

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA DE MARKETING**

---

**PROYECTO  
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Plan de Marketing para el Lanzamiento de Club Bemol

---



AUTOR: HUGO ADRIÁN WOJCZUK IBARRA

DIRECTOR: RAMIRO RODRIGUEZ



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



<b>Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>		Código de la Especialización <b>E100</b>
Nombre y apellido del alumno <b>Hugo Adrián Wojczuk Ibarra</b>		Tipo y N° de documento de identidad <b>DNI 35.228.679</b>
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo <b>2018</b>	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 27/11/2019	
Título del Trabajo Final: <b>Plan de Marketing para el lanzamiento de Club Bemol</b>		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.  Firma del Tutor de Trabajo Final ..... Aclaración..... Lugar y fecha.....		
<b>Datos de contacto del Tutor</b>		
ramiro.rodriguez89@hotmail.com	1163242764	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo Final de Especialización impreso</li> <li>● Certificado analítico</li> </ul>		
Fecha	Firma del alumno	



## Contenido

<b>Lista de ilustraciones</b>	5
<b>Lista de gráficos</b>	6
<b>Agradecimientos</b>	7
<b>Resumen del Proyecto</b>	8
<b>Justificación</b>	8
<b>Planteamiento del tema</b>	9
<b>Objetivos</b>	10
<b>Marco teórico</b>	10
Proceso de compra del consumidor	11
ZMOT	12
Marketplace	15
<b>Metodología y técnicas a utilizar</b>	17
<b>Análisis situacional</b>	18
Análisis de macro entorno	18
Análisis competitivo	20
Dimensión de Mercado	21
Análisis del consumidor	22
<b>Diagnóstico</b>	23
FODA	23
Principales conclusiones	24
<b>Objetivos del negocio</b>	26
Bases estratégicas	26
Objetivos	27
KPIs	27
<b>Estrategia</b>	27
Análisis de producto	27
Descripción del producto	28
Beneficios para músicos	28
Beneficios para salas	28
Descripción de funcionalidades para el usuario final	29
	3



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Descripción de funcionalidad para las salas de ensayo.	29
Puntos Club Bemol	31
Personalidad de marca	31
Funnel de conversión	32
Análisis de precio	33
Estrategia de comunicación	34
<b>Plan táctico</b>	36
Estrategia de lanzamiento	36
Cronograma	39
<b>Presupuesto</b>	40
P&L	41
<b>Consideraciones finales</b>	42
<b>Referencias bibliográficas</b>	43
Bibliografía	43
Figuras	46
<b>Anexos</b>	47
Brief	47
Guía de preguntas de encuesta	49
Resultados de encuestas	53
Detalle mensual de P&L	57



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Lista de ilustraciones

Figura 1. El modelo mental de 3 pasos.	13
Figura 2. El nuevo modelo mental	14
Figura 3. Funnel de conversión de Club Bemol	32



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Lista de gráficos

Gráfico 1: Precio por hora de alquiler de sala de ensayo	53
Gráfico 2: Variables más importantes consideradas por usuarios	55
Gráfico 3: Funcionalidades preferidas para desarrollo de herramienta	55
Gráfico 4: Edad de encuestados	56
Gráfico 5: Zona de residencia de encuestados	57



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Agradecimientos

Infinita gratitud hacia mi familia y mi novia, quienes me acompañaron desde el principio en mi desarrollo profesional y personal.

Muchas gracias a mis amigos por su apoyo en esta etapa fundamental de mi vida.

Sin buscarlo ni desearlo, a la excelente compañía que hice en el transcurso del posgrado, por habernos bancado mutuamente en los buenos y los malos momentos.

Un especial agradecimiento al cuerpo docente, autoridades y tutores de la carrera por haber brindado el espacio para el aprendizaje.

Por último y no menos importante, a la música y los músicos, por dar un descanso a cada uno de nosotros cada día.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Resumen del Proyecto

En el siguiente trabajo de investigación se plantea la estrategia para el lanzamiento de Club Bemol en el 2020, un marketplace orientado a salas de ensayo y músicos de CABA y Gran Buenos Aires.

En una sociedad que se encuentra en una transición hacia un mundo digital, cada vez más los procesos de compra de los consumidores se vuelcan en este ámbito, siendo los momentos de pre, durante y post venta,

El negocio de la reserva de salas de ensayo es uno de los que todavía no logran subirse a esta modalidad con éxito en el país. Al detectar esto, este trabajo se enfoca en el análisis del consumidor y la necesidad que existe entre este y la oferta, para poder fundirlos de la manera más orgánica y poder desarrollar la mejor estrategia de lanzamiento posible.

## Justificación

Actualmente las personas utilizan internet para distintas etapas del consumo de sus bienes y servicios, en mayor o menor medida de acuerdo al que se desee consumir. Ya sea para realizar consultas de precio, conocer experiencias previas de otras personas, o realizar la compra propiamente dicha, sumado a servicios post venta, como por ejemplo, seguimiento de pedidos o gestión de reclamos.

Llevando esto al mundo del consumo del servicio de reserva de salas de ensayo, le es engorroso a los músicos tener que contactar a distintas salas de ensayo para consultar si tienen disponibilidad de horario para un momento donde le queda cómodo para uno y el resto de los integrantes de la banda. Sumado a que puede que sea la primera vez en este lugar, y es difícil conocer si esta cuenta con los equipos que se requieren u obtener otra



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



información por experiencias previas de otros músicos. Por los resultados de las encuestas realizadas, los consumidores están interesados en conocer más acerca de estos lugares, y están dispuestos a utilizar nuevas herramientas para mejorar su experiencia.

Por otro lado, las salas de ensayo no cuentan con una fuerte presencia on line sobre su negocio para llegar a dar a conocer sus servicios. Para conocer las experiencias de sus clientes, sólo acceden a los comentarios que hacen sus usuarios por medio de las calificaciones en redes sociales o buscadores, pero esto representa un porcentaje muy pequeño de los clientes efectivos que tienen realmente y que podrían estar comentándoles puntos a mejorar en su servicio. En adición, cuentan con bastantes problemas operativos al trabajar de una manera off line y tienen un escaso conocimiento de sus clientes, los cuales podrían llegar a solucionarse con la correcta herramienta que se encuentre al alcance de sus manos.

El objetivo de Club Bemol es conectar a los músicos y las salas de ensayo, mejorando el proceso de reserva y la información con la que cuenta el cliente, mientras que le otorga más visibilidad, mercado y mejora la gestión operativa y de relacionamiento del negocio.

Al ser músico y haberme encontrado en esta situación repetidas veces, encuentro que puede desarrollarse una solución que resuelva estas casuísticas, las cuales son efectivas en otras industrias, pudiendo aplicar distintas herramientas desarrolladas en el posgrado.

## Planteamiento del tema

En el ambiente musical argentino, por un lado existe una oferta de salas de ensayo que cuenta con una poca o nula presencia digital, con procesos rudimentarios y escaso conocimiento de los clientes que pasan por sus instalaciones.

Por el otro, músicos que utilizan estos servicios constantemente, buscando conocer más de estos lugares, tanto en su disponibilidad para realizar una rápida reserva de los mismos, como de reseñas de otras personas que asistieron previamente. Existe una insatisfacción ya que al realizar una búsqueda online, no se encuentran todos los lugares



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



disponibles como resultado. Este lugar que reserven tiene que ser el que más se adecúe a su banda, tanto en el equipamiento, como ubicación y facilidades que ofrece, inclusive al momento de realizar el pago.

¿Cuáles son los servicios que podrían participar de esta plataforma e interesarles al usuario? ¿Cuál es la estrategia de lanzamiento ideal para este servicio? ¿Cómo se puede llevar con los pagos en formato digital una industria que en general se maneja en efectivo?

¿Cómo realizar una campaña de marketing exitosa para traccionar a los músicos a utilizar y conocer el servicio? ¿Los negocios podrán confiar en una herramienta informática cuando están acostumbrados a manejarse sin plataformas digitales?

## Objetivos

### Objetivos generales

- Lanzar Club Bemol en septiembre 2020 en CABA y Gran Buenos Aires y posicionarla como la plataforma más elegida por los músicos para 2021.

### Objetivos específicos

- Posicionar a Club Bemol como la plataforma preferida para reservar salas de ensayos.
- Alcanzar 50 salas de ensayo de CABA y Gran Buenos Aires para septiembre 2020.
- Analizar la aceptación por parte de la demanda y oferta del portal en el mercado.

## Marco teórico



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## **Proceso de compra del consumidor (Kotler & Armstrong, 2007)**

Se puede definir al proceso de compra como la serie de actividades que lleva adelante una persona para la adquisición de un bien y/o servicio. Los tiempos y etapas no son los mismos en todos, ya que depende mucho del tipo de producto, por ejemplo difieren totalmente la compra programada de un auto del de unas pilas adquiridas en la fila de pago de un supermercado.

Las etapas del proceso son las siguientes:

### *1. Reconocimiento de necesidad*

En esta primer etapa, el consumidor entiende que hay una brecha entre su estado actual, ya sea físico o psicológico, y un estado de deseo. Esto puede provenir desde un estímulo interno, que suelen ser necesidades básicas como el hambre o el cansancio, o desde agentes externos, como ver una publicidad de un nuevo reloj.

### *2. Búsqueda de información*

El consumidor, tratando de realizar la compra más inteligente posible, consulta distintas fuentes de información, ya sean amigos, revistas o internet, para encontrar el producto o servicio que satisfaga mejor sus necesidades.

### *3. Evaluación de alternativas*

Una vez que el consumidor haya recabado la cantidad de información que considere la suficiente, debe elegir una alternativa ya que no podrá consumir todo. Para la elección, se tiene en cuenta distintos criterios del producto, entre los que se pueden encontrar los siguientes:

- Beneficios funcionales
- Beneficios psicológicos
- Calidad y performance
- Precio
- Historial, reputación e imagen de marca
- Servicios ofrecidos por la marca. Dentro de este apartado se encuentran la garantía, servicio post venta y envío
- Costos adicionales

### *4. Decisión de compra*



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



En esta etapa es cuando se efectiviza la compra del producto o servicio que más se amolda a las necesidades del consumidor. Aquí también se considera la forma de pago y la forma de compra (presencial, telefónica u on line) que se adecúe al consumidor.

##### 5. *Comportamiento post compra*

Luego de la compra, el consumidor realiza una comparación entre sus expectativas del producto o servicio y el comportamiento real del mismo, esto otorgará un grado de satisfacción o insatisfacción por la compra, lo cual puede compartir con otras personas, inclusive de manera on line.

### **ZMOT**

#### **(Lecinski, 2011)**

El customer journey que recorre el cliente para consumir bienes y servicios es muy diverso y difiere de acuerdo a la industria. Por ejemplo, si nos encontramos en la industria textil, sabríamos que, a grandes rasgos, nuestro cliente reconoce la marca, lo cual genera un impulso en su interior, se dirige hacia el local, nuestro empleado lo atiende con todo el ciclo de servicio con el que fue capacitado, y si todo le cuadra, el cliente termina comprando un artículo. Llevándolo hacia otro mercado, si un conductor se está quedando sin combustible, identifica y se acerca a la estación de servicio que le queda más cercana, o tiene la mejor promoción vigente, es atendido, llena el tanque y se va.

