



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

ST. MA ARTEN

Autora: Guillermina Vecchione, Martin Mastrogiacomo

Legajos: 25270, 25260

Mentor: Claudio Darin

Buenos Aires, 2018



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

ST. MAARTEN

Autores: Guillermina Vecchione, Martin Mastrogiacomo

Legajos: 25270, 25260

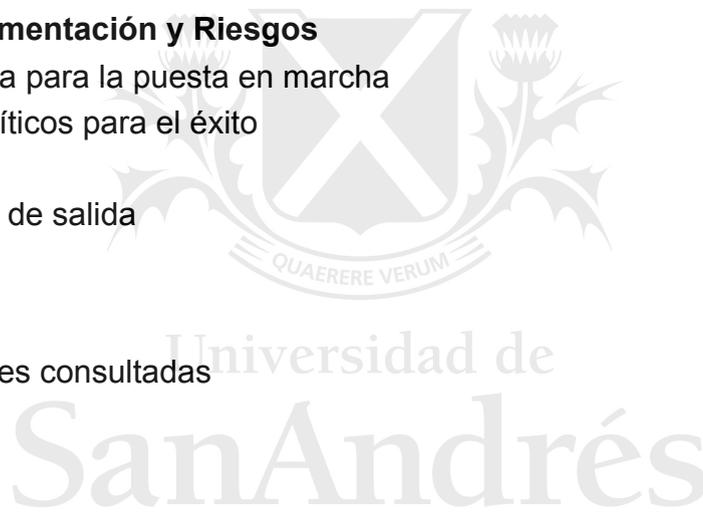
Mentor: Claudio Darin

Buenos Aires, 10 de julio de 2018

Índice

Índice	1
Resumen Ejecutivo	3
Introducción	5
Evaluación de la oportunidad	6
Negocio Propuesto	9
Puntos críticos del negocio	10
Herramientas para el análisis	10
Metodología	11
Modelo de negocio (CANVAS):	12
Propuesta de valor.	12
Segmento de clientes	13
Relación con los clientes	13
Canales	14
Actividades clave	14
Recursos claves	15
Sociedades Clave	15
Fuentes de ingreso	16
Estructura de costos	16
Análisis del sector e Investigación de Mercado	17
Las 5 fuerzas de Porter	17
Macro-niveles (Análisis PEST)	20
Micro-niveles	23
Análisis FODA	23
Investigación del mercado	25
Clientes target	27
Relevamiento de campo	30
Participación de Mercado.	34
La Demanda	36
Plan de Marketing	38
Modelo de las 4 P	38
Operaciones del Negocio	41
Proveedor principal	41
Descripción ciclo operativo	42

Costos, Finanzas e Inversión	44
Ingresos y Costos	45
Estado de Resultado Proyectado	47
Retornos	48
Período de recupero de la inversión	48
Análisis de Sensibilidad	48
Inversión inicial	49
Equipo	50
Aspectos Legales.	52
Sociedad	52
Aspectos impositivos	52
Leyes	53
Seguros	53
Plan de Implementación y Riesgos	54
Cronograma para la puesta en marcha	54
Factores críticos para el éxito	55
Riesgos	55
Estrategias de salida	56
Biografía	58
Libros	58
Otras fuentes consultadas	58
Anexos	62



Resumen Ejecutivo

La propuesta de St Maarten consiste en proveer accesorios de calidad a un costo accesible a las marcas de ropa de Argentina. Mediante un catálogo, ofrecemos a los clientes una gran cantidad de modelos posibles de producción teniendo en cuenta las últimas tendencias en los mercados más vanguardistas.

La **oportunidad de negocio** se apalanca en las siguientes razones:

- No existe ninguna empresa en el momento que brinde un servicio integral en materia de accesorios.
- El costo de realizar materiales en oro o plata es demasiado elevado para producir en serie
- Los materiales que poseen un costo bajo de producción tienen como contrapartida una calidad pobre.
- Nuestro proveedor, Wallke S.R.L, utiliza matrices de goma. Esto genera una reducción en los costos frente al método tradicional de matrices en metal. De esta forma, el producto final entregado por Wallke es más económico y nos permite obtener un margen aún mayor.

El **valor agregado** que brinda St Maarten a las empresas es la posibilidad de tener una cartera de accesorios completa. De esta forma, las diferentes empresas podrán tener una vidriera más integral, a un costo razonable que no se interponga con los costos de sus productos principales. Sumado a esto, las propuestas de los clientes para crear diseños propios también son posibles. Mediante un dibujo o una foto se podrán lograr diseños personalizados.

La **inversión requerida** aportada por los socios para llevar adelante el negocio es de \$341.775. Esta inversión no resulta ser muy significativa por lo que se recuperará según nuestras estimaciones en el primer año. La facturación estimada en el primer año es de \$ 5.321.965, es decir, 35.480 unidades. El negocio presenta un **Valor Actual Neto** de \$9.568.251 y una **Tasa**

Interna de Retorno del 220%, teniendo en cuenta una tasa de descuento del 26,25% y un crecimiento a perpetuidad del 3% a partir del quinto año.



