



Trabajo Final de Grado
Análisis de mercado potencial de la empresa Trufa Dolls

Alumno: Alarcón Morera, Rodrigo Ignacio
DNI: 34.415.148
Legajo: VMKT06720
Licenciatura en Comercialización
Tutor: Javier Romero

Resumen

En este trabajo de investigación, se realiza un análisis del potencial de mercado para la empresa cordobesa Trufa Dolls, que se dedica a la fabricación de juguetes, muñecos de apegó y regalos con un enfoque en la triple impacto. La empresa tiene el desafío de crecer y posicionarse en el mercado debido a su infraestructura básica y la falta de un presupuesto de comunicación. Se propone un plan de implementación basado en las estrategias de crecimiento de Igor Ansoff, que permitirán desarrollar el potencial latente de la empresa y mejorar sus debilidades. La implementación de estrategias de comunicación en un negocio sin una tienda física será fundamental para aumentar la recordación de marca, incrementar las ventas y reinvertir en áreas que permitan el crecimiento sostenido de la empresa.

Palabras clave: Estrategias de crecimiento, Ansoff, Marketing de Contenidos, Marketing de Influencers, Desarrollo de producto.

Abstract

This research paper focuses on a potential market analysis for Trufa Dolls, a textile company from Córdoba. Trufa Dolls is a nascent triple-impact company facing the challenge of growing and achieving brand recognition in the toy, cuddly toy, and gift industry. Currently, the company has a basic infrastructure and no communication budget. A plan based on Igor Ansoff's growth strategies is presented to implement and develop the latent potential while reducing its weak points. Undertaking communication strategies in a business without a physical store will contribute to sustained brand recall, increased sales volume, and the ability to reinvest in areas that lay the foundations for company growth.

Keywords: Growth strategies, Ansoff, Content Marketing, Influencer Marketing, Product development.

Índice

INTRODUCCIÓN	4
MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL.....	4
DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	4
ANTECEDENTES.....	5
RELEVANCIA	5
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	6
MERCADO	6
COMPETENCIA	9
ENTORNO - PESTEL.....	10
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	11
ANÁLISIS INTERNO - FORTALEZAS Y DEBILIDADES	11
FODA RESUMEN.....	12
ANÁLISIS ESPECÍFICOS SEGÚN EL PERFIL PROFESIONAL DE LA CARRERA.....	13
MARCO TEÓRICO	13
CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA	16
DECLARACIÓN DEL PROBLEMA	16
RELEVANCIA DEL PROBLEMA.....	16
DISCUSIÓN.....	17
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	17
OBJETIVO GENERAL	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
ALCANCES.....	18
PLAN DE ACCIÓN	18
PROGRAMA 1: INFLUENCERS	18
<i>Fundamentos.....</i>	<i>18</i>
<i>Acciones y Responsabilidades.....</i>	<i>19</i>
<i>Tiempo.....</i>	<i>19</i>
<i>Costos.....</i>	<i>19</i>
<i>Indicadores.....</i>	<i>20</i>
<i>Diagrama de Gantt.....</i>	<i>20</i>
PROGRAMA 2: PROGRAMACIÓN DE CONTENIDO.....	20
<i>Fundamentos.....</i>	<i>20</i>
<i>Acciones y Responsabilidades.....</i>	<i>21</i>
<i>Tiempo.....</i>	<i>22</i>
<i>Costos.....</i>	<i>22</i>
<i>Indicadores.....</i>	<i>22</i>
<i>Diagrama de Gantt.....</i>	<i>22</i>
PROGRAMA 3: TRUFA DOLLS - EL INFOPRODUCTO	23
<i>Fundamentos.....</i>	<i>23</i>
<i>Acciones y Responsabilidades.....</i>	<i>24</i>
<i>Tiempo.....</i>	<i>24</i>
<i>Costos.....</i>	<i>25</i>
<i>Indicadores.....</i>	<i>25</i>
<i>Diagrama de Gantt.....</i>	<i>25</i>
CONCLUSIÓN	26
REFERENCIAS	27

Introducción

Marco de referencia institucional

Trufa Dolls, emprendimiento cordobés nacido en 2017 ha buscado ser parte del mercado de regalos especiales y ha adoptado desde sus inicios el enfoque del triple impacto (Social, Sustentable y Económico). Confeccionan muñecos a mano con descartes textiles en colaboración con fundaciones, cooperativas y ONGs orientadas a la ayuda de mujeres en situaciones de violencia y vulnerabilidad.

La mayor parte del proceso productivo depende de pocas personas, entre ellas Silvia (Fundadora) en diseño y *packaging*, de otra emprendedora para las impresiones y de la madre de Silvia para el tejido de las ropas de los muñecos.

Cuentan también con alianzas estratégicas como, por ejemplo, la empresa cordobesa Ondulé quienes producen juguetes sustentables a base de cartón. Juntos tienen 3 productos en el mercado como fruto de este acuerdo.

La fundadora reconoce que uno de los principales desafíos de la empresa es la ausencia de un área de marketing y comunicación, entonces no existe una planificación ni presupuesto para tales fines. Es por eso que la empresa carece de comunicaciones efectivas y presencia en internet, sobre todo en épocas de alta demanda comercial.

Descripción de la problemática

La problemática principal a tratarse en este trabajo será precisamente organizar y estructurar la comunicación y marketing de Trufa Dolls con miras a mejorar la presencia en los mercados nacionales e internacionales. En el mercado nacional actualmente se está comenzando a llegar por medio de ferias, alianzas con otras empresas y ventas por *e-commerce* propio, es necesario ganar presencia y visibilidad. Por otro los productos de Trufa Dolls aún no han desembarcado en mercados internacionales, lo cual priva a la empresa de diversificar sus ingresos y protegerse ante los constantes riesgos que presenta una economía nacional imprevisible.

