.UBAeconómicas | posgrado

ENAP Escuela de Negocios y Administración Pública

# ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

# TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

## Plan de Marketing para el lanzamiento del marketplace de la marca "Castelverde" en el mercado argentino para abril de 2023

ALUMNO: JESICA DAIANA BARRESE

TUTORES: CECILIA MALOSETTI Y LAURA SCARDAMAGLIA

DICIEMBRE DE 2022

# Resumen Ejecutivo

El documento presentado a continuación recorre el desarrollo de un Plan de Marketing para el lanzamiento de un marketplace de decoración en Argentina para el año 2023.

La empresa, conformada por una CEO, un equipo de *ecommerce* de seis personas, un equipo de logística de 4 personas y un equipo de marketing de cuatro personas, se dedicará a la comercialización de artículos de decoración para el hogar y servicios de profesionales, en formato de *marketplace.*

El catálogo de productos estará conformado por alrededor de 1800 variantes de 50 proveedores diferentes que se podrán ofrecer y enviar a todas las personas que habiten el territorio argentino.

Durante el primer año de ejercicio se estima lograr generar un ingreso de USD46.000, con un ROI proyectado del 1%, mientras que se espera para el año 2028, conseguir alcanzar un ROI del 10%.

# Tabla índice

**Resumen Ejecutivo** ..... 2
**Agradecimientos** ..... 6
**Introducción** ..... 7
**Análisis de la situación** ..... 8
**Análisis PEST(A)** ..... 8
***Contexto político-económico argentino*** ..... 8
***Contexto político-legal*** ..... 11
***Análisis demográfico*** ..... 13
***Análisis sociocultural*** ..... 14
***Análisis ambiental*** ..... 15
***Análisis tecnológico*** ..... 15
**Análisis de Mercado** ..... 19
***Categoría de producto y servicio en que opera*** ..... 19
***Dimensión de Mercado*** ..... 20
***Análisis de Market Share (volumen - facturación)*** ..... 21
***Informes del sector*** ..... 23
***Tendencias de Mercado*** ..... 24
***Benchmarking*** ..... 29
**Análisis del Consumidor** ..... 32
***Perfiles de consumidores*** ..... 32
***Insight de consumidor. Motivaciones*** ..... 35
***Brand Equity (posicionamiento actual)*** ..... 36
**Análisis de la Competencia** ..... 37
***Descripción de la competencia*** ..... 37
***Posicionamiento relativo*** ..... 37
***Análisis de Producto*** ..... 39
***Análisis de Price Index (evolución e índice de precios)*** ..... 43
***Análisis de Distribución (distribución física, pondera, share)*** ..... 45
***Análisis de Comunicación y medios*** ..... 46
***Ventajas Competitivas*** ..... 51
**Diagnóstico** ..... 52
**Análisis FODA** ..... 52
***Fortalezas*** ..... 52
***Oportunidades*** ..... 52
***Debilidades*** ..... 53

*Amenazas* ..... 53
*Principales conclusiones* ..... 54
**Marco referencial para el abordaje conceptual** ..... 54
**Historia del e-commerce** ..... 54
**Marketing 4.0** ..... 55
**Cadena de suministro** ..... 56
**Última milla** ..... 57
**Estado del arte** ..... 58
**Perspectiva propia** ..... 59
**Objetivos de Negocio** ..... 59
**Bases estratégicas** ..... 59
*Misión* ..... 59
*Visión* ..... 59
*Valores* ..... 60
**Definición de Objetivos Estratégicos Cuantificables** ..... 60
*Alinear Objetivos de Negocio* ..... 60
*Objetivos Específicos SMART y KPIs para el éxito* ..... 61
**Investigación** ..... 61
*Brief de investigación* ..... 61
*Resultados de la investigación* ..... 62
*Conclusiones de la investigación* ..... 66
**Estrategia** ..... 67
**Posicionamiento de Marca** ..... 67
*Segmentación y Target* ..... 67
*Portarretrato del consumidor* ..... 68
*Estructura de Insight de consumidor* ..... 69
*Propósito de Marca / Posicionamiento Declarado* ..... 69
*Convicción de Marca* ..... 69
*Territorio de Marca* ..... 69
*Personalidad y tono* ..... 70
*Escalera de Beneficios* ..... 70
**Marketing MIX** ..... 70
*Producto* ..... 70
*Precio* ..... 77
*Distribución* ..... 83
*Publicidad* ..... 87
*Promoción* ..... 90

*Relaciones Públicas* ..... 91
*Estrategia de Comunicación* ..... 92
**Modo de acción** ..... 99
**Presupuesto** ..... 102
**Presupuesto de Marketing** ..... 102
*Herramientas de Seguimiento y control [3-5]* ..... 104
*Profit & Loss* ..... 105
**Consideraciones Finales** ..... 106
**Defensa breve de la solución** ..... 106
**Discusión abierta** ..... 107
**Anexos** ..... 108
*Resultados detallados del trabajo de campo* ..... 108
*Bibliografía* ..... 128

# Agradecimientos

A Hugo, mi compañero de vida, que me incentivó a retomar los estudios para lograr convertirme en una mejor profesional.

A Cecilia Malosetti, mi tutora, por transmitirme su sabiduría, por acompañarme en cada paso y guiarme hasta el final de este trabajo.

A mis compañeros Álvaro y Virginia, con quienes constituimos un grupo multidisciplinar increíble que fue el sostén indispensable para poder transitar este camino juntos.

A mis padres, Antonio y Concepción, que me enseñaron el valor del trabajo y me apoyaron siempre en cada decisión tomada.

Y especialmente gracias a mi abuela Carmela, cuyo ejemplo de fortaleza sirvió de fuente de inspiración para el presente trabajo. Hoy ya no estamos juntas en el mismo plano, pero quisiera dedicar este proyecto en su memoria.

# Introducción

A raíz del conflicto generado por la pandemia del coronavirus y en el marco de una tendencia global que continúa en alza día a día, el comercio electrónico ha experimentado un gran crecimiento en las ventas minoristas, posicionando a la Argentina como uno de los cinco países con mayor potencial de desarrollo a nivel mundial.

Durante este período las pequeñas empresas se han visto obligadas a cambiar la manera en que comercializaban sus productos. Estas marcas encontraron en el comercio electrónico la posibilidad de crecer en ventas y mantener su negocio en funcionamiento, ofertando sus productos a través de *marketplaces*, plataformas web y redes sociales.

La pandemia por el coronavirus no sólo ha ocasionado una transformación en la manera en que las empresas comercializan sus productos, sino que también ha generado cambios importantes en los hábitos del consumidor y en su estilo de vida, impulsando principalmente el crecimiento del mercado de la decoración del hogar.

La casa, antes de la pandemia, era considerada sólo un lugar de paso. El tiempo que se permanecía fuera de ella era mucho mayor, y sólo se disfrutaba del hogar en momentos de fin de semana. Frente a la necesidad de adaptarse a la nueva realidad, los usos del hogar se amplificaron notoriamente y esa resignificación llevó a que la necesidad de decoración y las remodelaciones se incrementaran.

En este contexto mundial, y ante la falta de un líder de mercado establecido luego de la partida de Falabella del país, resulta oportuna y conveniente la creación de un *marketplace* de decoración en Argentina.

En el presente trabajo se abordará un plan de marketing para el lanzamiento del marketplace de Castelverde, con una estrategia de maximización de la tecnología orientada al cliente. A través de una imagen de marca más humana y cercana, se buscará construir una relación de confianza y duradera con los consumidores, a fin de posicionarse como la marca líder en el rubro decoración del país.

# Análisis de la situación

## Análisis PEST(A)

### *Contexto político-económico argentino*

Argentina, con más de medio siglo de inestabilidad política y económica, se encuentra transitando una nueva crisis en su economía. El país arrastra grandes problemas que aún no ha conseguido resolver, entre ellos, el nivel de pobreza y los empleos informales en crecimiento, un alto déficit de las cuentas públicas y un gasto con fuerte componente de ayuda social; tarifas energéticas subsidiadas en un contexto de encarecimiento del petróleo y del gas por la guerra en Ucrania; una importante emisión de su moneda; escasez de reservas y liquidez para afrontar pagos de la deuda; y una eterna desconfianza en el peso y la economía en general.

En cuanto al PBI, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) proyectó en junio un crecimiento del 3,57% en Argentina. Si bien el empleo se ha recuperado totalmente de la pandemia[1] y el desempleo se está reduciendo al 7%, los salarios reales continúan por debajo de los niveles del 2019. Con un mínimo mensual de $57.900 pesos, que equivale a US$ 352[2] al cambio oficial o US$ 200 al "dólar blue", Argentina tiene el salario más bajo de la región. En lo que concierne al nivel de pobreza, ésta se mantiene en niveles altos, alcanzando el 37.9% del total de la población.

Respecto a la profundización del déficit fiscal, se debe principalmente al aumento de los precios de la energía, producto de la evolución de los precios mundiales que generó la guerra entre Rusia y Ucrania, que se traduce en mayores subsidios. Además, es relevante el retraso por parte del Gobierno a la hora de implementar las correcciones en la proporción de las tarifas que pagan los usuarios.

Producto de dicho déficit, se incrementó la emisión monetaria, destinada en parte para asistir al Tesoro, superando el 1% del PBI, (valor que equivale a la meta que se había estipulado para todo el año), y, a su vez, para la compra por parte del Banco Central de títulos públicos en pesos. Esta mayor emisión de pesos presionará sobre la inflación y el tipo de cambio durante el segundo semestre del año, que se estima ronde en los $170.

[1] La pandemia por COVID-19, también conocida como pandemia por coronavirus, es una enfermedad de tipo infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2, detectada por primera vez en diciembre del 2019.
[2] Cotización del dólar oficial al 04 de noviembre de 2022: $156,50/$164,50. Cotización del dólar blue: $285/$289.

El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 7,4% mensual en Julio de 2022, y acumuló en los primeros siete meses del año una variación de 46,2%, mientras que en la comparación interanual registró un incremento de 71,0%. La división Equipamiento y Mantenimiento del hogar (10,3%) fue de las que mayor aumento registró durante el mes, precedida por el rubro Recreación y Cultura (13,2%), apalancado por una mayor demanda en las vacaciones de invierno.

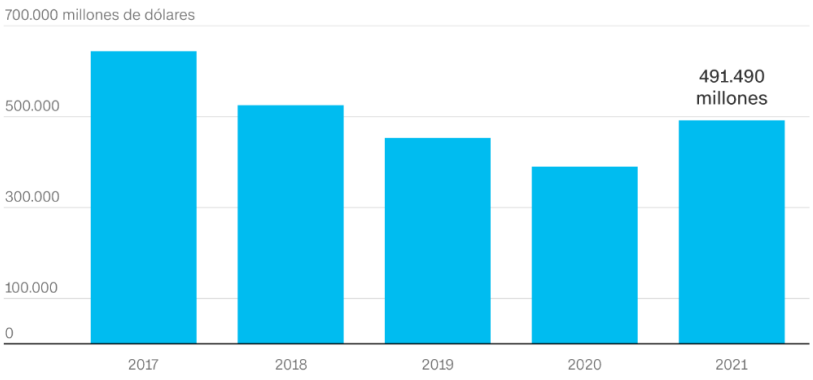
A su vez, la escasez de reservas internacionales probablemente se traducirá en un ritmo más acelerado de depreciación del peso y en mayores restricciones cambiarias, intensificados luego de que el Banco Central restringiera la cantidad de dólares que le vende a las empresas por el equivalente al monto menor entre el total importado en 2021 más el 5% de dicho valor o el total importado en 2020 más un 70% de dicho valor. En caso de que una compañía necesitara comprar divisas por un monto mayor, debería buscar financiamiento a un plazo mínimo de 180 días.

Dichas restricciones para importar complican la producción nacional, ya que más del 80% de las importaciones son materias primas, bienes intermedios y de capital que se destinan a la producción, generando escasez en diversos rubros. Ejemplos de faltantes más cercanos a la industria de la decoración y artículos para el hogar se advierten en los electrodomésticos y en la indumentaria, donde se restringió la importación de telas. Se le sumará, además, el mayor costo logístico internacional y el aumento del precio del algodón y del poliéster.

Producto de la escasez y a la consecuente remarcación de precios, se registraron importantes bajas en la venta en los comercios minoristas durante el segundo trimestre de 2022. En el sector de bazar, decoración, textiles para el hogar y muebles, las ventas tuvieron una caída de 4,6% en la comparación interanual.

**Figura 1**

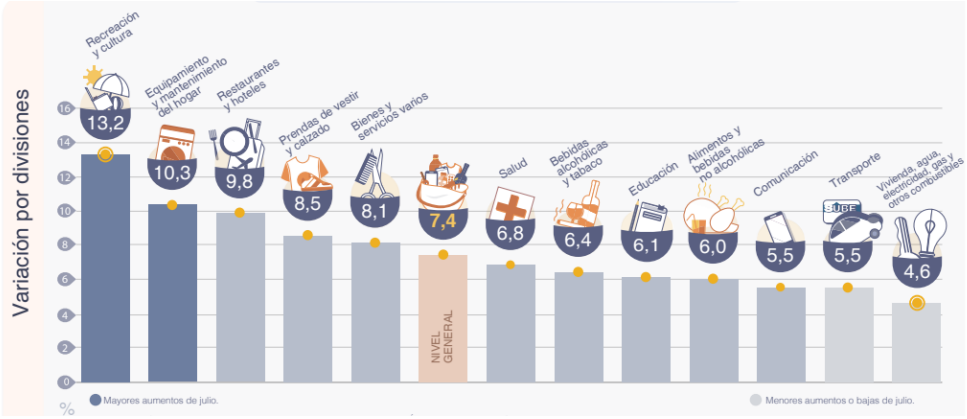
*Producto Bruto Interno*



*Nota*. Imagen tomada de: ¿Por qué está en crisis la economía de Argentina y cómo se llegó a esta situación?, 2022, CNN en español, www.cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-crisis-economia-argentina-orix/#:~:text=Para%20este%202022%2C%20la%20Organizaci%C3%B3n,%2C%20un%204%25%20de%20subida

**Figura 2**

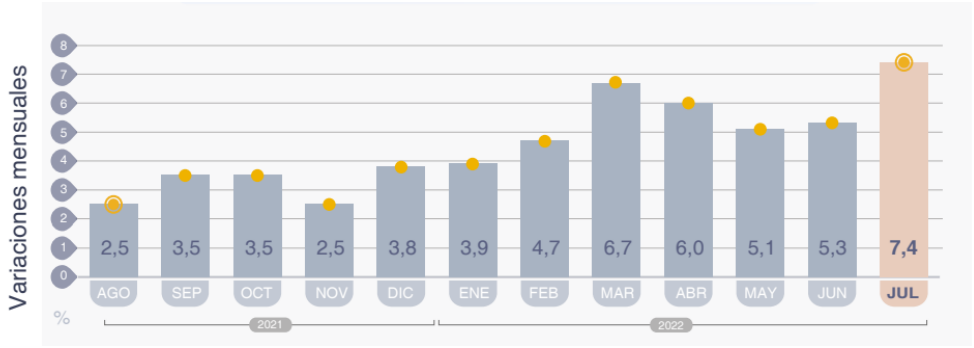
*Variación mensual de las 12 divisiones del IPC. Total Nacional*




*Nota*. Imagen tomada de: *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*, Julio de 2022, Indec. www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

**Figura 3**

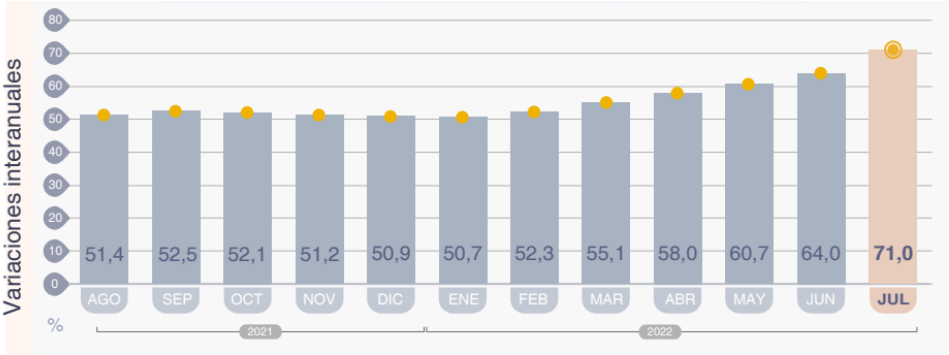
*Variación mensual del nivel general del IPC. Total Nacional*




*Nota*. Imagen tomada de: *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*, Julio de 2022, Indec. www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

**Figura 4**

*Variación interanual del nivel general del IPC. Total Nacional.*




*Nota*. Imagen tomada de: *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*, Julio de 2022, Indec. www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

## *Contexto político-legal*

El actual presidente de la Nación, Alberto Fernández, asumió en 2019 junto a Cristina Kirchner como vicepresidente, con la promesa y el desafío de recomponer la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas.

Sin embargo, los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad. En 2021, la postura moderada del gobierno dio paso a la orientación dura e intervencionista vinculada a la vicepresidenta Cristina Kirchner. Como resultado, en noviembre del mismo año, el gobierno oficial perdió la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años.

Meses más tarde, en julio de 2022, dimitió de su cargo el ministro de economía Martín Guzmán, profundizando la crisis política que se vislumbraba en el interior del partido. Luego de una breve estancia en el cargo de su sucesora Silvina Batakis, Argentina nombró el 3 de agosto a un nuevo "superministro" de economía: Sergio Massa.

Con casi todas las áreas de la economía a su cargo, el ingreso de Massa al gabinete le permitió al gobierno ordenar las disputas internas sobre la conducción de la economía y, con esto, dar una señal concreta de quién tomará las principales decisiones de política económica, algo que esperaban no solamente los actores de más peso, sino también, la ciudadanía. Para el nuevo gobernador, reducir el déficit fiscal y conseguir el ingreso de dólares serán los ejes principales de su política económica. (Pozzo, 2022).

El principal desafío de su gestión radica en enfrentar las complicaciones del endeudamiento con el Fondo Monetario Internacional de casi 45.000 millones de dólares. La firma del acuerdo con esta institución estima proporcionar a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que implicaría un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante

de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina y se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo.

## Restricciones a la importación

### *Resolución 1/2022*

El día 24 de agosto del corriente año se publicó una modificación sobre la resolución 1/2022 que regula las importaciones. El Gobierno busca así aminorar el caudal importado de algunos rubros que considera crecieron fuera de lo esperable, tales como, *postnets*, perfumes, tejas y losas; bisutería; herrajes, perchas y martillos, entre otras. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2022).

### *Comunicación "A" 7532*

El Banco Central dispuso una segunda medida para restringir las importaciones que las empresas realicen por la vía de las licencias automáticas y no automáticas, de modo de administrar la velocidad a la que los importadores pueden acceder a las divisas a precio oficial.

Mediante la nueva resolución, las empresas podrán acceder a dólares oficiales por un monto no superior al 105% del promedio mensual de importaciones registrado en 2021 o del 70% de 2020. Si en 2021 no superaron el millón de dólares en importaciones, el límite será del 15%. Las Pymes, en tanto, tendrán un acceso diferencial: podrán importar por hasta el 115% del promedio registrado en 2021, siempre y cuando el monto sea inferior al millón de dólares.

Por otro lado, se dispuso que, independientemente de las condiciones anteriores, determinados bienes de consumo sólo podrán ser importados accediendo al mercado de cambios oficial sólo 180 días después de ingresados. Es decir, que las empresas que realicen estas operaciones deberán esperar hasta 6 meses para pagarlas, o apelar a otro tipo de financiamiento. Según informó el BCRA, se trata de bienes "equivalentes a los producidos en el país" (Giménez, 2022). [3]

[3] BCRA: Banco Central de la República Argentina

## *Análisis demográfico*

Según los resultados del Censo 2022 difundidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC[4]), Argentina tiene una superficie de 2.780.400 Km2, con una población de 47.327.407 personas y una muy baja densidad de habitantes, siendo de 16 por km2, con un crecimiento de casi 18% sobre el relevamiento anterior realizado hace 12 años. El 47,05% del total de la población actual son varones y el 52,83% mujeres, mientras el 0,12% no fue asociado a ninguno de esos dos sexos.

En cuanto a los rangos etarios, el mayor porcentaje está compuesto por *millenials*, personas de 24 a 39 años (33%), seguido por "la generación X", de 40 a 55 años (26%), *baby boomers*, de 56 a 74 años (21%), "la generación Z", 18 a 23 años (12%) y por último, "la silenciosa", adultos mayores a 75 años (8%).

Los *millenials* son la franja etaria más voluminosa, con un fuerte impacto en la actividad económica, ocupando el 51% de la capacidad laboral, bajo las modalidades de relación de dependencia o a través de una actividad independiente. Las principales actividades de empleo de este grupo están relacionadas a los servicios sociales y de salud, seguido por administración pública, defensa y seguridad social, y, por último, enseñanza.

De acuerdo con datos recopilados del Banco Central y la ANSES, los *millenials* pueden sub-segmentarse a su vez, en tres grupos de edades: los llamados *young millenials*, de 24 a 28 años, que representan 4 millones; los *mid-age millennials*, de entre 29 y 32 años que son 3,1 millones; y los *old millennials*, de 33 a 39 años que suman 5,3 millones. De este universo total, un 50,9 % son hombres y un 49,1% son mujeres. Respecto al perfil familiar, de los 12,4 millones de *millenials* en Argentina, el 52% tienen hijos, mientras que un 46% pertenecen a una familia numerosa –con tres hijos o más-, y el 37% son líderes de hogar.

En lo que respecta al tipo de vivienda, se observa una disminución en la cantidad de argentinos que son propietarios. Según datos del INDEC se observa que en el 2004 el 75% de las familias eran dueñas de su vivienda, mientras que en el 2020 se ha reducido al 70%. En el 2004 el 15% de los hogares eran alquilados, proporción que sube al 20% en el 2020. Tanto en el 2004 como en el 2020 los ocupantes legales e ilegales se mantienen en el orden del 10% de las familias. Además, se menciona que el 30,5% de las personas entre 18 a 35 años viven solas, el 28,8% viven

[4] El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) es un organismo público desconcentrado de carácter técnico, dentro de la órbita del Ministerio de Economía de la Nación, que ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en la República Argentina.

con su pareja, el 20,8% con su pareja e hijos y el 10,4% con sus padres. La minoría convive con amigos o su hogar está conformado de otra manera.

## *Análisis sociocultural*

A nivel de la sociedad en general, la *gen Z* y los *millennials* experimentan preocupaciones similares en lo que respecta al trabajo, el consumo, las finanzas, la salud mental y el cuidado del medioambiente.

Según una encuesta realizada por la consultora Deloitte[5] (2022), lo que más les atañe son sus finanzas diarias y temen no poder jubilarse cómodamente. Están profundamente preocupados por la desigualdad de la riqueza y no son optimistas de que la situación económica en sus países mejore. Para llegar a fin de mes, casi 4 de cada 10 personas de la *gen Z* (39%) y menos de un tercio de los *millennials* argentinos (28%) tienen un trabajo secundario a tiempo parcial, además de su trabajo principal.

En relación con el trabajo, su lealtad aumenta a medida que las empresas abordan las necesidades de los empleados, desde el balance vida/trabajo, mejores salarios y otros beneficios financieros, la sustentabilidad, oportunidades de desarrollo y aprendizaje. La mayor parte de los encuestados de la *gen Z* (77%) y de los *millennials* (81%), prefieren el trabajo híbrido o trabajar de forma remota. A pesar de que estas modalidades de trabajo son una prioridad para ellos, al momento del relevamiento realizado solo la mitad tenía la opción de hacerlo.

Respecto a la salud mental, más de la mitad de la *gen Z* (56%) y el 53% de los *millennials* argentinos dijeron estar estresados o ansiosos la mayor parte del tiempo. Un punto para destacar es que desde la encuesta 2020 han sufrido un incremento (cinco puntos) en sus niveles de ansiedad, lo cual indica un efecto negativo post pandemia.

En lo que concierne al consumo, el COVID-19 trajo consigo cambios drásticos en su comportamiento, siendo la *gen Z* y los *millennials* quienes están liderando el cambio hacia el comercio electrónico. Desde el inicio de la pandemia, el 33% de estos consumidores han aumentado su compra en línea frente al 23% de las generaciones anteriores. Se estima que los *millennials* aumenten su gasto per cápita en más del 10% en los próximos cinco años y que la *gen Z* lo haga en más del 70% en el mismo período. Acerca de los rubros con mayor consumo, un 10% de los consumidores espera aumentar su gasto en alimentos y bebidas envasadas, 12% en productos para el hogar y 6% en productos de salud y cuidado personal.

[5] Deloitte (DTT) es una marca bajo la cual se agrupan profesionales que brindan servicios de Auditoría, Consultoría, manejo del Riesgo, Asesoramiento Financiero y en Impuestos para las principales empresas del mundo.

Por último, en cuanto al cuidado del medio ambiente, el 90% de los *millennials* argentinos manifiestan esforzase para reducir su impacto personal. Sin embargo, cuando se les consultó a los participantes locales cuáles son sus mayores preocupaciones, los *millennials* ubicaron al cambio climático en sexto lugar (21%), mientras que la *gen Z* lo ubicó en el cuarto lugar (19%). Por el contrario, a nivel global, la preocupación por el cambio climático se posiciona en segundo lugar para ambas generaciones (25%).

## *Análisis ambiental*

En el marco de una tendencia global los consumidores se sienten más comprometidos con el planeta, lo que a su vez repercute en la responsabilidad de las marcas para atender las necesidades de los clientes; unos ciudadanos conscientes del impacto que tienen sus hábitos y consumos en relación con el medio ambiente y la sostenibilidad. El perfil de los nuevos consumidores se caracteriza por ser cívico, con pensamiento crítico, coherente con sus pensamientos y responsable de sus actos. Son aquellos que compran sólo lo que necesitan, miran las etiquetas de los productos, se informan por el origen y la composición, y reutilizan siempre que pueden.

El interés por la sustentabilidad deja atrás la vieja dicotomía entre rentabilidad y sostenibilidad, generando cambios transformacionales en la forma de hacer negocios de miles de compañías. En función de esto, las empresas se encuentran desarrollando nuevas estrategias a fin de buscar que sus productos y servicios sean más sostenibles, disminuyendo su huella ecológica y beneficiando su reputación corporativa.

## *Análisis tecnológico*

A raíz de la crisis generada por el COVID-19, las pequeñas empresas se han visto obligadas a cambiar la manera en que comercializaban sus productos. Estas marcas encontraron en el comercio electrónico la posibilidad de crecer en ventas y mantener su negocio en funcionamiento a pesar de las dificultades que trajo la pandemia.

Para continuar construyendo el futuro de las compras *online* serán indispensables las nuevas tecnologías, abriendo nuevas posibilidades no solo para las grandes marcas, sino también para Pymes y emprendedores. La adopción de nuevas herramientas les permitirá ofrecer una experiencia de compra única, estar más cerca de sus clientes e incluso llegar a nuevos mercados.

En este contexto, Accenture, compañía global líder en servicios profesionales, identificó las siguientes tendencias en tecnología que marcarán al *e-commerce* este 2022:

### *Data driven*

Hoy toda empresa debe ser *data driven*. [6]Los compradores individuales en línea dejan un rastro de huellas digitales mientras recorren los pasillos virtuales. Ya sea el tiempo que dedican a comparar productos o el historial detallado de sus compras ayudan a crear una imagen de quienes son, qué necesitan y cómo consumen.

La rápida evolución de los datos y la inteligencia artificial están siendo útiles para personalizar la experiencia de compra y atender necesidades que van mucho más allá del costo y la selección.

Se pueden encontrar múltiples beneficios con el uso de la información para el funcionamiento de un *marketplace*. Por ejemplo, en lo relativo a la logística, se pueden confeccionar tableros de información que permiten realizar consultas tales como el seguimiento en tiempo real de las órdenes enviadas, reprogramadas y/o canceladas. Respecto al catálogo de productos, la información puede servir para analizar cómo se componen las ventas, qué producto se vendió mejor y qué servicio de entrega generó más captación de clientes.

### Inteligencia artificial[7]

En la actualidad, las empresas utilizan la inteligencia artificial para transformar por completo su forma de hacer negocios, desde la predicción de tendencias y la planificación de las entregas hasta el punto en que la inteligencia artificial se comunica con un cliente, creando una relación cada vez más receptiva, auténtica e incluso humana.

La capacidad de la inteligencia artificial para procesar una enorme cantidad de datos y convertirlos en los productos y servicios deseados está teniendo un profundo impacto en la forma en que se compra en línea.

[6] Cuando una empresa utiliza un enfoque *data-driven*, o impulsado por datos, significa que toma decisiones estratégicas basadas en análisis de datos e interpretación.
[7] Sistemas o máquinas que imitan la inteligencia humana para realizar tareas y pueden mejorar iterativamente a partir de la información que recopilan.

Para el desarrollo del *marketplace* de Castelverde, la IA podría ayudar a trabajar en la relación de confianza con el consumidor al ofrecer experiencias personalizadas de compraventa que resulten del análisis de los patrones de consumo de los clientes.

Asimismo, a través de la inteligencia artificial se podrían incorporar *chatbots* con lenguaje natural para facilitar la atención al cliente. Los asistentes virtuales representan una alternativa económica y eficiente, que son útiles para la gestión de pedidos, resolución de dudas, orientación durante el proceso de compra y cobro de productos.

**Criptomonedas: nuevo método de pago**

Paso a paso, las criptomonedas están evolucionando y empiezan a ganar más espacio en el mercado financiero. Una criptodivisa es una moneda virtual que hace uso de un registro electrónico cifrado, con el fin de regular su uso y garantizar la integridad de la transacción. Al tratarse de un medio digital de intercambio, su adopción masiva en el comercio electrónico es cuestión de tiempo.

En el mundo ya existen grandes tiendas que aceptan estas divisas como otra opción a la hora de realizar un pago; e incluso en Argentina comienzan a aparecer como una posibilidad para empresas de todo tipo. Es importante explorar diferentes alternativas de pago en el *marketplace* a futuro para brindar mayores facilidades a los consumidores.

**Live Shopping**

A raíz del auge de las transmisiones en vivo, surgió una nueva modalidad mediante la cual las marcas tienen la posibilidad de permitir a los espectadores interactuar con vendedores para realizar compras en tiempo real. El *live shopping* permite a los clientes visualizar mejor un producto, de la misma forma que harían si estuviera frente a ellos, y al interactuar con los vendedores, se pueden resolver dudas sobre la calidad, el tamaño y el diseño de este. Asimismo, ayuda a reproducir la relación interpersonal que se establece con los vendedores en una tienda física, por lo que la marca se vuelve más confiable para los clientes.

El uso de esta tecnología se podrá aplicar al *marketplace* para comunicar lanzamientos de nuevos productos, mostrando como éstos lucen en los ambientes, y así tener la posibilidad de ejecutar la compra en vivo. También se podrá conocer a los profesionales listados y recibir asesoramiento durante el evento, a modo de generar un vínculo con los consumidores.

**Realidad aumentada: de lo virtual a lo tangible**

La realidad aumentada es una tecnología que permite superponer elementos virtuales sobre la visión de la realidad para mostrar a los compradores cómo se verá un producto cuando efectivamente llegue a sus manos. A partir de esta característica, se abren muchas posibilidades para industrias como la moda o la decoración, que podrán ofrecer una imagen más detallada de cómo queda una prenda de vestir o un mueble en un determinado espacio de la casa.

Para el funcionamiento del *marketplace* esta función podría ser útil para que los consumidores puedan dimensionar los artículos que visualizan en línea sobre el espacio del hogar que deseen, a fin de corroborar los tamaños y cómo conviven con el ambiente.

Esta tendencia tendrá un impacto significativo en la reducción del cambio o devolución de los productos ya que facilitará una primera impresión de forma 100% remota y virtual.

**Introducción de nuevos modelos de entrega**

Para acelerar los tiempos de entrega, especialmente en ciudades congestionadas, algunas empresas de logística están creando microcentros de distribución en barrios cercanos a sus consumidores finales, los llamados *darkstore*[8]. Con el propósito de que las entregas sean aún más eficientes, se está recurriendo a la inteligencia artificial para encontrar las rutas más rápidas por la ciudad, sistemas automatizados en el que los robots recogen los productos de las estanterías, hacen las entregas y la inteligencia artificial calcula constantemente cómo hacer el proceso lo más rápido y económico posible.

Dado que el *marketplace* de Castelverde será 100% digital y no contará con tienda física, se utilizarán *darkstores* para las operaciones logísticas. Resulta fundamental indagar en las mejoras constantes de procesos y automatizaciones a fin de disminuir los costos logísticos y mejorar la eficiencia.

[8] Empresa que se dedica a vender productos de forma 100% virtual. Es decir, no cuenta con una tienda física abierta al público, solo con un espacio físico utilizado para las operaciones de eLogística y administrativas del negocio.

# Análisis de Mercado

## *Categoría de producto y servicio en que opera*

En una primera etapa, dispuesta para el período abarcado entre 2023 y 2024 inclusive, el negocio contará con las siguientes categorías, dada la cercanía y experiencia de la CEO con el mundo textil y los accesorios:

| COCINA Y COMEDOR | SALÓN | DORMITORIO | BAÑO | JARDÍN |
|---|---|---|---|---|
| Vajilla | Almohadones y Fundas | Sábanas | Toallas y Toallones | Jarrones y Maceteros |
| Bandejas y Tablas | Alfombras | Acolchados y Cubrecamas | Cortinas de baño | Alfombras |
| Utensilios | Mantas | Frazadas | Alfombras de baño | Cojines |
| Manteles | Cortinas | Almohadones y Fundas | Batas | Almohadones para sillas |
| Delantales y Repasadores | Canastos y Cajas | Mantas | Cestos de baño | Accesorios de jardín |
| Individuales | Jarrones y Maceteros | Cortinas | Espejos | |
| Cestos | Espejos | | Accesorios de baño | |
| Libros de cocina | Marcos | | | |
| Accesorios de cocina | Velas y Aromas | | | |
| | Adornos | | | |

Además, se incorporará la opción de contratar servicio personalizado con profesionales de la industria:

| PROFESIONALES |
|---|
| Arquitectos |
| Decoradores |
| Carpinteros |
| Paisajistas |
| Otros oficios |

Más adelante, en una segunda etapa, planificada a partir de 2025, se incorporará mueblería e iluminación al catálogo de productos:

| MUEBLES | ILUMINACIÓN |
|---|---|
| Bibliotecas | Lámparas de Colgar |
| Camas y Respaldos | Lámparas de Mesa |
| Recibidores | Lámparas de Pared |
| Escritorios | Lámparas de pie |
| Mesas de Comedor | |
| Mesas de Luz | |
| Mesas Ratonas | |
| Sillas y Banquetas | |
| Sillones | |

## *Dimensión de Mercado*

Según los datos informados por la CACE[9] (2021), la facturación del comercio electrónico en 2021 registró un crecimiento del 68% vs. 2020, con $1.520.000 millones de pesos en 381 millones de unidades vendidas y un *ticket* promedio de compra de $7.757. En 2020 la venta fue de $905.143 millones de pesos con un crecimiento de 124% vs. 2019, durante el período de pandemia. Además, se sumaron 684.459 nuevos compradores, registrando una suma total de 20.742.665 compradores online, lo que significa un 43% de la población total Argentina. En cuanto a los *millennials*, los resultados indican que representaron el 54% de compras a través de la web, arrojando un total de 11.201.039 de personas. Si el total de la población de *millenials* del país es de 15.618.055 (33% del país), se afirma entonces que el 71% de las personas de este rango etario utilizan medios online para realizar sus compras.

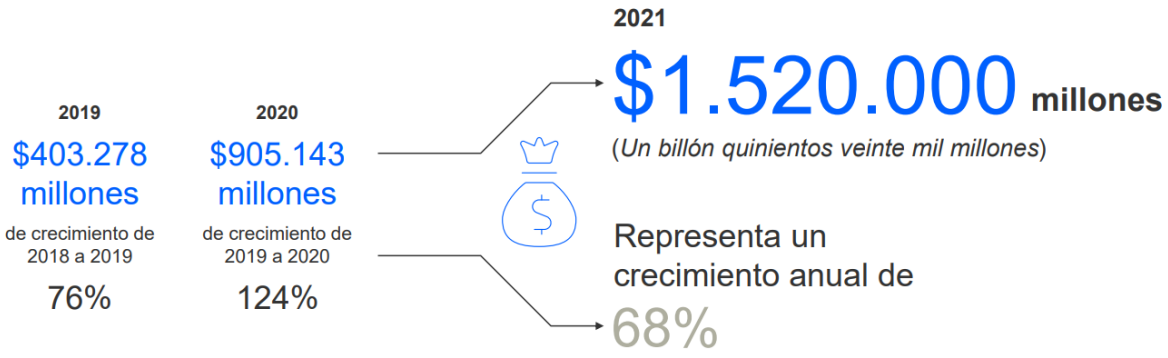
En lo que respecta a las viviendas, de acuerdo con un informe presentado por el Indec (2021), se registraron 9.4 millones de hogares y 29 millones de personas en los 31 aglomerados urbanos principales del país, que abarcan las zonas de: Región Gran Buenos Aires, Región Cuyo, Región Noreste (NEA), Región Noroeste (NOA), Región Pampeana y Región Patagonia. Del total, el 62% se considera "no pobre", dando como resultado una suma de 5.828.000 hogares y 17.980.000 personas, de los cuales el 33% o 5.933.400 de personas son *millenials.*

Si los datos del comercio electrónico indican que el 43% de las personas del país efectuaron compras online en 2021, se puede estimar que 7.731.400 personas de los 31 aglomerados más importantes del país (no pobres y compradores online) estarían en condiciones de adquirir productos para el hogar por el canal electrónico, para 2.447.760 viviendas. En lo que respecta al segmento de *millenials*, si el 71% son compradores online, se afirma que 4.212.714 de personas componen el *target* principal de la marca Castelverde.

**Figura 5**

*Evolución de los ingresos en pesos por ventas en e-commerce en los últimos tres años*

[9] La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) es una asociación civil sin fines de lucro creada en Argentina en 1999 con el objetivo de divulgar y promover el uso de las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo y los negocios, las comunicaciones, el comercio y los negocios electrónicos.