Universidad de
San Andrés

Introducción

En Argentina, existen pocas opciones a la hora de comprar bijouterie que presente buena calidad, originalidad y a un precio accesible. Esto quiere decir que para comprar accesorios de buena calidad uno tiene que optar por joyas de plata u oro. No obstante, estas presentan un costo enorme ya que son materiales de gran valor. En el otro extremo, se encuentran los accesorios de bijouterie más económicos realizados con acero quirúrgico o estaño pero estos no brindan al cliente la sensación de estar comprando algo de calidad.

Uno de los mejores materiales para hacer bijouterie sin entrar en el rubro de los materiales “preciosos” es el zamak. Esta es una aleación de metales (zinc, aluminio magnesio y cobre) que presenta una alta resistencia a la tracción, no produce alergias¹, como si lo hacen otros materiales de calidad intermedia, y genera un producto de un color similar a la “plata gastada” que permite limpiarse con facilidad. Este material se puede cromar, pintar y mecanizar. En el último tiempo, empezó a ser utilizado en los accesorios de bijouterie a lo largo de todo el mundo por su bajo costo. Sin embargo, este material con el paso del tiempo y en contacto a la humedad tiende a perder el brillo y a opacarse. Este efecto puede acentuarse por la acción del PH de la piel, es decir, a más alto PH, más fácilmente se oxidará (similar a lo que sucede con los anillos de plata). Es por esto que con una limpieza regular se puede mantener el color original.

Por esta razón, surge St. Marteen, una empresa dedicada a la fabricación de productos de bijouterie (anillos, pulseras, colgantes, etc.) exclusivamente a partir del zamak que, como fue mencionado con anterioridad, es un material ideal por ser de muy bajo costo y de mejor calidad que aquellos materiales de accesorios que son considerados como baratijas. A modo de ejemplo, un anillo hecho a partir del zamak, puede durar un tiempo indefinido al

¹ Tierra de Abalorios, “Zamak, qué es y cómo cuidarlo”, *Tierra de Abalorios*, 29 de marzo, 2016.

igual que las joyas de más alta calidad. No obstante, esto se logrará a partir de seguir los cuidados pertinentes para el producto.

Evaluación de la oportunidad

A continuación, se detalla el análisis de la oportunidad tomando en cuenta tendencias, competidores y benchmarks de países extranjeros.

Oportunidad de negocio

Este negocio surge gracias a notar que las grandes marcas de indumentaria Argentina como por ejemplo Ay Not Dead, Bowen, Maria Cher, etc no incurren en el mercado de los accesorios. Si bien ofrecen ciertos productos (billeteras, colgantes, pulseras, anillos) no lo hacen con mucha determinación.

Creemos que esto sucede dada la brecha de calidad y costo que existe entre el segmento de los metales preciosos y el segmento de materiales como el zinc, la alpaca, y otros. Luego de charlar con una de las fundadoras de la zapatería Joku, ella nos explicó que si una marca optara por producir accesorios en plata, el costo del mismo sería similar al de un par de zapatos. Por esta razón, el accesorio se vería como algo muy costoso y pocas personas decidirán comprarlo.

La única empresa de indumentaria que pudimos observar que comercializa accesorios en plata es Herencia Argentina. Sin embargo, creemos que no inciden significativamente en las ventas de la empresa estos productos ya que, como fue mencionado previamente, los precios son muy elevados. Nuestra creencia es que Herencia produce estos accesorios para darle valor a la marca de la misma forma en que lo hace customizando motos denominadas “brat bikes”. De esta forma, la empresa logra construir el estilo de “motoquero” a la perfección.

Por esta razón, creemos que es una gran oportunidad intentar ser los productores de bijouterie de estas marcas utilizando el material mencionado

previamente. De este modo, las empresas de indumentaria obtendrán una mejora en la calidad del producto frente a los materiales de bijouterie clásicos, a bajos costos de confección.