Cumplir con este tipo de objetivos puede impulsar a la empresa a mejorar su diferenciación en relación a la competencia, lo que a su vez contribuye al posicionamiento en los mercados, a generar una mayor demanda y a crear una comunidad de clientes leales. Por otro lado, el hecho de que no existan marcas líderes bien establecidas en el sector ofrece una oportunidad valiosa para destacarse y posicionarse como líder indiscutible en el mercado.

Antecedentes

En 2016, se presentó una propuesta a la empresa Owoko, dedicada al negocio textil infantil, para desarrollar una línea de muñecos sustentables. La autora María Luciana García Arango argumentó que la idea de utilizar materiales de descarte para fabricar nuevos productos era única en el mercado nacional y que la industria textil era cuestionada por sus prácticas de fabricación. Para el proyecto, se eligió un taller que emplea a mujeres en situación vulnerable, y que forma parte de un comedor llamado Visión de Futuro en el partido de San Miguel. Las marcas de ropa están buscando opciones para ampliar sus catálogos de productos, en este caso con diseños propios que ya formaban parte de los libros de cuentos que se regalaban junto con la compra de ropa, pero dando lugar a la sustentabilidad y un enfoque de triple impacto, lo que mejora su imagen en un sector que a veces es criticado por tener talleres clandestinos con malas condiciones laborales.

Un ejemplo similar es el caso de Little Muse, un emprendimiento propio dedicado a la producción de ropa y accesorios infantiles a base de algodón y bambú, que Soledad Cusi estudió en 2018. Cusi encontró que la mayoría de los clientes eligen la calidad del producto y no el precio como factor determinante para la compra, y que la estrategia de omnicanalidad es fundamental para el éxito en este segmento de mercado.

En el caso de productos textiles para niños y bebés, los clientes prefieren ver y tocar el producto en persona antes de comprarlo, debido a que la elección del producto se hace con cuidado y teniendo en cuenta aspectos como materiales, texturas, calidad y presentación.

Relevancia

Este caso de estudio destaca cómo una empresa joven puede cambiar su rumbo y convertirse en una empresa sólida de forma coherente y eficiente. Las decisiones tomadas en las etapas tempranas determinan la supervivencia de la empresa, ya que la mayoría de ellas se disuelven en pocos años. Además, es novedoso para el público general ver cómo las empresas de triple impacto pueden fortalecerse y posicionarse, lo que añade un valor agregado cuando el aumento en las ventas y el posicionamiento de la marca convergen en brindar educación y herramientas a víctimas de violencia. Esto genera un círculo virtuoso donde hay un claro aporte social al empoderar a mujeres en situación de vulnerabilidad.

Para alcanzar una mayor participación de mercado, es necesario elegir estrategias y planes de acción adecuados y ejecutarlos correctamente.

Análisis de situación

Mercado

De acuerdo con el Ministerio de Economía (2022), el sector textil experimentó una contracción entre los años 2021 y 2022:

ÍNDICE DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, POR SECTORES	
Noviembre 2022 vs. Noviembre 2021	
Otros equipos, aparatos e instrumentos	9,4%
Prendas de vestir, cuero y calzado	8,6%
Productos de tabaco	7,4%
Automotriz	7,3%
Productos de metal	6,9%
Industrias metálicas básicas	5,6%
Refinación del petróleo	4,7%
Productos minerales no metálicos	3,0%
IPI Manufacturero	1,4%
Sustancias y productos químicos	0,9%
Alimentos y bebidas	0,8%
Otro equipo de transporte	-1,4%
Muebles y colchones	-1,5%
Productos de caucho y plástico	-3,6%
Maquinaria y equipo	-4,2%
Productos textiles	-4,6%
Madera, papel, edición e impresión	-6,4%

Fuente: CEP XXI sobre la base de INDEC.

Sin embargo en el artículo "Cómo les irá en 2023 a los 6 sectores que más crecieron en Argentina" en cuanto al sector textil, se indica que se espera un crecimiento moderado debido a la recuperación de la demanda interna y a la apertura de nuevos mercados de exportación, aunque se reconoce que la competencia con otros países de la región representa un desafío importante. Asimismo, el artículo resalta que las empresas del sector están invirtiendo en tecnología y capacitación para mejorar su productividad y eficiencia (Tradenews, 2022).

Existe una tendencia actualmente en el consumidor hacia la valorización de lo artesanal. Durante años el mercado únicamente ofreció juguetes plásticos producción en escala, hoy las personas han comenzado a valorar más los productos hechos a mano con materiales alternativos y de bajo impacto ambiental. Esto se debe a que la mayoría de los juguetes no están hechos con materiales que puedan garantizar la seguridad de los niños al estar libres de tóxicos o sustancias potencialmente peligrosas. La demanda del juguete artesanal está en aumento, ya que los consumidores buscan regalos originales y significativos para sus hijos, y están dispuestos a pagar un precio más alto por la calidad de los materiales. La satisfacción de las

necesidades ya no se limita a la utilidad del juguete para el niño, sino que también implica una realización personal para quien lo regala. En general, este tipo de clientes tienen ingresos medios y medios altos.

Durante una entrevista con estudiantes de la Universidad Siglo 21, Silvia, la fundadora de Trufa Dolls, mencionó que muchos de sus clientes compran estos juguetes por su estética y, en algunos casos, incluso los adquieren para su propio uso decorativo. Esta nueva interpretación del producto atrae a un público diferente que valora la belleza de los muñecos. Aunque los usuarios naturales son los niños, son los adultos quienes terminan siendo los más interesados. Además, en la misma entrevista, Silvia mencionó que su empresa también ofrece muñecos personalizados por encargo. Entre los más populares se encuentran los de Frida Kahlo, "El Principito" y los superhéroes de Marvel o DC. La customización es altamente valorada por los clientes, ya que los hace sentir que el objeto es único y especial. Los productos personalizados reflejan sus ideales y valores, se adaptan a sus necesidades y en ocasiones, representan su personalidad y estilo de vida. Es por eso que los clientes están dispuestos a pagar más por estos objetos exclusivos.