*Nota*. Imagen tomada de: Los argentinos y el e-Commerce. ¿Cómo compramos y vendemos online?, 2022, Kantar, cace.org.ar/archivo-de-informes/

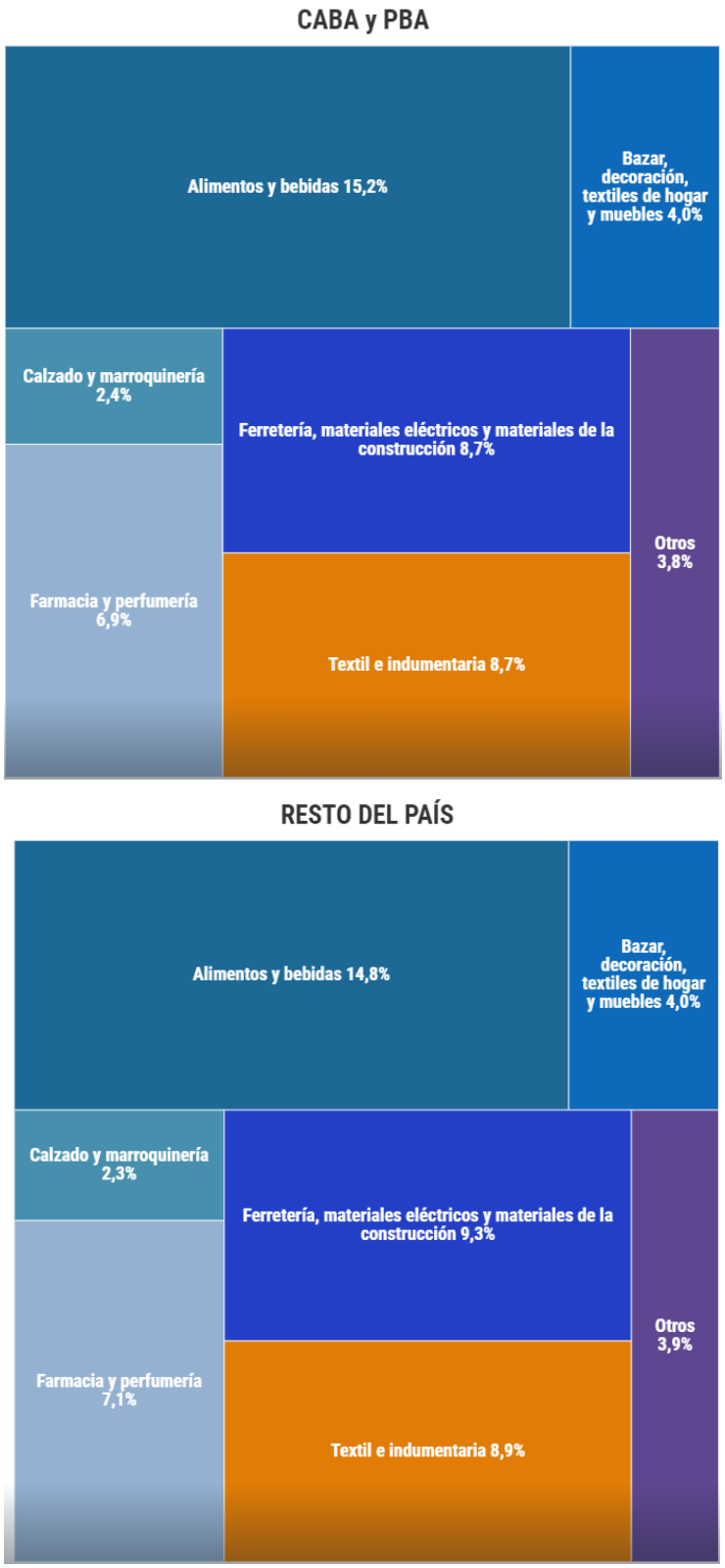
## *Análisis de Market Share (volumen - facturación)*

Según el último informe de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) (2021) en el que se brinda el índice de facturación de los comercios Pymes que desarrollan sus actividades dentro del país, la participación de mercado del rubro bazar, decoración, textiles de hogares y muebles fue de un 4% para el año 2021. El total a analizar está comprendido por los siguientes rubros: alimentos y bebidas; bazar, decoración, textiles de hogar y muebles; calzado y marroquinería; farmacia y perfumería; ferretería, materiales eléctricos y materiales de la construcción; y textiles e indumentaria. Los mismos representan aproximadamente el 90% del total de comercios minoristas Pymes.

Respecto al crecimiento interanual del rubro dentro de las Pymes, el informe revela que las ventas del rubro bazar, decoración, textiles para el hogar y muebles presentaron un 25% interanual a precios constantes.

**Figura 6**

*Participación de mercado en las Pymes para el año 2021*




*Nota.* Imagen tomada de: Índice de Ventas Minoristas, 2021, Confederación Argentina de la Mediana Empresa, www.redcame.org.ar/secretarias/78/ndice-de-ventas-minoristas

En cuanto a la venta de artículos para el hogar (muebles y decoración) durante 2021 dentro del comercio electrónico significó una participación del 13% -ubicándose como la tercera categoría de mayor facturación del año- con $197.251 millones de pesos y un crecimiento de 66%

respecto al año anterior, contemplando una inflación anual reportada del 50.9%. En 2020, este rubro había reportado una facturación de $ 119.078 millones (+206% vs 2019).

Si analizamos la participación en cantidad de compradores y unidades, nos arroja un total de 2.696.000 clientes (13% del total de 20.742.665 compradores online) y 49.530.000 unidades (13% del total de 381 millones de unidades vendidas).

**Figura 7**

*Facturación del e-commerce por rubro en millones de pesos durante el año 2021*

**Facturación por rubro**

En millones de pesos

| Categoría - Rubro | Facturación | | | | | | | | 2021 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Participación | Crecimiento |
| **Equipos de audio, imagen, consolas. TI y telefonía** | 4,525 | 8,012 | 11,39 | 18,36 | 27,175 | 46,2 | 153,122 | 247,085 | 16% | 61% |
| **Alimentos. bebidas y artículos de limpieza** | 2,52 | 3,591 | 6,858 | 12,09 | 19,709 | 41,591 | 149.727 | 226,088 | 15% | 51% |
| **Artículos para el hogar (muebles. decoración)** | - | 4,251 | 9,552 | 14,43 | 20,348 | 38,921 | 119,078 | 197,251 | 13% | 66% |
| **Pasajes y Turismo** | 9,99 | 17,31 | 25,58 | 43,64 | 60,66 | 87,069 | 44,997 | 177,041 | 12% | 293% |
| **Electrodomésticos (línea blanca y marrón)** | 3,1 | 5,453 | 8,196 | 9,115 | 13,492 | 26,506 | 67,441 | 112,102 | 7% | 66% |
| **Deportes** | 1,9 | 3,361 | 4,264 | 5,63 | 8,56 | 16,931 | 41,371 | 64,531 | 4% | 56% |
| **Indumentaria (no deportiva)** | 953 | 1,778 | 2,49 | 4,126 | 5,572 | 11,019 | 28,733 | 57,950 | 4% | 102% |
| **Accesorios para autos. motos y otros vehículos** | 780 | 1,348 | 2,669 | 4,09 | 5,973 | 12,641 | 26,394 | 52,909 | 3% | 100% |
| **Cosmética y Perfumería** | 744 | 1,116 | 2,273 | 3,577 | 6,154 | 13,436 | 29,664 | 45,808 | 3% | 54% |
| **Infantiles** | 1,04 | 2 | 2,165 | 2,999 | 5,46 | 10,465 | 22,944 | 29,716 | 2% | 30% |
| **Artículos de oficina** | 840 | 1,444 | 2,055 | 2,099 | 3,088 | 5,672 | 16,19 | 26,178 | 2% | 62% |
| **Materiales y herramientas de construcción** | - | 325 | 1,135 | 1,995 | 3,354 | 7,012 | 24.682 | 21,477 | 1% | -13% |
| **Entradas espectáculos y eventos** | 1,09 | 2,001 | 2,557 | 4,397 | 6,15 | 10,64 | 3,385 | 20,350 | 1% | 501% |
| Otros | 5,689 | 9,663 | 12,560 | 18,460 | 27,339 | 45,737 | 111,471 | 127,808 | 8% | 15% |
| **Total B2C** | **36,310** | **61,860** | **93,760** | **145,000** | **213,034** | **373,840** | **839,201** | **1.406.294** | **92%** | **68%** |
| C2C | 3,800 | 6,381 | 8,945 | 11,300 | 16,726 | 29,438 | 65,941 | 114.346 | 8% | 73% |
| **Total B2C + C2C** | **40,110** | **68,240** | **102,700** | **156,300** | **229,760** | **403,278** | **905.143** | **1.520.640** | | **68%** |

*Nota*. Imagen tomada de: Estudio Anual de Comercio Electrónico 2021. Los argentinos y el e-Commerce. ¿Cómo compramos y vendemos online?, 2022, CACE, cace.org.ar/archivo-de-informes

## *Informes del sector*

El mercado de la decoración textil para el hogar está impulsado por el estilo de vida que cambia rápidamente. La casa, antes de la pandemia del COVID-19, era considerada sólo un lugar de paso. El tiempo que se permanecía fuera de ella era mucho mayor, y sólo se disfrutaba del hogar en momentos de fin de semana. Ante la necesidad de adaptarse a la nueva realidad, se implementó el uso del *home-office* o teletrabajo, práctica que se consolidó en la actualidad, aún después del fin de la pandemia.

Debido a esto, los usos del hogar se amplificaron notoriamente y esa resignificación llevó a que la decoración y las remodelaciones se incrementaran. Las nuevas necesidades desataron remodelaciones para dividir, unir y amplificar espacios y en este punto, el impacto de la transformación laboral fue uno de los principales factores. Pasar el día completo en un mismo

espacio impulsó la necesidad de repensarlo no solo a nivel visual, sino también para la comodidad del día a día.

Por esta razón y después de más de dos años de pandemia, Zonaprop[10] (2022) realizó un estudio regional a 3200 usuarios de Argentina, México, Brasil, Perú, Ecuador y Panamá acerca de cuál es el vínculo de las personas con su hogar.

Como resultado, se relevó que el 87% de los encuestados se encontraba interesado en mudarse a una nueva propiedad. Por su parte, el 13% restante consideró como válida la opción de reformar su hogar. Quienes manifestaron el deseo de mudarse fueron en su mayoría propietarios (61,7%) mientras que el 38,3% restante eran inquilinos.

En cuanto a las características requeridas, se llegó a la conclusión de que los argentinos priorizan espacios verdes, ambientes más grandes y seguridad, una tendencia marcada por el cambio de paradigma que supuso esta nueva modalidad de vida. El 19% de los usuarios expresó la necesidad de que la propiedad tenga patio o terraza, mientras otros buscan que posea balcón (16%) o jardín (14%).

Otros requerimientos son que tenga más ambientes (16%), más metros cuadrados (11%). También se busca que la ubicación sea en las afueras de la ciudad (7%) o en un barrio cerrado (5%), una idea que se fortaleció ante las posibilidades de realizar actividades lejos de los centros laborales y educativos y que, además, permite desarrollar otro estilo de vida y contar con distintos espacios comunes.

Sin dudas, la decoración juega un papel fundamental a la hora de convertir un inmueble en un hogar. Según lo respondido, el 30% de los usuarios argentinos busca reformar los cuartos, el 29% la cocina, el 24% los baños, el 17% el cuarto de estar comedor y un 13% la terraza.

## *Tendencias de Mercado*

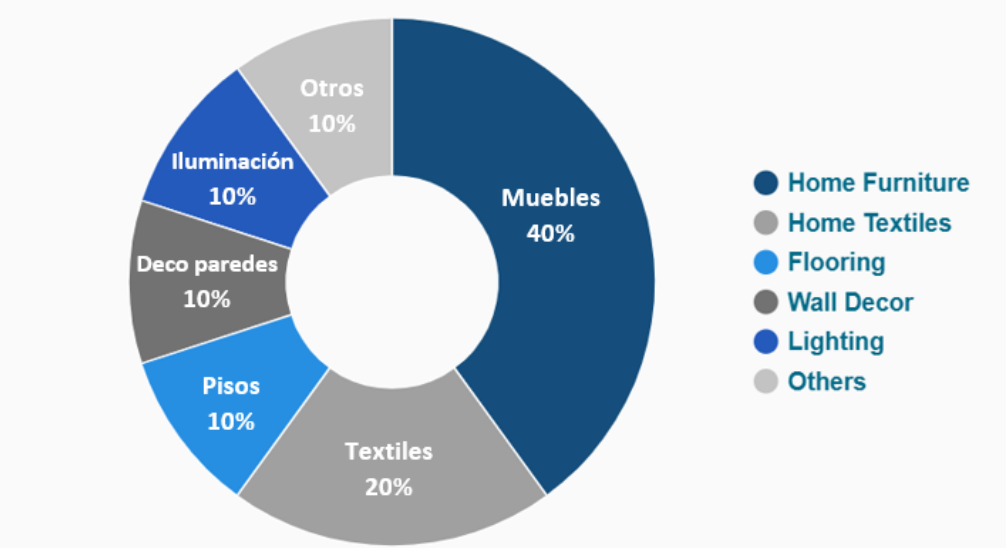
Según informe de la consultora estadounidense Imarc (2022), donde se incluye América del Norte, Asia Pacífico, Europa, América Latina América, Oriente Medio y África, el mercado global de decoración del hogar se valoró en US$ 682 mil millones en 2021, y se estima que alcanzará los $ 898,3 mil millones para 2027, registrando una CAGR, o tasa de crecimiento anual, del 4,8 % de 2022 a 2027, siendo América del Norte quien domina actualmente el mercado mundial.

[10] Portal líder de clasificados inmobiliarios online de Argentina.

En la fuente de segmentación, la ropa de cama y las colchas representan la mayor participación en el mercado global. Sin embargo, los sectores de revestimiento de paredes y revestimientos de suelos han sido testigos de una tendencia al alza.

**Figura 8**

*Participación de mercado de muebles, textiles, pisos, paredes, iluminación y otros, dentro del rubro decoración en billones de dólares*




*Nota*. Imagen tomada de: Home Decor Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2022-2027, 2022, Imarc group, www.imarcgroup.com/home-decorative-materials-market

El mercado de la decoración del hogar está experimentando un crecimiento saludable apalancado por la recuperación de la industria inmobiliaria y el aumento de las tasas de urbanización. Actualmente, más de la mitad de la población mundial vive en áreas urbanas y se espera que estos niveles aumenten aún más en los próximos años, creando un impacto positivo en la demanda de productos de decoración para el hogar.

Además, la globalización ha creado varios canales para la importación y exportación de productos de decoración del hogar en todo el mundo, alentando a muchas empresas manufactureras globales a expandir sus redes de producción a lo largo de las geografías.

Otro factor importante que impulsa este mercado es el sólido desempeño del sector minorista en línea, que ha hecho que los productos de decoración del hogar estén fácilmente disponibles, sean asequibles y convenientes para comprar. Las compras a través de canales digitales han ganado una popularidad significativa a lo largo de los años. Para capitalizar esta tendencia, muchos proveedores en el mercado están lanzando sus propias aplicaciones y garantizan pagos en línea seguros, entrega gratuita, mejores servicios al cliente en línea y diseños fáciles de

usar. Se espera que tales desarrollos tengan un impacto positivo en el crecimiento del mercado de decoración del hogar en línea durante el período de pronóstico.

Sin embargo, algunos de los factores que limitan el mercado mundial de productos de decoración para el hogar incluyen el aumento del precio de las materias primas. Por ejemplo, el aumento de los precios del algodón en un 6% en marzo de 2019 -debido a la menor producción del año pasado- está afectando gravemente al mercado textil dada su incapacidad para trasladar el alto costo de producción a los consumidores y a la débil demanda estacional.

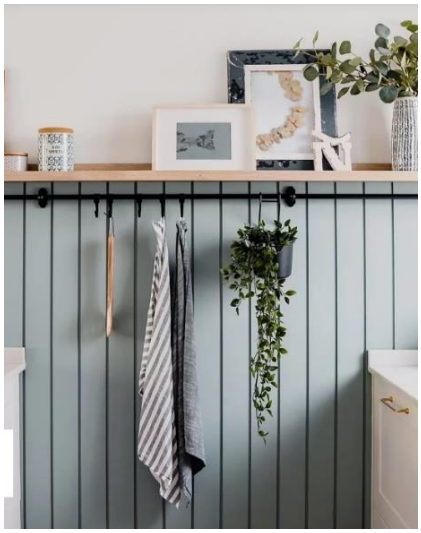
Por otro lado, según las decoradoras Fernández de Córdova, Blanco Medina y Diaz Huerta (2022), se pueden identificar las siguientes tendencias en decoración para el corriente año:

**Minimalismo cálido**

Tonos claros, tejidos naturales y espacios decorados con lo imprescindible. Muebles de líneas rectas y frentes lisos, en colores claros con algún acento negro para ganar contraste. Amplio espacio de almacenaje para evitar el caos visual.

**Más color en más lugares**

Incorporación de acentos de color en paredes, mobiliarios, puertas, almohadones o pequeños detalles, en especial los colores de la naturaleza: tonos tierra -incluyen mostaza, terracota, rosa, arena, verde, azul, beige- equilibrando con colores neutros.

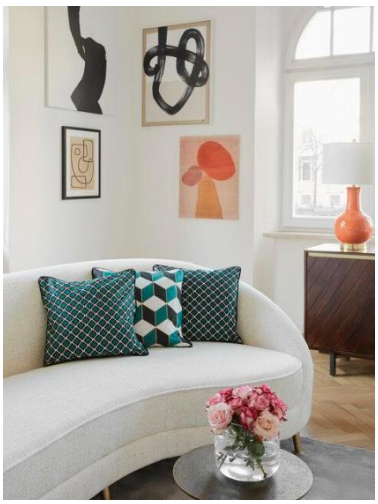


**Adiós al mobiliario blanco**

Mobiliario en maderas naturales, con el roble y el nogal como protagonistas, tanto para muebles de cocina o de salón como en suelos. En cuanto a la terminación, los barnices deben ser aceitados o mate. Asimismo, la luz natural ayuda a contrarrestar su color oscuro, dejándolo más cálido, acogedor y tenue.

**Revival de los ‘70**

Incorporación de estampados geométricos y piezas retro que brindan un carácter de los años 70 con colores ocre, terracota y verdes. Además, vuelven a tener protagonismo los suelos de parque en forma de espiga.



**Biophilia**

Tiene como punto de partida los beneficios que trae la conexión e interacción del ser humano con los entornos naturales. Esto se traslada a la arquitectura y el diseño interior a través de las formas, los materiales, el protagonismo de las plantas y el manejo de colores neutros, tonos tierra y acentos en verde. Emplea el agua, la vegetación, el aprovechamiento de la luz natural y el uso de materiales naturales como la piedra, la madera y las fibras naturales.

**Muebles curvos**

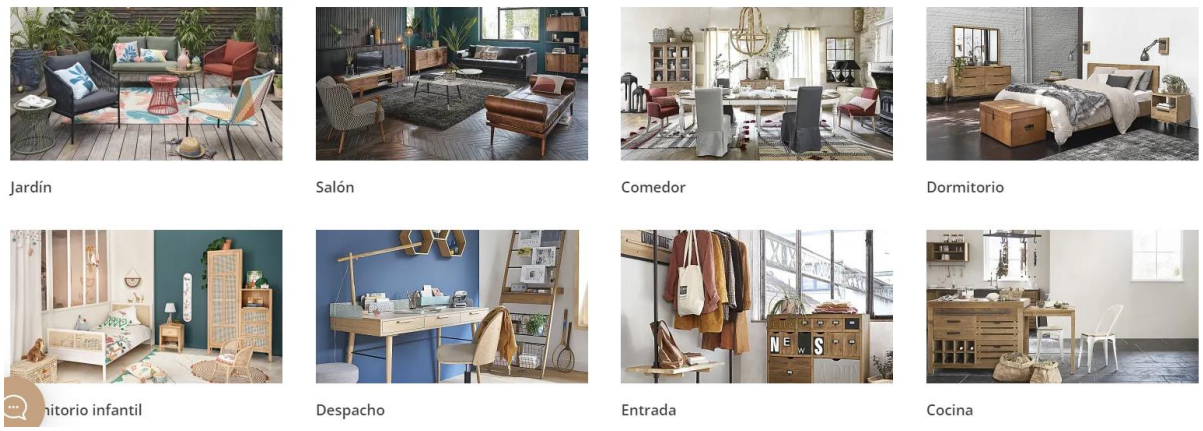
Muebles con formas redondeadas, arquitectura con tabiques redondeados, círculos y arcos que aportan tanto sofisticación como ergonomía.

## *Benchmarking*

En la mayoría de las páginas de referencia consultadas, las categorías de producto se dividen por espacio de la casa, es decir, cocina, comedor, baño, dormitorio, patio. Otras páginas agregan, además, una división por tipo de producto, como almacenamiento, vajilla, mantas, ropa de cama; y también, por colección, como por ejemplo, colección “Montevideo”, “Kampala”, “Ussel”, etc.

**Figura 9**

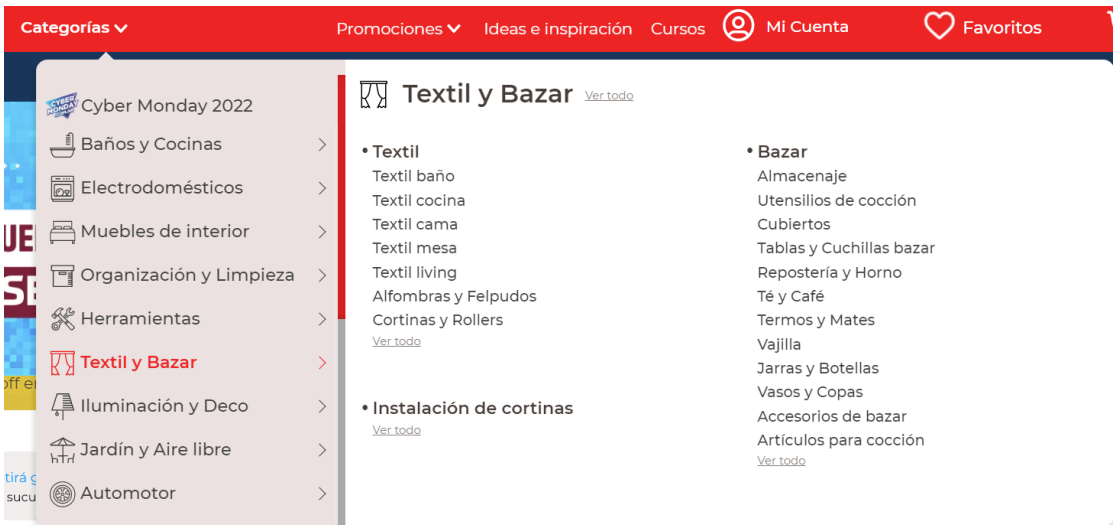
*Búsqueda por tipo de estancia*




*Nota*. Imagen tomada de la página web de la marca Maisons du Monde (2022), www.maisonsdumonde.com/ES/es/e/business/inicio

**Figura 10**

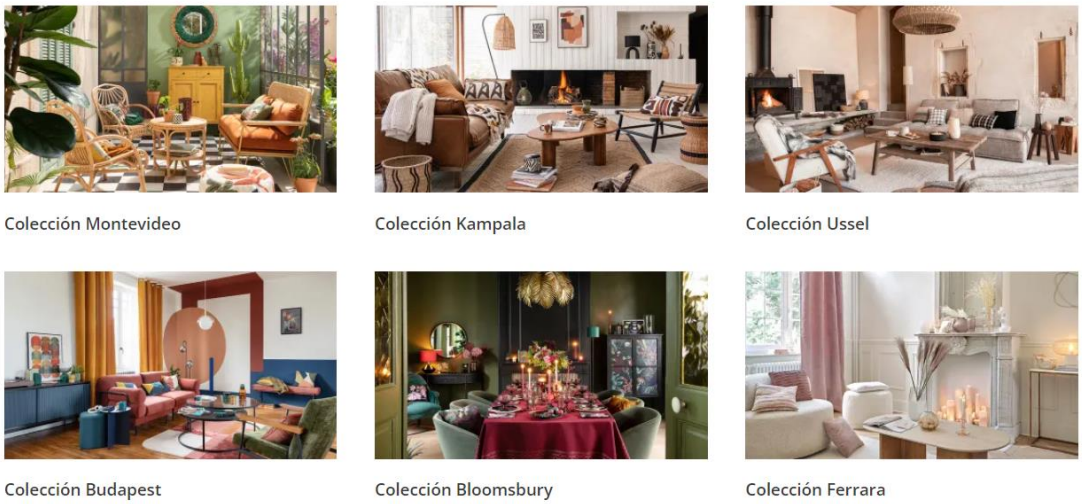
*Búsqueda por tipo de producto*




*Nota*. Imagen tomada de la página web de la marca Easy (2022), www.easy.com.ar

**Figura 11**

*Búsqueda por colección*

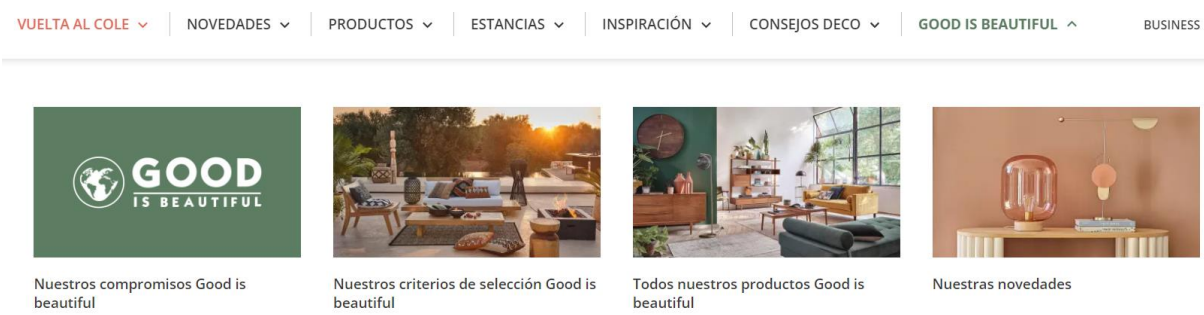



*Nota*. Imagen tomada de la página web de la marca Maisons du Monde (2022), www.maisonsdumonde.com

Por otro lado, se detecta en varias marcas del exterior, la importancia brindada a la sustentabilidad, dedicando espacio particular para explicar los materiales utilizados en cada uno de los productos.

**Figura 12**

*Compromiso de sustentabilidad: Good is beautiful.*




*Nota.* Imagen tomada de la página web de la marca Maisons du Monde (2022), www.maisonsdumonde.com

En cuanto a los servicios que se brindan de manera personalizada, se encuentran:

**Zara Home Business**: Ofrece la posibilidad de encargar el producto en medidas o colores especiales para negocios o corporaciones.

**Maisons du Monde Business:** Ofrece el servicio de expertos para asesorar en nuevos proyectos de aperturas, renovación de hoteles, oficinas, y presentan imágenes de los trabajos finalizados.

**Hay Professionals:** Dedica sector especial a trabajos realizados por sus arquitectos y brinda el contacto para contratar sus servicios.

**Ikea** ofrece la posibilidad de tomar en parte de pago los productos para fomentar la economía circular.

**Figura 13**

*Ejemplo de modelo Business*

*Nota.* Imagen tomada de la página web de la marca Maisons du Monde (2022), www.maisonsdumonde.com/ES/es/e/business/inicio

# Análisis del Consumidor

## *Perfiles de consumidores*

### Modern Green

El principal grupo de clientes al que la empresa se dirige está compuesto por hombres y mujeres de 25 a 35 años, nivel socioeconómico medio, profesionales, que habitan solos o con pareja en pequeños departamentos o PHs situados próximos a los centros de las ciudades.

La propiedad que eligen para vivir tiene una dimensión media de 55 metros cuadrados y son en su mayoría inquilinos o se encuentran en proyecto de comprar su primer hogar (60%), por lo cual tienen limitada capacidad de gasto en cuanto al mobiliario y la decoración de la vivienda. Aun así, disfrutan de pasar tiempo buscando ideas en las redes sociales y son ingeniosos a la hora de conseguir promociones para equipar su casa.

Para decorar, prefieren materiales nobles, tejidos artesanales, colores neutros y maderas claras, brindando sensación de amplitud, y realzan los ambientes combinándolos con tonos tierras o verdes. Son personas preocupadas por la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente, crean sus propios espacios verdes en el interior de la vivienda o en los balcones, lugar en el que también suelen disponer de una huerta orgánica. En sus tiempos libres disfrutan de dar un paseo por el vivero de confianza con el fin de buscar nuevas especies que complementen el estilo y ayuden a balancear las energías del hogar.

En cuanto a la familia, muchos de ellos prefieren adoptar una mascota antes que dedicarse a la paternidad; sus animales serán un miembro más al que consentirán en todos los gustos, dándole el mayor confort posible.

El sector imprescindible de la casa es el sofá, lugar de relajación y encuentro con amigos. Además, disponen de un sector personal donde practican yoga o meditación.

**Figura 14**

*Imagen representativa del perfil de consumidor "Modern Green"*

**Tech & aesthetic**

En el segundo tipo de consumidor se encuentran personas entre 30 a 40 años, jóvenes profesionales de nivel socioeconómico medio-alto/alto, solos o en pareja sin niños, que habitan en departamentos o en casas de tamaño pequeño/medio en zonas urbanas.

No buscan espacios sumamente amplios, sino que le dan prioridad a la practicidad al momento de decorar, equipar y mantener la limpieza. Son funcionales y no tienden a acumular objetos que no usan o no necesitan. Tienen un enfoque minimalista y una perspectiva única para hacer que el espacio sea tanto funcional como estéticamente agradable. Se sienten cómodos en ambientes despojados, prácticos y luminosos, y prefieren estructuras simples para complementarlas con piezas de diseño a través de las cuales imprimen su toque personal. Piensan que la vivienda es la que se tiene que adaptar al modo de vida de cada uno.

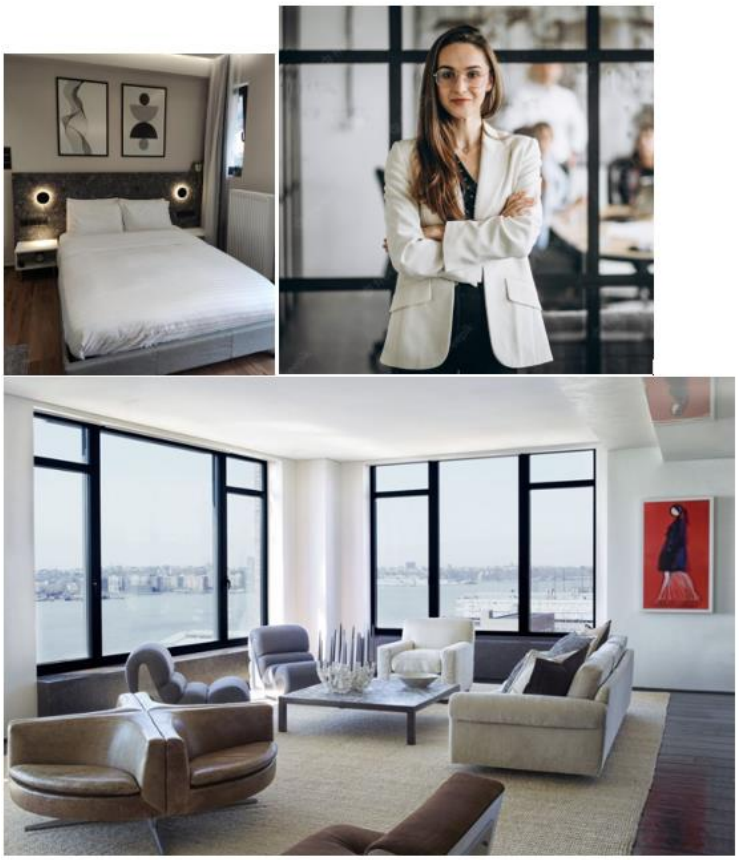
Al no contar con los gastos que se requieren al tener hijos y percibir dos ingresos en un mismo hogar, disponen de más dinero para gastar en pequeños lujos para la casa. Tienen diversos dispositivos y aparatos inteligentes que ayudan a simplificar las tareas domésticas. La mayor parte de las compras las realizan de forma online (60%) y tienen preferencia por los productos de primera marca o importados.

Dado que el concepto de *home office* forma parte de su mundo, el área de trabajo es fundamental. Buscan crear un espacio idóneo con su marca personal para desarrollar la actividad de forma óptima.

En sus tiempos libres disfrutan de la buena gastronomía y asistir a eventos en pareja o con amigos, como una cata de vino o un espectáculo de teatro.

**Figura 15**

*Imagen representativa del perfil de consumidor "Tech & aesthetic"*



**Tidy Family**

El tercer grupo de consumidores son padres de familia de entre 35 y 45 años que habitan en departamento o casa, de nivel socioeconómico medio, con niños en edad escolar. Son personas que realizan multiplicidad de tareas en el día a día y son muy exigentes en la crianza de sus chicos.

Dado que sus hijos son pequeños, poseen numerosa cantidad de juguetes y objetos dispersos en los espacios de la casa. Como padres incentivan a sus hijos a participar de las tareas de la casa y a ordenar su espacio al terminar de jugar. Es por eso por lo que buscan la manera de mantener el orden, optando por aquellos objetos que facilitan el almacenaje y la organización.

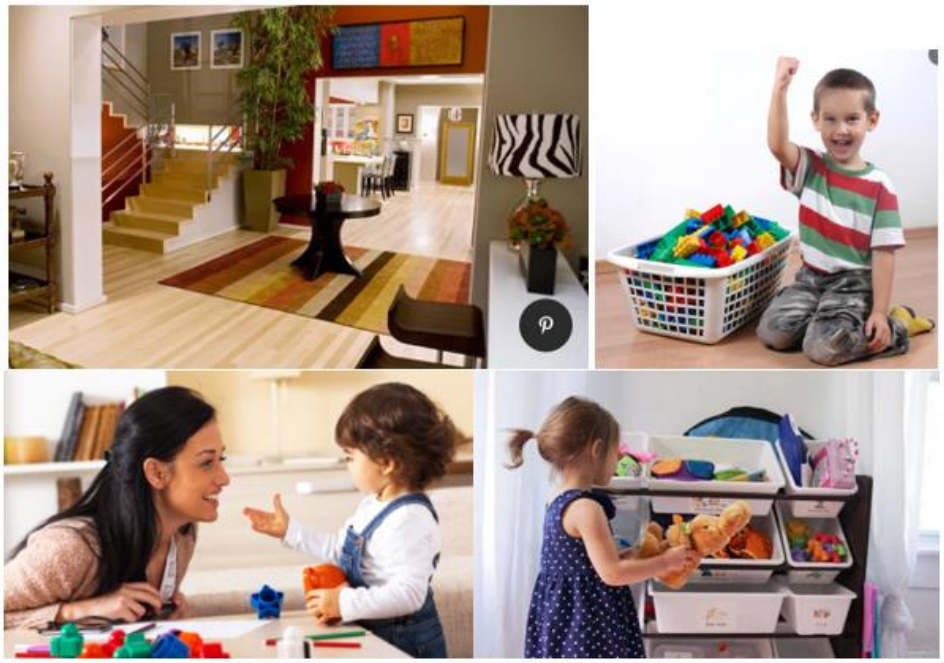
Respecto a la decoración del hogar escogen maderas como el nogal o el roble y suelen pintar alguna pared para dar calidez al ambiente. Los muebles y objetos que decoran

la casa fueron escogidos en diferentes momentos, heredados o recibidos a modo de presente, y resulta para ellos un desafío mantener la armonía visual dentro del ambiente.

Su ambiente preferido es la cocina, que es el corazón de la casa, un espacio abierto en el que se pueden reunir con la familia y amigos. Disfrutan de cocinar recetas saludables para sus hijos que encuentran en libros y redes sociales. Invierten en utensilios y nuevos electrodomésticos para eficientizar el tiempo en la preparación de las comidas.

**Figura 16**

*Imagen representativa del perfil de consumidor "Tidy Family"*



## *Insight de consumidor. Motivaciones*

A continuación, se describen los *Insights* para cada uno de los perfiles de consumidores:

**Green & Modern**

QUIERE ser responsable con el medio en el que habita PORQUE no quisiera vivir en desarmonía.

Lo motivan los productos eco-responsables, los objetos espirituales, las texturas y colores que lo conecten con la naturaleza.

**Tech & aesthetic**

QUIERE practicidad en el espacio en el que habita PORQUE detestaría invertir el tiempo que disponen para alcanzar el éxito, en las tareas del hogar.
Lo motivan las nuevas tecnologías, los productos y servicios prácticos, rápidos y que le permiten ahorrar esfuerzos.

**Tidy Family**

QUIERE orden en el espacio en el que habita PORQUE lo agobian las actividades y responsabilidades diarias.
Lo motivan los objetos contenedores que ayudan a la organización y al orden del ambiente.

## *Brand Equity (posicionamiento actual)*

Castelverde es comprensivo, conciliador y facilitador. Co-crea ambientes armoniosos que promueven el desarrollo del ser humano.

A continuación se describen los Brand Positioning Statements para cada uno de los perfiles de consumidores:

**Green & Modern**

Castelverde ES MEJOR QUE otros comercios de decoración PARA adultos amantes de la naturaleza, sensibles y conscientes PORQUE facilita la armonía y la contención.

**Tech & aesthetic**

Castelverde ES MEJOR QUE otros comercios de decoración PARA adultos prácticos e innovadores PORQUE promueve la valoración del tiempo.

**Tidy Family**

Castelverde ES MEJOR QUE otros comercios de decoración PARA adultos exigentes, estructurados y atareados PORQUE estimula hábitos organizacionales.

## Análisis de la Competencia

### *Descripción de la competencia*

Como se mencionó previamente, el mercado de la decoración no tiene un líder de marcado consolidado desde la partida de Falabella de Argentina. De todas maneras, es posible identificar los siguientes competidores:

Entre las principales empresas que operan sólo con tienda de tipo *marketplace*, se pueden identificar a dos marcas jóvenes, Landhi y Paiper. Ambas comenzaron sus operaciones hace menos de dos años, en el marco de la pandemia por el coronavirus. Es de importancia destacar que, Landhi presenta una propuesta similar a Castelverde, con la posibilidad de acceder a distintos vendedores en un mismo sitio, no sólo de decoración, sino también de profesionales que pueden publicitar sus proyectos a fin de efectuar contrataciones a partir de su página web.

Por otra parte, se identifican competidores que operan tanto en tiendas *e-commerce* como *brick & mortar*[11], con foco en el comercio digital. Entre ellos se pueden mencionar: OliviaD, Apatheia y Potiers Home. Las tres marcas tienen una propuesta más de diseño y con pocas tiendas, ubicadas en zonas exclusivas.

Por último, mencionamos competidores que operan principalmente en tiendas *brick & mortar*, con menor peso en *e-commerce*, y de carácter más masivo, como Arredo, Home Collection y Claudia Adorno, cuyas operaciones comenzaron hace varias décadas y tienen un negocio asentado y gozan de mayor reconocimiento. Adicionalmente, se identifica a Binah Deco, marca joven, pero de rápida expansión, con foco en variedad y precio, y locales ubicados en zonas estratégicas de alto tránsito.

### *Posicionamiento relativo*

Del total de los nueve competidores identificados, se analizará a tres de ellos, cuyo posicionamiento resulta de mayor interés para el desarrollo de la estrategia de Castelverde: Landhi, Apatheia y Binah.

**Landhi**

[11] Hace referencia a aquellos negocios que operan a través de un establecimiento físico

Es una marca **facilitadora**. Se identifica como una plataforma que llegó para ser una vidriera de **inspiración** y **contacto** entre los profesionales de la arquitectura y la decoración; y sus clientes.

En relación con su estrategia, Joaquín, uno de los creadores de Landhi, explica: "lo que pasa en general en este mercado es que son personas que están mucho en la calle y tienen poco tiempo, no tienen mucho foco para poder dedicarse a la parte digital y darse a conocer. Un poco la solución que brindamos es darles una difusión total en lo que hacen, no tienen que hacer nada más que subir sus proyectos, se registran, suben y del resto nos encargamos nosotros. (…). Pero no solo arquitectos y diseñadores pueden ser parte, también lo son las marcas de decoración y muebles. La idea es que los usuarios encuentren la inspiración pero que además puedan contactar a quien estuvo detrás de esa idea, que puedan *clickear* el sillón o mesa que les gustó, ver el precio e ir directo a la página web de la marca para comprarlo".

