



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING  
PARA UN EMPRENDIMIENTO**

Por

**Noelia Susana Di Cara**

(Nº de registro: 29.072 – Dirección de mail: [noelia.dicara@fce.uncu.edu.ar](mailto:noelia.dicara@fce.uncu.edu.ar))

Directores

**Director: Marcelo Lucero**

(Dirección de mail: [marcelo.lucero@fce.uncu.edu.ar](mailto:marcelo.lucero@fce.uncu.edu.ar))

**Co-director: Ramiro Noussan Lettry**

(Dirección de mail: [ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar](mailto:ramiro.noussanlettry@fce.uncu.edu.ar))

Mendoza, Argentina. Año 2021.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
OBJETIVO GENERAL .....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
JUSTIFICACIÓN.....	9
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	11
MARKETING – DEFINICIÓN Y PROCESOS .....	11
PLAN DE MARKETING .....	13
DEFINICIÓN .....	13
PASOS PARA CONFECCIONAR UN PLAN DE MARKETING .....	14
CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DEL CASO.....	19
EMPRENDIMIENTO RHONDA ACCESORIOS .....	19
ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	20
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	22
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.....	22
TRAYECTORIA .....	22
PRODUCTOS .....	23
PRECIOS.....	28
PLAZA (CANALES DE COMERCIALIZACIÓN).....	31
PROMOCIÓN .....	33
NIVEL DE VENTAS .....	35
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA.....	37
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (Ambiente general) .....	38
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	59
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN .....	76
CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ EFI (MEFI). .....	77
CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ EFE (MEFE). .....	78
ESTRATEGIAS FO: Maximizar Fortalezas y Aprovechar Oportunidades.....	85
ESTRATEGIAS FA: Maximizar Fortalezas y Contraer Amenazas. ....	86
ESTRATEGIAS DO: Mitigar Debilidades y Aprovechar Oportunidades. ....	86
ESTRATEGIAS DA: Mitigar Debilidades y Contraer Amenazas.....	88
CAPÍTULO IV – ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	91

OBJETIVOS DE MARKETING .....	91
SEGMENTACIÓN Y MERCADO META .....	91
GEOGRÁFICOS: .....	92
DEMOGRÁFICOS:.....	93
PSICOGRÁFICOS: .....	94
MERCADO META.....	94
FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS .....	95
CAPÍTULO V – DECISIONES DE MARKETING .....	98
DECISIONES DE PRODUCTO.....	98
NIVELES DE PRODUCTOS .....	99
LÍNEAS DE PRODUCTOS.....	100
NIVEL DE CALIDAD .....	102
SERVICIO AL CLIENTE Y EXPERIENCIA DE COMPRA .....	103
SERVICIOS DE APOYO .....	105
MARCA.....	106
EMPAQUE Y ETIQUETADO .....	109
GARANTÍAS .....	115
TÁCTICAS DE DISTRIBUCIÓN.....	116
CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	116
COBERTURA GEOGRÁFICA .....	118
DISTRIBUCIÓN.....	118
TÁCTICAS DE PROMOCIÓN .....	119
PUBLICIDAD .....	119
RELACIONES PÚBLICAS .....	120
VENTAS PERSONALES .....	121
PROMOCIÓN DE VENTAS .....	122
COMUNICACIÓN ONLINE.....	124
TÁCTICAS DE PRECIOS .....	126
AJUSTE DE PRECIOS: FIJACIÓN DE PRECIOS PROMOCIONALES .....	129
AJUSTE DE PRECIOS: FIJACIÓN DE PRECIOS PSICOLÓGICA.....	130
MEDIOS DE PAGO.....	131
PERÍODO DE PAGO.....	131
CONCLUSIONES .....	132
REFERENCIAS.....	134
BIBLIOGRAFÍA .....	134

PÁGINAS WEB .....	134
ANEXO I: LÍNEAS DE PRODUCTOS .....	136
LÍNEA JOYAS Y ACCESORIOS .....	136
SUBLÍNEA CLÁSICA / CASUAL .....	136
SUBLÍNEA HANDMADE BY RHONDA .....	138
LÍNEA TEXTIL .....	139
LÍNEA REGALOS ESPECIALES .....	139
ANEXO II: ENCUESTA REALIZADA .....	141

**RESUMEN:**

El presente trabajo pretende elaborar un plan de marketing para el emprendimiento Rhonda. Se trata de un negocio unipersonal, dedicado a la fabricación y comercialización de accesorios de moda para mujeres, ubicado en la Provincia de Mendoza.

A lo largo del desarrollo del trabajo, se expone información teórica para la elaboración de planes de marketing, así como también conceptos importantes a tener en cuenta.

El proceso de creación involucra el estudio previo del entorno en el cual se desarrolla una organización, así como también el análisis del ambiente interno a la misma. Con esta información, luego se definen los objetivos a lograr con el desarrollo del plan, y estrategias y tácticas a seguir.

La metodología utilizada para el desarrollo es la recolección y análisis de información interna del emprendimiento, la observación y recopilación de información externa proveniente de diferentes fuentes y la realización de cuestionarios a clientes para conocer algunas cuestiones del mercado. En base a esto se define una estrategia genérica que guíe el desarrollo de todas las actividades del emprendimiento, mediante la construcción de matrices. Luego se determinan tácticas de marketing referidas a la mezcla comercial o marketing-mix, pretendiendo que las mismas contribuyan al logro de la diferenciación y posicionamiento deseados. La intención es que este plan sirva de base para la actualización y/o creación de planes futuros, que sean coherentes con los objetivos del emprendimiento.

**Palabras claves:** plan, marketing, estrategias, diferenciación, mezcla comercial

## INTRODUCCIÓN

Para el logro de las estrategias corporativas y los objetivos específicos de marketing, las organizaciones con y sin fines de lucro suelen elaborar un documento llamado “plan de marketing”. Se trata de un documento escrito, que define caminos de acción al planificar, dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing para un negocio, trabajo, proyecto o producto. Una de sus ventajas, es que permite anticiparse y responder al entorno, de manera en que se puedan aprovechar las oportunidades de la mejor manera posible.

Trabajar con un plan de marketing puede ser muy beneficioso para las organizaciones, ya que principalmente, ordena y guía la forma de trabajo y permite tomar decisiones basadas en hechos objetivos y en el análisis de la situación. De esta forma, deja de lado supuestos y valoraciones subjetivas que pueden llevar a errores o que tienen mayores riesgos. También, al ser flexible puede adaptarse y actualizarse según las necesidades del contexto, y servir de base para la elaboración del plan del año siguiente, así como para la fijación de objetivos y metas futuros. Si es utilizado de manera correcta y se elabora coherentemente, permite el crecimiento de la empresa, evitando desviaciones difíciles de corregir, gracias al establecimiento de mecanismos de control y seguimiento.

Con este trabajo se pretende elaborar un plan de marketing para un emprendimiento mendocino dedicado al diseño y comercialización de accesorios de moda femeninos. A lo largo de su desarrollo, se expondrá en el primer capítulo el marco teórico, el cual reflexiona acerca de los aspectos básicos del marketing y de la importancia de trabajar de manera ordenada con planes de marketing. También se realiza una breve descripción de los pasos generales para su confección.

Se procederá en el capítulo 2 a presentar al emprendimiento analizado para el desarrollo del plan, indicando aspectos estratégicos como la misión, visión y valores del mismo, y explicando brevemente su trayectoria.

El análisis previo para la realización del plan de marketing, junto con el diagnóstico de la situación se llevará a cabo en el capítulo 3. Aquí, se expondrá detalladamente las dimensiones relevantes del ambiente interno y externo, para relevar las variables tanto controlables como incontrolables que afectan al emprendimiento en el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, una vez realizado este análisis se trabajará con matrices para desarrollar estrategias.

El capítulo 4 está enfocado en las estrategias propuestas a seguir. Primero se detallaron cuáles son los objetivos de marketing a cumplir para el período 2021-2022 con la realización del plan de marketing. Luego se revisa nuevamente la segmentación y la elección del mercado meta (target) al que se dirigirá el emprendimiento con su propuesta comercial. Finalmente, describe qué estrategia competitiva genérica guiará las actividades del negocio y de qué manera.

Por último, en el capítulo final se muestran las decisiones tácticas de marketing, pasando por los cuatro elementos principales de la mezcla comercial o marketing mix: Producto, Precio, Canales de distribución (Plaza) y Promoción.

### **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de marketing para el emprendimiento Rhonda Accesorios, que permita establecer estrategias de comercialización para el período 2021 – 2022 y aplicarlas de manera metódica de modo tal de contribuir con el logro de los objetivos específicos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer y analizar la situación actual del negocio, así como también el sector emprendedor del rubro accesorios de moda en la Provincia de Mendoza.
- Verificar si el mercado meta (target) fue correctamente definido y caracterizado, y en caso contrario, redefinirlo.
- Definir estrategias generales y tácticas de marketing para el emprendimiento, a fin de lograr un mejor posicionamiento en la mente de los consumidores, mediante la optimización del proceso y experiencia de compra.

## **JUSTIFICACIÓN**

Dado el auge que han desarrollado al día de hoy las redes sociales para los pequeños negocios y emprendimientos, el sector de la moda femenina se ha vuelto muy atractivo para nuevos ingresantes. Eso, sumado a que las barreras de entrada son relativamente bajas (no se requieren altos volúmenes de inversión inicial, existe un alto índice de informalidad, el mercado está atomizado, etc.), se hace sumamente necesario lograr una ventaja competitiva que diferencie este emprendimiento de los demás.

Por otro lado, la situación sanitaria surgida en el año 2020 a causa del virus Covid-19, obligó a muchos participantes del mercado a transformar las formas en las que operan, para adaptarse a un nuevo mundo virtual, para poder mantener, aunque sea a un nivel mínimo las ventas.

El plan de marketing será una herramienta para el emprendimiento a fin de poder definir estrategias de marketing convencional y digital, y también políticas constantes para reforzar la imagen de marca y el posicionamiento de mercado. Así, se busca lograr el aumento del alcance en los canales utilizados y el incremento de las ventas.

La razón de dicha investigación es la revertir los efectos de la disminución en el alcance de las redes sociales y la página web, producto de los constantes cambios en

los algoritmos que imponen los mismos, así como también de las ventas presenciales por el incremento de la competencia en el sector, todo esto sumado a la situación económica y social actual que atraviesa nuestro país. Se buscará una manera de integrar todos los aspectos del marketing y de generar armonía entre los mismos.

### **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El emprendimiento no ha desarrollado planes de marketing en el pasado, por lo que se busca que el mismo sirva de guía para definir estrategias y pautas de base en todos los elementos de la mezcla comercial. Se pretende responder al interrogante de cómo la elaboración del mismo contribuiría a mejorar la imagen, posicionamiento e incremento de las ventas de un emprendimiento local, y a su vez, optimizar el desenvolvimiento de las actividades de marketing de manera ordenada y consistente.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## MARKETING – DEFINICIÓN Y PROCESOS

El marketing es un proceso mediante el cual se identifican las necesidades y deseos de la sociedad, para luego ofrecer una solución a la satisfacción de los mismos, traducida en productos o servicios. Estos serán intercambiados para generar valor, a cambio de una utilidad o beneficio para la organización.

El Marketing consiste en un *“proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. [...] Incluye el establecimiento de relaciones redituables, con valor agregado, con los clientes.”* (Kotler y Armstrong, 2007, p.4).

Los mismos autores indican, desde el punto de vista social, que el marketing y sus estrategias deben diseñarse de tal forma que permitan conservar u optimizar el bienestar tanto de los consumidores como de la sociedad en general. Implica *“un marketing responsable a nivel social y ambiental, que cubra las necesidades actuales de los consumidores y de los negocios, pero que al mismo tiempo conserve o mejore la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades.”* (Kotler y Armstrong, 2012, p.11).

El proceso del marketing involucra desde un primer momento a las personas, su componente más importante. Es por eso que hoy en día la definición se plantea desde la perspectiva social. Las organizaciones están compuestas por personas, quienes dirigen sus productos, servicios, eventos, etc. a otras personas (clientes) para satisfacer sus necesidades, deseos y demandas.

Las personas establecen relaciones unas con otras, también en todo momento. Uno de los objetivos principales del marketing es establecer relaciones duraderas y sólidas con los clientes (y también con los socios), para que estos generen valor a

cambio para la organización. El “marketing social” hace énfasis en esta creación de valor mediante la satisfacción de las necesidades no sólo del cliente, sino también de la sociedad, teniendo en cuenta las dimensiones pasado-presente-futuro: cómo fueron producidos los productos y servicios, cómo funcionan en el presente o satisfacen las necesidades y deseos actuales, y cómo en el futuro conservarán o mejorarán la capacidad de las generaciones para cubrir sus demandas. Se trata de ser responsable tanto social como ambientalmente, logrando al mismo tiempo utilidades para las compañías.

Por otro lado, se trata de un proceso administrativo, ya que requiere de las etapas de planificación, organización, dirección/ejecución y control.

Es un proceso de afuera hacia adentro: dentro del mercado meta se estudian las necesidades y deseos de las personas que lo integran, y a partir de estas se crea la propuesta de valor, siempre teniendo como protagonista al cliente. Implica una investigación exhaustiva del mismo y un acompañamiento continuo, para poder ofrecerle lo mejor, donde y cuando lo necesita.

El marketing involucra a todos: cada parte de la organización (y algunas partes de la sociedad) participan activa o pasivamente del desarrollo. En todos los eslabones se puede generar valor, que va a impactar en última instancia en el cliente, a quien se tiene como foco principal en todo el proceso.

## **PLAN DE MARKETING**

### ***DEFINICIÓN***

Como se explicó en la introducción, el plan de marketing consiste en un documento escrito, que comprende objetivos, estrategias y planes de acción sobre los elementos de la mezcla comercial de una organización.

Algunos puntos clave a tener en cuenta:

- Es documento escrito, para facilitar su revisión y favorecer la participación de todos los sectores involucrados.
- Debe ser adecuado al tamaño de la empresa en cuestión.
- No se realiza con fines teóricos, sino prácticos. Sirve para brindar pautas de acción.
- Debe ser ordenado, sencillo y fácil de entender. El contenido debe ser comunicado de manera clara y práctica.
- Debe ser específico, con metas realistas y fáciles de medir.
- Se recomienda que sea actualizado de manera periódica, por lo general cada año.
- Requiere de análisis y estudios previos.
- En el plan de marketing se recopilan y combinan los elementos de la mezcla comercial: Producto, Precio, Plaza y Promoción.
- Se establecen las responsabilidades de cada persona que formará parte en la consecución del plan. Deberá definir cómo se medirá el avance hacia los objetivos y qué controles se utilizarán para detectar qué desviaciones se producen y luego cómo podrán corregirse las mismas.
- Finalmente, debe poseer la flexibilidad necesaria para poder adaptarlo a los cambios del entorno y las necesidades del mercado.

## ***PASOS PARA CONFECCIONAR UN PLAN DE MARKETING***

No existe un único modelo o guía para la realización de los planes de marketing. Esto se debe a la variación existente entre las distintas empresas, en cuanto a tamaño y actividad. Lo que para algunas organizaciones puede ser útil incluir en un plan de marketing, puede no servir para otras. Además, la elaboración de un plan de marketing no sólo responde a las necesidades internas de la organización, sino también a factores del contexto en el cual se desenvuelven.

Siguiendo las etapas propuestas por Miguel Ángel Vicente en su libro “Marketing y Competitividad, Nuevos enfoques para nuevas realidades” (2015, p. 113), las etapas que debe contener un plan de marketing son las expuestas a continuación:

### **1) Descripción y análisis de la situación actual.**

Es uno de los pasos más importantes en la elaboración del plan. Es una fase en la cual no se exponen conclusiones de manera explícita, pero se presenta la información relevante para analizar y luego establecer las estrategias. Incluye la determinación de diversos aspectos del mercado, como su tamaño, potencial, estructura de consumo, segmentos de mercado, proceso de compra, evaluación de la demanda, etc.

La declaración de la misión debe ser la guía principal sobre la que se base el resto del plan de marketing. La misma indica cuál es el negocio que emprende la organización y a qué mercado se dirige. Una vez definida la misión, se recopila, analiza y evalúan los datos básicos para la correcta elaboración del plan.

En este paso del plan se intenta dar respuesta a dónde se encuentra la organización actualmente y por qué, qué tendencias y necesidades tiene el mercado, y cómo es el ambiente, tanto interno como externo que rodea a la organización.

### **Análisis de la situación externa.**

El ambiente externo implica todas aquellas variables no controlables, que se encuentran fuera de los límites de la organización y que influyen o podrían influir en mayor o menor medida en el desarrollo de sus actividades. Abarca el estudio del macroentorno o ambiente general, que incluye al ambiente sectorial, político-legal, sociocultural, demográfico, económico, tecnológico, ecológico, de recursos humanos, de recursos físicos y del microentorno o ambiente de tareas que reúne proveedores, intermediarios, competidores, clientes y consumidores.

### **Análisis de la situación interna.**

Se recaba información correspondiente a la organización en sí: su estructura organizacional, líneas de productos, clientes, estrategias, imagen de marca, volúmenes de ventas, entre otros, para así, identificar sus fortalezas y debilidades. También se realiza un análisis de la situación actual de la mezcla comercial.

Tanto en el análisis interno como externo suele ser útil el análisis histórico y causal, para establecer proyecciones futuras según hechos ocurridos en el pasado y encontrar el origen de esos eventos, y de los que luego se pueda sacar conclusiones. Son relevantes las estimaciones cuantitativas sobre ventas, tendencias de expansión de mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios, etc. Es importante evaluar la capacidad de respuesta que tuvo la organización ante cada situación, para determinar si son caminos de acción que pueden volver a utilizarse en el futuro.

### **Diagnóstico de la situación actual.**

Con base en los datos relevados del ambiente interno y externo, fortalezas y debilidades de la organización, y oportunidades y amenazas del entorno, se organizan los mismos para luego hacer un diagnóstico de la situación.

Para esto, pueden utilizarse distintas herramientas, como por ejemplo las matrices MEFI y MEFE, y la matriz FODA, que contribuyen en la definición de algunas estrategias relevantes para el resto del plan.

## 2) **Establecimiento de objetivos.**

Se define a dónde la organización quiere llegar y de qué forma lo hará. Para que los objetivos sean de utilidad para la organización, deben reunir un conjunto de características que se exponen a continuación:

- Específicos: qué es lo que se quiere lograr exactamente.
- Medibles: que puedan traducirse a datos numéricos, con el fin de poder ser controlados y actuar sobre estos resultados en consecuencia.
- Realistas: alcanzables según las condiciones con las que se cuenta.
- Relevantes: en línea con los objetivos generales de la organización y sustentados sobre supuestos e hipótesis de partida de los análisis interno y externo.
- Temporales: fijados de tal manera que puedan asociarse a un tiempo determinado.
- Consensuados: además de ser conocidos por todos los involucrados en el proceso, las partes deben estar de acuerdo en la definición de los mismos.
- Flexibles: los objetivos deben ser lo suficientemente adaptables según las necesidades que puedan surgir en la organización.
- Motivadores: que sirvan de incentivo para su consecución.

## 3) **Elaboración y selección de estrategias para el logro de los objetivos.**

Las estrategias son los cursos de acción para el logro de los objetivos de la organización. La definición de las mismas debe estar alineada con el análisis interno de

fortalezas y debilidades de la organización, y externo de oportunidades y amenazas del entorno; así como también, con las estrategias corporativas, misión y visión.

Para la definición de estrategias, se suele seguir una serie de pasos:

- Elección del mercado meta o target: se trata del público objetivo al cual se dirigirá la organización con su propuesta comercial, ya que es prácticamente imposible cubrir y satisfacer la totalidad del mercado. Este público posee un conjunto de características, deseos y necesidades que se adecúan más a los productos y servicios que ofrece la marca.
- Planteamiento general y objetivos específicos de las variables de la mezcla comercial: Producto, Precio, Plaza (Distribución), y Promoción.
- Determinación del presupuesto.
- Valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- Designación de responsables.

#### **4) Programación de las actividades o tácticas.**

El logro de los objetivos propuestos exige la aplicación de una serie de tácticas. Las mismas definen cursos de acción específicos y concretos a seguir para poner en práctica la estrategia. A diferencia de esta última, la táctica indica medidas específicas, es decir, la manera de ejecución del proceso planteado en la estrategia. Las tácticas elegidas se definen sobre las variables de la mezcla comercial.

#### **5) Establecimiento del presupuesto.**

El presupuesto es la expresión en términos monetarios de los esfuerzos que se verán reflejados a partir de la puesta en práctica del plan de marketing. En este segmento del plan, se asignan recursos a las actividades específicas descritas en el mismo.

Además, según la información brindada en el presupuesto, puede preverse la viabilidad del plan y así determinar el interés en su puesta en práctica o no. Una vez aprobado, queda formalmente autorizada la utilización de los recursos económicos.

**6) Sistemas de control y plan de contingencias.**

El objetivo de los sistemas de control es medir el grado de cumplimiento de los objetivos mientras se aplican las estrategias y tácticas definidas. Mediante los mismos, se busca detectar las posibles desviaciones y fallas, y teniendo en cuenta las consecuencias que puedan surgir, y así, encontrar soluciones y medidas correctivas para aplicarlas de manera inmediata y volver al curso deseado.

Finalmente, con la información obtenida de los sistemas de control se realiza una retroalimentación con el objetivo de conocer las causas que pudieron originar las desviaciones detectadas, con el fin de que en futuras ocasiones se detecten de manera temprana y sean evitadas. Así, año a año se van realizando modificaciones en el plan de marketing original, adaptando el mismo a los cambios del entorno y a la misma organización, gracias al proceso de control continuo.

Con respecto al plan de contingencias, suelen plantearse como plan B, en caso de que el plan original falle o para reforzar las desviaciones que puedan surgir. Esto amplía la capacidad de respuesta y de reacción inmediata.

Por lo general, además de todos los puntos expuestos anteriormente, los planes de marketing suelen contener su “resumen ejecutivo” al principio. Este apartado detalla de manera reducida el contenido del plan, los medios y las estrategias que se van a utilizar. También incluye las recomendaciones resumidas al final del plan y aporta una visión global del estudio realizado, teniendo como destinatarios los ejecutivos de la empresa.

## CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DEL CASO

### EMPRENDIMIENTO RHONDA ACCESORIOS

El desarrollo de este plan de marketing se realizará para el emprendimiento Rhonda Accesorios, un emprendimiento mendocino dedicado al diseño, compra y venta de accesorios de moda femeninos, inspirados en las últimas tendencias a nivel global. Se encuentra ubicado en el departamento de Guaymallén, Mendoza y fue fundado por Noelia Di Cara. La marca surgió en el año 2016 con el propósito de ofrecer a las mujeres de la provincia opciones originales para complementar sus outfits, pero a la vez que conservaran el estilo clásico que no las hace pasar de moda, a precios accesibles. Hoy en día es administrado de manera unipersonal por la fundadora.

En la actualidad, el emprendimiento funciona en su mayor medida de manera online, mediante las redes sociales Instagram y Facebook. En las mismas se publica día a día no solo parte del stock existente, sino también contenido de interés, como nuevas tendencias, ideas, información, interacción con la audiencia, etc. En mayo de 2020, debido a la situación de pandemia de Covid-19, se decidió innovar en la forma de acercarse al cliente mediante la creación de una tienda online, ya que las ventas presenciales en “*showroom*”<sup>1</sup> y en ferias se vieron afectadas por la cuarentena obligatoria.

Sin embargo, se considera que la venta tradicional otorga muchos beneficios a la hora de relacionarse con el cliente, por lo que también se ofrece la posibilidad de realizar visitas al *showroom* en Guaymallén y se participa en ferias de diseño abiertas al público, organizadas en distintos puntos de la provincia.

---

<sup>1</sup> Showroom: Espacio físico de exposición de productos y servicios que posee una organización.

El propósito de Rhonda es estar cerca del cliente en todo momento. Se busca que cada clienta pueda encontrar su propio estilo (o crearlo a su gusto) cada vez que visita el *showroom* o la tienda online, y estar disponible para otorgarle atención personalizada cada vez que lo solicita. Es por eso que además de trabajar según stock existente, se ofrece la posibilidad de hacer pedidos personalizados, combinando materiales, colores y piezas que pide el cliente. De esta forma, se logra brindar detalles únicos diseñados exclusivamente para cada una de ellas y combinando insumos de la mejor calidad y con precios accesibles.

### ***ASPECTOS ESTRATÉGICOS***

#### **Misión:**

Ofrecer a las mujeres mendocinas accesorios y complementos únicos, elegantes, originales y de excelente calidad, que realcen su belleza natural y la inspiren a encontrar su estilo propio.

#### **Visión:**

Ser la marca de accesorios reconocida y elegida por las mendocinas por su calidad, variedad, diseño y estilo, a la hora de elegir complementos únicos.

#### **Valores:**

- Pasión por lo que hacemos: amamos nuestro trabajo y buscamos disfrutar de cada actividad que realizamos.
- Originalidad: atrevernos a ser diferentes.
- Estilo propio: queremos que cada mujer que nos visite encuentre entre nuestras propuestas su propio estilo.
- Cercanía: nuestras clientas son nuestra razón de ser, por eso, buscamos conectarnos y generar confianza con ellas en todo momento.
- Responsabilidad y esfuerzo por hacer un trabajo excelente

- Respeto por las personas: aceptar y tolerar ideas nuevas y diferentes a las nuestras.
- Sustentabilidad: somos responsables de cuidar el medio en el cual trabajamos y de contribuir a mejorarlo día a día.
- Constancia: no nos desanimamos frente a la adversidad. Perseveramos para lograr nuestros objetivos y renovarnos en cada momento.
- Valentía: aceptamos día a día los desafíos que se presentan y nos adaptamos para ofrecer a las clientas una experiencia única.
- Transparencia y honestidad: dejamos al alcance de nuestras clientas toda la información necesaria.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

#### *TRAYECTORIA*

En sus inicios a partir del año 2010, Rhonda Accesorios surgió de manera espontánea y sin un nombre propio o marca. Se comercializaba únicamente accesorios tejidos en macramé y labrados con alambre y cuentas. Mayormente, la oferta estaba compuesta por pulseras, collares, llaveros y aros, y la forma de venta era personal e informal, en algunas ocasiones en ferias de artesanías de barrio.

