de negocios y asociaciones con la marca.

En un segundo momento se propone crear una franquicia de Tharina SRL, lo que implica el otorgamiento a una determinada cantidad de comercios con los que la empresa productora les vende y les establece ciertas condiciones de decoración de diseño de sus locales, uso de marca o nombre, precios, etc., además de participar en los ingresos. Esta es una forma de poder expandir el negocio y su cultura hacia el interior del país y el MERCOSUR.

Estrategia de Comunicación

El objetivo principal de la estrategia de comunicación de Tharina SRL durante el primer período es iniciar y consolidar el conocimiento de la empresa y de sus productos. La inserción de una nueva marca en el mercado del juguete, que tuvo muchos movimientos en los últimos años, determinó que se deba encarar una comunicación innovadora y moderna, basada en elementos simples, consistentes y llamativos.

Se propone reforzar la marca a través de las comunicaciones en el punto de venta y de la utilización de determinados medios seleccionados cuidadosamente. Con el paso del tiempo se buscará ir expandiendo la comunicación a medios y canales de comunicación más importantes y de mayor alcance.

5. Marketing Estratégico

Análisis FODA

- Amenaza
Iniciar una actividad en un mercado competitivo y en crecimiento.
Incertidumbre económica del país.
- Oportunidad:
Creciente desarrollo de la cultura didáctica en la población.
Necesidad en los padres de acompañar el desarrollo de la capacidad creativa de sus hijos.
Precios accesibles con productos de calidad
- Fortalezas:
Grupo emprendedor involucrado en manejo diario del negocio
Integración de la producción y comercialización de los productos
Recursos humanos compuesto por profesionales y/o estudiantes avanzados interdisciplinarios
Buena relación de calidad-precio en los productos.
- Debilidades
Desconocimiento de la marca en el mercado.
Recursos financieros limitados.
Baja capacidad tecnológica para producción y desarrollo.

Competencia Actual

La principal competencia de Tharina SRL está conformada por dos grandes segmentos:

- Grandes Jugueterías: este grupo está formado por mayoristas o jugueterías de gran tamaño que ofrecen una amplia variedad de juguetes industriales de distintas marcas. Su oferta está compuesta principalmente por productos masivos de tipo mecánicos y electrónicos inspirados en personajes del mundo del entretenimiento.

Estas jugueterías son en su mayoría cadenas a nivel local y nacional que se ubican en lugares de alto tránsito como ser shoppings y avenidas comerciales. Estos negocios exponen sus juguetes en sucesivas hileras de góndolas, distribuyendo los productos según la categoría. El mecanismo de compra es el autoservicio apoyado por personal de ayuda que permite orientar al cliente frente a alguna consulta de tipo técnica.

Entre los principales representantes de este sector se puede nombrar a:

- El mundo del juguete.
- El país de las maravillas.
- Apio Verde.
- Canalejas.
- Cebra.
- Creciendo.
- El espejo mágico.
- Jirafales Codice.
- Hipermercado del juguete carousel.
- Nicotoys
- Planete BB
- Tío Mario
- Tom distribuidora.

- Toy Super-Market.
 - Ruba.
 - Santa Claus.
 - Yusel.
- Jugueterías didácticas: este grupo está formado por comercios y franquicias de menor tamaño, que en su mayoría tienen muy poca antigüedad en el mercado. Estos ofrecen productos de carácter didáctico, muchos de ellos de producción industrial y otros en menor medida de producción artesanal. Dependiendo de su tamaño y condición económica, se ubican en shoppings (por lo general son franquicias con mayor renombre) o en zonas residenciales o comerciales de moda, como ser la zona de Palermo (los comercios más pequeños). Por lo general los locales son muy pequeños y prolisos, colocando todos los juguetes en exposición y dejando poco lugar para el tránsito dentro del local. La atención es un poco más personalizada que en las grandes jugueterías, e intentan acercarse un poco más al cliente aconsejándolo e informándolo sobre los distintos productos. Entre los principales comercios didácticos se pueden nombrar:
- Alparamis (cadena).
 - Creando.
 - Crear y jugar.
 - Didácticos divertidos.
 - El pequeño puercoespín.
 - Giro didáctico (franquicia).
 - Gurrumin juguetería natural.
 - Hencer Molina.
 - Juana juguetes.
 - Juguetes diferentes.
 - Juguetes nómades.
 - Imaginarium (franquicia).
 - Mitai.
 - Mundo didáctico.
 - Recursos infantiles.
 - Verde violeta, etc.

Amenaza de Nueva Competencia

Debido a que el mercado del juguete didáctico está en pleno crecimiento es muy alta la amenaza de entrada de nuevos competidores. Sobre todo el establecimiento de nuevos comercios pertenecientes a franquicias.

Productos Sustitutos

Son muchos y de gran variedad los productos sustitutos que se presentan en este segmento de mercado, ya que cada vez son más las actividades de esparcimiento y entretenimiento que se le ofrecen a los niños.

Uno de los productos sustitutos de mayor amenaza es la televisión y los medios multimedia, en los últimos años el desarrollo de la tecnología colocó a la computadora y los videojuegos entre una de las actividades preferidas por los niños. Por su parte la oferta televisiva crece constantemente ofreciendo cada vez más alternativas de programas y temáticas.