El público mayoritario de Trufa Dolls presenta las siguientes características:

- Mujeres millennials que son madres.
- Nacidas entre los años 1981 y 1996.
- Han crecido en un entorno en el que la tecnología ha sido una parte fundamental de su vida.
- Buscan productos de alta calidad y sostenibles.
- Son conscientes del impacto que tienen sus decisiones de compra en el medio ambiente y en la sociedad.
- Prefieren realizar compras a través de canales digitales, como tiendas en línea o aplicaciones móviles.
- Están muy activas en las redes sociales y utilizan las opiniones de otros usuarios para tomar decisiones de compra.
- Buscan productos que les permitan equilibrar su vida profesional y personal, como dispositivos tecnológicos para trabajar desde casa, productos prácticos para la crianza de sus hijos y productos que les permitan mantener un estilo de vida saludable.
- Buscan productos que les permitan expresar su identidad y su estilo personal.

- Son clientes exigentes y expresan abiertamente sus comentarios en línea.

Según un informe de Think With Google (2016), se reveló que los padres más jóvenes están activos, presentes, viven hiperconectados y buscan consejos en Internet para la crianza de sus hijos. Asimismo, este informe destacó la irrupción de los varones en el consumo de bienes y servicios para sus hijos, ya que los padres millennials tienen un fuerte deseo de ser "papás perfectos". Este deseo los lleva a realizar compras compulsivas y a modificar sus hábitos y horarios para compartir más tiempo con sus hijos, permitiéndose una relación más emocional y cercana.

Los cambios culturales han hecho que los hombres estén más involucrados en la crianza de los hijos desde el primer momento, y que la guía por excelencia para encontrar respuestas sea Internet, gracias a la facilidad de acceso a información práctica o tutoriales para padres inexpertos. Los padres millennials ponen su confianza en el conocimiento colaborativo y rompen con patrones de pensamiento y conductas anteriores.

Por otra parte, los padres millennials están muy pendientes de las redes sociales como fuente de consejo, prestando atención a lo que los influencers (médicos, otros padres, etc.) puedan decir o recomendar. Según el artículo, el desafío comercial es entregar información de calidad durante la etapa de descubrimiento, en el centro comercial al momento de la decisión de compra y al llegar a casa, cuando necesitan ayuda para armar su nueva adquisición y buscan desesperadamente un video paso a paso que les resuelva el problema (Think With Google, 2016).

Trufa Dolls tiene la capacidad de capitalizar la tendencia de las empresas hacia las características de negocio de triple impacto, lo que le permitirá destacarse como proveedor. En particular, los productos de empresas de triple impacto son cada vez más buscados como regalos para acciones empresariales y solidarias, lo que presenta una oportunidad de crecimiento para la empresa cordobesa. Además, su alianza con el Banco Santander, que añadió los muñecos de Trufa Dolls a su catálogo de puntos, representa una validación importante de la calidad de sus productos y puede ayudar a aumentar su visibilidad en el mercado. La estrategia de la empresa se enfoca en la búsqueda de grandes clientes que puedan conectar a sus propios clientes con la producción de Trufa Dolls y demandar grandes lotes de producción. La participación en ferias específicas y la colaboración con el marketplace Ofelia también son los medios actualmente utilizados para llegar a nuevos clientes interesados en la sustentabilidad y el triple impacto.

Según Iglesias (2022), "La sustentabilidad se volvió asignatura protagonista en la agenda de las empresas de todos los sectores. Con áreas específicas que trabajan en reducir su impacto ambiental y aportar desde su costado social, año a año los presupuestos para estas acciones crecen conforme aumenta la conciencia de que las compañías deben encaminarse hacia el triple impacto" (párr. 1). De acuerdo con la autora, las inversiones necesarias para implementar estos cambios son millonarias y la empresa Trufa Dolls podría ser parte de este movimiento.

Competencia

Características	Los pros de Trufa Dolls	Los pros de la competencia industrial	Los pros de Bicho Canasto	Los pros de Liviano	Los pros de MondoBox
Enfoque de triple impacto	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Materiales utilizados	Material textil reciclado o descartes	Plástico, materiales sintéticos.	Material textil industrial	Tela de papel, papel lavable, madera, bambú	Materiales reciclables y reutilizados
Funcionalidad	Juguetes de apego, didácticos y decorativos	Juguetes de plástico o peluche, con enfoque en el impacto visual	Juguetes de apego y decorativos	Productos para colorear, juguetes educativos, lonas, mochilas, cartucheras y ropa	Cajas de regalo, kits de productos sustentables, cosméticos, alimentos, decoración, jardinería y otros
Causa social	Empleo a mujeres en situación de vulnerabilidad	Ninguna	Ninguna	Conecta a mujeres en situación de vulnerabilidad y jóvenes con discapacidad al mercado laboral	Aporta a un merendero de la ciudad y promueve productos de emprendimientos locales
Ventaja competitiva versus Trufa Dolls		Producción a escala. Marketing impactante enfocado en niños.	Enfocados en animales autóctonos. Más funciones y cualidades térmicas en	Trayectoria de 10 años. Posición geográfica estratégica. Mayor manejo de materiales nobles.	Producción en escala. Volumen de venta a cliente empresa. Variedad de catálogos muy amplia. Envíos a todo el país.

Características	Los pros de Trufa Dolls	Los pros de la competencia industrial	Los pros de Bicho Canasto	Los pros de Liviano	Los pros de MondoBox
			muñecos de apego.	Muchas opciones de envío.	
Aspectos negativos versus Trufa Dolls		Materiales potencialmente tóxicos. No son decorativos ni customizados.	No es de triple impacto.	Sus productos no están adaptados para niños muy pequeños.	Sólo compete en regalería.

Si bien no será el propósito de este trabajo, será interesante evaluar la potenciales alianzas con Liviano y MondoBox ya que comparten objetivos en común y podrían complementarse. En el último caso específico se podría estudiar la posibilidad entre modelar su estrategia o incorporarse a su catálogo, ambas son óptimas opciones.