Estos ejemplos se pueden ver correctamente identificados para un mundo que no se encuentre inmerso en la época digital. Para los casos anteriores, nos estamos olvidando de nombrar un paso que, conscientemente o no, la gran mayoría de las personas hacemos. Esta etapa es la consulta en internet antes de realizar una compra.

Para ejemplificar esto, se pueden nombrar los siguientes casos:

- En la búsqueda de un hotel, consultar en Tripadvisor las reseñas que otras personas hayan dado de distintos establecimientos, buscando si la cama es cómoda, la cercanía al aeropuerto o qué tan abundante es el desayuno americano.
- Cuando se tiene la necesidad de comprar un sillón, un compañero de trabajo comenta que hace un par de semanas compró uno a cierto precio, y para



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



corroborar si esto es caro o barato, se hace una rápida búsqueda del artículo en Mercadolibre.

- Al querer cambiar el auto y estar interesado en cierta marca y modelo, se busca en Youtube un video de una persona experta en el tema, para encontrar virtudes y deficiencias del mismo.
- Sin conocimiento de un buen restaurante de San Telmo para cenar, se busca en Google Maps un lugar que pueda abrir el apetito, viendo reseñas y fotos de comensales que ya pasaron por el lugar.

Como los casos enumerados anteriormente existen mucho más, incluso otras plataformas y razones, por los cuales los clientes deciden informarse en internet sobre los productos y servicios de su interés antes de proceder a la compra de ellos, permitiendo que tengamos más información de ellos. Para darle nombre a esta instancia en el momento de compra, en el 2011 Google acuñó el término Zero Moment of Truth, o ZMOT en sus siglas en inglés.

En los antecedentes de este estudio, en el año 1995 la empresa Procter & Gamble había explicado el momento de compra en 3 instancias:

- Estímulo: momento en el que el consumidor identifica que tiene una carencia de un producto o servicio, el cual le genera la necesidad del mismo, pudiendo ser interno (surge de una idea propia) o externa (al mirar una publicidad).
- First Moment of Truth (FMOT): es el momento de compra del producto o servicio propiamente dicho, pudiendo elegir entre múltiples productos o variaciones del mismo.
- Second Moment of Truth (SMOT): Luego del consumo de dicho producto, es la propensión que tiene esta persona de compartir y recomendar las experiencias que haya tenido, tanto positivas como negativas.

*Figura 1.* El modelo mental de 3 pasos.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



(Lecinski, 2011)

En el momento donde se desarrolló esta teoría, la comunicación de las marcas era unidireccional, y el mensaje que buscaba transmitir era el que solía recibir su cliente, sin intermediario ni modificación alguna.

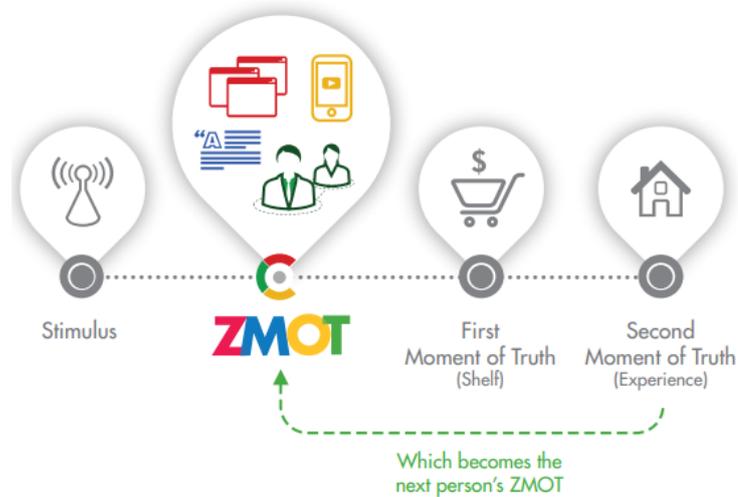
Hoy en día, con el advenimiento de redes sociales y nuevas plataformas de comunicación, esto se ha convertido en una conversación. En la misma, las empresas siguen generando contenido y mensaje hacia sus consumidores, pero ahora ellos tienen su voz y un canal para transmitirlo, donde vuelcan su opinión acerca de los productos y todo lo que se encuentra acerca del mismo (precio, atención al cliente, servicio post-venta). Esto genera una nueva preocupación a las compañías, quienes deben estar ahí para poder escucharlas y generar un plan de acción para poder mejorar.

El retroalimentación de todos los SMOT de estas personas son utilizados luego por potenciales consumidores en el ZMOT para ayudarlos a decidir en el FMOT correspondiente, ayudándolo a tomar la decisión que más se adecue a su necesidad.

Figura 2. El nuevo modelo mental.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



(Lecinski, 2011)

Gracias a los buscadores y toda la información disponible, contamos con una revolución en las costumbres y hábitos del consumidor, modificando los patrones de consumo de las personas, pudiendo estar presente en las etapas del proceso de compra.

Según los estudios realizados por Google, por más que haya industrias donde este momento es más fuerte (bienes duraderos y de mayor valor como vehículos o electrónica debido al monto de erogación que esto implica), ninguna rama de la economía se encuentra exenta de este nuevo fenómeno.

Una barbería, zapatería o sala de ensayo podrían creer que con tener una página web y encontrarse activo en redes sociales es más que suficiente como presencia on line, pero es su trabajo conocer el camino que recorre su cliente, detectar el momento donde recopila información y elige el consumo. En caso de poder identificarlo, tienen que encontrarse presente en el mismo, para orientar el consumo de sus potenciales clientes, y llegar a fidelizar a los actuales, y conocer la Voz del Consumidor (VoC).

## **Marketplace** **(Rayport & Sviokla, 1994)**

En el apartado anterior se nombran a varios marketplaces como lugares donde la gente accede para obtener información y llegar a comprar, pero, ¿qué es?



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Este término fue acuñado por John Sviokla y Jeffrey Rayport en un artículo<sup>1</sup> publicado en Harvard Business Review en 1994, originalmente llamado “Marketspace” y puede definirse como una plataforma web gestionada por un tercero que pone en contacto la oferta con la demanda.

En el año siguiente se fundaron eBay y Amazon, dos de las plataformas más importantes de este estilo que aún siguen funcionando y son líderes. La primera empezó en formato de subasta, donde los vendedores subían todo tipo de productos, adquiriendo con el tiempo la posibilidad de comprar estos directamente. Por otro lado, la segunda comenzó ofreciendo libros, también migrando a ofrecer una variedad casi infinita, con la diferencia que decidió no ser solamente el intermediario y formar parte de toda la cadena de valor de los productos y servicios, por lo que hoy también es el productor, vendedor y distribuidor de los productos que ofrece, entre otras cosas.

Estos sitios pueden diferenciarse entre ellos por el modelo de negocio ofrecido:

- B2B: Se transacciona entre dos empresas
  - Ejemplo: Alibaba
- B2C: Una empresa le vende a un consumidor final
  - Ejemplo: Amazon
- C2C: Un consumidor le vende a otro
  - Ejemplo: BlaBlaCar

También es posible categorizarlos de acuerdo al foco de producto que tienen:

- Horizontales: ofrecen productos y servicios variados de muchos proveedores a una gran cantidad de personas en distintas regiones, pudiendo satisfacer distintas necesidades en el momento. Para esto pueden nombrarse Amazon, MercadoLibre, Avenida, eBay y Linio
- Verticales: estos marketplaces apuntan a nichos, buscando satisfacer una necesidad puntual lo más sencillo posible. Para esto pueden encontrarse distintas categorías, como pueden ser las siguientes:
  - Financiero: Afluenta, Kiva
  - Movilidad: Uber, Cabify

<sup>1</sup> Rayport, J., & Sviokla, J. (Diciembre de 1994). Managing in the Marketspace. Recuperado de <https://hbr.org/1994/11/managing-in-the-marketspace>



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- Hospedaje: AirBnB, Couchsurfing, Kayak, Trivago
- Crowdfunding: Kickstarter, Indiegogo, Idea.me
- Música: Bandcamp, Spotify
- Delivery: Treggo, PedidosYa, Glovo, UberEats, Rappi
- Inmobiliaria: Argenprop, Zonaprop, Properati
- Reclutamiento: Zonajobs, Bumeran, LinkedIn
- Freelance: Fiverr
- Servicios domésticos: Zolvers, Iguanafix

## Metodología y técnicas a utilizar

Los temas tratados serán aspecto de investigación para un estudio cualitativo, para llegar a determinar la aceptación o permeabilidad del mercado para el ingreso de una plataforma como Club Bemol.

### Objetivo de investigación

El objetivo principal será analizar el nivel de aceptación de la plataforma Club Bemol en la industria de la música en CABA y Gran Buenos Aires.

### Target / Muestra

Nuestro target serán músicos de un rango etario entre 16 y 55 años, que hayan realizado por lo menos un ensayo en el último año. La zona de trabajo será en CABA y GBA

### Metodología

La metodología a utilizar será con una encuesta cuantitativa realizada de manera on-line.

### Action Standard



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Esta investigación echará luces en cuán abierto o reticente estará el mercado ante la digitalización de la reserva de salas y todo lo que esto conlleva, ya sea el uso de una herramienta específica como los medios de pago. Espero obtener un panorama más claro de cómo impactará este lanzamiento y cómo facilitará la operación de los negocios y el accionar de los músicos.

## Análisis situacional

### Análisis de macro entorno

En un principio, el factor político y económico en la República Argentina y sus constantes fluctuaciones y ciclos no permite planificar a mediano o largo plazo ni a una familia ni a una multinacional, por lo que esto conlleva a un alto riesgo para un emprendimiento totalmente desconocido. Ante la búsqueda de capitales para este tipo de proyectos, el empresariado se encuentra con rendimientos de tasa de interés mayores al 63%<sup>2</sup> anual certeras y resulta dificultoso que quieran incursionar en startups ante el riesgo que esto conlleva frente a esta incertidumbre<sup>3</sup>.

Sumado a esto, en los últimos años ha habido una caída del PBI<sup>4</sup> y del poder adquisitivo<sup>5</sup> de la población, lo cual puede impactar en el negocio de la música al considerarse una actividad de esparcimiento u ocio, y que los consumidores dejen de lado al no considerarla imprescindible.

