INDICE

Resumen ejecutivo 1
Objetivo del negocio 2
Ventaja y estrategia competitiva 3
Descripción del segmento 5
Comportamiento de compra y consumo del segmento 6
Posicionamiento 8
Mix de marketing (8p) 11
- Producto 11
- Precio 13
- Plaza 14
- Plan de comunicación 16
- Plan de comunicación 16
- Evidencia Física 19
- Personal de contacto 21
- Procesos Internos (Sistema de Organización Interna) 23

Productividad y Calidad 25
Análisis de factibilidad económica y financiera 27

Resumen ejecutivo

Descripción del negocio

TodoModa Store ofrecerá un concepto de venta diferente llamado '*fashiontaiment*' -combinación de moda y entretenimiento-, y se basará en el retail de experiencia. El objetivo de este nuevo local será invitar al cliente a sumergirse en una atmósfera especialmente diseñada para las niñas, dentro de la cual se realizará la acción final de compra y/o consumo, incentivando la lealtad a la marca desde una temprana edad. Se tratará de un espacio donde la moda, la belleza y la diversión serán realidades creadas especialmente para las pequeñas consumidoras.

Industria: Retail

Inicio del proyecto: Enero 2014

Inversión inicial: *$609.158,73.-*

Uso de fondos (1º año)

- *Gastos operativos: 24%*
- *Gastos administrativos: 20%*
- *Gastos de comercialización: 56%*

Indicadores del proyecto:

Escenario Probable

- *TIR: 70%*
- *VAN: $2.392.468.-*
- *Payback: 2 años y 3 meses*
- *IR: 3,93*

Productos y servicios ofrecidos

En el nuevo formato de negocio se ofrecerán productos de los siguientes rubros: Cosméticos, Bijouterie, Pelo y Textil. A su vez, se brindarán los siguientes servicios: Maquillaje artístico, Peinados, Manicuría, Cabinas fotográficas y Experiencia fashion.

Mercado / Segmento

- **Target primario:**
  - Sexo: Femenino
  - Edad: entre 8 y 12 años
  - Nivel socioeconómico: C2 y C3
  - Nivel de estudios: escolar primario
- **Target secundario:** Madres de nenas entre 8 y 12 años, NSE C2-C3
- **Tipo de negocio:** B2C (Business to Consumer)
- **Ubicación:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Barrio de Palermo. Calle Armenia entre Charcas y Güemes

Objetivo del negocio

El principal objetivo de Visión 101 con este proyecto es crear un nuevo formato de negocio orientado a niñas pequeñas entre 8 y 12 años (segmento denominado *tweens*), que permita en el largo plazo aumentar la rentabilidad y ganar participación en este mercado al que la empresa no se dirige actualmente de forma directa.

De esta forma, la empresa introducirá la marca TodoModa en el mercado femenino desde una temprana edad con una propuesta diferente, brindando una experiencia única mediante la prestación de servicios valorados por el target, para poder lograr así una mayor fidelización a la marca. Esto permitirá que las *tweens*, al crecer, sigan eligiendo la marca TodoModa en los locales tradicionales, y al ser adultas compren en Isadora, logrando así el pilar fundamental en el que se basa la empresa, que es acompañar a la mujer a lo largo de toda su vida.

Objetivos secundarios

- Alcanzar una satisfacción del cliente superior a 95 %, en los servicios brindados y la calidad de la atención en el local. Esto se evaluará mediante la herramienta Net Promoter Score y la encuesta de satisfacción que se realizará a los clientes, tal como se desarrollará más adelante.[1]

- Alcanzar una retención al cliente superior a 90%

- Apalancarse en la estructura y proveedores actuales de la empresa

- Lograr recuperar el capital invertido en menos de 4 años

- Índice de robo inferior al 2%

- Nivel de ventas del primer año, superior a $5.000.000

- No recibir quejas mensuales, y en el caso de recibirlas contestarlas rápidamente, siempre priorizando la satisfacción y experiencia de compra del cliente [2]

[1] Ver ANEXO III: Mix de marketing – Productividad y calidad
[2] Ver Anexo V: Tablero de control

Ventaja y estrategia competitiva

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva estará basada en la Diferenciación, ya que mediante el nuevo formato de negocio, TodoModa ofrecerá una propuesta de valor superior al público objetivo. La misma estará conformada por una variada oferta de servicios adicionalmente a la venta de productos, un trato personalizado con el cliente e incluso, una buena relación costo-beneficio para los mismos; distinguiéndose así de los locales de venta de accesorios tradicionales.

Cabe destacar que dichos atributos sobre los que nos diferenciaremos, son valorados por los clientes según la información recabada en la investigación de mercados realizada. [3]

La estrategia se verá materializada en la apertura de TodoModa Store, una nueva tienda destinada exclusivamente a las niñas de 8 a 12 años, ofreciendo servicios tales como peinados, manicuría, maquillaje artístico, cabina fotográfica y una cafetería artesanal para las madres; con la posibilidad de adquirir los productos de la línea infantil que actualmente comercializa TodoModa, tales como bijouterie, textil, cosméticos y artículos para el pelo. La tienda se ubicará en Palermo, debido a que se presenta como un punto estratégico por la cercanía con el público objetivo.

Asimismo, el ambiente nos presenta fuertes oportunidades ya que se trata de un mercado aún no saturado y sin competidores directos.[4]

A su vez, es muy importante tener en cuenta la posibilidad de entrada de nuevos competidores al mercado, debido a que una vez establecido el nuevo formato de negocio se apreciará el atractivo del mismo y si las barreras de entrada son bajas, TodoModa se verá vulnerable ante el ingreso de nuevos actores al sector. Para disminuir el riesgo de esta posible entrada de competidores al mercado, construiremos ventajas competitivas sobre las que se apalancará la marca, las cuales serán detalladas a continuación.

[3] Ver Anexo 1.2 Investigación de mercados – Análisis cuantitativo
[4] Ver Anexo 2 FODA TodoModa Store

Ventaja Competitiva

El principal atributo diferenciador será el servicio brindado al cliente bajo el nuevo formato de negocio, otorgando una experiencia de compra personalizada y única.