Entorno - PESTEL

Factor	Descripción
Político	Ajustes económicos para cumplir con metas del FMI, aumento de tarifas de servicios, recorte de presupuestos, intentos fallidos para controlar la inflación, presión fiscal y altos impuestos en la industria textil: La Fundación Pro-Tejer (2023) ha señalado que los impuestos representan el 50,3% del precio final del producto y provocan su encarecimiento.
Económico	Control cambiario y restricciones al comercio internacional que dificultan el desarrollo industrial, dificultad para importar insumos y tecnologías necesarias para fortalecerse, diferentes tipos de cambio desalientan la exportación y la competencia con la importación.
Sociocultural	Influencia de los medios digitales en la sociedad, cambios en los hábitos de consumo, clientes informados respecto a precio y comparaciones, dedicar tiempo a investigar y la importancia de la confianza en la relación B2C.
Tecnológico	Acceso generalizado a internet, aumento de las ventas online, adopción de bancos digitales y billeteras virtuales, familiaridad con pagos no en efectivo, como aplicaciones, tarjetas sin contacto y códigos QR.

Diagnóstico Organizacional

Análisis Interno - Fortalezas Y Debilidades

Entre los diferentes aspectos a destacar de la empresa es que desde sus comienzos ya está enfocada a la sustentabilidad y posee un impacto social. Las empresas pequeñas, a diferencia de las grandes, con ligeros cambios pueden sentar las bases para crecer dentro del enfoque de triple impacto e inclusive calificar para ser una Empresa B.

Trufa Dolls cuenta con un valor de conocimiento muy importante, empezando porque su fundadora es diseñadora y es quién le da a cada producto impronta y personalidad. Así mismo, ella ha formado parte de diferentes programas que la han capacitado para poder direccionar su emprendimiento hacia el siguiente nivel. El capital de conocimiento es transmitido también a las personas que integran la producción, ya que es Silvia quien les prepara.

La alianza estratégica con Ondulé le dio a la empresa acceso a las grandes jugueterías le ha brindado una experiencia enriquecedora. La apertura a este tipo de nuevas alianzas estratégicas con otras empresas es muy valiosa porque cambia el *mindset* tradicional, que tiende a la rivalidad, por un *mindset* de cooperación y crecimiento colaborativo. Permitiendo juntar el *Know-How* adquirido tras un largo recorrido y potenciar con el intercambio.

Los productos tienen una muy buena estética y están bien dirigidos hacia un público que valoriza la confección artesanal, los materiales que componen los muñecos y que quieren ser parte del impacto social que Trufa Dolls propone.

Respecto a aspectos a mejorar y que podrían hacer a la diferencia en el crecimiento es contar con lugar propio para la producción y almacenamiento. Es un importante paso para dejar de lado la casa de la dueña, darle espacio propio para el crecimiento y expansión de la empresa. Será un aspecto que permitirá el aumento de producción de muñecos.

El área de marketing y comunicación no cuenta con presupuesto. Teniendo en cuenta que la empresa ha crecido de forma orgánica en las redes sociales, el no tener comunicación constante trae una falta de visibilidad en un mercado competitivo. Un ejemplo de esto es que durante agosto poco fue lo que se vio en sus redes sociales para el Día del Niño. Sus publicaciones son esporádicas y no transmiten la historia y la esencia de lo que es la empresa. La página web de la empresa es una carta de presentación que requiere trabajo para generar una impresión mejor, ganar reconocimiento y recordación de marca.

La presencia de la empresa tanto a nivel nacional como internacional es muy poca. Tener presencia en internet es tan importante como tenerla físicamente, no ha quedado atrás estar en vitrinas y estanterías cuando se habla de juguetes y artesanía. Deben estar disponibles y a la vista tanto en las provincias como en países limítrofes. Desarrollar los contactos y habilidad para colocar los productos es fundamental para los objetivos de crecimiento.

Por último, otro de los aspectos que están siendo un desafío para Trufa Dolls es resolver cómo producir grandes cantidades de mercadería. La producción se reduce a una cantidad limitada de personas donde la fundadora está incluida. Si bien en una etapa de crecimiento y desarrollo los fundadores forman parte del proceso productivo, es necesario que la cabeza de la organización pueda trazar las estrategias, formar alianzas comerciales y estar abocados a funciones de *management*.

FODA Resumen

En la siguiente figura encontraremos sintetizados los detalles respecto al microentorno y al macroentorno en el cual la empresa se encuentra inmersa.

Por un lado destacando las fortalezas que permiten sólidas bases para una empresa de triple impacto con fuerte competencia en diseño de producto y experiencia en el sector. Además estando en un tiempo de oportunidades donde las tendencias sociales y de consumo aumentan la preferencia de este tipo de negocios a los convencionales.

Sin embargo la empresa tiene serias debilidades que si no logran tornarse fortalezas, corren el riesgo de ser los factores que lleven a la empresa a estancarse o desaparecer. Sin contar que Argentina se encuentra en un tiempo de crisis donde la inflación aumenta mes a mes en los ingresos de la población, retrayendo el consumo. Exportar a priori es una interesante opción pensando en obtener ingresos en monedas más fuertes, sin embargo el Estado cambia constantemente las reglas de juego, inventa diferentes tipos de cambio y vuelve inestable el comercio internacional.



Análisis Específicos Según El Perfil Profesional De La Carrera

De acuerdo con las necesidades de la empresa de crecimiento y ampliar mercados utilizaremos la Matriz de Ansoff para determinar las opciones disponibles dentro de las posibilidades de Trufa Dolls.

Analizar los distintos tipos de demanda nos dará mayor claridad para tomar decisiones. Por ejemplo, analizar la demanda insatisfecha nos acercará a las necesidades que no lograron realizarse y demanda satisfecha ver aspectos ya cubiertos en el mercado.

También aplicaremos lo aprendido en la materia Certificaciones Digitales respecto a medición, optimización, SEM y ecosistemas digitales. Este tipo de herramientas nos permitirán fortalecer la comunicación y captación de leads.