En el año 2014, a medida que aumentaba la clientela y el reconocimiento, se decidió tener presencia en la red social Facebook. Se creó como primera herramienta una *fanpage*<sup>2</sup> llamada “Noelia Accesorios”, para poder llegar a nuevos clientes y grupos de distintos puntos de la provincia y poder mostrar de otra forma los productos, al no tener una tienda física.

Rhonda surge como marca en el año 2016 y continúa hasta la actualidad como tienda de accesorios y complementos femeninos. Con la asignación del nombre se expande también la presencia en las redes sociales a Instagram y Whatsapp, siendo el primero el más prometedor. Uno de los aspectos que se consideran más valiosos de la marca desde su nacimiento como tal, es la innovación y vanguardia. Al empezar a crecer las ventas, se priorizó el ingreso de accesorios que no se conseguían en el momento en la provincia, como por ejemplo los accesorios de acero intervenidos artesanalmente y algunos clásicos de plata, sobre todo porque tampoco existía tanta competencia.

---

<sup>2</sup> Fanpage: literalmente “página de fans”, utilizada en Facebook como herramienta de comunicación masiva.

Durante agosto de 2017 y agosto de 2018, el emprendimiento realizó una pausa en sus actividades, dejando de comercializar sus productos y suspendiendo la presencia en las redes sociales y la publicidad. A partir de agosto de 2018 hasta la actualidad Rhonda retoma sus actividades con la idea de potenciar el emprendimiento y crecer en el mercado local. A partir de ahí se intensifica la presencia en las redes sociales, se retoman las ventas presenciales en *showroom* y la participación en ferias de emprendedores. El tipo de venta que más resultados proporciona es la online a través de Instagram. Al reanudar las actividades, el emprendimiento se enfrentó a que el mercado online de accesorios en la provincia estaba presentando el aumento creciente de la oferta (lo que significa aumento de competidores), siendo cada vez más difícil la llegada a los clientes, en parte por el tiempo de inactividad anteriormente mencionado.

En el año 2020 la cuarentena provocada por la pandemia obligó a que la mayor parte de los negocios se adaptaran a funcionar de manera online únicamente y tercerizando algunos servicios como los envíos. Rhonda creó en abril su tienda online propia, que complementa a las redes sociales ya que desde la misma se pueden realizar las transacciones comerciales sin necesidad de tener contacto, dándole a las redes un lugar más interactivo con el público y de publicidad comercial.

## ***PRODUCTOS***

El emprendimiento Rhonda se dedica al diseño y/o venta de accesorios de moda y complementos femeninos. Antes de iniciar con el análisis se hace necesario la diferencia entre los conceptos de “accesorio” y “complemento”, ya que por lo general se los identifica como sinónimos y no lo son. El Diccionario de la Lengua Española de la RAE (2020) los define de la siguiente manera:

- Accesorio<sup>3</sup>:
  - *“Que depende de lo principal o se le une por accidente”*  
*“secundario”,*
  - *“Utensilio auxiliar para determinado trabajo o para el funcionamiento de una máquina”.*
- Complemento<sup>4</sup>:
  - *“Cosa, cualidad o circunstancia que se añade a otra para hacerla íntegra o perfecta.”*

Por lo tanto, se considerará de ahora en más como “ACCESORIO” aquellos elementos no indispensables, o auxiliares para el embellecimiento o adorno (por ejemplo, collares, aros, pañuelos), y “COMPLEMENTO” a aquellas piezas que cumplen una función más específica dentro de la indumentaria, siendo en cierta forma más indispensables (por ejemplo, cinturones, calzado, bolsos, etc.). Aunque se trate de dos conceptos distintos, en Rhonda se busca ofrecerlos con la misma finalidad: definir y marcar el estilo propio.

**Líneas de producto:** Actualmente el emprendimiento posee tres líneas generales de productos, que a su vez se subdividen en categorías de productos. Al caracterizarse este emprendimiento por la gran variedad que ofrece a sus clientes, dichas categorías incluyen muchos productos, la mayoría irrepetibles en el tiempo para priorizar la novedad. Cada producto tiene sus características propias y también su precio. Las líneas de producto con sus categorías se presentan a continuación:

- Textil: comprende elementos para las distintas estaciones del año: pañuelos, bufandas, pashminas, cinturones, vinchas y turbantes.

<sup>3</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [~~Fecha de la consulta~~31 de julio de 2020].RAE: Real Academia Española. <https://dle.rae.es/>

<sup>4</sup> Ídem anterior.

- Joyas: se divide en dos sublíneas: Clásica-Casual y *Handmade*<sup>5</sup>. Se trata de la línea con más rotación y popularidad del emprendimiento. La línea se compone de aros, collares, pulseras, tobilleras y anillos, cuyas características varían según la subdivisión:
  - Clásica – Casual: incluye accesorios clásicos industriales, aunque de diseños innovadores, fabricados con materiales como acero quirúrgico, blanco, dorado y plata 925. La característica principal es la calidad y los colores neutros clásicos de la joyería: dorado y plateado.
  - Handmade: se trata de una línea donde todos los accesorios son hechos a mano, únicamente con materiales de fantasía o acero quirúrgico.
- Regalos especiales: se confeccionó esta línea de forma separada para identificar productos que pueden encajar en cualquiera de las líneas anteriores, pero que por sus características suelen comercializarse en épocas especiales del año. Por ejemplo, accesorios para compartir entre parejas o amigos para el día de San Valentín o Día del Amigo. También incluye tarjetas de regalo o “*gift cards*”, en las que el cliente puede elegir el monto para luego regalar a alguien más y utilizar en una compra posterior.

**Packaging**: Con respecto a la forma de presentación, actualmente el emprendimiento trabaja con un packaging muy sencillo y poco atractivo. El envoltorio suele variar con frecuencia, siendo inconsistente con los elementos de la marca y los colores, y la calidad de los mismos es regular. Esto va en contra de lo que Rhonda

---

<sup>5</sup> Handmade: término proveniente del inglés, significa “hecho a mano”. <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/handmade>

quiere transmitir al público: calidad y diseño. A continuación, se detallan los elementos utilizados:

### **Figura 1**

*Packaging actual utilizado en el emprendimiento: bolsas kraft*



Fuente: Mercado Libre<sup>6</sup>

Para la mayoría de las entregas se utilizan bolsas de papel kraft como las que se muestran en las fotografías anteriores. Las mismas tienen una medida de 12 centímetros de ancho por 23 de alto. También se utilizan bolsas riñón blancas, como la expuesta en la foto número de 15 centímetro de ancho por 25 de alto.

---

<sup>6</sup> <https://acortar.link/tdotwl>

**Figura 2**

*Packaging actual utilizado en el emprendimiento: bolsas riñón de polietileno*



Fuente: Mercado Libre<sup>7</sup>

Al ser entregados los productos, cualquiera de las dos bolsas utilizadas va acompañada de un sticker circular con el nombre de la marca, como el que se muestra en la imagen siguiente.

**Figura 3**

*Packaging actual utilizado en el emprendimiento: logo autoadhesivo*



Fuente: diseño propio

Por otro lado, algunos productos como los aros llevan una etiqueta de cartulina que los contiene.

---

<sup>7</sup> <https://acortar.link/uo7ea8>

**Figura 4**

*Packaging actual utilizado en el emprendimiento: etiqueta cuadrada para aros*



Fuente: diseño propio

**Garantías:** En algunos casos se les permite a las clientas realizar cambios por roturas o fallas, aunque también por gusto. Para este caso, no existe ningún criterio, y los cambios se realizan en general.

**Servicios:** Como beneficio adicional se les ofrece a los clientes de manera gratuita, el arreglo o modificación de accesorios comprados en el pasado en el negocio, ya sea por desgaste por el paso del tiempo o preferencia en algunas características. Cabe remarcar que este beneficio no es dado a conocer con frecuencia en los canales de comunicación. También se brinda la posibilidad de encargar mercadería sin necesidad de realizar una señal previa.

También, se considera como servicio la asesoría y atención personalizada a las clientas, que consiste en acompañarlas en todo el proceso de compra, desde la elección de los productos hasta el momento en que lo reciben.

***PRECIOS***

**Precios de lista:** Al ser tan amplia la oferta de modelos en cada categoría, se detallará un rango de precios que actualmente se manejan en el negocio, clasificando por línea y categoría. Estos precios están sujetos a variación por inflación. La fecha de referencia de los mismos es julio de 2021.

- Línea Textil:
  - Pañuelos: de \$400 a \$800
  - Bufandas: de \$1000 a \$1600
  - Cinturones: de \$500 a \$800
  - Vinchas: de \$300 a \$500
  - Turbantes: de \$300 a \$500
- Joyas:
  - Clásica-Casual:
    - Aros (precios por par):
      - De acero quirúrgico: de \$200 a \$600
      - De acero blanco: de \$300 a \$900
      - De acero dorado: de \$200 a \$600
      - De plata 925: de \$500 a \$1200
    - Collares (acero quirúrgico y dorado): de \$300 a \$800
    - Tobilleras: de \$300 a \$600
    - Pulseras:
      - De acero quirúrgico: de \$200 a \$700
      - De acero blanco: de \$300 a \$800
      - De plata 925: de \$1000 a \$3000
    - Anillos:
      - Acero quirúrgico: de \$300 a \$600
      - Plata 925: de \$600 a \$2000
      - Alpaca: de \$200 a \$300
  - Handmade:
    - Aros (por par): de \$300 a \$600

- Collares: de \$300 a \$1200
- Tobilleras: de \$200 a \$600
- Pulseras: de \$100 a \$500
- Regalos especiales:
  - Gift cards: el cliente puede elegir el valor que le asigna a la tarjeta de regalo, con un monto mínimo de \$300.

**Medios de pago:** Las compras en Rhonda pueden abonarse con todos los medios de pago: efectivo, transferencia o depósito bancario y tarjetas de débito y crédito. Para estas últimas se cuenta con la plataforma MercadoPago, la cual, además, permite la opción de transferencia o envío de dinero a la misma aplicación, y se puede conectar con la cuenta bancaria personal o de empresa para los movimientos de dinero.

**Período de pago:** La única opción que permite el pago en distintas cuotas es con tarjeta de crédito a través de MercadoPago. Para el resto de los medios de pago mencionados anteriormente, se realizan de manera instantánea al realizar la compra.

**Estrategias:** El emprendimiento no posee hasta la fecha estrategias sólidas y consistentes de precios. Se utiliza únicamente la estrategia de “fijación de precios basada en el costo”, el cual tiene en cuenta el costo de compra o producción, envío, distribución y venta de los productos. Se hace necesario una revisión completa de este punto para establecer un mecanismo más acertado y que permita mejores mediciones de rendimiento, así como también para valorar el resto de las estrategias que se sigan en otros ámbitos.

**Descuentos:** Por el momento Rhonda no cuenta con políticas sólidas de descuentos ni programas de acción. Por ejemplo, para fechas especiales, como Día de la Madre, Navidad, etc. se ofrecen descuentos, pero no se sigue una estrategia ni se planifican de manera correspondiente. Lo mismo sucede con las fechas exclusivas de

descuentos que se realizan a nivel nacional e internacional ((Blue Monday, Black Friday, Hot Sale, Cyber Monday, Cyber Week, etc.) en las cuales desde el 2020 se toma participación. Otra inconsistencia observada es que tampoco se realiza un seguimiento, control o revisión de rendimiento luego de haber finalizado el lanzamiento de temporadas de descuentos.

Para el caso de las ventas por mayor (a partir de \$4500 a julio de 2021 y sujeto a la inflación), se realiza un descuento del 15%, el cual aumenta a 25% si se elige efectivo o transferencia como medio de pago. Al no tener políticas definidas en la asignación de los precios, estos porcentajes hacen que el margen de ganancia al hacer ventas por cantidad sea muy bajo. Dentro de la categoría de ventas por mayor se incluyen a las tiendas revendedoras minoristas, las cuales cobran como comisión el 25% del precio de lista.

### ***PLAZA (CANALES DE COMERCIALIZACIÓN)***

**Canales:** La distribución elegida por Rhonda para comercializar sus productos es SELECTIVA, y se realiza por medio de dos canales distintos:

- **Canal de marketing directo:** no presenta intermediarios y se trata del tipo de venta que se hace directamente al consumidor. Este canal se utiliza al vender a través de internet (tienda online, Instagram, Facebook y WhatsApp) y también cuando los clientes solicitan visitar el negocio para decidir la compra en el lugar. Es el canal más fuerte del emprendimiento y el que mayor cantidad de ventas y clientes atrae, sobre todo en las ventas online.
- **Canal de marketing indirecto:** incluye intermediarios: las tiendas minoristas revendedoras de la marca. En este caso se trata de un intermediario de nivel 2, el cual le vende al consumidor. Para este canal,

se observa que Rhonda también trabaja de manera inconsistente, ya que no ha planificado estrategias para la difusión y exposición en este tipo de negocios. Se hace necesario trabajar en este punto, ya que los intermediarios tienen una función muy poderosa, que es la de agregar y comunicar valor. Desde julio de 2019 hasta enero de 2021 se trabajó únicamente con un intermediario como revendedor, llamado Tienda Sincrónica, aunque se discontinuó el acuerdo, ya que el local cerró sus puertas. En la actualidad Rhonda ha suspendido la venta por intermediarios, siendo la estrategia de Exclusividad.

**Cobertura:** La zona de mayor cobertura para el negocio es el Gran Mendoza, entendiendo por tal los departamentos de Ciudad de Mendoza, Guaymallén, Godoy Cruz, Maipú, Luján y Las Heras. Las ventas se reparten entre estos departamentos, siendo la mayor cantidad de clientes de Guaymallén, Ciudad de Mendoza y Godoy Cruz respectivamente. Para el resto de la Provincia y del país, también se realizan envíos a domicilio, aunque de manera más esporádica.

**Ubicaciones:** El espacio físico de Rhonda funciona en el domicilio de la fundadora, ubicado en la localidad de San Francisco del Monte, Guaymallén, aunque no se trata de un local comercial, sino una casa particular sin fachada de negocio y no funciona por horarios habituales de comercio. Los URL de los espacios online son los siguientes:

- Instagram: [www.instagram.com/rhonda.accesorios](https://www.instagram.com/rhonda.accesorios)
- Facebook: [www.facebook.com/rhonda.accesorios](https://www.facebook.com/rhonda.accesorios)
- Tienda online: [www.rhondaaccesorios.com](http://www.rhondaaccesorios.com)
- Whatsapp: <https://api.whatsapp.com/send?phone=5492615927028>

**Transporte:** La forma de llegar a los clientes cuando no se acercan al punto de venta es a través de envíos con cadetería. Para aquellos ubicados dentro del Gran Mendoza se trabaja con el emprendimiento Punto Entregas, los cuales cotizan sus viajes en función de los kilómetros recorrido. Realizan las entregas en moto, y aunque los costos de envío suelen ser elevados, su punto a favor es que llegan al cliente en el momento en el que ellos lo requieren y respetando todos los protocolos.

Para los envíos interprovinciales se trabaja con correo postal, a elección del comprador.

### ***PROMOCIÓN***

**Promoción de ventas (merchandising):** Hasta marzo de 2020 una de las formas de promoción de ventas era la asistencia a ferias de emprendedores, aunque por la situación sanitaria a partir de esa fecha se discontinuó con este tipo de actividades. Si bien a fin de año se comenzaron a organizar nuevamente a nivel municipal y privado, Rhonda no volvió a participar. Se considera que las ferias son un canal de venta muy prometedor, por la cantidad de personas que las visitan, y por el incremento en el reconocimiento de marca que se puede lograr. Para la asistencia a ferias, cada emprendedor debe contar con un stand propio, así como con todos los elementos promocionales y decorativos para exponer de manera óptima los productos. En el caso de Rhonda, no se cuenta con una estrategia ni para la participación en ferias, ni un diseño de la disposición del stand definido, lo cual se propone que sería un aspecto importante a mejorar.

También con respecto al punto de venta, en el caso de organización de *showroom* no se cuenta con estrategias de disposición de local ni material decorativo

con los elementos de marca. Se considera que se podría lograr una mejor retención de los clientes en caso de que este aspecto mejorara.

Para el caso de la venta online, sí se realiza de manera recurrente (aunque sin estrategia definida) sorteos y juegos a través de las redes sociales. El objetivo de estas actividades es por lo general lograr mayor cantidad de seguidores en las redes sociales y que más gente desee comprar los productos, pero al no existir estrategias ni mediciones luego de los mismos, no puede evaluarse su impacto.

**Publicidad:** La publicidad realizada hasta el momento ha sido únicamente a través de la red social Instagram y Facebook. Estas redes sociales poseen la ventaja de que permite medir los resultados obtenidos a través de las campañas realizadas, y así seguir definiendo las estrategias publicitarias.

Lamentablemente, las métricas de las campañas realizadas no han podido recopilarse, ya que los anuncios han sido eliminados de los perfiles del emprendimiento, aunque sí se tienen datos de la cantidad de anuncios realizados y el dinero invertido en los mismos por año:

- 2018 (agosto a diciembre) – 1 publicidad - \$120
- 2019: 3 publicidades – \$900
- 2020: 9 publicidades - \$3600

**Fuerza de ventas:** Hasta la fecha la fuerza de ventas está compuesta únicamente por una persona, la fundadora, quien se encarga de mantener el contacto con los clientes desde que llegan por las redes sociales, hasta que el producto llega a sus manos, ya sea por retiro o envío a domicilio.

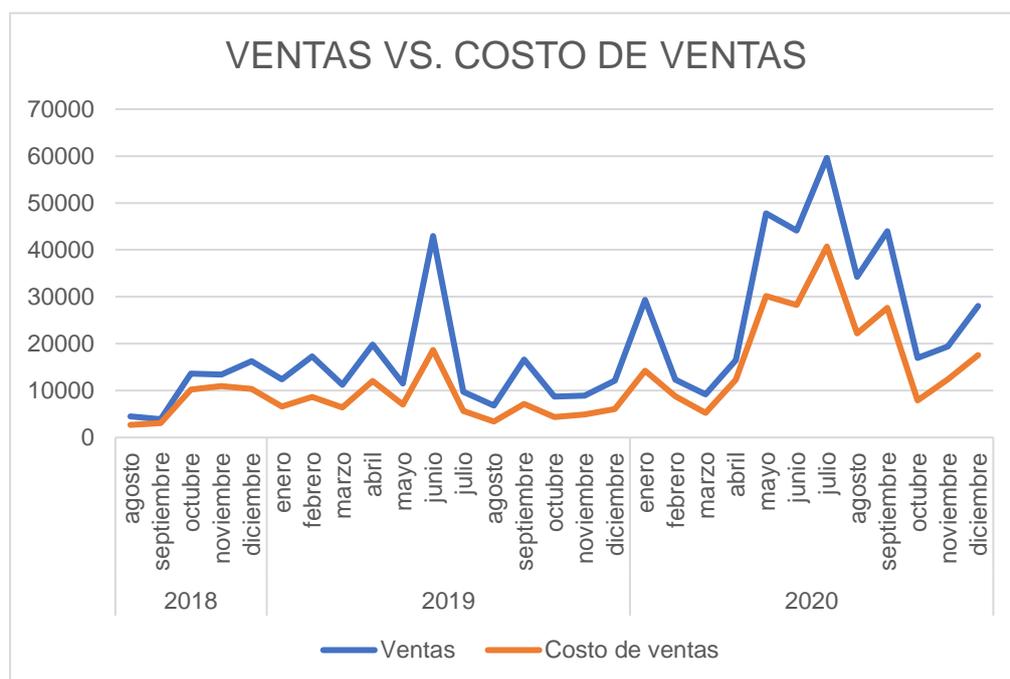
**Relaciones públicas:** Las relaciones públicas son actividades de gran impacto realizadas por las empresas con el objetivo de mantener o mejorar su imagen. Por el momento el emprendimiento Rhonda no ha utilizado este tipo de herramientas.

### ***NIVEL DE VENTAS***

A continuación, se expone de manera resumida en un gráfico sobre ventas y costos de agosto de 2018 a diciembre de 2020.

### **Figura 5**

*Gráfico de evolución de las ventas en comparación con el costo de ventas, desde agosto de 2018 a diciembre de 2020.*



Fuente: estados contables de Rhonda

Como se observa en el gráfico, las ventas alcanzan un nivel máximo en los meses de otoño-invierno (mayo, junio y julio), con un aumento más sostenido en el año 2020. Las razones que se atribuyen a estos incrementos son:

- Que, en estas fechas, se comercializan productos de invierno (ruanas, bufandones y pañuelos), que tienen precios más elevados que otros productos más pequeños.
- Las ruanas y bufandones fueron un producto novedoso para el público en los años 2019 y 2020, ya que Rhonda fue uno de los primeros emprendimientos en incorporarlos a precios accesibles, y con el tiempo, no muchos negocios se unieron a la tendencia.
- Las fotografías utilizadas para la promoción de ventas fueron de muy buena calidad, incentivando a la compra.
- Durante las vacaciones de invierno los consumidores suelen dedicar mayores cantidades de tiempo a navegar en las redes sociales y a realizar actividades de ocio dentro de la casa, por lo tanto, existe mayor posibilidad de llegar a ellos por este medio.
- Para el año 2020, el aumento sostenido en las ventas en este período se podría atribuir a que los consumidores obligadamente debieron permanecer en sus casas, dedicando mayor tiempo al uso de las redes, como se mencionó en el punto anterior.

También se logran muy buenos niveles de venta en los meses de verano (diciembre y enero).

- El producto más vendido en esta temporada para el emprendimiento son las tobilleras. Se trata de un producto de diseño propio y armado a mano, y, además, se busca innovar en cada modelo para que sea único. Estas características son muy valoradas por los clientes.

- La calidad de las fotografías tomadas para estos meses, al igual que el dinero invertido en publicidad (mayor en esta época y en los meses de invierno), contribuyen a una audiencia mayor.

## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA**

En un mundo globalizado como el actual, en el que las tecnologías de la información se renuevan constantemente, la competencia es cada vez más agresiva y los consumidores cada vez más demandantes, es de vital importancia tener conocimiento del mercado en el cual se desarrolla un negocio.

El ambiente externo está compuesto por todas aquellas variables que son ajenas a la organización, es decir, están fuera de sus límites, y que, al ser incontrolables tienen algún grado de influencia en ella de manera continua, en mayor o menor medida. Es fuente de oportunidades y amenazas para las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, el entorno está compuesto por *“los participantes y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta.”* (Kotler y Armstrong, 2012, p.16).

El análisis de la situación externa permite entender los acontecimientos que ocurren y poder apreciar el impacto que tienen los mismos y las dimensiones ambientales en el accionar de las compañías: pueden tomarse decisiones más acertadas y basadas en hechos objetivos, definirse estrategias y políticas e incluso diseñar correctamente las estructuras internas. Además, analizar el mercado y entender a los consumidores permite tener un panorama más amplio de lo que sucede con la oferta y la demanda, a fin de responder y adaptarse de manera más rápida y precisa a los cambios constantes del entorno, y también para aprovechar las oportunidades del mercado.

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizará un análisis detallado de cada una de las variables del ambiente, tanto general como específico. Determinando sus

características, y finalmente se identificarán las oportunidades y amenazas existentes que pueden afectar al emprendimiento.

### ***ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (Ambiente general)***

El macroentorno comprende aquellas fuerzas externas e incontrolables por la organización, los cuales pueden o no tener un impacto directo en sus operaciones diarias, y que a la vez influyen indirectamente en ella y en el resto del microentorno.

#### **ENTORNO DEMOGRÁFICO**

Los mercados están formados por seres humanos, los consumidores, y el objetivo del análisis demográfico es estudiar a los mismos, cómo están compuestos y qué cambios sufren a lo largo de los años, así como también identificar tendencias y sucesos de interés.

Algunos de los datos que se visualizan en este análisis son los siguientes:

- Composición de la población en términos de edad, género y raza,
- Distribución de la población y densidad,
- Estructura de edades cambiante de la población,
- Estructura familiar en constante cambio,
- Cambios geográficos de la población
- Mayor diversidad

Se realizará un análisis demográfico de la Provincia de Mendoza, a fin de determinar si el mercado meta al que se dirige el emprendimiento fue correctamente identificado, y en caso contrario, redefinirlo.

#### **Demografía y Población**

En el contexto tanto mundial como a nivel latinoamericano, se observa un descenso en las tasas de mortalidad y fecundidad. Esto ha provocado el envejecimiento poblacional, proceso en el que la población de mayor edad aumenta, mientras que la

población más joven disminuye (Kotler y Armstrong, 2007 , p.75). Se estima que en la región la proporción de personas mayores de 60 se triplique para el año 2050.

La provincia de Mendoza, con una superficie de 148.827 km<sup>2</sup> distribuida entre 18 departamentos, se encuentra ubicada en el centro oeste de la República Argentina, al pie de la Cordillera de los Andes. Pertenece a la región de Cuyo.

El aglomerado urbano al que se dirige actualmente el emprendimiento con su oferta comercial se denomina Gran Mendoza, y está formado por la Ciudad de Mendoza como capital, y las ciudades satélites. Se trata de una porción de la provincia compuesta por los departamentos de Capital, Godoy Cruz, Guaymallén, Maipú, parte del sur de Las Heras y parte del norte de Luján de Cuyo. Se caracteriza por ser el área más urbanizada y con mayor densidad poblacional de la provincia.

### **Datos Relevantes**

Se trabajará con los datos obtenidos en el último censo poblacional, realizado en el año 2010<sup>8</sup>, junto con las estimaciones para 2020 y 2021 obtenidos por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (DEIE).

- Población total en la Provincia de Mendoza al año 2020: 1.990.338 habitantes.
- Población total en el Gran Mendoza al año 2020: 1.239.069 habitantes (62,25% de la población mendocina vive en este aglomerado).
- Población femenina en el Gran Mendoza: 631.912 habitantes (representa aproximadamente el 51% de la población total del Gran Mendoza).
- Gran Mendoza – Población femenina entre 15 y 55 años: 329.696 habitantes (representa aproximadamente el 52% de la población de mujeres y el 26.6% de la población total del Gran Mendoza).