"Nuestra expectativa es que Landhi sea la referencia por excelencia a la hora de buscar inspiración en imágenes, guardar modelos o para encontrar los mejores arquitectos y diseñadores a nivel regional", afirmaron Joaquín Fernández Gill y Martín Vaisberg, fundadores de Landhi.

**Apatheia**

Su posicionamiento opera sobre la **felicidad de estar en casa**, cuya **armonía** está dada por la combinación de los objetos que se seleccionan para decorar los ambientes.

Josefina Davel y Rosario Carneiro, creadoras de la marca, mencionan: "La esencia de Apatheia se encuentra en el cuidado por los detalles y disfrutar de los pequeños momentos que nos regala la vida dentro de nuestras casas, donde pasamos gran parte del tiempo. Porque creemos que el diseño de tu casa influye 100% en tu estado de ánimo. Buscamos crear ambientes relajados, luminosos y reales; donde se refleje la armonía y el equilibro de Apatheia, y de quien lo habita".

**Binah**

Es una marca **democrática**. Ofrece una **amplia variedad** de productos de bazar y decoración del hogar a **precios accesibles** para la mayoría de las personas, con especial foco en el **servicio** que brinda a sus clientes.

Natalia, una de las dueñas de la marca, explica: "Tenemos un servicio de atención al cliente personalizado. Por un lado, tenemos todas las consultas de los clientes nuevos que quieren comprar, que quieren saber del producto. Por otro lado, tenemos la atención postventa que, para nosotros, es fundamental porque todo lo que tenga que ver con cuidar al cliente, fidelizarlo y que nos vuelva a comprar, es clave." En relación con su aliado tecnológico Tiendanube, Natalia

menciona: “Tenemos más de 2.000 artículos y necesitamos procesos automatizados. Eso hace que nuestro negocio pueda seguir creciendo, con una plataforma que nos acompañe en nuestro crecimiento.”

## *Análisis de Producto*

### Landhi

La marca cuenta hoy con más de 140.000 usuarios mensuales, 4.000 estudios registrados, 12.000 proyectos subidos, 200.000 fotos inspiradoras de reconocidos estudios de arquitectura, diseño y decoración de ambos países, y más de 50.000 productos disponibles en el *marketplace* para su compra.

Al ingresar a la web, a diferencia de Castelverde, donde se priorizará el catálogo de Productos por sector de la casa, lo primero que se menciona es el catálogo de Profesionales.

**Figura 17**

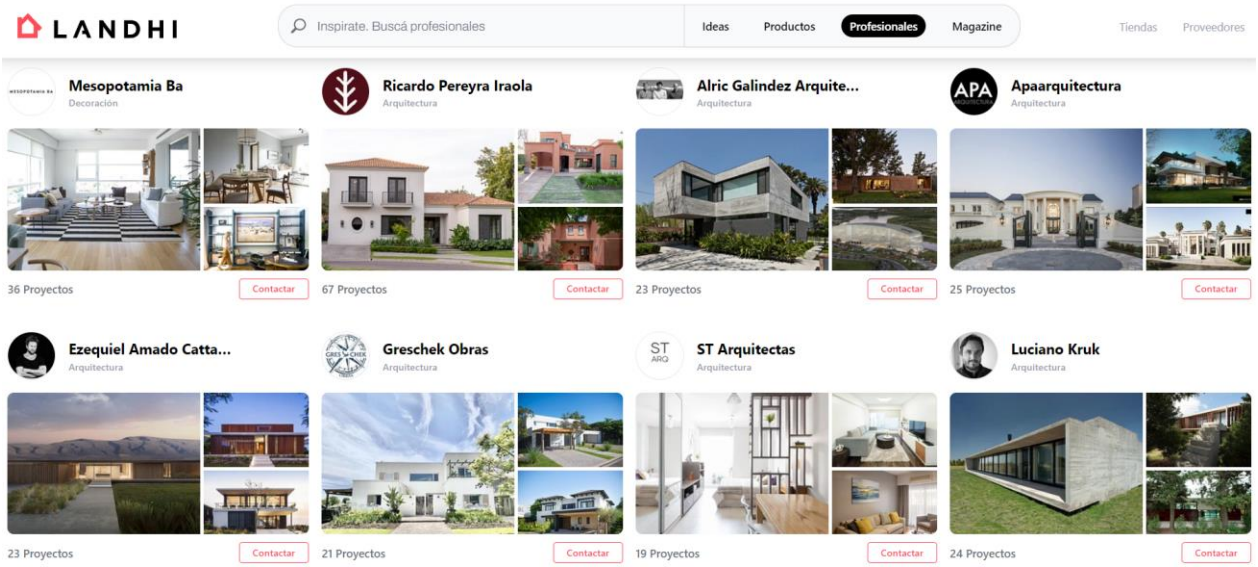
*Página de inicio de Landhi*

*Nota*. Imagen tomada de la página web de la marca Landhi (2022), www.landhi.com.ar

Ya dentro de la sección se pueden visualizar los anunciantes con imágenes de sus proyectos y tarjetas de contacto. Respecto a las profesiones sólo ofrecen arquitectos y decoradores, mientras que en Castelverde se ofrecerán, además, carpinteros, jardineros y paisajistas, entre otros oficios.

**Figura 18**

*Sector “profesionales” de Landhi*




*Nota*. Imagen tomada de la página web de la marca Landhi (2022), www.landhi.com.ar

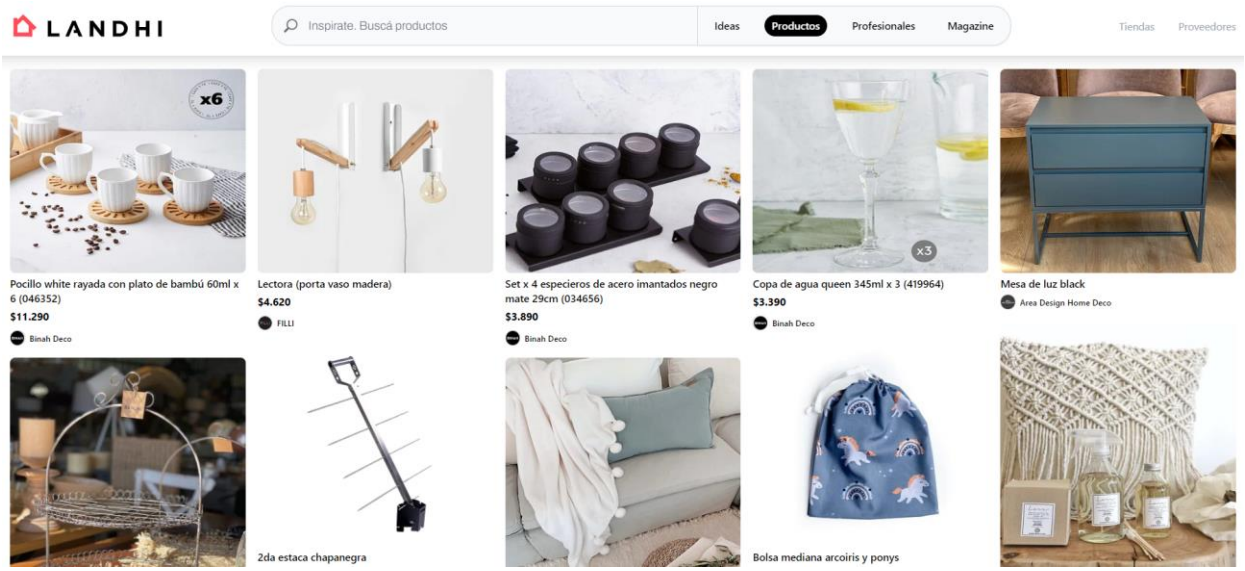
Respecto a los productos, tiene un catálogo bien amplio y sectorizado. Entre las marcas que publicitan en su web se encuentran Apatheia, Olivia D y Binah, y otras más exclusivas, como Landmark, Gobain, Roca, FV, Durlock, Patagonia Flooring, De Stefano 1913, entre otras de primer nivel. Tiene categorías que no están propuestas dentro del catálogo de Castelverde, como grifería, mesadas, hornos, sanitarios, duchas y calefacción, entre otros, que no serán abarcadas dentro de la estrategia de producto.

A pesar de presentar los productos de forma sectorizada faltan filtros que permitan poder visualizar la información por marca, precio, color, material. Al hacer *click* en los productos, la página te redirige automáticamente a la web del anunciante. En el caso de Castelverde, la gestión del pago, la logística y la atención al cliente también estará a cargo del *marketplace*, brindando una experiencia de compra de punta a punta.

La estética de los productos es más bien abarcativa, con un estilo similar a Falabella, es decir, ofrece propuesta tanto para un estilo de ambiente "industrial", como "bohemio", "rústico" o "nórdico". La decoración es en su mayoría importada de Asia, mientras que muebles y sillones son prioritariamente de origen nacional.

**Figura 19**

*Sector Productos de Landhi*




*Nota*. Imagen tomada de la página web de la marca Landhi (2022), www.landhi.com.ar

## Apatheia

Presenta un catálogo de productos más reducido en comparación con Castelverde. No está categorizado por secciones de la casa, sino por tipo de producto.

Se especializan en textiles (mantas, almohadones, manteles) de materiales nobles y naturales, cestos y otros objetos de cáñamo, bambú, yute y cerámica; y muebles de maderas cálidas como el petiribí. Dentro de cada sección, hay entre 6 y 12 opciones. No hay presencia de vajilla, baterías de cocina, ropa de cama, objetos de baño ni jardín, que sí estarán presentes en Castelverde, así como tampoco tienen oferta de productos realizados en plástico ni metal, en pos de una estrategia más *eco-friendly.*

Tienen como diferencial dentro del catálogo respecto a los otros competidores, una sección de indumentaria para mujer, con túnicas y jardineros en lino y algodón. Su estilo es más bien "bohemio" y "nórdico", de estética bien femenina.

Además, ofrecen servicio de asesoramiento personalizado para llevar a cabo proyectos de remodelación y decoración del hogar.

**Figura 20**

*Catálogo de producto por sección de Apatheia*

*Nota.* Imagen tomada de la página web de la marca Apatheia (2022), www.apatheia.com.ar

**Figura 21**

*Imagen estética de los productos de Apatheia*

*Nota.* Imagen tomada de la página web de la marca Apatheia (2022), www.apatheia.com.ar

**Binah**

Tiene un amplio catálogo de productos, con alrededor de 2000 opciones. Se especializan en el sector de la cocina, con gran variedad de vajilla, mantelería y contenedores. Sus productos son masivos, de origen asiático, mientras que en Castelverde se intentará incorporar un porcentaje de industria nacional en lo que refiere a productos textiles. A diferencia de nuestra propuesta de *marketplace*, no poseen mueblería, ropa de cama ni servicio especializado.

Su estética es abarcativa, con diseños más bien genéricos y masivos, con fuerte presencia de plásticos, metales y vidrios en su oferta.

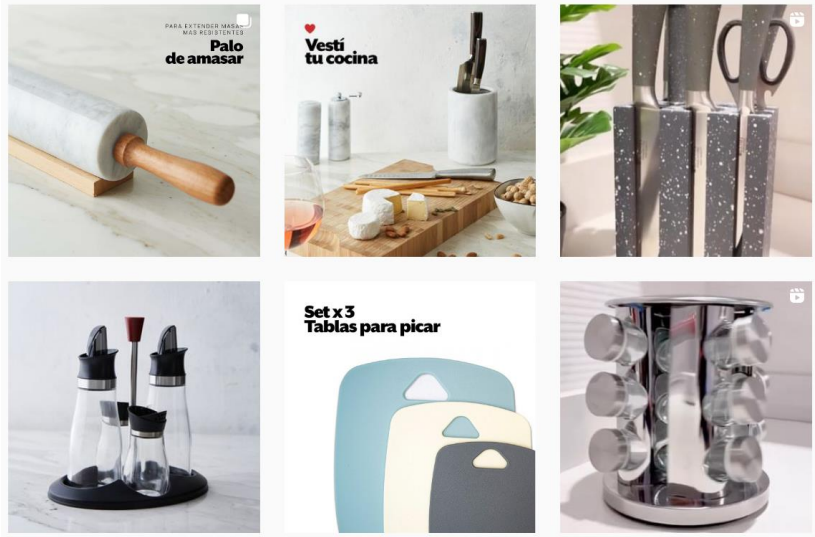
**Figura 22**

*Catálogo de producto por sección de Binah*

*Nota*. Imagen tomada de la página web de la marca Binah (2022), www.binahdeco.com.ar

**Figura 23**

*Imagen estética de los productos de Binah*




*Nota*. Imagen tomada de la página web de la marca Binah (2022), www.binahdeco.com.ar

## *Análisis de Price Index (evolución e índice de precios)*

### Landhi

Respecto a la sección Profesionales, se muestran todos los proyectos y datos de contactos, pero no se visualizan los costos de los servicios.

En cuanto a los productos, su catálogo de anunciantes y variedad depende de la categoría. Los artículos de precios más competitivos y con mayor oferta son los de cocina, cuya variedad está cubierta, en su mayoría, por el vendedor Binah, con valores que van desde los $790/USD 2.85[12] hasta los $66.000/USD 238.

[12] Tipo de cambio 1USD=$278 al dólar blue.

Dentro del sector Muebles, los precios comienzan en los $30.000/USD 108 (desayunador), $80.000/USD 288 (respaldo), hasta los $200.000/USD 722 (mesa de comedor/sillones). Los productos de precio más alto son los de Landmark, con sillones de hasta $1.943.500/USD7016. La variedad de artículos ronda entre las 20 y 60 opciones por categoría. También hay productos cuyo precio no figura en la página. Para conocer su valor hay que realizar la consulta al vendedor. En Castelverde se priorizará tener precios de entrada para cada categoría de producto, y siempre se mostrará el valor en las publicaciones. La mayor variedad estará dispuesta en la sección de textiles.

Al momento de comprar, los enlaces redirigen automáticamente a la web del anunciante, por lo cual los pagos dependen de las condiciones que establezca cada marca. En el caso de Castelverde, los pagos se realizarán directamente a través de la plataforma del *marketplace*.

**Apatheia**

Según la categoría de producto sus precios son más o menos accesibles. Para mencionar los más económicos y acordes a la media del mercado, se encuentran los artículos textiles (ropa de mujer/mantas/almohadones), con precios que arrancan en los $500/USD 1,83 (servilletas) hasta los $30.000/USD 108 (cubre acolchado), con un promedio de $10.000/USD 36 (almohadones), cuyo origen es en su mayoría de industria nacional.

En la gama media se encuentran las alfombras y otros productos importados de Vietnam, confeccionados en materiales como el *seagrass*[13], cuyo valor ronda entre los $15.300/USD 55 hasta los $112.650 /USD 406. En el caso de Castelverde se intentará disponer de gran variedad en alfombras, confeccionadas en su gran mayoría de manera local.

En la gama alta se encuentra la mueblería, con valores elevados en general, que rondan desde los $76.400/USD 275 (respaldos) hasta los $1.118.100/USD 4036 (cómodas). Para nuestro *marketplace* se intentará trabajar en los precios de los muebles, evitando ofertar productos de precio tan elevado.

Respecto a las facilidades de pago, la marca ofrece 10% *off* en transferencia bancaria, y desde 3 a 6 cuotas sin interés.

**Binah**

Sus precios son económicos en todas las categorías. El tipo de producto que ofrecen tiene amplia cantidad de competidores, sobre todo en el rubro supermercadismo y bazares de barrio.

[13] El seagrass es una fibra natural que crece en el agua. Los tejidos que se producen con este material son muy resistentes y aportan una comodidad y suavidad que proviene de su revestimiento.

Donde mayor variedad presenta es en artículos de cocina (vajilla/utensilios), cuyos precios comienzan en los $790/USD 2.85 (vaso unitario), con precios promedio de $6.400/USD 23 (cacerola), hasta los $66.000/USD 238 (juego de vajilla para 6 personas). Para Castelverde, se tendrá una un precio de entrada comparable con Binah, pero luego se ofertará una propuesta superior, pero competitiva, con detalles de diseño.

Respecto a las facilidades de pago, la marca ofrece hasta 3 cuotas sin interés con todas las tarjetas de crédito bancarizadas a través de Mercado Pago, Efectivo o Transferencia bancaria.

## *Análisis de Distribución (distribución física, pondera, share)*

### Landhi

La marca se encuentra presente en Argentina y Brasil, con un equipo de 14 personas entre ambos países, donde operan a través de sus páginas web www.landhi.com.ar y www.landhi.com.br.

Landhi firmó recientemente un acuerdo con Tiendanube, plataforma de *e-commerce* líder de la región, que concentra a muchas de las tiendas de *home & deco* más importantes.

Su próximo gran paso consistirá en el lanzamiento de su App para IOS y Android durante el mes de octubre de 2022, lo que buscará mejorar significativamente la propuesta para los usuarios, con una interfaz muchísimo más ágil, con la incorporación de videos y muchas novedades más.

La distribución no la realiza la empresa de forma directa, sino que se realiza a través de los envíos propios de cada vendedor. Landhi brinda el servicio de darles a los anunciantes una difusión total en lo que hacen, trabajando en la parte visual y tecnológica. Los vendedores por su parte sólo tienen que registrarse y subir sus proyectos. En el caso de Castelverde, la distribución también estará a cargo del propio *marketplace*.

### Apatheia

La marca cuenta con dos locales propios – a diferencia de Castelverde, que sólo contará con tienda virtual – uno situado en la localidad de Recoleta en Capital Federal, Argentina de 170m2, y el segundo - inaugurado en diciembre de 2020 - en la ciudad de Montevideo, Uruguay.

Apatheia comercializa principalmente por su plataforma *e-commerce* de Argentina www.apatheia.com.ar, y la más reciente apatheia.uy. La marca ofrece sus productos también, a través del *marketplace* de Landhi.

Respecto al tipo de envío, ofrecen dos modalidades. El envío regular se realiza a todo el país a través de la empresa de logística Correo Argentino, mientras que en Castelverde se harán mediante Correo Andreani. Los mismos pueden ser a domicilio o sucursal. El costo del envío corre siempre por cuenta del cliente. El valor de este se calcula desde la tienda online, al realizar la compra. También está la opción de envío Express para quienes residen en Capital Federal, cuya recepción será en el mismo día, siempre y cuando la compra se haya realizado antes de las 14hs. Además, existe la posibilidad de realizar envíos al exterior a través de DHL. Su costo depende del peso y medidas del pedido.

La marca ofrece la posibilidad de cambio dentro de los 30 días de efectuada la compra, y de devolución, dentro de los 10 días de recibido el pedido. En el caso de Castelverde, se podrán efectuar cambios y devoluciones, una sola vez por cada compra, haciendo cobro al usuario de los costos logísticos en la siguiente vez.

**Binah**

Cuenta con nueve locales propios, de donde obtiene los mayores ingresos, situados en la Ciudad de Buenos Aires, en zonas estratégicas de alto tránsito. Tres de ellos se encuentran en Barrio Norte, sobre la Av. Santa Fe, otros tres en Balvanera, sobre la Av. Corrientes y Av. Sarmiento y los tres restantes en Belgrano, sobre Av. Cabildo. Además, cuentan con un depósito en Avellaneda, donde guardan toda la mercadería y una oficina en Palermo, donde gestionan su Tiendanube, *marketplace* y trabajan los equipos de diseño, comunicación y atención al cliente, que además funciona como *pick up point.*

La comercialización de productos es de forma minorista y mayorista, mientras que en Castelverde sólo se ofrecerá la venta minorista. Para adquirir al por mayor el monto mínimo de compra es de $50.000 y los envíos se realizan sin cargo a lo largo del país. La demora en la entrega es en promedio de 3 días hábiles.

Además, es posible adquirir de forma online a través de su *e-commerce* www.binahdeco.com.ar y del *marketplace* Landhi.

Los productos tienen posibilidad de cambio dentro de los 30 días de adquiridos. No se menciona la posibilidad de devolución, a diferencia de Castelverde que sí brindará esta opción.

## *Análisis de Comunicación y medios*

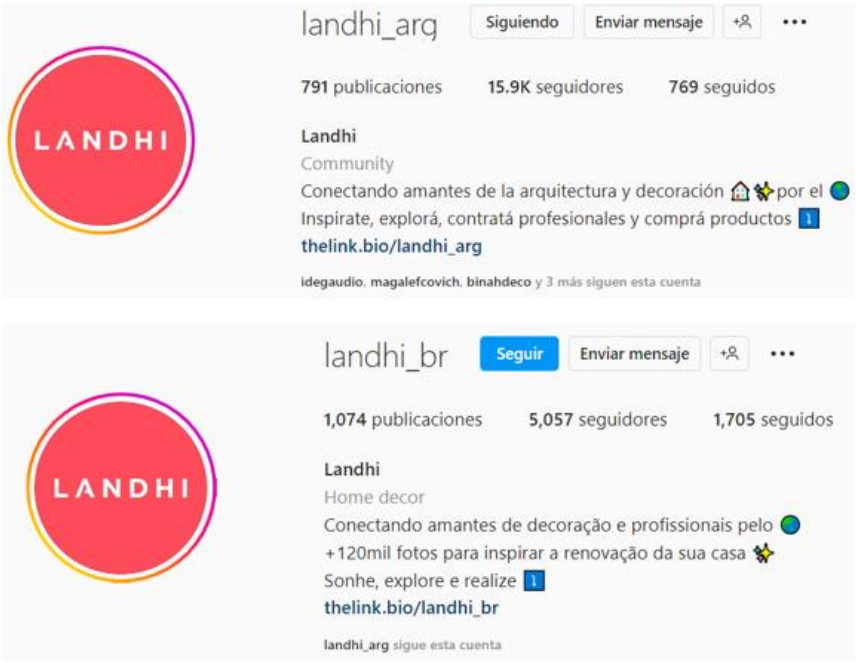
**Landhi**

Está presente sólo de forma online, y posee las siguientes redes sociales, en adición a su página web: Instagram, Linkedin, Facebook y Pinterest. No se identifica una fuerte inversión en sus redes sociales, ya que al momento tiene pocos seguidores y baja actividad. En el caso de Castelverde, se comenzará con gran presencia en Instagram y Facebook, y se evitará la apertura de redes que no puedan ser administradas de forma eficiente, como Pinterest y Tik Tok, hasta bien no esté afianzado el equipo de *Social Media*.

**Instagram: @landhi_arg** y **@landhi_br.** Sus publicaciones están orientadas a mostrar los proyectos de los profesionales asociados, y a compartir ideas para decorar los espacios.

**Figura 24**

*Portada de las cuentas de Instagram de Landhi Argentina y Brasil*

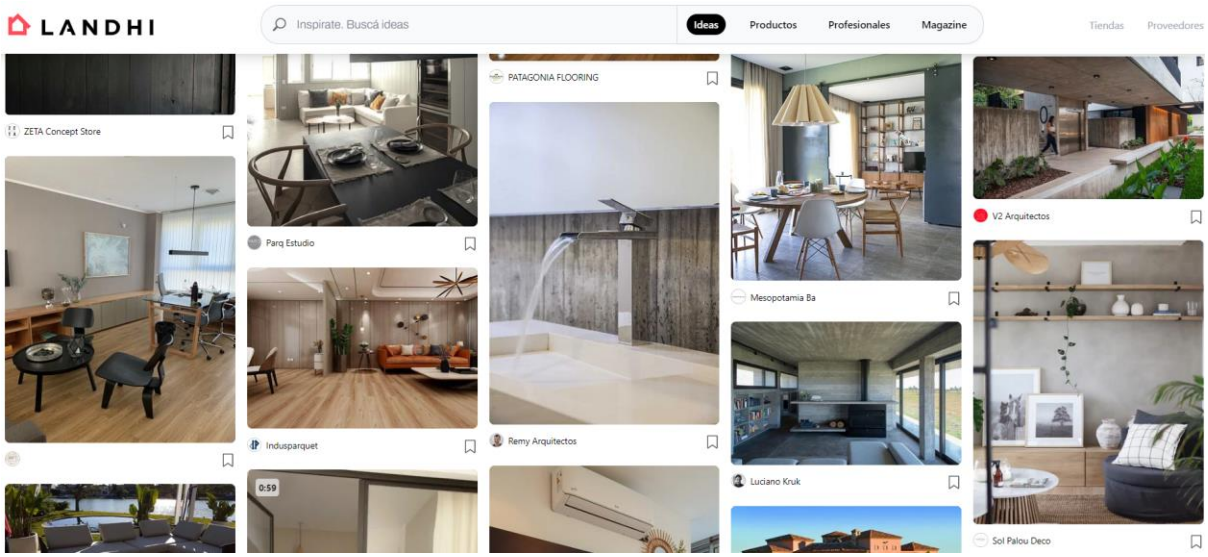



*Nota*. Imagen tomada de las cuentas de Instagram de la marca Landhi (2022), @landhi_arg y @landhi_br

**Página web:** La estética de sus páginas web es similar a Pinterest, y al desplazarse hacia abajo, la cantidad de fotos que se visualizan son casi ilimitadas. Esto permite la asociación de la marca con la idea de buscar inspiración. A diferencia de Castelverde, donde la estética de la página será más de inmersión, en la que se pueda ahondar en un sector de la casa en particular, y proveer al consumidor ideas de decoración pre-armadas.

**Figura 25**

*Catálogo de productos de Landhi*




*Nota*. Imagen tomada de la página de la marca Landhi (2022), https://www.landhi.com.ar/

Además, la marca está presente en varias noticias recientes, a fin de dar a conocer su negocio. Aun así, Landhi es muy joven y de bajo conocimiento.

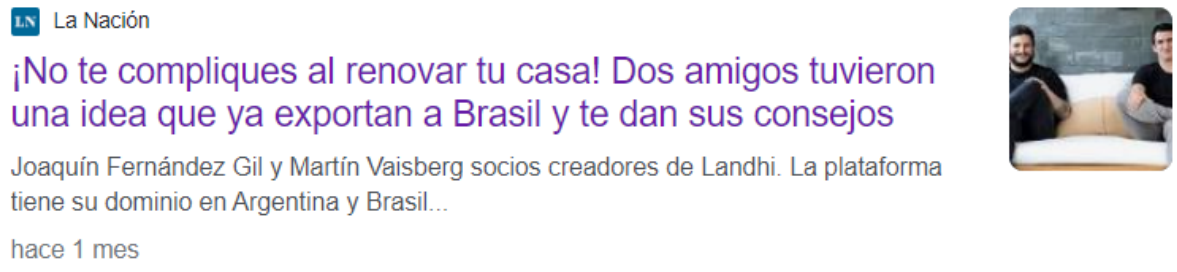
**Figura 26**

*Noticia de prensa de Landhi en el diario digital La Gaceta Mercantil*

*Nota*. Imagen tomada de: Landhi acelera fuertemente su crecimiento en Argentina y Brasil, octubre de 2022, La Gaceta Mercantil, https://www.gacetamercantil.com/notas/landhi-acelera-fuertemente-su-crecimiento-en-argentina-y-brasil

**Figura 27**

*Noticia de prensa de Landhi en el diario digital La Nación*



*Nota*. Imagen tomada de: ¡No te compliques al renovar tu casa! Dos amigos tuvieron una idea que ya exportan a Brasil y te dan sus consejos, agosto de 2022, La Nación, https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/no-te-compliques-al-renovar-tu-casa-dos-amigos-tuvieron-una-idea-que-ya-exportan-a-brasil-y-te-dan-nid26082022/

## Apatheia

Su estilo de comunicación es bohemio, romántico, fresco y femenino. En sus publicaciones utiliza filtros en tonos cálidos y bien luminosos, combinando distintos colores tierra. Los mensajes en las publicidades son personales, de tono íntimo, contenedores. En el caso de Castelverde, se optará por una personalidad amable, que brinde confianza, dirigida no sólo a mujeres, sino también a hombres y familias.

Tiene presencia en las siguientes redes sociales:

**Instagram**

**Figura 28**

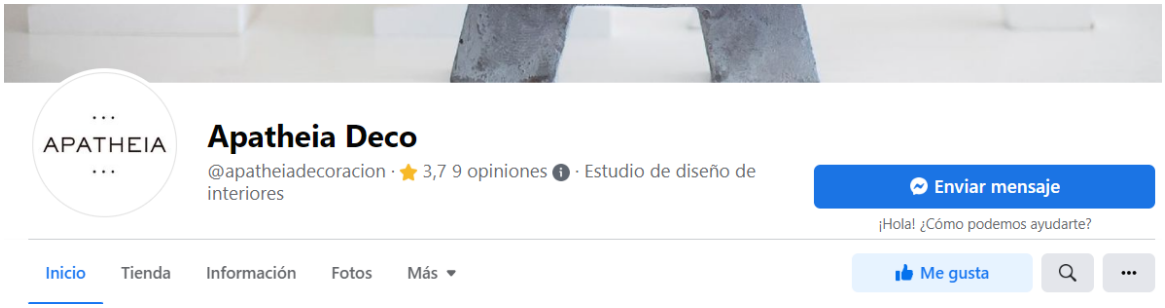
*Portada de la cuenta de Instagram de Apatheia*

*Nota*. Imagen tomada de la cuenta de Instagram de la marca Apatheia (2022), @apatheiadeco

**Facebook**

**Figura 29**

*Portada de la cuenta de Facebook de Apatheia*




*Nota*. Imagen tomada de la cuenta de Facebook de la marca Apatheia (2022), @apatheiadecoracion

**Figura 30**

*Estética de Apatheia*

*Instagram*

*Interior del local de Recoleta*

*Nota*. Imágenes tomadas de la cuenta de Instagram de la marca Apatheia (2022), @apatheiadeco

**Binah deco**

Sus publicaciones son genéricas, con foco en el producto y brindan recomendaciones sobre como renovar los espacios, a diferencia de Castelverde donde se intentará brindar mensajes personalizados, con foco en los ambientes que generan esos productos y en el acto de compartir. Binah, además de su página web, está presente en las siguientes redes sociales, Instagram, Facebook y Tik Tok.

**Instagram**

**Figura 31**

*Portada de la cuenta de Instagram de Binah*

*Nota*. Imagen tomada de la cuenta de Instagram de la marca Binah (2022), @binahdeco

**Facebook**

**Figura 32**

*Portada de la cuenta de Facebook de Binah*

*Nota*. Imagen tomada de la cuenta de Facebook de la marca Binah (2022), @binahdeco

## *Ventajas Competitivas*

### Landhi

Es la única plataforma de Latinoamérica que ofrece la posibilidad de navegar entre los proyectos de los principales profesionales del país para luego poder seleccionar y contratar a aquel que sea de su interés. Además, cuenta con la posibilidad de comprar los productos que se encuentran dentro los ambientes que el usuario navegó, ya que la tecnología que utiliza por medio de inteligencia artificial, vincula las fotos de los ambientes con los proveedores que venden productos similares o iguales a los que aparecen en las imágenes.

Hoy en día, no existen competidores que ofrezcan esta solución integral dentro de una única experiencia. Por lo general, los usuarios buscan inspiración en las redes sociales, y luego intentan buscar soluciones similares en *markeplaces*, *e-commerce*, o en perfiles de Instagram que siguen, mientras que toda esa experiencia puede ser realizada dentro de Landhi.

### Apatheia

El cuidado por los detalles, las texturas, colores y la calidad de los materiales que utilizan en su propuesta y comunicación son muy coherentes entre sí. Crean espacios armónicos para un estilo de mujer bien definido, joven, fresca y femenina.

### Binah

Amplio catálogo de productos, con más de 2.000 opciones al mismo tiempo, bajos precios, localizaciones en lugares estratégicos y foco en el consumidor.

**Castelverde**

La principal ventaja competitiva de Castelverde es la de ofrecer productos cuidadosamente seleccionados de un amplio rango de vendedores, a modo de brindar una propuesta de diseño con precios accesibles. La experiencia de compra es sencilla y amigable, gracias al uso de la tecnología, en el que el cliente es el centro en todo momento. Además, es la única empresa que ofrece un catálogo de profesionales amplio y de confianza, donde se incluyen desde arquitectos hasta jardineros y carpinteros.

# Diagnóstico

## Análisis FODA

### *Fortalezas*

- Conocimiento y experiencia profesional de la CEO en las áreas de compras, armado de colecciones y negociación con proveedores, que facilitará la implementación del negocio.
- Cobertura del país a nivel nacional, lo que permite a pequeñas ciudades del interior el acceso a una propuesta de decoración de diseño a precios accesibles.
- Único *marketplace* exclusivo de decoración en el país con modelo de "servicio de valor agregado". Generación de leads, pedidos, operaciones financieras, logística del producto y atención al cliente.
- Modelo de negocio que requiere baja inversión y poco personal.

### *Oportunidades*

- Falta de propuesta en el mercado argentino de un espacio donde puedan hallarse productos de decoración con estilo a precios moderados. La oferta del mercado se encuentra disociada en numerosas pequeñas marcas y los costos que deben abonarse por adquirir productos de calidad o con estilo, son elevados y de difícil acceso.

- Puesta en marcha de la empresa en un contexto de aceleración del desarrollo del *e-commerce* en nuestro país, con el 43% de la población como consumidores regulares.
- Tendencia en alza del consumo de productos de decoración para el hogar, producto de la aceleración y masificación del *home office*.
- Baja cantidad de competidores directos, sólo dos empresas en el país poseen estrategias similares, Landhi y Paiper. Ambas son marcas jóvenes y sin reconocimiento en el mercado, ya que comenzaron sus operaciones hace menos de dos años.
- Demanda de artículos que no se encuentran fácilmente en el país, como alfombras, vajillas y muebles de decoración, en amplia variedad y precios competitivos.
- Desarrollo de la empresa en un contexto de evolución de los datos y de la IA que resultan muy útiles para personalizar la experiencia de compra atendiendo necesidades que van mucho más allá del costo y la selección.
- Posibilidad de incorporar *live shopping* en el e-*commerce*.

### *Debilidades*

- Dificultad para generar reconocimiento de marca en las empresas de decoración, y desinterés de parte de los usuarios por fidelizarse con una marca en particular.
- Desconfianza que se presenta a la hora de contratar profesionales capacitados para realizar los trabajos en el hogar.
- Dificultad para encontrar en el país materias primas sustentables a precios competitivos, como el algodón orgánico o el lino.

### *Amenazas*

- Fuerte inflación, caída del consumo en general.
- Restricciones a la importación: limitaciones de la cantidad de dólares que se le vende a las empresas por el equivalente al monto menor entre el total importado en 2021 más el 5% de dicho valor o el total o, el total importado en 2020 más un 70% de dicho valor.
- Producción local: las restricciones a la importación afectan asimismo a la producción local, ya que más del 80% de las importaciones son materias primas, bienes intermedios y de capital que se destinan a la producción local, generando escasez de producto y remarcación de precios.
- Aumento del costo logístico internacional, así como también incremento del precio del algodón y del poliéster.

- Tendencia a la economía circular.
- Presión tributaria sobre las Pymes, con gran dificultad de obtener ganancias manteniendo todas las obligaciones legales.

### *Principales conclusiones*

Se adoptará la forma de *marketplace* con servicios de valor, ya que actualmente no hay competencia directa en el mercado que pueda ofrecer una experiencia de compra de punta a punta. Se tomará provecho del auge del *e-commerce* y de las nuevas tecnologías, para incorporar el uso de la inteligencia artificial a fin de hacer la experiencia de compra lo más sencilla posible y orientada al cliente. Se mantendrá una escucha activa de las necesidades con el objetivo de generar confianza y, asimismo, detectar e incorporar a nuestra propuesta aquellos productos que están en demanda en el país. Fundamentalmente, se trabajará en una fuerte estrategia de precios para garantizar a la mayor parte de los consumidores la accesibilidad a nuestra propuesta. En cuanto al origen de la mercadería, se trabajará fuertemente con proveedores y artesanos nacionales en el área textil, a fin de sortear lo más posible las restricciones a las importaciones. Por último, se trabajará en desarrollar estrategias para incorporar la economía circular al negocio.

# Marco referencial para el abordaje conceptual

## Historia del e-commerce

El primer paso que se dio para lo que se conoce como *e-commerce* o comercio electrónico, fueron las ventas por catálogo en los años 20 y 30 del siglo XX en Estados Unidos. Este modelo de negocio permitía a los compradores ordenar los productos mediante foto ilustrativas sin desplazarse hasta el punto de venta físico.

Posteriormente, en el año 1960, tuvo lugar la invención del *Electronic Data Interchange* o EDI, una plataforma que le facilitaba a las empresas transmitir información financiera de manera electrónica, como órdenes de compra, facturas y transacciones.

Hacia la década de 1980, el método de venta por catálogo se perfeccionó haciendo uso de la televisión, dando lugar a lo que hoy conocemos como “Televenta”. La televisión permitía

exhibir demostraciones de productos y ofrecer la posibilidad de realizar la compra llamando al número que aparecía en pantalla.

Sin duda, el gran avance en la historia del comercio electrónico se da en 1991 con la llegada del *World Wide Web*. Durante esta década se crearon los primeros portales exclusivos para vender un gran número de productos de diferentes categorías, como Amazon y Ebay. Hacia fines de 1999 hace aparición Mercado Libre, el gran líder del comercio electrónico en Argentina.

En cuanto al desarrollo del *e-commerce* en los mercados latinoamericanos, se observa que han encontrado algunas dificultades para crecer durante sus inicios. El principal motivo fue la desconfianza del público en general provocada por las numerosas estafas en las compras en línea. Sin embargo, las grandes innovaciones de las últimas décadas, el incremento en el uso de los dispositivos móviles y la sencillez en la posibilidad de realizar compras por Internet, han dado lugar a que los *e-commerce* se hayan convertido en las plataformas por excelencia en la historia del comercio electrónico.

En la actualidad, la pandemia de COVID-19 y las consiguientes restricciones sobre la actividad han provocado cambios drásticos en los modelos comerciales y un aumento en las ventas de comercio electrónico en todo el mundo, y especialmente en la Argentina. (La historia del comercio electrónico: origen y evolución, 2020).

## Marketing 4.0

Las nuevas tecnologías, las redes sociales, los blogs y el marketing digital están revolucionando la forma de llegar a los consumidores. El cliente de hoy posee hábitos diferentes al de hace unos años: está hiperinformado, hiperconectado, opta por las empresas éticas, no adquiere sin antes comparar y confía en las experiencias de otros consumidores. Lo que es diferente hoy en día es que el cliente tiene el control, no la empresa.

El marketing 4.0 pone en el centro de su estrategia al cliente con el objetivo de crear relaciones duraderas y multidireccionales, donde los clientes puedan sentir que son escuchados por las marcas. Es por eso que resulta necesario reorientar las prácticas de marketing para ganar el apoyo y confianza del cliente. Si se logran superar sus expectativas, no solo comprarán el producto, sino que también recomendarán la marca. Ofrecer experiencias transparentes y coherentes, convertirse en marcas más humanas y con mayor compromiso son algunas de las estrategias para conseguirlo.

Un gran referente a la hora de hablar de experiencia del consumidor es la compañía Zappos.com. Una de las razones por las cuales esta empresa ha cumplido sus objetivos antes de

tiempo, es porque decidieron invertir el tiempo, dinero y recursos en tres áreas fundamentales: servicio al cliente, la cultura y el entrenamiento y desarrollo del empleado.