Marco Teórico

Tipos de demanda

La demanda en marketing es la cantidad de un producto que los compradores están dispuestos a adquirir en un mercado durante un período de tiempo específico, y puede ser influenciada por diversas variables de marketing, como el precio, la promoción y la distribución, entre otras (Kotler y Keller, 2016).

Chávez (2016) agrega que la demanda se refiere a las necesidades reales de los clientes o consumidores de un producto/servicio, además de otros factores como el precio, el nivel de ingresos, la frecuencia, el uso, cómo, por qué y para quién se compra, entre otros. Esta información es obtenida a través de fuentes primarias y secundarias.

Además Chávez (2016) identifica varios tipos de demanda, entre los que se encuentran:

- Demanda Insatisfecha: representa una oportunidad para presentar una solución y es un enfoque del área de marketing de la empresa.
- Demanda Satisfecha: se refiere a la satisfacción completa de las necesidades de los clientes y puede generar recomendaciones espontáneas.
- Demanda Potencial: se refiere a la demanda futura que se puede volver real si se satisfacen ciertas condiciones.

Matriz de Ansoff y Definición De Las Estrategias

Igor Ansoff (1957) propuso cuatro conceptos de diversificación para productos y mercados, ilustrados en la figura a continuación, al notar que la palabra diversificación se utilizaba de manera indistinta en el ámbito empresarial.

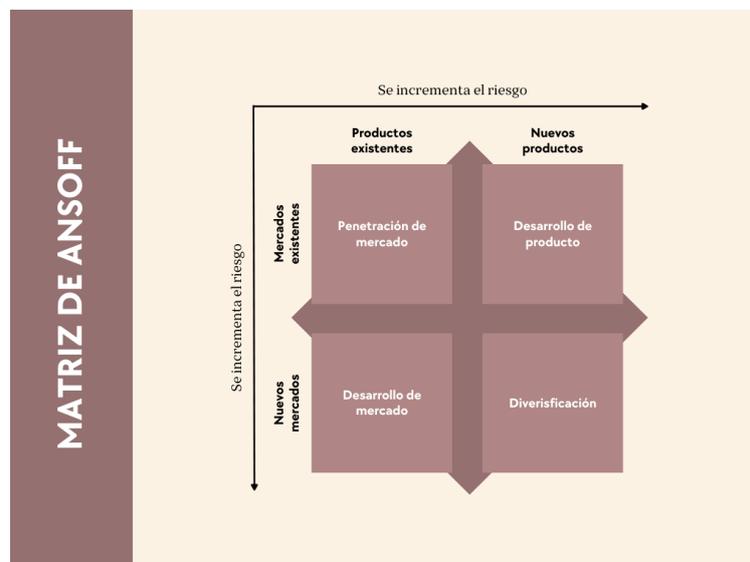


Figura Matriz de Ansoff. Fuente: Elaboración propia.

La matriz demuestra las diferentes formas de crecimiento para las empresas y sigue siendo relevante hoy en día, ya que tanto grandes como pequeñas empresas lo utilizan como referencia para la toma de decisiones.

Las estrategias de crecimiento que propone Ansoff son:

- Penetración de mercado: se enfoca en mejorar las ventas dentro de un mercado y productos existentes, ya sea aumentando el volumen de compra por cliente o logrando preferencia sobre los competidores (Martinez Lobatón, 2006).
- Desarrollo de mercado: implica adaptar los productos existentes para cumplir una función diferente y llegar a nuevos mercados (Ansoff, 1957).

- Desarrollo de producto: implica presentar uno o varios nuevos productos al mercado de clientes actuales para aumentar las ventas (Martínez Lobatón, 2006).
- Diversificación: se enfoca en la creación de nuevos productos para nuevos mercados (Ansoff, 1957).

En resumen, la matriz de Ansoff es una herramienta útil para las empresas que desean crecer y diversificar sus negocios. Las estrategias de crecimiento propuestas por Ansoff pueden ayudar a las empresas a mejorar sus ventas dentro de un mercado existente, adaptar sus productos para llegar a nuevos mercados, presentar nuevos productos a los clientes actuales o crear nuevos productos para nuevos mercados.

Posicionamiento

El posicionamiento es una estrategia que busca la valoración y reconocimiento de las personas hacia la empresa, ya que al diferenciarse de la competencia tienen a elegirla más. Según Kotler (1991), el posicionamiento implica diseñar la oferta y la imagen de la empresa de tal manera que ocupe un lugar distintivo en la mente del consumidor. Por otro lado, Keller (1993) menciona que el posicionamiento se trata de posición relativa de la marca en la mente del consumidor en comparación con otras marcas. La diferenciación, la relevancia y el conocimiento de la marca son fundamentales para lograr hacerse un lugar dentro de la preferencia y recordación del cliente.

El posicionamiento en internet se resume en los términos *Search Engine Optimization* (SEO) y *Search Engine Marketing* (SEM). Sullivan (2005) define el SEO como el proceso de optimización de un sitio web para mejorar su visibilidad y posicionamiento en los motores de búsqueda mediante prácticas orgánicas. Por otro lado, según Santos (2021), el SEM se refiere a un conjunto de estrategias de marketing que buscan atraer más tráfico a sitios o páginas web utilizando motores de búsqueda.

A diferencia del SEO, el SEM no se enfoca en la optimización de factores orgánicos para mejorar el posicionamiento en los resultados de búsqueda, sino en el uso de anuncios pagados para atraer tráfico. Sin embargo tienen en común el objetivo mejorar el tráfico y la visibilidad de los sitios web, siendo el SEO un enfoque estratégico orgánico y el SEM utilizando anuncios pagos para atraer el tráfico.