<sup>2</sup> Redacción de MDZ (19 de noviembre de 2019). LA tasa de interés de las Leliq cerró al 63%. Recuperado de <https://www.mdzol.com/dinero/la-tasa-de-interes-de-las-leliq-cerro-a-63-002-20191119-52790.html>

<sup>3</sup> Redacción de Ámbito (8 de noviembre de 2019). ¿Dónde invertir cuando reina la incertidumbre? Recuperado de <https://www.ambito.com/donde-invertir-cuando-reina-la-incertidumbre-n5064439>

<sup>4</sup> Redacción de Política Argentina (25 de octubre de 2019). La caída del PBI en dólares es catastrófica: en los últimos años fue del 33%. Recuperado de <https://www.politicargentina.com/notas/201910/30961-la-caida-del-pbi-en-dolares-es-catastrofica-en-los-ultimos-anos-fue-del-33.html>

<sup>5</sup> Redacción de Tiempo Argentino (8 de septiembre de 2019). Fuerte caída del poder adquisitivo del salario tras la devaluación. Recuperado de <https://www.tiempoar.com.ar/nota/fuerte-caida-del-poder-adquisitivo-del-salario-tras-la-devaluacion>



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Un factor a tener en cuenta es la idiosincrasia que hay en la cultura argentina, donde el 28%<sup>6</sup> de la economía se mueve en la informalidad, siendo un driver importante la evasión impositiva. Las salas de ensayo no se encuentran exentos de esto, y ante la propuesta de una tecnología que le ofrece dejar un registro de toda actividad, sumado a digitalizar sus medios de pago, puede que lo vean como un riesgo a su negocio.

En contraposición al párrafo anterior, hay un fuerte cambio a nivel mundial que lleva a decrecimiento del pago en efectivo en los negocios, con una tendencia hacia los medios de pago digitales, los cuales ocupan un estimado del 36% en el 2018, con proyecciones a que sea del 47% en el 2022<sup>7</sup>.

Como un factor a favor se encuentra la evolución tecnológica y la incorporación de esta en la sociedad, la cual es la base para el éxito de la plataforma. Dentro de esta vertiente se destaca los cambios de comportamiento de la sociedad hacia el mundo virtual. En la misma, existe una rápida adopción que está teniendo de digitalizar sus actividades mientras le facilite algo de su vida cotidiana, sumado al gran porcentaje de la penetración de usuarios de internet siendo del 93%<sup>8</sup> de la población, siendo de los más altos de la región e incluso del mundo.

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) indica que el 90% de los adultos con acceso a internet compró utilizando este medio por lo menos una vez, bajando a un 63% durante el 2018. Sumado a eso, el 49% de esta muestra lo hicieron de manera regular mensualmente, lo cual es un dato alentador ya que este número era del 42% en el año 2016.

En el momento de la pre compra y búsqueda de información, la mayoría utiliza buscadores (48%), pero luego se encuentran los marketplaces con un 28% de los encuestados, siendo del 20% hace 2 años.

<sup>6</sup> Vailli, P. (18 de febrero de 2017). Aseguran que un 28,6% del PBI se mueve en las sombras. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/aseguran-que-un-286-del-pbi-se-mueve-en-las-sombras.phtml>

<sup>7</sup> Global Payments Report. (Noviembre 2018). Recuperado 10 diciembre, 2019, de [https://www.worldpay.com/content/dam/www\\_worldpay\\_com/en/docs/wp-global-payments-report.pdf](https://www.worldpay.com/content/dam/www_worldpay_com/en/docs/wp-global-payments-report.pdf)

<sup>8</sup> Kemp, S (Enero de 2019). Digital 2019: Global Internet use accelerates. Recuperado de <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Según el eCommerce Institute<sup>9</sup>, un minorista que opera de manera digital, puede aumentar su contribución final en 5 puntos al formar parte de un marketplace, y en Brasil los locales suelen estar montados a más de 2 de estas plataformas.

Por otro lado, hay unas barreras bajas de entrada y de salida de los clientes (músicos) y proveedores (salas de ensayo), ya que una vez que hayan realizado el primer contacto, no hay nada que evite que reserven por fuera del sitio, y hasta les haga un precio diferencial, cosa que sucede en otros marketplace como Mercadolibre.

Para el éxito de la plataforma, es fundamental contar con la presencia de las salas de ensayo, las cuales cuentan con una fuerte fuerza de negociación en este caso, por lo que tienen que ver un gran beneficio en sumarse a la plataforma.

### **Análisis competitivo**

En la actualidad no existe una plataforma en el mercado argentino que ofrezca las mismas características que tendrá Club Bemol en su etapa de lanzamiento.

El sitio más similar que existe es Semairén, una plataforma que sólo permite visualizar en un mapa las salas de ensayo, los equipos que tiene y el precio del alquiler de ellas, junto con los servicios adicionales, pudiendo efectuar la reserva. A noviembre 2019, ésta tiene adheridas a 76 salas de ensayo, teniendo una fuerte presencia en Capital Federal con 53 en su haber.

Esta web nació en septiembre 2017, realizando además acciones de marketing con presencia en eventos dentro de la ciudad, pero con una estrategia comunicacional muy poco marcada. Los últimos posteos en redes sociales están orientadas a músicos, mostrando presencia en recitales y un video explicando la herramienta. Los primeros son imágenes de pinturas de estilo rupestre con frases e historias mapuches.

A noviembre 2019, no se encuentra haciendo ningún tipo de acción comunicacional, ya que desde abril 2018 que no realizan ningún posteo en sus redes sociales. En esta época, formar parte de su plataforma es totalmente gratuito hasta marzo 2020, cuando indican que van a generar desarrollos nuevos en su plataforma.

<sup>9</sup> eCommerce Institute. (2019). eCommerce Report (2018-2019). Recuperado de <https://ecommercereport.org/>



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Se realizaron consultas a las pocas salas que tienen la posibilidad de realizar una reserva directa desde la web e indican que no tienen mucha afluencia de clientes por esta plataforma, los precios reflejados allí están desactualizados, al igual que los horarios disponibles.

Luego de Semairén, no existen webs que tengan servicios similares con la posibilidad de reservar on line una sala de ensayo. Por supuesto que existen las Páginas Amarillas o webs como MedioAgudo, donde se encuentran listados de estos establecimientos, pero no tienen más que la dirección y el teléfono de contacto para realizar el contacto con ellos y realizar la reserva.

Incluso MercadoLibre, el marketplace más grande de toda Latinoamérica, sólo tiene publicadas 22 salas de ensayo en la actualidad, con datos informados similares a las páginas anteriores. En este caso, el sistema de cobro que maneja es también gratuito para el consumidor final, pero cobra los siguientes fees directamente a los negocios sobre sus ventas:

- Publicación clásica: 13% por venta + \$ 15 por unidad
- Publicación premium: 28% por venta + \$ 15 por unidad

Con respecto al mercado internacional y el posible ingreso de dichos competidores, no se ha identificado ninguna plataforma que ofrezca el servicio de reserva on line de salas de ensayo, más que webs similares que sirven de vidriera digital.

Realizando los análisis anteriores, es una posición favorable para el lanzamiento de Club Bemol al mercado al no existir una marca que tenga el control de este servicio dentro de la República Argentina.

## **Dimensión de Mercado**

Al desarrollar un marketplace que busca unir a la demanda como a la oferta de esta necesidad latente, es necesario llegar a dimensionar ambas para poder estimar la dimensión total del mercado.

Con respecto a las salas de ensayos, no existe un registro único de los mismos a nivel nacional, ni siquiera una regulación legislativa para ellas, o informes del sector que hablen del mismo.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



En noviembre 2019, el sitio Semairén cuenta con 76 salas registradas en su sitio, pero con un fuerte foco en las que se encuentran en Capital Federal con 53. El sitio de Páginas Amarillas, siendo más federal que la plataforma anterior, cuenta con 153 resultados, teniendo la gran mayoría en esta misma ciudad con 103 resultados.

Realizando búsquedas por Google y Facebook adicionales, se han detectado cerca de 250 a nivel país. Estas tienen, en promedio, 2 espacios acustizados independientes cada uno de ellos, lo que nos da una posibilidad potencial de ofrecer 500 lugares a los músicos en cada momento.

Con respecto a la demanda en el sondeo realizado en el mismo tiempo que el punto anterior, la Ciudad de Buenos Aires cuenta con un dataset de bandas por barrio, en el cual cuenta con total de 2.300 en su haber. Hablando a nivel nacional, existe el Instituto Nacional de la Música (INAMU), un ente con el objetivo de impulsar el desarrollo musical en la nación, el cual cuenta con 55.542 socios registrados a noviembre 2019, considerando cualquier tipo de músico y estilo, tanto solista como banda.

Si consideramos que cada una suele ensayar una vez por semana y 2 horas en cada encuentro, esto representa una gran posibilidad de negocio que nadie en el mercado está aprovechando para introducirse y brindar un servicio extra, tanto a los músicos como a los establecimientos interesados.

## **Análisis del consumidor**

El perfil del consumidor de salas de ensayo en el país se encuentra conformado por hombres entre 18 y 44 años, principalmente de NSE ABC1, C2, C3 y D1 ubicadas en las principales ciudades del país.

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada de manera on line en foros y redes sociales destinadas a músicos, para conocer el uso que le dan a las salas, expectativas y adopción para una plataforma con las características de Club Bemol.

De dichos resultados puede afirmarse que ensayan 2 horas en los encuentros que hacen semanalmente, con un ticket promedio de \$650, monto que es pagado en su totalidad en efectivo.

El método preferido por los músicos para reservar los turnos es usando el WhatsApp, por lo que hay cierto contacto digital entre el usuario y la sala.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Más de la mitad indica que le interesaría utilizar una herramienta on line para realizar su reserva, haciendo hincapié la agilidad, comodidad y poder conocer la opinión de otros músicos acerca del lugar, y que estarían dispuestos a utilizar un tipo de pago digital. Cuando esto se cruza con el dato que el 95% de estas personas tienen un smartphone, se tiene un dato muy alentador hacia la adopción de una plataforma con las características de Club Bemol.

Sumado a esto, al requerir buscar una nueva sala de ensayo, más de la mitad acude a conocidos o amigos para obtener una referencia, por lo que tampoco existe una base de datos unificada en la que puedan buscar reseñas de salas de ensayo junto con sus características.

Considerando los resultados de la encuesta, la erogación de una banda en salas de ensayo por mes es de \$2.400, sin considerar gastos de alquiler de instrumentos o servicios adicionales. Si una banda consta de 4 integrantes, entonces cada uno de ellos estaría pagando \$600 mensualmente.

Por entrevistas, consultas y vivencias propias, la música identifica a una persona, y lo hace sentir parte de algo más junto a las amistades que comparten los mismos intereses. El hecho de llegar a hacer música, tanto propia como de otros, es poder llegar a tangibilizar esta pasión y hacerla propia.

Esta representación se hace con mucha dedicación y esfuerzo, ya que son pocos los que llegan a vivir de la misma, siendo un hobby de la gran mayoría de las personas, siendo un cable a tierra ese momento donde los músicos se reúnen a tocar.

## Diagnóstico

### FODA

- Fortaleza
  - Estrategia centrada en una solución digital.
  - Servicio único en el mercado con un enfoque hacia lo digital, lugar donde se encuentra el cliente.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- Baja inversión inicial por parte de las salas de ensayo en etapa de adopción.
- Debilidad
  - Fuerte poder de negociación y dependencia por parte de las salas de ensayo.
- Oportunidad
  - Ausencia de un competidor fuerte en el rubro.
  - Adopción digital de consumos por parte de usuarios y negocios.
  - Cambios del comportamiento del consumidor.
  - Como resultado de encuestas, el target está interesado en obtener una solución digital a la reserva de salas de ensayo.
- Amenaza
  - Barreras bajas de entrada por otros competidores.
  - Inestabilidad política y económica que genera una baja en el poder adquisitivo y ahorro de los consumidores.
  - Idiosincrasia de las salas de ensayo, queriendo quedarse al margen económica formal.