La construcción de la ventaja competitiva de TodoModa Store se apalancará no sólo en el atributo principal de diferenciación, sino también en otros aspectos importantes que aumenten el valor percibido por los consumidores y sean sustentables en el tiempo y, por ende, difíciles de imitar.

Uno de estos aspectos es el expertise que posee TodoModa en la industria y el grado de conocimiento de la mujer a lo largo de toda su vida, por su amplia trayectoria en el mercado.

Asimismo, la gran variedad de artículos que posee TodoModa es un atributo relevante y valorado por los clientes a la hora de elegir los productos, así como también la buena relación costo-beneficio de los mismos.

Tal como la mayoría de las encuestadas contestaron, un aspecto fundamental a la hora de contratar un servicio o comprar un producto es la atención al cliente en el punto de venta. Lo cual podría considerarse un factor crítico del cual dependerá su posible recompra en un futuro. Por ende, en la apertura de esta nueva unidad de negocios se hará especial hincapié en la capacitación de la fuerza de ventas, para que estén instruidas en este aspecto fundamental al brindar los distintos servicios. Por dicho motivo, en un futuro este aspecto se podrá convertir en una ventaja competitiva para nuestra marca, diferenciándose de la competencia.

Estas serán las principales fuentes de ventaja competitiva, que conseguirán que la nueva tienda sea percibida como una propuesta única y diferente a las demás del mercado, buscando generar un lazo de fidelidad con los clientes, desde una temprana edad.[5]

[5] Ver ANEXO 1.2 Investigación de mercados – Análisis cuantitativo

Descripción del segmento

El target al que apuntaremos serán niñas de 8 a 12 años, residentes del barrio de Palermo, perteneciente a la comuna 14, sito en CABA. A su vez, consideramos como target secundario a sus madres, ya que son ellas las que acompañan a las niñas en el momento de compra y consumo.

El target primario estará compuesto por niñas de entre 8 y 12 años, que forman el segmento de los "Tweens", con un Nivel Socioeconómico C2 y C3 y de nivel educativo primario. Se trata de un segmento de preadolescentes que comienzan a interesarse por cuidar su apariencia y estar a la moda, imitando a las más grandes. Suelen ser curiosas, espontáneas, coquetas, sensibles y le dan mucha importancia a sus amistades, en las cuales buscan la aceptación continuamente. Estas niñas de forma prematura viven, piensan, se visten y actúan como adolescentes, consumiendo productos de moda, entre los que privilegian a los cosméticos y la bijouterie; según la investigación realizada.[6]

El target secundario estará compuesto por las madres de niñas de entre 8 y 12 años, con un Nivel Socioeconómico C2 y C3, percibiendo un ingreso promedio familiar de entre $10.200 y $20.800 mensuales[7], con un nivel educativo secundario completo o superior. Las cuales también serán residentes de Palermo, barrio perteneciente a la comuna 14, sito en CABA.

En este caso se trata de mujeres jóvenes, independientes, profesionales, preocupadas por su imagen, modernas e innovadoras. Cumplen diversos roles al mismo tiempo, entre los cuales, el más importante para ellas es el rol de ser madre. Suelen pasar mucho tiempo en familia, divirtiéndose con sus hijos, ya sea en su hogar o paseando en lugares recreativos.

Utilizan las redes sociales para estar conectadas con sus amigos y familiares, pero también interactúan con las marcas que consumen habitualmente. Son las principales decisoras de las compras que se realizan en el hogar, aunque también tienen en cuenta la opinión de los demás integrantes de la familia a la hora de tomar una decisión de compra y/o consumo. Están bancarizadas, buscan constantemente la mejor relación costo-beneficio y valoran de sobremanera el servicio y la atención amable de los empleados de los locales a los que suelen asistir. Además, el trato personalizado es un aspecto clave a la hora de definir el lugar donde realizarán las compras.[8]

[6] Ver Anexo I: Investigación de Mercados – Análisis Cualitativo y Cuantitativo
[7] Ver Anexo Técnico: Análisis del Macroentorno, Pirámide Social, Pág. 32
[8] Ver Anexo II bis: Descripción del Segmento

Comportamiento de compra y consumo del segmento

En base a las investigaciones realizadas, inferimos que el comportamiento de consumo de nuestro segmento objetivo se rige principalmente por la motivación de las niñas a divertirse junto con sus amigas, y estar a la moda imitando a las más grandes.

Al momento de consultarle a las madres si les gustaría que exista un local con atención personalizada, en el que se brinden diferentes actividades recreativas para las niñas además de la venta de accesorios de moda, tan valorados y usados por ellas, la mayoría coincidió en que sería una buena opción de entretenimiento para sus hijas, acorde a la edad y sus necesidades.

Se resaltó la importancia de la atención personalizada, para los distintos servicios brindados en el local, en el que entiendan las necesidades del cliente y brinden un servicio acorde a esas necesidades, dando la oportunidad al cliente de elegir los colores, y productos que más les gusten para utilizar en los servicios. Sin embargo, para la compra de los productos les parece adecuado el formato tradicional de compra “autoservice”.

Los atributos más valorados en este local son la atención al cliente, la ambientación y la imagen. Todos ellos contribuyen a lograr una buena experiencia de compra y consumo, y fidelización a largo plazo.

Debido a que la experiencia de compra y consumo comienza al ingresar al local, es de relevante importancia la apariencia de la vidriera y distintas temáticas atractivas para atraer a las niñas, e innovar constantemente.

En cuanto al lugar de compra, concluimos que el target prefiere comprar accesorios de moda en locales exclusivos, donde encuentren variedad, calidad, precio, diseño e innovación, siendo estos atributos los más valorados sobre los productos. A su vez, pudimos arribar a la conclusión de que el target valora fuertemente una buena relación costo-beneficio al comprar los productos o contratar servicios.

En cuanto a la manera en que se consumen los servicios y/o compran los productos, al dirigirse al local la mayoría lo hacen con amigas o un adulto (padre o madre), siendo el adulto el decisor de la compra en la mayoría de los casos ya que tiene el poder adquisitivo, y determina qué accesorios le compra a la niña, y qué servicios contrata.