Conclusión Diagnóstica

Declaración del Problema

Encontramos distintos aspectos a mejorar para Trufa Dolls relacionados a los conceptos expuestos en el Marco Teórico. En primer lugar el carecer de presupuesto para el área de comunicación, tal como la dueña expuso en una entrevista con los alumnos de la Universidad Empresarial Siglo 21, nos lleva a pensar de que cambiar esa situación permitirá a la empresa desarrollar y generar un impulso en por lo menos 3 de las estrategias señaladas por Ansoff: Penetración de Mercado (aprovechando productos existentes y mercado actual con más comunicación), Desarrollo de Mercado (llegando a nuevos mercados en los que no conocen de la existencia de Trufa Dolls y sus necesidades estén insatisfechas) y en Desarrollo de Producto (donde los clientes y mercado actual de Trufa Dolls pueden acompañar sus compras hechas con nuevos productos).

También el posicionamiento de la marca es claramente mejorable. Donde serán necesarias estrategias donde se de visibilidad de los puntos positivos de la empresa. Generar en los clientes y público general una propuesta de valor superadora. Impactar en los mercados digitales será clave para promocionar los productos y generar un aumento sostenido de las ventas.

Relevancia del Problema

La falta de atención a la Comunicación y al Marketing traen como consecuencias el desconocimiento de los nichos de mercado a los que pertenecen los clientes actuales, mercados potenciales a los que se puede alcanzar, imposibilidad de explotar fechas especiales (Navidad, Día del Niño, Nacimientos, etc) como también participar de eventos organizados por el CACE como Cyber Monday, Black Friday o el Hot Sale. Entendemos que debe ser un foco de atención ya que en los antecedentes fue mencionado el valor fundamental de la omnicanalidad para el crecimiento de los negocios. Para lograrlo serán necesarios roles bien definidos, uniformidad en los mensajes y coherencia de los mismos, ya que implica la integración de los canales de comunicación.

Así mismo la falta de presencia a nivel nacional e internacional es un punto que decididamente debe ser abarcado con urgencia porque uno de los objetivos según Silvia para Trufa Dolls es el reconocimiento de la marca con solo ver los productos. Por lo tanto es necesario atender la capacidad productiva, distribución y el reconocimiento de parte del

público. En los antecedentes se menciona que grandes empresas textiles buscan limpiar su imagen agregando una línea de productos sustentables. Una alianza podría generar la salida al mercado masivo junto a los grandes del sector generando y a su vez generar impacto positivo incluyendo aspectos que la empresa grande carece.

La empresa no ha sabido contar su historia ni transmitir debidamente sus valores e impacto social. Y son estas características las que generan ante la vista del público mayor valor en los productos. Para que Trufa Dolls sea reconocida por sus productos a primera vista como su fundadora espera, y siguiendo la línea de los antecedentes, será necesario saber comunicar de forma clara y oportuna los aspectos finos como materiales, texturas, calidad, presentación y esencia de la empresa.

Discusión

Se espera tras la implementación de la presente propuesta lograr reducir dos de las debilidades mencionadas en el análisis FODA: Falta de presencia en los mercados y Ausencia de comunicación a nivel marketing.

La mejora en estos aspectos implica aumento en la cantidad de ventas y un mayor reconocimiento por parte del público. Estar presentes en más mercados a nivel nacional e internacional permitirá aumentar la demanda de los productos, ser una opción ante los grandes momentos de venta del año. Un flujo constante de ingresos proveniente de un volumen de ventas mayor aportará más estabilidad a la empresa y presupuesto para asentar la estructura productiva para elaboración de grandes lotes a escala.

En una empresa que mayormente sus productos son vendidos por medio de tiendas digitales debe tener como punto fuerte la comunicación. Debe ser efectiva, clara, constante y atractiva para que pueda transformarse en trascendente ante la vista del público. El aumento de la confianza hacia la empresa se traducirá en un aumento significativo de las ventas, habrá información de primera mano sobre el comportamiento de los clientes, sus preferencias que guiarán las futuras decisiones de marketing.

Plan de Implementación

Objetivo General

Aumentar un 35% la facturación anual total desde enero a diciembre de 2023 por medio de la aplicación de 3 de las estrategias de crecimiento de Ansoff.

Objetivos Específicos

- Llevar adelante 3 campañas en Instagram con influencers con el fin de alcanzar 2000 unidades vendidas durante el segundo semestre de 2023.
- Programar contenido durante el primer semestre para la web, Facebook e Instagram con el fin de generar el 75% de las ventas del año 2023.
- Desarrollar y lanzar un curso virtual sobre producción artesanal de muñecos con el fin de alcanzar 1000 ventas antes del 1 de enero de 2024.

Alcances

El plan será ejecutado entre el 1 de enero de 2023 hasta el 31 de diciembre del mismo año en la República Argentina con un presupuesto de dos millones de pesos argentinos.

Plan de Acción

Programa 1: Influencers

Fundamentos

El área de marketing identificará y contactará 10 creadores de contenido que coincidan con nuestro público objetivo con el fin de obtener presupuestos para publicidad en calidad de influenciadores.

De las propuestas se elegirán 3 propuestas de acuerdo a los presupuestos para la campaña y el *engagement* que tengan con su público. Todos estos influenciadores deben ser de Instagram, que es la principal red social utilizada por nuestro público objetivo. Se firmarán acuerdos comerciales con cada uno de los influenciadores elegidos.

Las campañas con influencers darán a conocer la marca buscando aumentar el número de ventas de forma directa por medio de descuentos.

También se buscará la creación de contenido en conjunto con los influenciadores para atraer parte de su público a hacia Trufa Dolls en sus redes sociales y página web.

Todas las acciones de este programa serán llevadas a cabo y supervisadas por el área de marketing de la empresa.

El objetivo será desarrollar generar 2000 unidades vendidas totales entre las 3 campañas que abarcarán el Día del Niño, Cyber Monday y Navidad.