## Principales conclusiones

El macroentorno económico no augura una buena situación económica, siendo algo generalizado para la mayoría de las ramas económicas, tanto para emprendimientos como para negocios actuales. Sumado a esto, la baja del poder adquisitivo obliga a que las personas gasten menos, siendo actividades recreativas una de las primeras en ser consideradas por el usuario.

Además de darle beneficios exclusivos a los usuarios de Club Bemol y poder fidelizarlos para que puedan elegir la sala que mejor cubra sus necesidades, no se percibe que haya un aumento directo de la demanda por la incorporación de la plataformas. Las necesidades y la cantidad de los músicos se mantienen, es difícil que esta herramienta permita agrandar el mercado total. Por más que estas herramientas tengan otros beneficios latentes (comodidad, seguridad, tipo de pago), el usuario siempre quiere tener un panorama general de lo que puede disponer, en tiempo real y con la facilidad de un click para satisfacer sus necesidades. Para dar un ejemplo de esto, en el mercado de la movilidad, la



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



incorporación de Uber es muy difícil que haya creado una nueva necesidad en la gente. En lugar de eso, le permitió a la gente migrar su consumo a una nueva herramienta digital, la cual brinda nuevos tipos de beneficios a los consumidores.

Al haber identificado la gran cantidad de transacciones que se efectivizan y que nadie esté formando parte de esta relación, sumado al interés detectado para tener una herramienta que le ayude en su experiencia de reserva de salas de ensayo mediante las encuestas, realmente hace atractivo el desarrollo de la plataforma.

Para asegurar el éxito del lanzamiento de Club Bemol, se debe trabajar en las siguientes variables:

- Bloqueo de competencia

Dentro de los negocios digitales, el que pisa primero suele pisar más fuerte, especialmente si ambas partes encuentran un beneficio percibido importante en el servicio que se le puede brindar. Al no haber un fuerte competidor actualmente haciendo de enlace entre las salas de ensayo y los músicos, es necesario aprovechar la situación y hacer lo posible para que ambas partes utilicen esta herramienta en lugar de otra,

- Adquisición de oferta

Una riesgo importante es que en la plataforma no haya la cantidad y calidad suficiente de salas de ensayo para poder seducir al potencial cliente, pero con una propuesta de valor tangible para estos negocios, se confía sumar una base considerable de salas. La fuerte cultura de no facturar y manejarse en efectivo puede ser una razón por la que estas no deseen formar parte de la misma, pero forma parte del lanzamiento hacerle ver a estos negocios hacia donde se está orientando los pagos a nivel mundial.

- Evitar salteo entre oferta y demanda

Luego que un marketplace haya realizado la conexión entre oferta y demanda, es factible que en próximas transacciones se decida saltarse al intermediario. Una persona haya utilizado por primera vez el servicio, o que haya encontrado una sala que se amolde a su necesidad, ¿qué lo detiene que llame directamente a esta para realizar la sala? ¿Cómo evitar que los negocios le cobren lo mismo, o menos, a sus clientes para evitar pagar el fee de Club Bemol? Debe plantearse una táctica para evitar que esto no suceda.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Objetivos del negocio

## Bases estratégicas

Es fundamental para el lanzamiento de una marca y producto o servicio en el mercado, poder identificar y nombrar la visión, misión valores de la misma, para que las tácticas se encuentren alineadas a ellas, y sean una guía para cualquier toma de decisiones en la startup.

Visión:

*“Ser los líderes en experiencia e innovación en el mercado Latinoamericano para potenciar a los músicos y su comunidad, sin importar el nivel y estilo, para que puedan desarrollar su creatividad y transmitirla al mundo.”*

Club Bemol aspira a poder desarrollar una solución a medida de la necesidad de los músicos en cualquier parte de Latinoamérica. Con un foco siempre en el cliente, se busca que acudan a la herramienta para cualquier inconveniente que quieran solucionar, para que puedan enfocarse en lo que lo que verdaderamente les apasiona: hacer música con amigos.

Misión:

*“Brindar una solución tecnológica específica al alcance de cada músico para poder facilitar su desarrollo como tal.”*

Club Bemol nace como un marketplace para permitir al músico ahorrar tiempo a la hora de reservar una sala, identificando su necesidad puntual y poder brindar una solución específica, con la suficiente escalabilidad a futuro para poder identificar e implementar nuevas.

Valores:

*Trabajar con la misma pasión con la que nuestros clientes hacen música.  
Compromiso con nuestros clientes para seguir mejorando junto a ellos.*



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



*Foco en el cliente y las necesidades que tienen en su camino.*

## Objetivos

El objetivo estratégico del proyecto es el siguiente:

- Lanzar Club Bemol en septiembre 2020 en CABA y Gran Buenos Aires y posicionarla como la plataforma más elegida por los músicos para 2021

## KPIs

Etapas 1 - Marzo 2020 - Septiembre 2020: Alianza con partners.

- 50 salas de CABA y GBA montadas a la plataforma.

Etapas 2 - Septiembre 2020 - Marzo 2021 : Generación de awareness y conversiones

- 10.000 cuentas de músicos generadas.
- 15% de cuentas generadas hayan realizado una reserva.
- 25% de repetición de reserva por parte de los usuarios
- Redimir un 10% de los Puntos Club Bemol emitidos a los socios.
- 25% de las reservas pagadas mediante MercadoPago.

# Estrategia

## Análisis de producto

Club Bemol será un marketplace desarrollado como una web responsive en una primera etapa.

Se posicionará en el mercado como un servicio con un atributo y beneficio único en el mercado, donde sea lo primero que piense el músico cuando tenga que reservar una sala de ensayo, o buscar información sobre alguna de ellas.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Descripción del producto

Club Bemol será un marketplace que unirá a salas de ensayo y músicos de todo el país. Por un lado, potenciará el negocio de los primeros, brindando una presencia digital fuerte, información sobre sus clientes y soporte en las tareas operacionales del día a día. Por otro lado, a los clientes buscará darle conocimiento de establecimientos disponibles, facilidad de pago y un programa de beneficios.

## Beneficios para músicos

- Simpleza y ahorro de tiempo: Con una simple búsqueda de día y rango horario, puede visualizar las salas que se encuentren disponibles que se amolden a su necesidad.
- Mapa: Podrá ver las salas que le queden más cómodo.
- Pago ágil: Puede pagar con mercadopago los servicios consumidos en la sala.
- Reputación: Puede visualizar los comentarios de una sala que hayan dejado otros usuarios.
- Club de beneficios: Con sus reservas, pueden sumar puntos de Club Bemol y luego canjearlos por horas de ensayo.

## Beneficios para salas

- Presencia digital: Actualmente las salas son pequeñas empresas, muchas veces hasta manejadas por sus propios dueños, por lo que no tienen la fuerza o el conocimiento de contar con perfiles en redes sociales, o si lo hacen, no pueden explotarlo con su máximo potencial.
- Fidelización de clientes: se dará la opción de repetir reservas rápidamente a los músicos, lo cual fomentará que, de haber sido buena la experiencia en una sala, esta se repita. Sumado a esto, al realizar reservas se sumarán puntos Club Bemol, lo cual permitirá canjearlo por más horas en estos establecimientos.
- Mejoras operativas: Tendrán una herramienta para manejo de reservas, ya sea para los que hagan por fuera de Club Bemol, o las que hagan los músicos automáticamente desde la web.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- Prevención ante cancelaciones; podrán ver el historial de las bandas, incluso si realizaron cancelaciones sin previo aviso en esta u otra sala, por lo que la sala podrá contactarlos para corroborar si asistirán. Sumado a eso, del lado del cliente existirán notificaciones previas, desde la cual, de ser necesario, podrá cancelar fácilmente la reserva.
- Conocimiento de clientes: tendrán una ficha completa de los músicos, pudiendo ver sus integrantes y si visitaron previamente la sala.

### **Descripción de funcionalidades para el usuario final**

Las bandas tendrán las siguientes pestañas que podrán visualizar y modificar una vez hayan ingresado:

- Perfil: aquí podrán modificar sus datos, incluyendo:
  - Nombre de la banda.
  - Integrantes de la banda.
  - Teléfonos y mails de contacto.
  - Estilo musical.
  - Barrio y provincia.
  - Horarios y días de preferencia.
- Reservas: En esta pantalla tendrán 2 opciones:
  - Nueva reserva: los integrantes podrán realizar una reserva desde esta opción
  - Historial de reservas: aquí las bandas podrán ver el día, horario y lugar visitados, con los consumos realizados y la cantidad de Puntos Club Bemol acumulados.
- Puntos Club Bemol: podrán ver el resumen de puntos adquiridos, con el detalle de movimientos de los mismos, con la posibilidad de canjearlos en ese momento por canjes web.

### **Descripción de funcionalidad para las salas de ensayo.**

Es requisito poder ayudar a los partners en la gestión, pagos e información que le brindarán a sus clientes, razones por las cuales verán el valor agregado de sumarse a Club Bemol.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Las salas completarán su perfil de la manera más detallada posible, lo cual permitirá al cliente tener la máxima información posible para llegar a tomar la decisión. Se le solicitará informen lo siguiente:

- Nombre de sala.
- Dirección.
- Días y horarios de atención.
- Información de salas:
  - Tamaño.
  - Equipos disponibles.
- Servicios extra:
  - Bar.
  - Alquiler de instrumentos.
  - Alquiler de equipos
- Modalidades de pago
- Premios disponibles para ser canjeados

Desde su perfil de administrador habrá una pestaña de calendario donde se podrá:

- Agendar/modificar/cancelar reservas de bandas que decidan hacerlo de manera offline (presencial, telefónica, whatsapp, mail, otras).
- Visualizar reservas de bandas que hicieron de manera online.

Sea el caso que se haya realizado, las salas podrán ver la siguiente información de las bandas:

- Nombre de banda.
- Integrantes.
- Estilo musical.
- Datos de contacto.
- Forma de pago.
- Cantidad de Puntos Club Bemol.
- Frecuencia de uso.
- Tipos de reserva.
- Cantidad de reservas hechas en la sala actual.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Tendrán un módulo de cuenta corriente, donde podrán visualizar los ingresos totales, diferenciando entre las bandas que pagaron mediante la plataforma, y los que decidieron realizar por otros medios de pago, con un apartado especial de los ingresos por canjes realizados a las bandas por puntos Club Bemol.

En caso que una sala haya seleccionado el tipo de suscripción premium, puede contar con las siguientes posibilidades:

- Módulo de ofertas: Aquí las salas podrán ofrecer ciertos días y horarios no pico como un combo con un precio especial, para que los clientes puedan aprovechar.
- Resultado de búsqueda: mejor posicionamiento en las búsquedas dentro de la página, junto a un color distintivo de destacado.