En cuanto al momento de compra, la mayoría optaría por dirigirse al local los fines de semana, y los días de semana cuando salen de paseo o por la tarde (12 a 20 hs). En el caso de la contratación de servicios, la compra y el consumo ocurren simultáneamente ya que los servicios son brindados dentro del local a las niñas. Sin embargo, la compra de los productos se efectúa sin conocer exactamente cuándo los utilizarán.

En cuanto a la cantidad de compra y/o consumo, dependiendo la magnitud de la compra y el poder adquisitivo pueden contratar más o menos servicios, y comprar más o menos productos. En promedio, la disposición a pagar de los padres, que son los que deciden la compra, en una visita al local se encuentra en un rango de $101 a $400.[9]

[9] Ver Anexo 1: Investigación de mercados – Análisis cuantitativo y cualitativo

Posicionamiento

Posicionaremos el nuevo formato de negocio como un lugar destinado tanto para las niñas más pequeñas, en el que se une la moda y el entretenimiento; como para las madres, lugar en el que podrán compartir momentos con sus hijas, y ver como se divierten mientras toman un café y se distraen de las obligaciones y responsabilidades cotidianas.

Esto se realizará en base a los atributos más valorados del local, tales como atención al cliente, ambientación e imagen. A su vez, en cuanto a los servicios y productos brindados, el posicionamiento se basará en una buena relación costo-beneficio asegurando un buen precio y calidad, así como también variedad de oferta.

En el segmento al que apuntamos actualmente no se ofrece una propuesta con estas características, ya que si bien existe Barbie Store, apunta a un rango de edad más amplio y con un nivel socioeconómico mayor.

Nuestro objetivo con el posicionamiento buscado es apuntar a ambos targets, tanto el primario como el secundario.

En primer lugar, al referirnos al target primario, buscaremos que las niñas al pensar en "TodoModa Store", perciban una diversión asegurada y quieran sumergirse en este mundo recreativo. Para lograr el posicionamiento deseado será importante la estrategia de comunicación, en la que se deberá dar a conocer el nuevo local, que no sólo ofrece productos sino que brinda una experiencia al cliente mediante diferentes servicios preferidos por el target.

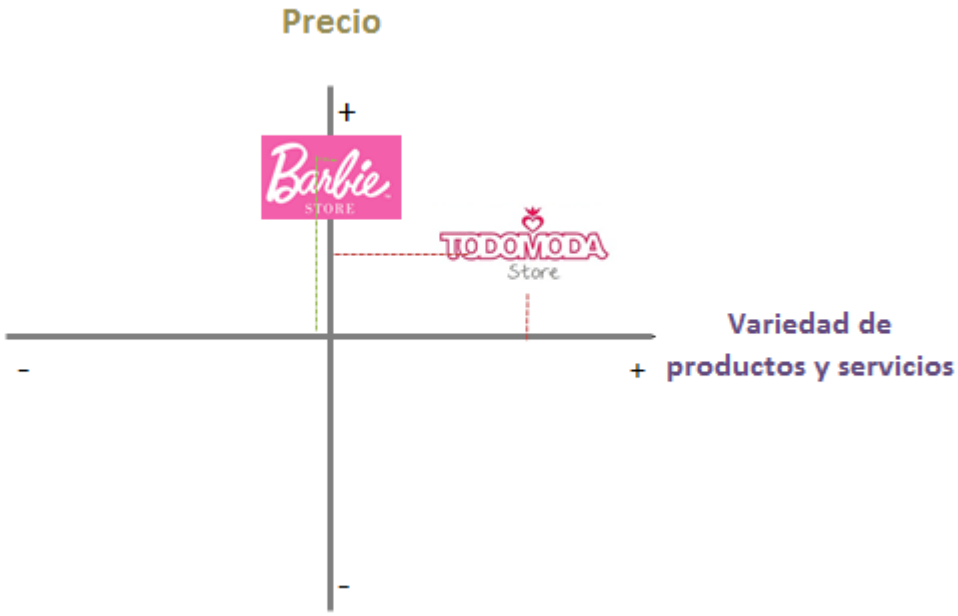
A su vez, para el target secundario; es decir, las madres, se realizarán comunicaciones en los medios adecuados, incentivándolas a sumergirse también en este espacio, para compartir un momento con sus hijas mientras se divierten, contando con ciertas comodidades en el local especialmente para ellas.

Nuestro objetivo con el posicionamiento buscado es que las madres al pensar en "TodoModa Store" lo perciban como una perfecta opción para que sus hijas se diviertan mientras ellas se distraen con la atmósfera del lugar, y disfrutan de la cafetería artesanal exclusiva, en un espacio cómodo con livings y buena atención.

La información que argumenta al posicionamiento se encuentra en las encuestas y entrevistas realizadas.[10]

[10] Ver Anexo 1: Investigación de mercados – Análisis cuantitativo y cualitativo

Maping de posicionamiento en base a los atributos valorados de los productos y servicios brindados



En base al mapa de posicionamiento expuesto, TodoModa Store estará posicionada con un precio inferior al Barbie Store por lo mencionado anteriormente, pero siempre brindando calidad y una excelente relación costo-beneficio que probablemente provocaría la preferencia de las madres por este nuevo proyecto.

Por otro lado, en cuanto a la variedad, detectamos que los productos que están a la venta en Barbie Store tienen una gama de colores muy acotada, y presentan poca variedad, siendo éste un atributo muy valorado por los clientes.