La filosofía de Zappos es "hacer WOW" con el servicio y la experiencia. Buscar obtener un WOW de los clientes, colaboradores, proveedores, socios e inversores. Con relación a esto, Tony Hsieh, CEO de Zappos (2010), señala:

> Para conseguir un WOW tienes que diferenciarte tú mismo, lo que significa hacer algo poco convencional e innovador. Hacer algo que esté por encima y más allá de lo que se espera. Y hagas lo que hagas debe tener un impacto emocional en el receptor. Hacer WOW con el servicio y la experiencia, no son cosas que se relacionen directamente con una compensación monetaria.

Asimismo, este nuevo tipo de marketing tiene una gran relación con el *big data*, es decir, con el análisis de datos recolectados a través de los medios digitales. Gracias al uso de los datos que se recopilan a través de diferentes canales, las marcas pueden construir experiencias de compra totalmente personalizadas y ajustadas al ciclo de compra del cliente.

Por otro lado, otro punto relevante de la evolución tecnológica aplicada al marketing es la inteligencia artificial. Herramientas como los *chatbots* o la automatización de respuestas están permitiendo mejorar la atención al cliente. El marketing 4.0 ha logrado unificar las estrategias y los canales tradicionales con los digitales, por lo que se habla de una estrategia de comunicación con el cliente 360º.

## Cadena de suministro

Se puede definir a la cadena de suministro, o la también denominada *supply chain*, como el proceso de coordinar la fabricación de un producto, la logística de distribución, los tiempos de entrega y los sistemas de información de la manera más eficiente posible. La gestión de la cadena de suministro no es un proceso necesariamente unido a Internet, aunque sí se considera el vehículo principal para la integración de la cadena de valor en el e-commerce.

El comercio electrónico está creciendo continuamente como consecuencia de las ventajas que brinda a los consumidores actuales. A medida que el volumen aumenta, se enfrentan varios desafíos de logística, principalmente relacionados con brindar niveles de servicio adecuados que puedan cumplir con las expectativas de los consumidores. El mercado y los consumidores requieren envíos rápidos, de alta calidad y confiabilidad.

Para hacerlo bien, las empresas de logística deben aumentar la velocidad de entrega y la calidad de sus servicios o no podrán satisfacer las expectativas de los consumidores. En efecto,

una compra no termina cuando el cliente realiza el pago, sino que, en el momento de la transacción, se podría decir que "recién comienza" y termina cuando el cliente tiene en sus manos el producto que compró (Burgos, 2021).

Al plantear una estrategia para gestionar la cadena de suministro en empresas B2B, se pueden tener tres enfoques distintos: **reducir costos**, centrándose en optimizar el desplazamiento y almacenamiento, **reducir capital**, limitando el almacenamiento al mínimo, utilizando bodegas públicas en lugar de privadas, reduciendo de esta manera el inventario, maximizando la subcontratación y tercerización de servicios, así como la incorporación de nuevas tecnologías de automatización, **o mejorar el servicio**, ampliando los centros de servicio, puntos de abastecimiento robustos y un servicio al cliente permanente (Calle, 2020).

## Última milla

En el campo de la logística y particularmente del transporte, el concepto "última milla" hace referencia al tramo final del proceso de entrega de las mercaderías en el destino indicado por el cliente. Representa un paso crucial en la logística de *e-commerce* ya que incide enormemente en los costos y determina la satisfacción del cliente. En efecto, estudios realizados reflejan que más del 80% de los consumidores no vuelve a comprar a una empresa que ha fallado en la entrega.

Gestionar la última milla con eficiencia supone un verdadero desafío, dado que el paquete encuentra varios obstáculos desde que sale del último punto de distribución hasta el destino de entrega. A la hora de abordar una gestión exitosa, se pueden poner en efecto las siguientes estrategias:

**Considerar la última milla al definir la localización del depósito**

A pesar de que el costo de la superficie de almacenamiento sea superior en zonas urbanas, es conveniente tener en cuenta la demanda y la naturaleza de los pedidos a la hora de definir su localización. Por ejemplo, si el depósito responde a ventas de *e-commerce* y funciona con estándares de entregas en 24 horas, recortar las distancias será crucial, ya que la última milla consumirá una parte importante del tiempo dedicado al transporte.

**Planificar las operaciones prestando especial atención al recorte de los *lead times***

Recortar los tiempos de suministro supone agilizar y eficientizar la operativa logística. De esta manera, al lograr ganar tiempo en cada uno de los pasos, se podrá contar con un margen extra para la última milla, que tendrá gran valor para cumplir con los plazos estipulados.

**Medir y analizar con profundidad los KPIs ligados al proceso de entrega**

Es fundamental analizar los datos de la última milla para poder encontrar puntos de mejora. Algunos de los indicadores claves de la última milla son el porcentaje de entregas a tiempo, el costo de la entrega por paquete, kilómetro y vehículo, los reclamos de clientes y los paquetes dañados, entre otros.

**Tener muy presente el foco en el cliente**

Dado que la última milla es la mayoría de las veces el primer contacto físico entre el producto y el cliente, esta fase es decisiva para la satisfacción y su fidelización.

## Estado del arte

La crisis mundial generada por la pandemia del Coronavirus iniciada en el año 2020, fomentó la creación de numerosos emprendimientos y nuevos negocios, en su mayoría ofertados mediante *marketplaces*, plataformas web y redes sociales.

A medida que comenzaron las restricciones, las compras por canal digital fueron creciendo a ritmo exponencial, convirtiendo a la Argentina en uno de los cinco países del mundo con mayor potencial para el ámbito del comercio digital.

A la luz del *boom* del comercio por internet surgieron nuevos *marketplaces* sectoriales. Se lanzaron portales temáticos como JetsBooking.com, sitio que conecta agentes de viajes, u otras compañías ya conocidas como Turismocity, que se reinventaron ofreciendo no sólo viajes, sino experiencias para estar en casa.

El *marketplace* se ha convertido en un excelente canal de ventas para las Pymes, ya que al dotarlas de una infraestructura para que puedan operar, les permite un ahorro en costos y un aumento de visibilidad sin necesidad de contar con una página web. No obstante, en el presente sólo se hayan dos *marketplaces* especializados en decoración en nuestro país, desconocidos para la mayoría de los consumidores. Es importante mencionar que, desde la partida de Falabella, no existe actualmente en Argentina un líder de mercado establecido.

Ahora bien, existen casos exitosos en otros mercados que serán tenidos en cuenta como referentes, mencionando a marcas como Ikea y Maisons du Monde. También se relevarán las estrategias de los principales referentes como Mercado Libre, Amazon, eBay y Aliexpress. Pueden encontrarse inclusive, reportes periódicos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico donde

se relevan los datos más significativos de la evolución del *e-commerce* en nuestro país y que serán tenidos en cuenta para el presente trabajo.

## Perspectiva propia

En un contexto donde ganan preponderancia los consumos online, y donde no se encuentra un líder de mercado, resulta muy oportuno y conveniente apostar por el desarrollo de un *marketplace* de decoración con una estrategia de maximización de la tecnología orientada al consumidor. Considero que el comercio electrónico ha tenido un lento crecimiento en nuestro país, debido en gran parte a la falta de confiabilidad y a nuestra cultura de no posicionar al cliente en primer lugar.

Es mandatorio focalizar en brindar una excelencia en el servicio al cliente y en proveer las facilidades necesarias para hacer del consumo online la manera más conveniente y que siga ganando territorio frente al consumo en tiendas físicas. En efecto, tal como menciona Ries en la Ley de la Percepción, el único factor determinante no será la calidad del producto, sino la creencia que resulte de la experiencia que ha tenido el consumidor con la marca.

# Objetivos de Negocio

## Bases estratégicas

### *Misión*

Ser co-creadores de hogares donde a través de objetos de decoración con estilo y accesibles, los individuos puedan expresar su personalidad, y al sentirse a gusto con el espacio en el que habitan, prevalecerá la armonía, inspirando a vivir y compartir nuevas historias.

### *Visión*

Ser reconocido como la marca líder de decoración en Argentina.

### *Valores*

**Somos facilitadores:** estamos atentos a las necesidades de nuestro entorno y nos comprometemos a tratar de proveer aquello que están buscando, de la manera más sencilla y eficaz.

**Somos potenciadores:** nos enorgullece impulsar a los individuos a manifestar su personalidad en todos los ámbitos, manifestando aquello que los hace únicos e irremplazables.

**Somos honestos:** la confianza es el motor que mueve nuestra empresa, por eso nos comprometemos con nuestros consumidores y colaboradores a brindar transparencia en los servicios y en nuestra cultura de trabajo.

**Somos justos:** tenemos consciencia de las dificultades que atraviesa nuestra economía, por eso estamos continuamente desafiándonos para poder obtener los mejores costos y permitir el acceso a nuestros productos a la mayoría de las personas.

**Somos entusiastas:** nos motiva y alegra emprender acciones que mejoren el medio en el que vivimos.

## Definición de Objetivos Estratégicos Cuantificables

### *Alinear Objetivos de Negocio*

Considerando la falta de líder de mercado en el rubro de decoración y la baja recordación de las marcas que hoy existen, los objetivos de negocio están alineados a posicionar Castelverde en primer lugar en la mente de los consumidores.

Para conseguirlo, se debe trabajar fundamentalmente en la excelencia de la atención al cliente y en generar una fuerte interacción conexión a través de las redes sociales, a fin de crear una relación de confianza con los consumidores.

Asimismo, se debe invertir en tecnología y en plataformas sencillas que permitan obtener una tasa de conversión por encima del promedio del rubro, y del mismo modo, incorporar procedimientos y sistemas de logística eficientes que resulten en una experiencia de compra extraordinaria.

### *Objetivos Específicos SMART y KPIs para el éxito*

| OBJETIVO | META | KPI |
|---|---|---|
| **Marca** | Obtener durante el 2023 un SOV del 1,3% a nivel país y un 9% para 2028. | Share of Voice (SOV) |
| | | Puntuación neta del promotor (NPS) |
| **Negocio** | Obtener un ROI del 1% para 2023 y del 10% para 2028. | Customer Lifetime Value (CLV) |
| | | Customer Acquisition Cost (CAC) |
| | | Return on Investment (ROI) |
| **Página web** | Obtener una tasa de conversión del 2,10%. | Número de visitas |
| | | Tasa de conversión |
| | | Tasa de Rebote |
| | | Ticket promedio (AOV) |
| | | Tasa de permanencia en el sitio |
| | | Tasa de recompra orgánica |
| | | Tasa de carritos abandonados |
| **Logística** | Obtener una tasa de entregas a tiempo del 85% (3 días hábiles para GBA y CABA / 5 días hábiles para interior del país) y una tasa de devolución del 18%. | Tiempo de preparación del envío |
| | | Indice de éxito del primer intento |
| | | Tiempo en tránsito |
| | | Tasa de devolución |
| | | Entregas a tiempo |
| **Social Media** | Generar un total de 40.000 seguidores y obtener un Engagement Rate promedio de 0.50% al 31 de Diciembre de 2023. | Followers |
| | | Número de comentarios |
| | | Engagement Rate |
| | | Likes |
| | | Interacciones |
| **Atención al cliente** | Obtener una satisfacción del cliente del 90%. | Número de casos atendidos |
| | | Tiempo promedio de resolución de casos atendidos |
| | | Número de casos resueltos |
| | | Customer Satistaction Score (CSAT) |

# Investigación

### *Brief de investigación*

Conforme al análisis externo y a las nuevas tendencias de consumo que emergieron a raíz de la pandemia por el coronavirus, se observa la necesidad de comprender el comportamiento de los consumidores respecto al rubro de la decoración en Argentina. A modo de obtener dicha información, se procede a realizar una investigación cuantitativa a través de encuestas.

El objetivo es poder reconocer cuáles son sus motivaciones y necesidades a la hora de decorar el hogar, y determinar si existen insatisfacciones con la propuesta que existe actualmente en el país. ¿Qué los impulsa a comprar un artículo para el hogar? ¿Qué dificultad tiene encontrar

el producto deseado en Argentina? Además, se indagará en la experiencia de compra online. ¿Cuáles son las ventajas de adquirir a través de un *e-commerce*? ¿Qué aspectos resultan en una mala experiencia de compra?

Por otro lado, se buscará comprender por qué no existe hoy un líder de mercado en el país. ¿Qué marcas están hoy en el *top of mind* de los consumidores?

A partir de los resultados obtenidos, se tomarán decisiones estratégicas que permitan ser pioneros en el rubro.

### *Resultados de la investigación*

Se realizó una encuesta a 56 personas hombres y mujeres entre 20 a 60 años de la Provincia y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con el objetivo de comprender su comportamiento al momento de elegir productos de decoración.

El 41% de la muestra tienen entre 25 y 35 años, el 41% entre 36 y 50, el 9% son menores de 25 y el 9% restante, mayores a 50 años. El género quedó conformado en un 72% por mujeres y 28% por hombres.

Respecto a la zona en la que habitan, el 45% respondió que reside en CABA, el 29% en Zona Oeste GBA, el 18% en Zona Norte GBA, el 6% en Zona Sur y el 2% en el interior del país. Cuando se les consultó con quién viven, el 53,5% respondió “en familia”, mientras que el 25% lo hace “en pareja”, el 19,5% “solo” y el 2% “con amigos”. Al preguntar si tienen mascota, el 55% respondió afirmativamente, mientras el 45% restante no posee.

En tanto al tipo de vivienda que habitan, el 57% respondió “en departamento”, el 36% “en casa” y el 7% restante “en PH”. Respecto a las dimensiones del espacio, el 37% contestó que su hogar mide “entre 41 y 70m2”, el 27% “entre 71 y 100m2”, otro 27% “mayor a 100m2” y el 9% restante “menor o igual a 40m2”.

Para indagar más acerca de sus gustos y preferencias, se les consultó cuál consideraban era su rincón favorito de la casa, el 41,1% respondió “el *living*”, el 28,6% “el dormitorio”, el 14,3% “la cocina”, el 8,9% “el comedor”, el 3,6% “la oficina” y con el 1,8% cada uno, respondieron “el jardín” y “la terraza”. Cabe resaltar que ninguno de los entrevistados respondió “el garage” o “el baño”. Al consultar qué los impulsaba a comprar un producto de decoración, el 48,2% respondió “para embellecer el espacio”, el 30,4% “para cubrir una necesidad funcional” y el 21,4% “para renovar un espacio”. Ninguno de ellos contestó que compraba decoración sólo “por diversión, o hobby”. Respecto al estilo del hogar con el que más se identificaban el 26,8% contestó “bohemio”, el 17,9% “minimalista”, el 16,1% “nórdico”, el 14,3% “tradicional”, el 10,7% “industrial”, el 7,1% “rústico”, el 5,4% “ecléctico”, y el 1,8% restante respondió “náutico”.

**Figura 33**

*Rincón preferido del hogar según los entrevistados*

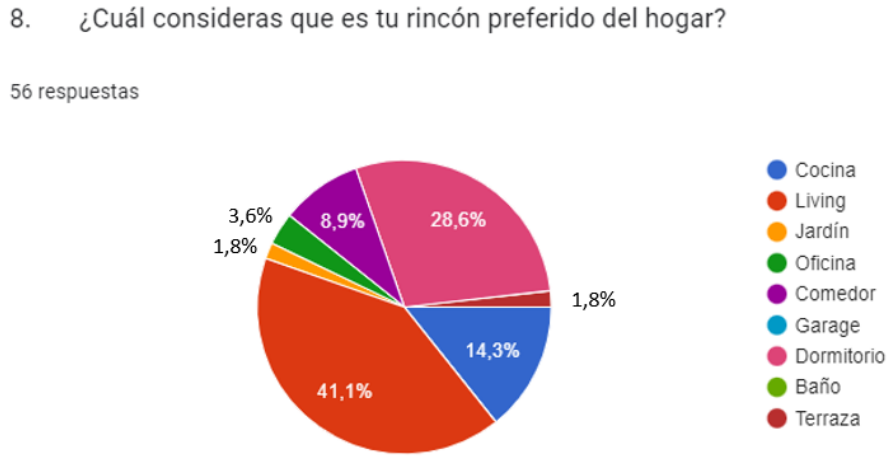
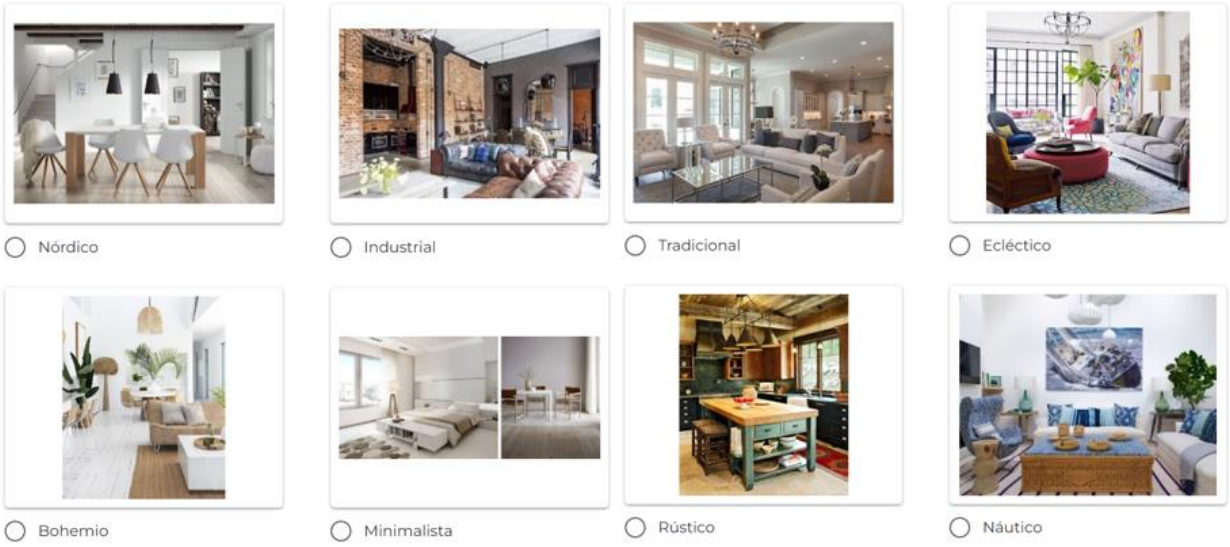



**Figura 34**

*Estilos de casa propuestos a los entrevistados para determinar con cuál se identificaban*

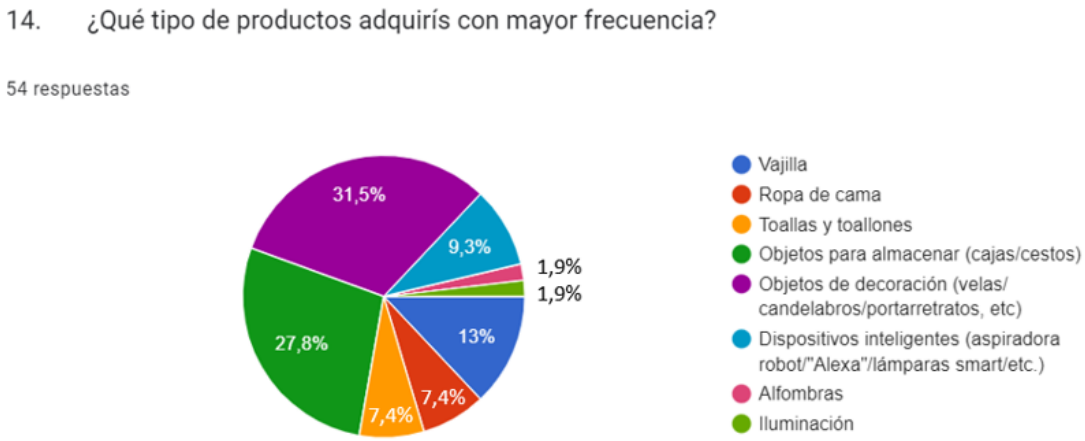



Cuando se les consultó sobre el origen de la decoración de su hogar, el 78,6% respondió que provenía de "elección y compra propia", el 17,9% de "elección y compra de otro integrante de la casa" y el 3,6% es "heredado". Ninguno de los entrevistados respondió que habían recibido los objetos como regalo. Al preguntarles en qué tipo de tiendas adquirían productos para decorar, el 21% respondió "en tiendas departamentales", un 18% "en *marketplaces* nacionales", un 16% "en marcas de decoración masivas", un 12% "en supermercados", un 9% "en bazares de barrio", un 7% "en marcas de decoración masivas" y otro 7% "en artesanos"; y por último un 5% respondió que han comprado en marcas de indumentaria con sector *deco*, un 3% "en ferias de segunda mano" y el 2% restante "en *marketplaces* internacionales".

Respecto a la frecuencia de compra, el 43,6% afirmó “entre 1 y 3 veces por año”, el 29% “1 vez por año”, el 16,4% “más de 6 veces por año”, y el 11% “entre 4 y 6 veces por año. Al preguntar qué características priorizaban en un artículo de decoración, el 29% respondió “calidad”, el 24% “funcionalidad”, el 23% “precio”, el 22% “diseño” y el 2% restante “innovación”. Cuando se les consultó acerca de qué tipo de productos adquirían con mayor frecuencia, el 31,5% respondió “objetos de decoración (velas, portarretratos)”, el 27,8% “objetos para almacenar”, el 13% “vajilla”, el 9,3% “dispositivos inteligentes”, el 7,4% “ropa de cama”, otro 7,4% “toallas y toallones”, y, por último, el 1,9% contestó “alfombras” y otro 1,9% “iluminación”. En materia de sustentabilidad, al preguntar si priorizaban productos que sean amigables con el medio ambiente, el 58,9% respondió afirmativamente, mientras que el 41,1% lo hizo negativamente.

**Figura 35**

*Tipos de producto adquiridos con mayor frecuencia*




Cuando se les consultó acerca de qué dificultad tenía encontrar el producto para el hogar que deseaban en Argentina, el 75% respondió que regularmente lo encontraba, el 19,6% que difícilmente lo encontraba, un 3,6% que siempre lo encontraba, y un 1,8% que nunca lo encontraba. Para aquellos quienes contestaron que sí presentaba alguna dificultad, se les preguntó qué tipo de productos les gustaría encontrar. El 15% de las personas respondió “alfombras”, el 12% en “dispositivos inteligentes”, en igual proporción con un 9% mencionaron “muebles”, “vajilla” y además mencionaron el deseo de encontrar un Ikea en Argentina. Luego, con un 6% respondieron “lámparas”, “ropa de cama” y “sillones” y, por último, con un 3% cada uno, “acolchados”, “cajas para almacenar”, “artículos rústicos”, “cortinas de baño”, “cuadros”, “mantas”, “sábanas”, “tapices” y “armarios”. Entre las variables mencionadas, el 13% de las personas manifestó que les gustaría encontrar artículos a mejor precio, un 10% mayor variedad, un 7% mejores diseños y un 5% mejor calidad. Al consultarles si contratarían un servicio de forma

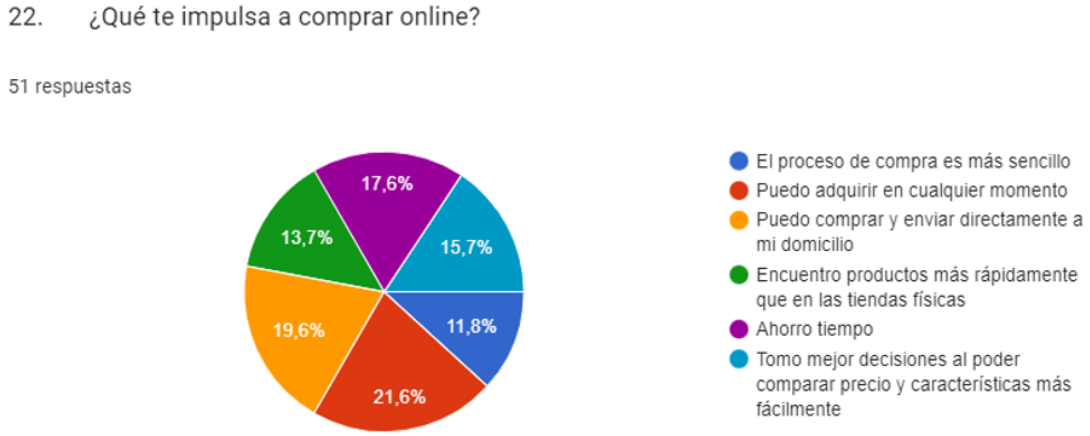
online a través de un sitio de decoración, como carpinteros, decoradores, arquitectos o jardineros, el 51% respondió que sí, mientras el 49% que no.

Para indagar acerca del *top of mind* de los consumidores, se les pidió que mencionaran hasta tres marcas que primero se le venían a la cabeza cuando pensaban en decoración. Sorprendentemente el 11% respondió que "no conocía ninguna" y un 3,6% que "no importaba la marca". En cuanto al listado de marcas argentinas, el ranking lo encabezó Arredo con el 9% de las menciones, seguido por Morph con el 7%, Claudia Adorno con el 5%, otro 5% respondió Wanama Home, un 3,6% Landmark, otro 3,6% Volf, y en iguales proporciones del 1,8% siguieron Apatheia, Easy, Bull, Olivia D, De Sillas, Decorando, Dharma Deco, Estación Ortiz, Fontenla, Jazmeen, Krea, Manada Almacén, Rapsodia Home, Pottiers, Tabureto, Vigus y el Puerto de Frutos. Respecto a marcas internacionales, un 7,2% respondió Falabella, un 5,4% Ikea, seguido por un con 3,6% Zara Home y en iguales proporciones del 1,8% siguieron Antropologie, Hay, H&M Home y TokStock.

Por último, para obtener información acerca de las compras online, se les consultó si alguna vez habían adquirido productos a través de un comercio electrónico. El 90,9% respondió que sí, mientras el 9,1% que no. Al preguntarles a través de qué dispositivos efectuaban sus compras, el 53% contestó mediante *smartphone* y el 47% por *laptop* o *PC*. Cuando se les consultó qué los impulsaba a comprar online, el 21,6% respondió que el motivo era la posibilidad de adquirir en cualquier momento, el 19,6% que podían comprar y enviar directamente a su domicilio, el 17,6% que les permitía ahorrar tiempo, el 15,7% que podían tomar mejores decisiones al poder comparar precio y características, el 13,7% que podían encontrar productos más rápidamente que en las tiendas físicas, y el 11,8% que el proceso de compra era más sencillo.

**Figura 36**

*¿Qué impulsa a los consumidores a comprar de forma online?*



Al consultarles de donde tomaban inspiración para buscar productos para el hogar, el 64% respondió “en redes sociales”, el 24% “en buscadores de páginas web”, el 10% “de recomendaciones de familia y/o amigos” y el 2% “de *reviews*”.

En cuanto a la satisfacción de los consumidores, se les preguntó si en general sus experiencias de compra online cumplían con sus expectativas. El 94% respondió que sí, mientras el 6% que no. El 52% manifestó que el motivo era que “no correspondía la imagen gráfica de la web con el producto físico, o que no era lo que esperaba”, el 23% “por demoras en el envío”, el 10% por “poca facilidad en las formas de pago”, el 9% por “trato inadecuado de parte del vendedor” y el 6% restante por “problemas de desempeño de la plataforma”.

## *Conclusiones de la investigación*

Mediante la encuesta realizada, se confirmó que son mayoritariamente los *millenials* el grupo que más consume artículos de decoración, de los cuales el 73% son mujeres.

Sus viviendas son en general amplias, ya que el 50% afirmó que las superficies superan los 70m2. Esto es coherente con los habitantes de la casa, ya que el 55% son ocupadas por familias, y el 25% en pareja, mientras que los que habitan solos en espacios pequeños son la minoría.

Un dato importante es que los sectores favoritos de los consumidores son el living y el dormitorio, por lo cual, es una buena oportunidad para generar comunicación a nivel emocional con estos dos espacios. En cuanto al estilo de hogar con el que se identifican, el 75% quedó constituido por los de tipo “bohemio”, “minimalista”, “nórdico” y “tradicional”, confirmando lo detallado en los distintos perfiles de consumidores.

A la hora de decorar, casi el 80% lo hace por elección propia, ya sea, en su mayoría, para embellecer el espacio o cubrir una necesidad funcional. Casi la mitad de las personas consumen productos del hogar entre 1 a 3 veces por año, pero lo que aquí llama la atención es que el 27% lo hace más de 4 veces por año. Respecto a la sustentabilidad, el 58% manifestó como prioridad que los productos sean amigables con el medio ambiente.

Para medir el conocimiento que tienen los consumidores respecto a las marcas de decoración que existen hoy en día en nuestro país, un 11% manifestó no conocer ninguna, mientras que en proporciones menores al 9% se mencionaron marcas como Arredo, Morph y Claudia Adorno. Cabe destacar que las tres marcas cuentan con fuerte presencia en importantes locaciones de Buenos Aires y llevan varios años en el mercado. Asimismo, el 25% de los nombres mencionados correspondían a marcas internacionales. Estos datos revelados confirman la falta de un líder en el mercado.

Cuando se les preguntó qué productos les gustaría poder encontrar en Argentina, se refirió principalmente a la falta de variedad en alfombras, muebles de diseño y vajilla, y se hizo hincapié en la necesidad de encontrarlos a precios accesibles. Por otro lado, es importante señalar que la marca Ikea fue mencionada en varias oportunidades, tanto al solicitar los nombres de marcas recordadas, como cuando se les preguntó qué productos faltaban en nuestro país. Se procederá a indagar en la estrategia de marca de esta empresa a fin de detectar oportunidades acordes a nuestro mercado.

Respecto al comercio online, el 91% manifestó haber comprado alguna vez en una tienda electrónica. Asimismo, el 94% dijo estar satisfecho con la experiencia de compra. Los motivos principales por el que eligen comprar en un *e-commerce* tienen que ver con la comodidad, la facilidad y el ahorro de tiempo. Estos números demuestran un panorama favorable para el desarrollo del *marketplace* propuesto. Por el contrario, quienes tuvieron una mala experiencia, el 75% lo atribuyó a la no correspondencia de la imagen del producto con la realidad, y a los problemas con el envío.

# Estrategia

Las acciones que se implementarán para el cumplimiento de los objetivos estarán orientadas al posicionamiento del cliente en primer lugar, focalizando en poder captar las necesidades que hoy no están satisfechas por los competidores principales en el país.

Se llevará a cabo una estrategia donde se buscará fidelizar a los clientes y así poder ingresar en el *top of mind*[14] de nuestros consumidores, de manera tal de poder obtener el liderazgo del mercado de la decoración.

## Posicionamiento de Marca

### *Segmentación y Target*

El segmento al que se apunta es al de los *millenials*, de 25 a 35 años, de nivel socioeconómico medio, medio/alto y profesionales. El 70% habita en CABA y GBA, mientras que

[14] Expresión que hace referencia a la primera marca que viene a la mente cuando la relacionamos con una situación determinada.

el 30% restante en el interior del país. Disponen de capital limitado para la decoración del hogar, dado que están en proyecto de casarse y tener hijos, -o ya los han tenido-; y muchos casos ahorran para poder comprarse una casa propia.

En cuanto a los *targets* de consumidores, se focaliza en los "Modern & Green", aquellos que disfrutan del contacto con la naturaleza, y eligen materiales cálidos y nobles; y su objetivo es mantener una vivienda en la que se sientan a gusto y en armonía. Luego, como *target* secundario, se encuentran las "Tidy Family", aquellas familias con niños pequeños, que viven atareadas y necesitan mantener el orden del hogar. Por último, se menciona los "Tech & Aesthetic", que representan al grupo de consumidores que valoran su carrera profesional en primer lugar, y buscan objetos prácticos que permitan una optimización del tiempo.

### *Portarretrato del consumidor*

Agustina tiene 31 años, es de Cáncer, y estudió Publicidad en la UADE. Actualmente trabaja como Analista en una agencia y vive con Martín, su pareja de hace 8 años, y Peter, un perrito que adoptaron a través de un refugio. Agus y Martín viven juntos desde hace cinco años, cuando comenzaron a convivir en el departamento de él, en Palermo. Durante la pandemia se dieron cuenta que necesitaban un espacio mayor, motivo por el cual decidieron alquilar un departamento de tres ambientes en la zona de Núñez, con el objetivo de tener una oficina donde hacer *home-office* -y quizá tener un hijo en un futuro próximo-. Sin embargo, lo que Agus no le ha dicho a Martín, es que lo que más deseaba es poder decorar el nuevo hogar a su gusto.

Agus ama estar en casa, cuidar sus plantas y la huerta que tiene en el balcón. Quiere que su hogar, a pesar de estar en plena ciudad, respire a naturaleza. Es consciente del cuidado del medio ambiente. Para eso elige textiles nobles, tonos tierras – verdes, marrones y ocres - y maderas cálidas.

Durante la semana, cuando finaliza la jornada laboral, Agus practica yoga en casa, y otras veces, acude al gimnasio del barrio a hacer pilates. Para ella, mantener la energía positiva de la casa es muy importante, y a veces se siente afligida por el desorden que genera Martín. Es por este motivo, que es ella quien se encarga de mantener la organización del espacio.

Los fines de semana, Agus disfruta de ir al vivero de confianza a buscar nuevas plantas, y por las noches, prefiere quedarse con Martín mirando una película en el sillón *super-comfy* que tienen en su cuarto de estar. Con frecuencia, Agus y Martín invitan a parejas de amigos para compartir una cena, de la cual se encarga de cocinar Martín. Dado que se consideran expertos de estar en casa, disfrutan de recibir visitas y saben muy bien cómo hacerlos sentir a gusto.

**Figura 37**

*Imágenes representativas de Agustina, consumidora target de Castelverde*

### *Estructura de Insight de consumidor*

Agus necesita habitar un espacio ordenado y conectado con la naturaleza, en el que pueda expresar su personalidad, porque lo que no puede tolerar es vivir en desarmonía.

### *Propósito de Marca / Posicionamiento Declarado*

Castelverde es mejor que otros comercios de decoración para *millenials* amantes de la naturaleza, sensibles y conscientes porque facilita la armonía y promueve el desarrollo del ser.

### *Convicción de Marca*

Castelverde te ayudará a convertir tu casa en una fortaleza, a co-crear tu espacio favorito en el mundo, aquel que es accesible, seguro y a la vez te representa. En él te sentirás vos mismo.

### *Territorio de Marca*

Castelverde se mueve en el territorio de la **armonía** del hogar, donde a través de elecciones conscientes, los consumidores pueden ser ellos mismos y expandir su ser.

### *Personalidad y tono*

Castelverde es una persona honesta y comprensiva, vive en el presente brindando escucha activa a sus consumidores y es consciente del entorno en el que habita. Analiza las dificultades y toma decisiones inteligentes para conseguir mantener la accesibilidad de los productos. El tono es entusiasta y cercano, de "alguien que te conoce bien" y "quiere lo mejor para vos".

### *Escalera de Beneficios*

**Atributos técnicos:** Experiencia de compra simple y dinámica. Fácil acceso a la web y fácil descarga de la App.

**Beneficios funcionales:** Se puede comprar a través del celular o computador y recibirlo en no más de 5 días hábiles en todo el país. Asesoramiento y excelencia en la atención al cliente.

**Beneficios emocionales:** Confianza, honestidad, simplicidad, practicidad, comprensión, colaboración, armonía, bienestar.

## Marketing MIX

### *Producto*

**Figura 38**

*Imagotipo de diseño propio de Castelverde*

**Imagen de marca:** El imagotipo está compuesto por el texto "Castelverde", nombre de marca que refiere a la denominación del barco en el que la abuela de la CEO realizó el trayecto de

Italia a Argentina en el año 1948, con el objetivo de empezar una nueva vida. En aquel barco, la abuela Carmela condensó sus pertenencias y cada parte de aquello que formaba parte de su vida en Italia, todo lo que la representaba. Castelverde marcaba el camino a un nuevo comienzo, el que atravesaba con plena esperanza.

El imagotipo está compuesto, además, por un ícono que representa la conjunción entre un castillo y una casa, transmitiendo la idea de que cada casa es una fortaleza, un espacio donde estar protegido y a gusto. El color verde, además de representar parte del nombre, apela a la conexión con la naturaleza y a ser amigables con el medio ambiente. Por último, el texto contiene las palabras "casa & deco", a modo de clarificar el área de negocio.

Como marca se busca que cada persona pueda encontrar en Castelverde el conjunto de productos que mejor represente su personalidad, y construya partir de ellos, una fortaleza en el hogar, un lugar donde sentirse seguro siendo uno mismo.

**Catálogo:** Se trabajará en una estrategia comercial de artículos de diseño a precios competitivos, considerando que la mayoría no dispone de grandes ahorros, ya sea porque están con proyectos de comprar un hogar, o lo han adquirido recientemente. Se tendrá en cuenta que la mitad de los consumidores son familias jóvenes y tienen menor porcentaje de su capital destinado al consumo.

En cuanto a la amplitud de la oferta, se seleccionarán 1800 variantes de artículos de hasta 50 diferentes vendedores, de los cuales el 37% corresponde a artículos textiles, el 19% son objetos de decoración, el 15% vajilla y artículos de cocina, otro 15% muebles, un 7% iluminación y otro 7% de objetos para organización.

Respecto al origen de los productos, se trabajará con un 65% de industria argentina y un 35% importado de Asia o Europa, de países como India, China, Bangladesh, Pakistán e Italia. Cabe resaltar que las restricciones de importación no afectan a Castelverde como única marca, sino que cada uno de los proveedores tendrá un límite determinado para efectuar las operaciones en el exterior. Es por eso que se trabajará en un catálogo amplio de proveedores a fin de lograr completar entre todos ellos el mix adecuado de artículos importados. En la relación de orígenes por familia de producto, mencionando primero a la industria Nacional, seguido por Importado, la distribución en porcentaje de Muebles es de 85/15, Iluminación 70/30, Textiles 80/20, Decoración 60/40, Organización 20/80 y Vajilla 32/68.

