



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: GDF for men

Autores: Maia Bayley Bustamante y Victoria Hearne

Legajos: 26246 - 26099

Mentor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Lic. en Administración de Empresas



Plan de Negocios: GDF *for men*

Autores: Maia Bayley Bustamante y Victoria Hearne

Legajos: 26246 - 26099

Mentor: Roberto Dvoskin

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	3
Capítulo 1: Introducción	4
Evaluación de la oportunidad	4
<i>Problema</i>	4
<i>Oportunidad</i>	5
<i>El Negocio</i>	6
Valor de la Propuesta	7
<i>Cadena de Valor Empresarial</i>	7
<i>Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)</i>	12
Metodología	13
Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado	14
Análisis de la industria: 5 fuerzas de Porter	14
Análisis del entorno: PEST	18
Análisis de factores internos y externos: FODA	22
Capítulo 3: Estrategia de Marketing	25
Variables de Segmentación	25
El Usuario y el Consumidor	26
Plan de Marketing	27
Descripción del Producto	27
Estrategia de Precio	30
Estrategia de Distribución	39
Estrategia de Comunicación	43
Capítulo 4: Costos, Finanzas e Inversión	51
Análisis de los costos	51
<i>Costos de Nacionalización</i>	51
<i>Costos Únicos</i>	52
<i>Costos Recurrentes mensuales</i>	53
<i>Costos Variables</i>	53
Unidades vendidas por canal	54
Estado de Resultados	55
Cash flow	55
Análisis de sensibilidad	57

Capítulo 5: Recursos Humanos	59
Capítulo 6: Aspectos Legales e Impositivos.....	60
Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).....	60
Impuestos, tasas y aranceles.....	61
Capítulo 7: Gestión de Riesgos.....	63
Capítulo 8: Conclusiones.....	65
Bibliografía	67
Anexos.....	71



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

Actualmente, resulta difícil encontrar en Argentina marcas que ofrezcan accesorios para hombres tales como anillos, colgantes y pulseras, que sean de calidad y sigan las tendencias mundiales. A pesar de que la demanda de dichos accesorios está en crecimiento, se puede encontrar pocos jugadores en la industria que busquen satisfacer estas necesidades. Por ende, quien desea adquirir accesorios masculinos de este estilo se encuentra con una oferta limitada y muchas veces debe acudir al mercado extranjero.

A la luz de lo mencionado, surge la creación de GDF, una firma dedicada al diseño y comercialización de accesorios masculinos pensados para hombres entre 15 y 40 años con un ingreso medio-alto que se interesan e invierten en su apariencia, siguiendo las tendencias de moda. Así, GDF nace como una submarca de Giovanna di Firenze, reconocida joyería argentina con años de experiencia, con el objetivo de ofrecer artículos de primera calidad y diseñados acorde a tendencias mundiales pero adaptados para hombres argentinos.

Los productos serán importados de China y traídos a Argentina en barco o avión donde, una vez en el país, serán comercializados a través de canales físicos (Barber shops y peluquerías, y local de Giovanna di Firenze) y online (e-shop, MercadoLibre y Facebook).

Así, la inversión inicial para el desarrollo del proyecto se espera que sea de ~AR\$ 320.000, que la TIR de 92%, y el VAN de ~AR\$ 258.000.

Capítulo 1: Introducción

El siguiente capítulo introduce a factores que derivaron en la creación de GDF. En primer lugar, se presenta la evaluación de la oportunidad del negocio. Luego, se describe la cadena de valor empresarial y, por último, se hace mención a la metodología que será implementada para la realización del Plan de Negocios.

Evaluación de la oportunidad

A continuación, se describe el problema encontrado en el entorno y mercado, y la oportunidad que surge a raíz del mismo. Luego, se presentan los puntos principales que caracterizan al negocio.

Problema

A raíz de diversos estudios e investigaciones, se ha observado que en los últimos años el segmento masculino dedica un mayor tiempo al cuidado de su aspecto físico y vestimenta. Estudios realizados por Euromonitor International, establecen que el cuidado de la apariencia masculina ha ascendido de US\$5.7 million en USA en 2009 a US\$6.3 million en 2014. El motivo radica en el hecho de que cada vez más hombres otorgan mayor importancia a su apariencia, aumentando la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero.¹

Consecuentemente, se ha detectado un aumentado el uso de accesorios por parte de los hombres. Esto mismo se ve expresado, por ejemplo, que en distintas publicidades, redes sociales o programas televisivos donde los hombres que utilizan anillos, colgantes o pulseras de diversos materiales, texturas y colores.

¹ Euromonitor International (2018). Accessorising for Success: Men's Spending on Accessories Rises in the US. 29/07/2018. Sitio web: <https://blog.euromonitor.com/2015/11/accessorising-for-success-mens-spending-on-accessories-rises-in-the-us.html>

Sin embargo, resulta difícil encontrar marcas en Argentina que ofrezcan accesorios como anillos, pulseras y collares masculinos de calidad que sigan tendencias mundiales. Por tanto, al haber una oferta limitada, para adquirir estos accesorios el consumidor debe acudir al mercado extranjero o conformarse por productos de calidad y diseño pobre.

Oportunidad

A raíz del problema identificado, se puede establecer que hay una demanda insatisfecha que puede desenlazar en una oportunidad de negocio. Por tanto, nace GDF, una firma dedicada al diseño y comercialización de accesorios masculinos como anillos, colgantes y pulseras de primera calidad. Así, para analizar esta potencial oportunidad, se debe estimar el tamaño del mercado.

Acorde al INDEC, el tamaño total de la población estimada al 2017 es de 44.944.811 personas. De esta cantidad de personas, se estima que ~4 millones son hombres entre 15 y 64 años de edad que viven en CABA y los 24 partidos del Gran Buenos Aires, donde se concentra el mercado target al que se busca apuntar.²

Además, sobre la población total del país, se calcula que un 5% pertenece al segmento ABC1 y un 16,8% es C2.³ Por más que GDF apunte al los consumidores ABC1, muy probablemente un porcentaje significativo de las ventas serán al segmento C2. Si se mantienen estos porcentajes para CABA y Gran Buenos Aires, se puede establecer que se cuenta con ~855.000 hombres a los que targetear para vender productos. Por tanto, si se estima que un 0,5% de estos hombres compran tan sólo un producto ofrecido, se trata de un mercado de, mínimo ~AR\$ 3.420.000.

² INDEC, Población total por sexo y grupo de edad, según provincia. 29/07/2018. Sitio web: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=18&id_tema_3=77

³ Comisión de enlace institucional, Revisión NSE junio 2015. 29/07/2018. Sitio web: <http://www.saimo.org.ar/archivos/observatorio-social/Revision-NSE-Junio-2015.pdf>

Sin embargo, se puede decir que este número es conservador ya que no considera que la mayor parte del segmento ABC1 y C2 del país se encuentran en las provincias mencionadas. Además, hay una tendencia a la venta online de productos hacia el interior del país que no está siendo cuantificada. Más aún, se estimó que tan sólo un porcentaje muy chico del mercado target compraría (0,5%) y que adquirirán un solo producto.

A raíz de lo mencionado, es válido afirmar que hay un mercado significativo que se espera que continúe creciendo con el tiempo. Asimismo, considerando que GDF gozará del *first mover advantage*, probablemente podrá captar una gran parte del mercado objetivo.

El Negocio

GDF es un emprendimiento respaldado por la firma Giovanna di Firenze, una prestigiosa joyería familiar argentina, que cuenta con más de 45 años de experiencia en como joyería. Dado el crecimiento del mercado de accesorios masculinos, y la desatención al mismo, Giovanna di Firenze buscó aprovechar la oportunidad y expandirse a nuevas líneas de productos que le permitieran reducir sus riesgos y aumentar sus ganancias.

Así, GDF buscará centrar su negocio en la comercialización de anillos, colgantes y pulseras diseñadas para el hombre moderno. Los artículos de GDF serán dirigidos a adolescentes, jóvenes y adultos que pertenecen al segmento ABC1 y C2 que buscan satisfacer necesidades de afiliación y reconocimiento.

GDF importará sus productos de China, para luego comercializarlos en Argentina a través de la tienda online de GDF (Shopify), MercadoLibre, Facebook, los locales de de Giovanna di Firenze y barber shops y peluquerías de hombres de alta gama.

Los precios de los productos serán más alto que aquellos de los pocos competidores existentes dado que los diseños, la calidad y el respaldo de Giovanna di Firenze permiten posicionar a GDF como una marca con

productos premium. Así, este posicionamiento se verá impulsado por una estrategia de comunicación a través de las redes sociales.

Tal como se ha mencionado, GDF posee el respaldo de la marca paraguas, Giovanna Di Firenze, lo cual le garantiza al negocio un respaldo financiero, y el *know-how* de la industria. Cabe destacar que los directivos de Giovanna Di Firenze ya poseen expertise en lo que concierne la importación, comercialización y manejo de canales de distribución.

Valor de la Propuesta

A la luz del modelo teórico diseñado por Michael Porter, es relevante presentar la cadena de valor empresarial, para establecer las actividades que ha de desarrollar la firma para generar valor al cliente final. Por último, se utilizará el modelo Canvas que define cómo el negocio funciona en su totalidad.

Cadena de Valor Empresarial

A la luz del modelo teórico diseñado por Michael Porter, se puede determinar la cadena de valor empresarial, la cual establece las actividades que desarrolla la la firma para generar valor al cliente final.⁴



El autor establece que las actividades de valor se pueden dividir en las actividades primarias y las de apoyo. En cuanto a las actividades primarias,

⁴ Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

éstas son las que involucran a la creación física del producto, su venta y su traslado al cliente al igual que la asistencia post-venta. Serían entonces:

1. **La logística interna:** en GDF, el almacenamiento, la recepción y la distribución de los artículos se llevará a cabo en el único local que posee Giovanna di Firenze, donde cuentan con el espacio y personal para hacerlo. A su vez, en una primera instancia, la firma utilizará Microsoft Excel para realizar el control continuo del stock y así evitar la pérdida o la sobre venta de los productos. Aún así, a medida de que aumente el volumen de ventas, se aspira a la utilización de un paquete de software aplicativo específico como, por ejemplo, Tango.
2. **Operaciones:** para la importación de los productos de GDF, se hará un gran pedido cada seis meses, aproximadamente, y pequeños pedidos para probar nuevos productos o aumentar el stock cuando este es bajo. Por otro lado, dados los enormes beneficios que se pueden obtener con economías de escala, se importará una gran cantidad de packaging en una etapa inicial y, una vez que el stock sea bajo, se harán otros grandes pedidos. Todos estos productos se trasladarán y almacenarán en el local de Giovanna di Firenze, donde serán acondicionados para su futura venta.
3. **Logística externa:** para la distribución física de los artículos de GDF al cliente final, se utilizará el servicio de Correo Argentino que se encargará de la entrega a nivel Nacional. Uno de los empleados se encargará del despacho de los productos a la sucursal de Correo Argentino, y también se encargará de realizar un seguimiento de la venta. Cabe destacar que la sucursal de Correo Argentino se encuentra a media cuadra del local de almacenamiento, por lo cual el empleado puede realizar el despacho de los productos con regularidad.

Asimismo, se realizarán visitas a los barber shops y peluquerías cada 3 semanas para llevar más productos cuando el stock es bajo, intercambiar información y cobrar aquello que se haya vendido. En este

caso, al tratarse de cadenas de peluquerías y barber shops, únicamente hace falta acercarse a una de sus sucursales para hacer el intercambio, ya que ellos se encargarán de la distribución interna.

4. **Marketing y ventas:** GDF contará con un community manager que se encargará de la publicidad y promoción para el posicionamiento y creación de la marca. Para ello, se utilizarán los recursos para presentar a GDF tanto en la web como en los puntos físicos donde podrán ser adquiridos los artículos. Asimismo, un empleado de Giovanna di Firenze se encargará de la correcta distribución de los productos desde el local hasta el cliente final. El mismo realizará un seguimiento continuo de las ventas que se realicen online como también las ventas realizadas en los puntos de venta físicos.
5. **Servicios:** GDF contará con un servicio de atención al cliente, para lograr establecer una relación con el consumidor y entender su comportamiento. A su vez, en caso de extravío o de fallas en los artículos, GDF se hará cargo de la resolución del conflicto y de atender los inconvenientes que surjan. El community manager se encargará de la atención al cliente vía internet o telefónicamente.

A su vez, las actividades primarias son sostenidas por las actividades de apoyo, siendo estas las siguientes:

1. **Infraestructura de la empresa:** para el correcto funcionamiento del negocio, los integrantes de la fuerza laboral de GDF deberán realizar de forma continua las tareas de administración general, planificación, finanzas y contabilidad. Es decir, deben establecer los objetivos a cumplir, el presupuesto estimado, y realizar un seguimiento de las actividades del mercado.
2. **Administración de Recursos Humanos:** GDF contará, en la etapa inicial, con un número reducido de personal de trabajo. En primer

instancia, contará con la cooperación de un socio mayoritario. Este se encargará de la administración general del negocio. Es decir, la importación de los productos, el manejo contable, financiero e impositivo de la firma. Más aún, GDF contará con un community manager a cargo del contacto con el cliente, el manejo de las redes sociales y la web, el control de inventario, el manejo de la publicidad y la correcta distribución de los artículos.

3. **Desarrollo de la Tecnología:** Para el funcionamiento adecuado de las actividades que llevará a cabo GDF, es necesario contar con diversos recursos tecnológicos. En una primera instancia, es necesario contar con los elementos hardware y softwares que involucran todas las etapas del proceso de comercialización de los artículos de GDF. Los empleados de la firma deben contar con una computadora, con constante acceso a Internet y con los programas básicos para el manejo de inventario y la comunicación con los proveedores y cliente. Sin embargo, dado el modelo de negocios, el desarrollo de tecnología no es algo característico del mismo.

4. **Abastecimiento:** Para que GDF funcione de forma adecuada, debe cerciorarse de contar con los recursos necesarios para el desarrollo del negocio. En primer lugar, los artículos de GDF serán importados ya como productos terminados, al igual que sus respectivos paquetes. Se hará un gran pedido cada seis meses y otros más pequeños para la prueba de nuevos modelos o en caso de falta de stock. A su vez, en un principio, deberá contar con las estructuras para la presentación de los artículos en los negocios seleccionados (barberías y peluquerías). Es importante que haya una buena comunicación con estos locales para poder entender las tendencias y para evitar la pérdida de ventas por falta de stock. Asimismo, como bien hemos mencionado, el almacenamiento y la distribución de los artículos serán desde el local de Giovanna Di Firenze, lo cual significa una reducción de los costos y gastos del negocio.

Cabe destacar que resulta esencial hacer un seguimiento de los costos que implica el abastecimiento para llegar a cubrir todos los gastos que han de generar las actividades tanto primarias como secundarias.

Así, tras analizar la cadena de valor, se puede establecer que hay ciertas actividades que sustentan la ventaja competitiva de GDF. Estas actividades son aquellas que los potenciales consumidores valoran y que, por ende, GDF debe invertir mayor esfuerzo y recursos para realizarlas. Entre ellas, se puede mencionar:

- Esfuerzo de llegar primero al consumidor, antes que la competencia, para captar a potenciales clientes que todavía no reconocen su necesidad por productos como los de GDF. Esto puede verse apalancado por el *first mover advantage* del que goza GDF.
- Hacer ver a los consumidores los beneficios de GDF y cómo estos pueden satisfacer necesidades que el cliente todavía no ha identificado que tiene. Para ello, se debe trabajar en una fuerte campaña de comunicación que despierte las necesidades ya existentes del consumidor para que el mismo asocie a GDF como la solución.
- Asegurar calidad óptima y consistente en los productos y servicios de GDF para así poder sustentar el posicionamiento que se busca alcanzar. Es la calidad e innovación en los modelos uno de los aspectos que diferencian a GDF de la competencia, por lo que es crucial cuidar del mismo.
- Proporcionar canales de distribución adecuados y de fácil acceso para la compra de productos GDF, pensando en los hábitos de compra del cliente. Considerando la propuesta de valor de GDF, es indispensable que el canal de venta sea el correcto para asegurar el éxito del emprendimiento.

Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)

Como bien establecen Sánchez Vázquez et. al, un Canvas sirve para definir un modelo de negocios al contribuir al entendimiento e interrelación de los componentes de su cadena de valor.⁵ Se trata de una herramienta que busca determinar cómo el negocio funciona en su totalidad pero no responde a cómo esto sucede. Así, el canvas de GDF puede ser apreciado en la siguiente tabla:

Propuesta de valor			
<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios de calidad • Diseñado específicamente para los hombres argentinos • Único en el mercado argentino 		<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad y comodidad de compra online • Respaldo de Giovanna di Firenze. 	
Socios clave	Actividades clave	Segmento clientes	Relación con clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Giovanna di Firenze: transmitirán el know-how de la industria y aportarán capital para financiar emprendimiento • Peluquerías y barber shops: funcionarán como vendedores de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar al consumidor antes que la competencia, first mover advantage. • Mostrar beneficios de usar GDF, revelar sus necesidades ya existentes a los consumidores • Proveer calidad óptima en el producto y servicio • Proporcionar canales de distribución adecuados y de fácil acceso para la compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Hombre • Entre 15 y 40 años • Poder adquisitivo medio-alto o alto • Preocupa por e invierte en su apariencia • Siguen las tendencias de la moda • Busca satisfacer necesidades de afiliación y reconocimiento • Usuario target puede diferir del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción a través de las redes sociales • Interacción en persona cuando se acerquen a los puntos de venta presenciales
Recursos clave		Canales	
<ul style="list-style-type: none"> • Know-how de Giovanna di Firenze • Distribución eficiente • Recursos financieros suficientes • <i>Influencers</i> comprometidos con la marca • Relación estrecha con el cliente 		<ul style="list-style-type: none"> • Online: E-shop, MercadoLibre, Facebook • Peluquerías y barberías, entre otros. • Local Giovanna di Firenze • En persona a conocidos 	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • Costos de investigación y selección de productos • Adquisición de productos y <i>packaging</i> • Nacionalización de la mercadería • Distribución de mercadería • Impuestos • Publicidad • Diseño y desarrollo de página y redes sociales • Registración marca • Personal fijo y comisiones a vendedores 		<ul style="list-style-type: none"> • Ventas online (E-shop y Mercado Libre) • Ventas a conocidos • Ventas a través de Barber Shops y peluquerías • Ventas a través de Giovanna di Firenze 	

⁵ José Manuel Sánchez Vázquez, María Luisa Vélez Elorza, & Pedro Araújo Pinzón. (January 01, 2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24, 1, 37-47.

Metodología

Las metodologías empleadas para la realización del siguiente estudio se basan en el análisis de artículos, ensayos, e investigaciones relacionadas a la industria, a los consumidores, al sector y al entorno en el cual ha de operar GDF. Por ejemplo, se utilizarán datos aportados por Forbes Argentina para obtener más información sobre los proveedores del negocio. Asimismo se obtendrán datos de los consumidores a través de Euromonitor International, la entidad CACE, los estudios realizados por McKinsey y a través de la tesis realizada por los autores Blackwell, Miniard y Engel. Más aún, se recolectarán datos económicos e impositivos provenientes del Banco Santander Río, el World Economic Forum, el SAS, Infoleg, el Indec, la AGIP y la AFIP.

A su vez, con el objetivo de desarrollar las estrategias y los objetivos en mayor profundidad, utilizaremos los estudios realizados por diversos autores. Por ejemplo, utilizaremos los conceptos de Porter para evaluar las actividades relevantes para la generación de valor para el cliente final. También, utilizaremos la tesis de Nagel, T. y Holden para realizar un análisis del precio para luego proyectarlo en los artículos de GDF. Más aún las obras de Hoffman, Hochwald y Blackwell y los datos reflejados por Mercadopago serán de gran utilidad para determinar la estrategia de comunicación y de distribución que se requerirá para el éxito del negocio.

Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado

En la siguiente sección se pretende analizar la industria, entorno y mercado en los que operará GDF con el objetivo de hallar los elementos que pueden afectar el funcionamiento del negocio. Para ello, en primer lugar se encuentra el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter, el cual establece un marco para analizar el nivel y grado de competencia dentro de una misma industria, y, así, poder desarrollar una estrategia sólida de negocio. En segundo lugar, se presenta el análisis PEST, donde se analizarán los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que caracterizan al entorno. Por último, se presenta el análisis FODA, el cual trata sobre las fortalezas y debilidades internas del negocio y las oportunidades y amenazas externas del mismo.

Análisis de la industria: 5 fuerzas de Porter

1. Poder de negociación de los clientes:

En lo que respecta a los consumidores finales, el poder de negociación ha de ser bajo. Esto se debe a que no hay otra firma en el país que ofrezca los mismos artículos que ofrece GDF. En definitiva, como la firma no posee competidores similares, el consumidor final no puede comprarle a otro. Para poder conseguir los accesorios en cuestión, los clientes no poseen otra opción que la de viajar al exterior. Además, cabe destacar que se trata productos que son de consumo masivo, por lo cual hay una gran cantidad de consumidores finales, reduciendo así su poder de negociación.

2. Poder de negociación de los proveedores:

GDF cuenta con diversos proveedores: del producto base de GDF y su packaging, de los muebles de exhibición, proveedores de software y de medio de pago, y de servicio postal.

Los insumos de mercadería y packaging serán importados de China, donde los proveedores tienen un poder de negociación muy alto dado que GDF es un cliente pequeño para ellos. Por tanto, se debe hacer uso de la marca paraguas, para poder hacer compras más grandes (por ejemplo en packaging), y así lograr economías de escala que permitan conseguir mejores condiciones de comercio.

Además, en lo que respecta a los exhibidores que serán otorgados a las peluquerías y barber shops, estos son hechos por un carpintero argentino que hoy en día ya trabaja con Giovanna di Firenze. Al tener una relación estrecha y un contacto directo con este proveedor, el poder de negociación del mismo es medio.

Más aún, se deben considerar los proveedores de software. Para Shopify, el poder de negociación es medio, ya que, de estar disconforme, GDF puede optar por otro proveedor con un producto similar, pero esto significa costos de rediseño y adaptación. En cuanto a Mercado Libre, el poder de negociación es alto dado que, a pesar de que existen proveedores similares, estos no suelen alcanzar tantos potenciales consumidores y, por ende, tener un nivel de ventas tan alto como el de MercadoLibre.⁶

Asimismo, para realizar los cobros, se debe acudir a medios de pago como Visa, American Express o MercadoPago. GDF representa un porcentaje muy pequeño de su facturación, y sería imposible para GDF operar sin ellos, por lo que estos tienen un alto poder de negociación.

Por último, el éxito de GDF depende del servicio postal de Correo Argentino, que suele ser lento, poco confiable y costoso. Al haber pocos proveedores y, al Correo Argentino estar asociado a las plataformas e-commerce, su poder de negociación es alto.

⁶ Virginia Porcella. (2017). Amazon vs. Mercado Libre: ¿Quién gana la pelea?. 12/1/2018, de Forbes Sitio web: <http://www.forbesargentina.com/amazon-mercado-libre-quien-gana/>

3. Amenaza de productos sustitutos:

Productos como relojes, pañuelos, cinturones o joyas de hombres son capaces de satisfacer la misma necesidad que los accesorios de GDF. Sin embargo, la compra de uno de estos productos no necesariamente reemplaza la compra de GDF, dado que pueden ser utilizados de manera complementaria. Además, al apuntar a un segmento ABC1 y C2, se estima que la amenaza de sustitución por alguno de estos productos es relativamente baja.

4. Amenaza de nuevos competidores:

La inversión inicial no es elevada (~USD 20.000), lo cual hace que las barreras de entrada sean bajas. Asimismo, cualquier marca medianamente establecida en Argentina va a poder vender productos similares con bastante facilidad, dado que el *know-how* requerido para vender estos productos no es complejo. Sin embargo, cabe destacar que GDF tendrá las ventajas de ser el *first mover* en el mercado argentino. Esto le permitirá establecerse como un competidor fuerte y dificultará el ingreso de nuevos competidores.

Asimismo, GDF cuenta con ventajas de la firma ya existente, Giovanna di Firenze, quien conoce cómo es el funcionamiento del negocio de joyas y accesorios. Así, a raíz de su trayectoria en la industria, tienen contacto con proveedores de insumos, y con potenciales canales de promoción y distribución que pueden darles mejores condiciones y, por ende, dificultar la entrada de competidores.

Sin embargo, a pesar de operar en Argentina, ciertas marcas internacionales que venden productos similares a los de GDF hoy en día no los comercializan en Argentina. Un ejemplo de esto es Hugo Boss, quien en países como Australia y Estados Unidos vende productos similares pero todavía no los ha traído al mercado argentino.⁷ Eventualmente, si decidieran traer estos productos al país, sería muy fácil para ellos hacerlo dado que ya conocen el

⁷ Hugo Boss. (2018). Product details. 2/2/2018, de Hugo Boss Sitio web: https://www.hugoboss.com/agate-stone-bracelet-with-metal-logo-beads/hbeu50383646_001.html?cgid=24000#load-more-productsearch=24&prefn1=mpg&prefv1=Jewellery&start=1

mercado, segmento, industria y están muy bien posicionados, aumenta la amenaza para GDF.

5. Rivalidad:

Actualmente, la industria de accesorios masculinos como los que ofrece GDF se encuentra en crecimiento, lo cual permite a GDF captar nuevos consumidores fácilmente. Asimismo, hay pocos jugadores en la industria y estos son menores (pequeños emprendimientos personales), permitiendo a GDF posicionarse sin demasiado esfuerzo, apalancándose en el *first mover advantage*. Por tanto, GDF debería competir a través de la diferenciación, y no por precios, lo cual hace la rivalidad aún menor.

Algunos de los pequeños competidores que se han encontrado son:

- MURAT COLLECTION:⁸

Marca exclusivamente de pulseras para hombres, con diseños similares a los de GDF pero de menor calidad. Los precios fluctúan entre \$200 y \$600, dependiendo del producto. Esta marca vende únicamente a través de Instagram (6.166 seguidores) y a través de mensajes directos coordina la entrega. Asimismo, publican los productos en páginas de reventa de Facebook, pero no posee una página de Facebook propia ni una tienda online personal para realizar las ventas. Pareciera ser un emprendimiento bastante informal con baja escala, haciendo baja la rivalidad.

- ADONIS DESIGNS:⁹

Marca que vende pulseras para hombres y mujeres con un estilo similar a GDF y con precios que rondan entre \$400 y \$450. Es una marca que trabaja a muy pequeña escala y, al tener productos que no son exclusivos para hombres, puede desincentivar la compra masculina. Sin embargo, posee dos canales de ventas: su página de Facebooks que permanece inactiva desde el 17 marzo de 2017 (53 seguidores), y una cuenta de Instagram que permanece

⁸ Murat Collection. (2018). 13/2/2018, de INSTAGRAM Sitio web: <https://www.instagram.com/muratcollection/?hl=es>

⁹ Ver más en: Adonis Designs. (2018). 13/2/2018, de INSTAGRAM Sitio web: https://www.instagram.com/adonisdesigns_/?hl=es

inactiva desde el 6 de septiembre de 2017 (2.129 seguidores). De reiniciar su actividad y buscar crear escala, la rivalidad podría ser mediana.

- SALVAJE CITY:¹⁰

Marca que, además de vender productos de indumentaria, venden accesorios masculinos de baja calidad con precios entre \$120 y \$475. Para ser un *start-up*, pareciera ser una marca con cierto peso dado que tienen unos 38.832 seguidores en Instagram. Sin embargo, los accesorios son complementarios al negocio principal, y se apunta a un segmento C2 y C3, por lo que no parecieran ser competencia directa o relevante de GDF por el momento.

Por tanto, analizando los únicos competidores que pueden ser encontrados en Argentina, pareciera ser que a rivalidad actual es bastante baja.

Análisis del entorno: PEST

Aspectos Políticos

En Argentina el rol del gobierno ha tenido grandes efectos sobre el funcionamiento de los negocios, especialmente sobre aquellos que se basan en la importación. A partir de enero de 2012 a diciembre de 2015 se implementó el Régimen de DJAI donde Argentina restringió severamente las importaciones e implementó una metodología de compensación de importaciones por exportaciones. Así, se dificultaba la importación para aquellos que no exportaban. A pesar de que que actualmente las restricciones a la importación son menores, políticas como estas pueden ser problemáticas para un negocio que se basa en la importación como lo es GDF.

Asimismo, el gobierno argentino se caracteriza por gravar bienes suntuarios con altos impuestos. Eventualmente, si los productos de GDF entran en alguna de estas categorías, podrían enfrentarse a un nivel impositivo altísimo que impactará sobre la estructura de costos. Por tanto, a la hora de decidir con qué

¹⁰ Ver más en: Salvaje City. (2018). Colección. 1/3/2018, de Salvaje City Sitio web: <https://www.salvajecity.com/salvaje-acc/>

materiales trabajar, se debe tener en cuenta que, acorde al Art 35. de la Ley 24.674, se consideran bienes suntuarios a aquellos objetos que utilicen platino, paladio, oro, plata, cristal, jade, marfil ámbar, carey, coral, espuma de mar o cristal de roca, como también aquellos que incluyan piedras preciosas o semipreciosas.¹¹ Sobre estos bienes, se aplicará un impuesto interno con una alícuota del 20% en cada una de sus etapas de comercialización.

Aspectos Económicos

En la última década, el nivel de inflación en la Argentina ha ido en ascenso. Los últimos valores revelados por el INDEC informan que la inflación anual acumulada en el 2016 fue del 36,2% y del 2017 fue del 24,8% en el año 2017.¹² En base a lo mencionado, dado los altos niveles de inflación, definir una estrategia en el mediano y largo plazo suele ser difícil dada la incertidumbre en la fluctuación de precios. Se corre el riesgo de poner un precio muy alto que en el corto plazo lo haga menos competitivo, o establecer un precio que en el mediano plazo sea muy bajo y por ende, a la hora de subir los precios nuevamente, hayan clientes disconformes.

Más aún, la inflación repercute sobre el poder adquisitivo de las personas y, por ende, puede desincentivar las a comparar bienes de primera necesidad. Sin embargo, considerando que el mercado target es ABC1 y C2, se estima que una inflación moderada no desalentará la compra de los productos de GDF. Sin embargo, la inflación lleva a precios más altos que pueden no ser competitivos con precios de productos similares en el exterior, lo cual puede ser preocupante dado que los potenciales de GDF suelen tener la posibilidad de viajar.

Asimismo, el costo de los productos a importar está en dólares, mientras que el precio de venta está en pesos. Dada la fluctuación en el tipo de cambio, el costo puede cambiar a lo largo del tiempo, mientras que el precio se deberá

¹¹ InfoLeg. (2017). Impuestos. 20/12/2017, de Ministerio de Justicia y de Derechos Humanos, Presidencia de la Nación Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38621/texact.htm>

¹² INDEC. (2018). Índice de precios del consumidor. 20/1/2018, de INDEC Sitio web: https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5

mantener constante. Esto lleva a una incertidumbre sobre los márgenes del negocio, los cuales variarán junto con el tipo de cambio.

A su vez, el nivel de carga impositiva en Argentina resulta alarmante en comparación con otros países. El World Economic Forum, Argentina tiene el nivel impositivo para una empresa es el más alto del mundo.¹³ Esto tiene un fuerte impacto sobre el precio de los productos, dado que para poder sostener esta presión impositiva tan alta se debe trasladar al menos parte de la carga al consumidor. Esto quita competitividad frente a productos similares que pueden ser adquiridos en el exterior.