### **Puntos Club Bemol**

Para evitar y desalentar el salteo de la página para realizar las reservas, tanto por parte de los músicos como por las salas de ensayo, seguramente para evitar pagar el fee de la página, se desarrollará un sistema de beneficio llamado Puntos Club Bemol.

Este actuará como programa de fidelidad, donde las bandas sumarán puntos de acuerdo a los consumos realizados, los cuales pueden ser canjeados por horas de ensayo en las salas afiliadas.

El 20% de la comisión a las salas será direccionado a este banco de puntos, y cuando un músico decida realizar un canje de puntos, el monto correspondiente será devuelto a estas como crédito para la siguiente facturación.

En caso que la reserva la realice la sala en nombre de un músico, al haber recibido un contacto por fuera de la web, se debe completar el nombre de la banda para poder asignarle estos puntos correctamente.

En caso de no usarse en un canje, los puntos se vencen a los 18 meses de asignados o una inactividad de la plataforma de 6 meses, al igual que la media de los programas de fidelidad.

### **Personalidad de marca**

Si Club Bemol fuera una persona, tendría las siguientes características:

- Hombre.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- Entre 18 y 25 años.
- Techie.
- Moderno y atento a las tendencias.
- Vestimenta casual.
- Muy efusivo con sus 2 pasiones, la música y la tecnología.
- Desarrollador Freelance como profesión.

### Funnel de conversión

A continuación, se detalla el funnel de conversión que tendrá un usuario medio de la plataforma desarrollada:

*Figura 3. Funnel de conversión de Club Bemol*



*Fuente: Elaboración propia.*



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



En la etapa de Awareness se encontrará la fase del plan de lanzamiento hacia los músicos, con un fuerte apalancamiento en redes sociales y publicidad en ellos o motores de búsqueda, se dará a conocer a dicho target la plataforma Club Bemol y sus beneficios.

El siguiente paso se da con la curiosidad de los socios tras la publicidad, por lo que decide ingresar a la web para obtener más información.

Luego de esto, decide probar la experiencia digital de reservar una sala mediante el sitio, siendo el primer reemplazo del uso actual, cambiando su comportamiento.

En esta etapa es cuando se lo invita a que se registre con sus datos personales, priorizando la conversión y que realice una reserva antes que obtener su información.

Por último se encuentra la fase de fidelización del cliente, cuando recurrentemente la utiliza para reservar salas de ensayo. En esta además es esperable que realice otras acciones como recomendarla a sus amigos, dejar reseñas de sus experiencias para que otros músicos puedan conocer más sobre las salas de ensayo, y comience a realizar canje de sus Puntos Club Bemol por beneficios en estos negocios.

## **Estrategia de precio**

La estrategia principal en la definición del precio es consolidar la relación con los canales, evitando que ingrese competencia en el segmento, y de otorgar un sentimiento de gratuito por parte del cliente, dando una percepción aún mayor al valor que recibe por utilizar el portal.

Para monetizar y que el proyecto genere ganancias, se llevará adelante el siguiente esquema de precios de acuerdo al usuario:

- Bandas

Gratuito para los usuarios finales que se sumen y decidan utilizar las reservas por el portal, sin costo fijo de ningún tipo aunque se generen un usuario.

- Salas de ensayo

Se utilizará una estrategia basada en el pricing utilizado por Mercado Libre, el marketplace más importante de la región, siendo uno que los negocios están en



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



conocimiento los negocios del país. En el mismo, se cobrará un porcentaje de comisión del monto de la reserva y servicios asociados de la siguiente manera:

	Standard	Premium
Fijo	-	-
Variable	12%+IVA	20%+IVA

- Espacios publicitarios

Se ofrecerán las siguientes opciones para que otros partners (casas de música, luthiers, productoras, marcas de ropa, entre otros) puedan posicionarse dentro de la página y puedan dirigir su oferta a un segmento específico:

- Banners: \$5.000 por mes + IVA.
- E-mail marketing: \$2.000 por mes + IVA para los distintos mails que se envíen, ya sea confirmación de cuenta, reserva o newsletters ofrecidos, los cuales se enviarán a la totalidad de la base.

### **Estrategia de comunicación**

Los objetivos que se desean alcanzar con la estrategia de comunicación están orientadas a generar awareness de la plataforma web en los músicos, ya que esta se desarrollará en la etapa de lanzamiento del mismo, consolidando a Club Bemol como la mejor herramienta para reservas de sala y pueda estar en su top of mind siempre que tengan la necesidad de reservar. Luego de esto, orientar a los usuarios al uso de la herramienta, utilizando herramientas de retargeting para los abandonadores.

Para poder llegar a cumplir con la notoriedad buscada y llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales, se buscará tener una estrategia de comunicación integrada, en la cual se buscará lograr una cobertura 360 grados de los clientes, involucrando varios canales de contacto en los cuales los músicos se encuentran disponibles, para poder entablar un diálogo con ellos.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



### ***Etapa 1: Awareness y consideración***

El primer paso es hacer todo lo necesario para que los músicos conozcan la plataforma y generar visibilidad entre ellos. Para ello, se llevarán adelante las siguientes acciones:

- Generar contenido del tipo higiénico sencillo y claro orientado a nuestro target para informarle de los beneficios del uso de la plataforma Club Bemol, sumado a pequeñas capacitaciones de la misma para ayudar a la transición digital. Este será distribuido por los siguientes canales:
  - Google Ads:
    - Display.
    - Palabras clave.
  - Redes sociales:
    - Instagram.
    - Facebook.
    - Youtube.
  - Spotify
- Optimización SEO de la página web, para poder posicionar en el primer lugar a la plataforma en los canales de búsqueda, utilizando la herramienta MOZ para medir el correcto impacto.
- Participación en banners y acciones de e-mail marketing de nuestros partners Musiquiatra e INAMU
- Activación BTL en la Muestra Música 2020
- Distribución de material POP de la plataforma en las salas de ensayo adheridas a la web, pudiendo ser púas y banners.

### ***Etapa 2: Evaluación y Compra***

En esta siguiente etapa, nuestro target conoce la marca y debemos orientarlo a que realice su primer reserva en la web.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



En caso que ya se haya registrado pero no haya terminado la compra, orientaremos al usuario por medio de mails a que regrese y pruebe la experiencia de reservar mediante Club Bemol, además incluyendo cupones de descuento.

Sumado a esto, debemos comunicarle las ofertas y promociones a través de mail y redes sociales, incluyendo novedades, ya sean nuevas funcionalidades o nuevas salas de ensayo adheridas.

### ***Etapa 3: Retención y recomendación***

En esta etapa ya contamos con una fuerte base de datos de los usuarios con sus comportamientos, por lo que se generará contenido del tipo Hub para que regrese y orientarlo de acuerdo a sus consumos.

A aquellos abandonadores se les enviarán cupones de descuento para que puedan volver a utilizar la reserva, y a aquellos que recomienden nuevas cuentas se les regalará puntos Club Bemol como forma de premiación, lo cual estará automatizado mediante la herramienta Doppler.

## **Plan táctico**

### **Estrategia de lanzamiento**

Para el éxito de la plataforma, es necesario que primeramente se genere una base fuerte e interesante de salas de ensayo para luego llamar a los músicos a que se sumen a la misma y estos interactúan mediante la misma.

Es por esto que se estará dividiendo el esfuerzo táctico en 2 etapas. La primera será generar una fuerte base de salas de ensayo para ofrecer en la plataforma y le resulte atractivo a los músicos, y la segunda destinada a estos último.. En esta, que comenzará con el lanzamiento del servicio al mercado, se buscará generar awareness y branding de la herramienta en el público, junto con la generación conversiones y uso de la herramienta.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Esto se puede visualizar de la siguiente manera:

	Etapa 1	Etapa 2
Desde	Marzo 2020	Septiembre 2020
Hasta	Septiembre 2020	Febrero 2021
Nombre	Captación de oferta	Generación de awareness y conversiones

### **Etapa 1: Captación de oferta.**

Con el objetivo puesto de llegar a 50 salas de ensayo para la Muestra Música a realizarse en septiembre del 2020, desde marzo de dicho año se harán acciones para demostrar la potencialidad del proyecto a las salas de ensayo y decidan formar parte de la propuesta de Club Bemol. Como se indicó previamente, es fundamental contar con una buena oferta para poder brindarle a los músicos, los cuales deben sentirse atraídos y tentados por los servicios de la web.

Estas acciones serán uno a uno, es decir, se contactará individualmente a las salas de ensayo para ofrecerles subirse a la plataforma en esta instancia, detallando los beneficios del mismo. Estas contarán con una bonificación del 100% de los costos fijos de suscripción durante los primeros 3 meses de la siguiente etapa de despliegue, para que puedan promover el uso del mismo, es decir, los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2020. De esta manera, las salas no tendrán un costo indirecto para sumarse a la plataforma, en el interín se van adhiriendo músicos a la plataforma.

Sumado a esto, también se buscará sumar oferentes en banners publicitarios de la página, con una bonificación del 50% del costo de los tres meses comentados previamente.

Esta acción estará centrada en captar a salas de ensayo que se encuentre en la zona de Capital Federal y Gran Buenos Aires, ya que en esta zona se encuentra la mayor densidad de salas de ensayo en la actualidad, sumado a una masa crítica de músicos. Si alguna que se encuentre por fuera de esta zona quisiera subirse formar parte de la



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



plataforma, podrá realizarse sin problema alguno debido al nulo costo de instalación e inversión que se requiere.

Las salas que formen parte de la plataforma tendrán acceso a un e-learning para capacitación en la misma.

## **Etapa 2: Generación de awareness y conversiones.**

Esta etapa estará orientada directamente a los músicos, los usuarios finales de Club Bemol, buscando generar conocimiento de la marca y pequeñas capacitaciones del mismo, lo cual permitirá transmitir sus beneficios y facilitará la gestión del cambio requerida por el uso de una nueva herramienta. Luego, habiendo captado una base importante de potenciales clientes, el plan se enfocará en realizar conversiones en la web, es decir, que los clientes reserven, paguen y hagan canjes de sus puntos Club Bemol directamente desde la plataforma web.

El mayor hito de despliegue será el día de lanzamiento de plataforma al público, y será en coordinación con una acción offline, siendo un stand en la Muestra Música, la exposición de emprendedores de la música más grande de Latinoamérica, que se realizará en La Rural en septiembre del 2020. Será objetivo principal generar early adopters en los asistentes del evento, ya que son potenciales usuarios de la herramienta, y es necesario aprovechar su concentración en el mismo.

En el stand se le mostrará una demo del producto final a los usuarios, junto con púas con el logo de Club Bemol de regalo como pequeños souvenirs. Además, habrá banners QR donde los músicos podrán registrarse al leerlos con los celulares, acción la cual les brindará códigos de descuento para que puedan realizar las primeras reservas y familiarizarse con la herramienta.