**Figura 27**

*Plan de colección por números de variantes por familia de artículos. Indica el porcentaje por origen.*

| | TOTAL | NAC | IMP |
|---|---|---|---|
| | 100% | 65% | 35% |
| TOTAL | 1800 | 1162 | 638 |

| | | NAC | IMP |
|---|---|---|---|
| | 15% | 85% | 15% |
| MUEBLES | 271 | 231 | 40 |
| Bibliotecas | 12 | 12 | 0 |
| Camas y Respaldos | 16 | 16 | 0 |
| Escritorios | 30 | 25 | 5 |
| Mesas de Comedor | 40 | 40 | 0 |
| Mesas de Luz | 40 | 35 | 5 |
| Mesas Ratonas | 20 | 15 | 5 |
| Recibidores | 18 | 15 | 3 |
| Sillas y Banquetas | 50 | 35 | 15 |
| Sillones | 45 | 38 | 7 |

| | | NAC | IMP |
|---|---|---|---|
| | 7% | 70% | 30% |
| ILUMINACIÓN | 130 | 91 | 39 |
| Lámparas de Colgar | 30 | 20 | 10 |
| Lámparas de Mesa | 25 | 20 | 5 |
| Lámparas de Pared | 10 | 8 | 2 |
| Lámparas de Pie | 25 | 20 | 5 |
| Lámparas de Exterior | 10 | 8 | 2 |
| Pantallas | 30 | 15 | 15 |

| | | NAC | IMP |
|---|---|---|---|
| | 37% | 80% | 20% |
| TEXTILES | 665 | 530 | 135 |
| Alfombras | 80 | 50 | 30 |
| Manteles y Caminos | 50 | 40 | 10 |
| Delantales y Repasadores | 45 | 40 | 5 |
| Individuales y Posavasos | 40 | 35 | 5 |
| Cortinas | 50 | 45 | 5 |
| Toallas y Toallones | 60 | 50 | 10 |
| Batas | 30 | 25 | 5 |
| Sábanas | 60 | 45 | 15 |
| Frazadas | 40 | 30 | 10 |
| Acolchados y Cubrecamas | 70 | 55 | 15 |
| Almohadones y Fundas | 90 | 75 | 15 |
| Mantas | 50 | 40 | 10 |

| | | NAC | IMP |
|---|---|---|---|
| | 19% | 60% | 40% |
| DECORACIÓN | 335 | 200 | 135 |
| Jarrones y Maceteros | 80 | 55 | 25 |
| Espejos | 35 | 25 | 10 |
| Marcos | 40 | 30 | 10 |
| Velas y Portavelas | 80 | 70 | 10 |
| Adornos y Accesorios | 100 | 20 | 80 |

| | | NAC | IMP |
|---|---|---|---|
| | 7% | 20% | 80% |
| ORGANIZACIÓN | 133 | 26 | 107 |
| Canastos y Cajas | 50 | 10 | 40 |
| Cestos | 33 | 6 | 27 |
| Organizadores | 50 | 10 | 40 |

| | | NAC | IMP |
|---|---|---|---|
| | 15% | 32% | 68% |
| BAZAR | 266 | 84 | 182 |
| Platos | 45 | 10 | 35 |
| Vasos y Copas | 40 | 24 | 16 |
| Tazas | 55 | 30 | 25 |
| Cubiertos | 16 | 0 | 16 |
| Bandejas y Tablas | 35 | 5 | 30 |
| Jarras y Teteras | 25 | 5 | 20 |
| Utensilios | 50 | 10 | 40 |

**Sustentabilidad:** La sustentabilidad va de la mano con un consumo responsable, es por eso que se garantizará una oferta de productos que sean durables, de calidad y que perduren en el tiempo. El objetivo es elegir artículos de materias primas que provengan de fuentes renovables o reemplazables, que se encuentren en grandes cantidades o que tengan un bajo impacto ambiental a lo largo de su ciclo de vida. Se emplearán materiales nobles como la madera, el acero inoxidable y el vidrio, y fibras naturales. Además, se ofrecerá en la web la posibilidad de entregar muebles en parte de pago, que se ofrecerán luego, en un apartado de "segunda mano" para fomentar la economía circular.

**Responsabilidad social:** Se incluirán en el catálogo artículos creados especialmente por comunidades de artesanos argentinos, a los cuales se redirigirá un 2% de los ingresos por ventas de esos productos.

**Estética:** El estilo de los productos serán, en general, de tipo "minimalista cálido", con líneas simples combinadas con materiales nobles y elementos de la naturaleza. En todos los ambientes se potenciará la presencia de plantas y flores. A continuación, se mencionan los materiales y una descripción general de la oferta por categoría de producto:

**Textiles:** Se optará por fibras durables, funcionales y seguras para el medio ambiente.
Se emplearán materiales como algodón, lino, lana, bambú, arpillera, así como también, se utilizarán materiales reutilizados como el poliéster reciclado.
Respecto a los tintes, se tratará de seleccionar, en su mayoría, tintes naturales o de base acuosa.

**Figura 40**

*Imagen representativa de los botones de acceso a la categoría Textil en la página de Castelverde*

**Decoración y Bazar:** Se ofrecerán materiales como cerámica, madera, ratán, vidrio y metales. Se evitará, dentro de las posiblidades, ofrecer un amplio rango de productos de plástico.

**Figura 41**

*Imagen representativa de los botones de acceso a la categoría Decoración en la página de Castelverde*

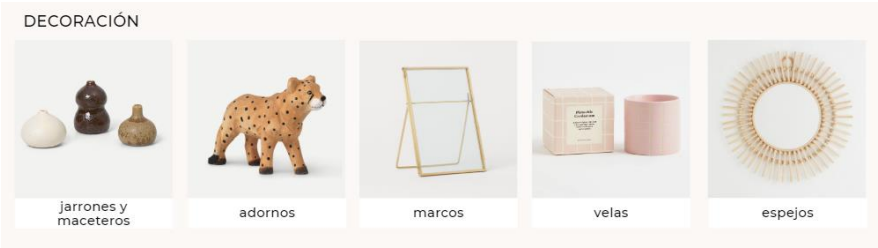
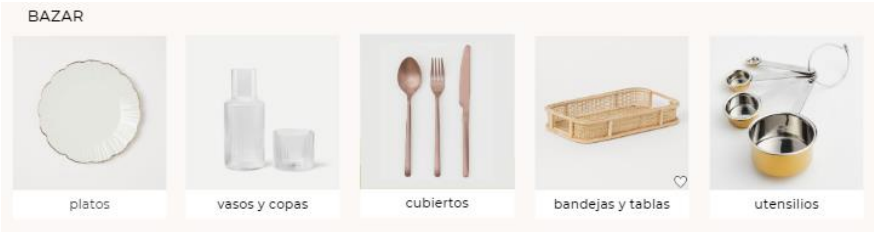



**Figura 42**

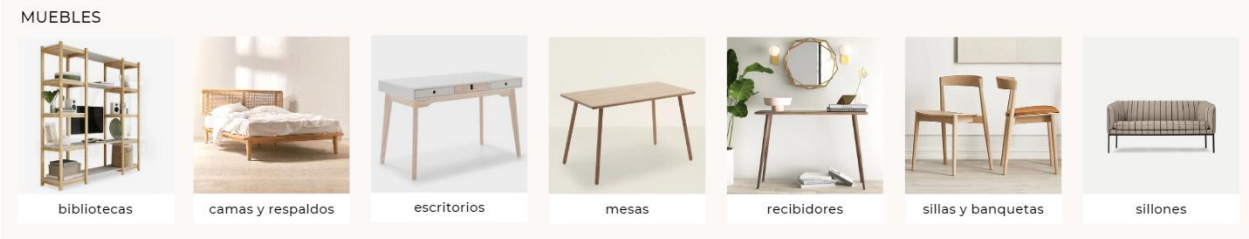
*Imagen representativa de los botones de acceso a la categoría Bazar en la página de Castelverde*




**Muebles:** Dado que el 85% será de industria nacional, la oferta estará compuesta por maderas que se encuentran en el país, como paraíso, roble, petiribí, cedro y haya. Se incorporarán además, proveedores que ofrezcan muebles de diseño importados, con materiales como el seagrass proveniente de Vietnam y sillas de Europa, dentro de la gama alta de precios.

**Figura 43**

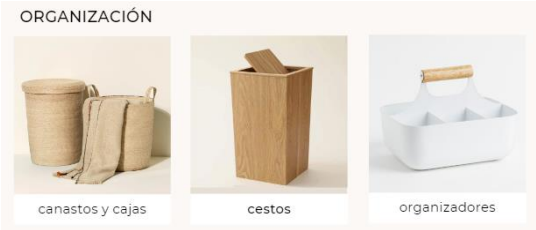
*Imagen representativa de los botones de acceso a la categoría Muebles en la página de Castelverde*




**Organización:** Se abastecerá de cajas y organizadores de plástico, así como también cestos de ratán y mimbre de proveedores nacionales, mientras que se seleccionarán artículos sustentables importados de bambú y *seagrass*.

**Figura 44**

*Imagen representativa de los botones de acceso a la categoría Organización en la página de Castelverde*




**Iluminación:** Se abastecerá, en su mayoría, con productos de metal y ratán de proveedores con producción local, mientras que se seleccionarán algunos productos de diseño exclusivo de Asia, como lámparas de cristal y seagrass, en la gama alta de precios.

**Figura 45**

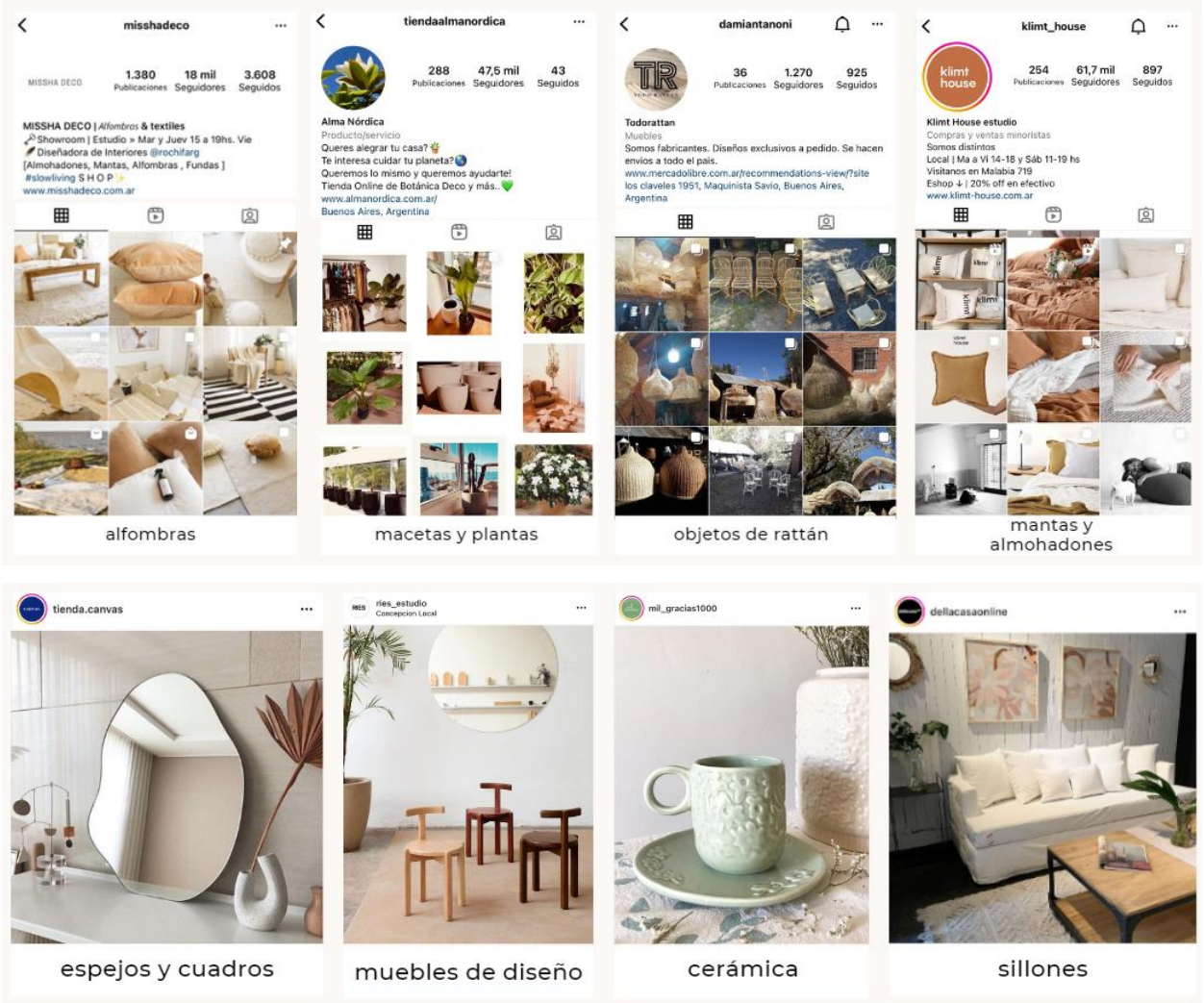
*Imagen representativa de los botones de acceso a la categoría Iluminación en la página de Castelverde*

**Proveedores:** En la relación con los proveedores, se les facilitará un espacio con mayor visibilidad para dar a conocer sus productos, así como también a los pequeños comercios se les brindará una herramienta profesionalizada y una vidriera digital diseñada para maximizar la exhibición de sus productos. Se escogerá un catálogo de no más de 50 proveedores diferentes de todo el país, de los cuales se priorizará a emprendedores y artesanos que tengan excelencia de

producto, con poca estrategia de marketig en redes, a modo de darles visibilidad. Entre ellos, se preseleccionaron los siguientes:

**Figura 46**

*Imagen que contiene las portadas de las cuentas de Instagram de algunos de los proveedores seleccionados para el catálogo de Castelverde*




**Profesionales:** Se visualizará la oferta de profesionales, y al solicitar más información sobre alguno de ellos, se mostrará un resumen de su trayectoria, contacto, fotos de trabajos realizados y valoraciones de los usuarios que ya han contratado el servicio. Además, se podrá enviar solicitudes de presupuestos a los profesionales por un monto ya prepago a través de la web.

**Figura 47**

*Imagen representativa de los botones de acceso a la categoría Profesionales en la página de Castelverde*

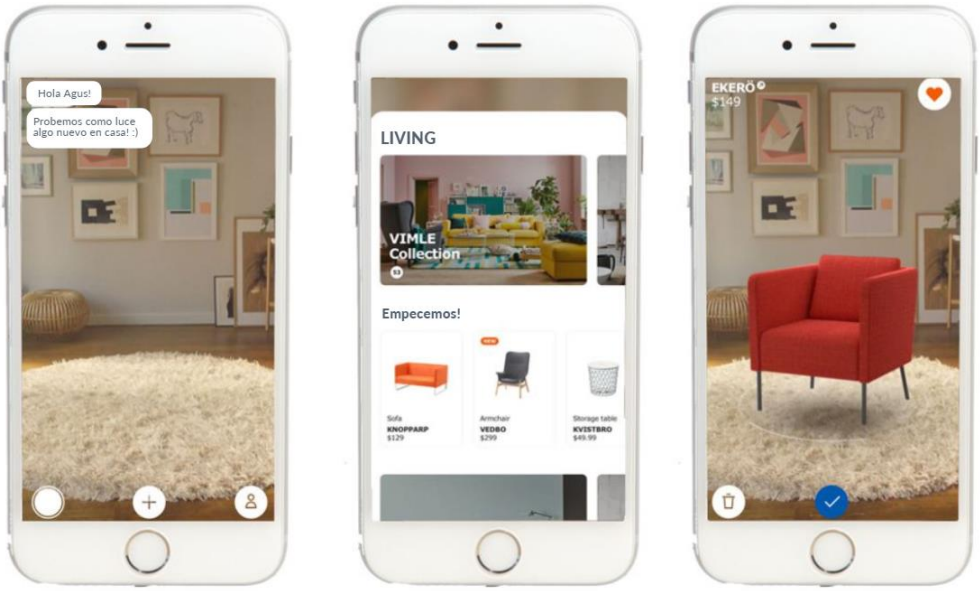
**Tecnología:** se explotará el uso de la inteligencia artificial y del modelo *data driven* en el modelo de negocio. Para ello, se hará uso de la realidad aumentada en el sitio web donde se permitirá escoger el producto para luego posicionarlo en el lugar deseado de la casa, a modo de validar si sus dimensiones son las correctas y si el estilo genera el conjunto deseado. Esto permitirá una reducción del cambio o devolución de los productos ya que facilitará una primera impresión de forma 100% remota y virtual.

Otra funcionalidad que aportará el empleo de los datos es la de incorporar una sección personalizada del catálogo, donde se muestre una selección de artículos para cada cliente, basados en la información que dejó el consumidor al visitar o comprar a través de la página web.

Además, se facilitará la compra por sector del hogar, donde se podrá visualizar la ambientación generada con los productos que están disponibles en el shop online, con un enlace que redireccionará a la página de compras.

**Figura 48**

*Ejemplo de realidad aumentada a partir de la selección de un artículo en la App de Castelverde*



**Garantía:** Los productos adquiridos a través de la web o aplicación tendrán una garantía de tres meses a partir de su recepción. Dicha condición será mandatoria para que los vendedores puedan ofertar sus productos a través de la página de Castelverde.

**Cambios y devoluciones:** Estará permitido la devolución y hasta 1 (un) cambio gratuito por persona, en aquellas compras que hayan superado los $15.999. El plazo para efectuar la operación será de hasta 30 días de recibido el producto. En los casos de compras menores al monto establecido, el usuario será el responsable de los costos de envío.

**Atención al cliente:** Mediante la IA se trabajará con *chat bots* que permitan una atención 24hs. Si el cliente necesita más información puede contactarse con asesores a través de:

- Página web oficial: cuenta con una solapa de preguntas frecuentes, la opción de chatear en línea con un agente o completar un formulario para que se contacten.
- Redes sociales: Instagram y Facebook, por mensaje directo.
- Whats-app: atención disponible de lunes a viernes de 08 a 22 horas, sábados de 08 a 13 horas
- Centro de atención telefónica: disponible de lunes a viernes de 8 a 18 horas.

## *Precio*

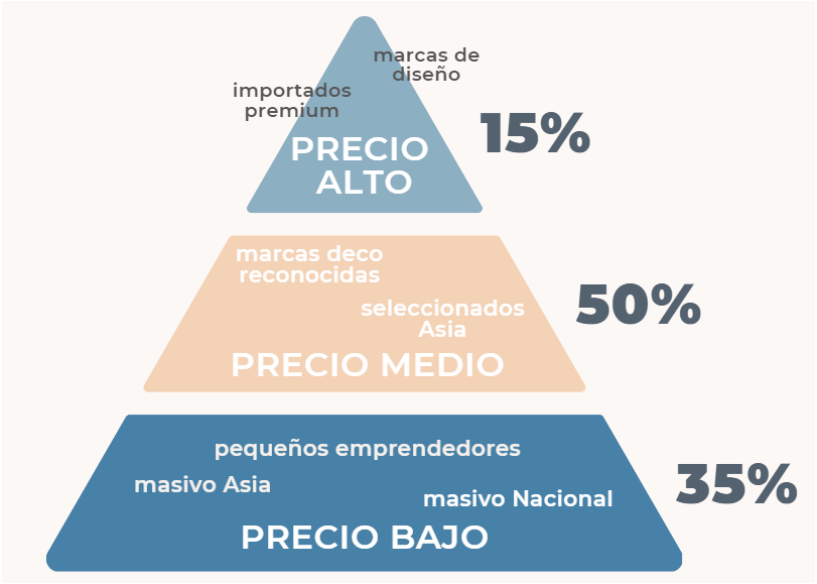
El precio promedio de Castelverde del catálogo completo de 1800 variantes es de $30.367 o 105 USD. Bajo una estrategia de penetración se trabajará en un surtido en el cual dentro de cada familia de artículos se puedan encontrar tres rangos de precios.

La pirámide estará compuesta por una base de precios bajos, que abarca el 35% del total y contempla aquellos productos donde hay mayor competencia, en este caso, los importados masivos de Asia que pueden encontrarse en diversos bazares, los masivos de origen nacional y los productos de pequeños emprendedores. Son productos que satisfacen alguna necesidad funcional, de diseño más bien básicos y por lo tanto más inelásticos. Servirán para captar mercado.

En la gama media, que ocupa el 50% del total, se encuentran artículos de diseño, o materiales sustentables, provenientes de pequeñas marcas de decoración más reconocidas, y artículos importados de oriente con algún diferencial. Por último, en la gama alta, se ubican las marcas de diseño *premium*, con materiales de alta calidad, tanto de origen nacional como importado. Este tipo de productos servirán para elevar la imagen de marca.

**Figura 49**

*Proporción de precios divididos en bajo, medio y alto, del catálogo de Castelverde*




En lo que respecta a Muebles, el precio promedio de Castelverde será de $130.221, el cual estará un 6% por encima de Landhi, ya que se incorporarán algunos productos más elevados, pero un 63% menos que Apateia, quien trabaja con un *mix* de productos sólo en la gama alta.

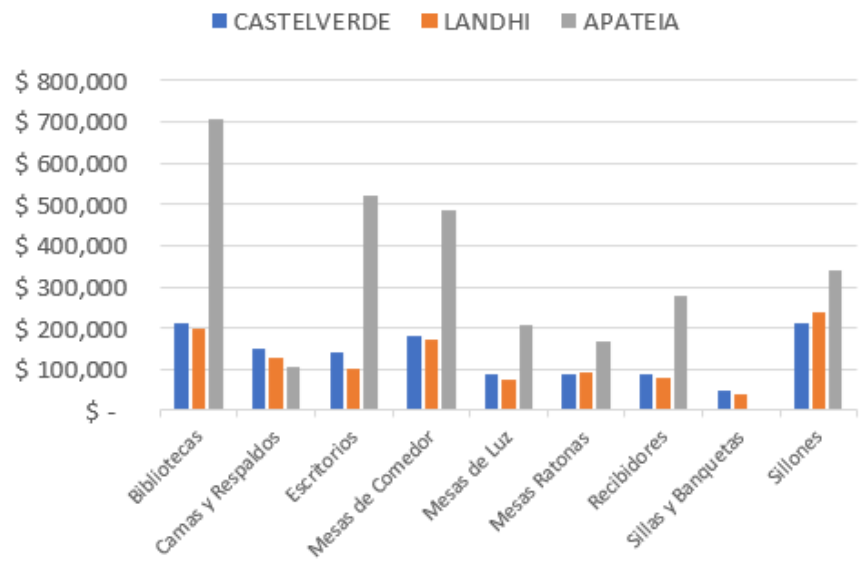
**Figura 50**

*Plan de colección en variantes y precios promedio de la categoría Muebles de Castelverde versus la competencia*

| | | | 6% | | -63% |
|---|---|---|---|---|---|
| | | CASTELVERDE | LANDHI | BINAH | APATEIA |
| **MUEBLES** | **271** | **$ 130,221.40** | **$ 122,489.15** | **$ -** | **$ 349,482.48** |
| Bibliotecas | 12 | $ 210,000 | $ 196,450 | | $ 704,766 |
| Camas y Respaldos | 16 | $ 150,000 | $ 126,747 | | $ 104,065 |
| Escritorios | 30 | $ 140,000 | $ 103,260 | | $ 519,600 |
| Mesas de Comedor | 40 | $ 180,000 | $ 171,153 | | $ 485,900 |
| Mesas de Luz | 40 | $ 90,000 | $ 73,314 | | $ 209,375 |
| Mesas Ratonas | 20 | $ 90,000 | $ 92,317 | | $ 167,183 |
| Recibidores | 18 | $ 90,000 | $ 79,381 | | $ 276,820 |
| Sillas y Banquetas | 50 | $ 50,000 | $ 38,200 | | |
| Sillones | 45 | $ 210,000 | $ 238,834 | | $ 341,955 |

**Figura 51**

*Gráfico comparativo de precios de Castelverde versus la competencia de la categoría Muebles*




En cuanto a Iluminación, el precio promedio será de $39.250 y se mantendrá alineado con Apateia, con mayoría de lámparas de estilo natural, pero un 5% menor que Landhi, quienes tienen mayor oferta de artículos básicos y sin diferencial dentro de esta línea.

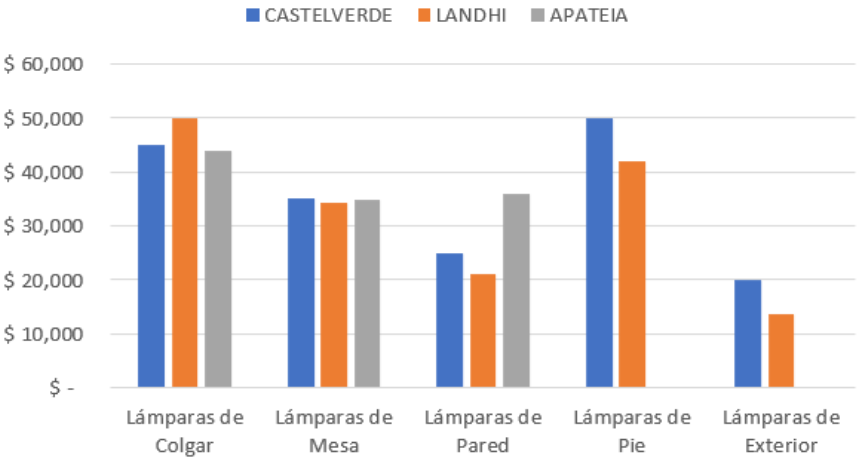
**Figura 52**

*Plan de colección en variantes y precios promedio de la categoría Iluminación de Castelverde versus la competencia*

| | | | 5% | | 0% |
|---|---|---|---|---|---|
| | | CASTELVERDE | LANDHI | BINAH | APATEIA |
| **ILUMINACIÓN** | **100** | **$ 39,250.00** | **$ 37,513.85** | **$ -** | **$ 39,246.92** |
| Lámparas de Colgar | 30 | $ 45,000 | $ 49,920 | | $ 44,005 |
| Lámparas de Mesa | 25 | $ 35,000 | $ 34,239 | | $ 34,900 |
| Lámparas de Pared | 10 | $ 25,000 | $ 21,170 | | $ 35,840 |
| Lámparas de Pie | 25 | $ 50,000 | $ 42,032 | | |
| Lámparas de Exterior | 10 | $ 20,000 | $ 13,531 | | |

**Figura 53**

*Gráfico comparativo de precios de Castelverde versus la competencia de la categoría Iluminación*



En la categoría de Textiles, el precio promedio será de $17.225 y estará un 17% por debajo de Landhi y un 20% por debajo de Apateia. Este tipo de productos son de los que mayor competencia hay en el país, por lo cual se tratará de mantener una estrategia de precios competitivos, y en especial se trabajará sobre los costos de las alfombras a fin de lograr una oferta variada en todos sus precios.

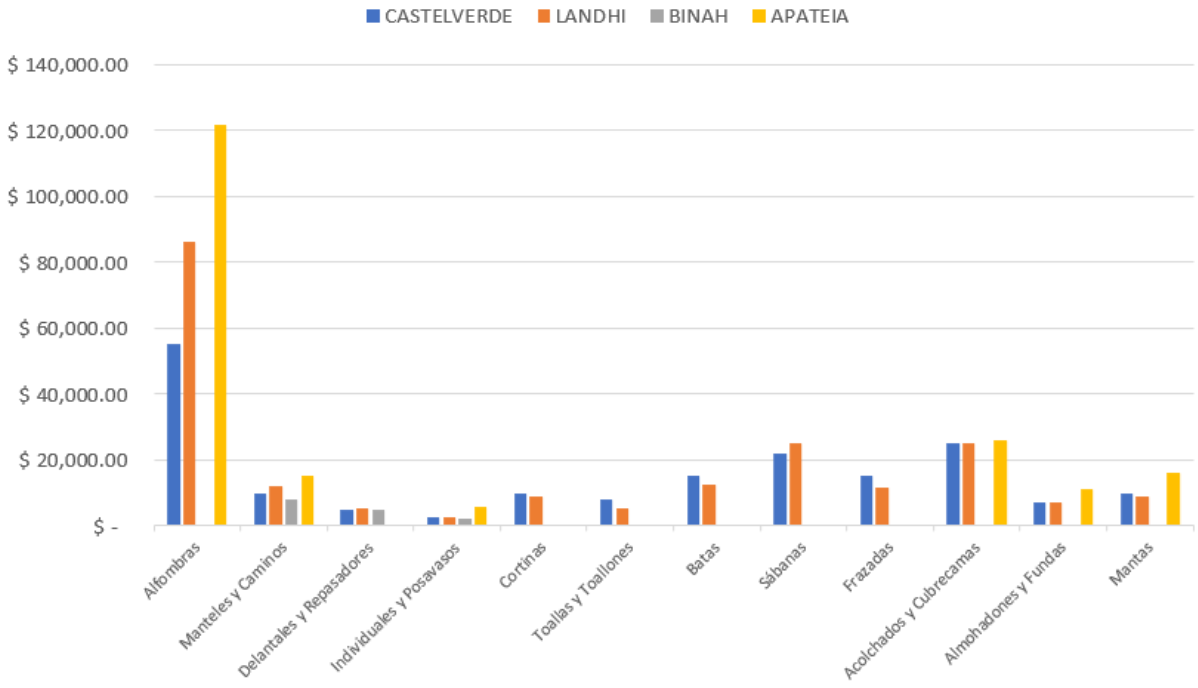
**Figura 54**

*Plan de colección en variantes y precios promedio de la categoría Textiles de Castelverde versus la competencia*

| | | | -17% | | -20% |
|---|---|---|---|---|---|
| | | CASTELVERDE | LANDHI | BINAH | APATEIA |
| **TEXTILES** | **665** | **$ 17,225.56** | **$ 20,672.55** | **$ 5,203.63** | **$ 21,575.86** |
| Alfombras | 80 | $ 55,000.00 | $ 86,231.00 | | ########### |
| Manteles y Caminos | 50 | $ 10,000.00 | $ 12,070.00 | $ 8,090.00 | $ 14,966.00 |
| Delantales y Repasadores | 45 | $ 5,000.00 | $ 5,093.00 | $ 4,790.00 | |
| Individuales y Posavasos | 40 | $ 2,500.00 | $ 2,512.00 | $ 2,061.00 | $ 5,580.00 |
| Cortinas | 50 | $ 10,000.00 | $ 8,834.00 | | |
| Toallas y Toallones | 60 | $ 8,000.00 | $ 5,332.00 | | |
| Batas | 30 | $ 15,000.00 | $ 12,525.00 | | |
| Sábanas | 60 | $ 22,000.00 | $ 24,907.00 | | |
| Frazadas | 40 | $ 15,000.00 | $ 11,666.00 | | |
| Acolchados y Cubrecamas | 70 | $ 25,000.00 | $ 24,878.00 | | $ 25,925.00 |
| Almohadones y Fundas | 90 | $ 7,000.00 | $ 7,044.00 | | $ 11,290.00 |
| Mantas | 50 | $ 10,000.00 | $ 8,835.00 | | $ 16,192.00 |

**Figura 55**

*Gráfico comparativo de precios de Castelverde versus la competencia de la categoría Textiles*



Dentro de los productos de Decoración, el precio promedio será de $6.358 y estarán un 47% y 50% por debajo de Landhi y Apateia, respectivamente, pero un 96% por encima de Binah. La diferencia de precios tiene que ver con el mix de productos, ya que Landhi y Apateia manejan mayoría de productos de diseño en esta categoría, y Binah sólo de tipo masivos de Oriente, por lo cual se intentará hacer una combinación con fuerte propuesta de precio inicial, pero con producto diferencial en la gama media y alta.

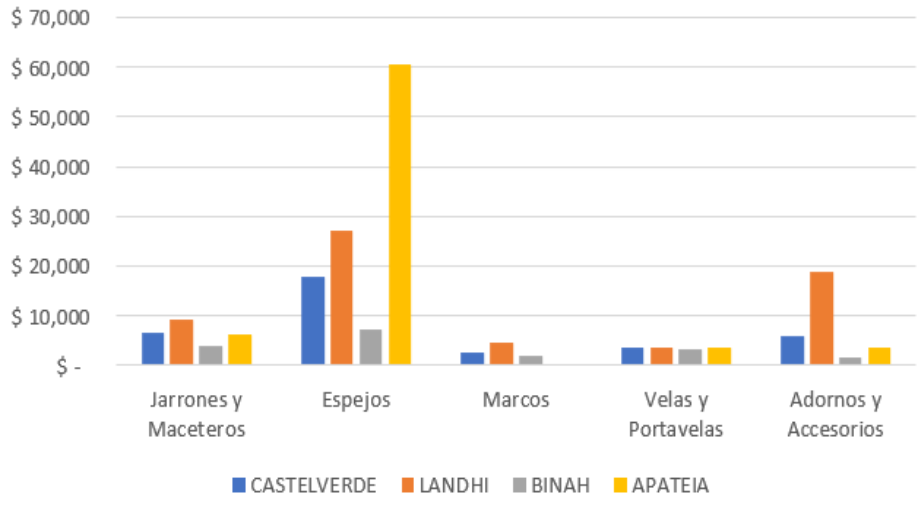
**Figura 56**

*Plan de colección en variantes y precios promedio de la categoría Decoración de Castelverde versus la competencia*

| | | | -47% | 96% | -50% |
|---|---|---|---|---|---|
| | | CASTELVERDE | LANDHI | BINAH | APATEIA |
| **DECORACIÓN** | **335** | **$ 6,358.21** | **$ 12,047.40** | **$ 3,237.82** | **$ 12,746.73** |
| Jarrones y Maceteros | 80 | $ 6,500 | $ 9,169 | $ 3,990 | $ 6,375 |
| Espejos | 35 | $ 18,000 | $ 27,244 | $ 7,090 | $ 60,489 |
| Marcos | 40 | $ 2,500 | $ 4,638 | $ 1,923 | |
| Velas y Portavelas | 80 | $ 3,500 | $ 3,575 | $ 3,330 | $ 3,450 |
| Adornos y Accesorios | 100 | $ 6,000 | $ 18,773 | $ 1,740 | $ 3,473 |

**Figura 57**

*Gráfico comparativo de precios de Castelverde versus la competencia de la categoría Decoración*




En lo que respecta a Organización, el precio promedio será de $6.311, con un 8% más económicos que Landhi y un 27% más bajos que Apateia, pero un 73% por encima de Binah. La diferencia de precios tiene que ver con que Binah oferta mayoría de productos de plástico y masivos de Asia, mientras que en el caso de Castelverde se incorporarán materiales naturales con gran variedad en cestos de ratán y seagrass que elevan el precio.

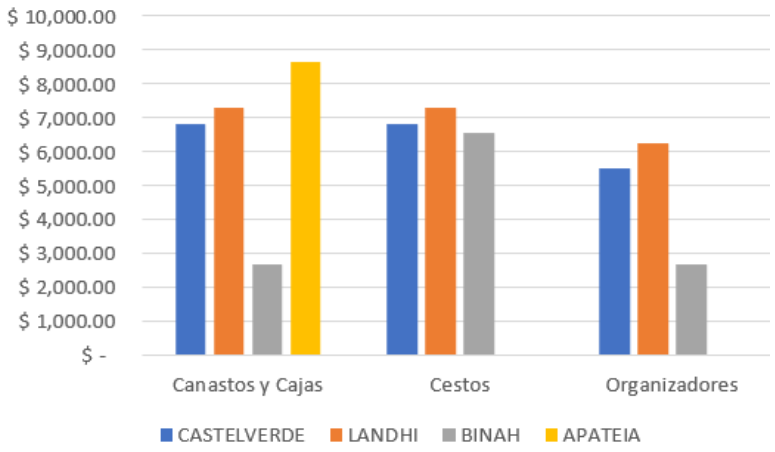
**Figura 58**

*Plan de colección en variantes y precios promedio de la categoría Organización de Castelverde versus la competencia*

| | | | -8% | 73% | -27% |
|---|---|---|---|---|---|
| | | CASTELVERDE | LANDHI | BINAH | APATEIA |
| **ORGANIZACIÓN** | **133** | **$ 6,311.28** | **$ 6,887.91** | **$ 3,646.50** | **$ 8,641.00** |
| Canastos y Cajas | 50 | $ 6,800.00 | $ 7,284.00 | $ 2,690.00 | $ 8,641.00 |
| Cestos | 33 | $ 6,800.00 | $ 7,274.00 | $ 6,545.00 | |
| Organizadores | 50 | $ 5,500.00 | $ 6,237.00 | $ 2,690.00 | |

**Figura 59**

*Gráfico comparativo de precios de Castelverde versus la competencia de la categoría Organización*




Por último, en la familia donde también hay fuerte competencia, Bazar, el precio será de $3.844, alineado con Landhi, pero un 12% más económico que Apatheia y un 23% más costoso que Binah, ya que también se focalizará en una propuesta de artículos masivos y competitivos, pero con un 15% de exclusivos, que lo diferenciará de Binah.

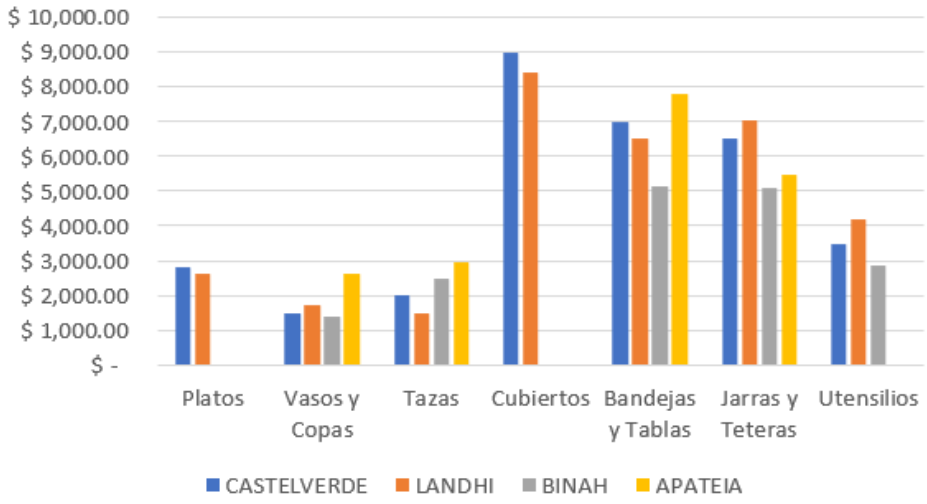
**Figura 60**

*Plan de colección en variantes y precios promedio de la categoría Bazar de Castelverde versus la competencia*

| | | | 0% | 23% | -12% |
|---|---|---|---|---|---|
| | | CASTELVERDE | LANDHI | BINAH | APATEIA |
| **BAZAR** | **266** | **$ 3,843.98** | **$ 3,828.78** | **$ 3,131.76** | **$ 4,366.58** |
| Platos | 45 | $ 2,800.00 | $ 2,631.00 | | |
| Vasos y Copas | 40 | $ 1,500.00 | $ 1,735.00 | $ 1,381.00 | $ 2,633.00 |
| Tazas | 55 | $ 2,000.00 | $ 1,483.00 | $ 2,475.00 | $ 2,950.00 |
| Cubiertos | 16 | $ 9,000.00 | $ 8,410.00 | | |
| Bandejas y Tablas | 35 | $ 7,000.00 | $ 6,526.00 | $ 5,132.00 | $ 7,800.00 |
| Jarras y Teteras | 25 | $ 6,500.00 | $ 7,035.00 | $ 5,081.00 | $ 5,450.00 |
| Utensilios | 50 | $ 3,500.00 | $ 4,205.00 | $ 2,880.00 | |

**Figura 61**

*Gráfico comparativo de precios de Castelverde versus la competencia de la categoría Bazar*




## *Distribución*

En lo que concierne al modelo de negocio, se adoptará la forma de "*marketplace* con servicios de valor agregados" donde se llevarán las operaciones financieras del vendedor, siendo responsable de la generación de tráfico, la facturación, la cobranza y la gestión del fraude, así como también se hará la logística para facilitar a los proveedores la entrega de sus productos. Mediante este sistema se podrá tener un control de punta a punta de toda la experiencia de compra, brindando un servicio al cliente de forma completa. La venta de los productos será exclusivamente a través de nuestra página web y no se ofertarán en otros *marketplaces*, como Mercado Libre, bajo la marca Castelverde, para garantizar la imagen de marca, la excelencia en el servicio al cliente y mantener el contacto directo con el consumidor. Asimismo, los vendedores tendrán libertad de ofrecer sus productos en su página web propia o la de terceros bajo su marca, sin ningún vínculo comercial con Castelverde.