Aspectos Sociales

En la última década hay una clara tendencia al uso de accesorios por parte del segmento masculino. Esto puede verse en las distintas publicidades y tendencias en las que aparecen hombres o al observar la vestimenta de figuras famosas. Cada vez más hombres quieren vestirse bien y estar a la moda, dado que ello repercute en su imagen frente al resto. Al respecto hace mención Euromonitor, el cual establece que la percepción de los hombres hacia la moda ha ido cambiando, y ahora poseen un mayor interés por su apariencia y por las últimas tendencias. Asimismo, tal como establece el estudio, cada vez más hombres confían en los accesorios para actualizar su apariencia.¹⁴

El auge de los accesorios también se vislumbra en el hecho de que marcas como Hugo Boss, Tommy Hilfiger, Calvin Klein y Zara, entre otros, están lanzando productos muy similares a los que GDF busca vender. (Ver anexo 1)

A su vez, en la última década, caracterizada por la globalización, las distancias entre los países se ha ido reduciendo drásticamente. A raíz del acercamiento entre diversas culturas se puede ver, por ejemplo, la unificación en prendas de vestir, accesorios y sus complementos. Al respecto hace mención la firma

¹³ Klaus Schwab. (2018). The Global Competitiveness Report (p47). 5/3/2018, de World Economic Forum Sitio web: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

¹⁴ Euromonitor International. Accessorising for Success: Men's Spending on Accessories Rises in the US. 29/07/2018 de EuromonitorInternational Sitio web: <https://blog.euromonitor.com/2015/11/accessorising-for-success-mens-spending-on-accessories-rises-in-the-us.html>

McKinsey en su artículo “*Succeeding in tomorrow's global fashion market*”, en el cual identifica las tendencias globales. Entre ellas se encuentra la digitalización, en donde los consumidores jóvenes utilizan las plataformas digitales para obtener información de las tendencias, compartir experiencias y comparar precios. De ellos, el 35% de los consumidores obtienen recomendaciones de las redes sociales.¹⁵

Aspectos Tecnológicos

Argentina cuenta con altos costos de distribución dados los altos costos de combustible, los peajes, las largas distancias entre zonas urbanas y la escasa conectividad entre ellas. Todo esto hace que los envíos tomen mucho tiempo y, a su vez, que resulte muy caro enviar productos al interior del país, donde se estima que habrá una demanda sustantiva de los productos de GDF.

Asimismo, el servicio de correo postal en Argentina, apropiado para el e-commerce, está concentrado en, aproximadamente 3 competidores (Correo Argentino, OCA y Andreani), lo cual hace que la posibilidad de elección entre proveedores sea escasa. A su vez, estos servicios suelen ser caros e ineficientes dado el poder oligopólico que existe y los elevados costos de transporte. Asimismo, dada la pobre infraestructura vial, los envíos suelen tomar bastante tiempo, lo cual puede desincentivar la compra o reducir la satisfacción del cliente. Todo esto resulta en que el costo de distribución sea elevado en comparación con el costo de adquisición del producto. Y, en definitiva, los costos totales de distribución serán trasladados directamente en el precio final que pagará el consumidor por la adquisición del artículo.

Más aún, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico demuestra que en el 2016 la facturación del comercio electrónico aumentó un 51% y que el 90% de los argentinos adultos a los que se contactó compró online alguna vez.¹⁶ Esto demuestra que el e-commerce está en ascenso. Esto torna esencial el acceso

¹⁵ McKinsey, *Succeeding in tomorrow's global fashion market*. 29/07/2018 de McKinsey Sitio web: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/succeeding-in-tomorrows-global-fashion-market>

¹⁶ CACE. (2017). Estadísticas de comercio electrónico. 23/2/2018, de CACE Sitio web: <http://www.cace.org.ar/estadisticas>

a Internet, especialmente considerando que el principal canal de ventas que se piensa usar es a través de plataformas *online*. Sin embargo, considerando que el segmento al que se apunta es ABC1 y C2, y el rango etario es relativamente joven, se puede asumir que el segmento target no tiene una restricción de acceso a Internet.

Análisis de factores internos y externos: FODA

Fortalezas

- Respaldo de una marca ya establecida en el mercado y que posee un know how de la industria. Así, la curva de aprendizaje será más corta.
- Los productos ocupan poco espacio y son livianos, lo cual hace que el costo de logística sea relativamente bajo considerando el precio de venta.
- Productos diferenciados que generan alto mark-up
- Reducción de costos al contar con el local que Giovanna di Firenze para el almacenamiento y como punto de venta de GDF.

Oportunidades

- No hay ninguna empresa que ofrezca este tipo de artículos en Argentina, *first mover advantage*.
- Es una tendencia y mercado en crecimiento y con necesidades que no están siendo atendidas.
- En caso de que competidores globales decidan trabajar sobre el mismo mercado, GDF podría ahorrarse costos publicitarios para evidenciar de la necesidad de los clientes.

Debilidades

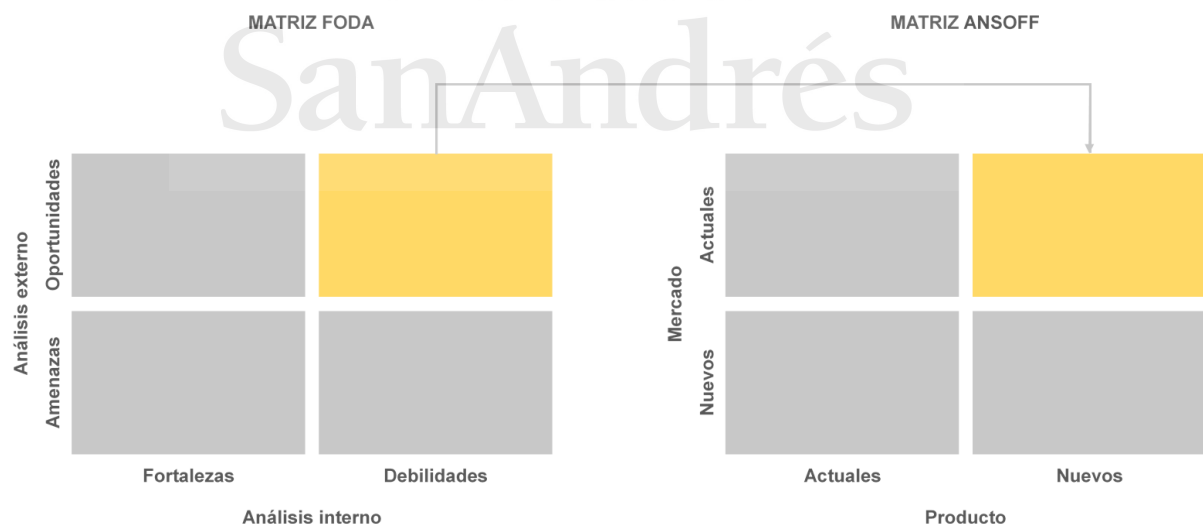
- El consumidor al que se apunta suele tener la posibilidad de viajar, donde puede comprar productos similares afuera. Sin embargo, la compra de estos productos no suele ser una con demasiada premeditación, por o que únicamente lo comprarán en el exterior si es que se encuentran con un producto similar que les guste.

- Es difícil hacer que los consumidores reconozcan que sus necesidades pueden ser satisfechas a través del uso de productos de GDF. Esta tarea significará un gran desafío para GDF dado que requiere una construcción de marca fuerte y, a su vez, una alta inversión de tiempo y dinero.

Amenazas

- Entrada de competidores globales. En el exterior, marcas como Hugo Boss, Zara y Calvin Klein tienen productos similares. Todavía no han probado insertar estos productos en Argentina pero podrían hacerlo fácilmente.
- El costo está en dólares y el precio de venta en pesos. Por tanto, dada la inestabilidad cambiaria y la tendencia a la suba del dólar, el costo puede aumentar pero no se puede aumentar el precio con tanta facilidad.
- Se depende de las importaciones, si estas se cierran, como ha pasado en otros momentos, el modelo de negocio no podrá funcionar.

La siguiente imagen muestra el posicionamiento de GDF en la matriz FODA y en la matriz de Ansoff:



Tras ponderar las variables mencionadas previamente, es válido afirmar que GDF se encuentra en el cuadrante de reposicionamiento dentro de la Matriz FODA. Esto se explica, principalmente, por que la firma posee ciertas

debilidades como lograr posicionar la marca y conseguir clientes fieles que son desafíos que requieren tiempo y dinero. Aun así, el ambiente en el cual opera la firma es positivo, por lo que hay oportunidades, principalmente que no ninguna empresa que ofrezca accesorios masculinos similares en Argentina y el mercado esté en crecimiento.

Considerando la Matriz de desarrollo de Ansoff, GDF se encuentra en el cuadrante denominado Desarrollo de productos. Esto se debe a que son artículos nuevos, los accesorios, en un mercado actual, donde Giovanna Di Firenze ya opera.

En un principio, la firma es débil dado que resulta difícil hacer que los consumidores reconozcan que sus necesidades pueden ser satisfechas a través del uso de productos de GDF. La firma deberá entonces invertir sus recursos para la construcción de una marca fuerte y para posicionarse como una firma líder en el mercado. Asimismo, GDF debe aprovechar el ambiente positivo, libre de competidores, para lograr fortalecer su imagen y, así, lograr adentrarse en la etapa de expansión.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 3: Estrategia de Marketing

En el siguiente capítulo se llevará a cabo un análisis de las variables de segmentación con el objetivo de comprender las necesidades de los segmentos específicos. Luego, se realizará un análisis del marketing operacional de GDF al profundizar sobre el marketing mix de la empresa. Se realizará un análisis detallado del producto que se pretende ofrecer, la estrategia de precios que se debe llevar adelante, la estrategia de distribución que permitirá alcanzar los productos al consumidor, y la estrategia de comunicación que se desarrollará. De esta manera, con una profunda comprensión de estas cuatro áreas, se podrá delinear una estrategia de marketing completa y consolidada que permitirá el desarrollo del negocio. Por último, presentará el posicionamiento que se le pretende otorgar a GDF.

Variables de Segmentación

Para realizar una estrategia de marketing eficiente, resulta fundamental definir el segmento target para el negocio. Para ello, se pueden considerar los Criterios de Segmentación propuestos en el modelo Engel-Blackwell (2002)

En cuanto a los criterios objetivos, GDF dirigirá sus productos al segmento masculino argentino de entre 15 y 40 años ubicados, principalmente, en ciudades, con un poder adquisitivo medio-alto (Clase ABC1 y C2). Más aún, dicho segmento acostumbra a adquirir artículos relacionados a la moda por medio del e-commerce, y frecuentan las redes sociales.

En cuanto a los criterios subjetivos, los productos buscan captar a aquellos clientes que valoran su apariencia y su vestimenta. Buscan verse bien y estar acorde a las tendencias, valorando la calidad de los productos que adquieren. Se trata de consumidores que están dispuestos a adquirir accesorios por su origen y los elementos que lo componen. Son hombres seguros de sí mismos, detallistas, buscan ser reconocidos y aceptados.

Así, las variables de segmentación pueden ser vistas en la siguiente tabla:

	GENERALES	ESPECÍFICOS
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • GEOGRÁFICOS: Ciudades dentro de Argentina • DEMOGRÁFICOS: hombres entre 15 y 40 años • SOCIO-ECONÓMICOS: ABC1 y C2 	<ul style="list-style-type: none"> • COMPORTAMENTALES: Valoran la comodidad de adquirir los productos online. Utilizan los productos en cualquier momento de día y para diversas ocasiones
SUBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • PERSONALIDAD: hombres seguros de sí mismos, detallistas, buscan estar a la moda, sentirse aceptados y reconocidos • ESTILO DE VIDA: Hombres liberales, abiertos y modernos 	<ul style="list-style-type: none"> • MOTIVACIONALES: Verse bien, estar acorde a la moda y poseer una vestimenta adecuada • ACTITUDES, PERCEPCIONES Y PREFERENCIAS DE LA PERSONA HACIA EL PRODUCTO: Valoran la calidad del producto, su origen y características

El Usuario y el Consumidor

Tras analizar las variables de segmentación, es importante definir al usuario esperado de GDF. Al tratarse de hombres de entre 15 y 40 años con un ingreso medio-alto, este segmento se puede dividir en tres tipos de hombre de acuerdo con su relación con la moda y el cuidado personal. En primer lugar, se encuentran los hombres metrosexuales, ellos son prolijos, detallistas, son exigentes, exquisitos, buscando siempre estar a la moda valorando el precio y la calidad de los productos que adquieren. En segundo lugar se podría encontrar el hombre clásico, quien sigue las tendencias cuando ya han sido claramente establecidas, le importa su imagen y verse bien pero no pretende ser innovador u original. En tercer lugar, existe el hombre rebelde, quien no se encuentra en mayor medida interesado por la moda ni las tendencias dado que su imagen no es lo primordial.

Teniendo esto en consideración, GDF pretenderá apuntar a los primeros dos segmentos, ya que poseen, en mayor o menor medida, la necesidad de verse bien y estar a la moda. Estos se preocupan por el cuidado de su cuerpo y apariencia e invierten una proporción sustancial de su dinero en, por ejemplo, indumentaria de marcas reconocidas, productos para el cuidado del cuerpo (como cremas, cosméticos o una membresía de gimnasio), y en servicios de peluquería o barber shops.

Así, a la luz de la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades, se puede entender que las necesidades base del segmento dirigido han de ser tanto de afiliación como de reconocimiento: la necesidad de pertenecer a un grupo social, ser aceptado y poseer status.¹⁷ Así, el uso de accesorios contribuirá a la satisfacción de las necesidades previamente mencionadas.

Es importante destacar que los usuarios de los accesorios de GDF pueden no ser quienes comprenden directamente el producto. Es decir, el usuario puede no ser el consumidor. Dado que, por ejemplo, el consumidor puede ser la pareja, los amigos o los familiares del usuario.

Plan de Marketing

A continuación se presenta el análisis del Marketing Mix. Es decir, se detalla las cualidades de los productos de GDF, el precio que se les otorgará, y la estrategia de distribución y comunicación que se utilizará.

Descripción del Producto

El producto

GDF ofrecerá accesorios diseñados exclusivamente para hombres. Siendo estos colgantes, pulseras y anillos de diversos colores, materiales y diseños que se adapten a los gustos y estilos del consumidor. Los mismos podrán ser empleados en todo momento del día, dependiendo la personalidad y el estilo del cliente. Tras un análisis profundo de las tendencias mundiales del género masculino, GDF ofrecerá artículos de calidad y acorde a las tendencias mundiales, con el objetivo de acompañar al hombre en su día a día.

La composición y las características de los distintos artículos se encontrarán detallados tanto en la página web como en las redes sociales. El consumidor sabrá en detalle las cualidades del producto que comprará. Cabe destacar que, en base a los elementos materiales que componen a los artículos, la firma

¹⁷ Blackwell, R; Miniard, P; Engel, J. Comportamiento del Consumidor. Ed: Thomson. México D.F. 2002. Capítulo 8.

propondrá una historia que detalla las cualidades de la materia que forma el producto. (Ver anexo 2)



Características especiales

GDF importará sus productos de China, pretendiendo ofrecer a los clientes los más variados estilos y la mejor calidad. Los accesorios serán diseñados por profesionales y confeccionados con elementos naturales que en su conjunto proporcionarán un producto de calidad óptima. En base a las preferencias y estilo del consumidor, se buscará estar a la vanguardia con los materiales, utilizando lava volcánica, fibra de carbono, rudrakshas, piedras talladas, cuarzos, tungsteno, acero, madera, cuero y bronce. Todos los artículos serán resistentes al agua y a temperaturas adversas, pretendiendo, así preservar el color y textura original del producto, haciéndolos ideales para cualquier ocasión.

Marca

GDF será introducida al mercado como una marca respaldada por la marca de joyas Giovanna Di Firenze, que ya está establecida y posicionada en el mercado. Luego de más de 45 años de trayectoria, Giovanna se destaca por sus productos de alta calidad y por su constante innovación, ofreciendo piezas exclusivas especialmente diseñadas por expertos. Así, el respaldo de esta marca contribuirá a la confianza que los consumidores tendrán sobre GDF, incentivando su adquisición.

GDF pretende consolidarse como una marca creada especialmente para los hombres que busca seguir tendencias, ofreciendo productos originales y de alta calidad para formar parte del día a día del segmento masculino.

Considerando que se trata de un start-up, es imprescindible que el logo de la marca se encuentre presente en todos los artículos para evitar que los consumidores olviden dónde los compraron (Ver Anexo 3). Así, este estará grabado en el interior de cada producto para reforzar el *awareness* y crear *mayor brand equity*.

Envase

El envase estará confeccionado en bolsas de papel de 250 gramos con un diseño moderno con forma ovalada. Se tratará de un envase negro masculino que llame la atención, y tendrá inscripto el logo de GDF y las páginas donde se pueden visualizar más productos. Esto servirá como recordación de marca para que los clientes en un futuro sepan dónde volver a encontrar los accesorios.