Tendencias

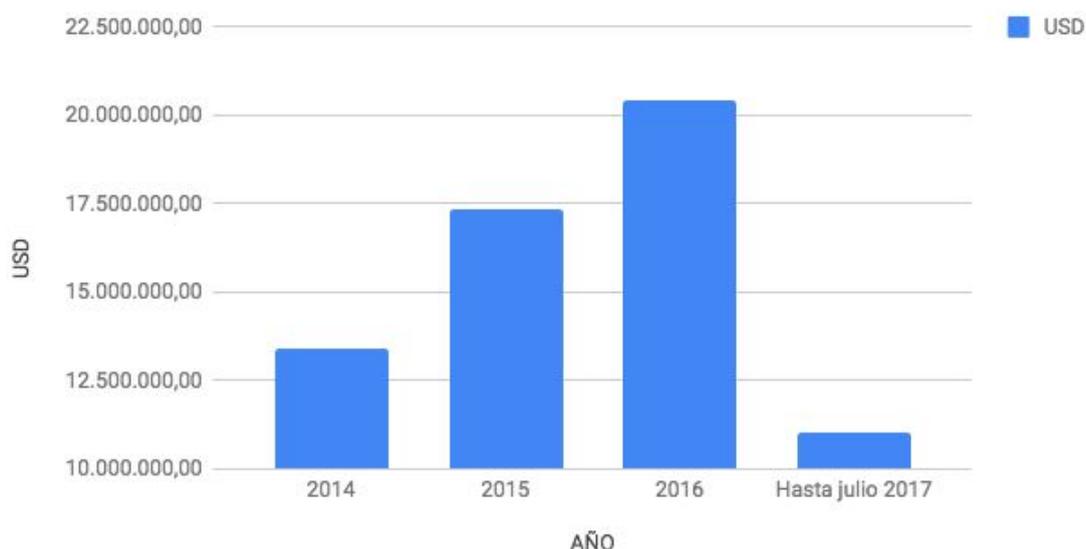
La estética, la moda y la apariencia siempre fueron un pilar muy importante para el público femenino. Si bien las tendencias van mutando, las mujeres se van adaptando a ellas sin dejarlas de lado. Distinto es en el público masculino ya que en los últimos años, la atención del hombre por su apariencia física y las tendencias de moda incrementaron notablemente. Según Geraldine Cunto (2016), Gerente de producto de La Martina, los hombres están cada vez más “pendientes de qué se ponen y por qué”. Tanto en redes sociales como en blogs de moda aumentó la información acerca de moda para hombres. Tal como explica Cunto (2016), “El hombre es cada vez más consciente de cómo combinar y sigue en redes a influencers para vestirse”.

No solo las redes sociales tuvieron un impacto positivo en cuanto a embajadores masculinos de tendencias, sino que también impulsan el desarrollo de microemprendimientos y fortalecen el conocimiento de marcas ya establecidas en el mercado. Según los resultados de un estudio realizado en el 2017 por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), al momento de definir una compra por internet, un 18% de consumidores eligen buscar en redes sociales².

Sumado a lo mencionado con anterioridad, luego de asesorarnos con un despachante aduana, notamos que en los últimos años, la importación de productos de bijouterie aumentó. Los valores del Free on Board (FOB) correspondiente para esta categoría de productos (7117.19.00) ingresados al país fueron los siguientes:

² Télam, “Las redes sociales impulsan el desarrollo de emprendimientos y Pymes”, *Telam*, 18 de Noviembre, 2017.

Valores del FOB 7117.19.00 según año



Fuente: Vanesa Gomez despachante de aduana³.

Competidores

Dentro de la competencia en el mercado de bijouterie, encontramos a Mas Negro y a Cuatro Musas como las únicas marcas establecidas que realizan bijouterie en base al Zamak. La primera compañía se dedica a la creación de todo tipo de bijouterie (collares, pulseras, aros, colgantes, gargantillas etc) para mujeres. No obstante, tiene su segmento masculino en el cual ofrecen solamente colgantes y pulseras. La segunda empresa, ofrece los mismos productos que Más Negro para mujeres pero además posee una cartera de productos para hombres en la cual sumada a la oferta de colgantes y pulseras, venden anillos y prendedores.

Por otro lado, es necesario mencionar a las marcas que comercian bijouterie pero con otros materiales también denominados “económicos”. Ejemplos de esto son la marca Lithium y Tresher Accesorios que utilizan metales de fantasía como el estaño para lograr sus piezas. Lithium, a su vez, también posee dos secciones en las cuales vende productos de acero y plata

³ Mensaje de correo electrónico con archivo adjunto recibido el día 8 de mayo de 2018.

925, siendo este último un material de joyería y mejor calidad pero a un precio mucho mayor.

Es necesario mencionar que en materia de proveer un servicio integral de abastecimiento de accesorios a empresas de indumentaria St Maarten estaría siendo pionera. Es por esta razón que no se encuentra competencia directa.

Ejemplos

El origen de esta idea surge a partir de dos marcas extranjeras. Por un lado, Double U Frenk (ver **anexo 2**), de origen italiano, comercializa bijouterie en este tipo de material desde el año 2013 y vende sus productos en todo el mundo. Por otro lado, ASOS (ver **anexo 3**), un gigante en el mundo del retail surgido en Londres también comercializa estos productos en base a materiales económicos de distintas marcas para todo el mundo. Estas dos empresas fomentaron la inspiración para comenzar el negocio de St Maarten dentro de Argentina.

Negocio Propuesto

Luego de analizar la necesidad planteada, se presenta la idea de crear una productora de bijouterie para marcas de indumentaria utilizando al zamak como material principal. Para esto es necesario realizar un catálogo (ver **anexo 5**) con diseños seleccionados específicamente al analizar las últimas tendencias mundiales. Es importante aclarar que la selección debe ser muy criteriosa ya que existen diseños que no pueden ser producidos con este material. De esta forma, las empresas de indumentaria podrán seleccionar los diseños más acordes para sus marcas, tercerizando el desarrollo. Sumado a esto, si una empresa desea hacer diseños particulares de la marca, se

analizará la complejidad del diseño y se concluirá si es posible la realización del mismo.