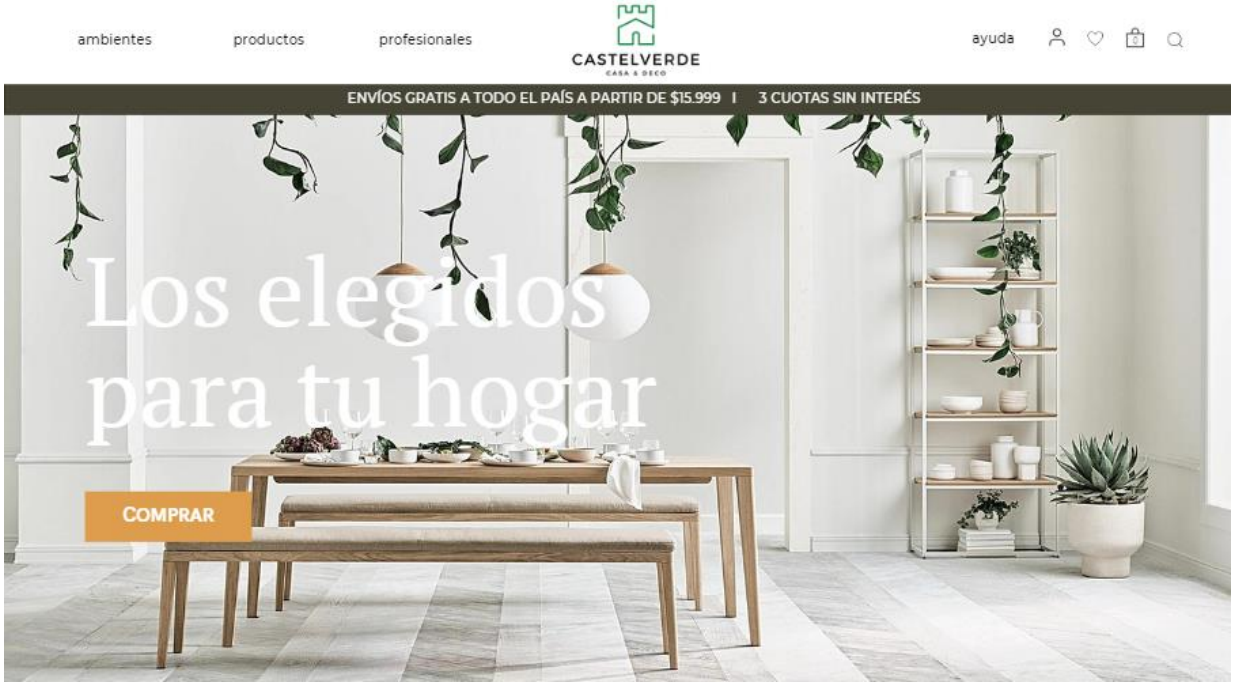
Respecto a la logística, se trabajará en conocer al máximo los costos de operación y adquisición de clientes, de tal forma de poder seleccionar aquellos productos donde se pueda ser más competitivos y se logre obtener una mayor rentabilidad.

A continuación, se mencionan las variables logísticas más importantes:

**Accesibilidad:** Para acceder al catálogo de productos de Castelverde se puede realizar de manera digital, por pc o *laptop*, a través de la página web o mediante una aplicación disponible para todo tipo de celulares smartphones. Cada usuario puede generarse una cuenta a partir de una casilla de email, o *loguearse* con datos precargados a través de Facebook o Instagram.

**Figura 62**

*Página de inicio de la web de Castelverde*




Una vez ingresado en la página, se podrá visualizar el catálogo por ambiente, por tipo de producto o consultar los profesionales disponibles. Además, es posible buscar los artículos por nombre o descripción en la lupa del lateral derecho.

**Figura 63**

*Catálogo por ambiente de Castelverde*

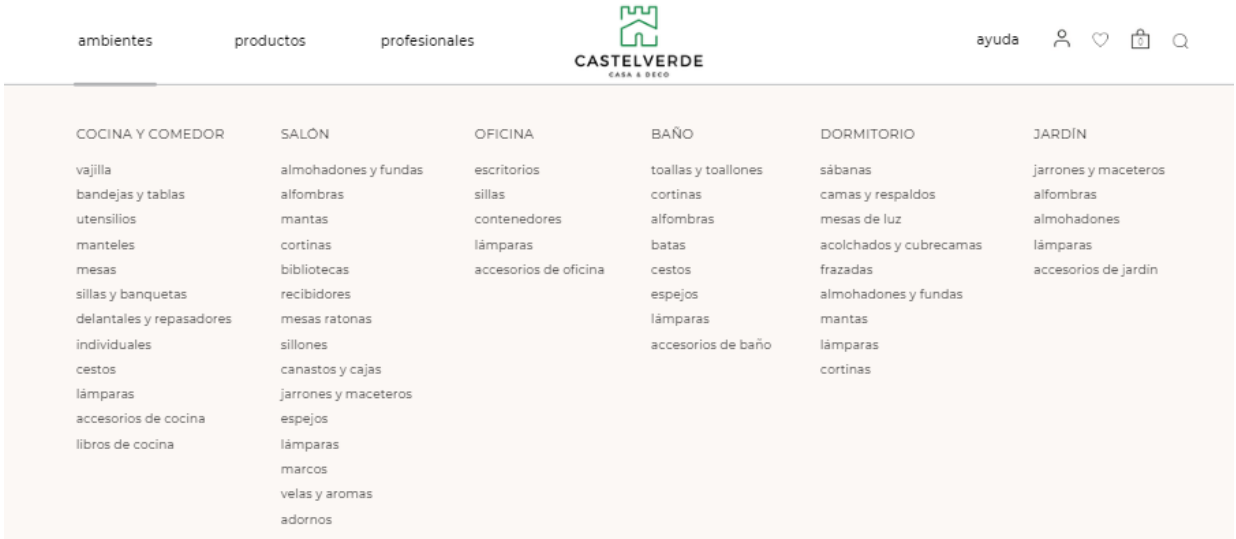



**Figura 64**

*Catálogo por producto de Castelverde*

**Figura 65**

*Catálogo por profesional de Castelverde*

**Figura 66**

*Página de inicio de la App de Castelverde*

**Medios de pago:** Se permitirán los pagos en línea, a través de tarjetas de crédito o débito. Además, se podrá pagar a través de billeteras digitales, como Mercado Pago o Modo.

**Conexión pedido-almacén:** Se establecerá un período de validación previo a la generación del pedido del almacén, para ejecutar procesos anti-fraude adicionales, o también para asegurar que el cliente no solicite la cancelación o modifique su compra. El límite es de 24hs desde la recepción del pedido.

**Gestión de stock:** Castelverde tendrá un espacio propio subcontratado para almacenar los productos de mayor rotación, como la línea de bazar o textil. De esta manera se podría gestionar el stock de los vendedores más eficientemente y garantizar la velocidad en la entrega. Para aquellos productos de grandes dimensiones, precios altos o baja rotación, los productos se almacenarán en los depósitos de sus vendedores y será Castelverde quién se encargue de retirar y entregar el producto a los clientes.

En cuanto a la gestión del stock, los productos se darán de baja una vez el cliente haya realizado el pago del pedido. A partir de este momento se considera una venta real. Por otro lado, los compradores tendrán 15 minutos de reserva del producto a partir de que inicia el proceso de compra. Además, se ofrecerán productos mediante *pre-order* para aquellos que necesiten alguna personalización por parte de los proveedores. En cuanto a los artículos fuera de stock, se podrá seleccionar la opción de "notificar cuando vuelva a ingresar", de modo que el cliente puede brindar su casilla de email en la pantalla del producto deseado para recibir el aviso cuando tenga disponibilidad.

**Almacén:** Durante los primeros cinco años, será de tipo subcontratado a un operador logístico, donde los productos de todos los proveedores sean almacenados en sus instalaciones. Una vez asentado el negocio, se procederá a la apertura de almacenes propios en zonas estratégicas del país. En cuanto al tipo de almacenamiento se hará en racks o pallets.

**Preparación de la órden:** Los vendedores enviarán sus productos al centro de almacenamiento para que sean guardados. Cuando un cliente compra un producto, se realiza el picking y se empaca para su posterior despacho. Se lleva a cabo una inspección exhaustiva del producto y verifica que se encuentre en perfectas condiciones.

**Embalaje:** se emplearán alternativas sustentables, como el poliestireno expandido (telgopor) o papel kraft para proteger los envíos. Se evitará el uso de plástico burbuja.

**Entrega de los pedidos:** Se manejarán dos tipos de entregas, uno a domicilio, y el otro con retiro en puntos establecidos. Respecto a las entregas a domicilio, se puede escoger entre recibir el producto a partir del plazo mínimo establecido, o también, se brinda la opción de indicar una fecha fija de entrega. En todos los casos, el envío será gratuito para compras de artículos pequeños en montos mayores a $15.999. De lo contrario, se calculará el costo de acuerdo a la localización del usuario. El negocio operará principalmente en CABA y GBA, y llegará a todo el interior del país.

**Figura 67**

*Imagen representativa de los tipos de envío disponibles en la página de Castelverde*

**Demoras:** En el caso de que se presente alguna demora en la preparación del pedido o en el envío, se notificará al cliente mediante e-mail, y se brindará compensación dependiendo de la magnitud de la demora. Se podrá ofrecer un descuento del 10% o envío gratuito en la próxima compra.

## *Publicidad*

Se buscará promocionar a Castelverde como una marca de decoración que "llegó para conocerte", "brindarte el mejor servicio" y "proveerte los productos que necesitas para vivir en armonía en tu hogar", a través de una relación de confianza, honestidad, simplicidad y comprensión.

Las campañas se desarrollarán en medios digitales, a través de las redes sociales, *influencers*, portales de noticias online; y en medios offline, mediante publicidad en vía pública, con el objetivo de posicionarse entre las primeras marcas de decoración en Argentina en la mente de nuestros consumidores. La comunicación estará enfocada en la presencia activa de nuestra marca para acompañar a los consumidores en cada uno de los eventos importantes de su día a día, en la accesibilidad de los precios y variedad de los productos que ofrecemos a través de nuestro *marketplace*, en la confiabilidad de los profesionales y la practicidad de comprar online.

Se llevará a cabo fundamentalmente una campaña de lanzamiento o *awareness* que abarcará desde febrero de 2023 hasta finales de abril 2024 inclusive, en el que se trabajarán las siguientes estrategias publicitarias:

1. Durante los meses de febrero, marzo y abril se trabajarán con anuncios de videos en YouTube e historias en Instagram donde se presentará la marca, los beneficios y la historia detrás de su creación.
2. Durante las dos últimas semanas de marzo y las dos primeras semanas de abril se trabajará con publicidad en vía pública. Las gráficas estarán localizadas en las principales calles, avenidas y autopistas de los 31 aglomerados más importantes del país, en zonas aledañas a shoppings, pinturerías, artículos de construcción, viveros, *pet-shops*, peluquerías, barberías y escuelas. El formato será de tipo séxtuple y columnas. Asimismo, se trabajará nuevamente con vía pública para las fiestas de Navidad y Año Nuevo, a fin de incentivar las ventas en el período más importante del año.
3. Durante el resto del año, se trabajarán en los siguientes eventos especiales y celebración de efemérides en las redes sociales, página web y aplicación móvil donde se establecerán estrategias promocionales para incentivar la compra de determinadas categorías de productos:
    - Se implementará durante la segunda, tercera, cuarta y quinta semana de mayo, la acción "Trabajando en tu nueva oficina", en la que se ofrecerán descuentos de hasta 30% en productos seleccionados para decorar el lugar de trabajo.
    - La semana del 22 de abril, momento en el que se celebra el Día de la Tierra-, habrá descuentos de hasta 50% en plantas en todo el sitio, y un 20% de descuento y presupuesto sin cargo en la contratación de Jardineros y Paisajistas.
    - Durante la última semana de abril, en el marco del Día del Animal, habrá hasta un 50% en la compra de alfombras, para darle a cada una de las mascotas de la casa un lugar privilegiado donde descansar.
    - Las semanas de los días 12 de abril -Día del Decorador de Interiores-, 1ro de julio -Día del Arquitecto- y 19 de marzo de 2024 -Día del Carpintero- se ofrecerá un 20% de descuento y presupuesto sin cargo para cada uno de los profesionales del rubro.
    - Durante la semana del 25 de mayo, en contexto de celebración por el Día de la Patria, habrá descuentos de hasta 30% en artículos seleccionados de las categorías: bandejas, utensilios de cocina y bazar.
    - El 30 y 31 de mayo, y 1 de junio, habrá hasta 70% en productos seleccionados en todo el sitio, envíos gratuitos y hasta 12 cuotas sin interés, en el marco del evento de Hot Sale. Asimismo, durante el 31 de octubre, 1 y 2 de noviembre habrá las mismas oportunidades en nuestra página web con motivo de adhesión al Cyber Monday.

- El 3 de junio, día del inmigrante italiano, habrá descuentos de hasta 50% en todo el sitio, en conmemoración de la abuela Carmela, quien vino a Argentina en el barco Castelverde en 1948. Además, se hará un sorteo a través de Instagram, en el que se ofrecerá a cambio un producto de hasta $150.000, y se podrá participar comentando en el *feed* cuáles tres objetos únicos se llevarían consigo si tuviesen que emigrar a otro país.
- Durante la semana del 18 de junio, en el marco de la celebración por el Día del Padre, habrá descuentos de hasta 30% en la contratación de profesionales, sillas, mesas, escritorios y sofás.
- Durante la tercera y cuarta semana de junio, y la primera y segunda de julio, tendrá lugar la acción "Abrigando tu hogar" en el que se ofrecerá hasta 30% en artículos para invierno, como mantas y acolchados.
- Durante la semana del 20 de Julio, en adhesión al Día del Amigo, habrá descuentos de hasta 30% en artículos seleccionados, abarcando las categorías: cuadros y marcos, velas y aromas, plantas, macetas y jarrones.
- Con motivo de adhesión al evento del Día de la Niñez, se ofrecerá durante la semana del 20 de agosto, hasta 40% de descuento en muebles infantiles, sábanas y acolchados infantiles y adornos seleccionados.
- Durante todo el mes de septiembre habrá descuentos de hasta 30% en plantas, jarrones y macetas, en el marco del mes de la primavera.
- Durante la tercera semana de octubre, en el marco del Día de la Madre, se llevará a cabo el evento "Pensando en ella", en el que habrá descuentos de hasta 30% en productos seleccionados para mamá.
- Durante todo el mes de octubre, se destinará una sección especial al evento de Halloween en el que se dispondrá de objetos para ambientar la casa. Asimismo, se invitará a los usuarios a enviar fotos de sus hogares decorados para el evento a través de Instagram o email, en el que debe haber al menos 1 objeto de Castelverde, y el ganador se llevará un *voucher* de $50.000 para gastar en el sitio web en la próxima compra.
- Desde el 13 de noviembre hasta fin de año inclusive, se llevará a cabo el evento "Celebrando en casa" en el que se habilitará una sección especial con productos para decorar la casa en navidad y año nuevo. Durante la tercera semana los descuentos serán de hasta 50% y en la cuarta semana de diciembre los descuentos serán de hasta 70% en productos seleccionados de esta colección.

- Con motivo de adhesión al evento de Día de Reyes, se ofrecerá durante la semana del 06 de enero de 2024, hasta un 40% de descuento en muebles infantiles y adornos.
- Durante la segunda, tercera y cuarta semana de febrero, y la primera semana de marzo de 2024, en el marco de la vuelta a las escuelas, se llevará a cabo la acción "Estudiando en casa", en la que habrá descuentos de hasta 40% en escritorios y sillas, a modo de renovar los espacios de estudio.
- Durante la semana del 14 de febrero de 2024, en el marco del evento de San Valentín, habrá hasta un 30% de descuento en artículos seleccionados de las categorías: plantas, marcos y cuadros, velas y aromas, mantas y adornos.
- A partir de Julio, una vez cada dos meses, durante el tercer sábado de cada mes, se llevará a cabo el evento "Suerteando", en el que se efectuará un sorteo en la página web, ofreciendo al ganador un producto de nuestro catálogo del rango de entre $100.000 y $150.000, en el que se podrá participar a través de Instagram, y como condición se deberá seguir a nuestra cuenta, etiquetar a dos amigos y comentar qué producto les gustaría encontrar en la página.
- En el primer domingo del mes, cada tres meses, se llevará a cabo el *live-shopping*, en el que uno de nuestros colaboradores mostrará los nuevos lanzamientos y responderán preguntas de los usuarios a fin de guiarlos en su próxima compra.
- Durante la primera, segunda, tercera y cuarta semana de agosto; y la tercera, cuarta y quinta semana de enero de 2024, se llevará a cabo el sale de temporada de verano, para liquidar con descuentos de hasta el 70% aquellos productos de baja rotación.

### *Promoción*

A fin de incentivar la compra de nuestros productos o servicios, se generarán además las siguientes estrategias promocionales que estarán vigentes durante todo el año:

1. Se realizarán convenios con Club La Nación, Clarín 365 y Club Personal para obtener un 10% de descuento en todo el sitio comprando los martes, jueves y viernes respectivamente.
2. Se realizará convenio con la pinturería Colorshop para obtener un descuento del 10% en la compra en su pinturería, adquiriendo un producto de nuestra marca. A su vez, quién adquiera en Colorshop, dispondrá del mismo descuento para la próxima compra en nuestro *marketplace*.

3. Suscribiéndose al *newsletter*, se ofrecerá un código de descuento de 10% en la próxima compra.
4. En el día de cumpleaños de cada uno de nuestros clientes que hayan completado su fecha de nacimiento en la suscripción al *newsletter* o en una compra efectuada a través de la web o aplicación, se les ofrecerá un código de descuento FESTEJAMOSCONVOS con un 20% en todo el sitio.
5. Se ofrecerá un 10% de descuento en primeras compras realizadas a través de la aplicación móvil, a fin de generar mayor cantidad de descargas.
6. En materia de sustentabilidad, se ofrecerá la posibilidad de entregar muebles en parte de pago, ofreciendo hasta $100.000 según el estado del producto. Para fomentar la economía circular se designarán profesionales de nuestro catálogo de especialistas que reacondicionarán los productos y se venderán en la plataforma como artículos de "segunda mano".

### *Relaciones Públicas*

Asimismo, se llevarán a cabo las siguientes acciones con influencers y prensa para comunicar el lanzamiento de Castelverde:

1. Durante su lanzamiento, en abril, se contratarán *influencers* de Instagram reconocidos por *millenials*. Se trabajará con @soyamodecasa y @decopordosmangos con los cuales se promocionarán productos a precios competitivos para decorar a bajo costo, y así también se mostrarán objetos funcionales y consejos para mantener el orden en la casa. Además, se harán colaboraciones con @muymona y @lorenapedace para todo lo relativo a consejos de estilo en el hogar.
2. Durante los meses de febrero y marzo, se harán notas con La Nación, Clarín e Infobae para comunicar el lanzamiento de Castelverde, informar acerca de sus características y beneficios de comprar a través del portal, y relatar la historia detrás del nombre de la marca. Se efectuará, además, durante el mes de marzo, una nota con revista Living mostrando un espacio ambientado con nuestros productos.

## *Estrategia de Comunicación*

### Objetivos de comunicación

La comunicación tendrá como objetivo generar *awareness*, para lograr posicionarse en la mente de nuestros consumidores entre las primeras marcas de decoración de Argentina en el marco de su lanzamiento, previsto para abril de 2023.

### ¿Por qué comunicamos en este momento?

A más de un año del fin de los confinamientos por la pandemia, la vuelta a la normalidad trajo aparejado un estado de ansiedad permanente, producto de la adaptación de nuestro cuerpo y mente a las nuevas rutinas. Para hacer frente a este estado de ansiedad, surge en el ámbito de la vivienda la necesidad de imponer una reconversión de los espacios. Re-ambientar el sector de teletrabajo, brindar mayor preponderancia a los sectores verdes, fomentar los hábitos y crear espacios que ayuden a fomentar la desconexión, son algunos de los cambios en el hogar que ayudan a mantener una salud mental equilibrada.

Abril es una época especial de vuelta a la rutina. Ya lejos del caos que conlleva fin de año, las vacaciones de verano y del gasto que trae aparejado tales eventos, es momento de ordenar y adaptar el espacio que será el lugar de desconexión y el cable a tierra para recargar energías que permitan sobrellevar las actividades del año. Es por eso que este mes resulta el indicado para el lanzamiento y promoción de Castelverde.

### ¿Qué se desea comunicar sobre la marca?

Todo aquello necesario para equipar tu lugar de relajo y desconexión producto del estrés diario, lo podrá encontrar en Castelverde. Como marca tendremos como premisa escucharte, aconsejarte y facilitarte los elementos que permitan promover la armonía en el hogar y los hábitos saludables. Es por eso que resulta imprescindible para nosotros que podamos crear una relación de confianza entre marca y consumidor.

### ¿Qué tono de voz? ¿Por qué?

El tono es entusiasta, cercano, se encarga de conocerte y además posee cierta sabiduría para poder aconsejarte y desearte “lo mejor para vos”.

### ¿A quién le hablamos?

La comunicación estará dirigida, en primer lugar, a los *millenials* "Modern&Green", nuestro *target* de consumidor principal descripto previamente. Se buscará atraer a los otros dos tipos de consumidores, los "Tech&aesthetic" y los "Tidy Family". Se espera que la visibilidad de la campaña alcance al 90% de los 4.212.714 de *millenials* que habitan en los 31 aglomerados más importantes del país, que son considerados no pobres y que realizan compras a través de medios online, dando un total de 3.791.442 de personas objetivo.

**¿Qué queremos que la gente piensa o siente?**

Que se sientan comprendidos, "mimados", esperanzados por la llegada de una marca que finalmente "los entiende" y "los apoya". Que se sientan confiados y motivados a iniciar una relación de confianza con la marca.

**¿Qué queremos evitar que la gente piense o sienta?**

Que se olviden de nosotros, que crean que somos una marca más de decoración sin algo que los haga sentir especiales. Queremos evitar también que crean que somos caros y difíciles de acceder.

**¿Cómo difiere esto de otras marcas?**

Brindando asesoramiento personalizado a los clientes, tanto a través de nuestros asesores virtuales como físicos, y también por la sencillez y asertividad en el proceso de compra, producto de un manejo de la información responsable e inteligente.

**¿Cuál es el plan de medios que se utilizará?**

La comunicación será *Offline* a través de gráfica en Vía Pública y *Online* a través de *Owned Media, Paid Media* y *Earned Media*.

Las plataformas *Owned Media* serán: página web de Castelverde, redes sociales – Instagram, Facebook y Tik Tok -, *e-mail* y la aplicación para móvil. Respecto a las *Paid Media* se utilizará SEM (Search Engine Marketing) en campañas de *display* en Google, Instagram y Facebook Ads, así como también se contratarán influencers del rubro. Para las *Earned Media* contaremos con noticias en prensa, como Clarin Digital e Infobae.

**Presupuesto disponible**

USD 75.000

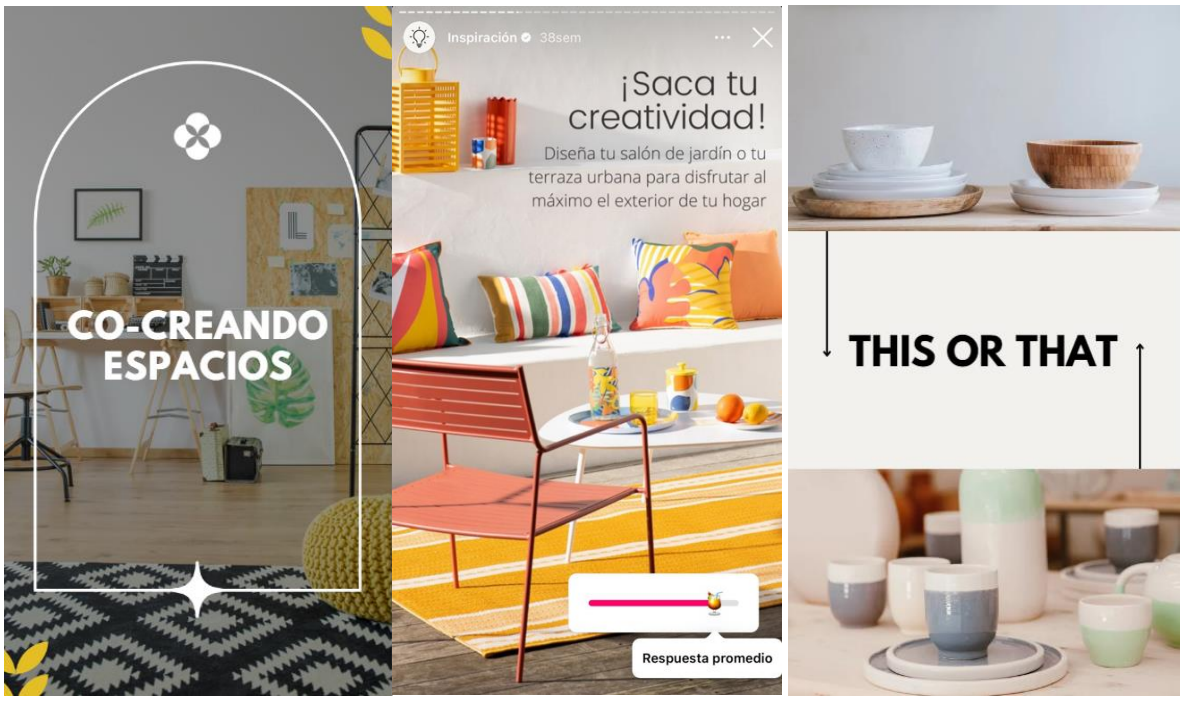
**Ejes comunicacionales**

El contenido estará dividido en los siguientes ejes comunicacionales:

**Co-creando espacios:** será nuestro eje principal, y en él se invitará a los consumidores a interactuar con la marca participando en el diseño de nuevos espacios. Podrán elegir entre alternativas para ir armando una composición, sugiriendo objetos a través de *direct message*, o subiendo fotos del espacio armado con los objetos en el hashtag #micastelverde.

**Figura 67**

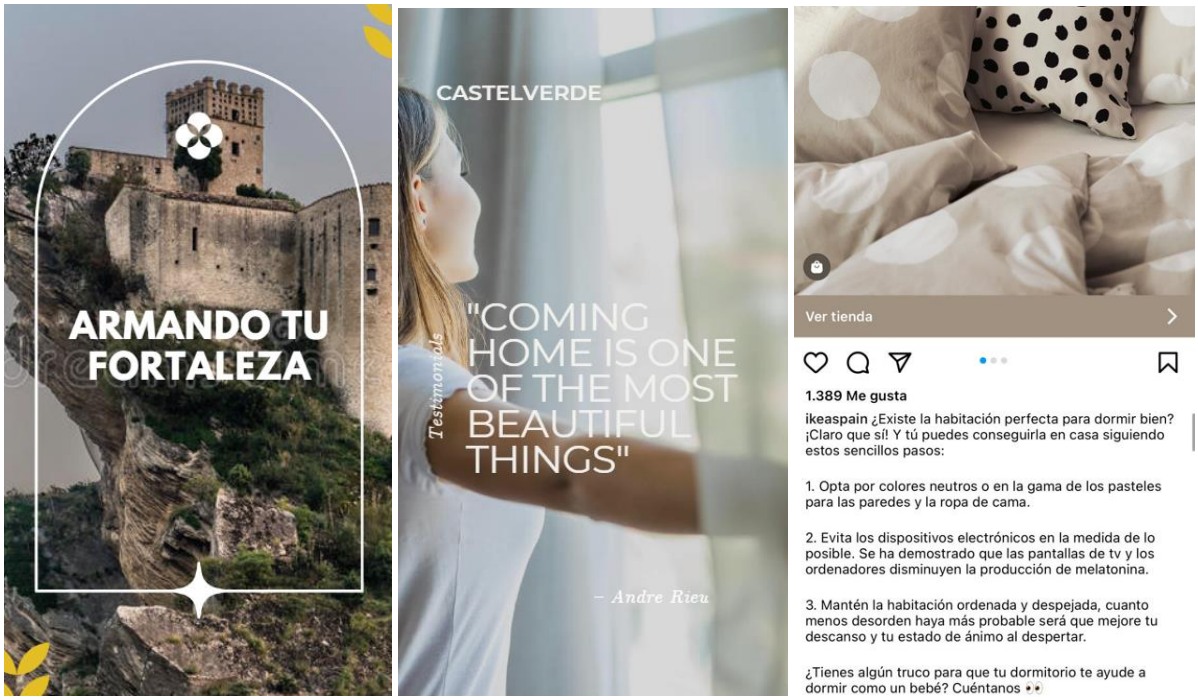
*Imágenes representativas de historias creadas para el Instagram de Castelverde bajo el eje Co-Creando espacios*




**Armando tu fortaleza:** sección en la que se trabajará en consejos para mantener la armonía dentro del hogar. Se incluirán frases inspiracionales, imágenes de relax, *stories* con "paso a paso", y posteos con temáticas de *feng-shui*, colores y orden del espacio.

**Figura 68**

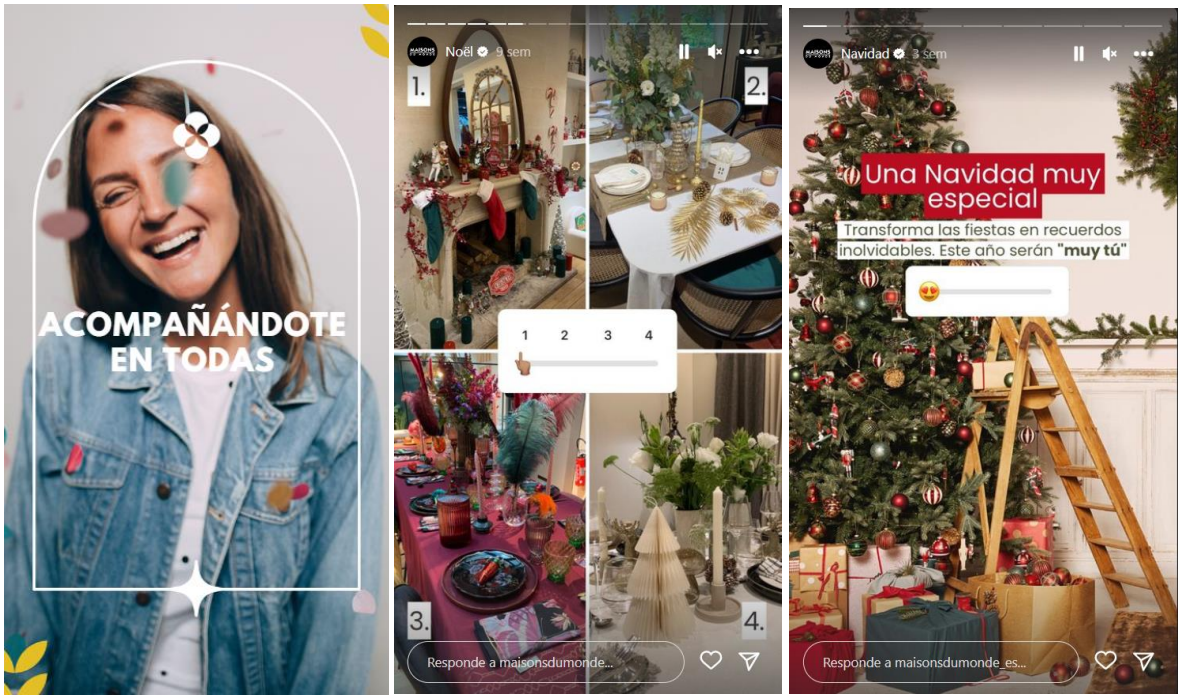
*Imágenes representativas de historias creadas para el Instagram de Castelverde bajo el eje Armando tu Fortaleza*




**Acompañándote en todas:** sección que abarcará todos los eventos en los que estaremos presente, las cápsulas especiales y las promociones disponibles.

**Figura 69**

*Imágenes representativas de historias creadas para el Instagram de Castelverde bajo el eje Acompañándote en todas*



**Aprendiendo con ellos:** sección en la que se podrá conocer a los profesionales destacados de Castelverde, recibir recomendaciones sobre la decoración e interactuar con ellos a través de consultas.

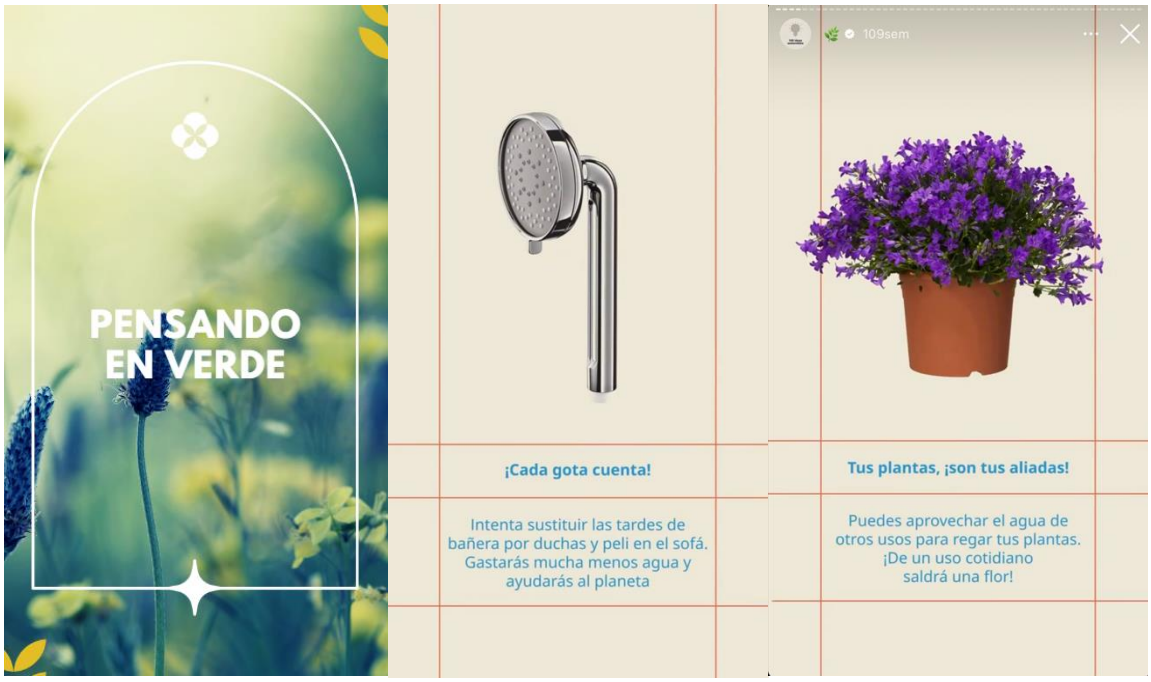
**Figura 70**

*Imágenes representativas de historias creadas para el Instagram de Castelverde bajo el eje Acompañándote en todas*

**Pensando en verde:** apartado donde se abordará la sustentabilidad brindando consejos para colaborar con el cuidado del medio ambiente desde el hogar. Se tratará, además, la decoración con plantas y sus beneficios energéticos.

**Figura 71**

*Imágenes representativas de historias creadas para el Instagram de Castelverde bajo el eje Pensando en verde*




**Haciendo mucho con muy poco:** sección en la que se destacarán productos con precio especial y se aconsejará como decorar con estilo con baja inversión de dinero.

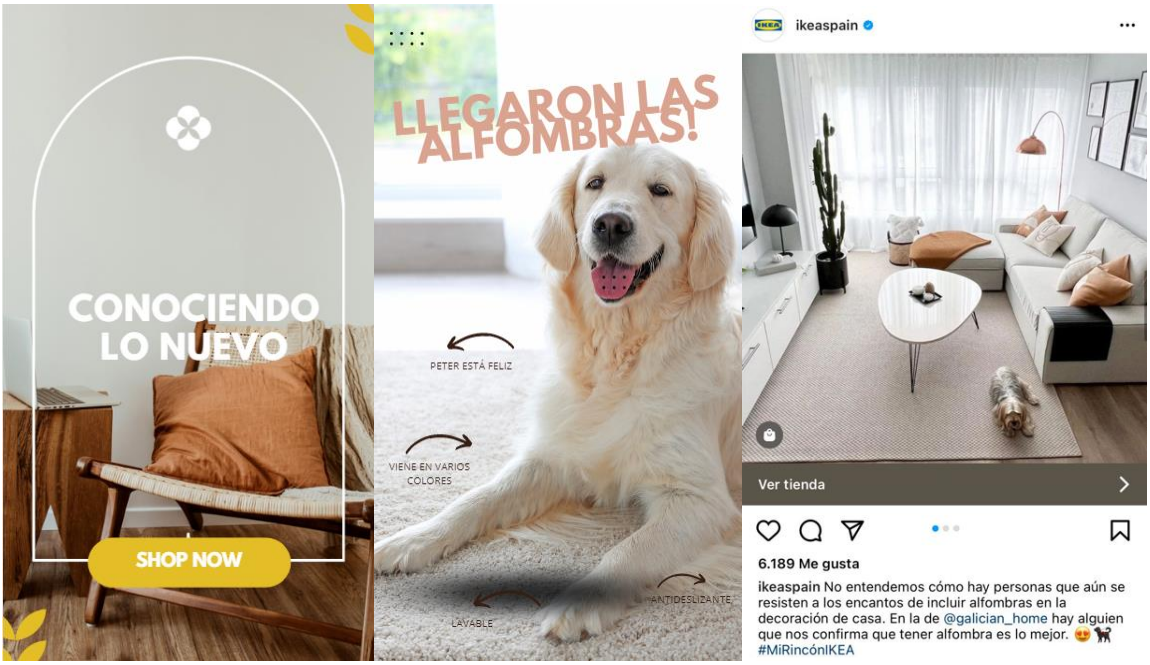
**Figura 72**

*Imágenes representativas de historias creadas para el Instagram de Castelverde bajo el eje Haciendo mucho con muy poco*

**Conociendo lo nuevo:** apartado donde se presentarán las novedades y se hará foco en nuevos ingresos que hayan solicitado nuestros consumidores a través de la interacción con nuestros agentes.