---

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC): <https://www.indec.gob.ar/>

- El 91% de la población perteneciente al Gran Mendoza reside en zonas urbanas, según datos del 2010 (no existen estimaciones concretas para los años posteriores, pero se presupone que el porcentaje se mantiene más o menos estable con tendencias al alza).
- Se consideran de interés también los datos referidos a la parte de la población que posee algún componente de Necesidades Básicas Insatisfechas, y que a su vez reside en zonas urbanas. Este porcentaje asciende en el año 2010 al 7.8%. Se estima que el mismo puede haberse incrementado actualmente debido a la crisis económica y a la pandemia de Covid-19, además provocando que el índice de pobreza aumentara.

Los hogares Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) son los hogares que presentan al menos uno de los siguientes indicadores de privación:

- Hacinamiento: hogares que tuvieran más de 3 personas por cuarto.
- Vivienda: hogares en una vivienda de tipo no conviviente (pieza de inquilinato, vivienda precaria u otro tipo, lo que excluye casa, departamento o rancho.)
- Condiciones sanitarias: hogares que no tuvieran ningún tipo de retrete.
- Asistencia escolar: hogares que tuvieran algún niño en edad escolar (6 a 12 años) que no asistiera a la escuela.
- Capacidad de subsistencia: hogares que tuvieran cuatro o más personas por miembro ocupado y, además, cuyo jefe no haya completado tercer grado de escolaridad primaria.

Con respecto a los cambios demográficos que podría sufrir la provincia y el aglomerado, un posible aumento de la población en situación de pobreza o indigencia tendría implicaciones negativas para los emprendimientos de accesorios de moda e indumentaria casual/moderna, debido a que ofrecen bienes que no son de primera

necesidad. Estos dejan de ser adquiridos (o disminuye su frecuencia de compra) cuanto menor es el ingreso de la población. Si bien, Rhonda dirige su oferta a mujeres con poder adquisitivo medio y alto, si esta variable cayera, podría verse afectado el nivel de ventas, llevando a los clientes a optar por accesorios de menor precio, y, por lo tanto, de calidad inferior, o bien, disminuyendo la cantidad adquirida en cada compra. Por otro lado, si el aumento de la población en situación de pobreza se debe a la pérdida del empleo, sería una oportunidad para muchas personas la creación de nuevos microemprendimientos de moda, que podrían competir con Rhonda posiblemente basándose en precios más bajos.

### **ENTORNO ECONÓMICO**

*“El entorno económico está conformado por factores financieros que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores.”* (Kotler y Armstrong, 2012, p.77).

La provincia de Mendoza se encuentra entre las provincias de mayor desarrollo relativo del país y se destaca por su capital humano, infraestructura, recursos naturales y compromiso del gobierno provincial con el desarrollo. Entre sus actividades económicas más importantes se encuentran la producción agrícola, la vitivinicultura, la actividad petrolera, la minería, el turismo y la industria.

Según el Informe Anual 2019 – Perspectivas 2020<sup>9</sup> sobre la economía de Mendoza, creado por el IERAL<sup>10</sup>, junto con la ayuda de diversas instituciones<sup>11</sup>, la economía provincial se encuentra en recesión en términos generales, principalmente por la contracción de la economía nacional, el sector financiero, el mercado laboral y

---

<sup>9</sup> Informes anuales del IERAL: <http://economiamendoza.com/>

<sup>10</sup> IERAL: Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana, creado por la Fundación Mediterránea.

<sup>11</sup> DEIE, INV, IDR, Facultad de Ciencias Económicas de la UNCUYO y Gobierno de la Provincia de Mendoza.

las fuertes fugas de capitales a partir del resultado de las elecciones PASO del año 2019 y la incertidumbre que esto generó. En el primer trimestre del año 2020 los sectores que presentaron saldos interanuales positivos fueron aquellos vinculados a los sectores de Exportaciones y Servicios Públicos, mientras que la Minería, Construcción, Industria, Comercio y Esparcimiento presentaron variaciones interanuales negativas. Los últimos tres nombrados, junto con el Turismo habían presentado a fines de 2019 saldos positivos, y los demás negativos.

Por otro lado, en 2020 la economía global se vio afectada debido a la situación sanitaria del virus Covid-19. El confinamiento en casi todos los países del mundo, especialmente en Argentina influyó en la mayoría de los sectores económicos, continuando la recesión. Si bien, en Mendoza la situación fue similar, el ritmo de la recesión fue menor que el promedio nacional.

Para el año 2021, según el informe actual del IERAL, la mayoría de los empresarios tienen expectativas de mejora con respecto a la situación económica tanto de la provincia como del país, aunque no planean realizar inversiones mayores al 10% de su facturación, ni aumentar la cantidad de personal en planta.

A continuación, se realiza un breve análisis de algunas de las variables económicas que se consideran relevantes para el caso en cuestión:

#### **Nivel de ingreso de la población**

Según los datos de la encuesta de condiciones de vida de la DEIE para los años 2016 a 2020, el 42.4% de la población urbana provincial en 2020 estaba por debajo de la línea de pobreza, y 4.8% de la indigencia. Teniendo en cuenta el año 2019, estos porcentajes representan un aumento del 1% en cuanto a la pobreza, aunque con respecto a la indigencia se observó una leve disminución del 25%. Sin embargo, en comparación con el año 2018, el aumento de la primera fue del 18%.

Para el 2019 (fecha de última estimación) el 7% de la población poseía al menos un componente de necesidades básicas insatisfechas (el 5.4% corresponde a la población ubicada en el Gran Mendoza). Con respecto al 2018 disminuyó en 1.1 punto porcentual, y se prevé que, en los años 2020 y 2021, el porcentaje puede haberse incrementado, debido al leve aumento de la población bajo la línea de pobreza.

Con respecto a la Canasta Básica Alimentaria<sup>12</sup>, a finales de 2020 llegó a \$6.222,65<sup>13</sup> para un adulto ubicado en el Gran Mendoza, mientras que la Canasta Básica Total<sup>14</sup> ascendía a \$15.743,30. Esto supone un incremento del 46,76% y 42,81% respectivamente en términos nominales, tomando como base el mes de enero de 2020. Si se tiene en cuenta que la inflación también aumenta mes a mes, tanto en Mendoza como en el país, los indicadores mencionados presentarían un aumento para el año 2021.

Al análisis demográfico realizado previamente, en cuanto a un hipotético aumento de la población en situación de pobreza y/o indigencia, un incremento en los costos de la CBA y la CBT estarían directamente relacionados con los efectos negativos expuestos para el emprendimiento. La población dejaría de dirigir sus gastos a bienes que no son de primera necesidad, para poder cubrir sus necesidades básicas, probablemente produciendo una disminución en las ventas e índices de rentabilidad. A su vez, si el ingreso de la población aumenta, las ventas del emprendimiento se verían beneficiadas, al destinar más gasto a los bienes ofrecidos.

---

<sup>12</sup> Canasta Básica Alimentaria (CBA): conjunto de alimentos y bebidas que satisfacen requerimientos nutricionales, kilocalóricos y proteicos, cuya composición refleja los hábitos de consumo de una población de referencia. (INDEC. Julio, 2020).

<sup>13</sup> DEIE: <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/articulo/canasta-basica-de-alimentos-y-total-abril-2021-313>

<sup>14</sup> Canasta Básica Total (CBT): amplía la canasta básica alimentaria (CBA) al considerar los bienes y servicios no alimentarios tales como vestimenta, transporte, educación, salud, vivienda, etcétera. (INDEC. Julio, 2020).

**Producto Bruto Geográfico y perspectivas de crecimiento (PBG y PBN)**

Según la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos del Gobierno de Salta, el PBG es un “*indicador estadístico que intenta medir el valor total de los bienes y servicios finales producidos dentro de los límites geográficos de la economía de una provincia o región, en un período determinado de tiempo, libre de duplicaciones.*”<sup>15</sup> El mismo no discrimina según el origen de los factores productivos, siendo el concepto análogo al del PBI para la Nación.

De acuerdo a estimaciones del IERAL, en el año 2020 la producción provincial ascendió a 11.400 millones de dólares estadounidenses<sup>16</sup>. En términos per cápita, el nivel ingreso promedio de cada mendocino alcanzó aproximadamente los 5.800 dólares anuales.

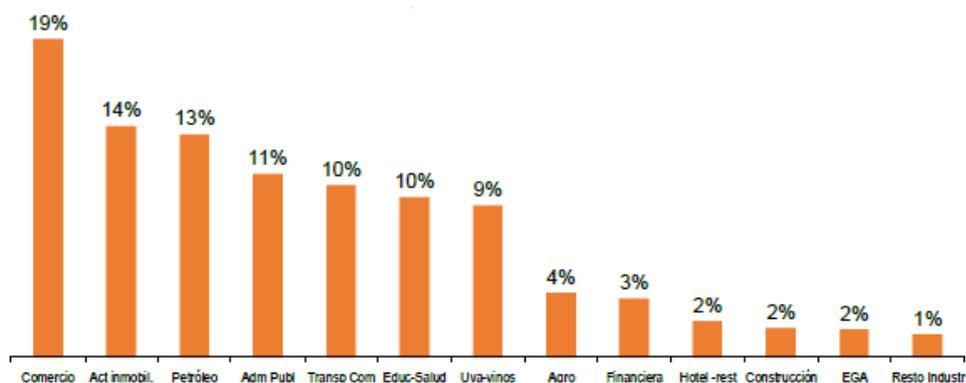
---

<sup>15</sup> <http://estadisticas.salta.gov.ar/web/producto-bruto-geografico>

<sup>16</sup> Informe anual 2020 – Proyecciones 2021 – IERAL.

## Figura 6

*Sectores productivos de Mendoza. Participación en PBG 2020 (estimación)*



Fuente: IERAL, Mendoza. Estimación basada en DEIE, INDEC, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía, BCRA, Acara, Sindicato de Energía, IDR, INV, AFCP, y otros.

Según el gráfico, se puede observar que el sector del comercio es el que tiene mayor participación en el PGB de la Provincia de Mendoza, seguido por la actividad inmobiliaria y petrolera. Como se vio anteriormente, el sector del Comercio se vio fuertemente afectado y presentó una caída, producto del menor poder adquisitivo de la población, las altas tasas de interés y la falta de crédito.

### Tasa de inflación

La fuga de capitales a partir del último trimestre de 2019 aumentó considerablemente la tasa de inflación, también producto de la recesión (nacional y mundial) ocasionada por la pandemia de Covid-19 y la situación de cuarentena. En diciembre de 2020 la tasa de variación anual del IPC en todo el país fue oficialmente del 36% según el INDEC, y para la Provincia de Mendoza llegó al mismo índice según la DEIE. La misma se encuentra en alza.

Particularmente en el rubro de indumentaria y accesorios, el incremento anual de precios ha sido de alrededor del 46%, respecto de diciembre de 2019. Tanto al rubro como al emprendimiento, variaciones en la tasa de inflación afectan directamente su desempeño. Los insumos utilizados y el valor de los servicios consumidos, ya sean de origen nacional o extranjero, aumentan mes a mes, siendo necesario el traslado de esos aumentos a los precios finales para el consumidor para poder seguir sosteniendo las actividades.

### **Tasa de interés**

Otro efecto de la fuga de capitales suele ser el aumento en la tasa de interés. Sin embargo, para plazos fijos en pesos a 60 o más días la misma fue del 37%<sup>17</sup> nominal anual en promedio mensual, en diciembre de 2020. La tasa de interés se encuentra en una fase descendente, luego de alcanzar su valor máximo en el tercer trimestre de 2019. Sin embargo, se considera que este nivel de tasa de interés es inviable para acceder a líneas de crédito para el emprendimiento, en caso de que se pretenda proyectar la inversión en ampliación. También afectaría al momento de financiar ventas, ya que para mantener la rentabilidad, se requeriría cargar las mismas con porcentajes similares.

### **Tasa de desempleo en el mercado laboral**

Si bien a fines del año 2019 se presentó una leve disminución en la tasa de desocupación llegando al 7.5%, en el primer trimestre de 2020 la misma aumentó hasta llegar al 9.8%. En términos interanuales, se encuentra en 1.4 puntos porcentuales por encima del valor obtenido el año anterior. Por segundo año consecutivo el mercado laboral mendocino muestra un aumento del desempleo. Al finalizar el 2020, la población desocupada alcanzó el 10,6% en toda la provincia. Posibles causas de esto

---

<sup>17</sup> Banco Central de la República Argentina (BCRA). Diciembre 2020. <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Bol1220.pdf>

son el aumento de la cantidad de personas que ingresan en la tasa de actividad laboral, y la cuarentena obligatoria que obligó a muchos negocios a cerrar sus puertas, y por lo tanto despidiendo a sus empleados.

La provincia presenta un 41.9% de población ocupada a fines del 2019. Del total de los asalariados el 40% se encuentra trabajando en puestos informales, en aumento en los primeros meses del 2020. Esto provocó que las fuentes de empleo formal se contrajeran en el sector privado, mientras que en el sector público se mantuvo estable.

Una de las consecuencias de la gran cantidad de pérdidas de empleos en el año 2020 que se observó es el incremento del tráfico en las redes sociales y plataformas digitales. Esto motivó a que muchas personas se animaran a idear microemprendimientos propios para crear una nueva fuente de ingresos y ofrecer sus productos por estos medios, ya que tienen un gran alcance y funcionan como una “vidriera” de exposición. Las tiendas online, como TiendaNube, MercadoShops y Empretienda) también aumentaron su número de usuarios. El rubro de la moda y accesorios se caracteriza por ser un sector muy atractivo y adaptable a las plataformas digitales, por lo que en el mismo la competencia se incrementó considerablemente, junto con la necesidad de ofrecer mejores experiencias de compra y encontrar nuevas ventajas competitivas y formas de diferenciarse.

### **Tipo de cambio**

Al 31 de diciembre de 2020 el tipo de cambio oficial llegó a los 89,25 pesos argentinos por una unidad de dólar estadounidense, según la cotización billete del Banco Nación para la venta. Al tipo de cambio oficial se le debe sumar el impuesto solidario del 30% dispuesto por el Gobierno Nacional, sobre cualquier operación realizada en moneda extranjera con tarjetas de crédito, débito y recargables, y a la

compra de billetes y divisas, más el 35% de la alícuota correspondiente al impuesto a las ganancias.

Un factor importante en esta variable es la incertidumbre. Debido a la misma, la gente intenta deshacerse de los pesos que tiene en su poder y compra moneda extranjera para ahorro. A partir de las elecciones PASO agosto de 2019 se produjo un movimiento de capitales en todo el país, lo que a su vez llevó a la disminución drástica de las reservas del BCRA y lógicamente aumentó la presión sobre el precio de la divisa.

Otra consecuencia notable de la fuga de capitales mencionada, es la caída tanto de los depósitos como de los préstamos. Esta caída resultó ser un motor contractivo para la actividad económica de la provincia.

Las variaciones en el tipo de cambio se consideran de suma importancia para el emprendimiento, ya que los mismos impactan directamente en el precio de los insumos. Gran parte de los accesorios terminados (especialmente el acero y la plata), así como también muchos materiales para la producción, no se fabrican a nivel nacional, por lo que los proveedores los importan. Al ser así, están sujetos al precio del dólar, por lo que los costos aumentan mes a mes, siendo también necesario trasladarlos al precio final.

#### **Nivel de gasto de los consumidores**

Al haber menos dinero doméstico en la economía, disminuye el gasto en bienes (la gente prefiere comprar dólares). Por un lado, para la balanza comercial el año 2019 resultó beneficioso, ya que cayeron las importaciones y aumentaron las exportaciones, aunque para los bienes no transables internacionalmente, como los servicios, la disminución del gasto en los mismos provocó la caída de la actividad económica.

El sector del comercio en Mendoza registró al primer trimestre de 2020 una baja del 6.5% en términos interanuales, y la caída se acentuó durante el transcurso del año debido a la cuarentena. En términos trimestrales el indicador se situó un 4.8% por

debajo del valor obtenido en el cuarto trimestre de 2019. En el rubro de indumentaria y accesorios, la caída fue del 21.7% interanual, y del 14.1% trimestral. Se observa un cambio en los patrones de consumo, no sólo por la pérdida del poder adquisitivo, sino también por una tendencia en la que los consumidores quieren ser más cuidadosos y prudentes con sus compras y gastos, la cual se estima que se mantendrá durante al menos un año hasta superar la crisis de la cuarentena.

### **Barreras de importación/exportación**

Durante el 2019 cayeron los precios promedio de las exportaciones e importaciones que realiza la Argentina, debido al desfavorable clima comercial y la desaceleración del crecimiento de la mayoría de los bloques económicos del mundo. La ratio denominado Términos de Intercambio (cociente entre exportaciones e importaciones) cayó, y por eso los precios internacionales tuvieron un papel contractivo en la economía argentina.

Como se mencionó anteriormente, gran parte de los insumos y mercadería comercializada por el emprendimiento es de origen extranjero, por lo que las barreras a la importación suponen a veces trabas en las actividades: con frecuencia se producen faltantes de productos que comienzan a estar de moda, y en ocasiones, los artículos alternativos de producción nacional no cumplen con los requerimientos de calidad deseados para producir.

### **Política monetaria**

Ante a un contexto mundial de pandemia, y nacional de extensa cuarentena, la economía argentina se enfrenta a un panorama poco atractivo para las inversiones y a una posible y severa devaluación de su moneda. La paralización casi total de la actividad económica provocó el éxodo de muchas multinacionales que se radicaban en el país y su consecuente aumento en la cantidad de personas desempleadas. Por otro

lado, el incremento de la incertidumbre hizo que muchos buscaran vías alternativas de ahorro para mantener el valor de la moneda, refugiándose en moneda extranjera (dólar y euros en su mayor parte). A su vez, el gobierno nacional mantuvo el cepo al dólar e impuso políticas más restrictivas a la compra, logrando que el mercado cambiario paralelo se fortaleciera.

A fines del año 2020 el valor oficial del dólar para la venta asciende a \$89,25, según la cotización del Banco Nación. A partir del 23/12/2019, el gobierno nacional dispuso el “impuesto PAÍS”, que implica el recargo del 30% del valor del dólar cada vez que se compra, más la alícuota de impuesto a las ganancias que representa el 35% adicional. Con respecto al año anterior implica un aumento del 41,66% tomando el oficial, y un 148,62% considerando el impuesto.

Según el informe del BCRA, se redoblarán los esfuerzos en pos del desarrollo de instrumentos de ahorro e inversión, que permitan a los argentinos obtener rendimientos positivos respecto de la evolución de la inflación y también del tipo de cambio. Además, utilizará su capacidad de intervención a través de operaciones de mercado abierto, para auspiciar una mayor liquidez, profundidad y transparencia de los mercados.

### **Política fiscal**

La presión impositiva es la parte del PBI que entra a las arcas fiscales del estado a través de los impuestos. En la Argentina esta proporción es muy alta, haciendo que el país se encuentre en el ranking de los países que más impuestos cobran. La carga tributaria formal integral de los tres niveles de gobierno sobre una familia asalariada durante 2019 se ubicó entre el 49,2% y el 58,2% del ingreso total.

## **ENTORNO POLÍTICO**

*“El entorno político consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan.”* (Kotler y Armstrong, 2007, p.89).

La Argentina se caracteriza históricamente por ser un país con constantes cambios en el contexto político. Estas fluctuaciones llevan a una inestabilidad no sólo a nivel gubernamental sino también social y económico, ya que las reglas de juego también tienden a cambiar a medida que cambia el gobierno. Aspectos como los requisitos para constituir sociedades, impuestos, importaciones y exportaciones están sujetos al gobierno del momento.

Puede definirse según distintos enfoques: la propensión de un país a cambiar de régimen o gobierno, a incidencia de la violencia o revuelta política sobre una sociedad, y la inestabilidad de las políticas, más allá del cambio de régimen.

La inestabilidad política desacelera el proceso de crecimiento de una nación debido a la enorme incertidumbre que se genera. Caen las expectativas y es más difícil prever la situación en la que se encontrará el país y planear a futuro, por lo que cae la inversión. Empresas extranjeras empiezan a ver poco atractivo el mercado de un país en crisis política y existe mayor riesgo de que empresas que ya están instaladas en el país decidan trasladar sus sedes y sucursales a países con menos riesgo, provocando también un freno en la investigación, la tecnología y el desarrollo científico.

Además, se estanca la economía del país al reducirse el consumo: la incertidumbre de la población hace que la sociedad sea más prudente al momento de realizar sus compras, y por lo tanto el PBI tiende a caer, afectando también la creación de empleo y los ánimos de emprender y crear empresas.

Otra de las consecuencias de la inestabilidad política se ve reflejada en las dificultades para el comercio exterior: los aranceles y tasas para el comercio se vuelven inciertas y desconocidas, influyendo en la cadena de suministro de las empresas y afectando la competitividad internacional.

Si bien el emprendimiento no está íntimamente ligado al entorno político y el mismo no tiene influencia directa en sus actividades, sí provocaría efectos en otras variables por rebote. Con respecto a la inestabilidad, las fluctuaciones políticas que hacen variar en gran manera los aspectos económicos suponen para el emprendimiento un freno hacia la inversión propia, por ejemplo, en locales y activos fijos. Por otro lado, al provocar la inestabilidad política variaciones constantes en el tipo de cambio, los costos están en permanente evolución, como se mencionó anteriormente en el análisis de las variables económicas.

### **ENTORNO SOCIOCULTURAL**

El entorno sociocultural comprende todos aquellos factores relacionados con la sociedad y la cultura de la comunidad en la que se encuentra inmersa la organización en cuestión. Su análisis es de especial importancia para el emprendimiento, ya que, al comercializar productos de moda, y al estar destinados los mismos a los individuos en particular, sus comportamientos, creencias, opiniones, estilo de vida, y demás influyen en todo momento en la determinación de las actividades.

#### **Tendencias**

Actualmente las empresas de todo el mundo se enfrentan a nuevos perfiles de consumidores, más complejos, informados y exigentes a la hora de elegir sus productos. Se trata de consumidores influidos por las tendencias, y que a la vez son desconfiados

e infieles: cerca del 90% de los argentinos alternan entre varias marcas<sup>18</sup>, para probar nuevas experiencias. Las nuevas generaciones *millennials*<sup>19</sup> y *centennials*<sup>20</sup> se caracterizan por cuestionar lo establecido y buscar nuevos valores con los cuales se identifiquen. Son impacientes, están hiperconectados y exigen transparencia, compromiso y confianza a la hora de consumir.

Debido a la evolución constante de los perfiles de usuarios, las organizaciones deben estar cerca de ellos en todo momento para conocerlos y aplicar tácticas creativas. Las decisiones de compra han cambiado, y los argentinos de hoy priorizan el valor de la experiencia que el negocio brinda más que el producto material o servicio en sí. Se inclinan por marcas que tengan historias de valor que contar. Recientemente ha crecido a gran escala la presencia de los “*influencers*”<sup>21</sup> en las redes sociales, quienes son considerados líderes de opinión y tienen capacidad de inspirar y comunicar sus propias experiencias a gran cantidad de personas. En muchos casos pueden servir como método publicitario para los negocios, y especialmente para el emprendimiento en cuestión, aunque deben elegirse con cuidado, puesto que también dependen de los tipos de audiencias que los siguen y la credibilidad/seriedad que fomentan.

En el siglo XXI los consumidores son los nuevos agentes de cambio: la mayoría son más socialmente responsables. Buscan vincularse con negocios sostenibles, aquellos que demuestren un respeto por el medio ambiente y su comunidad, y a la vez sean económicamente éticos y transparentes. Son también más conscientes de la importancia de la compra local y a pequeños emprendedores, razón por la cual en los

---

<sup>18</sup> <https://www.iprofesional.com/marketing/297936-como-es-el-consumidor-argentino-y-que-hace-en-momentos-de-crisis>

<sup>19</sup> Millennial: Generación Y, personas nacidas entre los años 1982 y 1994 aproximadamente (no hay consenso en cuanto a la exactitud de los años comprendidos).

<sup>20</sup> Centennial: Generación Z, personas nacidas a partir del año 1995 (tampoco hay consenso en cuanto a las fechas comprendidas).

<sup>21</sup> Influencer: Líder de opinión. Persona de gran credibilidad e influencia en redes sociales y otros canales de comunicación.

últimos años (y antes de la crisis provocada por la cuarentena), las ferias de diseño independiente se volvieron muy populares.

Como se ha mencionado en ocasiones anteriormente, las redes sociales han tenido un crecimiento exponencial y forman hoy en día parte de la vida cotidiana de casi todos los ciudadanos. La facilidad del uso de las mismas ha permitido que muchas personas emprendan a través de ellas y las utilicen como “vitriñas” virtuales. Esto, sumado a la situación de cuarentena provocada por el Covid-19, a partir de marzo de 2020 la mayoría de los argentinos se vio obligado a permanecer en sus domicilios, aumentando también el tiempo dedicado al uso de las tecnologías. Así también se multiplicó la aparición de tiendas en plataformas virtuales y disminuyó la desconfianza de realizar compras por internet. Gracias a la hiperconectividad, el cliente sabe más y tiene en todo momento datos al alcance de su mano sobre negocios y productos, pudiendo comparar e informarse sobre precios, condiciones de compra y otros datos de interés.

### **Uso del tiempo**

Según datos de la DEIE en Mendoza, la mayor parte del tiempo libre de los hogares en la provincia se distribuye entre la realización de actividades en espacios exteriores, la práctica de deportes y la participación en actividades comunitarias, cívicas y/o religiosas. El ciudadano argentino se caracteriza por su sociabilidad y su valoración del tiempo con amigos y familia.