140x30x100mm ■ black

Formato

El formato dependerá del modelo del producto, donde un mismo modelo podrá ser encontrado en distintos tamaños, materiales y colores. Los materiales y colores podrán dar una variedad de opciones de la cual elegir, considerando gustos y precios que se adapten a la necesidad del consumidor. Asimismo, en el caso de artículos como los anillos, es indispensable tener diferentes medidas que se adapten a las distintas manos o inclusive a los diferentes dedos en los cuales se puede utilizar el accesorio.

Así, todo esto permitirá al consumidor encontrar artículos con los que se identifique, teniendo la sensación de que el producto fue especialmente diseñado para sus necesidades.

Calidad

Giovanna di Firenze se caracteriza por poseer joyas y accesorios de primera calidad. Teniendo esto en mente, a pesar de que los artículos de GDF no son joyas sino accesorios, estos estarán en línea con la alta calidad de la marca paraguas. Esto es indispensable dado que los artículos van a respaldarse en el peso y la confianza que Giovanna Di Firenze transmite.

Asimismo, la calidad en los materiales y diseño permitirá que los productos de GDF se distingan de cualquier otro accesorio similar que pueda ser encontrado en el mercado. Así, GDF se diferenciará por la propuesta de valor que presenta, y no por el precio.

Estrategia de Precio

Análisis de precios

El objetivo del precio es transmitir información sobre el producto y la marca, tanto GDF como Giovanna Di Firenze. La calidad del producto ha de estar reflejada en el precio del mismo, ya que no se trata únicamente de la compra de un accesorio, sino que de una imagen propia que se busca proyectar. Así, para definir la estrategia de precios es fundamental tener en cuenta tres aspectos:

1. El costo

El costo es un límite sobre el precio del producto, vender por debajo de su valor implicaría pérdidas para GDF y esto sería insostenible en el mediano plazo. Por tanto, es necesario identificar los cinco grandes costos con los que cuenta la marca: adquisición, nacionalización de los productos y distribución de los mismos, promoción, costos impositivos y recursos humanos.

El costo de adquisición de los productos y su packaging va a variar dependiendo de la cantidad que se compre. Se pueden beneficiar de economías de escala para obtener precios más bajos. Por tanto, es importante poder anticiparse a la demanda y hacer pedidos de mayor envergadura para agrandar los márgenes.

Más aún, los costos de nacionalización ha de depender del medio que se utilice para importar la mercadería. Los pedidos en barco toman alrededor de tres meses en llegar al país, mientras que en avión tardan un mes. Traer la mercadería por avión es sustancialmente más caro considerando el bajo costo de los productos. Por tanto, nuevamente resulta crucial la anticipación a la demanda para poder hacer los pedidos con más tiempo y reducir costos. Más aún, la nacionalización de los productos implica tasas de estadísticas y aranceles específicos y, además, hay un impacto financiero por anticipos de Ganancias, Ingresos Brutos e IVA.¹⁸¹⁹

Asimismo, con los canales físicos GDF afrontará costos como el armado de mostradores en las peluquerías y barber shops. En los canales online deberá afrontar costos de la creación de la tienda online y redes sociales, y los costos publicitarios. Vale resaltar que los costos de distribución serán trasladados al consumidor a través de Correo Argentino.

Más aún, GDF deberá afrontar costos legales e impositivos derivados de la

¹⁸ Banco Santander Río S.A. (2018). Trámites aduaneros en Argentina. 20/3/2018, de Santander Rio TradePortal Sitio web: https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/argentina/tramites-aduaneros-importacion?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser

¹⁹ AFIP. (2018). Consulta Arancel Integrado. 4/3/2018, de AFIP Sitio web: <http://www.afip.gov.ar/aduana/arancelintegrado/default.asp>

constitución de la sociedad, registración de la marca, Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos, Valor Agregado y Débitos y Créditos.²⁰²¹

Por último, GDF contará con un community manager para administrar las plataformas online, ya que es indispensable que la presentación de la marca transmita la calidad que se busca y despierte el reconocimiento de la necesidad en el consumidor. Además, se deberá contratar un contador y un asesor legal para constituir la sociedad y resolver aspectos legales.

Para una mayor comprensión y detalle sobre la estructura de costos, acudir al Anexo 4.

2. El valor:

Es necesario entender cuánto vale para el cliente la satisfacción de su necesidad, para así entender cuánto estarían dispuestos a pagar. Con esta información, se puede buscar definir un precio que sea representativo del valor que los consumidores le atribuyen a los productos.

Dado que no se encuentran productos con un patrón de consumo similar en el país, se puede comparar el valor que consumidores parecidos le atribuyen a estos productos en el exterior. Por tanto, se puede ver el precio que productos semejantes tienen en países como España, donde el consumidor tiene un perfil similar.

3. El precio:

El precio va a ser establecido teniendo en cuenta la estructura de costos y el valor que el segmento target le atribuye a los accesorios de GDF.²² Para poder subsistir, es indispensable que el precio sea mayor al costo, pero que no

²⁰ INPI. (2017). Carga de aranceles. 4/3/2018, de INPI Sitio web: http://www.inpi.gob.ar/sites/default/files/Base_aranceles_0.pdf

²¹ AGIP. (2017). LEY N° 5914 / 2017 - LEY TARIFARIA VIGENTE PARA EL AÑO 2018. 4/3/2018, de AGIP Sitio web: <https://www.agip.gob.ar/normativa/leyes/2017/ley-n-5914--2017---ley-tarifaria-vigente-para-el-ano-2018>

²² Nagle, T. Y Holden, R.K. Estrategia y Tácticas para la fijación de precios. Buenos Aires. Granica. 1998. (Capítulo 2 y 4).

exceda el valor que los potenciales consumidores le asignan, dado que sino no habrá disposición de compra.

A su vez, se debe tener en cuenta la estrategia de precios de los pocos y pequeños emprendimientos que hay en el mercado para definir el posicionamiento de GDF. Así, considerando los competidores mencionados en el análisis de las fuerzas de Porter, se puede decir que los precios de estos rondan entre los \$120 y \$600.

Además, el precio deberá reflejar aquel punto donde la oferta y la demanda se encuentren, teniendo en cuenta el costo de los productos y el valor que el cliente les atribuye. Por tanto, se decidió fijar precios que variarán entre \$600 y \$1800, dependiendo del diseño del producto y los materiales que se utilicen, ofreciendo una variedad de propuestas con precios que estén en sintonía con la valoración que distintos consumidores puedan darle a los productos de GDF.

Matriz de estrategia de precio-calidad

Así, tras del análisis previamente hecho sobre el precio y las características de los productos GDF, se puede diseñar una estrategia de posicionamiento relacionada. Por tanto, al tratarse de productos de alta calidad con un precio mayor al del resto del mercado, se puede establecer que GDF cuenta con productos de categoría *premium*. Esto mismo puede ser visto en el siguiente cuadro:



Por tanto, se puede establecer que GDF buscará posicionarse a través de la diferenciación. Esto se verá apalancado por la baja competencia, el uso de distintos diseños, materiales, texturas y modelos de productos, y la historia creada en base a los elementos que conforman al producto.

Elasticidad de la demanda

A la hora de determinar la estrategia de precios, es importante entender cómo la elasticidad precio de la demanda puede impactar sobre la misma. Para ello, se pueden analizar los diez factores que menciona Nagel Holden:²³

1. El efecto de los sustitutos percibidos.

Como bien se menciona en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, dada la propuesta de valor de GDF la compra de productos sustitutos no es excluyente a la compra de los accesorios de GDF. Esto se ve apalancado el segmento target ABC1 y C2, al que se apunta. Por tanto, el efecto de sustitutos percibidos no contribuye a la elasticidad de la demanda.

2. El efecto del valor único.

GDF buscará competir a través de la diferenciación, dado que tiene productos que se destacan por su calidad y diseño, haciendo que la propuesta de valor sea distinta a la de los pocos competidores que existen. Asimismo, se puede establecer que el segmento al que se apunta valora estos atributos por sobre un precio bajo, permitiendo otorgarle un valor único a los accesorios y, por ello, reduciendo la elasticidad de la demanda.

3. El efecto del coste de cambio.

El coste de cambio es bajo, dado que la compra de un accesorio de GDF no limita al consumidor de comprar otros productos que atiendan la misma necesidad. Por tanto, al tratarse de una inversión monetaria y

²³Nagle, T. Y Holden, R.K. Estrategia y Tácticas para la fijación de precios. Buenos Aires. Granica. 1998. (Capítulo 2 y 4).

psicológica medianamente baja, la elasticidad de la demanda es relativamente baja.

4. El efecto de la comparación difícil.

La comparación del producto, y su propuesta de valor suele ser relativamente fácil dado que la información sobre el mismo se encuentra disponible en la página web y en las redes sociales. Sin embargo, la comparación se podría dificultar dado que no hay una plataforma única que contraste los productos de las distintas marcas.

Lo más difícil de comparar son los atributos particulares del producto, como la calidad en los materiales y terminación del producto. Al ver los productos online, es muy difícil percibir estas características, por lo que el consumidor puede verse atraído por precios más bajos al no detectar estas diferencias entre lo que ofrece GDF y sus competidores.

Así, dado que el consumidor suele poder comparar las ofertas de los diferentes proveedores, la elasticidad de la demanda es más grande.

5. El efecto precio-calidad.

GDF tiene el respaldo de Giovanna Di Firenze, lo cual contribuye a la creación de una imagen de prestigio. Esto se verá apalancado con los diseños novedosos y la alta calidad de los productos. Es esencial que se transmita la calidad al cliente, explicando lo superior que son los materiales y demostrando, a través de una estrategia de comunicación adecuada, el atractivo del diseño.

A su vez, el precio será un limitante a quiénes pueden acceder el producto, permitiendo realzar el valor del producto y concentrarse en el target al que se apunta. Así, dado que el ratio precio-calidad está pensado específicamente para el segmento target, la elasticidad de la demanda no debería ser grande.

6. El efecto del gasto.

Considerando que se apunta al segmento ACB1 y C2 urbano, donde el ingreso mensual según los estadísticos del INDEC es entre \$20.400 y \$870.000, un

producto promedio de GDF representaría, como máximo, un 4,16% de su ingreso mensual.²⁴ Al este no ser un gasto demasiado significativo, la elasticidad debería ser baja.

7. El efecto del beneficio final.

El beneficio final que los accesorios de GDF buscan ofrecer es el de hacerse notar, pertenecer a un grupo social, ser más atractivo y sentirse bien, todo lo cual contribuye a la satisfacción de las necesidades de Maslow previamente mencionadas. Si la construcción de marca y las estrategias de comunicación son hechas correctamente, el beneficio final estará íntimamente relacionado con el producto en las mentes de los clientes.

A su vez, al tratarse del segmento ABC1, su sensibilidad a un precio es baja. Por tanto, la elasticidad debería ser ser baja, ya que valora más el beneficio final que el precio en sí mismo.

8. El efecto del coste compartido.

Los compradores suelen pagar por todo el coste del producto. Únicamente el coste es compartido cuando se ofrecen promociones o en caso de que el pedido sea muy grande y por tanto GDF se hará cargo del envío. Esto puede incentivar el consumo, especialmente cuando se trata de la primera compra del cliente, al impulsarlo a probar GDF dado que el coste es compartido. Sin embargo, estas situaciones se darán de manera poco frecuentes, por lo que la elasticidad de la demanda debería ser media.

9. El efecto de equidad.

Se estima que aquellos consumidores que compren a GDF no han comprado o encontrado productos similares en el país, por lo que les resulta difícil comparar el precio. Sin embargo, el consumidor puede comparar los

²⁴ INDEC. (2017). Distribución de ingresos. 3/2/2018, de INDEC Sitio web: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=31&id_tema_3=60

precios de GDF con otros artículos que haya comprado en el exterior, o mismo consultando la página web de estas marcas. De todos modos, esta comparación de precios sería únicamente relevante para aquellos consumidores que vayan a viajar al exterior en el corto plazo, dado que Argentina todavía muestra dificultades para ingresar compras al país.

Así, de no poder viajar al exterior con cierta inmediatez, los consumidores probablemente no tendrán interés o posibilidad de comparar precios y, por tanto, la elasticidad será más bien baja.

10.El efecto de inventario.

Dado que los productos de GDF no se consumen, y tienen una expectativa de vida es larga dada la buena calidad del producto, los consumidores no tienen incentivo para mantener un *stock* de productos de GDF. Asimismo, dado que las tendencias en la moda están en constante cambio, mantener un *stock* de mercadería de GDF no satisficaría las necesidades base del consumidor. Por tanto, se estima que la elasticidad de la demanda será baja.

Además, por más que el precio corriente se irá adaptando gradualmente con la inflación del país, esto no debería aumentar la elasticidad de la demanda dado que se apunta al segmento ABC1 y C2.

Plazo de cobro

El plazo de cobro va a depender de dos variables que suelen estar muy correlacionadas en Argentina: el medio de pago utilizado, y el canal de venta a través del cual se efectuó la venta.

En el caso de las ventas en persona, a través de ferias o por Giovanna Di Firenze, se ofrecerán los siguientes medios de pago: efectivo, tarjeta de crédito o débito, y transferencia a través de MercadoPago. sin embargo, cuando se

trate de ventas online, utilizando la tienda online y MercadoLibre, se podrán ofrecer únicamente medios de pago electrónicos como tarjetas de crédito o débito, y MercadoPago.

Considerando los distintos medios de pago ofrecidos, se debe considerar el plazo de cobro de cada uno. Para las ventas en efectivo, el plazo de cobro es inmediato. En lo que respecta tarjetas de débito, la acreditación ocurre tras 48 horas. Para las tarjetas de crédito, si se realiza en una sola cuota, el plazo es de 18 días promedio, mientras que, si es en varias cuotas, el dinero se acredita a las 48 horas pero con un descuento de la tasa de interés nominal mensual correspondiente.

Por otro lado, Para las ventas realizadas a través de MercadoPago, el plazo de cobro dependerá del tiempo de acreditación del pago y luego, el cobro podrá ser en el momento, en 14 días o en 30 días, dependiendo de la tasa que GDF esté dispuesto a pagar (Anexo 5).²⁵ Luego, el dinero podrá ser transferido a una cuenta bancaria sin costo de transacción y dentro de los tres día hábiles.²⁶

Por último, cuando las ventas se efectúen a través de las peluquerías y barber shops, el plazo de cobro será de 14 días aproximadamente dado que se estima que cada dos semanas se harán encuentros para reponer mercadería, recolectar información acerca de las ventas, y cobrar sobre aquello que se haya vendido, independientemente del medio de pago utilizado.

Por tanto, los plazos de cobro variarán considerando el medio de pago y el canal de venta, pero el plazo será, como máximo, ~35 días.

²⁵ MercadoPago. (2018). Cuánto cuesta recibir pagos. 04/07/2018, de MercadoLibre SRL Sitio web: https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/cuanto-cuesta-recibir-pagos-con-point_2779

²⁶ MercadoPago. (2018). Si recibo el pago de una venta, Cómo retirar el dinero. 15/1/2018, de MercadoLibre SRL Sitio web: https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/retirar-para-cuenta-bancaria_273

Descuentos

En una primera instancia, probablemente se hagan descuentos u obsequios a personas cercanas y a *influencers* que pertenezcan al segmento target para así promover las ventas, crear conciencia de marca y promover el uso de accesorios.

Más aún, frente al lanzamiento, se otorgarán descuentos para generar renombre de la marca y crear una presencia a nivel nacional. Esto permitirá a GDF posicionarse y ser reconocido por los potenciales consumidores.

Además, se buscará aprovechar fechas especiales como el día del padre o día del amigo para captar nuevos clientes, incentivando la primera compra a través de promociones, descuentos o sorteos especiales. Inclusive, en caso de que no se efectúe una compra en el momento, estas campañas sirven para generar presencia en las redes sociales y promover a los potenciales consumidores a interesarse por GDF, acción que podría generar futuras ventas.

Asimismo, para promover las ventas, habrán descuentos cuando el monto de compra sea sustancial para GDF ofreciendo, por ejemplo, un pack de anillo, pulsera y collar. De esta manera, se puede incentivar a que los consumidores a adquirir varios accesorios en vez de uno.