**Figura 73**

*Imágenes representativas de historias creadas para el Instagram de Castelverde bajo el eje Conociendo lo nuevo*

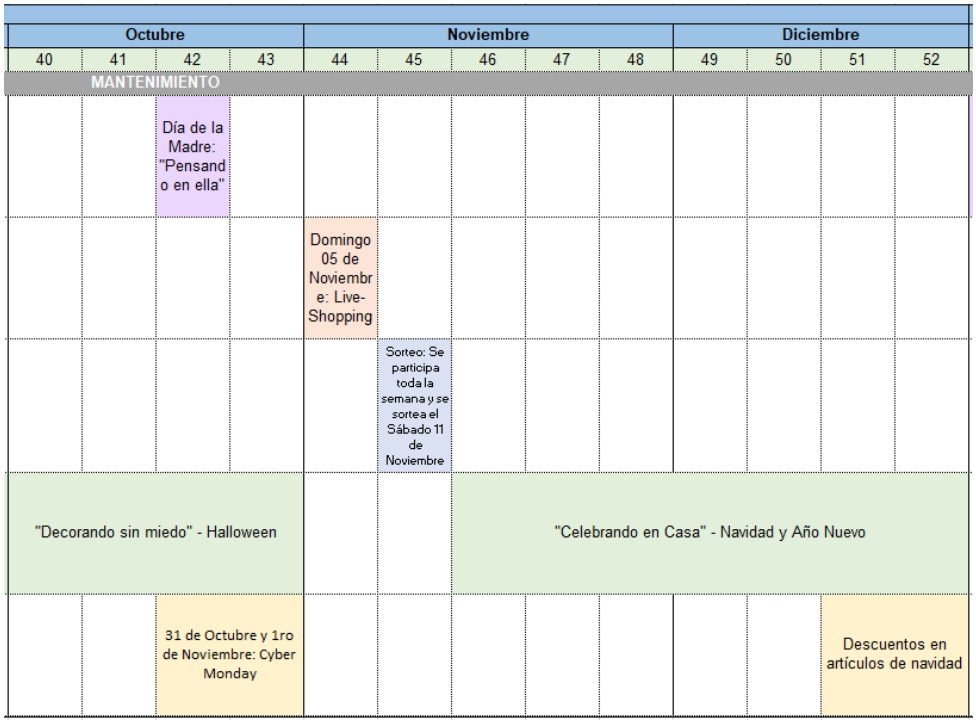


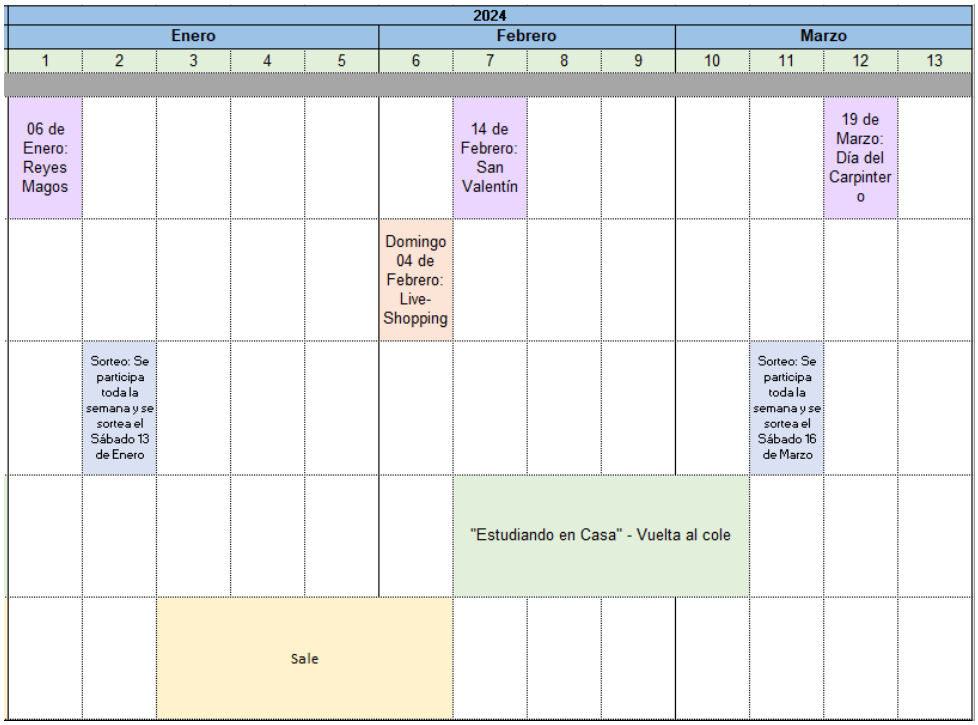
# Modo de acción

## *Calendario de eventos*

| Año | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mes | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | | | | |
| Semana | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | | | |
| Campaña | LANZAMIENTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evento | | | | | | | | | 02 DE ABRIL: LANZAMIENTO DEL MARKETPLACE | 12 de Abril: Día del Decorador de Interiores | 22 Abril: Día de la Tierra | 29 de Abril: Día del Animal | | | | 25 de Mayo: Día de la Patria | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | Domingo 07 de Mayo: Live-Shopping | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | "Creando hogares" | | | | | | | | | | | | | "Trabajando en tu nueva oficina" | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | 30,31 de Mayo y 1ro de Junio: Hot Sale | | | | |

| 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | | Septiembre | | | | |
| 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | |
| 03 de Junio: Día del Inmigrante Italiano | | 18 de Junio: Día del Padre | | 1ro de Julio: Día del Arquitecto | | 20 de Julio: Día del Amigo | | | | | 20 de Agosto: Día del Niño | | 04 DE SEPTIEMBRE: LANZAMIENTO DE LA APP | | | | |
| | | | | | | | | Domingo 06 de Agosto: Live-Shopping | | | | | | | | | |
| | | | | | Sorteo: Se participa toda la semana y se sortea el Sábado 08 de Julio | | | | | | | | | Sorteo: Se participa toda la semana y se sortea el Sábado 09 de Septiembre | | | | |
| | | "Abrigando tu hogar" - Llegada del invierno | | | | | | | | | | | "Floreciendo en el hogar" - Mes de la primavera | | | | |
| | | | | | | | | Sale | | | | | | | | | |




Para una mejor visualización del cronograma en Excel ingresar al siguiente link, pestaña "Calendario de eventos":

https://1drv.ms/x/s!AkXghwQ09Hw8kBqB2RhxCsbfgiJl?e=1kag0Z

## *Cronograma detallado*

| Etapa | Objetivo | Evento | Semana | Fecha inicio | Fecha Fin | Medio | Usuario | Formato | Fecha inicio | Fecha Fin |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Lanzamiento | Awareness | "Creando hogares" | 06 a 17 | 6/2/2023 | 30/4/2023 | Prensa | Clarín | Nota | 2/2/2023 | |
| | | | | | | Prensa | Infobae | Nota | 13/2/2023 | |
| | | | | | | Prensa | La Nación | Nota | 6/3/3023 | |
| | | | | | | Vía Pública | | Séxtuple y Columnas | 1/3/2023 | 30/4/2023 |
| | Awareness y Tráfico | | | | | Influencer/Instagram | @muymona | Historia | 2/4/2023 | |
| | | | | | | Influencer/Instagram | @soyamodecasa | Post en feed | 7/4/2023 | |
| | | | | | | Influencer/Instagram | @lorenapedace | Post en feed | 26/4/2023 | |
| | | | | | | YouTube | | Ads -Video | 2/4/2023 | 30/4/2023 |
| | | | | | | Página Web | castelverde.com | Portada en página de inicio | 2/4/2023 | 15/4/2023 |
| | | | | | | Instagram | @castelverde | Historia y Feed | 2/4/2023 | |
| | | | | | | Instagram | | Ads - Video en historia | 1/4/2022 | 30/4/2023 |
| | | | | | | Google | | Google Ads Display | 1/4/2022 | 30/4/2023 |
| | Awareness y Tráfico | 12 de Abril: Día del Decorador de Interiores | 15 | 10/4/2023 | 16/4/2023 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 10/4/2023 | 16/4/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 10/4/2023 | 16/4/2023 |
| | Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 10/4/2023 | 16/4/2023 |
| | Awareness | | | | | Evento | Revista Living | Nota/Espacio decorado | 10/4/2022 | |
| | Awareness y Tráfico | 22 Abril: Día de la Tierra | 16 | 17/4/2023 | 23/4/2023 | Instagram | @castelverde | Feed e Historia | 17/4/2023 | 23/4/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 17/4/2023 | 23/4/2023 |
| | Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 17/4/2023 | 23/4/2023 |
| | Awareness y Tráfico | 29 de Abril: Día del Animal | 17 | 24/4/2023 | 30/4/2023 | Instagram | @castelverde | Feed e Historia | 24/4/2023 | 30/4/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 24/4/2023 | 30/4/2023 |
| | Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 24/4/2023 | 30/4/2023 |
| | Awareness y Tráfico | Domingo 07 de Mayo: Live-Shopping | 18 | 1/5/2023 | 7/5/2023 | Instagram | @castelverde | Vivo: live-shopping | 7/5/2023 | 7/5/2023 |
| | Awareness y Tráfico | "Trabajando en tu nueva oficina" | 19 al 22 | 8/5/2023 | 4/6/2023 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 8/5/2023 | 22/5/2023 |
| | Tráfico web y Leads | | | | | Instagram | | Ads - Anuncio de colección | 8/5/2023 | 21/5/2023 |
| | Awareness y Tráfico | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 22/5/2023 | 29/5/2023 |
| | Awareness y Tráfico | | | | | Email | | Email marketing | 22/5/2023 | 29/5/2023 |
| | Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 8/5/2023 | 4/6/2023 |
| | Awareness y Tráfico | 25 de Mayo: Día de la Patria | 21 | 22/5/2023 | 28/5/2023 | Instagram | @castelverde | Feed e Historia | 22/5/2023 | 28/5/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 22/5/2023 | 28/5/2023 |
| | Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 22/5/2023 | 28/5/2023 |
| | Tráfico web y Leads | 30,31 de Mayo y 1ro de Junio: Hot Sale | 21 a 22 | 29/5/2023 | 4/6/2023 | Instagram | @castelverde | Historia | 29/5/2023 | 4/6/2023 |
| | | | | | | Google | | Google Ads Display | 22/5/2023 | 4/6/2023 |
| | | | | | | Google | | Google Search | 29/5/2023 | 4/6/2023 |
| | | | | | | Facebook | | Facebook Ads - Carrousel | 29/5/2023 | 4/6/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 29/5/2023 | 4/6/2023 |
| | | | | | | Página Web | castelverde.com | Portada en página de inicio | 29/5/2023 | 4/6/2023 |
| | | | | | | Email | | Email marketing | 29/5/2023 | 4/6/2023 |
| | Awareness y Tráfico | 03 de Junio: Día del Inmigrante Italiano | 23 | 5/6/2023 | 11/6/2023 | Instagram | @castelverde | Feed, Historia y Sorteo | 5/6/2023 | 11/6/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 5/6/2023 | 11/6/2023 |
| | Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 5/6/2023 | 11/6/2023 |
| | Awareness y Tráfico | 18 de Junio: Día del Padre | 25 | 19/6/2023 | 25/6/2023 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 19/6/2023 | 25/6/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 19/6/2023 | 25/6/2023 |
| | Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 19/6/2023 | 25/6/2023 |
| | Awareness y Tráfico | "Abrigando tu hogar" - Llegada del invierno | 25 al 28 | 19/6/2023 | 16/7/2023 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 26/6/2023 | 9/7/2023 |
| | Tráfico web y Leads | | | | | Instagram | | Ads - Anuncio de colección | 19/6/2023 | 16/7/2023 |
| | Awareness y Tráfico | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 19/6/2023 | 2/7/2023 |
| | Tráfico web y Leads | | | | | Google | | Google Ads Display | 19/6/2023 | 16/7/2023 |
| | Awareness y Tráfico | | | | | Influencer/Instagram | @lorenapedace | Historia | 20/6/2023 | |
| | Awareness y Tráfico | | | | | Email | | Email marketing | 19/6/2023 | 16/7/2023 |
| | Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 19/6/2023 | 16/7/2023 |
| | Awareness y Tráfico | 1ro de Julio: Día del Arquitecto | 27 | 3/7/2023 | 9/7/2023 | Instagram | @castelverde | Feed y Vivo con Profesional | 3/7/2023 | 9/7/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 3/7/2023 | 9/7/2023 |
| | Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 3/7/2023 | 9/7/2023 |
| | Branding | Suerteando: sortea el Sábado 08 de Julio | 28 | 10/7/2023 | 16/7/2023 | Instagram | @castelverde | Historia, Feed y Sorteo | 10/7/2023 | 16/7/2023 |
| | Awareness y Tráfico | 20 de Julio: Día del Amigo | 29 | 10/7/2023 | 20/7/2023 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 10/7/2023 | 20/7/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 10/7/2023 | 20/7/2023 |
| | Awareness y Tráfico | | | | | Influencer/Instagram | @muymona | Historia | 11/7/2023 | |
| | | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 10/7/2023 | 20/7/2023 |
| | Awareness y Tráfico | Domingo 06 de Agosto: Live-Shopping | 31 | 31/7/2023 | 6/8/2023 | Instagram | @castelverde | Vivo: live-shopping | 31/7/2023 | 6/8/2023 |
| | Awareness y Tráfico | 20 de Agosto: Día del Niño | 34 | 21/8/2023 | 27/8/2023 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 21/8/2023 | 27/8/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 21/8/2023 | 27/8/2023 |
| | Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 21/8/2023 | 27/8/2023 |
| | Tráfico web y Leads | Sale | 31 a 34 | 31/7/2023 | 27/8/2023 | Instagram | @castelverde | Historia | 31/7/2023 | 27/8/2023 |
| | | | | | | Google | | Google Ads Display | 31/7/2023 | 27/8/2023 |
| | | | | | | Google | | Google Search | 31/7/2023 | 27/8/2023 |
| | | | | | | Facebook | | Facebook Ads - Carrousel | 31/7/2023 | 27/8/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 31/7/2023 | 27/8/2023 |
| | | | | | | Página Web | castelverde.com | Portada en página de inicio | 31/7/2023 | 27/8/2023 |
| | | | | | | Email | | Email marketing | 31/7/2023 | 27/8/2023 |
| | Awareness | Lanzamiento de la App | 36 | 4/9/2023 | 10/9/2023 | Instagram | @castelverde | Feed e Historia | 4/9/2023 | 10/9/2023 |
| | | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 4/9/2023 | 1/10/2023 |
| | | | | | | Influencer/Instagram | @decopordosmangos | Historia | 4/9/2023 | |
| | | | | | | Email | | Email marketing | 4/9/2023 | 10/9/2023 |
| | Branding | Suerteando: sortea el Sábado 09 de Septiembre | 37 | 11/9/2023 | 17/9/2023 | Instagram | @castelverde | Historia, Feed y Sorteo | 11/9/2023 | 17/9/2023 |
| Mantenimiento | Awareness y Tráfico | "Floreciendo en el hogar" - Mes de la primavera | 36 a 39 | 4/9/2023 | 1/10/2023 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 4/9/2023 | 1/10/2023 |
| | Tráfico web y Leads | | | | | Instagram | | Ads - Anuncio de colección | 4/9/2023 | 1/10/2023 |
| | Awareness y Tráfico | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 4/9/2023 | 1/10/2023 |
| | Awareness y Tráfico | | | | | Email | | Email marketing | 4/9/2023 | 1/10/2023 |
| | Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 4/9/2023 | 1/10/2023 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Awareness y Tráfico | Día de la Madre: "Pensando en ella" | 42 | 16/10/2023 | 22/10/2023 | Instagram | @castelverde | Feed e Historia | 16/10/2023 | 22/10/2023 |
| | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 16/10/2023 | 22/10/2023 |
| Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 16/10/2023 | 22/10/2023 |
| Awareness y Tráfico | | | | | Influencer/Instagram | @muymona | Historia | 16/10/2023 | |
| Leads | | | | | Google | | Google Search | 16/10/2023 | 22/10/2023 |
| Awareness y Tráfico | "Decorando sin miedo" - Halloween | 40 a 43 | 2/10/2023 | 29/10/2023 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 2/10/2023 | 29/10/2023 |
| Tráfico web y Leads | | | | | Instagram | | Ads - Anuncio de colección | 2/10/2023 | 29/10/2023 |
| Awareness y Tráfico | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 2/10/2023 | 29/10/2023 |
| Awareness y Tráfico | | | | | Email | | Email marketing | 2/10/2023 | 29/10/2023 |
| Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 2/10/2023 | 29/10/2023 |
| Tráfico web y Leads | 31 de Octubre y 1ro de Noviembre: Cyber Monday | 42 a 43 | 23/10/2023 | 29/10/2023 | Instagram | @castelverde | Historia | 23/10/2023 | 29/10/2023 |
| | | | | | Google | | Google Ads Display | 16/10/2023 | 29/10/2023 |
| | | | | | Google | | Google Search | 23/10/2023 | 29/10/2023 |
| | | | | | Facebook | | Facebook Ads - Carrousel | 23/10/2023 | 29/10/2023 |
| | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 23/10/2023 | 29/10/2023 |
| | | | | | Email | | Email marketing | 23/10/2023 | 29/10/2023 |
| Awareness y Tráfico | Domingo 05 de Noviembre: Live-Shopping | 44 | 30/10/2023 | 5/11/2023 | Instagram | @castelverde | Vivo: live-shopping | 30/10/2023 | 5/11/2023 |
| Branding | Suerteando: sortea el Sábado 11 de Noviembre | 45 | 6/11/2023 | 12/11/2023 | Instagram | @castelverde | Historia, Feed y Sorteo | 6/11/2023 | 12/11/2023 |
| Awareness y Tráfico | "Celebrando en Casa" - Navidad y Año Nuevo | 46 a 52 | 13/11/2023 | 31/12/2023 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 13/11/2023 | 31/12/2023 |
| Tráfico web y Leads | | | | | Instagram | | Ads - Anuncio de colección | 13/11/2023 | 24/12/2023 |
| Awareness y Tráfico | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 13/11/2023 | 31/12/2023 |
| | | | | | Influencer/Instagram | @soyamodecasa | Historia | 1/12/2023 | |
| Awareness y Tráfico | | | | | Email | | Email marketing | 13/11/2023 | 31/12/2023 |
| Tráfico web y Leads | | | | | YouTube | | Ads Video | 13/11/2023 | 31/12/2023 |
| Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 13/11/2023 | 31/12/2023 |
| | | | | | Influencer/Instagram | @lorenapedace | Historia | 18/12/2023 | |
| Awareness | | | | | Vía Pública | | Séxtuple y Columnas | 27/11/2023 | 25/12/2023 |
| Tráfico web y Leads | Descuentos en artículos de navidad | 51 a 52 | 18/12/2023 | 31/12/2023 | Página Web | castelverde.com | Banner en sección Navidad | 18/12/2023 | 31/12/2023 |
| Awareness y Tráfico | 06 de Enero: Reyes Magos | 52 y 1 | 1/1/2024 | 7/1/2024 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 1/1/2024 | 7/1/2024 |
| | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 1/1/2024 | 7/1/2024 |
| Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 1/1/2024 | 7/1/2024 |
| | | | | | Google | | Google Ads Display | 25/12/2023 | 7/1/2024 |
| Branding | Suerteando: sortea el Sábado 13 de Enero | 2 | 8/1/2024 | 14/1/2024 | Instagram | @castelverde | Historia, Feed y Sorteo | 8/1/2024 | 14/1/2024 |
| Tráfico web y Leads | Sale | 3 a 6 | 15/1/2024 | 11/2/2024 | Instagram | @castelverde | Historia | 15/1/2024 | 11/2/2024 |
| | | | | | Google | | Google Ads Display | 15/1/2024 | 11/2/2024 |
| | | | | | Google | | Google Search | 15/1/2024 | 11/2/2024 |
| | | | | | Facebook | | Facebook Ads - Carrousel | 15/1/2024 | 11/2/2024 |
| | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 15/1/2024 | 11/2/2024 |
| | | | | | Email | | Email marketing | 15/1/2024 | 11/2/2024 |
| Awareness y Tráfico | Domingo 04 de Febrero: Live-Shopping | 6 | 5/2/2024 | 11/2/2024 | Instagram | @castelverde | Vivo: live-shopping | 5/2/2024 | 11/2/2024 |
| Awareness y Tráfico | 14 de Febrero: San Valentín | 7 | 12/2/2024 | 18/2/2024 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 12/2/2024 | 18/2/2024 |
| | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 12/2/2024 | 18/2/2024 |
| Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 12/2/2024 | 18/2/2024 |
| Awareness y Tráfico | "Estudiando en Casa" - Vuelta al cole | 7 a 10 | 12/2/2024 | 10/3/2024 | Instagram | @castelverde | Feed y Reels | 12/2/2024 | 10/3/2024 |
| Tráfico web y Leads | | | | | Instagram | | Ads - Anuncio de colección | 12/2/2024 | 10/3/2024 |
| Awareness y Tráfico | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 12/2/2024 | 10/3/2024 |
| Awareness y Tráfico | | | | | Email | | Email marketing | 12/2/2024 | 10/3/2024 |
| Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 12/2/2024 | 10/3/2024 |
| Branding | Suerteando: sortea el Sábado 16 de Marzo | 11 | 11/3/2024 | 17/3/2024 | Instagram | @castelverde | Historia, Feed y Sorteo | 11/3/2024 | 17/3/2024 |
| Awareness y Tráfico | 19 de Marzo: Día del Carpintero | 12 | 18/3/2024 | 24/3/2024 | Instagram | @castelverde | Feed e Historia | 18/3/2024 | 24/3/2024 |
| | | | | | Facebook | @castelverde | Feed | 18/3/2024 | 24/3/2024 |
| Leads | | | | | Página Web | castelverde.com | Banner en página de inicio | 18/3/2024 | 24/3/2024 |

Para una mejor visualización del cronograma en Excel ingresar al siguiente link, pestaña "Gantt":

https://1drv.ms/x/s!AkXghwQ09Hw8kBqB2RhxCsbfgiJl?e=1kag0Z

# Presupuesto

## Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing estará definido en USD75.000/$23.250.000 de pesos argentinos. Durante el año 2023 se invertirá el 90% del presupuesto, con un gasto promedio

trimestral de USD16.743. Se verifica que el trimestre de mayor costo del año es el cuarto, que contempla los meses de octubre, noviembre y diciembre, con un gasto de $19.430. A continuación, se sitúa el segundo trimestre, momento en que se inician las operaciones y que abarca los meses de abril, mayo y junio; con un gasto total de $17.577. Cabe señalar que en ambos períodos habrá campaña off-line en vía pública, motivo por el cual el costo es mayor que durante el resto del año. Seguidamente, se ubica el primer trimestre, con un gasto de $16.733, fecha en la cual se abona el desarrollo de la página web y se inicia la campaña de lanzamiento, pero aún no se contará con ingresos por ventas. Luego, le sigue el tercer trimestre, con un costo total de $13.233, momento en que se desarrollará la aplicación móvil. Es importante mencionar que ya para el año 2024, el gasto se reducirá a la mitad, con un valor de $8027 durante el primer trimestre.

En lo que respecta a la distribución del presupuesto, se designará el 47% a gastos de comunicación, destinando el 73% a la publicidad online, el 25% a relaciones públicas y el 2% a la realización de un evento. La mayor inversión estará enfocada en publicidad de Instagram, ya que se considera que es la red que más empleará nuestro *target* objetivo, y en Google Ads Search, a modo de dirigir tráfico a nuestra página web. En cuanto a los influencers, se considera contratar 4 macro influencers de más de 100k de seguidores, reconocidos en el ámbito de la decoración y la moda, para que realicen posteos o historias en tres ocasiones cada uno.

Con relación a los costos operativos, se destinará el 3% del total, para cubrir gastos por sorteos y adhesión a la membresía de la CACE.

El 50% del presupuesto restante se destinará a los costos estructurales, asignando un 59% al personal fijo, un 21% al desarrollo de la aplicación móvil, un 20% a la creación de la página web y el 11% a la contratación de una agencia externa. Se estima que para el desarrollo de la página se tardará tres meses desde el inicio hasta su lanzamiento, pudiendo abonar el gasto en tres cuotas de igual valor, de forma mensual. El proyecto estará a cargo de dos personas y dedicarán 4 horas diarias a su realización. Respecto al desarrollo de la aplicación móvil, lo realizará el mismo proveedor, y demorará alrededor de tres meses, proyectando su lanzamiento para el mes de septiembre, cinco meses después del comienzo de las operaciones. Tanto para la página web como para la aplicación móvil deberá abonarse una cuota de mantenimiento mensual.

En cuanto al personal que estará a cargo de la creatividad y la comunicación, se contratará permanentemente a dos *community managers* que trabajarán seis horas diarias cada uno, de forma remota. Además, se empleará a un diseñador gráfico, quién será responsable de la imagen de las redes y página web, también en jornada laboral de seis horas diarias. Asimismo, para potenciar la campaña de lanzamiento y las ventas de fin de año, se contratará a una agencia externa, la cual dará soporte en lo que respecta a vía pública y planificará una estrategia 360 con el resto de los medios.

| PRESUPUESTO DE MARKETING CASTELVERDE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MEDIO | TOTAL GASTOS $ EN PESOS ARGENTINOS | TOTAL GASTOS USD EN DÓLARES | % DEL TOTAL | 1T | | | 2T | | | 3T | | | 4T | | | 1T | | |
| | | | | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO |
| *Primer lunes de cada semana* | | | | 2-ene | 6-feb | 6-mar | 3-abr | 1-may | 5-jun | 3-jul | 7-ago | 4-sep | 2-oct | 6-nov | 4-dic | 1-ene | 5-feb | 4-mar |
| *Total Trimestral* | | USD 75,000.00 | | | $ 16,733 | | | $ 17,577 | | | $ 13,233 | | | $ 19,430 | | | $ 8,027 | |
| *Total Mensual* | | USD 75,000.00 | | $ 2,700 | $ 2,800 | $ 11,233 | $ 10,656 | $ 2,909 | $ 4,012 | $ 5,538 | $ 4,776 | $ 2,918 | $ 5,099 | $ 7,649 | $ 6,682 | $ 3,834 | $ 2,303 | $ 1,890 |
| **TOTAL** | **$ 23,250,000.00** | **USD 75,000.00** | **100%** | $ 540 | $ 900 | $ 3,233 | $ 2,564 | $ 312 | $ 798 | $ 1,108 | $ 1,326 | $ 1,080 | $ 480 | $ 1,337 | $ 1,993 | $ 503 | $ 864 | $ 480 |
| **COMUNICACIÓN** | **$ 11,005,000.00** | **USD 35,500.00** | **47%** | | $ 400 | $ 1,733 | $ 2,251 | | | $ 310 | $ 528 | $ 743 | $ 143 | $ 0 | $ 1,656 | $ 167 | $ 528 | $ 143 |
| **Online** | **$ 6,045,000.00** | **USD 19,500.00** | **26%** | | $ 400 | $ 400 | $ 917 | | | $ 310 | $ 528 | $ 743 | $ 143 | $ 0 | $ 323 | $ 167 | $ 528 | $ 143 |
| **Publicidad** | **$ 4,433,000.00** | **USD 14,300.00** | **19%** | | | | **$ 517** | | | **$ 310** | **$ 528** | **$ 143** | **$ 143** | **$ 0** | **$ 323** | **$ 167** | **$ 528** | **$ 143** |
| Google Ads Display | $ 930,000.00 | USD 3,000 | 4% | | | | | | | $ 167 | $ 167 | | | | | $ 167 | $ 167 | |
| Google Ads Search | $ 1,085,000.00 | USD 3,500 | 5% | | | | $ 194 | | | | $ 194 | | | | | | $ 194 | |
| Instagram Ads | $ 1,240,000.00 | USD 4,000.00 | 5% | | | | $ 143 | | | $ 143 | | $ 143 | $ 143 | | $ 143 | | | $ 143 |
| Facebook Ads | $ 620,000.00 | USD 2,000.00 | 3% | | | | | | | | $ 167 | | | | | | $ 167 | |
| YouTube Ads | $ 558,000.00 | USD 1,800.00 | 2% | | | | $ 180 | | | | | | | | $ 180 | | | |
| **Eventos** | **$ 124,000.00** | **USD 400.00** | **1%** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Relaciones Públicas** | **$ 1,488,000.00** | **USD 4,800.00** | **6%** | | **$ 400** | **$ 400** | **$ 400** | | | | | **$ 600** | | | | | | |
| Periódico digital | $ 372,000.00 | USD 1,200.00 | 2% | | $ 400 | $ 400 | | | | | | | | | | | | |
| Influencers | $ 0.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| *@soyamadecasa - 74k* | $ 558,000.00 | USD 1,800.00 | 2% | | | | | | | | | $ 600 | | | | | | |
| *@mujermona - 354k* | $ 372,000.00 | USD 1,200.00 | 2% | | | | $ 400 | | | | | | | | | | | |
| *@lorenapedace - 128k* | $ 186,000.00 | USD 600.00 | 1% | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Offline** | **$ 4,960,000.00** | **USD 16,000.00** | **21%** | | | **$ 1,333** | **$ 1,333** | | | | | | | | **$ 1,333** | | | |
| Vía Pública | $ 4,960,000.00 | USD 16,000.00 | 21% | | | $ 1,333 | $ 1,333 | | | | | | | | $ 1,333 | | | |
| **COSTOS OPERATIVOS** | **$ 651,000.00** | **USD 2,100.00** | **3%** | | | | $ 2 | $ 2 | $ 2 | $ 2 | $ 2 | $ 2 | $ 2 | $ 2 | $ 2 | $ 2 | $ 2 | $ 2 |
| **Sorteos** | $ 620,000.00 | USD 2,000.00 | 3% | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Membresía CACE** | $ 31,000.00 | USD 100.00 | 0.1% | | | | $ 1.9 | $ 1.9 | $ 1.9 | $ 1.9 | $ 1.9 | $ 1.9 | $ 1.9 | $ 1.9 | $ 1.9 | $ 1.9 | $ 1.9 | $ 1.9 |
| **COSTOS ESTRUCTURALES** | **$ 11,594,000.00** | **USD 37,400.00** | **50%** | $ 540 | $ 500 | $ 1,500 | $ 312 | $ 312 | $ 796 | $ 796 | $ 796 | $ 335 | $ 335 | $ 1,335 | $ 335 | $ 335 | $ 335 | $ 335 |
| **Aplicación** | **$ 2,170,000.00** | **USD 7,000.00** | **9%** | | | | | | **$ 485** | **$ 485** | **$ 485** | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 |
| Diseño y desarrollo | $ 1,860,000.00 | USD 6,000.00 | 8% | | | | | | $ 462 | $ 462 | $ 462 | | | | | | | |
| Mantenimiento | $ 310,000.00 | USD 1,000.00 | 1% | | | | | | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 |
| **Página Web** | **$ 2,294,000.00** | **USD 7,400.00** | **9.9%** | **$ 540** | **$ 500** | **$ 500** | **$ 23** | **$ 23** | **$ 23** | **$ 23** | **$ 23** | **$ 23** | **$ 23** | **$ 23** | **$ 23** | **$ 23** | **$ 23** | **$ 23** |
| Dominio y hosting | $ 62,000.00 | USD 200.00 | 0.3% | $ 40 | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño y desarrollo | $ 1,860,000.00 | USD 6,000.00 | 8% | $ 500 | $ 500 | $ 500 | | | | | | | | | | | | |
| Mantenimiento | $ 372,000.00 | USD 1,200.00 | 2% | | | | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 | $ 23 |
| **Redes Sociales** | **$ 0.00** | **USD 0.00** | **0%** | | | | | | | | | | | | | | | |
| Instagram | $ 0.00 | USD 0.00 | 0% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Facebook | $ 0.00 | USD 0.00 | 0% | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Personal Fijo** | **$ 5,890,000.00** | **USD 19,000.00** | **25%** | | | **$ 500** | **$ 288** | **$ 288** | **$ 288** | **$ 288** | **$ 288** | **$ 288** | **$ 288** | **$ 788** | **$ 288** | **$ 288** | **$ 288** | **$ 288** |
| Community Manager | $ 3,100,000.00 | USD 10,000.00 | 13% | | | | $ 192 | $ 192 | $ 192 | $ 192 | $ 192 | $ 192 | $ 192 | $ 192 | $ 192 | $ 192 | $ 192 | $ 192 |
| Diseñadora Gráfica | $ 1,550,000.00 | USD 5,000.00 | 7% | | | | $ 96 | $ 96 | $ 96 | $ 96 | $ 96 | $ 96 | $ 96 | $ 96 | $ 96 | $ 96 | $ 96 | $ 96 |
| **Agencia** | $ 1,240,000.00 | **USD 4,000.00** | 5% | | | $ 500 | | | | | | | | $ 500 | | | | |

Para mejor visibilidad, y para poder consultar el presupuesto de forma semanal, dirigirse a la siguiente ubicación, pestaña “Presupuesto”:

https://1drv.ms/x/s!AkXghwQ09Hw8kB-WLzHfvDhSloEM?e=FCDfQX

## *Herramientas de Seguimiento y control [3-5]*

Con el objetivo de analizar el éxito o fracaso del plan de marketing propuesto y monitorear los resultados durante el primer año del lanzamiento, se llevará a cabo el seguimiento y control de los siguientes objetivos:

| EJES | RESPONSABLE | OBJETIVOS | INDICADORES | PERIODICIDAD | META |
|---|---|---|---|---|---|
| **Marca** | Gerente de Marketing | Reconocimiento de Marca | Share of Voice (SOV) | Mensual | Obtener durante el 2023 un SOV del 1,3% a nivel país y un 9% para 2028. |
| **Comunidad** | Community Manager | Audiencia | Followers | Mensual | Generar un promedio de 4000 nuevos seguidores mensuales, dando un total de 48.000 seguidores al 31 de Marzo de 2024. |
| | | Engagement | Número de comentarios | Semanal | Obtener un Engagement Rate promedio de 0.50% |
| | | | Engagement Rate | Mensual | |
| | | | Likes | Semanal | |
| | | | Interacciones | Semanal | |
| **Comercial** | Atención al Cliente | Eficiencia Operativa | Número de casos atendidos | Semanal | Obtener una satisfacción del cliente del 90%. |
| | | | Tiempo promedio de resolución de casos atendidos | Semanal | |
| | | | Número de casos resueltos | Semanal | |
| | | Satisfacción del cliente | Customer Satisfaction Score (CSAT) | Mensual | |
| **Financiero** | Finanzas | Rentabilidad | Return on Investment (ROI) | Mensual | Obtener un ROI del 1% para Marzo de 2024 y del 10% para 2028. |
| **Página Web** | Marketing | Clientes | Número de visitas | Mensual | Aumentar de a 5.000 por mes el número de visitas a la página web. |
| | Front-End Developer | Relevancia del contenido | Tasa de Rebote | Semanal | Obtener una tasa de rebote menor al 30% |
| | | | Tasa de carritos abandonados | Semanal | Obtener una tasa de carritos abandonados menor al 15% |
| | | | Tasa de permanencia en el sitio | Semanal | Obtener una tasa de permanencia promedio en el sitio mayor a 60 segundos. |
| | Merchandise Planner | Ventas | Ticket promedio (AOV) | Mensual | Incrementar el ticket promedio +5% por encima de la inflación, de forma mensual |
| | E-commerce Manager | | Tasa de conversión | Mensual | Obtener una tasa de conversión del 2,10%. |
| | | Fidelización | Tasa de recompra orgánica | Mensual | Aumentar la tasa de recompra orgánica en un 2% mensual. |
| **Logística** | Almacén | Eficiencia Operativa | Tiempo de preparación del envío | Semanal | Obtener una tasa de entregas a tiempo del 85% (3 días hábiles para GBA y CABA / 5 días hábiles para interior del país) y una tasa de devolución del 18%. |
| | Logística | | Indice de éxito del primer intento | Semanal | |
| | | | Tiempo en tránsito | Semanal | |
| | | | Tasa de devolución | Semanal | |
| | | | Entregas a tiempo | Semanal | |

Para mejor visibilidad dirigirse a la siguiente ubicación, pestaña “Seguimiento y Control”: https://1drv.ms/x/s!AkXghwQ09Hw8kB-WLzHfvDhSloEM?e=FCDfQX

### *Profit & Loss*

Se proyecta vender durante todo el año de ejercicio, comprendiendo desde abril 2023 al 31 de marzo de 2024, inclusive, un total de 44.616 unidades, con una media de 3718 unidades mensuales, a un precio promedio de $32.500 o USD104.

Durante el primer trimestre del 2023 se deberá abonar la página web y parte de la campaña de lanzamiento, motivo por el cual se obtendrá una pérdida de -USD64.133. En el trimestre siguiente, también se cerrará con pérdidas, con un monto total de -USD22.538. Ya en el tercer trimestre del año, comenzarán a producirse ganancias, obteniendo un total de USD69.043, cuyo aumento estará apalancado por la venta de los meses más fuertes del año, noviembre y diciembre. Por último, durante el primer trimestre del 2024, la ganancia será de USD64.488.

En cuanto a los egresos, que contemplan el 99% de las ventas brutas, el 77% equivale a costos de acuerdos comerciales con los vendedores, abonados por su mercadería vendida. Se debe considerar que los gastos de plataforma, envíos gratuitos y gastos bancarios corren a cuenta de Castelverde.

Respecto al equipo de *e-commerce*, el mismo estará conformado por seis personas, comprendiendo: 1 gerente de e-commerce, 1 desarrollador front-web, 1 persona para soporte al cliente, 1 para mantenimiento de la página, 1 planificador y 1 administrativo.

A su vez, se dispondrá de un equipo de logística de cuatro colaboradores que trabajarán en el almacén, que será subcontratado durante el primer año, y estará compuesto de: 1 encargado de *picking*, 1 encargado de *packing*, 1 operario de carga y 1 jefe de logística.

Se destinará un 1.5% del total de la facturación a la cobertura de gastos de envíos gratuitos y un 0,5% a las devoluciones.

En lo que concierne a los gastos de gestión, se abonará un 3% a la plataforma, y un 5% a los cargos por pagos en tarjeta y empresas anti-fraude.

Considerando los egresos mencionados, se estima que la ganancia neta total será del 1% que equivalen a USD46.000 durante el primer año.

| P&L | | | |
|---|---|---|---|
| MEDIO | TOTAL OPERACIÓN ANUAL $ ARG | TOTAL OPERACIÓN ANUAL USD | % DEL TOTAL |
| *Primer lunes de cada semana* | | | |
| *Unidades vendidas* | | 44617 | |
| INGRESOS | $ 1,463,426,994 | USD 4,720,732 | 100.0% |
| Facturación | $ 1,463,426,994 | USD 4,720,732 | 100.0% |
| EGRESOS | $ 1,449,163,760 | USD 4,674,722 | 99.0% |
| Acuerdos comerciales | $ 1,126,838,785 | USD 3,634,964 | 77.0% |
| Gastos de Marketing | $ 23,250,000 | USD 75,000 | 1.6% |
| Equipo e-commerce | $ 25,200,000 | USD 81,290 | 1.7% |
| Logística | $ 12,000,000 | USD 38,710 | 0.8% |
| Alquiler depósito | $ 33,480,000 | USD 108,000 | 2.3% |
| Envíos gratuitos | $ 21,951,405 | USD 70,811 | 1.5% |
| Devoluciones | $ 6,585,421 | USD 21,243 | 0.5% |
| Plataforma | $ 45,366,237 | USD 146,343 | 3.1% |
| Medios de pago | $ 71,707,923 | USD 231,316 | 4.9% |
| Otros Gastos | $ 10,243,989 | USD 33,045 | 0.7% |
| TOTAL | $ 14,263,234 | USD 46,010 | |
| ROI | | 1% | |

Para una mejor visualización con apertura mensual acceder al siguiente enlace, pestaña "Profit&Loss".

https://1drv.ms/x/s!AkXghwQ09Hw8kB-WLzHfvDhSloEM?e=FCDfQX

# Consideraciones Finales

## Defensa breve de la solución

A modo de cierre y tras los resultados presentados en la investigación, queda en evidencia que hoy en día no hay un líder establecido en el mercado de la decoración en nuestro país. La baja recordación de marca en el rubro tiene que ver en gran parte con una falta de escucha y conocimiento de las marcas sobre los consumidores, quienes han experimentado importantes cambios a nivel psicológico, hábitos y estilos de vida como consecuencia de la pandemia por el coronavirus. También, se debe en parte, a la falta de adaptación de las marcas a las nuevas tecnologías y a un desaprovechamiento de los datos.

Se considera que las estrategias presentadas para llevar a cabo el proyecto podrían lograr satisfacer las necesidades que hoy tienen los consumidores respecto a la decoración del hogar. Que

se sientan comprendidos y cuidados por una marca que finalmente presta atención a lo que dicen y sienten, los hará sentir motivados a iniciar una relación de confianza.