A partir de esto, el nuevo formato de negocio mantendrá la amplia variedad de productos que maneja actualmente la empresa en sus locales tradicionales de TodoModa, con los 4 rubros más valorados por el cliente en este nuevo modelo de negocio. Esto brindará la posibilidad a los clientes de elegir entre una gran cantidad de alternativas, que van cambiando constantemente en función de las tendencias de moda del mercado (innovación). Los productos ofrecidos estarán relacionados con los servicios brindados dentro de la tienda. Asimismo, los servicios cumplirán con este atributo ya que las niñas tendrán la posibilidad de elegir entre una variada oferta.[11]

[11] Ver Anexo III: Mix de marketing – Producto
Ver Anexo III: Mix de marketing – Precio
Ver Anexo I: Investigación de mercados – Análisis cuantitativo y cualitativo

Maping de posicionamiento en base a los atributos valorados del local

En base a los atributos valorados por los posibles clientes del nuevo local, nos posicionaremos mejor que el Barbie Store en cuanto a la atención al cliente; gracias a las diversas capacitaciones que realizaremos a las empleadas del local, y el objetivo del negocio, de brindar servicios con un trato personalizado y atención amable.

Por otro lado, también nos posicionaremos en base a la ambientación del local, factor que contribuye a brindar una experiencia única al cliente; pero en este caso la ambientación y atmósfera creada será menor a la del Barbie Store.

Mix de marketing (8p)

Las variables analizadas a continuación, serán de gran importancia para el desarrollo del negocio y la construcción de ventajas competitivas dado que se detallará de qué forma logrará la empresa llevar a cabo el objetivo propuesto.

Producto

Esta variable es de gran importancia para el desarrollo del negocio y la construcción de ventajas competitivas debido a que la propuesta de valor superior que nos diferencia del resto de las empresas del sector, está basada en los servicios que se ofrecerán en el local; los cuales serán detallados en esta variable. Debido a que los mismos fueron seleccionados de acuerdo a las preferencias de los potenciales clientes, se estima una gran aceptación de ellos.

Asimismo, en esta variable detallaremos la variedad que se ofrecerá tanto de productos como de servicios, siendo una de las bases de las ventajas competitivas y del posicionamiento buscado con el nuevo proyecto.

Por lo tanto, a continuación nos concentraremos en detallar en qué consistirá el local, y los productos y servicios que se ofrecerán en el mismo.

El local consistirá en un espacio exclusivo para niñas en el cual tengan la posibilidad de elegir los accesorios que más le gusten y disfrutar también de los servicios y actividades brindados. A su vez, en este espacio las madres podrán encontrar una cafetería artesanal exclusiva para ellas, mientras comparten un momento especial con sus hijas.

En función de las actividades preferidas, según los resultados de las encuestas[12], elegimos los servicios que brindaremos en el local:

- Maquillaje artístico
- Peinados
- Cabinas fotográficas
- Manicuría
- Experiencia fashion[13]

[12] Ver Anexo I: Investigación de mercados – Análisis cuantitativo y cualitativo

Los rubros de productos que decidimos comercializar en el local ya que, además de ser de preferencia para los clientes, representan el 72,5% de la facturación, son los siguientes:

- Cosméticos
- Textil
- Artículos para el pelo
- Bijouterie

Con respecto a la marca, el nombre de la misma será **TodoModa Store**, utilizando el isologotipo actual de TodoModa y adicionándole el "**Store**" para diferenciarnos de los locales tradicionales y hacer referencia al nuevo formato de negocio.

Por último, el slogan de campaña para atraer a las niñas a este formato será: **"Sé princesa por un día"**, en el que las invita a sumergirse en un mundo de fantasía y entretenimiento, en el que ellas mismas serán las protagonistas.[14]

[13] **Experiencia fashion:** consiste en un pase libre en el que las niñas disfrutarán de una hora de canto, baile, desfiles con su música preferida y accesorios de la marca

[14] VER ANEXO III: Mix de marketing – Producto
VER ANEXO I: Investigación de mercados – Análisis cuantitativo

Precio

Esta variable es importante para el desarrollo del negocio y la construcción de ventajas competitivas ya que otro factor esencial que forma parte de la propuesta de valor superior consiste en ofrecer la mejor relación costo-beneficio al cliente. Esto se logrará brindando un precio accesible tanto en los productos como en los servicios, asegurando calidad en los mismos y una buena atención por parte del personal.

El método de fijación de precios utilizado será en función de la competencia.

Para la determinación de los precios de los servicios brindados en el local, realizamos un relevamiento de los precios de los servicios brindados en Barbie Store, y establecimos precios menores a los de la competencia, basándonos en un índex de 80.

Los precios de TodoModa Store serán menores a los del Barbie Store por varios motivos, entre ellos:

- ✓ Diferente poder adquisitivo del segmento
- ✓ Economías de escala y expertise de TodoModa por su trayectoria en el mercado de accesorios de moda
- ✓ El target al que apuntamos es sensible al precio, según los resultados de las encuestas[15]

Por otro lado, con respecto al precio fijado para los productos si bien nos comparamos con los de la competencia para asegurarnos no estar por encima de los mismos, tomamos los precios promedios de cada rubro a partir de la información real de TodoModa ya que si bien seleccionamos sólo los rubros más rentables y de preferencia para el cliente para la comercialización, los productos son los mismos que se venden en los locales tradicionales.

En cuanto a los costos, se realizó un análisis de los mismos trabajando con la totalidad de productos agrupados en los rubros correspondientes, y con los cinco servicios brindados en el local. En el caso de los productos, se utilizó como parámetro para calcular el costo promedio de cada rubro el margen actual de TodoModa, que es 2,6 veces el valor del producto.

En cambio, para el cálculo del costo de los servicios, se realizó un análisis exhaustivo considerando los productos de TodoModa que se utilizarán para cada servicio, y las aplicaciones posibles de los mismos ya que en muchos casos rinden más de una aplicación.

A partir de un análisis detallado, pudimos llegar a la conclusión de que el margen obtenido a través de los servicios es mayor que el obtenido con los productos. [16]

[15] Ver Anexo I: Investigación de mercados – Análisis cuantitativo y cualitativo

Plaza

Esta variable es importante para el desarrollo de la estrategia del negocio y la construcción de ventajas competitivas debido a que en el punto de venta se produce el momento de encuentro con el cliente, por lo que, se deben considerar todos los aspectos y detalles para que la experiencia de compra y/o consumo sea satisfactoria, contribuyendo así con el objetivo buscado.