Sumado a esto, se hará presencia en todas las salas de ensayo que se encuentren subidos a la plataforma, ya que son la cara tangible de Club Bemol. En ellas, habrá banners invitando a la gente a registrarse y usar la plataforma, junto con instrucciones y cupones de descuento para ingresar al momento de realizar el pago. No hay que dejar de lado la conversión de estos para que los partners vivencien el impacto de la plataforma en su negocio y sigan formando parte de la misma



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Como es una plataforma de uso on line, está más que claro que no debe descuidarse la comunicación por este medio, por lo que se harán las siguientes acciones:

- Sponsor del portal Musiquiatra: este es el portal de músicos más grande del país con más de 44.000 inscriptos a noviembre 2019. Este convenio consta de aparecer en él como sponsor mediante un banner, y que Ariel Pozzo, el dueño del sitio e influencer, haga un video de los beneficios de la plataforma, junto a compartir esto en sus redes sociales y proveer de cupones de descuento a los miembros del foro.
- Partnership con INAMU (Instituto Nacional de la Música): se coordinará con este ente público para otorgar códigos de descuento a sus miembros a cambio de formar parte de sus cadenas de comunicación, tanto en redes sociales, en los beneficios ofrecidos en su web y en las newsletters semanales que envían.
- E-mail marketing: se enviarán comunicados semanales a la base de 2.000 músicos generado, de acuerdo a su nivel de actividad y segmentación, se enviarán distintos mensajes, incluyendo códigos de voucher con descuento en las reservas de sala.
- Publicidad pautaada para target en Google Adwords, Youtube, Spotify, Facebook e Instagram.

Al finalizar esta etapa del plan, se analizarán los resultados del impacto en las salas de ensayo para saber si lo que originalmente se planteó fue llevado a cabo. Sumado a eso, entrevistas en profundidad con las salas que tuvieron mayor y menor tasa de éxito, junto a músicos que realizaron la mayor cantidad de reservas, para conocer sus opiniones de la plataforma y llevar a cabo las siguientes etapas en el desarrollo de la plataforma.

## **Cronograma**

El cronograma de actividades se verá representado de la siguiente manera:

### Etapa 1



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



	2020																											
	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Captación de salas de ensayo																												
Capacitación																												
Venta de banners																												
Acciones BTL en salas																												

Etapa 2

	2020																2021									
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Activación Muestra Música																										
Envío de vouchers																										
Sponsoreo Musiquiatra																										
Sponsoreo INAMU																										
Video Ariel Pozzo																										
Comunicación																										
-E-mail marketing																										
-Google																										
-Instagram																										
-Facebook																										
-Spotify																										
-Youtube																										

# Presupuesto

Para el correcto desarrollo de la estrategia de lanzamiento previamente propuesta, se consideran las siguientes erogaciones para poder llevarlo a la práctica durante el primer año:



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



	2020				2021								Total
	Sep	Oct	Nov	Dec	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	
Canje de puntos				-16.200	-17.010	-17.861	-19.647	-21.611	-23.772	-26.150	-28.765	-31.641	-202.656
Stand Muestra Música	-60.000												-60.000
Soporte BTL	-65.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-120.000
Diseño	-15.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-70.000
Sponsoreo Musiquiatra	-36.000												-36.000
Community manager	-8.500	-8.500	-8.500	-8.500	-8.500	-8.500	-8.500	-8.500	-8.500	-8.500	-8.500	-8.500	-102.000
Producción web	-1.070.000												-1.070.000
Estrategia SEO	-20.000												-20.000
Publicidad digital	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-378.000
	-1.306.000	-50.000	-50.000	-66.200	-67.010	-67.861	-69.647	-71.611	-73.772	-76.150	-78.765	-81.641	-2.058.656

## P&L

A continuación se mostrará el cuadro de ganancias y gastos del primer año luego del lanzamiento, es decir, septiembre 2020 a agosto 2021. En el mismo se realizan las siguientes consideraciones:

- No hay ajuste por inflación
- Se bonifica la suscripción para los primeros 3 meses de la sala
- A partir de diciembre, los músicos comienzan a realizar canjes por reservas o consumos por la mitad de los puntos Club Bemol emitidos.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



	Total	
<b>Ingresos</b>	3.058.008	
Tráfico	1.005.907	
% de conversión	1,3%	
Cantidad de usuarios	11.643	
Ticket promedio	600	
Comisión por venta	0	
Bonificaciones	-661.046	-21,62%
Facturación reservas	3.353.055	109,65%
Cantidad de mailing	18	
Facturación mailing	36.000	1,18%
Cantidad de Banner	66	
Facturación Banner	330.000	10,79%
<b>Gastos operativos</b>	-3.099.056	101,34%
Gastos Marketing	-2.058.656	67,32%
Gastos administrativos	-384.000	12,56%
Sueldos	-638.400	20,88%
Mantenimiento web	-18.000	0,59%
Utilidad a/impuestos	-41.047	-1,34%
Impuestos	-14.367	
Utilidad neta	-41.047	-1,34%

## Consideraciones finales

Con el desarrollo de este trabajo tuve la posibilidad de integrar conceptos vistos durante los 2 años de especialización. El producto final es este trabajo, siendo el fruto de la combinación de una vocación y una pasión, con el objetivo de implementarlo en una problemática en la que constantemente me topo.



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Los consumidores están cada vez más activos e informados en cada etapa de su proceso de compra gracias a las nuevas tecnologías que tienen al alcance de su mano. El desarrollo de este cambio en su comportamiento está haciendo que, poco a poco, los negocios se den cuenta que tienen que formar parte de este ámbito para estar en el radar de sus clientes.

En el mercado de la reserva de salas de ensayos, se llegó a la conclusión que no hay una plataforma que se encuentre presente integralmente en las 4 etapas del proceso de decisión de compra de los músicos. Es por ello que surgió este plan de marketing, para plasmar cómo se iba a llevar a cabo el lanzamiento de una plataforma que pueda unir a satisfactoriamente la demanda con la oferta, desde el precio de los servicios hasta la comunicación, y observando principalmente los requerimientos y costumbres del cliente y el mercado.

Se pudo evidenciar mediante encuestas a potenciales clientes su alto interés por una plataforma que pueda resolver esta problemática, que además permita nuevas formas de pago y premie al consumidor por su uso.

Observando la comunicación que se realiza para dicho lanzamiento, se realizó una propuesta integral, priorizando el uso de canales digitales, principalmente Facebook e Instagram.

Club Bemol le brindará una solución sencilla a los músicos para poder satisfacer sus consumos de la manera más sencilla e inteligente posible, y a las salas de ensayo le brindará nuevo mercado y soluciones operativas, junto a una mejor exposición y presencia digital, insertándolas a un mundo 2.0.

## Referencias bibliográficas

### Bibliografía



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- Garcia, Rosana. (2014) Creating and marketing new products and services. EEUU: CRC Press.
- Vicente, M. (2009). Marketing y competitividad (1 ed). Argentina: Pearson educación.
- Best, G (2013). Market based management. Strategies for growing customer value and profitability (6 ed). Estados Unidos, Pearson
- Lecinski, J., (Abril 2011). “ ZMOT: Winning the Zero Moment of Truth”, . Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>
- Kotler, P, Armstrong, G. (2007) Marketing versión latinoamericana. (11. ed.) México: Pearson educación.
- Redacción de Veronese Producciones (2017). Pedidos Ya hace historia en movimiento. Recuperado de <http://veroneseproducciones.com/pedidos-ya-hace-historia-en-movimiento/>
- Vailli, P. (18 de febrero de 2017). Aseguran que un 28,6% del PBI se mueve en las sombras. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/aseguran-que-un-286-del-pbi-se-mueve-en-las-sombras.phtml>
- Redacción de PuroMarketing (2012). Logar un cliente nuevo es 6 veces más caro que retener uno antiguo. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/53/13504/lograr-cliente-nuevo-veces-carro-retener-antiguo.html>
- Buenos Aires Data (2019). Bandas por Barrios. Recuperado de <https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/bandas-por-barrios>
- Redacción de ReasonWhy (2019). Uber en datos: el secreto del éxito de las VTC. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/uber-datos-secreto-exito-vtc>
- Garcia Vega, M. (20 de junio de 2014). La imparable economía colaborativa. Recuperado de [https://elpais.com/economia/2014/06/20/actualidad/1403265872\\_316865.html](https://elpais.com/economia/2014/06/20/actualidad/1403265872_316865.html)
- Bailey, D. (23 de mayo de 2017). What all successful marketplaces have in common. Recuperado de <https://medium.dave-bailey.com/the-markets-where-marketplaces-dont-work-fb53d11bc354>



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- Karwatka, T. (18 de julio de 2018). Who and how will succeed on marketplaces? Recuperado de <https://divante.com/blog/succeed-marketplaces/>
- De Toma, S. (27 de abril de 2018). CÓMO CREAR UNA APP COMO UBER O AIRBNB Y QUE SEA UN NEGOCIO. Recuperado de <https://www.infotechnology.com/entrepreneurds/Como-crear-una-App-como-Uber-o-AirBnB-y-que-sea-un-negocio-20180427-0008.html>
- Redacción de PuroMarketing (20 de marzo de 2019). Cómo ha cambiado el lanzamiento de un producto y los nuevos pasos que las marcas deben seguir. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/13/31841/como-cambiado-lanzamiento-producto-nuevos-pasos-marcas-deben-seguir.html>
- Hearn, I. (26 de Junio de 2019). How the Internet has Changed Buying Behavior. Recuperado de <https://www.impactbnd.com/blog/how-has-the-internet-changed-buying-behavior>
- Maram, L. (17 de febrero de 2016). Los 4 Momentos de la Verdad, trabajando con redes sociales y mkt de contenido. Recuperado de <https://www.luismaram.com/los-4-momentos-de-la-verdad-en-el-marketing/>
- Del Campo Fernandez, A. (14 de diciembre de 2018). Tendencias e-Commerce y Comercio Electrónico 2019. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-e-commerce/>
- Redacción de NexteCommerce (12 de junio de 2018). El eCommerce y los cambios de los hábitos de compra. Recuperado de <https://next-ecommerce.com/blog/el-ecommerce-y-los-cambios-de-los-h%C3%A1bitos-de-compra>
- Redacción de The Whole Brain Group. (21 de abril de 2017). Most Important KPIs By Funnel Stage: Awareness. Recuperado de <https://blog.thewholebraingroup.com/most-important-kpis-by-funnel-stage-awareness>
- Lohse, G.L., Bellman, S. and Johnson, E.J. (2000). Consumer buying behavior on the Internet: Findings from panel data (Tesis de posgrado, Murdoch University). Recuperado de [https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/8571/1/consumer\\_buying\\_behaviour.pdf](https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/8571/1/consumer_buying_behaviour.pdf)



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- Long, E & Mandel, M (Abril de 2018). La App Economy de Argentina:2018. Recuperado de [https://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2018/04/PPI\\_ArgentinaAppEconomy\\_TRANSLATED.pdf](https://www.progressivepolicy.org/wp-content/uploads/2018/04/PPI_ArgentinaAppEconomy_TRANSLATED.pdf)
- Escamilla, G (10 de mayo de 2017). Proceso de compra del consumidor: qué es y cuál es su importancia para una estrategia de Marketing Digital. Recuperado de <https://www.rdstation.com/es/blog/proceso-de-compra/>
- Salas de Ensayo Argentina (s.f.) Recuperado de <https://www.facebook.com/groups/1531289663769970/>
- Musiquiatra (s.f.) Recuperado de <https://www.musiquiatra.com/>
- Global Payments Report. ( Noviembre 2018). Recuperado 10 diciembre, 2019, de [https://www.worldpay.com/content/dam/www\\_worldpay\\_com/en/docs/wp-global-payments-report.pdf](https://www.worldpay.com/content/dam/www_worldpay_com/en/docs/wp-global-payments-report.pdf)
- eCommerce Institute . (2019). eCommerce Report (2018-2019). Recuperado de <https://ecommercereport.org/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2019). Estudio anual de comercio electrónico (2018). Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Kemp, S (Enero de 2019). Digital 2019: Global Internet use accelerates. Recuperado de <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

## Figuras

Figura 1: Lecinski, J., (Abril 2011). “ ZMOT: Winning the Zero Moment of Truth”, . Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>

Figura 2: Lecinski, J., (Abril 2011). “ ZMOT: Winning the Zero Moment of Truth”, . Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



# Anexos

## Brief

A continuación se detalla un tipo de brief a entregar a la agencia publicitaria encargada para realizar el plan de medios en la etapa de lanzamiento de Club Bemol.