Puntos críticos del negocio

Dentro de esta categoría, encontramos que el material es una de las piezas claves en el negocio. El zamak es una aleación de zinc, aluminio, magnesio y cobre muy resistente a la tracción y por sobre todas las cosas, económico. Es producido en el país por la empresa “Óxidometal”⁴ y se puede cromar, zincar y pintar. A su vez, tiene muy buenos acabados y no se ensucia como la plata.

Sumado a esto, nuestra empresa proveedora es un factor crítico del negocio gracias a su forma de trabajo. Wallke S.R.L opta por trabajar con matrices de goma en vez de matrices metálicas. Esto permite que los costos de matrizado sean menores, logrando que el precio final pagado por nosotros sea menor.

Otro de los puntos críticos es la selección de diseños adecuados en el mercado extranjero. Resulta fundamental evaluar las últimas tendencias del rubro para poder implementar los diseños en argentina.

Herramientas para el análisis

Para el correcto desarrollo del plan de negocio se usarán distintas herramientas que permitirán profundizar el análisis y guiar una futura implementación. Estos instrumentos son:

- Analisis 5 Fuerzas de Porter
- Canvas Business Model
- PEST
- FODA

⁴ Grupo Industrial C&C, “Productos”, *Grupo Industrial C&C*, visitado el 7 de Julio, 2018.

Metodología

Durante nuestro trabajo se realizarán estudios exploratorios para poder recaudar información más precisa de la población. El objetivo es obtener respuestas a preguntas específicas que sean críticas para el desarrollo de nuestro negocio y de esta forma tener éxito en el posicionamiento de la marca en el mercado.



Universidad de
San Andrés

Modelo de negocio (CANVAS):

Propuesta de valor.

Al ser un modelo B2B, existen dos propuestas de valor diferentes. Por un lado, el valor que se le agrega a nuestros clientes que son las empresas y por otro lado, el valor que se le entrega a los consumidores finales del producto terminado. Con respecto a nuestros clientes, nuestra oferta se diferencia de los actuales competidores en que el negocio consiste en ser una productora de bijouterie exclusivamente para marcas de indumentaria. Actualmente, en la Argentina, los productos realizados en zamak se importan o se producen para ser comercializados como marca propia. No obstante, no encontramos empresas que realicen producciones en serie de este material para comercializarlo a las distintas marcas de ropa. Esto beneficiaría a nuestro cliente ya que no se debe ocupar de definir o crear diseños. Tampoco debe incurrir en el análisis de los distintos tipos de materiales “económicos”, evaluando los costos, debido a que todo ese trabajo fue realizado por nosotros.

El valor que se le está entregando al consumidor final es el de tener la posibilidad de utilizar productos de bijouterie a un costo accesible pero de una calidad superior a aquellos hechos con materiales “económicos” clásicos. Esto permitirá al cliente un uso mucho más duradero, siempre y cuando respete los cuidados pertinentes para el producto.

En resumen, el objetivo de este negocio es poder producir bijouterie en serie, a un costo accesible logrando un producto de calidad intermedia, con diseños únicos y originales.

Al ser una “marca blanca”, los productos serán entregados en bolsas de polietileno. No es necesario definir un packaging muy elaborado ya que nuestros clientes utilizarán sus propios packagings para vender el producto como si fuera desarrollado por ellos mismos.

Segmento de clientes

Como fue mencionado con anterioridad, somos un modelo B2B que está creando valor para clientes tanto directos como indirectos.

Los principales clientes para la productora que intentaremos abarcar son todas las marcas de indumentaria de Buenos Aires. Intentaremos captar aquellas que desconocen el rubro y tampoco pretenden adentrarse en la ardua tarea de seleccionar los diseños de las últimas tendencias mundiales pero estarían dispuestos a comercializarlos si alguien realiza ese trabajo por ellos. Sumado a estas, también intentaremos abarcar a aquellas que ya se dedican a vender accesorios ofreciéndoles un mejor precio y calidad de producto.

Con respecto a nuestros clientes indirectos, la descripción que podría representar el target principal o segmento crítico de estas marcas son mujeres y hombres entre 15 y 35 años. Comprenden que la calidad no es la de una joya de plata u oro pero reconocen que tampoco son piezas que duran poco tiempo. Los grupos socioeconómicos a los cuales apuntamos son medio alto (C2) y alto (ABC1).

Relación con los clientes

En primer lugar, nuestra relación con los clientes se dará a través de nuestra plataforma online así como también a través de nuestra línea telefónica. En segundo lugar, los clientes ya suscritos a nuestro newsletter recibirán mails con información sobre promociones o nuevos productos.