Gran parte del tiempo de los ciudadanos también es dedicado a la navegación en internet y redes sociales. Según el informe de la agencia WeAreSocial<sup>22</sup>, aproximadamente cada argentino pasa diariamente 8 horas y 47 minutos en promedio

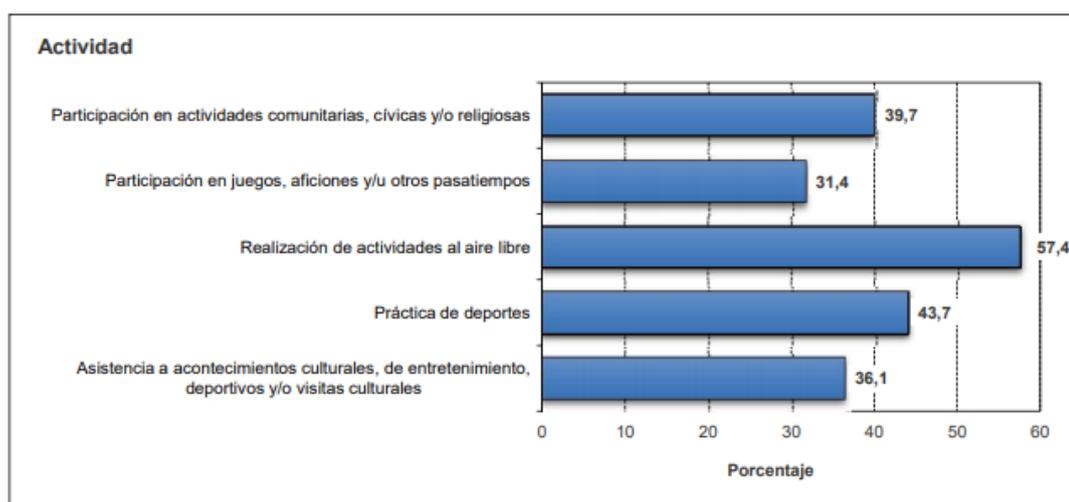
---

<sup>22</sup> WeAreSocial: Agencia creativa de marketing y comunicación online, ubicada en Madrid, España.

utilizando internet, de las cuales 3 horas 11 minutos dedica a surfear por las redes sociales<sup>23</sup>. Además, el 97% de los usuarios accede a las mismas mediante dispositivos móviles (smartphones o tablets). Las redes elegidas son Whatsapp (92%), Facebook (90%) e Instagram (70%).

### Figura 7

*Hogares según realización de actividades de uso del tiempo en Mendoza. Año 2017.*



Fuente: DEIE en base a la Encuesta de Condiciones de Vida. Mendoza. Año 2017

### **Mirada local – Moda en Mendoza**<sup>24</sup>

Desde el punto de vista de la moda, el público mendocino se caracteriza por ser más conservador que otras provincias al momento de vestirse o elegir accesorios. Si bien la mujer mendocina suele estar a la vanguardia e invierten mucha energía en su imagen y la moda<sup>25</sup>, tiene un estilo más formal y no se atreve a lo extravagante ni a los

<sup>23</sup> <https://yiminshum.com/social-media-argentina-2020/>

<sup>24</sup> Conclusión obtenida a lo largo de la trayectoria del emprendimiento, gracias a la observación directa de las tendencias locales, nacionales e internacionales, el contacto constante y directo con proveedores, la investigación de la competencia, sus productos y nuevos lanzamientos, y la observación e interacción permanente con clientes.  
<https://www.mendovoz.com/las-heras/vecinos/2016/10/7/disenio-independiente-toma-protagonismo-moda-mendocina-4584.html>

<sup>25</sup> <https://www.losandes.com.ar/article/view/?slug=a-la-mujer-mendocina-le-gusta-arreglarse-y-estar-linda>

colores demasiado llamativos, sino que es más sutil. Con respecto a las tendencias que van surgiendo, se observa que en la mayoría de los casos al lanzar un nuevo producto/estilo en la provincia, los mismos tienen una aceptación más retardada y gradual que en provincias como Buenos Aires, Santa Fe o Córdoba donde el público suele ser más osado a la hora de innovar en moda.

### **ENTORNO NATURAL**

El mundo actual sufre de las consecuencias de las acciones del ser humano, que han llevado al medio ambiente a un estado crítico. La contaminación crece a ritmos agigantados al igual que la escasez de agua potable y recursos. Se hace cada vez más necesario (y obligatorio) para las empresas tomar la iniciativa en solucionar al menos en parte este tipo de problemáticas.

A su vez, nuestra provincia al tratarse de una zona seca y en la cual año a año se destacan las sequías o la falta de lluvias, ha desarrollado una cultura cada vez más responsable hacia el uso de los recursos naturales. Con respecto a los residuos, si bien la situación es grave, a partir de junio de 2020 el gobierno provincial comenzó a trabajar con programas de separación de residuos en Ciudad y Godoy Cruz, que gradualmente se irán extendiendo al resto de los municipios<sup>26</sup>.

Por otro lado, también es de destacar que, en los últimos años, los ciudadanos han ido desarrollando mayor conciencia sobre el cuidado del medio ambiente, y prefieren cada vez más productos amigables con el medio ambiente, con diseños y empaques sustentables. También ha crecido la cantidad de organizaciones, emprendimientos y voluntariados para promover y actuar en el cuidado del medio ambiente, muchas de ellas que involucran a los ciudadanos. Estos cambios en la forma

---

<sup>26</sup> Ciudad de Mendoza. <https://ciudaddemendoza.gob.ar/2020/06/08/separar-para-reciclar-conoce-como-sacar-los-residuos-a-partir-del-jueves-18/>

de pensar de los consumidores pueden ser un disparador de estrategias para el emprendimiento en cuestión, lo cual se desarrolla en el capítulo correspondiente.

### **ENTORNO TECNOLÓGICO**

La influencia de la globalización y el auge de las tecnologías de la información han contribuido a que el marketing y la forma de vender actual hayan cambiado considerablemente.

Estamos en la era de la revolución digital y la información. Hoy en día los avances tecnológicos permiten que los consumidores puedan acceder fácilmente y desde cualquier lugar a todos los datos de los productos y servicios que quieren y tienen gran poder en la definición de las características de los mismos. Además, poseen mayor influencia en las opiniones de sus pares y en la opinión pública. Se trata de consumidores cuya lealtad a las marcas es más débil y cuya sensibilidad a la relación precio-calidad es más fuerte.

Por otro lado, las facilidades que suponen las tecnologías digitales y las redes han animado a muchas personas a emprender e innovar, por lo que la competencia ha aumentado considerablemente<sup>27</sup>. Esto lleva a que los esfuerzos en marketing deban ser multiplicados por cada emprendedor, y a su vez, impulsa la innovación en beneficios ofrecidos al cliente. Internet y la inteligencia artificial pueden ser usados como nuevos canales de ventas y como medios de recopilación de información sobre los mercados, clientes y competidores. A su vez, las redes sociales contribuyen en la difusión de los mensajes de marca.

Si bien los cambios han sido abrumadores para muchas empresas, también suponen nuevas oportunidades y desafíos en lo que concierne a la dirección del

---

<sup>27</sup> Fuente: observación constante de las redes sociales durante el primer trimestre de 2020.

marketing. La consecuencia, es que se vuelven necesarias nuevas habilidades sociales, laborales y tecnológicas: la adaptación a los medios digitales e internet, el teletrabajo y el trabajo flexible, pensamiento crítico, innovador y adaptativo, creatividad, trabajo en equipo, inteligencia emocional y social, la capacidad de desarrollarse en entornos diversos y multiculturales, toma de decisiones y negociación.

Para la vida de los ciudadanos argentinos, los dispositivos electrónicos juegan un rol fundamental. Según un estudio de la consultora Kantar<sup>28</sup>, citado en el diario El Ciudadano<sup>29</sup>, un argentino promedio pasa aproximadamente 7 horas diarias conectado a internet, y desbloquea su teléfono celular alrededor de 190 veces al día. Además, afirma que el 97% de las personas posee un smartphone y el país se encuentra ubicado entre los 20 países que más utilizan las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter. Una característica atractiva para el emprendimiento, sobre todo en la red social Instagram, es que constantemente lanza actualizaciones con nuevas herramientas, que permiten dar a conocer los negocios de distintas maneras. Por ejemplo, nuevas herramientas de video (como Boomerang, IGTV y Reels), nuevos filtros y tipografías para utilizar en historias, Marketplace, y demás, los cuales debido a la novedad logran mayor alcance y la posibilidad de llegar a nuevas audiencias.

En lo que respecta al comercio electrónico y como se ha mencionado en ocasiones anteriores, en los últimos años se ha visto un crecimiento exponencial tanto de las tiendas online y emprendimientos en línea, como también de las compras a través de estos medios. También se ha impuesto la presencia de las plataformas de cobro como MercadoPago, TodoPago, Uala, etc. las que utilizan a su vez links para realizar los pagos de manera remota o códigos QR. Según el estudio de la consultora citada, el 90%

---

<sup>28</sup> Kantar: Compañía mundial dedicada al análisis de datos, insights y consultoría <https://www.kantarworldpanel.com/>

<sup>29</sup> Artículo web: <https://www.elciudadanoweb.com/los-argentinos-le-dedicamos-mas-tiempo-al-celular-y-a-internet-que-a-la-familia/>

de los adultos ha realizado compras online en alguna oportunidad, 2 de cada 3 realizaron transacciones financieras con su teléfono y el 30% hizo pagos con códigos QR.

### ***ANÁLISIS DEL MICROENTORNO***

El microentorno comprende el ambiente específico o de las tareas, es decir, aquellos participantes cercanos a la organización, también externos e incontrolables por ella, con los cuales interactúa directamente y tienen impacto directo. Dicho impacto, que puede ser tanto positivo como negativo, influye en su capacidad para alcanzar las metas y para establecer relaciones con grupos. Está compuesto por la propia organización, los competidores del sector, los mercados de clientes, proveedores, intermediarios de marketing y los públicos.

Para tener una primera aproximación del análisis del microentorno, se realizó encuestas las cuales fueron distribuidas a través de las redes sociales del emprendimiento (Instagram y Whatsapp), por lo cual la mayoría de las mismas llegaron a personas que ya conocían el emprendimiento. Se logró obtener un total de 177 respuestas. Los objetivos de las mismas fueron los siguientes:

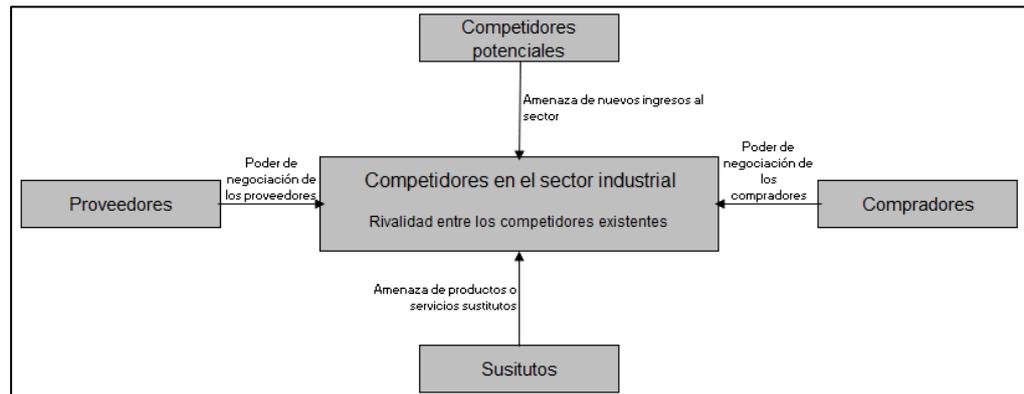
- Realizar una aproximación de si el segmento al cual la marca se dirige fue inicialmente definido de manera correcta,
- Recabar información en cuanto a gustos, tendencias de compras, nivel de gasto, etc. de los encuestados,
- Identificar atributos más valorados por los consumidores del rubro,
- Evaluar la satisfacción de las compras realizadas por la muestra de clientes en el emprendimiento.
- Evaluar la satisfacción con el contenido compartido en las redes sociales, por parte de la muestra de seguidores que respondieron a la encuesta.
- Identificar competidores locales relevantes para la marca.

- Relevar algunos aspectos en los que se podría mejorar como marca.

A modo de organizar la información del microentorno, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, resumido en el diagrama a continuación.

### Figura 8

#### *Cinco fuerzas competitivas de los sectores industriales*



Fuente: PORTER, Michael. Ventaja Competitiva, 1991.

### ANÁLISIS DE LOS CLIENTES ACTUALES

El segmento definido por el emprendimiento Rhonda es el “mercado de consumidores”, el cual abarca a todos los individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal (Porter, 1991, P.23). Este mercado está formado por consumidores finales, principalmente mujeres, de entre 15 y 65 años de edad, aunque la mayoría se encuentra en un rango de entre 18 y 45. En cuanto a la localización geográfica, el público objetivo se encuentra en la provincia de Mendoza fundamentalmente, aunque también se realizan ventas en otras provincias por medio de envíos. Los departamentos de mayor relevancia son los mencionados en apartados anteriores, pertenecientes al Gran Mendoza, según el siguiente orden de importancia: Guaymallén, Godoy Cruz, Ciudad de Mendoza, Maipú, Luján de Cuyo y Las Heras. Con respecto al nivel socioeconómico al que apunta Rhonda, se busca llegar a mujeres pertenecientes a una clase media y media-alta.

Para tener unas primeras aproximaciones e ideas sobre los gustos de los consumidores, los motivos de compra, y otros datos de interés en relación al rubro, se realizaron encuestas a una muestra de 177 personas, de las cuales muchos son clientes de la marca. El 91% de los encuestados mencionaron que suelen comprar accesorios de moda con frecuencia. Los motivos principales de compra son el uso personal de los productos y como obsequios para otras personas: el 21.5% eligió únicamente el primer motivo, el 11.3% el segundo, y ambos motivos de manera conjunta fue seleccionado por el 66.1%. El 1.1% restante mencionó otras razones, como por ejemplo la reventa.

Otra variable que se consideró de interés al momento de realizar las encuestas fue aquellos atributos que quienes han sido clientes de la marca en alguna oportunidad valoran como más relevantes a la hora de comprar. En orden de importancia, los atributos fueron los siguientes:

- Diseño de los productos: 67%
- Precios accesibles: 64%
- Variedad de los productos: 57%
- Originalidad: 44%
- Forma de atención: 43%
- Venta online: 28%
- Contenido compartido en las redes sociales: 26%
- Pedidos personalizados: 23%
- Alternativas de pago: 21%
- Ubicación geográfica: 16%
- Packaging: 9%

En menor medida el negocio también dirige sus productos a consumidores categorizados en el subgrupo “mercados de distribuidores”. Este grupo de

consumidores también se ubica en su mayor medida en el Gran Mendoza, y les llamamos “Mayoristas”. A su vez se dividen en dos grupos:

- Emprendedores o individuos particulares: aquellos que compran para revender, cuyo único requisito de compra para obtener los descuentos mayoristas es una cantidad mínima de 10 artículos (surtidos o no).
- Mayoristas por consignación: se trata de negocios relacionados con locales propios, que exhiben los accesorios del emprendimiento sin necesidad de adquirir los productos para revender. Los requisitos que se les pide a estos locales son el mantenimiento de la marca Rhonda y de los precios existentes en la tienda online.

Dentro del análisis de los clientes se estudia también el poder de negociación de los mismos, definido como la capacidad que poseen para imponer sus condiciones en las transacciones. Así, a medida que el cliente posee mayor poder de negociación, el atractivo del sector disminuye. Existen algunos factores que influyen en el poder de negociación (Porter, 1991, P. 24):

- Concentración de compradores contra concentración de proveedores,
- Capacidad de compra del comprador,
- Volumen de compra realizado por el comprador,
- Grado de información que posea el comprador sobre el mercado y el proveedor,
- Posibilidad de la existencia de productos sustitutos,
- Capacidad del comprador para integrarse hacia atrás o hacia adelante,
- Grado de diferenciación de los productos o servicios,
- Costo de cambio a la competencia,
- Posibilidad de almacenar la mercancía,
- Caso de monopsonio (cuando existe un solo cliente para la empresa),

- Exceso de oferta en relación a la demanda,
- Que el cliente pueda producir él mismo el producto.

El poder de negociación de los clientes minoristas del emprendimiento se considera bajo. Por un lado, es cierto que en el sector existen gran cantidad de proveedores por las bajas barreras de entrada y que el costo de cambio a la competencia es bajo. Esto hace que al cliente pueda serle indistinto comprar algunos artículos en distintos negocios de la competencia. Esto sucede principalmente con aquellos accesorios que son de reventa y no de diseño propio, ya que es más fácil conseguirlos en otros locales. Sin embargo, por la gran variedad que Rhonda ofrece y además por tener la línea de accesorios diseñados y fabricados a mano, el poder de negociación disminuye al tratarse de una forma de oferta más diferenciada. Se pretende reforzar de todos modos la diferenciación, para poder influir en mayor medida en el costo de cambio de manera positiva para el emprendimiento.

### **ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES:**

El análisis de los proveedores de la organización comprende a aquellas organizaciones que brindan recursos, tanto físicos como servicios, para la producción de bienes y prestación de servicios de la empresa en cuestión. Como en el caso de los clientes, los proveedores también son un eslabón de la cadena con poder de negociación, el cual es mayor a mayor capacidad de influencia en las decisiones de quien adquiere sus productos. Factores a tener en cuenta sobre el poder de negociación son los siguientes (Porter, 1991, P. 24):

- Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial,
- Presencia de insumos sustitutos,
- Concentración de proveedores,
- Importancia del volumen para el proveedor,

- Costo relativo a las compras totales en el sector industrial,
- Impacto de insumos en el costo o diferenciación,
- Amenaza de integración hacia adelante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector industrial,
- Que el mercado en el que opera constituya un monopolio,
- Que la demanda sea excesivamente superior en relación a la oferta,
- Grado de diferenciación del proveedor y de sus insumos provistos,
- Posibilidad del proveedor de convertirse rápidamente en competidor.

Se consideran como proveedores del emprendimiento Rhonda los siguientes:

- Insumos y componentes para el diseño y armado de accesorios (proveedores de materiales de vidrio, metales, acrílicos y maderas para el armado.):
  - En la provincia de Mendoza: cuatro proveedores.
  - En el resto del país: cuatro proveedores distribuidos en Buenos Aires y Santa Fe.
- Proveedores de accesorios de acero y plata:
  - Mendoza: tres proveedores.
  - Buenos Aires: cuatro proveedores ubicados en Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Proveedores de accesorios textiles e indumentaria (ruanas y bufandas en invierno, turbantes, vinchas intervenidas, cinturones, etc.)
  - En la provincia de Mendoza: un proveedor.
  - En el resto del país: cinco proveedores repartidos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires.
- Proveedores de insumos para packaging (etiquetas, stickers troquelados, bolsas de papel madera, sellos, etc).

- Mendoza: seis proveedores.
- Buenos Aires: un proveedor.
- Proveedores de plataformas online: Empretienda (tienda online), MercadoPago y TodoPago (plataforma de cobros).
- Proveedores de traslados: Quick Service y Punto Entregas (ambos de servicio de cadetería en moto).
- Proveedores de marketing y publicidad: Facebook (publicidad paga a través de Facebook e Instagram) y Guía Emprendedora Mendoza (catálogo de emprendedores online) como proveedores fijos. En el caso de esta categoría de proveedor, se suelen agregar nuevos a medida que surgen distintas oportunidades de realizar campañas promocionales o publicitarias.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, se identifica que el mismo es alto, tanto para el caso de proveedores locales como los del resto del país. Para el caso de los proveedores locales, al ser tan escasos los mismos se establece una situación un tanto oligopólica que les permite imponer sus condiciones de compra. Por otro lado, debido a los volúmenes de compra con los que se opera mensualmente con estos proveedores, queda un pequeño margen de negociación de descuentos. Y para el caso de los proveedores del resto del país se considera alto sin posibilidades de negociación por parte del cliente por la cantidad de demanda existente.

#### **ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD COMPETITIVA:**

Se considerarán como “COMPETIDORES” de Rhonda, todos aquellos emprendimientos (o empresas) que dirigen sus esfuerzos de ventas al mismo segmento identificado por Rhonda: mujeres de entre 18 y 45 años de clase media y media-alta, ubicadas en los departamentos de Ciudad de Mendoza, Godoy Cruz, Guaymallén, Luján de Cuyo, Maipú y Las Heras. La actividad principal de estos emprendimientos

es la fabricación y/o reventa de accesorios y complementos femeninos en el Gran Mendoza. Incluye los siguientes:

- Aquellos que diseñen y fabriquen accesorios de moda y complementos de manera artesanal, con materiales de fantasía y/o acero quirúrgico,
- Aquellos que revendan accesorios de acero quirúrgico, acero dorado y acero blanco en su estado original, y/o que los intervengan,
- Aquellos que revendan accesorios de plata 925,
- Aquellos que fabriquen y/o revendan accesorios para el pelo: turbantes, vinchas, colines y apliques,
- Aquellos que revendan complementos de invierno, como ruanas, bufandas y gorros.

Algunos consumidores prefieren realizar sus compras a locales pertenecientes al resto del país, para aprovechar precios más bajos y descuentos por volumen. En gran parte, esta tendencia se ha facilitado gracias al auge del comercio electrónico. Sin embargo, por ser el cliente target de Rhonda el consumidor final, quien generalmente no realiza compras de alto volumen en otras provincias por los costos de transporte, serán identificados únicamente aquellos competidores de la provincia.

Para el análisis de la competencia, se realizó un análisis exploratorio de observación a través de las redes sociales y motores de búsqueda por palabras clave, de los emprendimientos competidores que pueden considerarse relevantes según la modalidad de comercialización y los artículos ofrecidos por Rhonda, y se complementó con las encuestas realizadas a los clientes, a fin de identificar posibles competidores adicionales. Por otro lado, también se considera la trayectoria del emprendimiento como una fuente de información en cuanto a competidores.

Del análisis mencionado, y de la experiencia en el negocio, se identificaron los siguientes negocios como los competidores directos más importantes para Rhonda:

**VITA**<sup>30</sup>

- Es un emprendimiento unipersonal que ofrece líneas variadas de accesorios de acero quirúrgico, blanco y dorado, y plata 925, así como también muchas opciones diseñadas a mano en fantasía. Suele crear colecciones exclusivas muy originales e innovadoras. El tipo de venta es minorista únicamente.
- Posee *showroom* con atención al público los días jueves y viernes en la Ciudad de Mendoza y también realiza envíos a domicilio en todo el país.
- Redes sociales: su página de Facebook fue creada en enero de 2021, por lo que no posee por el momento tanto alcance. Sin embargo, su manejo de Instagram es muy profesional. El “*feed*”<sup>31</sup> de inicio es muy atractivo y con fotos estéticas y armónicas, lo que finalmente tiene gran impacto en los usuarios de la red y clientes, y en la tasa de “*engagement*”<sup>32</sup>: 1.23%, con 12.200 seguidores, y un porcentaje de interacciones por post de 156 likes y 5 comentarios. Como desventaja, no ofrece información en las historias destacadas de Instagram, por lo que hay que recurrir al contacto directo con el emprendimiento para poder obtenerla.
- También maneja una tienda online. La misma no posee un dominio web, sino que está bajo el nombre de “*mitiendanube*”, y a diferencia de la cuenta de Instagram, no desarrollaron el diseño de la misma. Las fotos poseen diferentes

---

<sup>30</sup> Vita: Tienda online: <https://complementosvita.mitiendanube.com/> - Perfil de Instagram: @complementosvita

<sup>31</sup> Feed: del inglés, “alimentar”. En redes sociales hace referencia a la página de inicio de un perfil de usuario.

<sup>32</sup> Engagement: del inglés, “compromiso”. En marketing digital se refiere al nivel de compromiso o interacción que tienen los usuarios con las marcas y/o empresas en las redes sociales.

tamaños y no posee una “*landing page*”<sup>33</sup> atractiva que dé la bienvenida a los usuarios. Únicamente se utiliza como exhibidor de productos y se encuentran desordenadas las categorías, haciendo difícil la búsqueda. Además, los colores utilizados no contrastan con el fondo blanco, lo que hace que algunas partes sean difíciles de leer.

- En sus comunicaciones al público a través de las redes utiliza el idioma inglés para hacer slogans de sus fotos, seguido con descripciones en español. Se destaca que las “*captions*”<sup>34</sup> de las fotos en redes tienen un objetivo dirigido y personal para el público. Otra de las ventajas observadas es que ha comenzado a trabajar en la humanización de la marca. Esto es, mostrar a través del negocio una perspectiva más amigable y cercana con el cliente haciendo énfasis en las personas que están detrás del emprendimiento, y la generación de mayor contacto “directo” o “personal” con las audiencias.
- En cuanto a sus precios, se considera que son superiores al promedio del rubro teniendo en cuenta la comparación con los costos del sector.

### MÍA<sup>35</sup>

- Se encarga más que nada de la reventa mayorista y minorista de accesorios de acero quirúrgico, dorado y blanco, y plata 925. No posee diseños exclusivos ni ofrece productos artesanales.
- No poseen local ni venta presencial, sino que manejan el negocio de manera online y realizan envíos a domicilio en Mendoza y en el resto del país.

---

<sup>33</sup> Landing page: página de inicio o bienvenida de un sitio web.

<sup>34</sup> Caption: Descripción que se inserta debajo de fotos o videos en las redes sociales, para explicar su contenido. Diccionario Collins. <https://www.collinsdictionary.com/>

<sup>35</sup> MÍA: Tienda online: <https://www.miaaccesorios.com/> - Perfil de Instagram: @mia.accesorios.mdz

- Posee tienda online y utiliza como plataforma “empretienda”. También es dueña del dominio online, por lo que puede utilizar la marca propia con el “.com” sin necesidad de mencionar a terceras plataformas. El diseño de la tienda es sencillo, utilizando mayormente colores neutros y las fotos son claras y nítidas. Incluye secciones de información para contestar dudas de los clientes. Los productos se encuentran ordenados por categorías.
- Redes sociales: Utiliza como principal canal de comunicación su cuenta en Instagram, la cual posee un total de 14000 seguidores y una tasa de *engagement* de 2,14%, con un promedio de 226 me gusta por posteo y 107 comentarios. El feed de inicio posee fotos caseras casi sin edición, y no es del todo armónico, aunque el porcentaje de *engagement* es considerablemente alto. Por otro lado, también tiene *fanpage* en Facebook, pero la misma no se suele utilizar como canal ni de comunicación ni de ventas.
- Las comunicaciones de marca son en su mayoría comerciales (relacionadas más que nada con sus productos). El contenido no es tan interactivo con el público, aunque intenta de vez en cuando compartir contenido humanizado (con voz propia).
- Los precios de los productos ofrecidos son accesibles, en concordancia con el público al cual se dirigen, y en relación a los costos del rubro se consideran razonables.