Para ello, deberemos tener en cuenta la forma de entrega del producto y del servicio, asegurando calidad y atención; el aprovisionamiento en tiempo y forma, asegurando así la variedad de productos en la tienda, fuente de posicionamiento buscado. A su vez, es importante cuidar la condición y presentación de los productos en el local, así como también limpieza y orden del mismo.

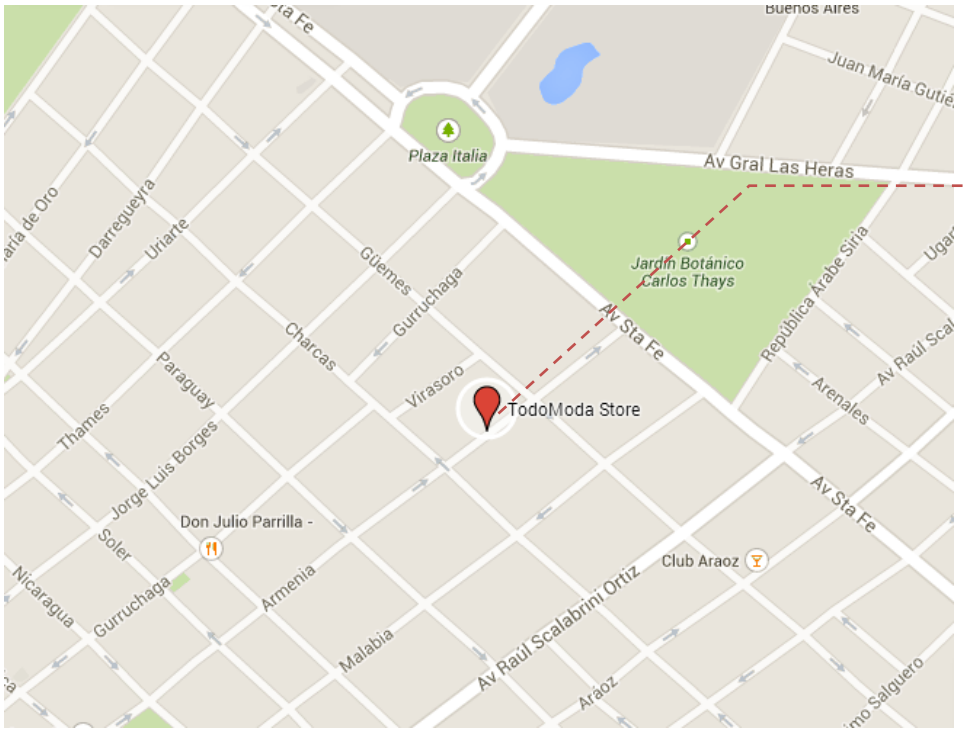
Basándonos en la información obtenida en la investigación[17] y en las características de nuestro target se definieron los aspectos a considerar en cuanto a la ubicación, la forma de entrega y el aprovisionamiento.

Se decidió localizar el TodoModa Store en el barrio porteño de Palermo ya que es uno de los barrios más grandes de CABA, se encuentra en la parte céntrica de la ciudad y cuenta con ciertas ventajas[18].

La cobertura geográfica será **exclusiva**, ya que en principio se abrirá un solo local. Asimismo, en función de los resultados del modelo de negocio en los primeros 5 años, evaluaremos la posibilidad de abrir otros locales, e intensificar la cobertura con el tiempo.

Al igual que con los locales de TodoModa tradicionales se utilizará un **canal directo**, sin intermediarios.

[16] Ver Anexo II: Mix de marketing - Precio
[17] Ver Anexo I: Investigación de mercados – Análisis cuantitativo y cualitativo
[18] Ver Anexo III: Mix de marketing – Plaza – Página 81



Calle Armenia altura 2300, entre Charcas y Güemes.

***El barrio pertenece a la Comuna 14 y tiene un total de 225.970 habitantes, de los cuales 4491, son nenas de entre 8 y 12 años**. [19]

En cuanto al aprovisionamiento, las colaboradas serán las encargadas de reponer constantemente los productos, para asegurar surtido y variedad en la tienda; siguiendo con los lineamientos brindados por las áreas centralizadas de la empresa.

En cuanto a la forma de entrega de los productos en el lugar físico, los mismos se otorgarán al cliente en el packaging correspondiente de TodoModa Store, y con la posibilidad de abonar con todos los medios de pago (efectivo, tarjetas de débito y crédito) e incluso hasta 3 cuotas sin interés con VISA.

Por otro lado, en cuanto a la entrega de servicios, los clientes podrán comprar y consumir simultáneamente en el local, o en distintos momentos en caso de que la forma de entrega sea un "Vale" o "Voucher" contratado por internet, o para regalo.[20]

[19] Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.
[20] Ver Anexo III: Mix de marketing – Plaza
Ver Anexo I: Investigación de mercado – Análisis cuantitativo

Plan de comunicación

Esta variable es muy importante para el desarrollo del negocio y la construcción de ventajas competitivas ya que es necesario dar a conocer el nuevo local, y los productos y servicios ofrecidos, para fomentar la primera visita y que el mismo sea conocido.

A su vez, la recordación de marca en los años posteriores y la constante interacción con las *tweens* a través de las redes sociales crearán lazos fuertes, que luego serán difíciles de romper y presentarán una gran ventaja competitiva.

Objetivos de la comunicación

En el primer año el objetivo de la comunicación será generar **conciencia**, para que los clientes potenciales conozcan el nuevo local TodoModa Store, y los productos y servicios ofrecidos dentro del mismo. Para ello se eligió el mix de medios más adecuado, que incluye vía pública y medios gráficos, complementando con acciones en Internet y medios digitales, para captar la atención del target tanto primario como secundario, y a partir de eso lograr la primera visita al local.

En los años siguientes el objetivo de comunicación será de **recordación**. Para ello no se realizará comunicación en vía pública, siguiendo con los lineamientos que maneja la empresa Visión 101, y se reducirá la publicidad en medios gráficos, pautando sólo los meses más importantes, cuando se realizan los eventos: Julio, Agosto, Septiembre y Diciembre.