Establecer una buena relación con nuestros clientes resulta clave para la sustentabilidad del negocio. Se debe asegurar una buena calidad del producto y para esto es fundamental el desarrollo que realicen nuestros proveedores. A su vez, los pedidos deben ser entregados en tiempo y forma.

Canales

Al ser un negocio nuevo, es importante establecer reuniones con cada uno de nuestros clientes. De esta forma, se podrá presentar el producto, explicar las mejoras en calidad que presenta frente a la competencia, los últimos diseños y también los cuidados. Este último punto es importante ya que se recomendará a las marcas aclarar sobre los distintos cuidados para que no reciban quejas de sus clientes en un futuro. Luego de estas reuniones informativas, si nuestro cliente desea adquirir el producto o modelo, los pedidos van a poder ser realizados por teléfono o vía web.

Resulta importante entender cómo vamos a alcanzar al consumidor final. A pesar de no ser nuestros clientes directos, depende de su aceptación la rentabilidad del negocio. Para esto, habrá una fuerte inversión en redes sociales mayormente a través de Instagram y Facebook; en estos canales realizaremos campañas de publicidad.

Actividades clave

El análisis de las últimas tendencias mundiales resulta fundamental para el éxito del negocio. Sumado a esto, la selección de los distintos diseños deberá tener un correlato con la imagen de marca que intenta instaurar St Maarten en la mente del cliente.

Por otro lado, es necesario estar asociado con empresas que puedan distribuir nuestros productos de manera rápida y eficiente, la logística será un punto fundamental de nuestro negocio. De esta forma, el cliente no tendrá que esperar varios días para recibir el/los producto/s.

Recursos claves

Los recursos clave para el proyecto van a ser tanto físicos como financieros:

Por un lado, los recursos claves en este negocio se encuentran en el material Zamak. En Argentina existen tan solo dos empresas que trabajan con el mismo. Optamos por elegir a la empresa de Wallke S.R.L ya que es la que mejor relación con el cliente ofrece, llevando a cabo reuniones en las cuales se muestra el producto final y se evalúa si puede ser realizado o no y en qué tiradas mínimas. Por esta razón, para poder realizar los productos dentro del país y no incurrir en la importación, es necesario que la empresa siga trabajando este material y que respete los diseños de la manera más fiel posible.

Por el otro lado, los recursos financieros también son recursos claves para la empresa. Va a depender de la forma en la que recibimos el pago por parte de nuestros clientes lo que nos va a permitir conseguir financiamiento para cumplir con nuestro proveedor en tiempo y forma.

Sociedades Clave

Dentro de las sociedades claves, como fue mencionado previamente, la relación con la empresa que se dedica a la fundición de Zamak es fundamental. Ellos son los que se encargan de que el producto final sea lo más fiel posible al diseño presentado con anterioridad. Es por esta razón que debe haber una comunicación bilateral eficiente entre las partes para poder dejar en claro que se puede realizar y que no y de qué forma (ver **anexo 4**).

Por el lado de los distribuidores, se debe contratar un servicio eficiente que entienda nuestra prioridad en la velocidad de entrega.

Otro socio estratégico es la empresa que brinda el soporte de la plataforma online ya que en el caso de tener algún problema o inconveniente

con el funcionamiento de la misma, se podrá resolver a la brevedad. También es importante tener un feedback constante con estos proveedores para poder realizar mejoras a nuestro principal punto de venta.

Fuentes de ingreso

Los ingresos de la productora de bijouterie surgirán de las ventas que se establezcan con las marcas. Las formas de pago van a depender de cómo el cliente quiera pagar. Por lo general, las empresas de indumentaria suelen pagar un anticipo para comenzar con la producción, y luego cheques a 30, 60 y 90 días para proveedores.

Estructura de costos

Los principales costos se encuentran en el desarrollo de los productos. Se requiere una inversión que pueda solventar tiradas de producción de aproximadamente 200, 500, 1000 unidades del producto encargado (anillos, colgantes, pulseras, etc.).

Por otro lado, al ser una marca blanca, no contamos con grandes costos en marketing. No obstante, realizaremos inversiones en cooperación con nuestros clientes para la realización de stands o vitrinas. De esta forma, las marcas de indumentaria podrán presentar nuestros productos de la manera más adecuada.

Por último, debemos tener en cuenta los costos de logística.

Análisis del sector e Investigación de Mercado

Las 5 fuerzas de Porter

El modelo estratégico elaborado por Michael Porter (1979), ofrece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria. Esto es necesario para poder llevar a cabo una estrategia de negocio. Este análisis se articula en torno a 5 ejes denominados “fuerzas”:

- Poder de negociación de los compradores o clientes.
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores.

Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación de este grupo es moderado ya que si bien somos la única productora de accesorios de zamak en Argentina, existen otras marcas que comercializan en zamak y podrían volcarse al mayoreo. No obstante, las marcas podrían decidir saltarnos en la cadena de producción e ir a negociar directamente con nuestro proveedor, pero en ese caso, alguna de las dos partes debería asumir los costos y el tiempo de la investigación, el desarrollo y el matizado del diseño que es a lo que nos dedicamos nosotros principalmente.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Para analizar este punto también es necesario diferenciarse entre el mercado de bijouterie general y el mercado de bijouterie realizado a partir del Zamak. Dentro de la primer categoría, el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen incontables empresas que trabajan con

metales como acero quirúrgico o estaño para realizar accesorios económicos. No obstante, por el lado del zamak, existen tan solo dos empresas que se dedican a este negocio. Por esta razón, el poder de negociación de estos proveedores será alto.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Al analizar la entrada de nuevos competidores en cualquier mercado, se debe tener en cuenta la existencia o no de barreras de entrada (patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, etc.). Es posible que se presente una amenaza para la rentabilidad de la empresa si la posibilidad de acceder a competir en el mercado no requiere de barreras de entrada altas.

En nuestro caso particular, existen dos barreras a la entrada para nuevos competidores. Por un lado tenemos como ventaja ser el primero en el mercado. De esta forma, se intentará lograr la mayor captación de marcas de indumentaria estableciendo una relación estrecha. Esto obliga a los nuevos participantes a esforzarse más para superar la lealtad de los clientes.

Siguiendo la misma línea, la segunda barrera se desglosa de la primera. Si conseguimos una cartera de clientes amplia vamos a poder negociar con nuestros proveedores mejores precios de producción generando economías de escala. Por esta razón, los nuevos competidores entrantes no podrán ofrecer costos tan accesibles como los nuestros.

Amenaza de productos sustitutos

Cualquier producto de cualquier industria que satisfaga similares necesidades al consumidor se puede considerar sustituto. Dentro de la industria de bijouterie, no existen otros objetos que puedan satisfacer la misma necesidad.

No obstante, podemos considerar que los accesorios de joyería podrían considerarse sustitutos del bijou. Estos artículos realizados en materiales como plata u oro tienen costos mucho más elevados que la bijouterie.

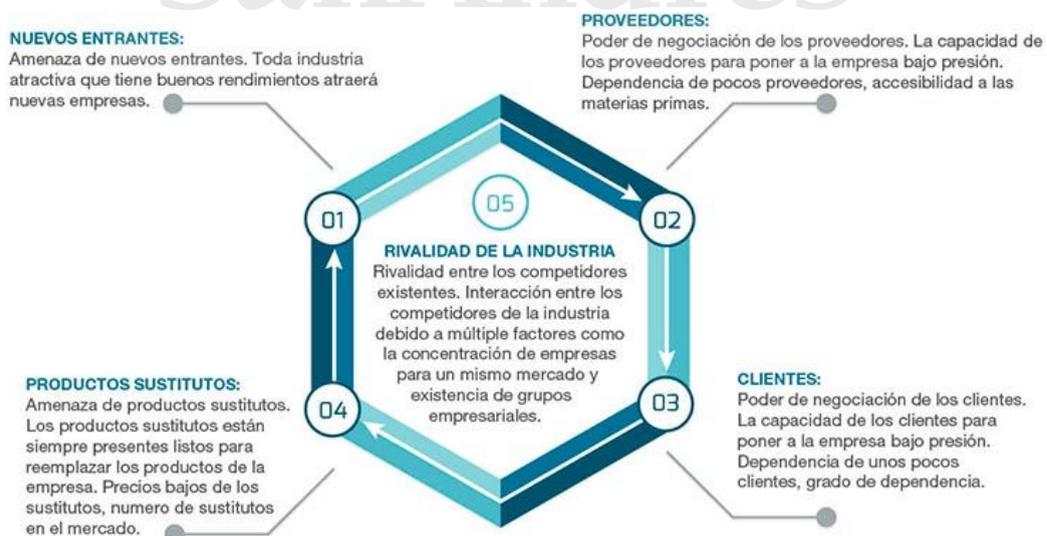
Rivalidad entre los competidores

Este eje o “fuerza” es el que determina en algún punto qué tan rentable será el negocio, cuantos menos competidores se encuentren en el sector, mayor será la rentabilidad.

En esta industria, existen empresas que se dedican a la producción de accesorios para otras marcas tanto de “materiales económicos” como materiales de joyería. Sin embargo, nosotros poseemos la particularidad de ser la única empresa en el país que proveerá este servicio a partir del zamak. Material que, como fue mencionado previamente, presenta mayores beneficios dentro de la industria de los accesorios para la venta al por mayor.

Por otro lado, dentro de las firmas que trabajan en Zamak encontramos a Cuatro Musas y Más Negro, pero que se dedican exclusivamente al retail (venta directa al consumidor, al por menor)

Por este motivo, actualmente no existe un competidor real. Un potencial competidor podría ser alguna de estas dos marcas mencionadas previamente o bien sus fabricantes (nacionales o del exterior) si se volcasen al diseño desarrollo y producción de piezas para el mercado mayorista.



Fuente: Michael Porter (1979).