**HOPE<sup>36</sup>**

- Local dedicado exclusivamente a la reventa minorista de accesorios de acero y plata. Poseen *showroom* en Godoy Cruz con atención al público los días jueves, viernes y sábado. Hacen envíos a domicilio en Mendoza y en el resto del país.
- Posee tienda online en la cual únicamente muestra los productos disponibles en stock. No es dueña del dominio web. El diseño de la misma es sencillo, y utiliza colores claros en tonos rosa. La tipografía utilizada no contrasta con el fondo, por lo que se hace de difícil lectura. Categoriza los productos según los materiales de cada uno de ellos.
- Utiliza como red social principal su cuenta de Instagram, la cual posee 11.400 seguidores y un porcentaje de *engagement* de 1,42%, con un promedio de 90 Me Gusta y 79 comentarios por posteo. Su estrategia de comunicación es mayormente comercial, publicando contenido relativo a los productos al menos una vez al día en el *feed* de inicio. No se ha observado hasta el momento que realice publicidad paga en las redes sociales.
- Para comunicar los precios en la tienda online, utiliza la táctica de mostrar precios rebajados en todos los productos. Los precios son accesibles.

**LAS FLORES<sup>37</sup>**

- Se dedica a la reventa minorista de accesorios de plata 925 mayormente, aunque también tiene algunas opciones de accesorios en acero. Fabrica muy pocos modelos a mano, pero no prioriza variedad, sino cantidad de cada uno de los mismos. No se trata de diseños exclusivos, aunque eventualmente realiza lanzamientos innovadores de productos de reventa, que son muy novedosos.

---

<sup>36</sup> HOPE: Tienda online: <https://hopeaccesorios1.mitiendanube.com/> - Perfil de Instagram: @hope.accesoriosmdz

<sup>37</sup> LAS FLORES: Tienda online: <https://lasfloresaccesorios.com/> - Perfil de Instagram: @lasfloresaccesorios

- Fue una marca pionera en implementar la tienda online en la provincia de Mendoza. Comenzó en 2016 y abrió su página web en 2018. En esos momentos, no era muy común para emprendimientos de accesorios e indumentaria locales contar con estos canales de venta.
- Al igual que los emprendimientos mencionados anteriormente utiliza Instagram como red social principal. Las fotografías son nítidas y con buena edición. El diseño de las mismas es muy atractivo y armónico, busca jugar con los colores y no mezclar demasiado, logrando una estética profesional para el público. Además del contenido orgánico también hace publicidad paga. También utiliza como herramienta las “historias destacadas” donde ofrece información importante para los clientes. Su tasa de rendimiento de *engagement* es del 1,45%.
- Los precios de los productos son más elevados que el promedio del sector, y también en comparación con los costos del rubro.

Otro dato de interés, es que en las encuestas se mencionó también a algunos emprendimientos que, si bien se dirigen al mismo público con los mismos productos, el canal elegido para comercializar es distinto: realizan venta directa al público (mediante stands o islas en los pasillos de los centros comerciales de la provincia), siendo este su canal principal, y no utilizan las redes sociales de manera constante para estar cerca del cliente. Si bien esto último no se considera apropiado debido a los acelerados cambios que se producen a nivel social con respecto a las redes y el gran potencial que estas significan para los negocios, por su ubicación los volúmenes de venta son bastante elevados. Los más relevantes son los siguientes:

### **ABALORIOS**<sup>38</sup>

Poseen tienda online y desde fines del año 2020 comenzaron a utilizar Instagram de manera más fluida. Su local se encuentra en Mendoza Plaza Shopping y en La Barraca Mall. Con respecto a los precios, los mismos se encuentran por encima de los precios promedio de la mayoría de los competidores, y por algunas fotografías genéricas que comparten en su tienda online, poseen proveedores en común.

### **RUFINA**<sup>39</sup>

Incorporaron en 2020 una tienda online, aunque la misma se encuentra desactualizada en cuanto a sus banners y elementos gráficos. Su frecuencia de uso de las redes sociales es muy baja, y la calidad de sus fotografías regular. Trabajan con un pequeño local ubicado en La Barraca Mall. Los precios que manejan también se encuentran por encima del promedio del sector.

Para finalizar con el análisis de los competidores, también se considerarán de interés los siguientes negocios, que si bien, no ofrecen la misma calidad y variedad de productos que Rhonda y los emprendimientos mencionados anteriormente como competidores, están destinados a satisfacer la misma necesidad o deseo de los consumidores. Algunas de sus características son las siguientes:

- Se trata de grandes empresas que venden a nivel masivo no sólo en Mendoza, sino en todo el país y en algunos casos en gran parte de Latinoamérica y en Europa, bajo la forma de sucursales y no de franquicias, lo que les permite mayor control.

---

<sup>38</sup> ABALORIOS: Tienda online: <https://abaloriosaccesorios.com.ar>

<sup>39</sup> RUFINA: Tienda online: <https://rufinaaccesorios4.mitiendanube.com/>

- Poseen estructuras de precios muy diferentes a la de Rhonda y los emprendimientos identificados como competidores del sector (en la mayoría de los casos son inferiores).
- Se considera que la calidad en la línea de las líneas de *bijouterie* es inferior, ya que estas marcas ofrecen accesorios fabricados con materiales sintéticos o como se les llama en el rubro “de fantasía”, para referirse a metales como el hierro, zinc, cobre y otras aleaciones excluyendo el acero y los metales preciosos.
- No se dedican a la confección ni diseño artesanal, sino que se trata de productos elaborados en fábricas de producción masiva, con mínimas modificaciones.
- Poseen, además, líneas que no se relacionan directamente con los accesorios de moda y/o complementos personales, por ejemplo, productos para mascotas, accesorios de viaje, maquillaje, elementos de librería, entre otros.

Los negocios mencionados por los encuestados que pertenecen a esta categoría de competidores son los siguientes:

**ISADORA**<sup>40</sup>

Es una empresa familiar que actualmente tiene locales no sólo en Argentina sino en Latinoamérica (México, Chile y Perú) y tiene planificado abrir nuevas sucursales en Europa. Opera bajo el modo de sucursales, y no como franquicia, ya que las mismas le supondrían en parte pérdida de control.

- Dentro del país realiza venta online mediante su página web y también envíos a todo el país. Una de sus ventajas es su cantidad de sucursales, ya que se encuentra en numerosos centros comerciales que hacen que la compra sea práctica y segura para los clientes.

---

<sup>40</sup> ISADORA: Tienda online: <https://ar.isadoraonline.com/> - Perfil de Instagram: @isadora.accesorios y @isadorastyle

- Posee líneas de producto diversificadas que no sólo tienen que ver con los accesorios de moda femeninos como en sus principios comenzó vendiendo. Actualmente ofrece una línea de accesorios para mascotas, decoración para el hogar, productos de cuidado personal, marroquinería, productos de librería, objetos de viaje, paraguas, maquillaje, perfumes, accesorios para tecnología, entre otros, además de los accesorios textiles y *bijouterie*.
- Se puede observar todos sus productos en la página web. Posee gran cantidad de información para los clientes en la misma, como por ejemplo puntos de venta, cambios y devoluciones, medios de pago, etc. Si bien es una marca con gran presencia en el mercado, las fotografías de producto no son del todo profesionales. Sin embargo, en las redes sociales, muestra mucho mejor su identidad y genera mayor armonía visual. El perfil oficial de Instagram se encuentra en idioma inglés y español y posee gran cantidad de información, aunque no se utiliza como estrategia la humanización de marca.

### **TODO MODA<sup>41</sup>**

Se trata también de una empresa familiar argentina, que opera también en otros países de Latinoamérica como Brasil, Chile, Perú y México. Es propiedad de los mismos dueños de Isadora, sólo que Todo Moda tiene como público objetivo el adolescente-juvenil, dándole una óptica más fresca y divertida que Isadora.

- También posee mayor diversidad de líneas: si bien la principal es la de *bijouterie* y accesorios textiles, ofrece líneas de cuidado personal, marroquinería, relojes, paraguas, objetos para viajes, pantuflas, ropa interior, y maquillaje, entre otros.

---

<sup>41</sup> TODO MODA: Tienda online: <http://www.todomoda.com/> - Perfil de Instagram: @todomodaoficial

- La estructura de la página web es la misma que la de Isadora. Se valoran los atributos de practicidad y seguridad para la realización de compras.
- Al igual que Isadora, se realizan los mismos comentarios con respecto a la calidad de los accesorios de moda.

### **BRUNNA**<sup>42</sup>

Brunna Accesorios es un emprendimiento mendocino que realiza envíos a todo el país. Opera bajo la forma de franquicia, y sus cinco locales se encuentran ubicados en Guaymallén, Ciudad, Luján y Maipú.

- Entre sus líneas de producto se encuentran *bijouterie*, decoración del hogar, marroquinería, línea para hombres, regalos y textil.
- Aunque también ofrece algunas opciones de accesorios de plata 925, no hay gran variedad.

### **ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES:**

Implica la posibilidad de que al rubro del negocio en cuestión ingresen nuevos participantes (empresas o emprendimientos) que compitan por el segmento de clientes intentando satisfacer la misma necesidad.

Se considera de interés esta variable ya que el rubro en el que trabaja el emprendimiento tiene barreras de entrada bajas, lo que lo hace atractivo para nuevos ingresantes: inversión inicial baja, múltiples canales de venta, facilidad de comercialización y promoción a través de medios online, información accesible, entre otros. Se consideran los siguientes:

- Emprendimientos de indumentaria que decidan abrir una línea de accesorios en sus locales.

---

<sup>42</sup> BRUNNA: Tienda online: <https://www.brunnaaccesorios.com/> - Perfil de Instagram: @brunnaaccesorios

- Nuevos negocios online de accesorios de moda en la provincia de Mendoza.

### **ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

Se trata de aquellos bienes que pueden satisfacer las mismas necesidades que los bienes en cuestión, de manera que, a los ojos del consumidor el producto sustituto puede reemplazar la función del otro, sean o no similares sus características o precio.

Como productos sustitutos de los accesorios ofrecidos por el emprendimiento Rhonda Accesorios, se identifican los siguientes:

- Joyas auténticas: de metales y piedras preciosas, comercializadas en joyerías de lujo.
- Accesorios tejidos: complementos confeccionados con hilos, con técnicas de tejido, por ejemplo, macramé o crochet.
- Accesorios con materiales reciclados.
- Accesorios de porcelana fría: Las Euménides, Jali Accesorios, Galáctica, etc.
- Tiendas de accesorios de consumo masivo y sin atención personalizada: TodoModa, Isadora, BeYou, Burana, Brunna, NB Bijouterie, 100% Moda, Opalo, etc.

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

Para finalizar la primera etapa del desarrollo del plan de marketing, se procede al diagnóstico de la situación. Este se basa en la etapa inicial de análisis, y se puede realizar mediante distintas herramientas. La propuesta para el trabajo es la construcción de las matrices EFI y EFE, desarrolladas y aplicadas a continuación. Ambas matrices son herramientas de formulación estratégica que otorgan ponderaciones a los distintos factores relevados, en función de la importancia que estos últimos impactan o representan para la organización.

### ***CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ EFI (MEFI).***

La Matriz de Evaluación de Factores Internos de la organización permite entender la situación interna de una organización o área funcional, y comprender de forma clara sus fortalezas y debilidades, a modo de poder definir de una mejor manera las estrategias a seguir y conocer su posible impacto.

Para la construcción de esta matriz, se toman como factores de análisis dichas Fortalezas y Debilidades (primera columna), y se atribuye a las mismas una calificación (segunda columna), en función de la importancia relativa que tiene dicho factor para el éxito de la marca en función de la industria en la cual desarrolla sus actividades. Este puntaje varía entre 0 y 1: mientras más cercano a 0 sea la calificación otorgada, menor será la importancia del mismo, y viceversa. La suma de todos los factores, tanto positivos como negativos debe dar como resultado 1.

Luego, en la siguiente columna (tercera) se asignarán valores a las Fortalezas y Debilidades, en función de sus características dentro de la organización, es decir, qué peso tiene actualmente el factor para el éxito de la marca, de la siguiente manera:

- 1- Debilidad mayor
- 2- Debilidad menor
- 3- Fortaleza menor
- 4- Fortaleza mayor

Finalmente, para poder tomar el valor total de cada uno de los factores se multiplican entre sí los valores de la segunda y tercera columna, y se suman todas las calificaciones ponderadas. El valor de esta suma será un resultado entre 1 y 4, siendo el promedio 2,5. Resultados por debajo del promedio indican que la marca o sector auditado es débil, mientras que, por encima del promedio, indican marcas o sectores fuertes.

A continuación, se presenta el análisis aplicado al emprendimiento Rhonda:

**Figura 8**

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos</b>			
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Experiencia de 10 años en el rubro	0.040	4	0.16
Buena presencia en la red social Instagram	0.030	3	0.09
Alta variedad y calidad en los productos ofrecidos, diseños y materiales	0.080	4	0.32
Originalidad y carácter único en la línea de accesorios de diseño propio	0.070	4	0.28
Buena atención al cliente, tanto de manera presencial como online	0.080	4	0.32
Tienda online propia, con dominio exclusivo .com	0.005	4	0.02
Ventas por mayor y menor	0.005	3	0.015
Precios accesibles	0.050	4	0.2
Experiencia con programas de edición y diseño de fotografías	0.030	4	0.12
Envíos a domicilio	0.050	4	0.2
Diversas formas de pago	0.050	4	0.2
Servicio gratuito de modificación y/o reparación de accesorios	0.010	4	0.04
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de estrategias de marketing sólidas	0.070	1	0.07
Etiqueta y empaques poco atractivos que no comunican calidad	0.050	2	0.1
Ausencia de un local físico	0.005	2	0.01
Falta de estrategia consistente de entregas a los clientes	0.010	2	0.02
Falta de estrategia consistente de ventas por mayor	0.005	2	0.01
Ausencia de recursos de merchandising	0.020	1	0.02
Falta de estrategia publicitaria	0.050	2	0.1
Falta de experiencia en SEO y SEM	0.070	1	0.07
Falta de consciencia de marca por parte del público	0.070	1	0.07
Necesidad de mejor planificación de las temporadas y colecciones	0.010	2	0.02
Bajo porcentaje de alcance y de engagement en Instagram	0.070	1	0.07
Comunicación deficiente y de baja calidad en las redes sociales.	0.070	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>	<b>-</b>	<b>1.835</b>

Fuente: elaboración propia

El resultado final arrojado por la matriz EFI es 1.835, un valor por debajo de la media que significa que en general, el emprendimiento presenta mayores puntos débiles que fuertes. Por esta razón, las estrategias deberían estar enfocadas en disminuir estas debilidades y concentrarse en incrementar las fortalezas.

**CONSTRUCCIÓN DE MATRIZ EFE (MEFE).**

También se construye una Matriz de Evaluación de Factores Externos. Esta analiza las Oportunidades y Amenazas existentes en el entorno y que pueden influir en el crecimiento y expansión de una marca, de la misma manera que lo hizo la matriz EFI con los factores internos. Permite a su vez, la formulación de estrategias que sean

capaces de aprovechar las ventajas del entorno y contrarrestar los aspectos negativos del medio.

Para poder construir la matriz, se listan dichos factores externos uno por uno, separados en Oportunidades y Amenazas (primera columna). Luego, también se asignan pesos a cada factor en relación a su importancia e influencia para alcanzar el éxito en el sector (segunda columna). El valor debe ser entre 0 y 1, con las mismas condiciones que en la matriz EFI: de menor a mayor importancia. La suma de todos los factores debe dar como resultado 1.

Como tercer paso, se atribuyen las calificaciones entre 1 y 4 a cada elemento (tercera columna), para determinar de qué manera cada uno de ellos tiene mayor o menor importancia para la marca/emprendimiento en cuestión:

- 1- Amenaza mayor
- 2- Amenaza menor
- 3- Oportunidad menor
- 4- Oportunidad mayor

Por último, se realiza nuevamente una multiplicación entre el peso y la calificación otorgados, para determinar la puntuación. La suma final de todas las puntuaciones dará una aproximación de cómo es el entorno en el que se desenvuelve la organización. Será un resultado entre 1 y 4, con un promedio de 2,5. Resultados por debajo del promedio indican que el ambiente es más adverso, ya que presenta más amenazas, mientras que, por encima del promedio, indican ambientes más propicios.

A continuación, se presenta el análisis aplicado al emprendimiento Rhonda:

**Figura 9***Matriz de Evaluación de Factores Externos*

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos</b>			
<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Auge de la red social TikTok y nuevas herramientas de Instagram	0.080	4	0.32
Aumento del consumo mediante compras online	0.080	4	0.32
Asociaciones de emprendedores	0.060	4	0.24
Posibilidades de envíos a domicilio en todo el país	0.050	4	0.2
Recursos online y capacitaciones variadas	0.040	4	0.16
Facilidad de las plataformas en línea para ventas	0.050	4	0.2
Auge de la publicidad por influencers	0.020	3	0.06
Publicidad en redes sociales	0.060	4	0.24
La moda nunca pasa de moda	0.040	3	0.12
Ferias de emprendedores	0.050	4	0.2
<b>AMENAZAS</b>			
Nuevos algoritmos de las redes sociales	0.070	1	0.07
Aumento de la competencia en el último año	0.060	2	0.12
Competidores con reconocimiento y buena presencia en las redes	0.070	1	0.07
Precio del acero y la plata sujeto a las variaciones del dólar	0.050	2	0.1
Inflación y tipo de cambio fluctuante	0.070	2	0.14
Situación de pandemia, cuarentena y restricciones a la circulación	0.030	2	0.06
Saturación de las redes sociales	0.040	1	0.04
Bajo nivel de inversión para el ingreso al sector	0.030	2	0.06
Poca lealtad a las marcas en este tipo de rubro	0.050	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>	<b>-</b>	<b>2.77</b>

Fuente: elaboración propia

El resultado final arrojado por la matriz EFI es 2.77, un valor levemente por encima de la media que significa que en general, el emprendimiento se desenvuelve en un ambiente donde las oportunidades son mayores o más influyentes para el mismo que las estrategias. Se trata de un ambiente más propicio para el crecimiento o expansión de la organización en cuestión.

Para complementar el diagnóstico de la situación, se desarrolla también el análisis FODA, el cual consiste en la recopilación de Fortalezas y Debilidades relevadas en el análisis interno, y de Oportunidades y Amenazas existentes en el entorno a la organización, con el objetivo de detectar y analizar de manera sistemática todas las variables que intervienen en un negocio, y facilita la toma de decisiones. Contribuye a

identificar obstáculos para el logro de los objetivos, y de esta forma, optimizar y corregir el plan de acción. El análisis se desglosa a continuación:

FORTALEZAS: aspectos positivos pertenecientes a la organización en sí, que surgen del análisis interno. Comprende habilidades y capacidades del personal, recursos valiosos para la organización, capital, experiencia y conocimiento del medio, ventajas y capacidades competitivas, innovación, estructuras de costos, entre otras.

Para el emprendimiento en cuestión se identifican las siguientes fortalezas:

- F1 – Experiencia de 10 años en el rubro y gran conocimiento del mismo.
- F2 – Buen diseño del perfil en la red social Instagram y gran aceptación por parte del público.
- F3 – Amplia variedad y calidad en los productos ofrecidos, diseños y materiales.
- F4 – Originalidad y carácter único en la línea de accesorios de diseño propio.
- F5 – Atención personalizada al cliente, tanto de manera presencial como online, y ofrecimiento de asesoramiento permanente.
- F6 – Tienda online propia, con dominio exclusivo .com.
- F7 – Ventas por mayor y menor.
- F8 – Precios de los productos similares a los precios promedio de mercado.
- F9 – Experiencia con programas de edición y diseño de fotografías.
- F10 – Diversas formas de pago: efectivo, transferencia bancaria o depósito, tarjetas de débito y crédito.
- F11 – Servicio gratuito de modificación y/o reparación de accesorios.

DEBILIDADES: factores negativos que forman parte de la organización que también surgen del análisis interno. Son aquellos aspectos en los cuales la organización es o puede ser más vulnerable o débil, ya sea con respecto a la actividad que realiza o en comparación con los competidores.

Las debilidades identificadas para Rhonda son las siguientes:

- D1 – Falta de estrategias de marketing sólidas.
- D2 – Etiqueta y empaques genéricos y poco atractivos que no comunican la calidad final ni enamoran al cliente.
- D3 – Ausencia de un lugar físico propio para la atención a los clientes y exposición de productos.
- D4 – Falta de una estrategia consistente y sólida de entregas a los clientes.
- D5 – Falta de estrategia consistente de ventas por mayor.
- D6 – Ausencia de recursos de *merchandising*.
- D7 – Falta de estrategia publicitaria.
- D8 – Falta de utilización de herramientas de SEO<sup>43</sup> y SEM<sup>44</sup>.
- D9 – Falta de conocimiento de la marca por parte del público objetivo.
- D10 – Necesidad de una mejor planificación de las temporadas y colecciones.
- D11 – Bajo porcentaje de alcance y de *engagement* en la red social Instagram.
- D12 – Falta de uniformidad en los horarios de atención: variación de los mismos según el día de la semana.
- D13 – Comunicación deficiente y de baja calidad en las redes sociales.

OPORTUNIDADES: factores externos, es decir, fuerzas ambientales que se encuentran fuera de los límites de la organización, pero que influyen en la misma en mayor o menor medida. En el caso de las oportunidades se trata de fuerzas positivas o favorables a la organización, que le otorgan potencial de crecimiento o mejoría.

- O1 – Auge de la red social TikTok y nuevas herramientas de Instagram para compartir contenido (Reels, IGTV)

---

<sup>43</sup> SEO: Search Engine Optimization (Optimización de motores de búsqueda)

<sup>44</sup> SEM: Search Engine Marketing (Marketing en los motores de búsqueda)

- O2 – Incremento del tráfico online y de las compras online, en parte gracias al aislamiento social obligatorio que potencia el desarrollo de este canal.
- O3 – Asociaciones de emprendedores, que facilitan el aprovechamiento de nuevas herramientas de manera conjunta, aprendizaje mutuo y continuo, realización de actividades de marketing y publicidad con mayor alcance y confianza de los consumidores, entre otras.
- O4 – Mayor cantidad de medios para la distribución a domicilio a corta y larga distancia, y mejora de los mismos. Esto permite el envío a cualquier punto del país.
- O5 – Mayor disponibilidad de recursos online (tutoriales, plantillas, estadísticas, *insights*) y capacitaciones variadas sobre nuevas herramientas y marketing digital.
- O6 – Mayor facilidad del manejo de plataformas online para ventas, volviéndose más intuitivas tanto para los emprendedores como para el cliente.
- O7 – Auge de la publicidad por *influencers* (con modalidad de canje), que permiten mayor alcance a la hora de promover la marca a nuevos segmentos o a para llegar a personas del target elegido.
- O8 – La publicidad en redes sociales es económica y genera gran alcance. Además, ofrece la posibilidad de segmentar los anuncios, para llegar a las audiencias deseadas.
- O9 – Alta rotación de los productos de moda por su rápida obsolescencia, lo que alienta a las nuevas compras y poseen gran aceptación por parte del público.
- O10 – Auge de las ferias de emprendedores, que potencian el conocimiento de las marcas en los consumidores y además permiten la generación de contactos con otros emprendedores y agentes.

AMENAZAS: fuerzas ambientales provenientes del exterior de la organización, que, a diferencia de las oportunidades, presentan problemas u obstáculos potenciales al crecimiento de la organización.

- A1 – Nuevos algoritmos de las redes sociales que limitan o dificultan la llegada a los usuarios. Algoritmos que cambian en forma constante en las redes sociales, que limitan o dificultan el alcance y la interacción. Se requiere una observación constante de estos cambios para poder adaptarse rápidamente.
- A2 – Aumento de la competencia en el último año por el incremento de los negocios online dedicados al mismo rubro.
- A3 – Competidores con reconocimiento en el mercado y presencia atractiva en las redes, tanto en Mendoza como en el resto del país
- A4 – Precio del acero y la plata fluctuantes. Al tratarse de *commodities*, su precio es definido internacionalmente a precio dólar.
- A5 – Inflación y tipo de cambio fluctuante.
- A6 – Situación de pandemia de Covid-19 a nivel mundial, cuarentena y restricciones a la circulación, lo cual provoca incertidumbre en la población y en los negocios.
- A7 – Saturación de las redes sociales: la gente ya no quiere ser bombardeada por ofertas de productos, sorteos, etc.
- A8 – Bajo nivel de inversión requerido para el ingreso de nuevos competidores
- A9 – Poca lealtad a las marcas en este tipo de rubro

El análisis FODA constituye el punto de partida para la formulación de las estrategias. Luego de la identificación de los factores, se procede a la construcción de la matriz, la cual implica la creación de distintas estrategias posibles que surgen del cruce entre las variables internas y externas, como se expone a continuación:

***ESTRATEGIAS FO: Maximizar Fortalezas y Aprovechar Oportunidades.***

- **F2 + O1:** Crear una estrategia de comunicación en las redes sociales relacionada a las compras online y la facilidad de uso de la tienda, que incluya el uso óptimo de las nuevas herramientas.
- **F3 + O1:** Comenzar a utilizar la red social TikTok y las nuevas herramientas de Instagram para comunicar la variedad y calidad de los productos.
- **F2 + O7:** Realizar campañas de canje con *influencers* reconocidos de la provincia de Mendoza, a través de la red social Instagram.
- **F2 + O8:** Planificar e implementar campañas efectivas y claras de publicidad en Instagram y Facebook.
- **F2 + O9:** Lanzar colecciones de productos modernas y más actualizadas.
- **F6 + O5:** Adquirir experiencia sobre motores de búsqueda para posicionar mejor la tienda online y así lograr un mayor alcance y ventas.
- **F6 + O9 y O10:** Planificar actividades conjuntas con otros emprendedores para ofrecer los productos y aprovechar espacios en común, como las ferias o showrooms compartidos.
- **F7 + O8:** Utilizar las ventas por mayor como mensaje publicitario y así lograr más alcance.
- **F11 + O1:** Utilizar las redes sociales para comunicar el servicio personalizado posventa de accesorios, actualmente poco conocido por el público.