Diferenciación

Tharina SRL se diferencia de sus competidores a partir de dos conceptos principalmente:

- La creación de un espacio de interacción entre los niños y los productos de la empresa.
- La formación y educación de los niños y padres en la cultura didáctica y creativa.

Estas dos características permite establecer un valor agregado de suma importancia al local de venta de juguetes didácticos, creando un espacio de servicio y de formación en la cultura lúdica. Permitiendo de esa manera estimular el desarrollo creativo de los niños acompañados siempre del apoyo de sus padres y familiares.

6. Comunicación

Identificación de la Audiencia Meta

Las comunicaciones de Tharina SRL, estarán dirigida a dos públicos: al comprador, ya que es este el que toma la decisión de compra y al usuario, que es aquel que utiliza el producto para cubrir sus necesidades y al que realmente debemos satisfacer.

- **El comprador:** este target está formado principalmente por hombres y mujeres, entre 20 y 45 años, NSE C1C2. Que residen o se mueven principalmente en la zona norte del Gran Buenos Aires. Poseen hijos o chicos en su ámbito familiar. Son personas modernas e innovadoras. Tienen estudios avanzados y gozan de un puesto de trabajo. A pesar de ello les gusta dedicarle todo el tiempo que puedan a sus hijos, sobretodo les interesa estimular su crecimiento y acompañarlos durante ese proceso. Adquieren todo tipo de productos durante los primeros años de vida de los niños ofreciéndoles gran variedad de juguetes.
- **El usuario:** este segundo target son niños y niñas entre 4 y 11 años, NSE C1C2. Que residen principalmente en la zona norte del Gran Buenos Aires. Son hiperactivos y les gusta tener gran variedad de juguetes. Valoran los momentos que comparten con sus padres y familiares. Están muy estimulados por su entorno educativo y familiar. Tienen carácter propio muy bien definido y ejercen importantes presiones en la decisión de compra.

Determinación de los Objetivos de Comunicación

Los objetivos de comunicación de Tharina SRL en la primer etapa son:

- Hacer conocer la marca y sus productos al público objetivo.
 - Posicionar a Tharina como primer juguetería que educa a niños y padres en la estimulación del desarrollo creativo y lúdico.
- En un segundo momento se buscará:
- Incrementar el conocimiento de marca frente a sus consumidores.
 - Modificar las actitudes de consumidor como paso previo a su cambio de hábito en el consumo de juguetes.

Selección de los canales de Comunicación

La comunicación de Tharina SRL se realizará a través de los siguientes canales de comunicación:

Primera Etapa:

- Comunicación publicitaria: se publicará avisos mensualmente en revista Planetario y bimensualmente en el diario Clarín zonal de Vicente López. Además se colocarán afiches en instituciones educativas de nivel inicial y primario.
- Comunicación promocional: se hará comunicación en el punto de venta a través de folletería y material de apoyo. Esto será reforzado periódicamente por promociones especialmente diseñadas.
- Otros soportes: se mantendrá una comunicación coherente y distintiva dentro del mismo local apoyada por la indumentaria, la arquigrafía, la papelería, las bolsas, pizarra de comunicados, news mensuales, etc.

Segunda Etapa:

- Comunicación personalizada: se buscará incorporar en una segunda etapa envíos personalizados a los clientes más habituales cómo ser tarjetas por cumpleaños y fechas especiales, marketing directo con promociones, etc.
- Sitio Web: se armará un sitio web con contenido relacionado con el local, información sobre los talleres, datos de interés y en un futuro con la posibilidad de comprar desde la casa.
- Merchandising: una vez que la marca esté instalada se incorporará la venta de merchandising de Tharina ofreciendo variedad de artículos y objetos.

7. Análisis Económico

Para el establecimiento del análisis económico se determinaron cinco documentos principales:

- Inversiones y gastos para la puesta en marcha.
- Flujos financieros trimestrales para el primer año.
- Flujos financieros anuales para el segundo y tercer año.

Inversiones y gastos para la puesta en marcha

La Sociedad:

Se decidió constituir una S.R.L., siendo todos socios gerentes con una participación del 33% cada uno del capital social de \$60.000, de los cuales \$50.000 fueron en efectivo y \$10.000 en especies. Los gastos de constitución e inscripciones de Tharina SRL equivalen a un valor de \$2.000.

Activos Fijos:

- **Inmuebles:** se firmó un contrato de alquiler por cinco años con un costo mensual de \$800, ajustable cada seis meses, haciéndose cargo la empresa de los servicios e impuestos municipales y provinciales. Se abonaron dos meses de depósito y uno de alquiler por adelantado, no se pagó comisión ninguna porque se alquiló directamente al propietario.
- **Equipamiento de producción:** las herramientas fueron aportadas por el socio HH. En el flujo de inversiones se han previsto otras incorporaciones para el año dos y tres.
- **Muebles y útiles:** se incorporaron dos computadoras una aportada por el socio TT y una adquirida al contado. Se invierten \$ 5.000 para equipamiento y readaptación de las instalaciones existentes en el local.