Acciones y Responsabilidades

Programa 1		
Acción	Detalle	Responsables
1	Identificar los 10 creadores de contenidos más influyentes para nuestros clientes	Área de Marketing
2	Contactar los 10 influencers y elegir las 3 mejores propuestas	Área de Marketing
3	Crear en conjunto con 1º influencer contenido para 3 reels	Área de Marketing e Influencer
4	Crear en conjunto con 1º influencer contenido para 3 historias	Área de Marketing e Influencer
5	Crear en conjunto con 2º influencer contenido para 3 reels	Área de Marketing e Influencer
6	Crear en conjunto con 2º influencer contenido para 3 historias	Área de Marketing e Influencer
7	Crear en conjunto con 3º influencer contenido para 3 reels	Área de Marketing e Influencer
8	Crear en conjunto con 3º influencer contenido para 3 historias	Área de Marketing e Influencer
9	Generar 1 reel en colaboración con cada influenciador para la cuenta de IG de Trufa Dolls	Área de Marketing e Influencer
10	Generar 1 post en colaboración con cada influenciador para la cuenta de IG de Trufa Dolls	Área de Marketing e Influencer

Tiempo

Durante el primer semestre del año se realizará el estudio de cuáles son los 10 creadores de contenido más influyentes dentro de nuestro nicho y también el contacto para contratación. Durante 3 bimestres consecutivos se crearán los contenidos de las campañas.

Costos

Costos		
Acción	Detalle	Valor en Pesos
1	Esta acción no tiene costo adicional	0
2	Esta acción no tiene costo adicional	0
3	A razón de U\$S 30 por post	30000
4	A razón de U\$S 30 por post	30000
5	A razón de U\$S 50 por post	45000
6	A razón de U\$S 50 por post	45000

7	A razón de U\$S 100 por post	90000
8	A razón de U\$S 100 por post	90000
9	A razón de U\$S 30, U\$S 50 y U\$S 100 por posteo según puntos del 3 al 8	55000
10	A razón de U\$S 30, U\$S 50 y U\$S 100 por posteo según puntos del 3 al 8	55000
TOTAL		440000

Indicadores

Evaluaremos con esas campañas el retorno de inversión entre las 3 apuestas, la cantidad de unidades vendidas totales deben llegar a 2000 unidades y evaluaremos también el aumento de seguidores donde esperamos un 50% más que el 1 de Enero de 2023.

Diagrama de Gantt

GANTT												
Acción	Meses del 2023											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Programa 2: Programación de Contenido

Fundamentos

Como parte de la consolidación del área de marketing se buscará comenzar a delimitar sus responsabilidades y este plan pone de manifiesto una de las más importantes: Creación de contenido.

Se establecerá un cronograma de trabajo dando prioridad a las fechas comerciales importantes en Argentina para la preparación de posteos de contenido de valor e interés del público objetivo de Trufa Dolls.

Como parte de las responsabilidades del área de marketing deberá seleccionar y posterior supervisión de trabajo de un diseñador gráfico freelance, un fotógrafo profesional, un editor de video y un redactor con experiencia en SEO y *copywriting*. Estas contrataciones tienen el objetivo de generar contenido relevante, impactante y persuasivo.

Teniendo en cuenta los antecedentes presentados la empresa necesitará reforzar sus esfuerzos a la hora de llevar a delante sus comunicaciones. Es por eso que tomando los recursos actuales se realizaran modificaciones y dar un enfoque diferente a la prioridad de la comunicación creando un área, asignando presupuesto y generando nuevas interacciones con el público.

Para ello se planificará el contenido de 1 año y se renovarán los contenidos de la página web para que no sea únicamente un comercio digital, sino para que se pueda percibir la esencia de la empresa con blogs, videos y mayor información del impacto de la empresa.

Se buscará desarrollar la omnicanalidad enviando mensajes de forma uniforme y coordinada por medio del programa Zapier que permite automatizar los posteos y programarlos con antelación. Esto hará que el área de marketing pueda enfocar su creatividad sin presiones y anticiparse a las situaciones sin pérdida de calidad en el contenido.

Acciones y Responsabilidades

Programa 2		
Acción	Detalle	Responsables
1	Establecer cronograma de fechas importantes	Área de Marketing
2	Crear por medio de diseñador gráfico freelance piezas gráficas	Área de Marketing y Diseñador
3	Contratación de fotógrafo y sesión fotográfica con productos	Área de Marketing y Fotógrafo
4	Creación de videos	Área de Marketing y Editor de videos
5	Redacción basada en SEO para artículos de Blog	Área de Marketing y Redactor SEO
6	Redacción basada en SEO para post de Facebook	Área de Marketing y Redactor SEO
7	Redacción de contenido para historias de Facebook	Área de Marketing
8	Redacción de contenido para imagen y texto de posteos de Instagram	Área de Marketing
9	Redacción de contenido para historias de Instagram	Área de Marketing
10	Programación de contenidos para el año	Área de Marketing

4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Programa 3: Trufa Dolls - El infoproducto

Fundamentos

En una entrevista con alumnos de la Universidad, Silvia mencionó que durante la pandemia hizo clases abiertas de confección de muñecos de forma virtual. Con el fin de sacarle el mejor partido a la experiencia de confección se grabará como curso para ser vendido entero como infoproducto en la plataforma Hotmart. Disponiendo un producto *evergreen* que será comercializado utilizando la estrategia de atraer por medio de spots pagos en YouTube, Instagram y Facebook hacia un embudo de ventas automatizado.

Entonces la captación de leads conducirá a un *Lead Magnet* que en este caso será un webinar que aportará valor a los interesados en confección y al final inducirá a la compra del curso virtual por medio de un descuento. Este proceso será acompañado por medio de e-mail marketing para disparar una serie de correos con promociones del curso y material que se estime conveniente.

La elección de la plataforma Hotmart responde a que permitirá aumentar las ventas repartiendo comisiones a su sistema de afiliados. Con el creciente número de interesados en el mercado digital de comercialización se logrará reducir los costos de publicidad y aumentar las ventas. También incentivando a los alumnos del curso se enseñará como parte del curso como afiliarse y vender el producto.

Esta producción será hecha por el equipo de marketing, que previamente comprará los materiales y en conjunto con Silvia elaborarán el guión, la estructura del curso y del webinar. El curso constará de 4 módulos base de 5 videos cada uno y 3 módulos bónus de 3 videos cada uno.