***ESTRATEGIAS FA: Maximizar Fortalezas y Contraer Amenazas.***

- **F2 + A3:** Utilizar las redes sociales para comunicar las ventajas de la marca y sus diferencias con respecto a la competencia.
- **F2 + A7:** Crear contenido planificado y de valor para no aburrir a las audiencias en las redes sociales y lograr mayor lealtad a la marca.
- **F6 + A6:** Impulsar la comunicación por medio de las redes sobre las ventajas de comprar online en época de pandemia.
- **F8 + A8:** Aprovechar las redes sociales para hacer más publicidad relacionada a los precios accesibles para ser elegido frente a los nuevos competidores.
- **F9 + A9:** Aprovechar la experiencia en edición y diseño de contenido para compartir material de valor que retenga a las audiencias y genere lealtad.

***ESTRATEGIAS DO: Mitigar Debilidades y Aprovechar Oportunidades.***

- **D1 + O8:** Establecer una estrategia de marketing y tácticas específicas y adaptar la publicidad en redes sociales a las mismas.
- **D2 + O1:** Innovar el *packaging* para hacerlo más atractivo y crear contenido que lo involucre en las redes sociales, para además reforzar la identidad de marca.
- **D3 + O10:** Participar en ferias de emprendedores para darle mayor visibilidad y credibilidad a la marca, y ofrecer un lugar de exposición.
- **D4 + O1:** Establecer una estrategia sólida de entregas, generando alianzas con cadetes para la llegada de los productos a las manos de los

clientes, y difundirlas a través de los canales de comunicación de la marca.

- **D5 + O1:** Establecer una estrategia sólida de ventas por mayor, y difundirlas a través de los canales de comunicación de la marca.
- **D7 + O2:** Planificar e implementar campañas efectivas y claras de publicidad en Instagram y Facebook para potenciar las ventas por internet.
- **D8 + O5:** Capacitarse en SEO y SEM para potenciar las ventajas de la venta online y lograr un mejor posicionamiento en los motores de búsqueda.
- **D9 + O1:** Utilizar las redes sociales y sus nuevas herramientas para dar a conocer la marca a mayor cantidad de personas y destacar sus atributos sobresalientes.
- **D10 + O6:** Utilizar el comercio electrónico para planificar mejor las temporadas y ofrecer los productos y colecciones de una manera creativa.
- **D11 + O3:** Asociarse a grupos de emprendedores para aprovechar las ventajas del trabajo colaborativo, planificar actividades conjuntas y obtener más alcance y *engagement* en las redes sociales.
- **D11 + O5:** Capacitarse en estadísticas y motores de búsqueda para mejorar el alcance y elevar el *engagement*.
- **D13 + O5:** Aprovechar los recursos online y capacitaciones para mejorar estrategias de comunicación y lograr una mejor percepción de la marca por parte del cliente.

***ESTRATEGIAS DA: Mitigar Debilidades y Contraer Amenazas.***

- **D4 + A6:** Crear una estrategia sólida de entregas a los clientes que remarque las entregas a domicilio, y resaltar su importancia en época de pandemia.
- **D6 + A9:** Planificar y crear recursos de *merchandising* para generar un mayor valor y lealtad a la marca.
- **D7 + A1:** Planificar estrategias sólidas de publicidad en redes sociales e implementarlas regularmente para lograr que el algoritmo lo identifique como contenido de valor y se incremente el alcance y *engagement*.
- **D9 + A8:** Remarcar en las redes los atributos sobresalientes de la marca con respecto a los competidores existentes y nuevos ingresantes.
- **D11 + A1:** Capacitarse sobre las actualizaciones de los algoritmos de redes sociales para adaptarse a los mismos, mitigar sus desventajas y lograr un mayor alcance.
- **D11 + A7:** Crear contenido de valor para compartir en las redes sociales, que no sea invasivo para los clientes y que permita mejorar los porcentajes de *engagement*.

En la tabla a continuación se puede observar de manera resumida la integración de las estrategias de la matriz FODA detallada anteriormente.

**Figura 10**

*Matriz de cruce de estrategias FODA*

		FORTALEZAS										DEBILIDADES													
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13
OPORTUNIDADES	O1		X	X								X		X		X	X			X					
	O2																		X						
	O3																						X		
	O4																							X	
	O5						X													X			X		X
	O6																						X		
	O7		X																						
	O8		X					X					X												
	O9		X				X																		
	O10						X								X										
AMENAZAS	A1																						X		
	A2																								
	A3		X																						
	A4																								
	A5																								
	A6						X								X										
	A7		X																				X		
	A8								X												X				
	A9									X								X							

Fuente: elaboración propia

De todas las estrategias de cruce mencionadas, se realiza una integración de las más relevantes, proponiendo el enfoque de la siguiente manera.

Teniendo en cuenta el potencial del canal online, se propone destinar esfuerzos en mejorar la estrategia de comunicacional, publicitaria y de contenido por redes sociales, y aprovechar la utilización de las nuevas herramientas, reforzando el valor diferencial de la marca en relación a la competencia. A su vez, capacitarse en SEO y SEM, para posicionar la tienda online y llegar a un mayor público, convirtiendo mayor cantidad de visitas en ventas reales. Además, esto permite estar disponible al cliente en todo momento, generando mayor cercanía con el mismo.

Con respecto a los canales convencionales de venta, se pretende planificar actividades conjuntas con otros emprendedores para ofrecer los productos y aprovechar posibles alianzas para acceder a beneficios, y además, destinar recursos a mejorar la forma de llegar a los clientes, mediante la participación de ferias y la mejora de la

estrategia de distribución, utilizando los recursos de merchandising para mejorar la imagen y posicionarse en la mente de los consumidores.

## **CAPÍTULO IV – ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **OBJETIVOS DE MARKETING**

Como se explicó anteriormente, los objetivos son aquellos resultados concretos que la organización se fija para lograr en un plazo determinado, y para que sean de utilidad deben ser específicos, medibles, realistas, relevantes, temporales, consensuados, flexibles y motivadores

Teniendo en cuenta el análisis previo realizado, el emprendimiento en cuestión pretende lograr los siguientes objetivos para el período 2021-2022:

- Incrementar las ventas anuales en un 10% para fines del año 2021.
- Captar un 15% adicional de nuevos clientes para fines del año 2022.
- Fidelización de los clientes actuales: lograr que los clientes vuelvan a elegir la marca en futuras compras, en un 25%.
- Incrementar el número de seguidores en las redes sociales en un 20%.
- Incrementar el engagement (alcance de las publicaciones e interacción) en las redes sociales en un 1%.
- Mejorar la identidad de marca mediante una mejora significativa de la imagen: lograr que los consumidores asocien la marca con valores superiores como calidad, diseños atractivos, precios accesibles, estilo y originalidad.
- Innovación constante: ofrecer productos innovadores y únicos cada temporada.

### **SEGMENTACIÓN Y MERCADO META**

Las organizaciones de hoy son conscientes de que es casi imposible atender a todos los consumidores del mercado, al igual que hacerlo de la misma forma para todos. Por esto, es importante identificar aquellos grupos a los cuales se puede servir mejor y con mayores probabilidades de éxito, y, además, diseñar estrategias de marketing

impulsadas por los clientes para desarrollar las relaciones pretendidas con los clientes correctos. Para que la segmentación sea realmente eficaz, los segmentos de mercado deben reunir las siguientes características (Kotler y Armstrong, 2012, P.200) :

- Medibles: que exista la posibilidad de medir cuantitativamente el tamaño, poder adquisitivo y perfiles de los segmentos.
- Accesibles: deben poder alcanzarse y atenderse de forma efectiva.
- Sustanciales: significativos para la organización (es decir, lo suficientemente grandes).
- Diferenciables: distintos entre sí. Si los segmentos responden de la misma manera a las estrategias y tácticas de marketing, no deberían considerarse como tales.
- Aplicables: que ofrezcan la posibilidad de generar programas efectivos para atraerlos y atenderlos.

El segmento inicialmente definido por Rhonda fue “mujeres, de entre 15 y 65 años de edad, ubicadas en la República Argentina. Los criterios utilizados para segmentar son los siguientes:

***GEOGRÁFICOS:***

Consiste en dividir el mercado con base en la localización geográfica. Es importante que, si una organización decide atender a más de una región, se enfoque especialmente en las diferencias que cada una de ellas puede presentar, en caso de que se requieran estrategias distintas. Los segmentos identificados son:

- REGIONAL - GRAN MENDOZA: compuesto por los departamentos de Capital, Guaymallén, Godoy Cruz, Maipú, Luján de Cuyo y Las Heras, de la Provincia de Mendoza.

- PROVINCIAL - RESTO DE LA PROVINCIA: departamentos más alejados que pertenecen a Mendoza, pero que no forman parte de los mencionados en el Gran Mendoza.
- NACIONAL - RESTO DEL PAÍS: fuera de los límites de la Provincia de Mendoza.

También interesa de estos segmentos, la densidad como variable: urbana, suburbana y rural.

### **DEMOGRÁFICOS:**

Fracciona el mercado en grupos de personas utilizando factores como *edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, escolaridad, religión, raza, generación y nacionalidad* (Kotler y Armstrong, 2012, P.191). Se trata de una de las variables más populares para segmentar por su facilidad de medición, y, además, que en general los deseos y necesidades suelen variar de acuerdo a las variables demográficas. Las seleccionadas según las características del emprendimiento son las siguientes:

- GÉNERO
  - Femenino
  - Masculino
  - Otro
- EDAD Y ETAPA DEL CICLO DE VIDA
  - De 14 a 19 años (sin empleo formal y en etapa escolar)
  - De 20 a 35 años (con primer empleo formal y estudios superiores)
  - De 36 a 45 años (con empleo formal generalmente fijo)
  - Más de 46 años (con empleo formal generalmente fijo)

**PSICOGRÁFICOS:**

Este tipo de segmentación evalúa los rasgos psicológicos de los consumidores, su clase social, estilo de vida, intereses, deseos y características de la personalidad; ya que considera que los mismos influyen en los hábitos de consumo.

**- CLASE SOCIAL:**

- Clase baja: familias cuyos ingresos se encuentran por debajo de la línea de pobreza, con escasas probabilidades de contar con propiedades y medios de producción. Suelen tener escasa o nula formación educacional y profesional.
- Clase media-baja: clasificación intermedia entre la clase baja y la clase media.
- Clase media: parte mayoritaria de la sociedad con niveles promedio de educación y formación profesional. Su estabilidad financiera es intermedia, que les permite subsistir y tener relativamente una buena calidad de vida.
- Clase media-alta: clasificación intermedia entre la clase media y la clase alta.
- Clase alta: familias con poder adquisitivo alto y por lo general, mayor nivel educativo y educacional. Cuentan con propiedad de medios de producción.

**MERCADO META**

Un “mercado meta” consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los que la organización decide atender (Kotler y Armstrong, 2012, P. 201). Teniendo en cuenta los criterios señalados de segmentación, se elige como mercado meta el detallado en los puntos a continuación:

- Las estrategias del emprendimiento se concentrarán en el segmento geográfico GRAN MENDOZA, específicamente con densidad URBANA, aunque el emprendimiento realice ventas esporádicas en otros puntos de la Provincia y del País,
- Se dirige a clientes de género femenino, con edades entre los 20 y 35 años, pertenecientes a generaciones Millennials y Centennials.
- Se pretende enfocar en aquellos clientes de clase media – media-alta, con un estilo de vida moderno y que se preocupan por estar a la moda, aunque con la intención de lograr un estilo único. Se busca llegar a personalidades enérgicas, entusiastas, auténticas, sociables, actualizados en medios digitales y redes sociales, y enfocadas en el esfuerzo por lograr sus propósitos.

## **FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

Una vez definidos los objetivos y metas a lograr, la organización debe fijar sus estrategias y tácticas para poder cumplirlos.

El término “estrategia” tiene origen en el ámbito militar. Proviene del latín “strategos”, que significa “general”, es decir, la persona que posee el mando superior en un ejército, siendo la definición propia de la RAE “*el arte de dirigir operaciones militares*”.<sup>45</sup> Con la Revolución Industrial y el surgimiento y crecimiento de las grandes empresas, el término comienza a ser utilizado en el ámbito de los negocios. En este sentido, la estrategia consiste en la definición de planes de acción generales que las organizaciones se proponen seguir para lograr los objetivos y metas planificados, de

---

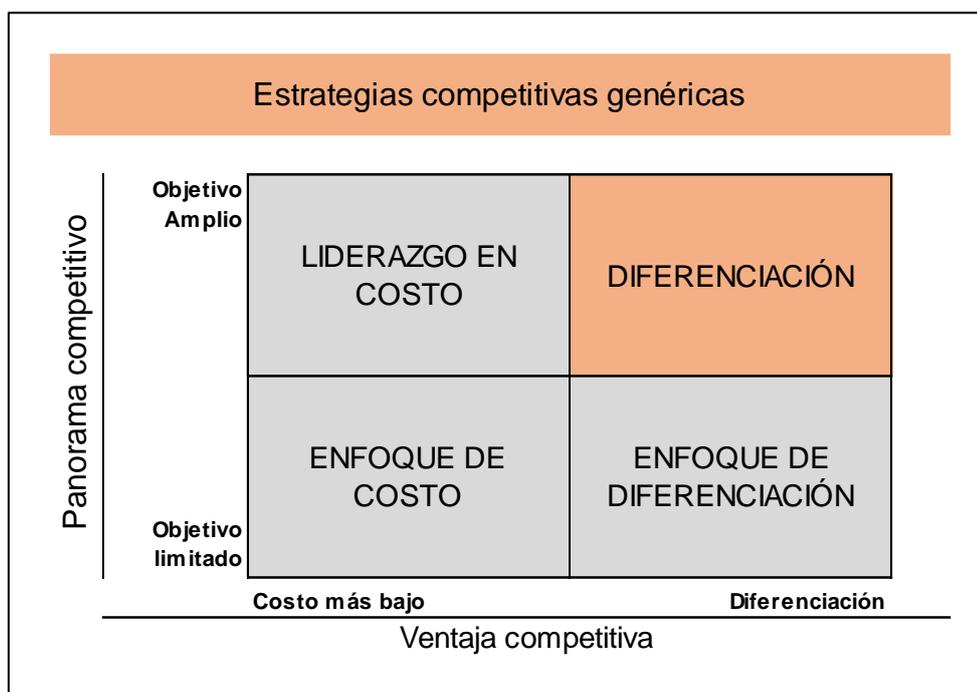
<sup>45</sup> Diccionario de la lengua española, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [~~Fecha de la consulta~~31 de julio de 2020].

una manera óptima. Por su parte, las “tácticas” son aquellos cursos de acción concretos que van a ejecutarse en dentro de la estrategia.

Debido a que el sector en el que se encuentra operando actualmente el emprendimiento se encuentra atomizado, con gran cantidad de actores, y presenta barreras de entrada muy bajas haciéndolo atractivo para posibles ingresantes, la necesidad de diferenciarse de la competencia se vuelve fundamental. Es por esto, que todas las decisiones de la mezcla comercial desarrolladas en el próximo capítulo estarán orientadas a esta estrategia.

**Figura 11**

*Estrategias competitivas genéricas según Michael Porter<sup>46</sup>*



Fuente: Ventaja Competitiva. Michael Porter.

La estrategia de diferenciación consiste en buscar ventajas competitivas en un amplio rango de segmentos industriales, intentando ser única y original para el mercado meta elegido. Según Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva – Creación y

<sup>46</sup> PORTER, Michael E. (Buenos Aires, 1991). “Ventaja Competitiva – Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. P. 29.

sostenimiento de un desempeño superior”, las fuentes de diferenciación pueden surgir de en cualquier lugar de la cadena de valor, pudiendo tratarse de actividades tanto primarias como de apoyo. Las organizaciones deben seleccionar aquel o aquellos atributos en los cuales pueda destacarse del resto, y que, a su vez, los compradores consideren como valiosos, para poder enfocarse en la satisfacción de sus necesidades y deseos. La exclusividad puede justificar el pago de un precio superior por parte de los consumidores.

## CAPÍTULO V – DECISIONES DE MARKETING

Siendo la estrategia competitiva central elegida por el emprendimiento la DIFERENCIACIÓN, y en función del análisis interno y externo y la investigación de mercado, se define la mezcla comercial, cuyas decisiones se detallan en esta sección.

Los caminos de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hará?
- ¿Cuándo se hará?
- ¿Quién se encargará de hacerlo?
- ¿Cuánto costará?

### DECISIONES DE PRODUCTO

Según Kotler se define el producto como *“cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”* (Kotler y Armstrong, 2012, P. 201). Teniendo como ambición ser la marca de accesorios elegida por las mujeres mendocinas para acompañar sus atuendos, y eligiendo la DIFERENCIACIÓN como estrategia principal, Rhonda se enfocará en ofrecer una amplia variedad de accesorios y complementos femeninos y de calidad excepcional, con diseños y estilo únicos. Se tendrá como línea de acción la mejora continua y adaptabilidad a los cambios del mercado, para estar siempre al servicio de las clientas y poder atenderlas en todo momento.

Se trata de una mezcla diversa de categorías de productos diferentes, que permitirá a las clientas elegir entre modelos variados del mismo producto, acorde a la ocasión para la que los buscan. Se pretende que los accesorios y complementos puedan utilizarse en todo momento, y que su diseño único sea adaptable a cualquier ocasión.

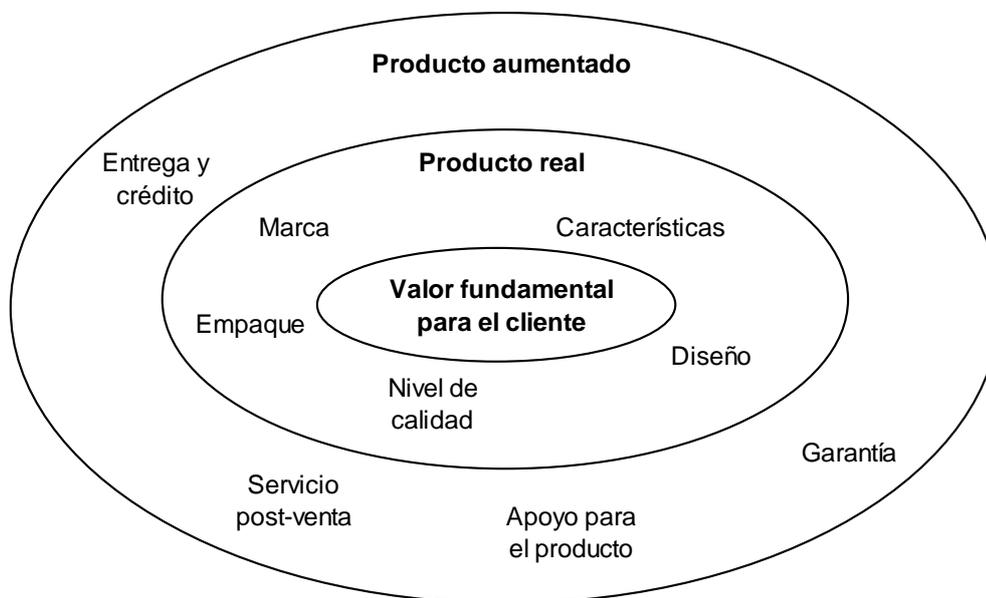
El producto principal ofrecido por el emprendimiento estará compuesto del accesorio o complemento propiamente dicho elegido por el cliente, el cual estará acompañado de productos y servicios secundarios, que contribuirán al posicionamiento buscado en la mente del consumidor. Estos últimos tendrán base en la estrategia de diferenciación, e incluyen el packaging innovador, el servicio al cliente, acompañamiento en la compra y asesoría, la presencia constante en las redes sociales para brindar información de valor y atención personalizada, entre otros.

### ***NIVELES DE PRODUCTOS***

Según la decimocuarta edición del libro de Kotler y Armstrong “Marketing” (2012), los productos y servicios deben considerarse en tres niveles, agregando valor progresivamente en cada uno de ellos. En la figura expuesta a continuación se ilustran los componentes de cada nivel.

**Figura 12**

*Tres niveles de producto*



Fuente: Porter, Michael y Armstrong, Gary.

Marketing. Decimocuarta edición. 2012.

## VALOR FUNDAMENTAL PARA EL CLIENTE

Se trata del producto principal y hace referencia a qué es lo que compran realmente los clientes. Debe responder a la pregunta “¿qué beneficio está adquiriendo realmente el comprador?”. En este caso, los motivos de compra son los siguientes:

- El embellecimiento personal
- La adición de un toque moderno y con estilo a los atuendos
- El acompañamiento de la indumentaria básica

## PRODUCTO REAL

El producto real lo componen los accesorios y complementos físicos adquiridos por los clientes, los cuales, además, comprenden atributos como la marca, el empaque, la etiqueta, la calidad, el diseño y las características de los productos.

## PRODUCTO AUMENTADO

Al valor fundamental y al producto real, se le suman servicios y beneficios adicionales al cliente, constituyendo el producto aumentado. Este último incluye la entrega y el crédito, el servicio posterior a la venta, los servicios de apoyo al producto y las garantías.

## ***LÍNEAS DE PRODUCTOS***

Se mantendrán las líneas descriptas anteriormente en la sección de análisis interno, pero las subcategorías serán reducidas de la siguiente manera:

- **Joyas y accesorios:** línea en la que se pondrá mayor énfasis durante todo el año, en todas las variables de la mezcla comercial. Se mantienen las dos subcategorías:
  - **Clásica – Casual:** enfatizando la venta de accesorios de plata 925 y acero blanco, seguidos en menor medida por el acero quirúrgico (más económico y ofrecido en mayor medida por la competencia) y el acero

dorado (menor demanda). Se elimina completamente la subcategoría de accesorios fabricados en metal de fundición, debido a su baja calidad.

- **Handmade by Rhonda**: accesorios artesanales de fabricación propia. Se mantiene la categoría y se hará énfasis en los diseños únicos, procurando la mejor calidad de los materiales utilizados, ya sea de acero quirúrgico y fantasía. Para esta categoría se prestará también especial atención a las nuevas tendencias (por ejemplo, holders para lentes, barbijos y correas de celular), ya que permite mayor flexibilidad a la hora de crearlos e incorporarlos a la línea. Por otro lado, la línea también incluiría la fabricación de pedidos personalizados, a elección del cliente.
- **Textil**: se eliminan las categorías de accesorios para el pelo (vinchas y turbantes), manteniendo: bufandas, pashminas, pañuelos y cinturones. El motivo de la reducción de la línea es la baja participación que los mismos tienen en las ventas totales del emprendimiento, sumado a que se trata de productos menos susceptibles a la diferenciación.
- **Regalos especiales**: se elimina la línea completamente, ya que podría interpretarse como una duplicación de las anteriores, y por el momento no es elegida de manera diferencial sino circunstancial por parte de los clientes. Para esto, se comenzará a trabajar con colecciones dentro de las líneas definidas, en vez de crear líneas separadas.

Las colecciones serán lanzadas en distintas épocas del año según demanda, cambio de temporada o edición especial de alguna categoría correspondiente a la línea. Para definir este concepto, se trata de un conjunto de productos que incluyen accesorios y/o complementos que comparten una coherencia interna en términos de estilo. Ejemplos de esto pueden ser las colecciones generales VERANO o INVIERNO, cuyos

productos dejan de comercializarse al cambiar de estación, y que pueden tener como atributos en común los colores tendencia o materiales utilizados, o ciertas características impuestas. También pueden tratarse de manera reducida, llamadas colecciones CÁPSULA. Estas últimas se lanzan en épocas atípicas del año o diseñadas por colaboradores o marcas aliadas.

### ***NIVEL DE CALIDAD***

Para lograr el objetivo de diferenciarse de la competencia mediante el ofrecimiento de productos superiores, el enfoque central será la calidad de los artículos comercializados y de las materias primas, aunque también del resto de los elementos del marketing mix.

Por un lado, se prestará especial atención a la selección de los proveedores. Para las líneas JOYAS y TEXTIL (ambas de reventa), las compras serán realizadas a cuatro proveedores nacionales, los cuales ya cuentan con trayectoria y la calidad de sus productos ya ha sido testada por el emprendimiento en numerosas ocasiones. Además, se trata de proveedores confiables, con un enfoque moderno y de vanguardia, los qu. Con respecto a la categoría HANDMADE, los proveedores de materias primas e insumos son tres, y se encuentran ubicados en la provincia de Mendoza. Se priorizan estos últimos, ya que de esta manera se puede evaluar la calidad de los artículos in situ, además de obtener una atención personalizada con los proveedores, con los cuales ya se cuenta con una relación comercial de varios años.

Para asegurar la calidad en el proceso de fabricación (armado de productos de la línea HANDMADE o artesanal), se tendrá en cuenta la limpieza y el orden permanente de los lugares de trabajo y de donde se almacenan los insumos y materias primas, para evitar el desgaste de los mismos. Además, la exclusividad, originalidad y el nivel de personalización de estos artículos les dará el carácter de únicos, lo que

difícilmente puede ser imitado por la producción masiva, logrando así una mayor calidad percibida. Por otro lado, el hecho de que esta línea ofrezca la posibilidad de encargar pedidos de manera personalizada y a gusto del cliente, implica también la necesidad de adaptarse a sus requerimientos y brindarles información, demostrando el interés en el mejor servicio.

### ***SERVICIO AL CLIENTE Y EXPERIENCIA DE COMPRA***

Se trata de una variable relacionada al logro de la calidad, y se considera dentro de las estrategias de producto, ya que, logrando una mayor satisfacción del cliente, es más probable influir en la conducta de compra para que el cliente vuelva a comprar y se vuelva leal a la marca, y así lograr la diferenciación pretendida. El buen servicio al cliente debe convertirse en una filosofía del emprendimiento. Cada vez que los clientes llegan al emprendimiento por medio de los canales, los mensajes deben ser coherentes y procurando que la experiencia de compra, pre-compra y post-compra sea lo más satisfactoria posible, de manera que el cliente quede encantado. El factor más importante es la actitud, que se compone de preocupación, congenialidad, civismo, conveniencia y seguimiento, logrando así una buena experiencia de compra para lograr la fidelización del cliente.