Estrategia de Distribución

Importación de mercadería

Actualmente, los dueños de Giovanna Di Firenze asisten a ferias en distintas ciudades (Las Vegas, Basilea, Hong Kong, etc.) para detectar tendencias y contactar proveedores de joyas y accesorios. Una vez establecido el contacto, se puede mirar los catálogos de productos que los proveedores ofrecen, pudiendo customizar los mismos a la demanda argentina.

Luego, una vez tomada la decisión de qué productos importar, los pedidos se realizan de forma online, donde se encarga una cierta cantidad de cada

producto. Así, la mercadería puede ser enviada desde China por barco (120 días) o por avión (45 días), dependiendo del tamaño del pedido y el tiempo con el que se dispone. Cabe destacar que el envío aéreo cuesta significativamente más que el envío por avión, especialmente considerando el bajo costo relativo de los productos.

Ya en el país, la mercadería será retenida y controlada por la aduana. En dicho momento, se deberá pagar una percepción del IVA, de Ingresos Brutos, y de Ganancias, así como tasas de estadística y aranceles específicos. Luego, la mercadería será enviada por el despachante de aduana al local de Giovanna di Firenze, donde se almacenará y registrará el stock.

Más aún, para una sólida estrategia de distribución se debe tener en cuenta lo dicho por Hochwald para diseñar una sólida estrategia de canal.²⁷

En primer lugar, es necesario definir el segmento del mercado: hombres de diversas edades interesados por la moda y tendencia.

En segundo lugar, se debe evaluar cómo estos quieren comprar y, como bien menciona la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, el 64% de las ventas online las realizan *millennials*, donde el 14% pertenece al segmento ABC1 y 67% al segmento C2 y C3.²⁸ Por tanto, se puede comprender que el segmento apuntado utiliza e-commerce como canal de compra. Más aún, Euromonitor International establece que el e-commerce para ropa y accesorios, el cual es un fenómeno global, está en constante crecimiento en Argentina dado el cambio cultural y en los hábitos de consumo. Este cambio se debe a que los consumidores buscan la satisfacción instantánea, valorando el acceso a una mayor variedad de productos, a la posibilidad de comparar precios en tiempo real, tener una mayor flexibilidad en medios de pago, y la posibilidad de poder acceder al producto desde cualquier lugar, en cualquier momento, y a través de

²⁷ Hochwald, L. "Sintonizar el canal correcto". Revista Gestión. N°3 Vol. 5 Mayo-Junio 2000. Pp.184-188

²⁸ CACE. (2017). Estadísticas de comercio electrónico. 23/2/2018, de CACE Sitio web: <http://www.cace.org.ar/estadisticas>

cualquier dispositivo.²⁹ Esto puede verse reflejado en marcas de accesorios como IsaDora y TodoModa, quienes a finales del 2016 lanzaron sus páginas de e-commerce.^{30,31}

En tercer lugar, se debe determinar el volumen de ventas. Inicialmente, la empresa importará un total de 2700 piezas y en el primer año, se estima que las ventas serán de ~3600 unidades. Esto significa que se espera hacer una segunda recompra en el primer año para poder abastecer la demanda.

Para la estimación de la demanda se utilizaron diversas fuentes de información: datos de mercado y supuestos, pruebas en distintos puntos de venta para entender los hábitos de consumo, y basándose en experiencia previa. Así, se estimó la cantidad de unidades vendidas por los diversos canales propuestos (Para mayor información, acudir al Capítulo 4 a la sección “Unidades vendidas por canal”).

Así, tal y como establece Hochwald, la estrategia se centrará siempre en el cliente, y no en el producto, entendiendo la importancia de diseñar caminos múltiples para llegar al mercado target y generar un impacto y reconocimiento de la marca.

Puntos de venta

La compra podrá ser vía Internet por la tienda online de GDF (Shopify), MercadoLibre y Facebook. Luego, el cliente podrá seleccionar si desea que el producto sea enviado por Correo Argentino, donde el costo extra correrá a cuenta suya, o si lo retirará por el local de Giovanna di Firenze en Recoleta.

Giovanna Di Firenze funcionará como un punto de retiro de los pedidos y no se expondrán los productos de GDF de manera activa para no perjudicar la experiencia de aquellos clientes que acuden al local a comprar joyas. Sin embargo, cabe destacar que en el negocio de la joyería se establece una

²⁹Euromonitor International (2018). Luxury Jewellery in Argentina, Country report Jan 2018. 29/07/2018 en Euromonitor International Sitio web: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

³⁰IsaDora tienda online. 29/07/2018 en IsaDora Sitio web: <http://ar.isadoraonline.com/>

³¹TodoModa tienda online. 29/07/2018 en TodoModa Sitio web: <http://ar.todomoda.com/>

relación íntima con el cliente, donde la venta suele tomar bastante tiempo y atención por parte de los vendedores. Así, al entablar conversaciones, se podrá detectar si hay un potencial interés por los productos de GDF y, únicamente entonces, se les mostrarán los productos.

Además, también serán utilizados locales de terceros para la distribución de los artículos. Se harán alianzas con barberías y peluquerías de alta gama que sean exclusivamente de hombres. La decisión de vender productos en dichos locales radica en el auge de las barberías en la Argentina. Al respecto hace mención la Revista Apertura en su artículo “Boom de Barber Shops” (ver Anexo 6), en el cual se hace mención de las nuevas tendencias de la industria. En base a lo mencionado, GDF empezaría teniendo presencia en 3 locales para entender el comportamiento del consumidor e, idealmente, se apuntaría a trabajar con ~12 locales distribuidos entre Palermo y Recoleta y ~12 locales distribuidos entre Vicente López y San Isidro. Las zonas fueron elegidas estimando que allí los locales apuntan a un segmento con necesidades similares, dado que sus clientes se interesan por su apariencia y tienen un poder adquisitivo alto. Este canal de venta implica un 25% de comisión sobre el precio de venta, donde parte será destinado al vendedor como un incentivo para que realice más ventas. Además, los estilistas utilizarán los productos de GDF mientras trabajan para promocionarlos y, a su vez, habrán exhibidores en cada local.

Por último, al tratarse de un startup, un canal de distribución que resulta esencial es el boca en boca. Por tanto, es indispensable que personas cercanas sepan sobre el emprendimiento, hablen sobre el mismo e inclusive que compren.

Elección de canales de distribución

A la hora de definir qué estrategia de distribución utilizar, se tuvo en cuenta que la estructura del canal de marketing tiene **3 dimensiones básicas**³²:

³²Hoffman, D. et al. Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson, 3° edición 2007. Capítulo 11, p.353

1. **Extensión del canal:** el ciclo de distribución comienza cuando el pedido es realizado a los proveedores, se recibe la mercadería en el local de Giovanna, y se hace la distribución a los locales de terceros y a los clientes que compran online. Así, la distribución puede directa o indirecta (cuando hay intermediarios), siendo el objetivo crear canales de distribución cortos, que permitan responder rápidamente a la fluctuación de la demanda.
2. **Intensidad del canal:** Se puede decir que GDF utiliza canales de distribución intensivos al comercializar a través de las redes sociales, la tienda online y MercadoLibre, y selectivos cuando existen intermediarios como los barber shops y peluquerías.
3. **Tipos de intermediarios involucrados:** Existen varios intermediarios: aquellos que posibilitan la venta online como MercadoLibre, Shopify, Facebook y Correo Argentino, y aquellos que posibilitan las ventas físicas, como los barber shops y las peluquerías.

En definitiva, GDF utilizará los canales de distribución con dos objetivos principales: la comercialización de los artículos, haciendo accesible el producto al consumidor, y utilizar los canales como un medio de promoción de los productos. Así, se podrá desarrollar la construcción y expansión de la imagen de la marca, para captar potenciales consumidores y posicionar la firma.

Estrategia de Comunicación

Para definir correctamente la estrategia de comunicación, en primer lugar, se debe hacer referencia a la definición del consumidor y usuario de GDF. Por tanto, los productos son dirigidos a hombres (adolescentes, jóvenes y adultos) que pertenecen al segmento ABC1 y C2 que buscan satisfacer necesidades de afiliación y reconocimiento. Se tratan de hombres que buscan seguir tendencias para estar a la moda y encuentran que pueden hacerlo a través del uso de accesorios.

Así, es a este segmento al que GDF busca llegar y, para lograrlo, la estrategia de comunicación debe estar dirigida a estos hombres y a aquellos otros consumidores que pueden adquirir los productos de GDF para estos. Por tanto, se deberá también apuntar a las parejas, familiares o amigos de estas personas que podrán recomendar u obsequiar los artículos GDF al segmento target.

Para ello, se utilizarán principalmente las redes sociales como Facebook e Instagram, subiendo fotos y videos constantemente, en donde se pueda apreciar a hombres auténticos y a la moda, utilizando los artículos de GDF en todo momento del día y para diversas ocasiones. La elección de las redes sociales como medio de comunicación se debe a que son muy utilizadas por el segmento dirigido, poseen un gran alcance y a un bajo costo. En la última década la importancia de las redes sociales ha ido en ascenso. Esto puede verse, por ejemplo, en una reciente entrevista realizada por La Nación a Imran Amed, el creador de *The business of fashion*, quien posee la plataforma de noticias y análisis de moda que llega a 200 países con un millón de visitas mensuales. El joven empresario afirma que la historia exitosa de empresas como Gucci se debe principalmente a que sus “(...) *Estrategias de comunicación y de producto están alineadas y modernizadas con gran proyección en las redes, dirigidas hacia los millennials que representan el 50% de los consumidores*”³³

Resultará imprescindible la presencia de un *community manager* que se encuentre a cargo del manejo de las redes sociales y que tenga conocimiento de SEO, una técnica para mejorar el posicionamiento del website de la firma en los resultados de los buscadores y para crear brand awareness.

También, resultará primordial adaptarse a las nuevas herramientas del marketing digital. Por ejemplo, para comprender en mayor medida qué acciones está tomando la competencia se podría hacer uso de las SERP

³³ Imran amed. (2018). Las redes sociales sirven para construir marcas. 29/07/2018 de LA NACION Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/2101831-imran-amed-las-redes-sociales-sirven-para-construir-marca>.

(*Search Engine Results Pages*), que reflejan las páginas web que surgieron en respuesta a una búsqueda en Google. Las SERP se hallan conformados tanto por los resultados orgánicos como por los resultados pagos. En los resultados orgánicos, las respuestas de las búsquedas de la firma aparecen de forma natural, es decir, sin necesidad de pagar para ello. A la inversa, en los resultados inorgánicos, los resultados en el motor de búsqueda han de aparecer por pagar para ello.

En base a lo mencionado, para generar visibilidad y aparición en los motores de búsqueda, es necesario la utilización del sistema de administración Adwords, el servicio de publicidad de Google que permite la realización de campañas digitales. La publicidad, por medio de los anuncios AdWords, incluirá tanto imágenes de la firma como enlaces al sitio, generando una mayor repercusión de la marca.

Más aún, la estrategia de comunicación también ha de ser desarrollada en los lugares físicos donde se podrán encontrar los artículos, es decir, en las peluquerías y barberías. Allí, la marca entrará en contacto con clientes y potenciales consumidores. Es por ello que los artículos deben presentarse de forma adecuada, reflejando los valores de la marca. Para lograr esto, GDF utilizará estantes diseñados a medida con imágenes previamente seleccionadas de los distintos productos. Asimismo, el logo tendrá una fuerte presencia en todo local en que se encuentre.

En definitiva, aunque la marca paragua es reconocida a nivel nacional y se encuentra establecida en el mercado, el esfuerzo por comunicar los productos de GDF igualmente resulta laborioso. La firma pretende posicionar sus artículos no como unos de lujo, sino como accesorios cotidianos de buena calidad pero de menor precio que los ofrecidos por la marca paragua. Resulta necesario que GDF sepa aprovechar el uso de las redes sociales para diseñar su estructura de negocios.

Mensaje en los medios

El mensaje a transmitir en la etapa de la presentación del producto en el mercado se establecerá en torno al consumidor, al producto y a sus atributos primordiales. Se pretende introducir a los accesorios como algo esencial en la vestimenta del hombre, mostrando sus diversos modelos y variantes, y cómo estos son pensados para ser usados en todo momento del día y para cualquier ocasión. Así, el mensaje refleja los beneficios que los productos de GDF traen a la imagen del consumidor.

Además, el objetivo es posicionar al producto como uno de alta calidad, con estilo y diseñado basándose en las tendencias mundiales y poniendo en el centro al hombre moderno. A su vez, cabe destacar que, en base a los elementos materiales que compone a los distintos artículos, la firma propondrá una historia que detalla las cualidades de la materia que forma al producto, logrando así diferenciar a cada producto de una forma original y distinguiendo las propiedades de los distintos materiales que los componen. (Ver anexo 7)

Asimismo, se deben considerar las maneras en las que se resaltarán aquellas necesidades que GDF busca satisfacer. En primer instancia, la firma mostrará a hombres utilizando los artículos de GDF e interactuando con grupos de personas, lo cual recurre a la necesidad de afiliación. También, la firma ha de reflejar que aquellos hombres que emplean los productos de GDF, poseen estilo, porte y se encuentran a la moda, satisfaciendo así la necesidad de reconocimiento y autoestima. En síntesis, es a raíz de las imágenes y mensajes proyectados por la firma es que se podrá resaltar la utilidad de los productos de GDF.

En la siguiente etapa, el mensaje no será del todo racional, sino que será de recordatorio para el cliente. Así, se mostrará nuevamente el producto, sus nuevas variantes y formas de emplearlo. Además, se deberá apuntar a la creación de imagen de la marca, apalancándose en el trabajo previamente hecho. Así, se potenciará la recordación de marca, lo cual contribuirá a la compra repetida de clientes y a la atracción de nuevos consumidores.

Cabe destacar que, para llevar adelante una comunicación efectiva, es necesario que todos los mensajes emitidos en los medios sean consistentes para poder lograr cierta sinergia. Esto es fundamental si se quiere obtener una imagen unificada y sólida de los artículos y para provocar que los clientes actúen, es decir, consuman y utilicen los accesorios GDF.

En base a lo mencionado, es necesario establecer que los mensajes serán transmitidos tanto por canales impersonales como personales.

Las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) y las páginas de Internet (Scrum, Espn+, Olé, La Nación, Clarín) que frecuenta el género masculino serán un canal impersonal definitivo para el posicionamiento de la marca. En ellos se pretenderá introducir una publicidad donde los clientes se sientan identificados y que se aluda a los beneficios de lucir los artículos GDF. Serán imágenes y escenas simples y claras del producto utilizado por un hombre en distintas situaciones y momentos de su vida. Realizando un énfasis en que GDF puede ser lucido en todo momento. (Ver más en Anexo 8)

En las redes sociales, se utilizarán displays o pop ups dado que son medios de gran alcance, flexibles y económicos, más económicos con llegada al segmento apuntado. Además, hay una interacción constante y directa con el consumidor, lo cual permite analizar sus opiniones y comentarios acerca del producto o de la publicidad utilizada.

Cabe destacar que será imprescindible el uso de influencers, hombres que son tendencia en el mundo de la moda y que reflejan los valores de la marca. Esto se ve respaldado por Euromonitor International expresa en su artículo *Luxury Jewelry in Argentina* que las marcas de joyas líderes en la industria, invierten constantemente en marketing y publicidad haciendo énfasis en la calidad de la materia prima que compone a sus productos. Más aún, en las publicidades de accesorios utilizan celebridades en programas televisivos como forma de promocionar el uso de sus artículos.³⁴

³⁴ Euromonitor International (2018). *Luxury Jewelry in Argentina*, Country report Jan 2018. 29/07/2018 de Sitio web: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Sin embargo, a diferencia de las marcas de joyas, GDF utilizará mayormente a las redes sociales y a influencers, dado los menores costos que esto implica y por la cercanía que estos medios poseen con respecto al segmento target. Aún así, si hará énfasis en la calidad de los materiales que componen a cada uno de los artículos de la firma.