### 1) Situación actual

Se planea el lanzamiento del marketplace Blub Bemol, una plataforma orientada para músicos, con la primer funcionalidad de permitirles reservas las salas de ensayo, en septiembre del 2020, en el evento de la Muestra Música, la exposición de música más grande de Latinoamérica.

Actualmente no existe un competidor en este rubro más que Semairen, que se encuentra en una posición muy debilitada.

Hoy los músicos de a poco están migrando a la adopción digital, realizando las reservas por Whatsapp, pero hay una tendencia al uso de distintas herramientas para facilitar distintas tareas del día a día, donde Club Bemol quiere tener su presencia.

### 2) Objetivos y métricas

Objetivos:

- Registro de músicos en la plataforma.
- Reserva de salas mediante la plataforma.

Métrica:

- 2.000 músicos/bandas registradas en el primer semestre de la plataforma.
- 20% de los músicos registrados hayan realizado al menos una reserva en el primer semestre.

### 3) Call to Action



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Se busca a que las personas que les mostremos la publicidad tenga el siguiente funnel:

Conocimiento de marca → Entendimiento del valor → Registración en la plataforma → Reserva de una sala de ensayo.

#### **4) Ámbito de acción**

Se busca que la proyección sea CABA y GBA.

#### **5) Target**

Las actividades de publicidad tienen que estar orientadas a hombres entre 18 y 25 años, que residan en CABA y GBA, que demuestren gusto por la música, específicamente pop y rock. En lo posible, identificar por geografía si asistieron a salas de ensayo o recitales en el último año.

#### **6) Secuencia temporal**

Se iniciará toda la campaña el mismo día de la Muestra Música, al estilo Big Bang en todos los medios detallados, ya que la estrategia de lanzamiento es un secretismo total de la herramienta hacia los clientes.

#### **7) Estilo comunicacional**

Se solicita un estilo de tono informal y joven hacia el cliente, con tonos de humor que evoque a la pasión por hacer música.

El propósito principal es informar sobre la plataforma, pero también educar con todos los beneficios que la misma tiene, sin llegar a abrumar con el contenido, el cual debe ser con un lenguaje sencillo.

#### **8) Mix de medios**



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Se espera pautar publicidad en los siguientes medios:

- Google:
  - Banners en web asociadas.
  - Resultados con palabras claves.
- Facebook:
  - Fotos.
  - Secuencias.
- Instagram:
  - Stories.
  - Fotos.
  - Secuencias.
- Spotify.

## **Guía de preguntas de encuesta**

### **Sección 1: Filtro**

1. ¿Usted ha utilizado los servicios de una sala de ensayo en el último año?

### **Sección 2: Salas de ensayo**

- ¿Con qué frecuencia semanal vas a una sala de ensayo?
  - Una vez por semana
  - Dos veces por semana
  - 3 o más veces por semana
  - Una vez cada quince días
  - Una vez al mes
  - Menos frecuencia
- ¿Cuál es la duración promedio de un ensayo?
  - 1 hora
  - 2 horas
  - 3 horas
  - Más de 3 horas



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- ¿Qué medio utilizas para reservar una sala?
  - Llamada telefónica
  - WhatsApp/Otra App
  - Correo electrónico
  - Facebook
  - Otra
- ¿En los últimos 5 ensayos, siempre fuiste a la misma sala?
  - Sí
  - No
- Indique el valor que le otorga a las variables a la hora de considerar a una sala, siendo 1 poco importante y 5 muy importante
  - Cercanía geográfica
  - Disponibilidad horaria
  - Equipamiento de las salas
  - Tamaño de las salas
  - Precio
  - Experiencias previas de la sala
  - Relación con el encargado/dueño
  - Servicios adicionales (Bar, grabación)
- ¿Qué método de pago usas para pagar la sala de ensayo?
  - Efectivo
  - Transferencia bancaria/depósito
  - Pago QR/Mercado Pago
  - Tarjeta de crédito/débito
  - Otra
- ¿Cuanto suele costar la hora de la sala de ensayo que frecuentás?
  - Menos de \$200
  - \$200 a \$300
  - \$300 a \$400
  - Más de \$400
- ¿Con cuánta anticipación solés reservar una sala?
  - En el mismo día



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- 1 o 3 días antes
- 4 a 7 días antes
- Más de una semana antes
- Más de 2 semanas antes
- Elija la/s razón/es por la que asiste a una sala de ensayos
  - Componer una canción
  - Practicar para un siguiente evento/concierto
  - Pasar el rato con amigos
  - Otra
- Al buscar una nueva sala para ensayar, ¿dónde solés buscar?
  - Google/Google Maps
  - Redes sociales
  - Referencias de amigos/conocidos
  - Folletos o revistas
  - Páginas amarillas/otros recopiladores
  - Otra

### Sección 3: Servicios de web para reserva de sala

- ¿Utilizarías una APP/web para reservar una sala de ensayo?
  - Sí
  - No
  - Tal vez
- ¿Porqué?
- Indique el valor que le otorga a las funcionalidades de una aplicación para reservar sala, siendo 1 poco importante y 5 muy importante
  - Reserva on line de la sala
  - Pago con tarjeta de crédito/débito
  - Mapa con localización de las salas
  - Visualizar equipos/tamaño de cada sala
  - Visualizar servicios (bar, alquiler de instrumentos)
  - Ver comentarios que dejaron otros músicos
  - Promociones y descuentos



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



- Club de beneficios (sumar puntos y canjearlos por horas de sala)
- ¿Qué tipo de medio de pago preferiría utilizar para reservar la sala de ensayo?
  - Efectivo
  - Tarjeta de crédito/Débito
  - Transferencia bancaria/depósito

#### Sección 4: Datos demográficos

- Género
  - Mujer
  - Hombre
  - Prefiero no decirlo
- Edad
  - Menor de 18
  - 18 a 24
  - 25 a 34
  - 35 a 44
  - 45 a 54
  - Mayor a 55
- Zona de residencia
  - Capital Federal
  - Gran Buenos Aires
  - Provincia de Buenos Aires
  - Resto del país
- ¿Tenés un smartphone?
  - Sí
  - No
- ¿Tu actividad/trabajo principal está relacionado a la música?
  - Sí
  - No



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



## Resultados de encuestas

A continuación se detallarán los resultados realizados por foros y redes sociales orientados a músicos durante el mes de septiembre 2019. La misma fue contestada por 176 personas, pero hubo un filtro previo donde se les consultaba a los encuestados si habían utilizado una sala de ensayo en el último año. Para esto, el 72% contestó de manera positiva, por lo que los resultados se centran en esta muestra, divididos en las secciones que les hicieron las consultas pertinentes.

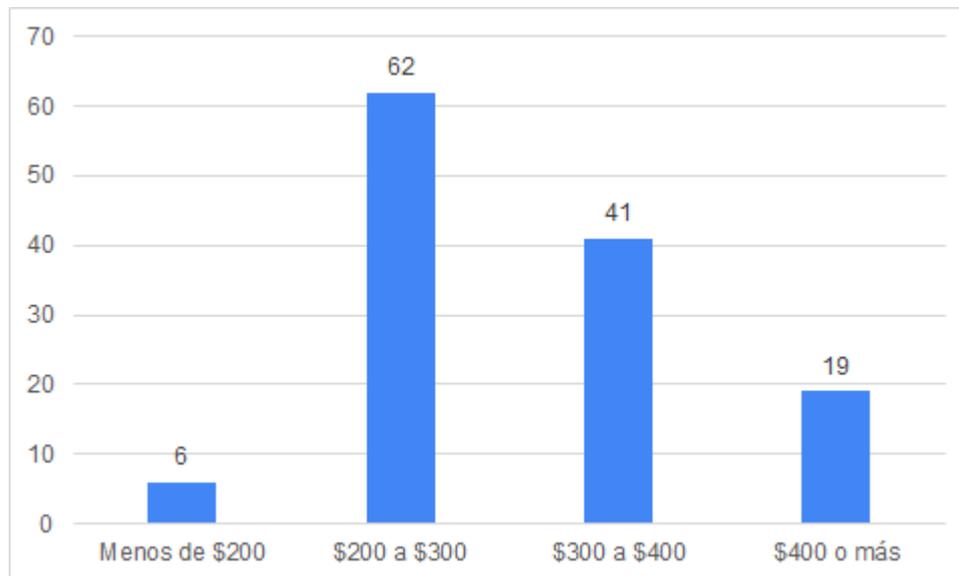
### Uso actual de salas de ensayo.