A su vez, se dará mucha importancia a las redes sociales durante todos los años restantes. Se pretende generar interacción con las clientes informándoles acerca de las novedades y promociones; tratando de generar relaciones a largo plazo con ellas.

Plan de comunicación

El plan de comunicación que realizaremos para TodoModa Store será **selectivo** ya que lo enfocaremos en medios dirigidos específicamente a nuestro target.

El mix el primer año incluirá vía pública, gráficas en revistas y comunicación por medio de las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter).

Para los años siguientes no se realizará comunicación en vía pública, siguiendo con los lineamientos que maneja la empresa Visión 101, que actualmente no realiza muchas acciones de comunicación en medios tradicionales. Por otro lado, se reducirá la publicidad en medios gráficos a sólo los meses más importantes del año: Julio, Agosto, Septiembre y Diciembre.

Estas acciones se complementarán también con comunicación en el punto de venta mediante cartelería, vinilos, gráficas de vidriera, plotters, y folletería, tal como realiza la empresa actualmente para sus locales tradicionales.

A continuación detallaremos las comunicaciones a realizar en cada medio pautado:

Medios digitales

Se creará un sitio web, en donde se encontrará información sobre todos los productos y servicios que se ofrecerán en el local, lanzamiento, actualizaciones, novedades, promociones, días y horarios de atención y datos de contacto.

- ✓ **Sitio web**: www.todomodastore.com.ar
- ✓ **Redes sociales:** Facebook, Instagram y Twitter.

Medios impresos

Se eligieron revistas acordes a los gustos y preferencias del target primario, detalladas a continuación:

- ✓ Para Teens
- ✓ Disney Princesas

En relación al target secundario se eligieron las siguientes revistas:

- ✓ Para Tí
- ✓ Shop & Co

Vía publica

En cuanto a la publicidad en vía pública, se seleccionarán puntos clave en función del nivel de tráfico y se colocarán gráficas en las principales arterias del barrio de Palermo, perteneciente a la comuna 14 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.[21]

Promoción

Para cada fecha especial[22], se realizarán acciones especiales adaptadas a cada evento, también comunicadas a través de las redes sociales y acompañadas con comunicación en el punto de venta mediante cartelería, vinilos y gráficas.

[21] Ver Anexo III: Mix de marketing – Comunicación
[22] Ver Anexo III: Mix de marketing – Comunicación - Promoción

Comunicación en el punto de venta

Para que la vidriera del local sea atractiva y esté alineada a las nuevas temporadas y fechas especiales, 5 veces al año se realizarán nuevas gráficas y elementos de comunicación interna como banners, plotters para la cabina fotográfica, y cartelería.

Comunicación dirigida al target secundario

En cuanto a la comunicación destinada a madres, como detallamos anteriormente, estaremos presentes durante los años del proyecto en dos revistas que consume este target (Para Ti, y Shop & Co) para invitarlas a traer a sus hijas al TodoModa Store, y tomarse un momento para distraerse ellas también, viendo jugar y crecer a sus hijas, contando con la cafetería artesanal dentro del lugar. A su vez, se buscará interactuar con dicho target mediante las redes sociales, invitándolas a traer a sus hijas y acompañarlas para pasar un grato momento juntas.

Eventos

Otro medio que se utilizará en los años posteriores para seguir la estrategia de recordación será la realización de eventos en el punto de venta para los aniversarios; además del evento para la apertura del local que se realizará el primer año.

En los eventos se invitará a las niñas a pasar el día en el TodoModa Store con su familia, pudiendo participar de sorteos de vouchers para canjear por cualquiera de los productos o servicios brindados en el local; además, habrá juegos y diversas actividades recreativas a cargo de animadores.

A su vez, se entregará un souvenir por familia que consistirá en un kit de productos de TodoModa Store, compuesto por un artículo de cada rubro comercializado en dicho local.

Evidencia Física

Esta variable es importante para el desarrollo de la estrategia del negocio y la construcción de ventajas competitivas ya que el ambiente y evidencia física del local contribuyen a lograr una experiencia de compra gratificante para el cliente.

Además, debido a que la imagen y la ambientación del local son aspectos valorados por el cliente en función de los resultados de las investigaciones; es una de las fuentes de posicionamiento buscado que debe gestionarse desde la tienda.

Por lo expuesto anteriormente, se tendrán en cuenta los aspectos tangibles del punto de venta para generar una experiencia única al cliente, e influir en la decisión de compra y/o consumo final, contribuyendo así con el objetivo y estrategia del negocio.

La gestora de imagen de tienda, encargada de la imagen general del local y a su vez de las actividades cotidianas, será la persona que se asegure el cumplimiento de:

- **Vidriera del local**: la vidriera del local estará decorada con gráficas dirigidas especialmente para las nenas, que llamen la atención, logren una identificación con las mismas, y muestren algunos de los servicios que se brindarán en el local, principal elemento diferenciador, para incentivarlas a ingresar al mismo. Además, tendrá el isologotipo de TodoModa Store para comenzar a posicionar la nueva marca en este segmento.
- **División del salón, y lay out del mismo**. Debido a que el principal atractivo del local, por el cual se diferencia del resto es el servicio brindado, el salón estará dividido por sectores en función de cada servicio, añadiendo exhibición de productos en cada sector para que las niñas tengan la posibilidad de elegir los mismos productos con los que se les realizó el servicio. A su vez, para mayor comodidad y confort, tendrá livings y una cafetería artesanal en el medio del salón, permitiendo a las madres formar parte de la experiencia de sus hijas, teniendo una visión integral de sus actividades.
- **Ambientación**: se asegurarán cuestiones relacionadas con los colores del local, la iluminación, música y tonalidad de la misma, aroma y temperatura. Estos factores se definieron en función de los gustos y preferencias del target, para contribuir con el objetivo de brindar una experiencia única en el local.