Además, de los canales de comunicación mencionados, se complementará con un canal de comunicación personal: el boca en boca y de las recomendaciones directas entre conocidos, familiares o amigos. Esto probablemente aumentará la probabilidad de que el consumidor realice la compra, especialmente considerando que se trata de un *start-up*. Tal y como muestra el siguiente gráfico de Euromonitor International, en la compra de accesorios de hombre, las recomendaciones de familias y amigos tienen una alta influencia sobre la decisión del cliente a la hora de consumir.³⁵



Asimismo, también se llevarían a cabo diversas acciones de promoción. Se realizarán sorteos y descuentos en distintos momentos del año con el objetivo

³⁵ Euromonitor International (2018). Accessorising for Success: Men's Spending on Accessories Rises in the US. 29/07/2018 de Euromonitor International Sitio web: <https://blog.euromonitor.com/2015/11/accessorising-for-success-mens-spending-on-accessories-rises-in-the-us.html>

de que el cliente se familiarice con los artículos de GDF. Además, las promociones sirven como forma de aumentar el interés del potencial consumidor sobre el producto, aumentando así el alcance de los mensajes a transmitir e incentivando la compra.

GDF pretende consolidarse como un símbolo de calidad, estilo y confianza. Una marca innovadora, que introduce al país las mejores tendencias mundiales para que el hombre pueda estar vestirse y sentirse a gusto sin perder su masculinidad.

Medición de la efectividad de la comunicación

Es necesario mencionar que se realizaría un seguimiento continuo de las estrategias de comunicación empleadas para medir su efectividad y para, así, realizar modificaciones pertinentes.

Por ejemplo, se evaluará si los medios en los cuales se invirtieron recursos fueron eficientes para el posicionamiento de la firma. Para ello, se realizará un seguimiento de la publicidad en relación con el número de ventas realizadas. Asimismo, en las redes sociales, por ejemplo, es preciso analizar constantemente las interacciones realizadas, la cantidad de vistos en las publicaciones, los likes, los shares y analizar en detalle los comentarios de los clientes.

En la primer etapa, donde se introduzca el producto, con el objetivo de conseguir seguidores y ser reconocidos, se pueden llevar a cabo distintos sorteos que promuevan a la marca y sus nuevos productos. Así, en base al alcance obtenido, diversas encuestas serán realizadas para analizar la eficiencia de la transmisión de los mensajes.

Además, otra forma de medir la efectividad de la estrategia de comunicación se puede realizar un análisis de la competencia. Para ello, se pueden utilizar herramientas como Google Monitor o WebCeo y, seleccionando las top ten keywords del segmento, se podría inferir la intención de los sitios de la

competencia. Es decir, con qué términos posicionan su marca las firmas competidoras.

Cabe destacar que Google Adwords es una herramienta que evalúa el éxito de las campañas digitales al reflejar estadísticas y datos cuantitativos de la cantidad de impresiones, clics de anuncio, CPC, conversiones, alcance y frecuencia. La herramienta ofrece datos que deben ser procesados para luego tomar decisiones en los futuros anuncios y campañas publicitarias.

El objetivo es crear una relación directa entre el equipo de la marca y los consumidores, que el cliente se sienta importante y atendido por la marca, lo cual se verá reflejado en la imagen y en las ventas de los accesorios de GDF.



Capítulo 4: Costos, Finanzas e Inversión

En el siguiente capítulo se realiza un análisis financiero del negocio. En primer lugar se presenta un análisis de los costos que deberá afrontar GDF, entre ellos, el costo de nacionalización de la mercadería, los costos únicos, los costos recurrentes mensuales y los costos variables. En segundo lugar, se introduce el Estado de Resultados. Asimismo, se presenta una tabla con la cantidad de unidades estimadas a ser vendidas por cada canal de distribución. Por último, se introduce el Cashflow del Negocio, junto con la TIR y el VAN correspondiente al proyecto y un análisis de sensibilidad.

Análisis de los costos

GDF debe considerar la totalidad de los costos que implica la realización del negocio. Entre ellos se encuentran el costo de nacionalización de la mercadería, los costos únicos, los costos recurrentes mensuales y los costos variables.

Costos de Nacionalización

Para calcular el costo de nacionalización de los artículos de GDF y su respectivo packaging, se debe considerar el costo de mercadería, el seguro, los costos de envío, las tasas de estadística y los aranceles específicos.

En la siguiente tabla se pueden observar, en dólares, los valores estimados para los costos mencionados. Cabe destacar que GDF importará inicialmente 2700 unidades de productos y 6000 unidades de packaging. A continuación se expresa los costos totales y unitarios de los productos, del packaging y, por último, el costo total y unitario de una venta de GDF (accesorio más packaging).

<i>Costo de nacionalización</i> <i>USD</i>	Producto		Packaging		TOTAL	
	Total	Unitario	Total	Unitario	Total	Unitario
Costo de Mercadería	8.562	3,17	1.080	0,40	9.642	3,57
Seguro	171	0,06	22	0,01	193	0,07
Costo de envío desde China	450	0,17	500	0,17	950	0,35
Valor CIF	9.184	3,40	1.601	0,59	10.785	3,99
Tasas de estadística	45	0,02	8	0,00	54	0,02
Aranceles específicos	1.638	0,61	256	0,09	1.909	0,71
Costo Producto Nacionalizado	10.882	4,03	1.865	0,69	12.748	4,72

2700 unidades de producto; 6000 unidades de **packaging**

En base a los valores presentados se puede concluir que GDF deberá invertir alrededor de *USD* 12.748 como parte de la nacionalización de los productos.

Costos Únicos

Los costos únicos corresponden a los gastos que GDF deberá financiar por una única vez para poder iniciar el negocio. Entre ellos se encuentra el Costo de las muestras de la mercadería, el Diseño y desarrollo de la página web, la Constitución de la Sociedad, y el Registro de la Marca.

La estimación de los costos únicos, en dólares, que deberá financiar GDF se encuentran plasmados en la siguiente tabla:

<i>Costos únicos en USD</i>	Total	Unitario
Costos de muestras	150	0,06
Diseño y desarrollo de página y redes	300	0,11
Constitución de sociedad	222	0,08
Registro de marca	85	0,03
Otros	250	0,09
Costos únicos totales	1.007	0,37

1USD = AR\$20

En definitiva, GDF deberá invertir aproximadamente *USD* 1.0077 en costos únicos totales.

Costos Recurrentes mensuales

GDF debe tener en consideración los Costos recurrentes mensuales, siendo estos el empleado, el Community Manager, el Contador y el Asesor Legal.

En la siguiente tabla se encuentra plasmado, en dólares, los costos recurrentes mensuales. Se estima, a su vez, que los Costos recurrentes totales serán de *USD* 3.800.

<i>Costos recurrentes mensuales en USD</i>	Total	Unitario
Empleado	2.000	0,74
Community manager	750	0,28
Contador	350	0,13
Asesor legal	200	0,07
Costos recurrentes totales	3.800	1,41

1USD = AR\$20



Costos Variables

Los gastos que varían en base a la actividad de GDF son los costos de Merma, los costos de Distribución, los gastos en publicidad, los gastos de transacción (Comisiones, Gastos de Cobranza, Débitos y Créditos), los deudores Incobrables y los costos correspondientes al pago de los Ingresos Brutos.

A continuación se presenta la tabla con las Alícuotas y los valores correspondientes a cada Costo Variable y sobre qué base se aplica.

Costos variables	Alicuota	Base aplicable
Mermas	2%	Costo nacionalizado
Distribución	\$10	Por producto
Presupuesto publicidad	10%	Sobre ventas
Gastos de transacción		
Comisiones	11,20%	Sobre ventas
Gastos de Cobranza	3,40%	Sobre ventas
Débitos y Créditos	1,20%	Sobre ventas
Incobrables	3%	Sobre ventas
Ingresos Brutos	3%	Sobre ventas

Unidades vendidas por canal

Para comprender la viabilidad de negocio, es importante estimar el nivel de ventas de GDF a través de cada canal. Para ello, se basó en una investigación y análisis de cada canal, en pruebas piloto en diversos canales y en la experiencia previa, tratando de entender mes a mes cómo serían las ventas.

Así través de este análisis, se llegó a los siguientes resultados estimados:

Unidades vendidas por canal	Año 1	Año 2	Año 3
MercadoLibre	465	1.062	1.738
Shopify	129	196	242
Facebook	35	97	142
Giovanna di Firenze	140	229	285
Barber shops y peluquerías	2.219	1.845	1.678
Otros canales	260	338	388
Total de unidades vendidas	3.248	3.767	4.473
Ventas totales (AR\$)	\$2.265.904	\$2.627.837	\$3.120.860

1USD = AR\$20
 Precio promedio = AR\$698

Estado de Resultados

El siguiente estado financiero muestra el resultado del ejercicio al inicio del funcionamiento del negocio y luego de 1, 2 y 3 años. Tal y como se puede observar, el resultado neto a lo largo de los años se proyecta notoriamente positivo, lo cual es un indicador de la viabilidad del negocio

Estado de Resultados ARS	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	0	2.265.904	2.627.837	3.120.860
Costo de Mercadería Vendida	0	-793.493	-920.237	-1.092.888
Margen Bruto	0	1.472.412	1.707.600	2.027.972
Costo Puesta en Marcha	-15.130	0	0	0
Costo Recurrente	0	-1.086.568	-1.278.619	-1.617.712
EBITDA	-15.130	385.844	428.981	410.260
Amortizaciones	0	-6.667	-13.333	-20.000
Intereses	0	0	0	0
Resultado Antes de Impuestos	-15.130	379.177	415.648	390.260
Impuesto a las Ganancias	5.296	-132.712	-145.477	-136.591
Resultado Neto	-9.835	246.465	270.171	253.669

1USD = ARS20
No pondera inflación

Universidad de

San Andrés

Cash flow

Para evaluar la viabilidad del negocio, es importante entender el cash flow, dado que sin fondos GDF no podría operar en el día a día. Por tanto, para proyectar el cash flow, se trabajó sobre el estado de resultados proyectado, sumando o restando las amortizaciones, variaciones de cuentas por cobrar y pagar, variaciones de inventario, y los bienes de uso (dado que estos pueden afectar el estado de resultados pero no significan un ingreso o egreso de flujos). Además, se tuvo en cuenta el aporte de capital de los socios que implica una inyección de liquidez. Todo esto resultó en la variación de caja, la cual comparada con la caja al inicio de cada período permite vislumbrar la liquidez de GDF a lo largo de los períodos.

Cash flow en ARS	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
Resultado	-9.835	246.465	270.171	253.669
Amortizaciones	-	6.667	13.333	20.000
Variaciones de cuentas por cobrar	-	-150.592	-26.511	26.558
Variaciones de cuentas por pagar	-	15.259	398	-1.518
Variaciones inventario	-217.648	-15.089	-12.739	45.366
Bienes de Uso	-20.000	-20.000	-20.000	-
Aportes de capital	300.000	-	-	-
Variación de Caja	52.518	82.710	224.652	344.075
Caja al inicio	-	52.518	135.228	359.880
Variación de Caja	52.518	82.710	224.652	344.075
Caja al fin	52.518	135.228	135.880	703.955
TIR anual	92%			
VAN del proyecto	\$ 258.622			

1USD = AR\$20
Tasa de descuento anual: 14,7%

Así, tras analizar las proyecciones de cash flow, se puede entender que GDF gozará de una liquidez que le permitirá desarrollar el negocio.

Además, el cash flow permite calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto.

El VAN representa la rentabilidad del proyecto en valor monetario actual, permitiendo entender si la inversión es aceptable o no. Al tratarse de un VAN positivo, la inversión en GDF resulta rentable en un período de 3 años, representando una oportunidad de negocio.

Además, la TIR representa la tasa de interés que un inversor estaría dispuesto a pagar por el capital para financiar el proyecto sin perder dinero. Al la TIR ser sustancialmente mayor a la tasa de descuento, sería conveniente para un inversor invertir en GDF dado que le sería más rentable. Esto demuestra nuevamente los beneficios que el proyecto puede traer.

Por tanto, para completar el análisis, es importante entender cómo se definió la tasa de descuento con la que se calculó la TIR y VAN del proyecto. Aquí, se utilizó el *Capital Asset Pricing Model*, el cual se tuvieron en cuenta las siguientes tasas:

Tasa de descuento anual	Tasa	Fuente
Rf	3,00%	Bono del tesoro USA a 10 años
Rp	5,67%	EMBI+ - JP Morgan
Riesgo mercado	5,80%	The quest for market risk - JP Morgan
Beta	0,81%	Stern NY University - Damodaran Online
Size premium	6,00%	Morning Star – Ibbotson
Tasa de descuento	14,72%	

Así, utilizando las tasas mencionadas, se calculó la tasa de descuento aplicando la siguiente fórmula:

$$R_f + R_p + \text{Riesgo mercado} * \text{Beta} + \text{Size premium}$$

Análisis de sensibilidad

A la hora de proyectar el TIR y VAN del proyecto, es importante entender que estas fueron hechas tomando supuestos y que, entendiblemente, estos pueden cambiar. Por tanto, se debe hacer un análisis de sensibilidad, proyectando un escenario conservador y otro optimista para asegurarse la viabilidad del proyecto en ambas situaciones.

Para tal análisis, se evaluó la potencial variación de tres variables: unidades vendidas, el precio y el costo del producto. Así, se cuantificó el impacto de estas potenciales variaciones. En la siguiente tabla se pueden apreciar los resultados del análisis:

<i>Análisis de sensibilidad</i>	Escenario conservador		Escenario base	Escenario optimista	
	Variación	Impacto		Variación	Impacto
Unidades vendidas	-15%	9.765	11.488	15%	13.211
Precio del producto	-5%	\$ 663	\$ 698	5%	\$ 733
Costo del producto	5%	\$ 66,59	\$ 63,42	-5%	\$ 60,25
TIR (anual)	39%		92%	160%	
VAN del proyecto	\$ 87.647		\$ 258.622	\$ 430.794	

1USD = AR\$20

Tasa de descuento anual: 14,7%

Por un lado, para el escenario conservador se planteó una situación donde las ventas decrecen en 15%, el precio del producto es un 5% inferior y los costos aumentan en 5%. Bajo este escenario, la TIR y VAN del proyecto caen sustancialmente pero siguen siendo prometedoras, asegurando la viabilidad del proyecto en condiciones subóptimas.

Por otro lado, para el escenario optimista se proyectó una situación donde las ventas aumentan en un 15%, el precio aumenta en un 5% y el costo se reduce en un 5%. Aquí, la TIR y VAN crecen notoriamente, haciendo el proyecto mucho más atractivo.

En parte, estos resultados positivos pueden ser explicados por la baja inversión inicial que requiere el proyecto, el bajo costo de los productos y el alto mark-up de los mismos.

Capítulo 5: Recursos Humanos

La correcta administración de los recursos humanos resulta esencial para garantizar el éxito de todo tipo de negocio. Con respecto a GDF, en una primer instancia la firma contará con la cooperación de un socio mayoritario que será el responsable de la administración general del negocio. Es decir, realizará el seguimiento de la importación de los productos, el manejo contable, financiero e impositivo de la firma. El socio será quién realice los pedidos online al exterior, es decir, seleccione la mercadería a adquirir, realice el pago y mantenga el contacto con el proveedor. También, será el encargado de buscar los artículos en la aduana y transportarlos al local de Giovanna Di Firenze.

Además, el socio mayoritario contará con el apoyo de un empleado para llevar adelante las tareas mencionadas y para desarrollar actividades como, entre otras, llevar los paquetes al correo, visitar barberías y peluquerías para entregar productos, actualizar el stock, realizar el control de calidad y de inventario y hacer el seguimiento de pedidos a proveedores.

A su vez, GDF contará con un *community manager* a cargo del contacto con el cliente, el manejo de las redes sociales y tienda online, la generación de contenido, y las campañas de la publicidad. Asimismo, tanto el *community manager* como uno de los socios del negocio se centrarán en fijar los objetivos, realizar un seguimiento de la demanda y los pedidos, analizar el comportamiento del consumidor y de la competencia.

En definitiva, en una primera instancia, el equipo estará formado por un personal reducido debido a que el negocio no requiere de más mano de obra. Sin embargo, se estima que con el crecimiento de GDF se deberá aumentar la estructura de la empresa para poder soportar el nivel de operaciones.