De este modo, y en un contexto de aceleramiento del comercio electrónico, llevado adelante principalmente por la generación *millenial*, no queda duda que es el mejor momento para establecer la marca y posicionarse como líderes de mercado en la mente de nuestros consumidores.

## Discusión abierta

En función a las tendencias cada vez más crecientes en lo que respecta al cuidado del medio ambiente, resulta pertinente mantenerse atento a la evolución del mercado del consumo de nuevos productos.

Estar presentes en materia de responsabilidad social y sustentabilidad nos ayudarán a mantener el negocio dentro del campo de juego. Es por eso que, llegado el momento, podría reconsiderarse el porcentaje de productos sustentables y de segunda mano ofertados en nuestro marketplace, y proyectar un aumento paulatino de estos productos dentro del total del catálogo.

Es de suma importancia, a fin de seguir garantizando precios competitivos, trabajar en el mix de productos y en la optimización de costos de estas materias primas. Fomentar nuestra responsabilidad como marca en estas cuestiones, nos permitirá seguir afianzando una relación de confianza y honestidad con nuestros consumidores.

# Anexos

## *Resultados detallados del trabajo de campo*

Formulario de encuesta enviado:

Sección 1 de 6

### Investigación de mercado sobre Decoración para el Hogar

Hola, cómo estás? Mi nombre es Jesica y estoy realizando mi trabajo final de la carrera de **Especialización en Dirección Estratégica de Marketing** en la Universidad de Buenos Aires.

A continuación te presento un cuestionario sobre hábitos y preferencias a la hora de elegir **cómo decorar tu hogar**. ¡Tu opinión será de mucha ayuda!

Te tomará aproximadamente 5 minutos y las respuestas son confidenciales.

¡Muchas gracias por responder!

Sección 2 de 6

DATOS PERSONALES

Descripción (opcional)

1. ¿Qué edad tenes?

- ○ Menor a 25 años
- ○ Entre 25 y 35 años
- ○ Entre 36 y 50 años
- ○ Mayor a 50 años

2. ¿Con qué género te identificas?

- ○ Mujer
- ○ Hombre
- ○ Prefiero no decirlo

3. ¿En qué zona vivis?

- ○ CABA
- ○ Zona Norte GBA
- ○ Zona Sur GBA
- ○ Zona Oeste GBA
- ○ Interior del país

4. ¿Con quién vivis?

- ◯ Solo
- ◯ Pareja
- ◯ Amigos
- ◯ Familia

5. ¿Tenes mascota?

- ◯ Sí
- ◯ No

6. ¿Qué tipo de vivienda habitas? *

- ◯ Departamento
- ◯ Casa
- ◯ PH

7. ¿Qué dimensiones tiene el espacio en el que habitas?

- ◯ Menor o igual a 40m2
- ◯ Entre 41 y 70m2
- ◯ Entre 71 y 100m2
- ◯ Mayor a 100m2

8. ¿Cuál consideras que es tu rincón preferido del hogar?

- ◯ Cocina
- ◯ Living
- ◯ Jardín
- ◯ Oficina
- ◯ Comedor
- ◯ Garage
- ◯ Dormitorio
- ◯ Baño
- ◯ Terraza

9. En su mayoría, la decoración de tu casa, proviene de:

- ◯ Elección y compra propia
- ◯ Elección y compra de otro integrante de la casa
- ◯ Regalo (nuevo)
- ◯ Heredado (usado)

10. ¿Con qué frecuencia compras artículos para el hogar?

- ◯ 1 vez por año
- ◯ Entre 1 y 3 veces por año
- ◯ Entre 4 y 6 veces por año
- ◯ Más de 6 veces por año

11. ¿Qué te impulsa a comprar un artículo para el hogar?

- ◯ Embellecer el espacio
- ◯ Renovar un espacio
- ◯ Cubrir una necesidad funcional
- ◯ Decorar es un pasatiempo

12. ¿Cuál es el estilo de hogar con el que más te identificas?

- ◯ Nórdico

- ◯ Industrial

- ◯ Bohemio

- ◯ Minimalista

- ◯ Tradicional

- ◯ Ecléctico

- ◯ Rústico

- ◯ Náutico

13. ¿Qué es lo que buscas en un artículo para el hogar? Escoge hasta tres opciones

- [ ] Calidad
- [ ] Diseño
- [ ] Precio
- [ ] Funcionalidad
- [ ] Innovación

14. ¿Qué tipo de productos adquirís con mayor frecuencia?

- ○ Vajilla
- ○ Ropa de cama
- ○ Toallas y toallones
- ○ Objetos para almacenar (cajas/cestos)
- ○ Objetos de decoración (velas/candelabros/portarretratos, etc)
- ○ Dispositivos inteligentes (aspiradora robot/"Alexa"/lámparas smart/etc.)
- ○ Alfombras
- ○ Iluminación

15. A la hora de elegir un nuevo producto para el hogar, ¿Priorizas aquellos que son amigables con el medio ambiente?

- ○ Sí
- ○ No

16. Si te preguntara qué marca/s de decoración se te vienen a la mente en primer lugar, ¿Cuáles escogerías?

Texto de respuesta corta

17. ¿En qué tipo de tiendas adquirís o adquiriste productos para el hogar? Seleccione hasta 3 opciones.

- [ ] Supermercados
- [ ] Tiendas departamentales (ej. Falabella)
- [ ] Bazares de barrio
- [ ] Marcas de indumentaria con sector decoración (ej. Rapsodia Home)
- [ ] Marcas de decoración exclusivas
- [ ] Marcas de decoración masivas (ej. Arredo)
- [ ] Marketplaces nacionales (ej. Mercado Libre)
- [ ] Marketplaces con productos internacionales (ej.Amazon, Tienda Mía)
- [ ] Artesanos
- [ ] Ferias de segunda mano

18. ¿Qué dificultad consideras que tiene encontrar el producto para el hogar que deseas en Argentina?

- ○ Nunca lo encuentro
- ○ Difícilmente lo encuentro
- ○ Regularmente lo encuentro
- ○ Siempre lo encuentro

19. ¿Qué productos te gustaría poder encontrar en Argentina? Detalle:

Texto de respuesta larga

20. ¿Alguna vez adquiriste productos en un comercio electrónico?

- ○ Sí
- ○ No

21. ¿A través de qué dispositivos preferentemente haces tus compras de forma online?

- ○ PC/laptop
- ○ Smartphone

22. ¿Qué te impulsa a comprar online?

- ○ El proceso de compra es más sencillo
- ○ Puedo adquirir en cualquier momento
- ○ Puedo comprar y enviar directamente a mi domicilio
- ○ Encuentro productos más rápidamente que en las tiendas físicas
- ○ Ahorro tiempo
- ○ Tomo mejor decisiones al poder comparar precio y características más fácilmente
- ○ Otra...

23. ¿De dónde tomas inspiración para realizar tu búsqueda de productos para el hogar?

- ○ Redes sociales
- ○ Buscador de páginas web
- ○ Sitios web de las marcas
- ○ Influencers
- ○ Recomendación de familia o amigos
- ○ Reviews
- ○ 0tra...

24. ¿Contratarías algún servicio de forma online a través de un sitio web de decoración? ej. Arquitectos, carpinteros, jardineros, decoradores.

- ○ Sí
- ○ No

25. En general, ¿Estás satisfecho con la experiencia de compra online?

- ○ Sí
- ○ No

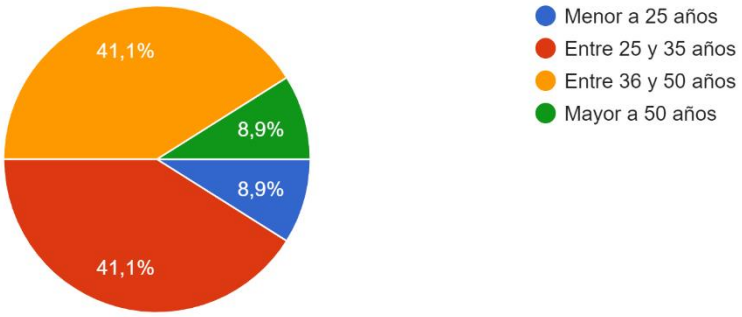
26. ¿Cuáles de los siguientes aspectos consideras son los responsables de tener una mala experiencia de compra?

- ○ Trato inadecuado del vendedor
- ○ Demoras en el envío
- ○ Poca facilidad en las formas de pago
- ○ Problemas de desempeño en la plataforma
- ○ No correspondencia de la imagen gráfica en la web del producto con la realidad
- ○ Otra...

Gráficos con resultados de las respuestas de 56 personas:

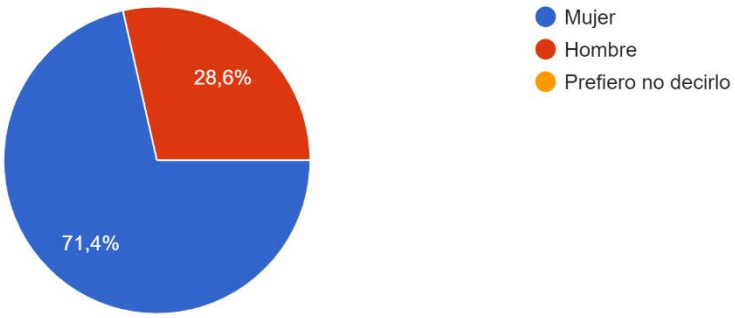
1. ¿Qué edad tenes?

56 respuestas



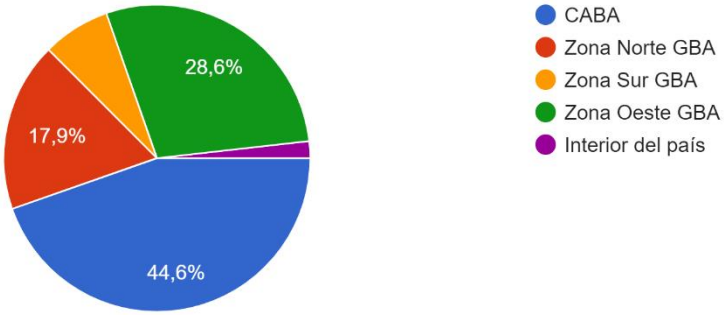

2. ¿Con qué género te identificas?

56 respuestas



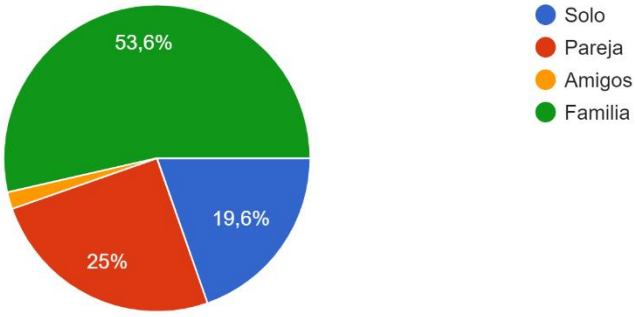
3. ¿En qué zona vivis?

56 respuestas



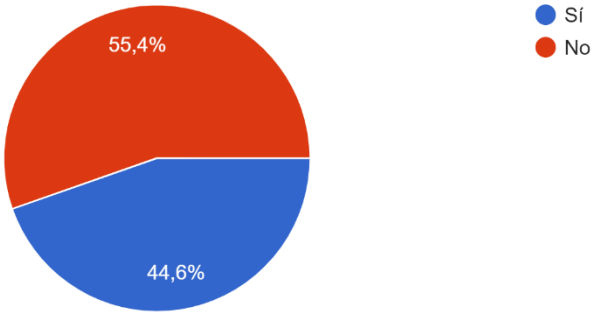

4. ¿Con quién vivis?

56 respuestas



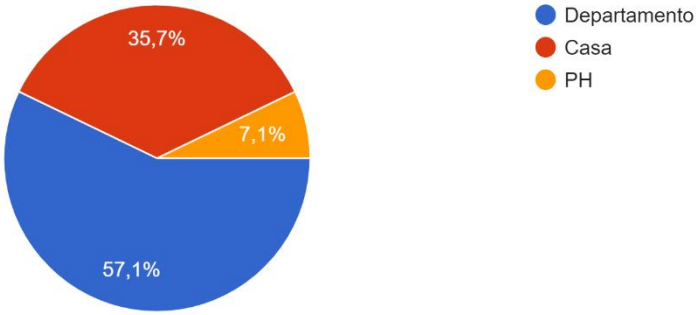

5. ¿Tenes mascota?

56 respuestas



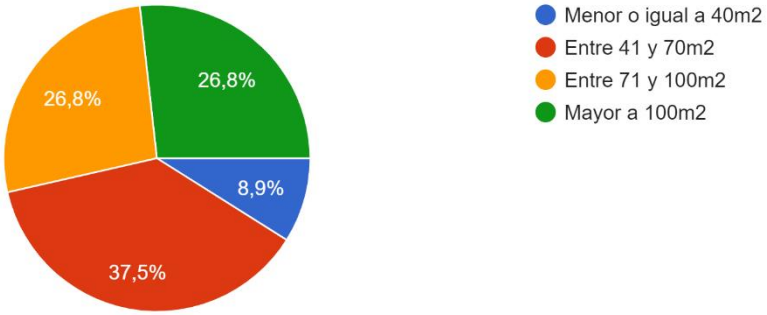
6. ¿Qué tipo de vivienda habitas?

56 respuestas



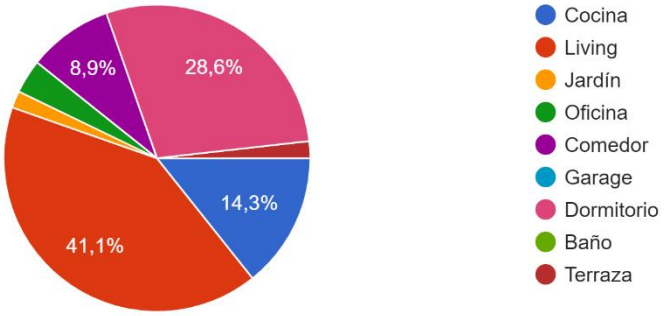

7. ¿Qué dimensiones tiene el espacio en el que habitas?

56 respuestas




8. ¿Cuál consideras que es tu rincón preferido del hogar?

56 respuestas

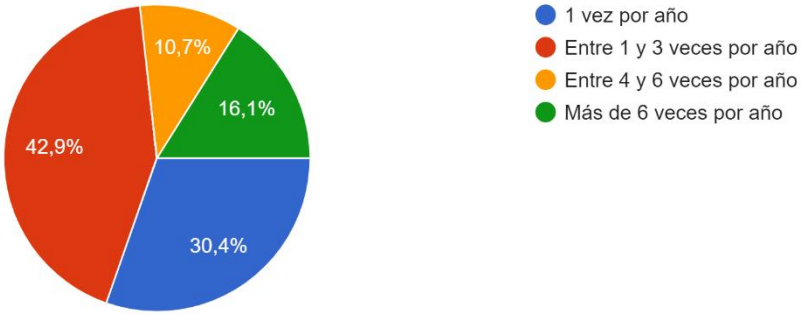


9. En su mayoría, la decoración de tu casa, proviene de:

56 respuestas

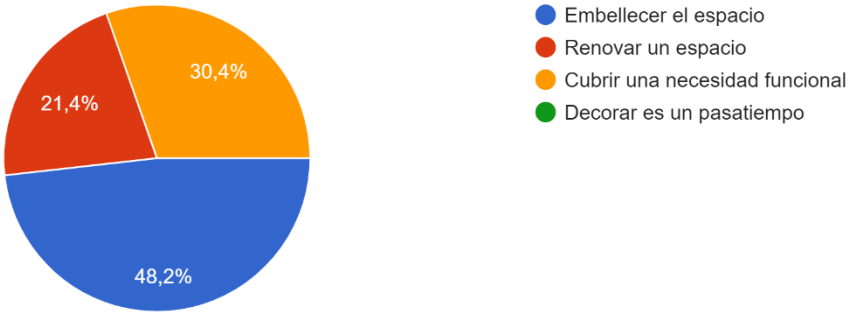
10. ¿Con qué frecuencia compras artículos para el hogar?

56 respuestas



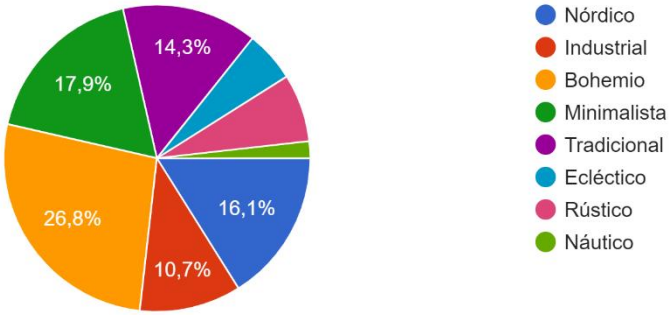

11. ¿Qué te impulsa a comprar un artículo para el hogar?

56 respuestas



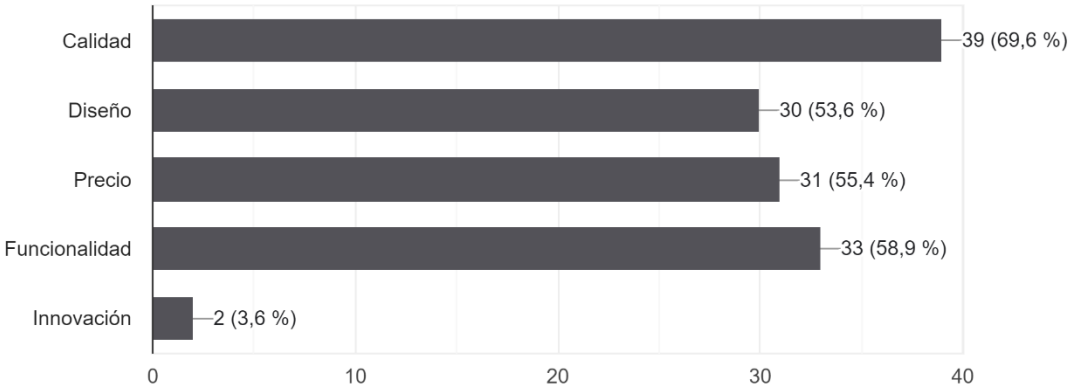
12. ¿Cuál es el estilo de hogar con el que más te identificas?

56 respuestas



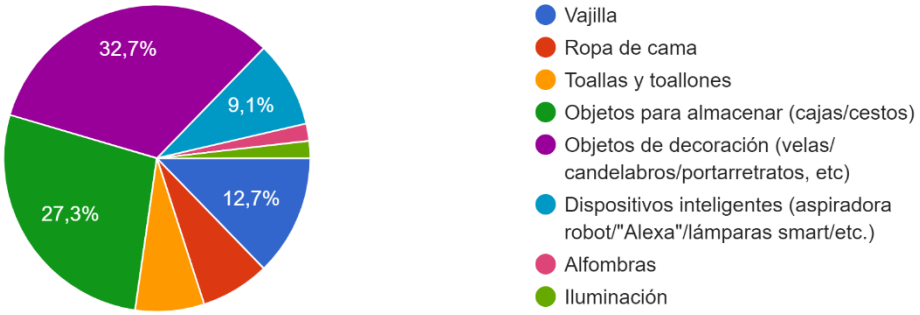

13. ¿Qué es lo que buscas en un artículo para el hogar? Escoge hasta tres opciones

56 respuestas



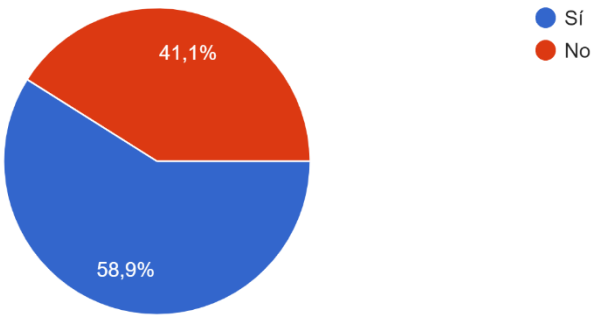

14. ¿Qué tipo de productos adquirís con mayor frecuencia?

55 respuestas



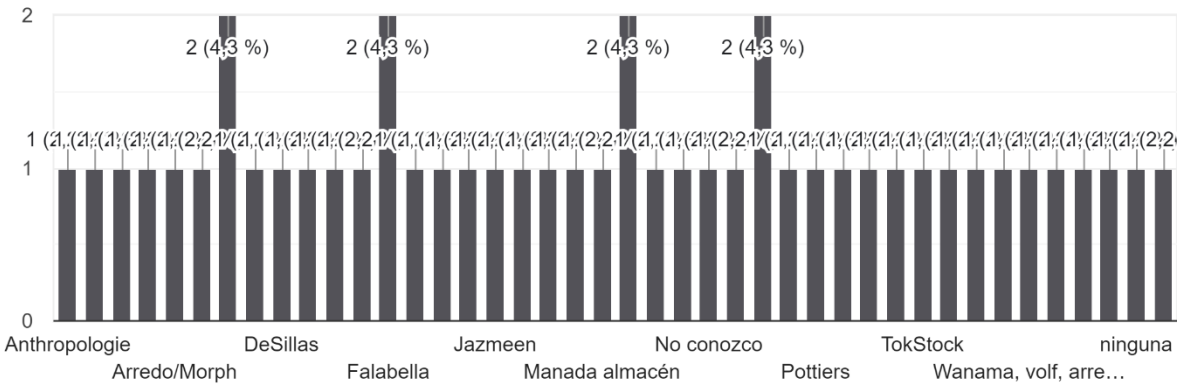
15. A la hora de elegir un nuevo producto para el hogar, ¿Priorizas aquellos que son amigables con el medio ambiente?

56 respuestas



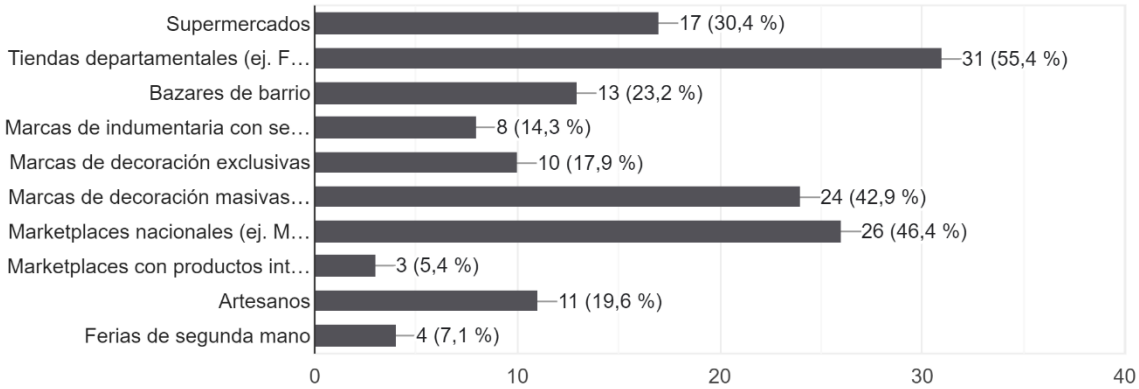

16. Si te preguntara qué marca/s de decoración se te vienen a la mente en primer lugar, ¿Cuáles escogerías?

46 respuestas



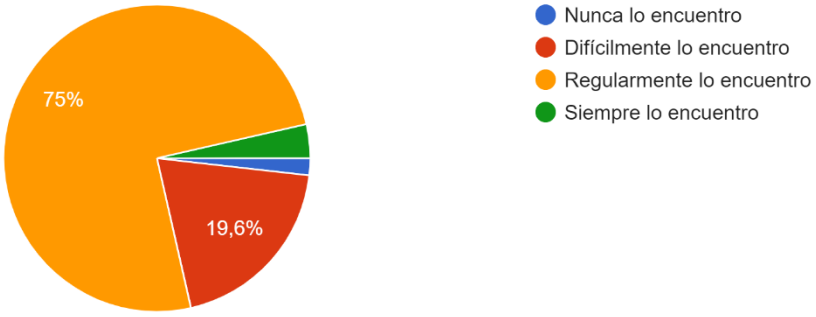

17. ¿En qué tipo de tiendas adquirís o adquiriste productos para el hogar? Seleccione hasta 3 opciones.

56 respuestas



18. ¿Qué dificultad consideras que tiene encontrar el producto para el hogar que deseas en Argentina?

56 respuestas




**Sección sin título**

19. ¿Qué productos te gustaría poder encontrar en Argentina? Detalle:

38 respuestas

- Artículos tecnológicos inteligentes
- Cosas mas rusticas
- Lamparas / cuadros
- Mantas, tapices, alfombras
- Nada en particular
- Lo
- Hay de todo...y si no existe lo creo yo misma!
- Muebles multiuso
- Los.encuentro

Ikea

Aspiradoras robots económicas

Encuentro todos

Mayor variedad de muebles

Más variedad de acolchados, mejor y más variedad de vajillas.

-

Alfombras bucle con diseños copados.

Pequeños artículos a precio accesible

Creo que hay de todo acá

Mas variedad de Muebles

Más variedad en un mismo lugar

Alfombras de calidad a precios razonables

Sabanas de buena calidad

Alfombra, productos para guardado

Ropa de cama mejor calidad y mejor precio

Varios

De diseño, a buen precio. Ej cortinas de baño platos vasos alfombras

Lámparas

un parlante Alexa

IOT

Muebles de calidad modernos y accesibles

mas variedad en la ofertas de productos.

Más variedades

Calidad con precio acorde al país

Ikea

Sillones y armarios

Vajilla, sillones de diseño, ropa de cama de calidad,

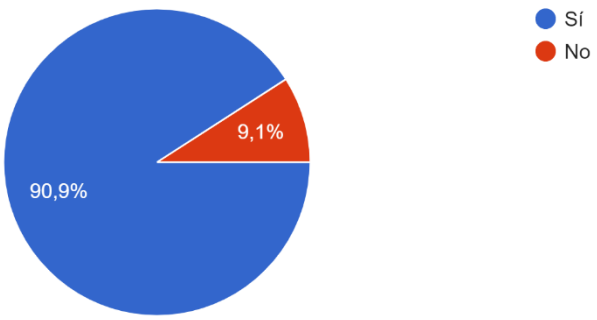
Vajilla, sillones de diseño, ropa de cama de calidad,

Muebles de diseño, fácil de armar y económicos. Tipo IKEA

Encuentro todo lo que necesito

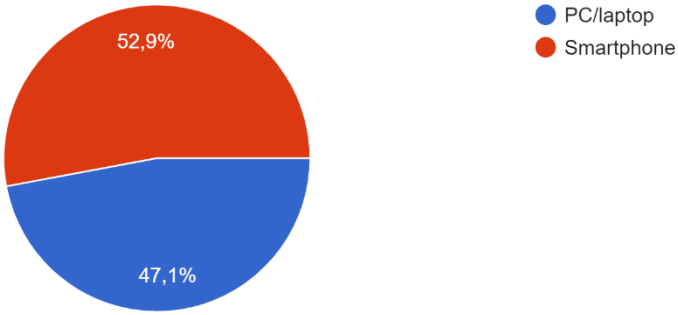
20. ¿Alguna vez adquiriste productos en un comercio electrónico?

55 respuestas



21. ¿A través de qué dispositivos preferentemente haces tus compras de forma online?

51 respuestas

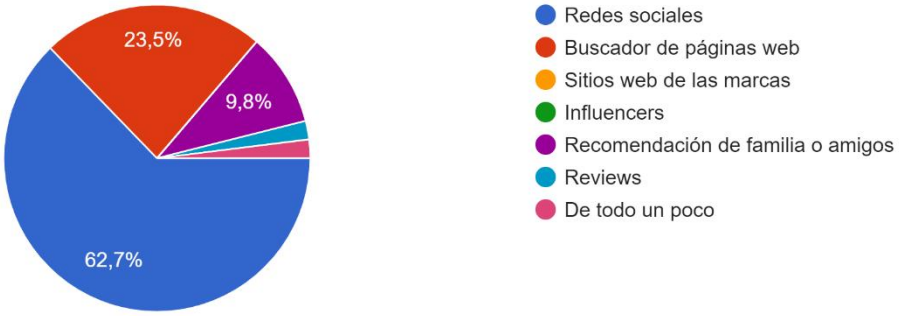



22. ¿Qué te impulsa a comprar online?

51 respuestas

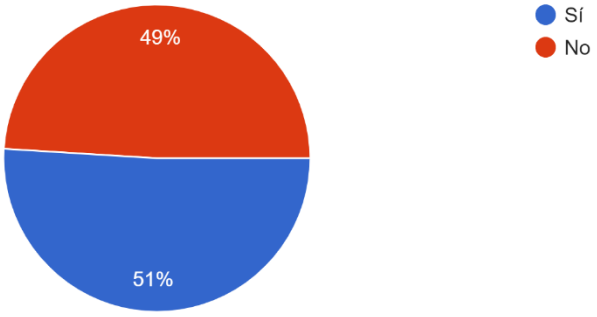
23. ¿De dónde tomas inspiración para realizar tu búsqueda de productos para el hogar?

51 respuestas



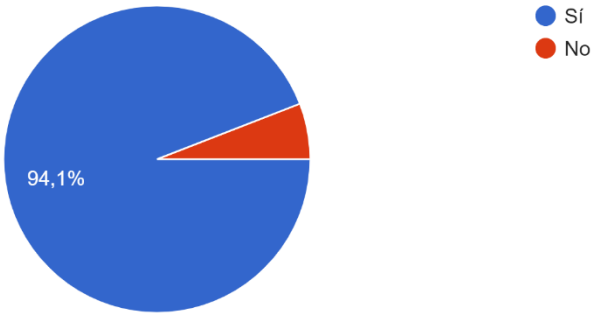
24. ¿Contratarías algún servicio de forma online a través de un sitio web de decoración? ej. Arquitectos, carpinteros, jardineros, decoradores.

51 respuestas




25. En general, ¿Estás satisfecho con la experiencia de compra online?

51 respuestas




26. ¿Cuáles de los siguientes aspectos consideras son los responsables de tener una mala experiencia de compra?

50 respuestas

## *Bibliografía*

Antón, P. M. (s/f). *La dura crisis que viven hoy los millennials argentinos: revelan cuáles son sus sueldos*. iProfesional. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de

http://www.iprofesional.com/economia/323411-millennials-argentinos-en-crisis-revelan-cuales-son-sus-sueldos

*Archivo de Informes*. (2022, junio 2). CACE. http://cace.org.ar/archivo-de-informes/

Baena, M. R. (2020, noviembre 26). *La historia del comercio electrónico: origen y evolución - App&Web*. App&Web. https://www.appandweb.es/blog/historia-comercio-electronico

*Baja en el consumo: las ventas minoristas cayeron 3,5% en julio en medio de la incertidumbre y las remarcaciones de precios*. (2022, agosto 8). Infobae. http://www.infobae.com/economia/2022/08/08/baja-en-el-consumo-las-ventas-minoristas-cayeron-35-en-julio-en-medio-de-la-incertidumbre-y-las-remarcaciones-de-precios/

*BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA - MINISTERIO DE ECONOMÍA SECRETARÍA DE COMERCIO - Resolución 1/2022*. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de http://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/270212/20220825

Burgos, G. (2021, febrero 14). *Supply chain: La estrategia de eCommerce empieza por la logística.* America-retail.com. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de https://www.america-retail.com/supply-chain/supply-chain-la-estrategia-de-ecommerce-empieza-por-la-logistica/

*CAME*. (s/f). Org.ar. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de http://www.redcame.org.ar/secretarias/78/ndice-de-ventas-minoristas

*Censo 2022: resultados provisorios.* (2022, mayo 19). Gob.ar. http://censo.gob.ar/index.php/censo-2022-resultados-provisorios

*Cinco tendencias para el comercio electrónico en 2022*. (2022, marzo 28). Circulaciones. http://www.circulaciones.com/cinco-tendencias-para-el-comercio-electronico-en-2022

*Conocé la historia de Landhi, la plataforma de diseño argentina que llegó a Brasil y quiere conquistar la región*. (s/f). iProUP. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de https://www.iproup.com/innovacion/26501-conoce-a-plataforma-de-arquitectura-argentina-que-va-por-todo

Creativedog Agency. (2022, septiembre 8). *CABA es el lugar elegido por los argentinos para vivir*. Revista Mercado. http://mercado.com.ar/vida-y-estilo/caba-es-el-lugar-elegido-por-los-argentinos-para-vivir

De Córdova, M. F. (2022, mayo 28). *Las 5 tendencias de decoración de 2022 más buscadas, según los interioristas*. Telva. http://www.telva.com/decoracion/album/2022/05/28/628f82fe02136ef03f8b45da.html

De Martini, V. (2022, agosto 26). *¡No te compliques al renovar tu casa! Dos amigos tuvieron una idea que ya exportan a Brasil y te dan sus consejos*. LA NACION. https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/no-te-compliques-al-renovar-tu-casa-dos-amigos-tuvieron-una-idea-que-ya-exportan-a-brasil-y-te-dan-nid26082022

Diamante, S. (2022, marzo 29). *Se agudiza la falta de productos para el hogar y la industria por escasez de dólares*. LA NACION. http://www.lanacion.com.ar/economia/se-agudiza-la-falta-de-productos-para-el-hogar-y-la-industria-por-escasez-de-dolares-nid29032022

*El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos*. (s/f). Compromiso RSE. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de http://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos

*El éxito de Binah Deco: cómo importar en Argentina*. (s/f). Blog del E-commerce. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de https://www.tiendanube.com/blog/ejemplos/importar-productos-a-argentina-binah-deco/

Es, M. (2020, octubre 21). La gestión de la última milla logística empieza en el depósito. *Com.ar*. https://www.mecalux.com.ar/blog/ultima-milla-logistica

Escobar, P. (2022, marzo 17). *Tendencias 2022 en Sustentabilidad y RSE*. Argentina Forestal. http://www.argentinaforestal.com/2022/03/17/tendencias-2022-en-sustentabilidad-y-rse/

Estadísticas. (2022, mayo 5). CACE. https://www.cace.org.ar/estadisticas

Fonseca, A. (2014), *Fundamentos del e-commerce.*

*Gestión de la cadena de suministro en el e-commerce B2B.* (2022, junio 22). Sana Commerce. https://www.sana-commerce.com/es/blog-es/gestion-de-la-cadena-de-suministro-en-el-ecommerce-b2b

Grasso, A. (2021, abril 19). *Al 86% de los millennials le interesa invertir en negocios sustentables*. Perfil. http://www.perfil.com/noticias/ecologia/al-86-de-los-millennials-le-interesa-invertir-en-negocios-sustentales.phtml

*Home decor market*. (s/f). Imarcgroup.com. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de http://www.imarcgroup.com/home-decorative-materials-market

Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness*, Barcelona, España: Profit

Huerta, A. D. (2022, enero 3). *3 interioristas de El Mueble predicen las tendencias en decoración de 2022*. ElMueble. http://www.elmueble.com/decoracion/3-interioristas-mueble-predicen-tendencias-decoracion-2022_48233

*Indicadores de condiciones de vida de los hogares en 31 aglomerados urbanos.* (2022). Gob.ar. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_indicadores_hogares_05_22F217D37524.pdf

*Índice de precios al consumidor (IPC).* (2022, Julio). Gob.ar. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

Iparraguirre, M., Bianco, M. D., Manaas, J. M., Forte, F. D., Haring, A., & Triantafilo, T. (2022, julio 21). *Situación Argentina. Tercer trimestre 2022*. Bbvaresearch.com; BBVA Research. http://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-tercer-trimestre-2022/

Kantar. (febrero de 2021). *Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?* CACE. Recuperado de https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/cace-estudio-anual-2020-resumen.pdf

Kotler, P., Mues Zepeda, M. A., Martínez Gay, M., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing (14a. ed. --.).* México D.F.: Pearson.

*KPI logísticos básicos en eCommerce – ACE*. (s/f). Ace-cargadores.com. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de https://www.ace-cargadores.com/2020/02/25/kpi-logisticos-basicos-en-ecommerce

*LatinSpots*. (s/f). Latinspots.com. Recuperado el 4 de noviembre de 2022, de https://www.latinspots.com/sp/empresas-y-negocios/detalle/22022/argentina-top-5-global-crecimiento-del-e-commerce-en-2021

*La Gen Z y los millennials están cansados de ser resilientes, quieren apoyo y un cambio genuino*. (2022, mayo 20).

*Las 10 tendencias de decoración de interiores 2022*. (2021, noviembre 17). Westwing Inspiration. http://www.westwing.es/inspiration/tendencias/interiorismo-de-moda/tendencias-de-decoracion-2022

Lavayen, M. T. (2022, julio 19). *Los argentinos y el vínculo con el hogar*. Revista Mercado. http://www.mercado.com.ar/vida-y-estilo/los-argentinos-y-el-vinculo-con-el-hogar

Libro blanco de logística: Logística en e-commerce. (2020). Asociación Mexicana de la Venta Online. Amvo.com.mx

Martin, M. (2022, mayo 16). *How much do Facebook ads cost? (2022 benchmarks)*. Social Media Marketing & Management Dashboard. https://blog.hootsuite.com/facebook-ads-cost/

Medina, E. B. (2022, enero 18). *Decoración de interiores 2022: las tendencias más inspiradoras de la nueva temporada*. Vogue España. http://www.vogue.es/living/articulos/decoracion-interiores-2022-tendencias-mas-inspiradoras

Mercantil, G. (2022, octubre 5). *Landhi acelera fuertemente su crecimiento en Argentina y Brasil*. Gaceta Mercantil. https://www.gacetamercantil.com/notas/landhi-acelera-fuertemente-su-crecimiento-en-argentina-y-brasil

*No te quedes afuera: conocé las 10 tendencias que marcarán al eCommerce este 2022*. (s/f). iProUP. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de http://www.iproup.com/economia-digital/29586-las-10-tendencias-que-marcaran-al-ecommerce-este-2022

*Nuevas medidas sobre importaciones: a qué productos afectan*. (2022, julio 1). Chequeado. http://chequeado.com/el-explicador/nuevas-medidas-sobre-importaciones-a-que-productos-afectan

Onco, E. R. (2022, mayo 3). *Negocios data-driven*. Chazki. https://chazki.com/blogcito-novedades/negocios-data-driven

Padinger, G. (2022, julio 25). *¿Por qué está en crisis la economía de Argentina y cómo se llegó a esta situación?* CNN Español. http://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-crisis-economia-argentina-orix/

*Política y economía Argentina - Santandertrade.com*. (s/f). Santandertrade.com. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de http://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia

Pozzo, E. (2022, agosto 09). *Argentina debe salir de la zona de promesas.* Washingtonpost.com. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de http://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2022/08/09/ministro-de-economia-argentina-sergio-massa

Ries, A., & Trout, J. (2002). Posicionamiento: La batalla por su mente (2a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Rodríguez, L. (2020, octubre 19). *Cae el porcentaje de familias que son propietarias de su vivienda*. Perfil. http://www.perfil.com/noticias/economia/cae-el-porcentaje-de-familias-que-son-propietarias-de-su-vivienda.phtml

Sanoja, J. (2019, enero 25). Costos de publicidad en Internet (2021): Google y redes sociales. *Pencil Speech*. https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/

Vixnet, E. es. (s/f). *Radiografía de los Millennials argentinos, un análisis de Equifax*. DossierNet. Recuperado el 2 de diciembre de 2022, de http://www.dossiernet.com.ar/articulo/radiografia-de-los-millennials-argentinos-un-analisis-de-equifax/23755