Macro-niveles (Análisis PEST)

Para poder investigar y definir el entorno de nuestra compañía, es necesario realizar un análisis PEST a modo de identificar los distintos factores que pueden llegar a afectar nuestro modelo de negocio.

Factores políticos

El aspecto a considerar aquí es que uno de los objetivos del presidente Mauricio Macri previo a asumir es la apertura al mercado exterior y la libre importación. No obstante, el segundo punto no fue logrado en su totalidad ya que según una nota del diario La Nación (2016), el conocido “puerta a puerta” resulta mucho más tedioso que en cualquier otro país del globo. Por un lado, los clientes que adquieran en el exterior productos de un valor mayor a 25 USD y los envíen a través del correo oficial deberán pagar el 50% del valor del bien en concepto de impuestos. Por otro lado, la experiencia de usuario es agotadora ya que: En el caso de envíos que se reciben a través del Correo Oficial, el ciudadano deberá ingresar en la web de AFIP el número de seguimiento del envío (tracking ID) que proporciona el Correo, declarará el valor y la descripción del o los productos recibidos. Luego de este proceso, se genera un Volante Electrónico de Pago (VEP) por los conceptos y valores que corresponda abonar. Una vez abonado el mismo, si el envío no supera los dos kilogramos y su valor es inferior a 200 dólares, el ciudadano lo recibirá en su domicilio.⁵

Ambos puntos demuestran cómo el sistema aún protege en cierta medida al productor nacional y esto beneficia a nuestro negocio. Si el cliente desea consumir accesorios del exterior y recibirlos en su domicilio, deberá pasar por un proceso burocrático enorme que además de tardar un tiempo

⁵ La Nación, “Guía del puerta a puerta: las claves para entenderlo”, *La Nación*, 26 de agosto, 2016.

considerado en liberar el producto, superado cierto valor el producto pasa a valer un 50% más.

Factores económicos

En un contexto donde la inflación no cede, hay una quita a los subsidios en todo lo que son los servicios básicos, hay inestabilidad en el tipo de cambio nuestra empresa se ve beneficiada y perjudicada en este escenario.

Según Infobae (2018) la inflación en la era de Mauricio Macri ya acumuló un 100%⁶. Este aspecto puede ser negativo para nuestro negocio debido a que nuestros proveedores pueden aumentar sus precios y a nosotros nos disminuyen nuestro margen de ganancia.

Sin embargo, nuestra empresa trabajará con costos operativos mínimos; poseemos un personal reducido, no requerimos de alquiler de local, así como también tenemos costos de almacenaje nulos. Esto genera que nuestros costos fijos no aumenten significativamente amenazando la subsistencia del negocio.

Por último, otro aspecto a considerar es que el hecho de estar viviendo un momento de crisis en el país genera la caída del poder adquisitivo de la población. Esto resulta beneficioso para nosotros ya que la gente satisface sus necesidades o gustos con sustitutos más económicos. Si nuestro cliente final es el consumidor de las marcas de indumentaria, aquel que optaba por conseguir joyería de plata u oro, podría pasar a consumir nuestros productos debido a que son significativamente más económicos y poseen una calidad estándar.

Factores sociales

Tal como se explicó previamente, hace unos años que la apariencia física y la búsqueda de tendencias comenzó a tomar un rol importante para los

⁶ Gasalla, Juan, "La inflación en la era Mauricio Macri acumuló un 100 por ciento", *Infobae*, 12 de mayo de 2018

hombres. Hoy en día no son solo las mujeres las que buscan estar a la moda, seguir tendencias y cuidar su aspecto físico.

El público masculino cada vez más se preocupan por su estética y apariencia, según Infobae (2015)⁷, las consultas estéticas y los tratamientos de este sector se duplicaron, además, el 19% de los hombres que se realizan cirugías tienen entre 19 y 34 años. Es importante notar que este porcentaje va en ascenso.

Existen diferentes blogs donde los hombres pueden obtener información acerca de tendencias o de cómo usar y combinar ciertos productos, desde anillos hasta pañuelos o zapatillas. Según Es La Moda⁸, los accesorios incrementan el atractivo y la actitud en los hombres. Hoy en día hay accesorios para todo tipo de situación y vestimenta. Tal como explica el diseñador, Gustavo Moscoso “El hombre tiene la posibilidad de vestirse y expresarse a través de la vestimenta tanto o más que las mujeres” (El universo, 2015)⁹. Existe cada vez más variedad de accesorios y colores para que puedan utilizar y combinar.

Factores tecnológicos

La aparición de las impresoras 3D nos facilitan y abaratan lo que podría ser el desarrollo en un futuro. Hoy en día, las impresoras 3D de plástico nos permiten abaratar los costos del desarrollo de lo que es el matrizado. En un futuro, siguiendo con lo propuesto por la Ley de Moore (año) donde los precios bajan a medida que las prestaciones suben, se podrían desarrollar impresoras 3D más económicas que a su vez trabajen con el zamak de una manera más económica. Esto beneficia en primera instancia a nuestro productor, que al tener costos más baratos, podría ofrecernos costos más baratos a nosotros. A

⁷ Infobae, ““Coquetos”: se duplicaron las consultas estéticas de hombres”, *Infobae*, 2 de Abril, 2015.