Capítulo 6: Aspectos Legales e Impositivos

Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)

A la hora de elegir qué tipo de sociedad constituir, se optó por una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), estructura societaria pensada especialmente para emprendimientos y pymes. Esto se debe a varios beneficios que ofrece este tipo de sociedad tal y como la facilidad en la constitución de la misma (a través de internet), la velocidad de inscripción (24 horas), y el bajo costo que esto implica (\$4430). Además, se trata de una sociedad con responsabilidad limitada de los socios, quienes pueden ser personas humanas o jurídicas, lo cual resulta oportuno dado el tamaño del emprendimiento y considerando que se trata de un negocio familiar.³⁶

Asimismo, la SAS provee mayor flexibilidad estructural que una Sociedad Anónima o una Sociedad de Responsabilidad Limitada dado que los socios son capaces de determinar la estructura orgánica de la sociedad sin necesitar de un directorio o gerencia, reduciendo la burocracia. Además, GDF podrá tener sus libros contables y societarios de manera online, reduciendo costos y proporcionando seguridad jurídica.³⁷

Más aún, al tratarse de un objeto social amplio, este puede ser cambiado sin necesidad de modificar el estatuto, lo cual otorga mayor flexibilidad a GDF para eventualmente comenzar a desarrollar diversas actividades. Además, dado que el capital social está dividido en acciones, no es necesario inscribir la transferencia de la participación societaria en el Registro Público, permitiendo, eventualmente, captar más fácilmente inversores.

³⁶ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación. Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). 04/07/2018 de Sitio web: <http://www.derechofacil.gob.ar/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/>

³⁷ Banco Galicia buenos negocios. Ventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).04/07/2018 de Sitio web: <http://www.buenosnegocios.com/notas/3483-ventajas-la-sociedad-acciones-simplificada-sas>

A pesar de que se deba contar con un capital social mínimo, este es bajo, considerando que se trata de dos salarios mínimos vitales y móviles (~\$19.000), por lo que no debería ser una complicación mayor para GDF.

Impuestos, tasas y aranceles

Es importante entender los impuestos, tasas y aranceles en los que incurrirá GDF para así poder entender mejor las implicancias legales y los costos asociados. Por ello, se han identificado los siguientes: Impuesto a las Ganancias, Impuesto a los Ingresos Brutos, Impuesto a los Créditos y Débitos, Impuesto al Valor Agregado, Tasas de estadística, y Aranceles específicos de importación.

El Impuesto a las Ganancias es un tributo nacional sobre renta de capital que deben pagar todas las empresas. Aquí, se aplicará una alícuota del 35% sobre las ganancias que GDF determinará en sus declaraciones juradas.³⁸ Así, se puede establecer que este impuesto representa un costo significativo para GDF.

Además, GDF deberá pagar impuesto a los ingresos brutos, un impuesto provincial, que tomará como base imponible la totalidad de las ventas efectuadas. Para determinar la alícuota a aplicar, se debe considerar la jurisdicción y el tipo de actividad económica que se desarrolla. En el caso de GDF, la alícuota será de un 3% para las ventas en C.A.B.A., y de un 3,5% para las ventas en Provincia de Buenos Aires.

Más aún, la Ley de Competitividad (Ley 25.413) establece que se aplicará una alícuota del 0,6% sobre el importe bruto de todos los créditos y débitos. Este impuesto nacional significa que cada movimiento de fondos bancarizados tendrá un costo extra.³⁹

³⁸ Infoleg. Ley de Impuesto a las Ganancias. 08/07/2018 de Infoleg Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/44911/texact.htm>

³⁹ Infoleg. Ley de Competitividad. 08/07/2018 de Infoleg Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/66533/texact.htm>

Asimismo, el impuesto al valor agregado es un impuesto indirecto nacional que busca gravar el consumo de bienes y servicios con una alícuota del 21%. GDF deberá pagar el resultante entre el IVA crédito fiscal (cuando efectúa compras) y el IVA débito fiscal (cuando efectúa ventas). Al ser un impuesto que se aplica sobre el consumo, este no significa un costo para GDF, dado que el mismo lo pagan los consumidores finales. Sin embargo, este impuesto tiene un impacto financiero, dado que GDF debe pagar IVA a sus proveedores efectúa la compra de artículos (crédito fiscal), pero este monto únicamente puede ser reembolsado cuando GDF realiza una venta y cobra a sus clientes el IVA (débito fiscal).⁴⁰

Por último, GDF deberá pagar 0,5% de tasas de estadística sobre el precio CIF, y un arancel integrado de 5%, 18% o 35% dependiendo de producto que se importe (Anexo 9). Además, en el momento de importación se deberán pagar anticipos de IVA (10% sobre precio CIF), anticipos de Ganancias (3% sobre precio CIF) y anticipos de Ingresos Brutos (1,5%). Esto, tiene un impacto financiero sobre GDF y requiere la disposición de un mayor capital inicial a la hora de importar mercadería para poder hacer frente a los anticipos.⁴¹⁴²

Universidad de
San Andrés

⁴⁰ Infoleg. Ley de Impuesto al Valor Agregado. 08/07/2018 de Infoleg Sitio web:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm>

⁴¹ Banco Santander Río S.A. (2018). Trámites aduaneros en Argentina. 20/3/2018, de Santander Rio TradePortal Sitio web: https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/argentina/tramites-aduaneros-importacion?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser

⁴² AFIP. (2018). Consulta Arancel Integrado. 4/3/2018, de AFIP Sitio web: <http://www.afip.gov.ar/aduana/arancelintegrado/default.asp>

Capítulo 7: Gestión de Riesgos

A la luz de los temas abordados en los capítulos anteriores, resulta relevante destacar los principales riesgos en los que podría incurrir el negocio antes y durante su implementación.

En primer lugar, un riesgo que afectaría al proyecto sería la entrada de nuevos competidores globales, considerando que marcas como Hugo Boss, Zara y Calvin Klein ofrecen accesorios masculinos similares a los de GDF en el exterior. Tales firmas no han intentado insertar sus productos en Argentina pero cuentan con el respaldo financiero y el prestigio de su marca que podría perjudicar a GDF.

En segundo lugar, un riesgo fundamental para GDF sería el cierre de las importaciones en el país, dado que la firma ha de adquirir el 100% de sus artículos en el exterior. En Argentina el rol del gobierno ha tenido grandes efectos sobre el funcionamiento de los negocios, especialmente sobre aquellos que se basan en la importación. Por ejemplo, entre enero de 2012 a diciembre de 2015 se implementó en la Argentina una metodología de compensación de importaciones por exportaciones. A pesar de que actualmente las restricciones a la importación son menores, políticas como estas pueden ser problemáticas para un negocio que se basa en la importación como lo es GDF. Si las importaciones se cierran, el modelo de negocio de GDF no podrá funcionar.

En tercer lugar, otro riesgo que afectaría el éxito del negocio sería la inestabilidad económica del país. Como hemos mencionado con anterioridad, los artículos de GDF se obtienen del exterior, es decir, el costo de ellos es en dólares mientras que el precio de venta es en pesos. Por lo tanto, dada la inestabilidad cambiaria del país y la tendencia a la suba del dólar, el costo puede aumentar y tal aumento no podrá necesariamente verse reflejado en el precio de venta con tanta facilidad. Esto lleva a una incertidumbre sobre los márgenes del negocio. Más aún, en la última década, el nivel de inflación en

la Argentina ha ido en ascenso, lo cual dificulta la definición de una estrategia de precios en el mediano y largo plazo. Por tanto, GDF corre el riesgo de poner un precio muy alto que en el corto plazo lo haga menos competitivo, o establecer un precio que en el mediano plazo sea muy bajo y por ende, a la hora de subir los precios nuevamente, hayan clientes disconformes.

A la luz de los riesgos analizados, es importante destacar que si GDF debe finalizar su negocio, las barreras de salidas son bajas. GDF no contará con activos fijos, dado que utilizará el local que ya posee Giovanna Di Firenze. En definitiva, de cerrar el negocio, GDF vendería el stock remanente a precio de liquidación y desvincularía a los pocos empleados otorgándoles la indemnización correspondiente.

Capítulo 8: Conclusiones

El plan de negocios presentado es el resultado del desarrollo de una idea que buscamos materializar en la vida real y que, para ello, previamente necesitábamos detectar la existencia de una verdadera oportunidad de negocios. Además, es una ilustración del proceso de crecimiento y aprendizaje por el que atravesamos tras concluir la carrera de grado.

GDF surgió a través del pedido de ayuda de Giovanna di Firenze para desarrollar la oportunidad que creían haber encontrado tras importar unas pocas piezas masculinas que tuvieron un gran éxito en el mercado argentino. Así, tras analizar el tamaño del mercado y la desatención del mismo, pudimos comprobar que efectivamente existe una oportunidad de negocio a que Giovanna di Firenze puede buscar captar.

Por tanto, nos centramos en definir al consumidor tipo al que Giovanna di Firenze debía apuntar: hombres entre 15 y 40 años con necesidades insatisfechas de afiliación y reconocimiento, interesados en la moda, su apariencia y cuidado personal.

Luego, buscamos el producto ideal para estos consumidores, detectando modelos novedosos de anillos, pulseras y collares masculinos que sigan tendencias mundiales pero que se adapten al gusto local argentino. Se procuró utilizar una diversidad de materiales y texturas que permitieran contar una historia detrás de cada pieza, siempre resguardando la calidad característica de Giovanna di Firenze.

A estos productos se los acompañó con una estrategia de precios que transmitirá el valor de una pieza GDF y se utilizó una estrategia de comunicación elaborada para posicionar el producto y la marca, procurando generar conciencia e incentivos de compra. Además, a la hora de diseñar los

canales de venta se puso al consumidor en el centro del pensamiento para entender sus hábitos de consumo y elegir los canales óptimos para el mismo.

Así, tras entender el comportamiento del consumidor, realizamos proyecciones de costos y ventas a través de los diversos canales que nos permitieran cuantificar la oportunidad de negocio identificada. Las mismas resultaron en una TIR de 92% y un VAN de ~AR\$ 258.000, mostrando la viabilidad del proyecto y los beneficios del mismo. Además, entendiendo que las proyecciones están compuestas por supuestos, realizamos un análisis de sensibilidad para asegurarnos que, en un peor o mejor escenario, la oportunidad de negocio siguiera siendo significativa, y así fue.

Por tanto, podemos establecer que el plan de negocios desarrollado efectivamente demuestra una oportunidad de negocio para GDF.

Además, vale la pena destacar que, por más que el plan de negocios desarrollado para GDF fue diseñado para la comercialización de anillo, pulseras y colgantes en Argentina, esto es tan sólo el principio de GDF. Eventualmente, la firma tiene el potencial para vender otros accesorios de hombres (tal como cinturones, billeteras o lapiceras) y de expandirse a nuevas geografías dentro y fuera del país. Por tanto, se puede establecer que este modelo de negocios es la puerta para muchos más proyectos.

Bibliografía

- AFIP. (2018). Consulta Arancel Integrado. 4/3/2018, de AFIP Sitio web: <http://www.afip.gov.ar/aduana/arancelintegrado/default.asp>
- AGIP. (2017). LEY N° 5914 / 2017 - LEY TARIFARIA VIGENTE PARA EL AÑO 2018. 4/3/2018, de AGIP Sitio web: <https://www.agip.gob.ar/normativa/leyes/2017/ley-n-5914--2017---ley-tarifaria-vigente-para-el-ano-2018>
- Banco Galicia buenos negocios. Ventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).04/07/2018 de Sitio web: <http://www.buenosnegocios.com/notas/3483-ventajas-la-sociedad-acciones-simplificada-sas>
- Banco Santander Río S.A. (2018). Trámites aduaneros en Argentina. 20/3/2018, de Santander Rio TradePortal Sitio web: https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/argentina/tramites-aduaneros-importacion?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choi_x=memoriser
- Blackwell, R; Miniard, P; Engel, J. Comportamiento del Consumidor. Ed: Thomson. México D.F. 2002. Capítulo 8.
- CACE. (2017). Estadísticas de comercio electrónico. 23/2/2018, de CACE Sitio web: <http://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Comisión de enlace institucional, Revisión NSE junio 2015. 29/07/2018. Sitio web:<http://www.saimo.org.ar/archivos/observatorio-social/Revision-NSE-Junio-2015.pdf>
- Euromonitor International (2018). Accessorising for Success: Men's Spending on Accessories Rises in the US. 29/07/2018 de Euromonitor International Sitio web:<https://blog.euromonitor.com/2015/11/accessorising-for-success-mens-spending-on-accessories-rises-in-the-us.html>

- Euromonitor International (2018). Luxury Jewelry in Argentina, Country report Jan 2018. 29/07/2018 en Euromonitor International Sitio web: <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Hochwald, L. "Sintonizar el canal correcto". Revista Gestión. N°3 Vol. 5 Mayo-Junio 2000. Pp.184-188
- Hoffman, D. et al. Principios de marketing y sus mejores prácticas. Thomson, 3° edición 2007. Capítulo 11, p.353
- Hugo Boss. (2018). Product details. 2/2/2018, de Hugo Boss Sitio web: https://www.hugoboss.com/agate-stone-bracelet-with-metal-logo-beads/hbeu50383646_001.html?cgid=24000#load-more-productsearch=24&prefn1=mpg&prefv1=Jewellery&start=1
- Imran amed. (2018). Las redes sociales sirven para construir marcas. 29/07/2018 de LA NACION Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/2101831-imran-amed-las-redes-sociales-sirven-para-construir-marca>.
- INDEC, Población total por sexo y grupo de edad, según provincia. 29/07/2018. Sitio web: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=18&id_tema_3=77
- INDEC. (2017). Distribución de ingresos. 3/2/2018, de INDEC Sitio web: https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=31&id_tema_3=60
- INDEC. (2018). Índice de precios del consumidor. 20/1/2018, de INDEC Sitio web: https://www.indec.gob.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=5
- InfoLeg. (2017). Impuestos. 20/12/2017, de Ministerio de Justicia y de Derechos Humanos, Presidencia de la Nación Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/38621/texact.htm>
- Infoleg. Ley de Competitividad. 08/07/2018 de Infoleg Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/66533/texact.htm>

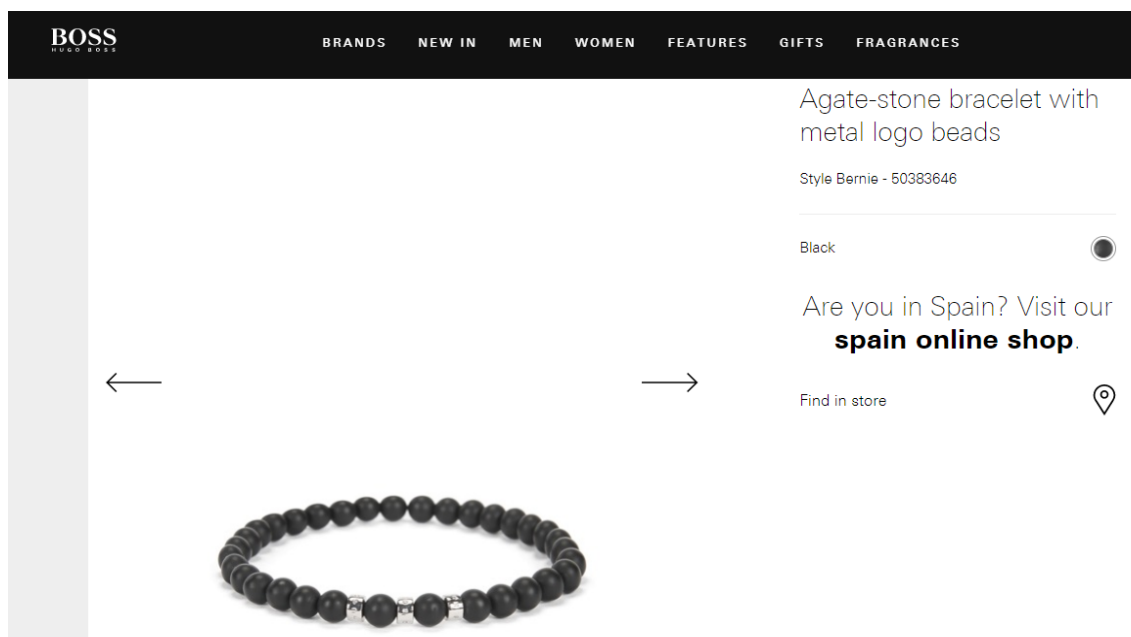
- Infoleg. Ley de Impuesto a las Ganancias. 08/07/2018 de Infoleg Sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/44911/texact.htm>
- Infoleg. Ley de Impuesto al Valor Agregado. 08/07/2018 de Infoleg Sitio web:
- INPI. (2017). Carga de aranceles. 4/3/2018, de INPI Sitio web: http://www.inpi.gob.ar/sites/default/files/Base_aranceles_0.pdf
- IsaDora tienda online. 29/07/2018 en IsaDora Sitio web: <http://ar.isadoraonline.com/>
- José Manuel Sánchez Vázquez, María Luisa Vélez Elorza, & Pedro Araújo Pinzón. (January 01, 2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 24, 1, 37-47.
- Klaus Schwab. (2018). The Global Competitiveness Report (p47). 5/3/2018, de World Economic Forum Sitio web: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- McKinsey, Succeeding in tomorrow's global fashion market. 29/07/2018 de McKinsey Sitio web: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/succeeding-in-tomorrows-global-fashion-market>
- MercadoPago. (2018). Cuánto cuesta recibir pagos. 04/07/2018, de MercadoLibre SRL Sitio web: https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/cuanto-cuesta-recibir-pagos-con-point_2779
- MercadoPago. (2018). Si recibo el pago de una venta, Cómo retirar el dinero. 15/1/2018, de MercadoLibre SRL Sitio web: https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/retirar-para-cuenta-bancaria_273
- Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación. Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). 04/07/2018 de Sitio

web:<http://www.derechofacil.gob.ar/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/>