El equipo de marketing adquirirá un plan de e-mail marketing para automatizar el embudo de ventas, maquetará los correos electrónicos de dicha cadena de correos y contratará un servicio de hosting y creación de landing page también para embudo. Así mismo

crearán campañas por medio de las redes sociales y por anuncios pagos en Google Ads y Meta con posterior remarketing.

Este tipo de acciones permite tomar las herramientas, conocimiento y experiencia para ser ofrecidas en el mercado hispano creando un nuevo producto de fácil distribución, genera ventas en moneda extranjera, que no requiere almacenamiento y se hace una sola vez. Esta estrategia de Desarrollo de Producto dará visibilidad a la marca en el mercado argentino e hispanohablante (más de 500 millones de personas). Una vez listo el curso, se programarán 3 lanzamientos durante el año. Deberá el área de marketing establecer un precio competitivo para el producto y una comisión atractiva de acuerdo a las tendencias del mercado.

Acciones y Responsabilidades

Acciones		
Acción	Detalle	Responsables
1	Adquisición del material para producción audiovisual	Área de Marketing
2	Redacción de guion y estructura del curso	CEO y Área de Marketing
3	Grabación del curso, webinar y spots publicitarios del curso	CEO y Área de Marketing
4	Edición del material audiovisual	Área de Marketing
5	Alta en plataforma, subida del curso a la plataforma, puesta a punto y configuración de comisiones para afiliados	Área de Marketing
6	Alta en plan de e-mail marketing y maquetado de mensajes automáticos	Área de Marketing
7	Creación y configuración de landing page con subida de webinar	Área de Marketing
8	Configuración de campaña en YouTube via Google Ads de anuncios saltables hacia <i>funnel</i> de ventas	Área de Marketing
9	Configuración de campaña de historias de Instagram y Facebook hacia <i>funnel</i> de ventas	Área de Marketing
10	Configuración de campañas de remarketing para leads que no ingresaron al <i>funnel</i> (Google Ads + Meta)	Área de Marketing

Tiempo

El tiempo de preproducción estimado es de 1 mes. Producción de contenidos serán 2 meses. El embudo de ventas y el sistema automatizado tomará 1 mes más. Las campañas serán lanzadas una vez por trimestre a partir de Mayo.

9												
10												

Conclusión

Por medio de este reporte de caso hemos podido llegar a vislumbrar como el análisis potencial de mercado nos abre el panorama a nuevas opciones de negocios para Trufa Dolls. El desarrollo de una empresa de triple impacto tiene alto potencial para permanecer en el tiempo cuando se llega apropiadamente a los clientes y mercados oportunos, ganando ventaja a las empresas existentes que no tienen estas características.

Existiendo muchos emprendimientos similares y no habiendo un claro líder indiscutido en el mercado, existe la posibilidad de lograr un importante reconocimiento. La calidad de los productos, las acciones sociales generadas que contribuyen a sectores postergados de la sociedad y un aporte ecológico son valores fundamentales a la hora de compartir la esencia de la empresa. Es por eso que se ha hecho un claro enfoque en la comunicación, ya que no toda la población es consciente de la existencia de empresas y la mayoría lograrían simpatizar y sentirse parte de un cambio cultural que impacta a la realidad de quienes le rodean.

Con el fin de permanecer en el tiempo, deberá ser resuelto el cómo se producen grandes cantidades para cubrir las demandas que puedan existir a través de plataformas de comercio electrónico, ya que de poco servirá tener alta demanda y no contar con stock, ni almacenamiento o capacidad de responder a los pedidos.

Con una correcta implementación se augura crecimiento, reconocimiento y nuevas oportunidades. Es una obligación el poder en los tiempos actuales mantener medios de comunicación activos, dinámicos y atrayentes porque la competencia por la atención es constante. Es entonces donde el buen contenido en video o fotografía resalta y genera interés profundo en personas que pasan un momento especial de su vida con sus niños o bien que buscan acompañar con un regalo diferente.

Referencias

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(76\)90057-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(76)90057-9)
- Chávez, L. M. (2016). Marketing en productos y servicios. Instituto de Investigaciones. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-224443-marketing%20en%20productos%20y%20servicios-comprimido.pdf>
- Cusi, S. (2018). Plan de marketing: lanzamiento Little Muse 2019. Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios. <http://hdl.handle.net/10908/16786>
- Fundación Pro-Tejer. (s.f.). ¿Por qué te parece que la ropa es cara en Argentina?. Recuperado de <https://fundacionprotejer.com/noticia/por-que-te-parece-que-la-ropa-es-cara-en-argentina/>
- García Arango, L. (2016). Plan de marketing para reposicionar la marca Owoko a través de un lanzamiento de muñecos sustentables. Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios. <http://hdl.handle.net/10908/15902>
- Iglesias, E. (2022, 19 de agosto). Sector por sector: cuánto invierten las empresas más importantes para ser más sustentables. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura/empresas/sector-por-sector-cuanto-invierten-las-empresas-mas-importantes-para-ser-mas-sustentables/>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12ª ed.). Pearson. Pp. 127.

Martínez Lobatón, J. I. (2006). La matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 45-58.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/409/402>

Ministerio de Economía de Argentina. (2023, enero). Informe de panorama productivo [PDF]. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/informe_de_panorama_productivo_-_ene.2023.pdf

Santos, D. (2021). ¿Qué es SEM? Todo lo que necesitas saber sobre el marketing en motores de búsqueda. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-sem>

Sullivan, D. (2005). Search Engine Optimization (SEO). Recuperado de <https://searchengineland.com/guide/what-is-seo>

Think With Google. (2016, junio). Papás millennials: lo que ellos quieren. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/aplicaciones-y-dispositivos-moviles/papas-millennials-lo-que-ellos-quieren/>

Tradenews. (2022, 6 de mayo). Cómo les irá en 2023 a los 6 sectores que más crecieron en Argentina. Trade News. Recuperado de <https://tradenews.com.ar/como-les-ira-en-2023-a-los-6-sectores-que-mas-crecieron-en-argentina/>