Para el servicio virtual se proponen las siguientes líneas de acción a seguir, algunas básicas pero muy importantes a la hora de contactarse con los clientes:

- Siempre iniciar los mensajes con un saludo y nombrando al interlocutor: “¡Hola, (nombre)! ¿Cómo estás?”. Esto personaliza y personifica al cliente, haciendo que el trato se sienta más humano y menos virtual.
- Presentarse para que el cliente sepa quién está detrás de la pantalla.

- Brindar la mayor información posible requerida por el cliente, incluyendo cuando sea posible fotos de los productos y precios solicitados. Ser proactivo a la hora de asesorar.
- Ofrecer opciones, siempre que no se cuente con lo requerido por el cliente. Esto demuestra interés por satisfacer la necesidad.
- Al tratarse de reclamos, recibirlos con amabilidad y buena predisposición para resolver el problema que expone el cliente. Si corresponde el cambio de producto, realizarlo sin demoras.
- No proveer respuestas monosilábicas que puedan demostrar frialdad. Siempre ofrecer un ambiente amigable y cálido para con los clientes.
- Procurar que el tiempo de respuesta no sea superior a las 12 horas de haber sido contactados por los clientes, cualquiera sea el medio.
- Llevar un seguimiento de los mensajes clave recibidos por los clientes: reclamos y manifestaciones de experiencias de compra positivas. Luego de haber realizado las ventas, consultar con el cliente cómo fue la experiencia con el producto y si el mismo se ajustó a sus deseos.
- Finalizar en todas las ocasiones con un saludo final y buenos deseos. En caso de concretar las ventas, siempre agradecer.
- Mantener el buen humor: algunos mensajes frecuentes por parte de los clientes nada tienen que ver con el producto ofrecido, sino que se tratan de respuestas humorísticas a posteos o consultas relacionadas.
- Finalmente, uno de los aspectos más importantes, es en todo momento ser auténtico y transparente con los clientes. Procurar no mentir ni hacer promesas que no puedan cumplirse.

Para el caso de estar en contacto con los clientes de manera personal y presencial, ya sea en ferias, visitas a *showroom* o entregas pactadas, se plantean las siguientes pautas:

- Como en el caso virtual, atender a los clientes con buen humor, con saludo inicial y con su nombre siempre que se conozca.
- Mantener la presencia: procurar que el lugar esté en óptimas condiciones de limpieza y orden, que puedan mostrarse todos los elementos requeridos por los clientes, y que el empaque sea lo más estético y pulcro posible.
- En caso de emergencia sanitaria, siempre presentarse con cubrebocas o barbijo. Contar con alcohol en gel o sanitizante de manos para cuidar la higiene.

### ***SERVICIOS DE APOYO***

Los servicios de apoyo constituyen una parte clave en el proceso de compra, ya que pueden mejorar (o en algunos casos empeorar), la experiencia general del cliente, influyendo en la relación que tiene el mismo con la marca, y por lo tanto, en la imagen y calidad. Por esto, es necesario trabajar en los mismos para lograr que el cliente experimente felicidad no sólo con el uso del producto, sino también en todo momento en que se encuentra en contacto con la marca o emprendimiento.

- Por un lado, se intensificará en las redes sociales la invitación a que los clientes compartan sus experiencias de compra, habilitando el canal directo de Whatsapp para este tipo de comunicaciones. Así, también se los animará a que realicen consultas siempre que consideren necesario con respecto a los usos de los productos, información sobre los materiales, etc.
- En las redes sociales también se incluirán posteos y carpetas de historias, en donde se compartirá información útil disponible las 24 horas, para que los usuarios puedan conocer más acerca de todos los aspectos relevantes al rubro.

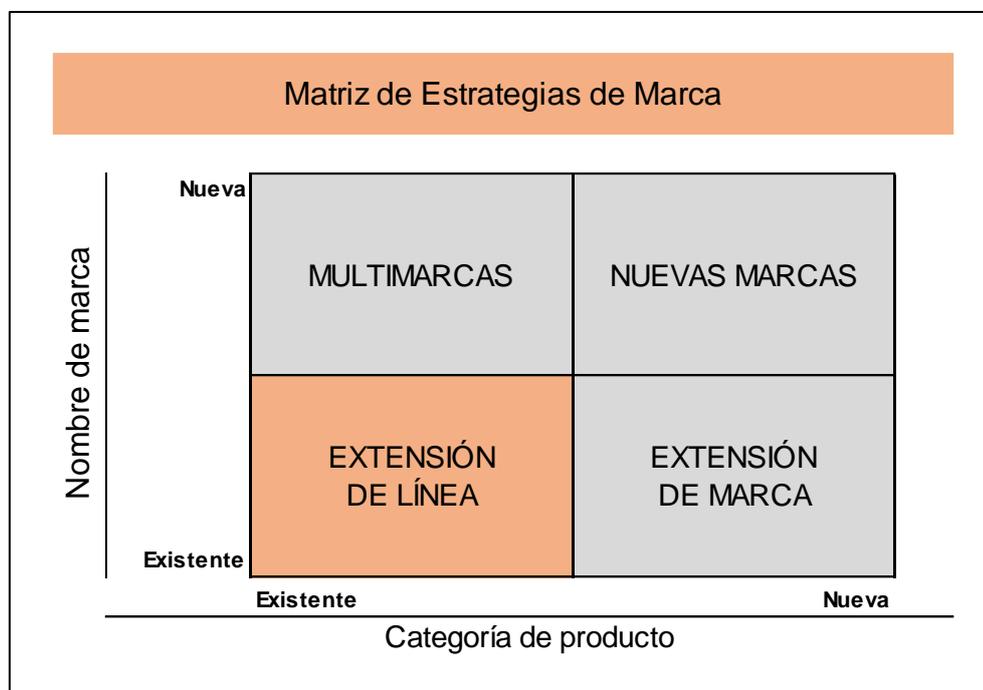
## MARCA

La American Marketing Association define la marca como cualquier “*nombre, término, diseño o símbolo, o cualquier otra característica que identifica los bienes o servicios de un vendedor, diferenciándolos de la competencia*”<sup>47</sup>

La asignación de marca asigna valor a los productos y servicios, y mediante ella es más probable el establecimiento de relaciones con los clientes.

### Figura 13

Matriz de estrategias de marca



Fuente: Porter, Michael y Armstrong, Gary.

Marketing. Decimocuarta edición. 2012.

A todos los productos comercializados por el emprendimiento se les asignará la actual marca RHONDA, e irán acompañados de todos los elementos de marca necesarios para el reforzamiento de la misma. No se ofrecerán productos con otras asignaciones de marca, ajenas al negocio. Como se trata de categorías de productos

<sup>47</sup> American Marketing Association: <https://www.ama.org/topics/branding/>

existentes con una marca ya existente en el mercado, se seguirá una estrategia de EXTENSIÓN DE LÍNEA.

La identidad de marca se configura del logotipo, nombre o fonotipo, grafismo, tipografía y gama cromática. A continuación, se exponen los lineamientos para la utilización de la marca:

- 1) FONOTIPO: la marca Rhonda se pronuncia como “ronda”. La “h” intermedia se agregó al crearla para otorgarle un aspecto más sofisticado e inglés. Se mantendrá el nombre de marca.
- 2) LOGOTIPO: si bien el logotipo actual se utilizó por mucho tiempo y tuvo buena repercusión, debido a la fonética de la marca se cree que podría provocar confusiones al momento de pronunciarla. Por eso, se propone el traspaso de un logo con letra cursiva que podría ser menos legible, a la utilización de la imprenta, con un estilo más audaz y moderno, como se muestra de la siguiente manera:

#### **Figura 14**

*Logotipo actual*



- Fuente: “Sensations and qualities”<sup>48</sup>
- Cromatismo: tipografía en color negro
- Sin elementos gráficos adicionales (grafismo).

<sup>48</sup> Fuente utilizada: “Sensations and qualities” – autor: <https://www.dafont.com/es/sensations-and-qualities.font>

- Percibido como obsoleto y muy usual entre los emprendimientos del rubro.

### Figura 15

*Nuevo logotipo*



- Utilizado para cartelería en *showroom* y ferias, stickers, etiquetas, imágenes de perfil en redes, etc.
- Fuente: “Abril Fatface”<sup>49</sup>
- Cromatismo: tipografía y elementos en color negro
- Grafismos: subrayado hasta letra n, sin letra inicial en mayúscula, e inclusión de punto final como elemento gráfico. Utilización de serif y diferentes trazos para darle seriedad y elegancia.

### Figura 16

*Logotipo alternativo*



<sup>49</sup> Fuente utilizada: “Abril Fatface”  
<https://fonts.google.com/specimen/Abril+Fatface#standard-styles>

- Su función principal es ser utilizada como marca de agua, que permita reconocer las publicaciones de la marca y evitar los posibles robos de propiedad intelectual. Se utilizará en aquellos elementos gráficos donde no sea posible utilizar el nuevo logo general.
- Es ideal para utilizar en imágenes de redes sociales en donde se expongan productos, que por el nivel de detalle requieran elementos adicionales más sutiles. También se utilizará en la información incluida en etiquetas, como, por ejemplo, los datos de contacto y recomendaciones de uso.
- Fuente: “Caviar Dreams”<sup>50</sup>
- Cromatismo: negro para imágenes claras y blanco con transparencia al 50% para imágenes oscuras.
- Grafismo: punto final para darle simpleza.
- Transmite modernidad, actualidad, dinamismo y agilidad, representada por la falta de serif y la simpleza.

### ***EMPAQUE Y ETIQUETADO***

A diferencia de productos que podemos encontrar en las góndolas de supermercados, tiendas de conveniencia, almacenes de barrio, entre otros, en el sector de los accesorios y complementos de moda de venta online, el packaging no suele ser el elemento que despierta el impulso de compra. Los clientes deciden la compra mucho antes, en su mayor parte gracias a la publicación de los productos sin empaque en las redes o plataformas de venta, y, en segundo lugar, en la visita al *showroom* con el contacto con los productos. Sin embargo, la decisión de ofrecer un empaque atractivo

---

<sup>50</sup> Fuente utilizada: “Caviar Dreams” – autor: <https://www.dafont.com/es/caviar-dreams.font>

es muy importante para el reforzamiento de la relación con el cliente, ya que genera sensaciones positivas al ser recibido.

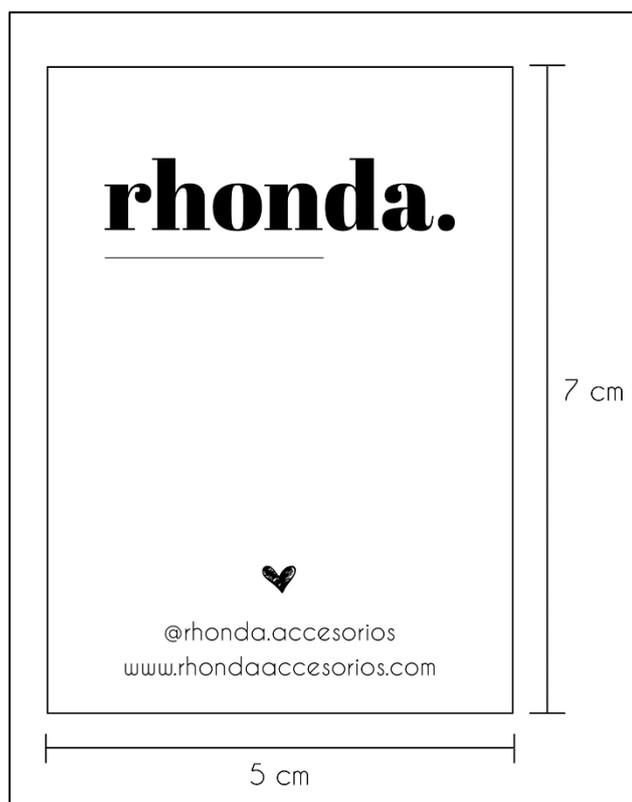
Habiendo determinado que el packaging actual de Rhonda es extremadamente simple y poco atractivo, se propone una renovación del mismo, teniendo en cuenta, además, las nuevas tendencias de packaging sustentable. Además, como se mencionó en la sección de análisis interno, se presenta cierta inconsistencia al envolver los distintos productos, generando desprolijidad. El lineamiento general será ofrecer un mismo packaging para todos los productos, variando el tamaño del mismo en los casos en que sea necesario, pero manteniendo colores, formas, materiales y estilo.

Los productos correspondientes a la línea “Joyas y Accesorios” poseerán un empaque primario, compuesto de la etiqueta que los acompaña y un envoltorio plástico para protegerlos, ya que algunos productos podrían deteriorarse con el contacto con otros materiales. Las etiquetas serán de dos tamaños distintos, dependiendo del tipo de producto.

- Para las subcategorías “Aros”, “Anillos”, “Pulseras” y “Tobilleras” (y cualquier nueva categoría que se agregue de ahora en adelante, que consista en accesorios de tamaño pequeño), se utilizarán etiquetas de papel ilustración de fondo blanco, con tinta negra, con dimensiones de 7 cm de alto por 5 cm de ancho.
- Para la subcategoría “Collares” el nuevo tamaño será de 10 cm de alto por 7 cm de ancho. La razón de esto es que se busca que el accesorio se destaque y se distinga su formato dentro del empaque primario. Una característica de este empaque es que posee a los costados dos cortes para poder ubicar el producto y mostrarlo de manera óptima.

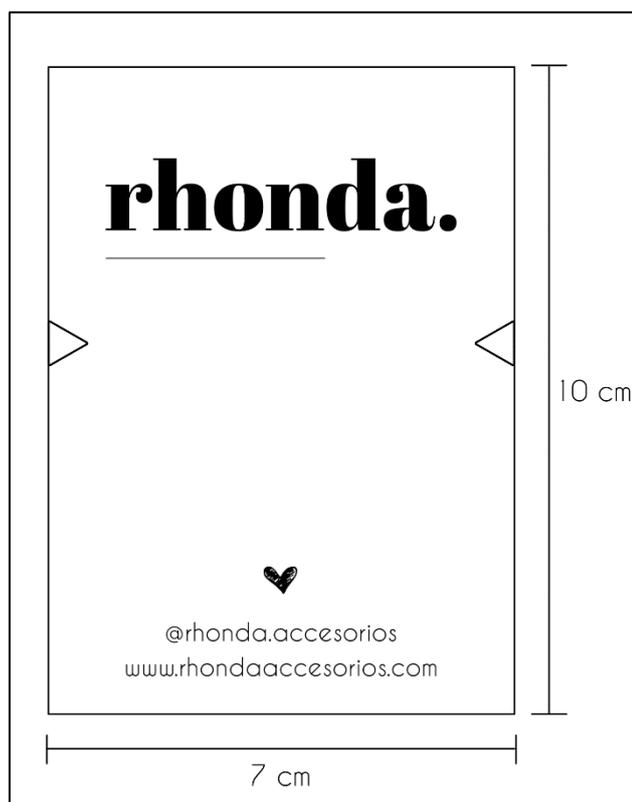
**Figura 17**

*Etiqueta para categorías “Anillos”, “Aros”, “Pulseras” y “Tobilleras”*



**Figura 18**

*Etiqueta para categoría “Collares”*



- Los productos que utilizan estas etiquetas serán colocados en bolsas de celofán transparentes de 8 cm de ancho por 14 cm de alto, cerradas por detrás de la etiqueta con un sticker autoadhesivo redondo de un corazón negro con fondo blanco, como el que incluye la etiqueta mostrada anteriormente.

**Figura 19**

*Sticker autoadhesivo para cerrar bolsas de celofán*



**Figura 20**

*Bolsas de celofán para empaque*<sup>51</sup>



Además, los productos de las líneas descritas anteriormente serán entregadas a los clientes en un empaque secundario, compuesto por bolsas de arpillera fina color beige, con cordón del mismo color para el cierre. Las mismas llevarán el logo estampado con tinta lavable. El propósito de este empaque es que pueda ser reutilizado para otros fines, como por ejemplo, el guardado de los accesorios luego de ser adquiridos. Las medidas utilizadas serán de 15 cm de alto por 15 cm de ancho. Estas también serán utilizadas para la subcategoría “Cinturones”, parte de la línea “Textil”.

---

<sup>51</sup> Fuente de la fotografía: <https://www.casa-segal.com/producto/bolsa-pp-10cm-x-15cm-x-100u/>

**Figura 21**

*Bolsas de arpillera para packaging*<sup>52</sup>

**Figura 22**

*Bolsas de arpillera con logo*<sup>53</sup>



<sup>52</sup> Fuente de la fotografía: <https://acortar.link/DKmhMI>

<sup>53</sup> Fotografía adaptada. Fuente: <https://weheartit.com/entry/339440216>

Para los productos de la línea “Textil”, específicamente las “Ruanas” se requerirá de un empaque de mayores dimensiones. Se utilizará únicamente un empaque primario, compuesto de bolsas de papel kraft con el logo de la marca estampado.

### **Figura 23**

*Bolsas de papel kraft con logo para producto “Ruanas”<sup>54</sup>*



### **GARANTÍAS**

Si bien el emprendimiento ofrece la garantía de cambio de productos en caso de presentar defectos o inconsistencias, o simplemente a pedido del cliente por disconformidad, se hace necesario aplicar políticas al respecto, ya que, en caso contrario, se pueden generar mayores costos. También se busca eliminar la arbitrariedad en los cambios, sin hacer distinciones por clientes, aplicando políticas uniformes para todos.

- Para la categoría “AROS” en de la línea “JOYAS Y ACCESORIOS” no se ofrece garantía, por razones de higiene, ya que se trata de productos de uso personal.

---

<sup>54</sup> Fotografía adaptada. Fuente: <https://acortar.link/PuP0w2>

- Para el resto de las categorías de ambas líneas, se ofrece garantía de una semana (7 días corridos) para realizar los cambios, siempre y cuando los productos se encuentren en óptimas condiciones y en su empaque original.
- Todos los productos deben revisarse antes de ser empacados para su posterior entrega, para asegurar su calidad, y garantizar que lleguen en buen estado a las manos del cliente. Sin embargo, puede ocurrir fallas en los primeros usos, por lo que también se otorga la garantía de siete días corridos para realizar los cambios.
- Pasado el período de cambio, no se aceptarán reclamos.

### **TÁCTICAS DE DISTRIBUCIÓN**

La administración de los canales de marketing a través de los cuales se distribuirán los productos constituye una serie de decisiones muy importante para el fortalecimiento de las relaciones con los clientes, y en ocasiones es un factor clave para el éxito de las operaciones de una organización. La construcción de la red de distribución tiene además estrecha relación con los vínculos que se establecen con los proveedores y distribuidores de los bienes y servicios.

### ***CANALES DE DISTRIBUCIÓN***

Con el fin de lograr la diferenciación pretendida, la elección de los intermediarios se vuelve una decisión fundamental. Según el número de intermediarios de marketing, la distribución será **EXCLUSIVA**, limitando el número de intermediarios que comercializan los productos del emprendimiento. Esto permite en muchas ocasiones un mayor control sobre los mismos, así como también, sobre los precios, promoción y servicios.

Se utilizarán los siguientes canales directos (propios) de marketing:

- Venta directa presencial: *showroom* propio ubicado en Guaymallén. El mismo no contará por el momento con horarios de atención convencionales, sino que se coordinará por citas previas según demanda.
- Venta online: el canal más fuerte del emprendimiento, se destinará la mayor parte de los esfuerzos a mejorar el desempeño del mismo, con el objetivo de mejorar la imagen de marca y crear una comunidad que permita reforzar las relaciones con los clientes. Principalmente se utilizará la web de Rhonda como espacio virtual de ventas para exponer los productos y ofrecer toda la información referida a los mismos. Por otro lado, se intensificará la presencia en la red social Instagram, con el fin de crear una comunidad y mantener la interacción constante con los clientes. Este último también servirá de canal de venta, al igual que Whatsapp, ya que existe la posibilidad de realizar pedidos por estos medios.

Si bien la estrategia de distribución elegida es EXCLUSIVA, se buscará también trabajar con un número limitado de intermediarios que revendan los productos con la marca del emprendimiento a los consumidores finales. Para esto se elegirá a dos negocios ubicados en Godoy Cruz y Ciudad de Mendoza, por considerarse puntos estratégicos en función de la cantidad de clientes residentes en ellos. El criterio de selección será emprendimientos de indumentaria y/o marroquinería, ya que son rubros relacionados que ofrecen productos complementarios.

Los productos se entregarán a estos establecimientos con contrato de consignación, otorgando una comisión por las ventas del 25% al 30% a los mismos, y serán revendidos bajo la marca Rhonda respetando el material visual y promocional (logo, etiquetas, empaque, etc.).

Se planea que los locales con los que trabaje el emprendimiento para la distribución de sus productos posean el mismo tamaño que Rhonda, y utilicen canales de comunicación con el público similares. El propósito de esto es lograr crecer de manera conjunta y complementar las estrategias de comunicación, de manera de establecer alianzas y reforzar la comunidad. Por otro lado, se busca establecer relaciones también con estos intermediarios, con el objetivo de generar actividades en conjunto que sirvan para mejorar la imagen del emprendimiento y contribuyan al incremento de las ventas.

### ***COBERTURA GEOGRÁFICA***

Las acciones de marketing se seguirán focalizando en el Gran Mendoza, en los departamentos de Guaymallén, Ciudad y Godoy Cruz en mayor medida, seguido por Luján, Maipú y Las Heras. También se pretende seguir captando clientes del resto de la provincia y del país, aunque en menor medida.

### ***DISTRIBUCIÓN***

El *showroom* en Guaymallén seguirá funcionando para los retiros de pedidos presenciales, como se mencionó anteriormente, con visitas coordinadas de antemano. Las tiendas intermediarias también funcionarán como punto de retiro de productos de la marca. Para el caso de los envíos a domicilio, se trabajará únicamente con un servicio de cadetería dentro del Gran Mendoza llamado Punto Entregas<sup>55</sup>. Este emprendimiento realiza envíos en moto de manera inmediata, lo que, si bien implica un costo superior que varía por kilómetro recorrido, apunta a lograr la diferenciación pretendida llegando al cliente en el momento en que lo requiere. El costo del envío es absorbido por el cliente, al momento de la entrega.

---

<sup>55</sup> Punto Entregas: <https://www.puntoentregas.com.ar/>

Para las ventas en zonas más alejadas de la Provincia, o en el resto del país, se utilizará Correo Argentino, para centralizar los envíos con un solo proveedor.

## **TÁCTICAS DE PROMOCIÓN**

Las decisiones de la mezcla de promoción consisten en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utilizan las organizaciones para comunicar valor, con el objetivo de establecer y fortalecer las relaciones con los clientes.

### ***PUBLICIDAD***

Debido a que el emprendimiento funciona principalmente de manera online en las redes sociales, los esfuerzos en publicidad se realizarán mayoritariamente por este medio. Se realizará publicidad paga en Instagram por medio de Facebook Ads, que tiene la ventaja de segmentar el mercado demográficamente y por intereses, dirigiendo los anuncios al mercado meta, y elegir los objetivos adecuados en función de la campaña que se trate. Los objetivos a priorizar serán “Reconocimiento”, “Alcance”, “Tráfico” e “Interacción”, y se realizará el primer fin de semana completo de cada mes, utilizando distintos mensajes al público. El objetivo es generar como mínimo una campaña mensual, de similar valor, y aumentar la frecuencia de publicidades en caso de que en dicho mes exista un acontecimiento especial. Las actividades más relevantes a anunciar serán:

- Lanzamiento de nuevo producto, línea o colección,
- Promociones para fechas especiales (día del amigo, día de la madre, etc.),
- Fechas específicas de descuentos (Hot Sale, Black Friday, Blue Monday, etc.)
- Liquidaciones de fin de temporada,
- Anuncio de próximas ferias,

- Anuncio de búsqueda de nuevos intermediarios,
- Publicaciones aleatorias para despertar interés y captar clientes.

Es importante que luego de cada campaña se haga una medición de los resultados obtenidos, a fin de poder definir estrategias publicitarias futuras, concentrarse en aquellos tipos de anuncios que tienen más éxito en la audiencia y descartar aquellos que no fueron relevantes o no produjeron los resultados esperados.

### ***RELACIONES PÚBLICAS***

En el mundo emprendedor las alianzas comerciales suelen ser una de las maneras más efectivas para generar valor. Gracias a ellas se puede llegar a nuevos grupos de consumidores, mejorar el aprendizaje conjunto, generar nuevas ideas, aumentar el alcance y el reconocimiento de las marcas, y generar impacto positivo en las audiencias actuales, entre otros beneficios. Idealmente se debe realizar con emprendimientos que asistan al mismo nicho de mercado o a uno que se relacione complementariamente. Se proponen las siguientes líneas de acción:

- Asociaciones de emprendedores que ofrezcan productos complementarios, para crear una oferta conjunta en fechas especiales del año,
- Reunirse con emprendedores del mismo sector para aprovechar campañas fotográficas conjuntas.
- Organización de *showrooms* compartidos con distintos emprendedores, aprovechando recursos y espacios.
- Realizar campañas publicitarias orgánicas (gratuitas) entre sí por medio de historias de Instagram, para aprovechar las audiencias del otro mutuamente.

Otra estrategia novedosa y exitosa que se propone utilizar es la publicidad a través de “influencers”, la cual consiste en generar vínculos colaborativos entre las

marcas y usuarios con gran visibilidad y protagonismo en las redes sociales, y cuyas conductas son tomadas como referenciales para otras personas. Para esto se recomienda que se trate de individuos familiarizados con el rubro de la moda actual y local, que tengan audiencias similares a la que se dirige Rhonda, y que preferentemente estén ubicados en la Provincia de Mendoza. Este tipo de usuarios por lo general trabaja a través de lo que se denomina “canje”, que se basa en el intercambio de la mercadería del emprendimiento por dicha publicidad. De esta manera, ellos generan contenido en las redes sociales haciendo mención de la marca, y generando “rumores” o “conversaciones” y mensajes positivos, despertando el interés por la misma. Además, se logra en muchos casos, incrementar el tráfico de la página web. Para esta estrategia, se deberá planificar fechas específicas en las que se utilizará la publicidad, así como también cantidad de productos a destinar a los influencers.