- La frecuencia semanal de ensayo es de una vez por semana (43%) seguida por dos en este mismo periodo (23%).
- El 85% informó que cada ensayo es de dos horas.
- Sobre esta muestra, 93 personas indicaron que realizan la reserva utilizando WhatsApp u otra App, mientras que 56 afirmaron que la realizan mediante una llamada telefónica.
- El 45% indicó que la reserva la realizan de 4 a 7 días antes, mientras que el 40% lo realiza de 1 a 3 días previos a la misma.
- El 77% de las personas indicaron que el principal objetivo del ensayo es para practicar para un próximo evento.
- Casi el 100% de los pagos fueron hechos mediante efectivo.
- El 73% de los encuestados afirmó que los últimos 5 ensayos fueron hechos en la misma sala, pero al buscar referencias para un nuevo lugar, el 54% busca referencias de amigos o conocidos, mientras que el 32% lo realiza en redes sociales.
- A continuación se visualiza el rango de precios por hora de las salas de ensayo de los encuestados, expresados en pesos argentinos:

*Gráfico 1: Precio por hora de alquiler de sala de ensayo*



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



*Fuente: Elaboración propia*

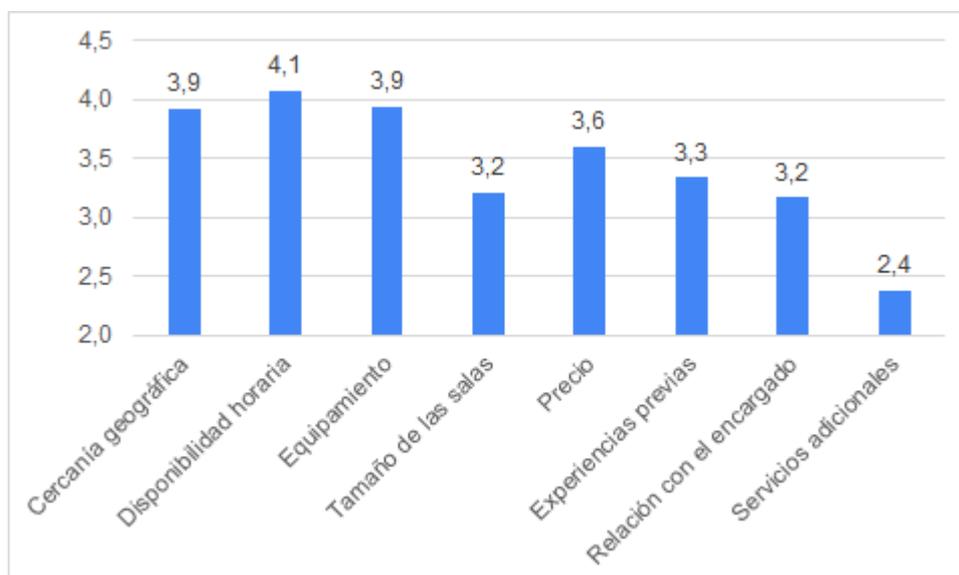
- Luego se deben indicar distintas variables que considera importante a la hora de elegir una sala de ensayo, siendo 1 poco importante y 5 muy importante, y los promedios de cada una son los siguientes:
  - Cercanía geográfica: 3.9
  - Disponibilidad horaria 4.1
  - Equipamiento de la sala: 3.9
  - Tamaño de las salas: 3.2
  - Precio: 3.6
  - Experiencias previas: 3.3
  - Relación con el encargado o dueño: 3.2
  - Servicios adicionales: 2.4

Esto se puede visualizar en el siguiente cuadro:

*Gráfico 2: Variables más importantes consideradas por usuarios*



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Fuente: Elaboración propia

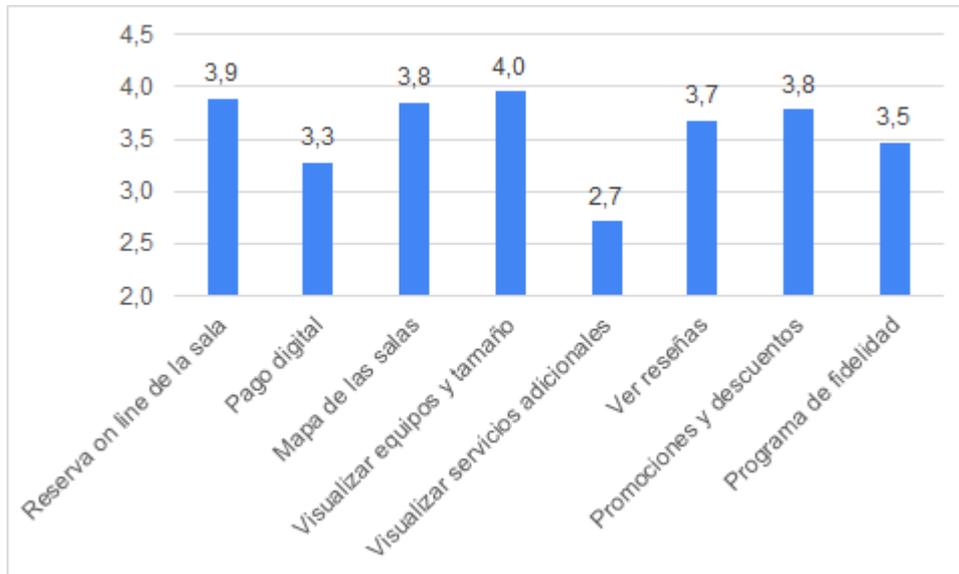
### Adopción de una herramienta web para reservar salas de ensayo.

- El 62% indica que consideraría utilizar una web o una app para reservar una sala, siendo su mayor fundamento comodidad y practicidad.
- El 55% indica que seguiría pagando en efectivo, pero un 41% estaría dispuesto a pagar de manera digital.
- Luego se deben indicar que valore distintas funcionalidades que pueda llegar a tener esta herramienta, siendo 1 poco importante y 5 muy importante, y los promedios de cada una son los siguientes:
  - Realizar reserva on line: 3.9
  - Realizar el pago de manera digital: 3.3
  - Ver las salas en un mapa: 3.8
  - Visualizar equipo y tamaño de las salas: 4.0
  - Ver servicios adicionales: 2.7
  - Leer reseñas de otros músicos: 3.7
  - Promociones y descuentos: 3.8
  - Contar con un programa de fidelidad: 3.5

Gráfico 3: Funcionalidades preferidas para desarrollo de herramienta



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

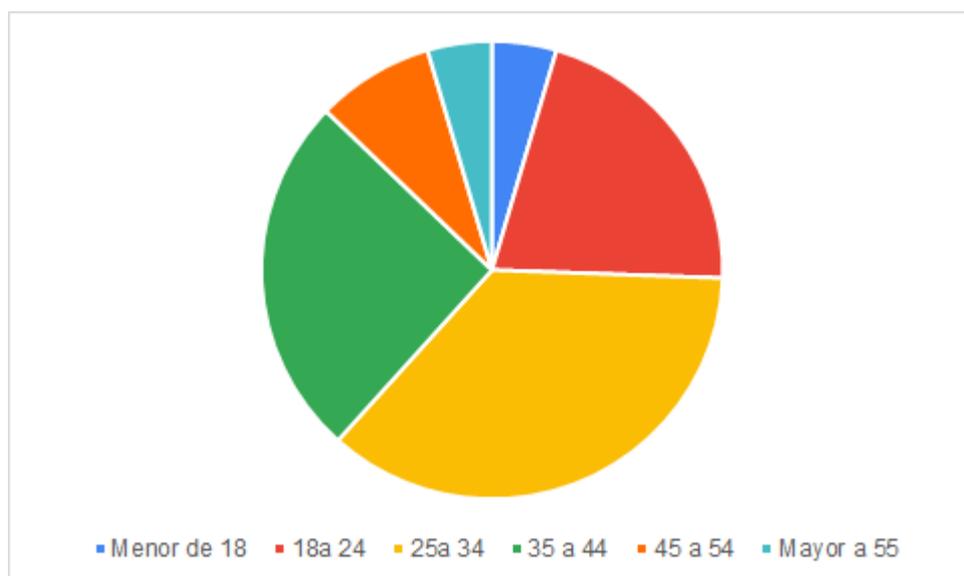


Fuente: Elaboración propia

**Datos demográficos de la muestra.**

- 97% de los encuestados son hombres.
- El 95% indica que tiene smartphone.
- El 77% indica que su actividad económica principal no está relacionada con la música.
- Rango de edad:

Gráfico 4: Edad de encuestados



Fuente: Elaboración propia

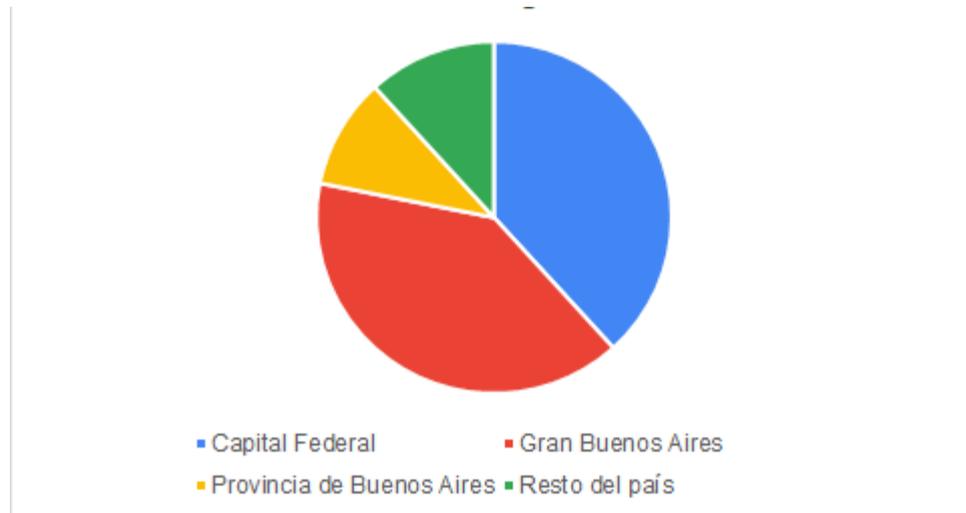
- Zona de residencia:



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Gráfico 5: Zona de residencia de encuestados



Fuente: Elaboración propia

## Detalle mensual de P&L



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



75.000	76.500	78.030	79.591	81.182	82.806	84.462	86.151	87.874	89.632	91.425	93.253	1.005.907
1,0%	1,0%	1,0%	1,1%	1,1%	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
750	765	780	875	893	911	1.014	1.034	1.054	1.165	1.189	1.212	11.643
600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
-216.000	-220.320	-224.726	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-661.046
216.000	220.320	224.726	252.143	257.186	262.330	291.901	297.739	303.694	335.582	342.294	349.140	3.353.055
-	-	-	1	1	1	2	2	2	3	3	3	18
-	-	-	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
-	-	-	2.000	2.000	2.000	4.000	4.000	4.000	6.000	6.000	6.000	36.000
2	2	2	4	4	4	8	8	8	8	8	8	66
5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
10.000	10.000	10.000	20.000	20.000	20.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	330.000
-1.392.700	-136.700	-136.700	-152.900	-153.710	-154.561	-156.347	-158.311	-160.472	-162.850	-165.465	-168.341	-3.099.056
-1.306.000	-50.000	-50.000	-66.200	-67.010	-67.861	-69.647	-71.611	-73.772	-76.150	-78.765	-81.641	-2.058.656
-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-32.000	-384.000
-53.200	-53.200	-53.200	-53.200	-53.200	-53.200	-53.200	-53.200	-53.200	-53.200	-53.200	-53.200	-638.400
-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-18.000
-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-18.000
-1.382.700	-126.700	-126.700	121.243	125.476	129.769	179.555	183.428	187.222	218.732	222.829	226.799	-41.047
-483.945	-44.345	-44.345	42.435	43.917	45.419	62.844	64.200	65.528	76.556	77.990	79.379	-14.367
-898.755	-82.355	-82.355	78.808	81.559	84.350	116.711	119.228	121.694	142.176	144.839	147.419	-41.047