- **Decoración:** se deberá colocar los elementos de comunicación-exhibición, vinilos, tal como lo indica el área correspondiente (Visual Merchandising) para asegurar una correcta decoración del salón, y una identificación de las niñas incluso dentro del local.[23]

[23] Ver Anexo III: Mix de marketing – Evidencia física
Ver Anexo I: Investigación de mercado – Análisis cuantitativo y cualitativo

Personal de contacto

Esta variable también es relevante para el desarrollo de la estrategia de negocio y la construcción de ventajas competitivas ya que la propuesta de valor superior está basada en los servicios ofrecidos, y en el trato personalizado con el cliente por parte de las colaboradoras del local. Por este motivo es muy importante capacitar al personal, para asegurar la calidad de la atención brindada, predisposición al servicio, y conseguir así el posicionamiento buscado.

Además, la atención al cliente es el atributo más valorado por el consumidor según los resultados de las encuestas realizadas, y en las entrevistas pudimos observar que muchos clientes están disconformes con la atención que generalmente brindan los locales[24].

Por lo tanto, es importante asegurarnos contar con personal motivado, dispuesto a ayudar al cliente, y capacitado para contribuir en el logro de una experiencia única y satisfactoria en el local, generando lealtad hacia la marca.

La inclusión de las colaboradoras de este formato a los programas de capacitación y desarrollo es sumamente importante, y no representa un gasto para la empresa sino una inversión que luego se traduce en mayores ventas, satisfacción y retención de clientes.

Las colaboradoras contratadas deben ser amables, amistosas, dispuestas a ayudar, empáticas con las niñas, y deben poseer conocimientos de todos los servicios y tareas operativas brindadas en el local para poder rotar en caso de que sea necesario y asegurar la calidad en la atención y correcta realización de los servicios. A su vez, deben asegurar una correcta reposición de los productos y acondicionamiento del salón.

En un principio, en TodoModa Store se contratará una encargada full time, 2 vendedoras/cajeras full time, y 3 part-time, que podrán cubrir los momentos del día de mayor demanda (por la tarde), y los fines de semana, así como también vacaciones de invierno y fechas de evento. A su vez, habrá un supervisor de región que se encargará de la planificación y supervisión del local.

Con respecto a los servicios, la atención será personalizada a los gustos y preferencias de los clientes, y en el sector donde se comercializan productos las colaboradoras darán espacio al cliente para que los pruebe, y elija los que desea libremente [25]

[24] Ver Anexo I: Investigación de mercado – Análisis cualitativo
[25] Ver Anexo III: Mix de marketing – Personal de contacto
Ver Anexo III: Mix de marketing – Procesos internos
Ver Anexo I: Investigación de mercado – Análisis cuantitativo
Ver Anexo IV: Análisis de factibilidad económico financiera – Presupuesto de gastos

Cuando hablamos de atención personalizada nos referimos a:

- ✓ Darle la posibilidad al cliente de manifestar sus gustos y preferencias sobre el servicio que elegirá, para adecuar el mismo a sus necesidades.
- ✓ Brindar asesoramiento e información sobre los mismos
- ✓ Posibilidad de elegir libremente el color, tamaño, formato, diseño del producto que se utilizará al momento de brindar el servicio.

A modo de ejemplo, en el servicio de manicuría las niñas podrán elegir el esmalte del color que deseen; en el servicio de maquillaje artístico las niñas podrán elegir los colores, motivos, brillos y formas con los que prefieran que se realice el servicio.

Procesos Internos (Sistema de Organización Interna)

Esta variable es de suma importancia para el desarrollo de la estrategia de negocio y la construcción de ventajas competitivas ya que la estandarización de los procesos, y especificación de las condiciones de cada servicio, contribuyen a lograr una mayor organización de la tienda, mejor comunicación entre los objetivos de la compañía y el local, y mejor calidad y atención, siendo uno de los atributos por el cual nos posicionaremos

Para ello, se establecerá un Modelo de Procesos el cual tendrá como objetivo proporcionar al TodoModa Store los lineamientos de los procesos que se llevarán a cabo en la tienda, estableciendo el método estándar para ejecutar las actividades. En él se describirán los procesos, y se expondrán en una secuencia ordenada las operaciones que componen cada procedimiento y la manera de realizarlos.

Todas las colaboradoras del local deberán conocer esta herramienta, ya que será proporcionada como material de capacitación y de consulta, de acuerdo a los procedimientos y políticas de la compañía.[26]

Esta herramienta permitirá un ahorro de tiempos en tareas administrativas y de esfuerzo por parte de las empleadas, haciendo que las mismas se enfoquen en la atención al cliente; disminuyendo los errores en el proceso de información, pudiendo monitorear la situación de la tienda constantemente.

Todas las colaboradoras de la tienda deberán realizar un curso de capacitación periódica mensual, de carácter obligatorio, en el cual se les otorgarán las herramientas y los diferentes métodos de venta y de análisis del cliente. Será fundamental que mediante dicha capacitación, puedan adquirir un conocimiento global del surtido que se ofrecerá, tanto de los productos que lo componen, como de situaciones de uso y beneficios derivados de cada uno. Asimismo, será esencial que con ésta formación, las empleadas logren estar actualizadas con respecto a las preferencias del target al que apunta TodoModa Store, ya que deberán aconsejar a las “tweens” en la elección de los productos o servicios de la tienda y esto será un punto muy valorado, tanto por las niñas como por las madres que las acompañarán.

Los días de atención al público serán de lunes a domingo de 09 a 20 hs. El local funcionará con dos cajeras rotativas y con una fuerza de ventas que no solo deberá atender a los clientes, sino que también deberán mantener en condiciones el local. Es decir, deberán controlar que los productos estén exhibidos en el orden que les corresponde y que no haya vacíos en las

[26] Ver Anexo III: Mix de marketing - Procesos Internos

estanterías, según lineamientos de Visual Merchandising. De todos modos, todo el personal que integre la tienda deberá tener conocimientos acerca de todas las áreas, ya que los puestos serán rotativos para lograr un mayor enriquecimiento del capital humano de la organización.