### ***VENTAS PERSONALES***

A partir de septiembre de 2020 se volvió a realizar en Mendoza las ferias de emprendedores, respetando todos los protocolos de emergencia sanitaria. Debido a que se trata de una modalidad de ventas muy prometedora, debido a que sirve no sólo como forma de venta en un lugar diferente al original, sino también como promoción propia de la imagen y reconocimiento de marca y para el establecimiento de relaciones con otros negocios, el emprendimiento participará de las mismas una vez al mes. Se seleccionarán aquellas ferias con mayor concurrencia de público, ya que a la fecha existen muchos organizadores de este tipo de eventos, aunque no todos con el mismo potencial de éxito para los emprendedores. Se propone concurrir alternadamente a Feria Calia, Flor de Feria y Benditta Feria, que son las más populares por el momento. Será importante la medición de los resultados en cada una de ellas, con el fin de priorizar la participación en las que ofrezcan mayor rentabilidad y posibilidades de ventas. La

participación tiene un costo de alquiler, el cual varía según los días en los que se organice.

La venta personal también incluye la atención al público en el *showroom* y locales intermediarios. Para estos casos y para las ventas en ferias se hace necesario contar con material promocional y mobiliario específico para que la exposición de los productos y la marca sea lo más estética y llamativa posible a los ojos de los potenciales clientes. Se busca que la atención sea lo más personalizada posible, ofreciendo un trato amable y otorgando toda la información requerida por el cliente.

### ***PROMOCIÓN DE VENTAS***

Esta subvariable de la mezcla de promoción implica actividades o herramientas utilizadas a corto plazo que incentivan las ventas de un producto o servicio. Para la misma, en el emprendimiento se proponen las siguientes:

- Diseño del stand en ferias:
- Sorteos y concursos a través de redes sociales: se realizarán una vez por mes, preferentemente al acercarse fechas especiales relevantes para el emprendimiento (por ejemplo, el Día de la Mujer, Día de las Madres, Día del Amigo, etc.). Serán anunciados también por medio de las redes, especialmente Instagram, con posteos o historias, y los interesados en participar deberán seguir una serie de requisitos. El objetivo principal de esta actividad será reunir mayor cantidad de seguidores, que los usuarios conozcan la marca y sus productos, y generar en ellos sensaciones positivas.
- Juegos y sorteos en ferias de emprendedores: para la asistencia a este tipo de eventos se propone la realización de juegos o adivinanzas (a clientes o no), que también asistan al lugar. Junto con los mismos se propone la realización de

descuentos y regalos para quienes “ganen” los desafíos, y así promover más ventas. El objetivo es también generar emociones positivas hacia la marca, relacionadas al optimismo.

- **Preventas:** al estar próximos al lanzamiento de colecciones o nuevas temporadas, una de las formas de atraer clientes, informar a los consumidores de los nuevos productos o servicios e incentivar las compras es a través de las denominadas “preventas”. Este tipo de estrategias funciona en la etapa de generar conciencia de marca, y despierta en el consumidor el interés por la marca al utilizar la curiosidad como móvil, y la necesidad o deseo de obtener el producto ofrecido. Las mismas se realizarán durante un breve período antes del lanzamiento definitivo del producto o colección, apelando a la exclusividad de comprar en ese momento mediante la exposición de modelos limitados, y en ocasiones ofreciendo descuentos.
- **Descuentos de fin de temporada:** llegando al final de una temporada o colección, es frecuente la existencia de productos sobrantes de las mismas. Para incentivar la venta de estos saldos, y sacarlos rápidamente de stock, es efectiva la realización de descuentos y promociones en estas fechas. Se proponen rebajas porcentuales en los precios de los productos, así como también descuentos llevando en más de una unidad y por cantidades.
- **Promociones de artículos:** el armado de combos de distintos artículos también puede ser un disparador de las ventas. Por el momento, se propone la utilización de esta estrategia para aquellos productos que comienzan a presentar bajas en las ventas en determinados momentos del año, para incentivar su rotación.
- **Códigos de descuentos aleatorios:** similar al anterior, pueden ofrecerse con la misma finalidad. Se trata de códigos que pueden utilizarse a través de la tienda

web al momento de realizar la compra para aplicar descuentos porcentuales automáticos.

- Alianzas con otros emprendedores para comercializar productos complementarios en fechas especiales,
- Regalos: con el objetivo de despertar sentimientos positivos hacia la marca, muchos emprendedores utilizan esta estrategia al momento de hacer llegar los productos a sus clientes.
- Participación de fechas especiales de descuentos: se trata de fechas organizadas por la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa), en las cuales se busca incentivar el comercio electrónico: “Hot Sale”, “Hot Week”, “Cyber Monday”, “Blue Monday”, “Black Friday”, etc. Debido a que Rhonda no ha participado en los mismos de manera activa, se propone la creación de una estrategia para incrementar sus ventas en esos días, ya que se trata de una oportunidad muy grande para los emprendedores.

### ***COMUNICACIÓN ONLINE***

Como se mencionó en varias ocasiones, el canal de comunicación bidireccional principal que tiene y mantendrá el emprendimiento es su cuenta de Instagram: @rhonda.accesorios. Se trata de un canal no únicamente utilizado para el contenido comercial (fotos de productos, ofertas, promociones, anuncios comerciales, etc.), sino también para crear una comunidad y establecer relaciones sólidas con la audiencia, lo que permite también lograr una mayor diferenciación con respecto a la competencia. También se mantendrá como vía de contacto el Whatsapp, en funcionamiento durante la mayor parte del día.

Siendo un punto a mejorar el contenido que se comparte en las redes, se plantean los siguientes lineamientos a seguir, para optimizar las comunicaciones y la experiencia de los usuarios al momento de entrar en contacto:

- Generar una paleta de colores armónica y delicada, que acompañe los valores y el estilo de la marca. Tanto los posteos, como las fotos en historias y los mensajes al público deberían seguir la misma, para hacerlo lo más atractivo y profesional posible.
- Los mensajes privados a los clientes, así como también la publicación de contenido en modo público, deben seguir las pautas de amabilidad y buena predisposición.
- Alternar las publicaciones según las siguientes temáticas de contenido: “COMERCIAL”, “MOTIVACIONAL”, “INTERACTIVO”, “ENTRETENIMIENTO” e “INFORMACIONAL”. Esto permite generar distintos tipos de conversación, e incrementar el interés. Hoy en día no basta a los negocios con compartir contenido puramente comercial, ya que el mundo virtual vino a cambiar ese paradigma, y los usuarios valoran mucho más la cercanía de la marca hacia ellos.
- Siguiendo el punto anterior, se recomienda la “humanización de la marca”. Se trata de un tema muy discutido en los últimos años en el comercio electrónico, ya que contribuye a generar relaciones sólidas con los usuarios de la audiencia. Los mismos están interesados en conocer quién está detrás de todo el trabajo realizado, porque se identifican con las personas y no con los productos. Las propuestas para lograrlo son compartir la historia y trayectoria de la marca, mostrar a los implicados, interactuar mediante el contenido, generar

conversaciones, hacer que los usuarios generen contenido y compartir los valores propios, al igual que implicarse en responsabilidad social.

- Para el contenido “informativo” se propone la creación de una sección de “blog” que funcione dentro de la tienda online. Así, los potenciales clientes podrán informarse acerca de las nuevas tendencias de moda y accesorios, conocer recomendaciones de uso de los productos y saber un poco más del rubro,
- Utilizar las nuevas herramientas que proveen las redes: videos de “Reels”, TikTok, videos en vivo, etc.
- Llevar un seguimiento de las estadísticas y el rendimiento de las publicaciones, de manera que se pueda generar a futuro contenido que también genere resultados positivos. Una estrategia muy útil para esto es el “reciclaje de contenido”, lo que consiste en reutilizar aquellas publicaciones que en el pasado tuvieron éxito, obviamente recomendando no hacer abuso del mismo.

## **TÁCTICAS DE PRECIOS**

La fijación del precio del producto constituye una de las decisiones más importantes de la mezcla de marketing, ya que de la misma puede depender el éxito o fracaso de una organización. El precio se define como la cantidad de unidades monetarias que los clientes están dispuestos a pagar por un determinado producto o servicio, y en muchos casos, es el determinante de la elección del consumidor. Como límites para su fijación, debe considerarse el valor percibido que le otorga el cliente, por encima del cual los productos difícilmente lograrán tener demanda; y como mínimo, los costos de la organización. Por otro lado, se deben tener en cuenta factores como las estrategias y precios de los competidores, los objetivos de marketing a lograr y la naturaleza del mercado y demanda existente.

Habiendo elegido la DIFERENCIACIÓN como estrategia base para todas las actividades del emprendimiento, debe tenerse en cuenta que, por lo general, una mayor diferenciación asociada a mejoras en los productos o servicios, o a la inclusión de características únicas que el cliente considera como valiosas, trae aparejado el pago de un precio en ocasiones superior.

Por contar el emprendimiento con líneas diversas y variadas, para la determinación de los precios de lista de una manera sencilla y práctica, se propone la estrategia de precios basados en los costos más margen (o sobreprecio). La misma consiste en establecer los precios tomando como base los costos de producción, distribución y venta del producto, junto con la fijación de un margen de ganancia. Cabe aclarar, que es sumamente necesario tener siempre en cuenta que esto guarde relación con el valor percibido por los clientes, ya que esto influirá en la aceptación o no de los productos y servicios, y también con los precios promedio de mercado de este tipo de productos.

Para determinar el costo total, se tomará como fórmula que se muestra a continuación (Kotler y Armstrong, 2012, p. 297). La misma tiene en cuenta tanto los costos fijos, como variables, y la cantidad de productos a vender.

$$\text{costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{costos fijos mensuales}}{\text{productos vendidos por mes}}$$

Los costos variables que se considerarán para el cálculo serán el costo de adquisición (del producto terminado o de la materia prima e insumos), la mano de obra en caso de ser requerida, y todos los costos asociados al packaging (etiqueta, bolsa individual plástica, stickers y bolsa ecológica).

Para establecer finalmente el precio de los productos, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{precio de venta} = Cx \times (1 + 125\%)$$

Siendo Cx = costo total del producto

- El margen del 125% se define con el objetivo de cubrir el costo total, teniendo en cuenta que con esto se cubre el costo total del producto, la parte de los costos fijos asociada y la comisión cobrada por el medio de pago electrónico en caso de existir (la cual va de 1.79% en cobros online, el 3,09% en cobros con posnet “Point”, el 0.85% con QR y el 10% con tarjetas de crédito hasta en 3 cuotas sin interés, todos estos más el impuesto al valor agregado), además de la ganancia deseada.
- Tomando como referencia los precios de varios productos del emprendimiento según la fórmula propuesta anteriormente, se llega a precios similares a los de los competidores considerados de calidad similar y con características diferenciales.
- Considerando la trayectoria del emprendimiento, estando en contacto permanente con los clientes para conocer sus expectativas y opiniones con respecto a todos los aspectos del emprendimiento, los atributos más valorados que se relevaron fueron la calidad, diseños exclusivos y originales, y la forma de atención, por lo que se han visto dispuestos a lo largo del tiempo a aceptar precios superiores por estas características y se prevé que los seguirán siendo aceptados por los mismos en cuanto al valor ofrecido y percibido.
- Cambio de precios: si se observa que hay productos cuyos precios no están siendo aceptados, o que están teniendo bajo desempeño en las ventas, se

sacrificará un poco del margen de rentabilidad buscado, siempre teniendo como límite inferior el costo de los productos.

Otro propósito de fijar un margen de utilidad del 125% sobre los costos es que, al comenzar a trabajar también con intermediarios minoristas (otras tiendas), a los mismos se les otorgaría como comisión de ventas del 25 al 30% del precio de cada producto vendido al consumidor final. Además, debido a que también se proponen en los próximos párrafos varias estrategias de precios de descuento y promociones, es importante que al aplicar las mismas siga existiendo rentabilidad para el emprendimiento en cuestión.

Analizando también el porcentaje de utilidad deseado y los precios de la competencia, este nuevo margen de utilidad ubicaría a los productos del emprendimiento entre los de los principales competidores, mencionados en el capítulo III. Se busca de esta forma, comunicar calidad y estatus, e insertarse en el segmento elegido como meta. Por otro lado, también es importante que se guarde relación con el valor percibido por parte del consumidor, el cual debe funcionar como límite superior en la fijación del precio, ya que, por encima del mismo, difícilmente se logrará generar demanda para los productos.

### ***AJUSTE DE PRECIOS: FIJACIÓN DE PRECIOS PROMOCIONALES***

Las estrategias de fijación de precios tienden a cambiar a medida que el producto atraviesa por el ciclo de vida. Para el lanzamiento de líneas o colecciones, o la creación de nuevos productos, se aplicará, como se explicó anteriormente, la estrategia de la “preventa”, formalmente denominada por Kotler y Armstrong “fijación de precios promocionales”. La misma consiste en establecer precios iniciales por debajo del precio de lista con el objetivo de crear urgencia y deseo de comprar de manera temprana.

Como lineamiento general, se recomienda no extender por períodos tan largos este tipo de estrategia, sino ofrecerlo apelando al beneficio de la exclusividad y la novedad de obtener el producto de forma temprana. Una vez pasado este tiempo, los precios se van adaptando a los precios de mercado, aunque ubicándose en algunos casos por encima, para reflejar la calidad y variedad de la marca.

Otra estrategia a seguir recomendada es la de “fijación de precios por evento especial” en determinadas épocas del año con el fin de obtener clientes e incrementar las ventas en dichos períodos, por ejemplo, en Navidad, Día de la Madre, Día de la Mujer, entre otros.

Para el caso de los productos que llegan a la fase final de su ciclo de vida, se realizarán descuentos de fin de temporada, para incentivar las ventas de aquellos artículos que quizás no sean comprados por su precio normal. El objetivo es que esos productos no sigan inmovilizados y evitar que pasen de moda o se deterioren hasta la próxima temporada. Esta táctica se utilizará también cuando se observe que hay ciertas categorías en las que se posea stock, y que no estén teniendo las ventas esperadas o que las mismas se encuentren en disminución.

### ***AJUSTE DE PRECIOS: FIJACIÓN DE PRECIOS PSICOLÓGICA***

Al momento de comunicar los precios a los clientes, las compañías suelen no sólo apelar a los aspectos económicos, sino también psicológicos con los que los consumidores toman las decisiones de compra. Especialmente de manera online, se proponen algunas tácticas de fijación de precios psicológicas para influir en los comportamientos de los consumidores:

- Utilizar números redondos para compras emocionales, lo cual es efectivo en compras de productos pequeños y accesibles.

- Colocar precios de referencia, por ejemplo, para diferenciar o comparar un precio anterior que poseía el producto, del precio actual: ~~\$800~~ \$700
- Indicar precio de las cuotas: en vez de mostrar el precio total, se comunica el valor de las cuotas en caso de ser esta la modalidad de pago elegida, por ejemplo, tres cuotas de \$200, siendo el precio \$600.

### ***MEDIOS DE PAGO***

Las compras en el emprendimiento seguirán abonándose con todos los medios de pago: efectivo, transferencia o depósito bancario y tarjetas de débito y crédito. Se implementará a partir de 2021, la opción de realizar pagos en tres cuotas sin interés. Esto último posee un costo financiero, ya que la plataforma por la cual se ofrece este servicio cobra comisiones según el mecanismo de uso de la plataforma, como se indicó anteriormente.

### ***PERÍODO DE PAGO***

Además del pago inmediato en efectivo, transferencia o tarjetas, y de la opción de tres cuotas mensuales sin interés, Mercado Pago ofrece la posibilidad de realizar pagos en hasta 18 cuotas, aunque por más que Rhonda lo permita, su costo financiero no estaría cubierto por el emprendimiento, sino que corre por cuenta del cliente.

## CONCLUSIONES

Como se mencionó a lo largo de los capítulos de este documento, trabajar con un plan de marketing trae aparejados innumerables beneficios para las organizaciones que operan con ellos. Principalmente, le da al negocio en cuestión una dirección u horizonte al definir objetivos y una manera más específica de cómo lograrlos, minimizando los riesgos de la incertidumbre y el caos. También permite detectar oportunidades de mejora en las cuales aplicar estrategias y tácticas, que a su vez se alineen con los objetivos generales y contribuye a su logro mediante técnicas creativas que involucran a toda la organización.

Este trabajo se desarrolló con el objetivo principal de crear un plan de marketing para el emprendimiento Rhonda por primera vez. El hecho de que anteriormente no se hubiera realizado planes de marketing que guiaran las actividades y definieran objetivos específicos, hacía que su accionar se volviera inestable y desordenado. Muchas de las estrategias se establecían sin bases coherentes y sin análisis previos, no siendo perdurables en el tiempo.

Gracias a la realización de este primer plan de marketing, se logró conocer con mayor profundidad y analizar la situación actual del negocio y del sector emprendedor, como se planteó en uno de los objetivos específicos. Se analizó el target o mercado meta al cual se estaba dirigiendo el emprendimiento con su propuesta comercial, y gracias al análisis de cada variable del macroentorno y al estudio más profundo de los clientes, se pudo definir un nuevo segmento meta, más acotado y con mayores posibilidades de cubrir sus necesidades.

También se logró definir de manera concreta la estrategia genérica que guiaría el desarrollo de las actividades y tácticas del emprendimiento, que permita diferenciarlo

del resto y resaltar en aquellos aspectos referidos a la calidad, mejora en la imagen y posicionamiento en la mente de los consumidores.

Si bien el panorama macro resulta a simple vista un poco desalentador, por variables como la inestabilidad económica, el contexto inflacionario, las trabas a las importaciones, las elevadas tasas de interés y el tipo de cambio, entre otras, el sector en el que se desenvuelve el emprendimiento sigue siendo atractivo para desarrollar negocios. Es por esto que hoy en día se vuelve crucial encontrar aquellas ventajas competitivas en las cuales se puede mejorar para lograr una diferenciación con respecto a la abundante competencia.

Se prevé que el desarrollo de este plan de marketing podrá ser de gran utilidad, marcando un antes y un después en los resultados logrados por el emprendimiento, aunque se vuelve crucial la necesidad de que se actualice periódicamente, con el fin de que, en el futuro, se pueda seguir trabajando en las estrategias y tácticas basándose en hechos objetivos que permitan el logro de las metas para cada período.

## REFERENCIAS

Kotler y Armstrong, 2007. “Marketing. Versión para Latinoamérica”.

Kotler y Armstrong, 2012. “Marketing”. Decimocuarta edición. México.

Porter. 1991. “Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.”

## BIBLIOGRAFÍA

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. (). “Marketing. Versión para Latinoamérica”. EDICIÓN, EDITORIAL, CANT. PÁGINAS.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. (México 2012). “Marketing”. Decimocuarta edición. EDITORIAL. CANT. PÁGINAS.

VICENTE, Miguel Ángel. (2015). “Marketing y competitividad. Nuevos enfoques para nuevas realidades”. EDICIÓN, EDITORIAL, CANT. PÁGINAS.

PORTER, Michael E. (Buenos Aires, 1991). “Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.” EDITORIAL. CANTIDAD DE PÁGINAS.

## PÁGINAS WEB

<https://dle.rae.es> [Julio 2020].

<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/handmade> [2020].

<https://www.indec.gob.ar/> [Julio 2020].

<http://www.deie.mendoza.gov.ar/#/> [Julio 2020].

<http://economiademendoza.com/> [Agosto 2020].

<http://estadisticas.salta.gov.ar/web/producto-bruto-geografico> [Agosto 2020].

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Bol1220.pdf> [Julio 2020].

<https://www.iprofesional.com/marketing/297936-como-es-el-consumidor-argentino-y-que-hace-en-momentos-de-crisis> [Agosto 2019].

<https://yiminshum.com/social-media-argentina-2020/> [Marzo 2019].

<https://www.mendovoz.com/las-heras/vecinos/2016/10/7/disenio-independiente-toma-protagonismo-moda-mendocina-4584.html> [Octubre 2016].

<https://www.losandes.com.ar/article/view/?slug=a-la-mujer-mendocina-le-gusta-arreglarse-y-estar-linda> [Mayo 2019].

<https://ciudaddemendoza.gob.ar/2020/06/08/separar-para-reciclar-conoce-como-sacar-los-residuos-a-partir-del-jueves-18/> [Junio 2020].

<https://www.kantarworldpanel.com/> [Septiembre 2020].

<https://www.elciudadanoweb.com/los-argentinos-le-dedicamos-mas-tiempo-al-celular-y-a-internet-que-a-la-familia/> [Agosto 2019].

<https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-clientes.html>  
[Junio 2019].

<https://www.ama.org/topics/branding/> [Octubre 2020].

## ANEXO I: LÍNEAS DE PRODUCTOS

### LÍNEA JOYAS Y ACCESORIOS

#### *SUBLÍNEA CLÁSICA / CASUAL*

AROS (en plata 925, acero blanco, acero quirúrgico y acero dorado)



ANILLOS (en plata 925 y acero quirúrgico)



PULSERAS (en acero quirúrgico, acero blanco y plata 925)



COLLARES (en acero quirúrgico)



***SUBLÍNEA HANDMADE BY RHONDA*****AROS****PULSERAS****COLLARES**

## LÍNEA TEXTIL

### RUANAS / BUFANDONES



### TURBANTES

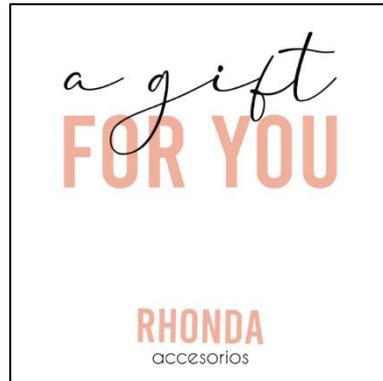


## LÍNEA REGALOS ESPECIALES

### PULSERAS EN CONJUNTO



GIFT CARDS (o tarjetas de regalo)



## ANEXO II: ENCUESTA REALIZADA

La información de los resultados de esta encuesta puede encontrarse en el siguiente link<sup>56</sup>: <https://acortar.link/Q9mMCw> y los resultados: <https://acortar.link/xs1VZ5>

### DATOS DEMOGRÁFICOS

1) Edad:

.....

2) Sexo: (sólo una respuesta)

- Femenino
- Masculino
- Otro

3) Lugar de residencia:

.....

**PREGUNTAS SOBRE EL RUBRO** (en esta sección nos gustaría conocer su opinión en cuanto al rubro “Accesorios de Moda y Complementos Femeninos”)

4) ¿Solés comprar accesorios de moda y/o complementos? (sólo una respuesta)

- Si
- No (salta a la pregunta 13)

\_\_\_\_\_

56

<https://docs.google.com/forms/d/1BbaotmjmVQ5F2phZWnSLzcPxfFS829GB8TwiaCv8yWQ/edit>

5) ¿Con qué finalidad comprás? (sólo una respuesta)

- Para uso personal
- Para regalar
- Ambas
- Otro: .....

6) En promedio, ¿cuánto gastás en cada compra de accesorios? (sólo una respuesta)

- Menos de \$300
- Entre \$300 \$500
- Entre \$500 y \$1000
- Más de \$1000

7) A la hora de comprar accesorios, ¿qué tipo de tiendas frecuentás? (selecciona todos los que correspondan)

- Regalerías convencionales
- Tiendas al pasar
- Supermercados
- Emprendimientos en Instagram o Facebook
- Tiendas online
- Ferias de artesanos
- Otro: .....

8) ¿Considerás que para comprar accesorios es necesario disponer de un local físico? (sólo una respuesta)

- Si
- No

9) ¿Qué características valorás más al momento de elegir un accesorio? (Seleccioná las tres más relevantes).

- Originalidad
- Diseño artesanal
- Variedad de productos
- Calidad
- Precio accesible
- Sustentabilidad
- Amabilidad en la atención
- Opciones de pago
- Que sean hipoalergénicos
- Otro: .....

10) ¿Comprás accesorios a emprendedores de otras provincias? (sólo una respuesta)

- Si
- No

11) ¿Qué marcas de accesorios elegís al momento de comprar? (nombrá como máximo 4)

.....

12) ¿Qué te gusta de la/s marca/s que mencionaste en tu respuesta anterior?

.....

### **PREGUNTAS SOBRE EL EMPRENDIMIENTO RHONDA**

13) ¿Conocés el emprendimiento Rhonda Accesorios? (sólo una respuesta)

- Si
- No (fin de la encuesta)

14) ¿Cómo lo conociste? (sólo una respuesta)

- Recomendación (de amigos, familiares, colegas, etc.)
- Ferias
- Publicidad en Instagram o Facebook
- Sorteo
- Lo busqué en las redes
- Otro: .....

15) ¿Qué aspectos te gustan de la marca?

- Diseño de los productos
- Contenido compartido en las redes sociales
- Originalidad
- Variedad de los productos
- Precios accesibles
- Ubicación geográfica y/o envíos a domicilio
- Forma de atención
- Alternativas de pago
- Venta online
- Confección de pedidos personalizados
- Packaging
- Otro: .....

16) ¿En qué aspectos considerás que la marca puede mejorar, o qué elementos no tiene y creés que debería tener?

.....

17) ¿Alguna vez compraste en el emprendimiento Rhonda? (sólo una respuesta)

- Si
- No (fin de la encuesta)

18) ¿Cómo fue tu experiencia de compra? (sólo una respuesta)

- Excelente
- Buena
- Ni buena ni mala
- Regular
- Muy mala

19) ¿Qué aspectos de la atención o de los productos definieron tu respuesta anterior?

.....

20) ¿Qué tan probable es que vuelvas a comprar accesorios en Rhonda?

	1	2	3	4	5	
Poco probable	<input type="radio"/>	Muy probable				

21) ¿Conocés la tienda online de Rhonda? (sólo una respuesta)

- Si
- No

22) Como pregunta final, ¿recomendarías el emprendimiento Rhonda a tus conocidos? (sólo una respuesta)

- Si
- No

**DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

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

Mendoza, 17/12/2021

  
Norella Di Caro

Firma y aclaración

29.072

Número de registro

30.533.342

DNI