- Murat Collection. (2018). 13/2/2018, de INSTAGRAM Sitio web: <https://www.instagram.com/muratcollection/?hl=es>
- Nagle, T. Y Holden, R.K. Estrategia y Tácticas para la fijación de precios. Buenos Aires. Granica. 1998. (Capítulo 2 y 4).
- TodoModa tienda online. 29/07/2018 en TodoModa Sitio web: <http://ar.todomoda.com/>
- Ver más en: Adonis Designs. (2018). 13/2/2018, de INSTAGRAM Sitio web: https://www.instagram.com/adonisdesigns_/?hl=es
- Ver más en: Salvaje City. (2018). Colección. 1/3/2018, de Salvaje City Sitio web: <https://www.salvajecity.com/salvaje-acc/>
- Virginia Porcella. (2017). Amazon vs. Mercado Libre: ¿Quién gana la pelea?. 12/1/2018, de Forbes Sitio web: <http://www.forbesargentina.com/amazon-mercado-libre-quien-gana/>

Anexos

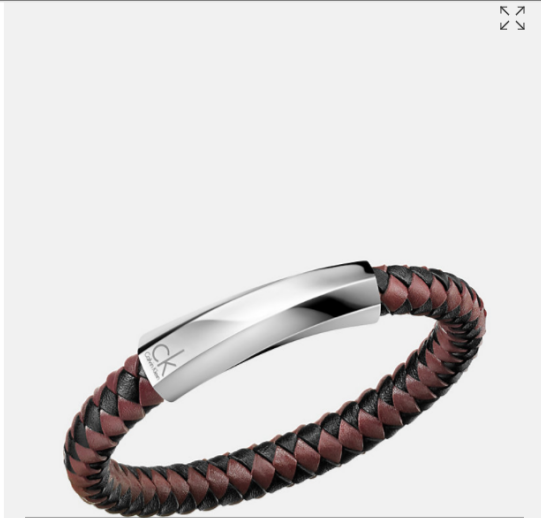
Anexo 1: Marcas internacionales como HugoBoss, Calvin Klein, Zara, y Tommy Hilfiger que ofrecen accesorios para hombres similares a los de GDF.



Fuente: HugoBoss 04/03/2018. Sitio web:

https://www.hugoboss.com/agate-stone-bracelet-with-metal-logo-beads/hbeu50383646_001.html?cgid=25630#start=1

FREE DELIVERY ON ALL ORDERS OVER £30 | FREE 60-DAY RETURNS | SECURE PAYMENT



Bracelet - Calvin Klein Bewilder

£65.00 (INC. VAT)

Colour: Sst/Lea Blk/Merlot



SIZE GUIDE

Please select a Size

ADD TO BAG >

- material: stainless steel
- color: silver, black, merlot
- comes in a box with protective bag

Style #: KJ2BBB0903

Fuente: Calvin Klein 04/03/2018. Sitio web:

<https://www.calvinklein.co.uk/bracelet-calvin-klein-bewilder-kj2bbb0903blk>

ZARA

Accessories

Sunglasses

Wallets and card holders

Jewellery

JOGGING

GIFT CARD

SOFT COLLECTION ^{NEW}

SURFACE ^{NEW}

MONDAY TO FRIDAY

STAGE COLLECTION

SHOP BY COLLECTION

KIDS SALE

STORIES

JOIN LIFE

+ Info



Fuente: Zara Men 04/03/2018. Sitio web:

<https://www.zara.com/us/en/man-accessories-jewelry-l1563.html?v1=1011509>



Fuente: Tommy Hilfiger 04/03/2018. Sitio web:

<http://global.tommy.com/au/en/collections/tommy-jeans-capsule-collection/14>

Anexo 2: Muestra los artículos que comercializará GDF (Pulseras, anillos y collares) junto con el logo grabado en su interior.





Anexo 3: A continuación se presenta el logo de GDF.



Anexo 4: Estructura de costos de GDF

<i>Costo de nacionalización</i> <i>USD</i>	Producto		Packaging		TOTAL	
	Total	Unitario	Total	Unitario	Total	Unitario
Costo de Mercadería	8.562	3,17	1.080	0,40	9.642	3,57
Seguro	171	0,06	22	0,01	193	0,07
Costo de envío desde China	450	0,17	500	0,17	950	0,35
Valor CIF	9.184	3,40	1.601	0,59	10.785	3,99
Tasas de estadística	45	0,02	8	0,00	54	0,02
Aranceles específicos	1.638	0,61	256	0,09	1.909	0,71
Costo Producto Nacionalizado	10.882	4,03	1.865	0,69	12.748	4,72

2700 unidades de producto; 6000 unidades de packaging

<i>Costos únicos en USD</i>	Total	Unitario
Costos de muestras	150	0,06
Diseño y desarrollo de página y redes	300	0,11
Constitución de sociedad	222	0,08
Registro de marca	85	0,03
Otros	250	0,09
Costos únicos totales	1.007	0,37

1USD = AR\$20

Costos recurrentes mensuales en USD	Total	Unitario
Empleado	2.000	0,74
Community manager	750	0,28
Contador	350	0,13
Asesor legal	200	0,07
Costos recurrentes totales	3.800	1,41

1USD = AR\$20

Costos variables	Alicuota	Base aplicable
Mermas	2%	Costo nacionalizado
Distribución	\$10	Por producto
Presupuesto publicidad	10%	Sobre ventas
Gastos de transacción		
Comisiones	11,20%	Sobre ventas
Gastos de Cobranza	3,40%	Sobre ventas
Débitos y Créditos	1,20%	Sobre ventas
Incobrables	3%	Sobre ventas
Ingresos Brutos	3%	Sobre ventas

Anexo 5: Plazo de cobro de MercadoPago dependiendo de la tasa dispuesto a pagar y medio de pago

Ventas con tarjetas de débito	
Pagas	Tienes el dinero disponible
3,49% + IVA	En el momento

Para tus ventas con crédito puedes elegir cuál será la tarifa que pagarás y cuándo estará disponible el dinero.

Ventas con tarjetas de crédito	
Pagas	Tienes el dinero disponible
5,35% + IVA	En el momento
3,99% + IVA	14 días
3,50% + IVA	30 días

Style

La barba ya no tiene tres pelos

Las barberías renacen en la ciudad de la mano de música, tragos y juegos para atraer a los hombres que se preocupan por su apariencia. La estrategia: brindar una experiencia.

Por Ricardo Quesada

Hasta mediados del siglo pasado, la barbería era un lugar de encuentro masculino. Allí acudían los hombres a cortarse el pelo, arreglarse la barba y afeitarse. Pero también a leer el diario, a lustrar sus zapatos y conversar.

Sin embargo en los últimos años, el oficio de barbero, su habilidad con la navaja, el uso de toallas calientes y su conocimiento para los cuidados de la estética masculina habían perdido terreno, especialmente desde el surgimiento de las peluquerías unisex. Los salones masculinos habían quedado relegados a subsistir semiescondidos en locales dentro de galerías comerciales. Con el resurgimiento de la barba como tendencia y la vuelta a los cortes clásicos, las barberías vuelven a pisar fuerte en las calles porteñas.

“Hasta no hace mucho, el público masculino estaba descuidado. Lo que muchos hacían era ir a peluquerías unisex, que no están del todo preparadas para las necesidades que tienen los hombres. Vimos que había una demanda insatisfecha, que nos movió a montar nuestro primer local en el que buscábamos recrear la atmósfera de un club de amigos”, señala Mariano Oroná, dueño de The Barber Job, que hace poco más de dos años abrió sus puertas en el barrio porteño de Las Cañitas y hoy ya cuenta con ocho locales en la ciudad, el Gran Buenos Aires y, el más reciente, en Miami.

Oroná explica que para el primer local se inspiraron en las barberías inglesas de los años '40 y '50. Sus sucursales emulan esa estética, con los clásicos sillones que

permiten inclinarse casi 180 grados. “Recreamos algo que se había abandonado en el país. Volvimos a dar el servicio de afeitado con toallas calientes con vapor. El cliente queda acostado para lograr que esté bien relajado. Y nos tomamos entre 30 y 60 minutos por persona. Brindamos una atención personalizada”, explica Oroná, que para iniciar el negocio se asoció con Adrián Centi y Hernán Davini, este último a cargo de la administración.

En The Barber Job reconocen que el negocio superó sus expectativas y que no esperaban una respuesta tan positiva de los clientes: “El crecimiento llegó porque les metemos mucho empeño a las cosas y estamos encima de cada detalle. Ahora lo más difícil es mantenerlo y para eso tratamos de renovarnos, de ver qué se viene y qué le podemos ofrecer al cliente”.

Raúl Sotelo es dueño desde hace un tiempo de un salón femenino en el que, además, atendía a hombres. Sin embargo, notaba que sus clientes varones no estaban del todo cómodos en ese ambiente. Y que, además, no se animaban a solicitar todos los servicios que querían: “Hoy los caballeros son mucho más coquetos. Quieren estar arreglados y a la moda pero, como es todo muy reciente, les daba vergüenza pedir estos servicios de belleza en un salón femenino”.

Así, mientras atendía a Pablo Segura, uno de sus clientes habituales, Sotelo le contó que uno de los proyectos que tenía en mente era montar una barbería que atendiera exclusivamente hombres y que les ofreciera lo que ellos quieren. “Recién había abierto la peluquería femenina y me preguntó si tenía algún proyecto. Le



Fernando Amarilla, alias Chopper, es el creador de Chopper Cuts, que reivindica la atención personalizada que buscan los clientes que llegan a su barbería.

Foto: Patricio Pérez

Foto: Patricia Pineda



conté y él me dijo, sin conocerme mucho en profundidad, que le había gustado la idea. A partir de ahí surgió todo”, relata Sotelo el inicio de su sociedad con Segura.

Al poco tiempo de esa conversación, encontraron un local sobre la calle Olлерos y 3 de Febrero, en Las Cañitas, donde en febrero del año pasado empezó a funcionar la barbería Bacán. “Cuando abrí me encontré con una revolución de gente con necesidad de hacerse cosas, de estar en un lugar cómodo. Una cantidad de gente que no me esperaba. El primer día tuvimos una respuesta superfavorable, con la barbería llena, y fuimos cre-

ciendo día a día”, cuenta y agrega que para abrir las puertas realizó una inversión de \$ 800.000.

Seis meses después, Sotelo abrió una segunda sucursal en Palermo, a la que le siguieron un anexo para Olleros y otra en Villa del Parque. El quinto y más reciente, en Gorostiaga y Migueletes, a pocas cuadras del primer local, fue inaugurado a mediados de agosto. “Para cada sucursal nueva, además de Pablo y yo, incorporamos otro socio. Es la manera que encontramos para expandirnos. Para el local de Gorostiaga se sumó el conductor de TV Leo Montero”, relata y dice que cada

día, en los salones más antiguos, hay un promedio de 100 clientes por día.

“Al principio, la primera vez en Olлерos entraron 30 personas. En el de Bulnes también, pero cada vez es más gente y la única publicidad que manejamos es Facebook e Instagram. La verdad es que la marca se fue haciendo conocida y fue creciendo día a día”, agrega.

Sotelo cuenta que cada vez más el cliente sabe qué quiere, pero también está el que se acerca tímidamente a la barbería por el corte de pelo, pero no sabe si dejarse crecer la barba: “Los chicos que trabajan acá están muy atentos a lo que quiere cada cliente y le ofrecen lo que le puede llegar a quedar bien. Es lo que pasa en una peluquería femenina, se escucha al cliente para saber lo que quiere”.

Lo que más se pide es corte de cabello (\$ 270) y arreglo de barba (\$ 170, o \$ 350 ambos servicios). Pero también hay quienes se hacen alisado por \$ 400 (“Hay hombres que tienen muchos rulos y no pueden hacerse un buen jopo, por eso lo piden”, explica Sotelo), color por \$ 500 (“Especialmente para taparse las canas”, agrega) e incluso quienes le piden al barbero que le emprolijе las cejas.

“También ofrecemos una línea de productos de cuidado de la barba y de la piel.

Tenemos la idea para más adelante de tener una línea propia, pero por ahora estamos en un crecimiento de locales y en algún momento nos vamos a asentar y

Raúl Sotelo es uno de los fundadores de Bacán, barbería que ya cuenta con cinco locales.

vamos a lanzar nuestra línea de productos”, dice. En todas las sucursales, Bacán ofrece, además, un espacio que retoma el espíritu de socialización de las barberías tradicionales. Un café, una cerveza, un cóctel, espacio para jugar al ajedrez.

Barra y café

“Para los clientes tenemos una barra, les ofrecemos un café –invitación de la casa–, una cerveza, un trago. Pueder ver fútbol o deportes, o jugar al ajedrez. Son distintas opciones que se nos fueron ocurriendo y que va a seguir creciendo. Hay muchas cosas para hacer”, explica y

Anexo 7: A continuación se observa un accesorio junto a la historia que detalla las cualidades de la materia que conforman al artículo.



Gio: Este brazalete contiene ágatas, que tienen el poder de armonizar las fuerzas positivas y negativas, además de calmar y aliviar. A su vez, estas piedras facilitan la aceptación de uno mismo fomentando la autoconfianza. La howlita, por otro lado, formula ambiciones tanto espirituales como materiales y ayuda a conseguirlas.

Material: Calavera de aleación de metal plateada.

Tipo de piedras: Ágatas color mate y Howlite blanco.

Tamaño: Es adaptable al tamaño de la muñeca.

Anexo 8: A continuación se presentan imágenes de hombres utilizando los accesorios de GDF para la promoción del negocio en las redes sociales.







Anexo 9: Arancel Integrado a pagar para la importación de mercadería.
 Capítulo 71, Partida 71.17

Consulta Arancel Integrado

> Ver Notas

PERLAS NATURALES (FINAS)* O CULTIVADAS, PIEDRAS PRECIOSAS O SEMIPRECIOSAS, METALES PRECIOSOS, CHAPADOS DE METAL PRECIOSO (PLAQUE) Y MANUFACTURAS DE ESTAS MATERIAS; BISUTERIA; MONEDAS BISUTERMA.									
Posición Arancelaria SIM	Descripción	Unidad Estadística	Unidad de Derecho Específico	Derechos Exportación	Reintegros Extrazona	Derechos Importación Extrazona	Reintegros Intrazona	Derechos Importación Intrazona	Derechos Importación Específico Mínimo
71.17..	BISUTERMA.			%	%	%	%	%	
7117.1..	-De metal comzn, incluso plateado, dorado o platinado:			%	%	%	%	%	
7117.11.00.000.	--Gemelos y pasadores similares	KILOGRAMO		0%	5%	18%	5%	0%	
7117.19.00.000.	--Las demas	KILOGRAMO		0%	5%	18%	5%	0%	
7117.90.00.000.	-Las demas	KILOGRAMO		0%	5%	35%	5%	0%	

Fuente: AFIP, Consulta de Arancel Integrado. Sitio web:

<http://www.afip.gov.ar/aduana/arancelintegrado/default.asp>