A su vez, mediante el sistema de facturación WTerminal, deberán informar a casa matriz sobre el reporte de ventas, tasa de robo, la administración del stock, entre otros. Además, las empleadas deberán llegar treinta minutos antes de la apertura del local para dejarlo en condiciones. Asimismo, se contará con personal de limpieza, que asistirá dos veces por semana, mientras que el resto de los días de la semana serán las vendedoras las encargadas de asegurarse que el punto de venta esté limpio.

Se aplicarán distintas herramientas para mantener motivada a la fuerza de ventas. Una de ellas será a través de premios por alcance de objetivos; se les propondrá al inicio de cada mes una meta, para que sea alcanzada en equipo. A su vez, se llevaran a cabo reuniones mensuales con el fin de que las empleadas compartan con el supervisor la información sobre los compradores, ya que ellas son quienes están en constante contacto directo con los clientes. Además se tomará en cuenta las quejas y sugerencias sobre aspectos a modificar en la tienda.

Por último, en cuanto a la recepción de productos en la tienda, la misma será siempre en horarios en los que la tienda esté cerrada al público. Los motivos por los que se tomó dicha decisión fueron que, en primer lugar, no se entorpecería el tráfico en el punto de venta; y en segundo lugar, el hecho de que el negocio esté vacío facilitará el ordenamiento de la mercadería. Las encargadas de realizar dicho ingreso y la acomodación de los productos serán las empleadas.

Productividad y Calidad

Esta variable también es importante para el desarrollo de la estrategia de negocio y la construcción de ventajas competitivas dado que una mayor productividad y mejor calidad en el servicio ofrecido, impactará directamente en la atención brindada al cliente y en consecuencia, en la experiencia del mismo dentro del local.

Para lograr dicha productividad, se llevarán a cabo diferentes acciones que desarrollaremos en esta variable.

A su vez, mediante distintas herramientas se evaluará la calidad del servicio brindado y la satisfacción del cliente luego de vivir la experiencia en el local; lo cual ayudará a conocer su conformidad o disconformidad y poder así mejorar los procesos constantemente, asegurando el logro de los objetivos del negocio.

Productividad

Para alcanzar la mayor productividad en este formato de negocio, Visión 101 realizará las siguientes acciones[27]:

- Capacitar a las empleadas para atender de forma más rápida y eficiente a los clientes
- Usar tecnología que permita ahorrar tiempo y esfuerzo a las empleadas
- Utilizar un software que permita llevar a cabo una gestión eficiente del punto de venta
- Realizar un seguimiento constante del inventario de la tienda
- No malgastar recursos
- Premios por objetivos alcanzados
- Reuniones con empleados para intercambiar información y sugerencias
- Otorgar a los empleados la información necesaria para trabajar con mayor rapidez y calidad

[27] Ver Anexo III: Mix de marketing - Productividad y Calidad
Ver Anexo III: Mix de marketing – Personal de contacto
Ver Anexo I: Investigación de mercado – Análisis cuantitativo

Calidad

Para evaluar la calidad del servicio brindado, se tienen en cuenta los siguientes parámetros:

- **AMBIENTE TANGIBLE:** Si bien los productos deben estar presentados de manera correcta y atractiva, según lineamientos de Visual Merchandising, el diseño y la apariencia de la tienda deben sustentar esta idea. El negocio debe ser símbolo de confiabilidad y garantía, manifestada no solo por productos, sino también por la imagen del local.

- **CONFIABILIDAD:** Debe haber una relación estrecha entre la promesa que la marca expone en los medios de comunicación, con los productos y servicios brindados en la tienda. Además, las empleadas demostrarán interés genuino para resolver cualquier inconveniente.

- **REACTIVIDAD O CAPACIDAD DE RESPUESTA:** Las empleadas deberán estar dispuestas a ayudar a los clientes, haciéndolo de forma rápida y eficiente, demostrando interés y preocupación por los pedidos del consumidor.

- **SEGURIDAD INTERPERSONAL:** El comportamiento de las empleadas de la tienda deberá inspirar confianza a los clientes, siendo educados, tratando a la gente de manera correcta y amigable, respondiendo todas su dudas.

- **COMUNICACIÓN O EMPATIA:** Se brindará a los clientes atención personalizada en función de sus intereses y necesidades específicas, para resolverlas de la mejor manera posible.

En el TodoModa Store consideramos como más relevantes el ambiente tangible, la empatía y la seguridad interpersonal, debido a que son los factores que contribuyen en mayor medida al logro de la propuesta de valor buscada mediante este proyecto.

Para poder medir la calidad del servicio se utilizará el sistema NPS, realizando una pregunta de satisfacción luego de haber recibido el servicio y/o producto. A su vez, se realizará una encuesta de satisfacción a los clientes vía mail, o bien en el local para evaluar el nivel de satisfacción de los mismos ante los servicios y productos brindados, así como también, ante la atención brindada por las colaboradoras del local.[28]

[28] Ver Anexo III: Mix de marketing - Productividad y Calidad
Ver Anexo I: Investigación de mercado – Análisis cuantitativo

Análisis de factibilidad económica y financiera

A partir del análisis económico y financiero llevado a cabo, podemos concluir que la empresa contará con una rentabilidad significativa, dado que se estiman valores de TIR y VAN atractivos.

En el Escenario Probable, luego de los 5 años del proyecto se alcanzaría una TIR del 70%, con un VAN de $2.392.468, y tendríamos un valor de recupero del monto invertido (Payback) de 2 años y 3 meses; considerando una tasa de corte de 25,53%.

A partir de estos indicadores detectamos que la inversión rendirá más de lo esperado, y que el capital invertido se recuperará en menos de 3 años, por lo tanto el proyecto generaría valor para el accionista, y sería viable invertir en él.

Cabe destacar que en los tres escenarios analizados, optimista, probable y pesimista, la inversión se rentabiliza por lo tanto es otra razón por la cual este proyecto resulta atractivo, al no haber obtenido en ningún momento indicadores que hagan inviable dicho proyecto.

Por todo lo expuesto, y luego de los análisis efectuados en relación al rendimiento económico y financiero, puede concluirse que TodoModa Store estará en condiciones de cumplir los objetivos establecidos, aportando un plus de rentabilidad significativo a la empresa.