⁸ Es La Moda, “15 ACCESORIOS QUE ELEVAN EL SEX APPEAL DE UN HOMBRE AL 100%”, *Es La Moda*, visitado el 2 de Julio, 2018.

⁹ El Universo, “Se impone moda de accesorios para hombres”, *El Universo*, 12 de Noviembre, 2015.

su vez, nos permitiría a nosotros costear la maquina en si y dejar de incurrir en los servicios de nuestro proveedor verticalizando nuestro negocio.

Micro-niveles

Este análisis va a centrarse en investigar a la competencia para poder tener una visión más amplia sobre cómo trabajan y de esta forma intentar encontrar ventajas estratégicas frente a errores que puedan estar cometiendo. También resulta fundamental identificar el segmento al que estamos apuntando y sus características para luego poder estimar el nivel de demanda potencial y crecimiento del mercado. (Mullins J.W., 2010)

Nos enfocaremos en un segmento de mercado objetivo al cual le ofreceremos distintos tipos de beneficios a un precio adecuado. Los potenciales clientes serán todas las marcas de la ciudad de Buenos Aires, independientemente de si comercializan accesorios o no. En el caso de que estén dentro de la industria, intentaremos persuadirlos al traspaso a nuestra marca con mejores costos y calidad. Estas empresas deben apuntar a un segmento de mercado específico de mujeres y hombres entre 15 y 35 años con un nivel socioeconómico medio alto (C2) y alto (ABC1).

Al ser un modelo de negocio B2B, podemos identificar como competencia a todas aquellas empresas que se dediquen a la producción de accesorios para marcas de indumentaria. Por otro lado, otro potencial competidor podría ser nuestro proveedor si desarrollara una propuesta de negocio más enfocada al desarrollo de los diseños. Sin embargo, su negocio está centrado meramente en la fundición de zamak en serie. No abarcan ni lo que es el diseño, ni el desarrollo, ni la comercialización activa del producto.

Análisis FODA

Esta herramienta de análisis estratégico permite identificar factores internos como externos de la firma que resultan importantes para definir las ventajas y desventajas que poseemos frente a los distintos competidores. Tal como se menciona posteriormente, dentro de las fortalezas del producto obtenemos la calidad del material así como también los diseños únicos y una inversión inicial baja. Sumado a esto, detectamos como oportunidad ser pionero o “first mover” dentro del negocio. Esto permite abarcar la mayor cantidad de clientela posible y posicionarse dentro del mercado. No obstante, notamos que nuestro máximo desafío es poder estar a la altura de lo que pueda llegar a ofrecer competencia extranjera que intente desarrollar este negocio en el país.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Diseños únicos ● Costos operativos bajos ● Inversión inicial baja ● No requiere de inversión en stock ● Experiencia del equipo en montar un emprendimiento. ● Costo de almacenamiento bajo ● Alto margen entre la materia prima y el producto final ● Calidad de zamak y baño superior a otras marcas del mercado ● Calidad superior del material frente a otros materiales económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sin los cuidados pertinentes el producto sufre una transformación en el acabado ● El material no es maleable (tamaños no ajustables, probablemente no se rompa porque son resistentes pero si elevamos el punto de tracción al máximo se rompe no se dobla como la plata)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● “First mover” o pionero en el mercado local. ● Baja del poder adquisitivo logra que la población adquiera sustitutos a la plata y el oro. ● mejoras tecnológicas generan disminución de costos en el 	<ul style="list-style-type: none"> ● Empresas del exterior se adentren en el mercado con mejores costos (know how y salteo en la cadena de producción) ● Crecimiento inflacionario que eleve los precios de los productos

negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • laxo (casi nulo) control de patentes sobre todo en el ambiente de indumentaria
----------	--

Investigación del mercado

La necesidad

Como fue mencionado con anterioridad, las marcas de indumentaria de Argentina no se adentran en el mercado de bijouterie con mucha determinación. Ya sea por no querer tener cosas de mala calidad o por no poder afrontar los costos que tendrían piezas hechas en plata u oro. Por esta razón, encontramos en el zamak un punto intermedio entre ambos polos donde se logra una pieza de calidad a un costo razonable.

Sumado a esto, se puede ver en las nuevas tendencias del segmento masculino que integran los accesorios en sus productos de uso cotidiano. Esto es por que en el último tiempo, el género masculino le ha dedicado mayor tiempo al cuidado de su imagen.

Dentro del segmento femenino, los accesorios siempre fueron parte de su construcción de imagen y por esta razón van a seguir siendo demandados.

En definitiva, la necesidad que deben captar las marcas de indumentaria es esta demanda de accesorios y nosotros debemos tener la capacidad de poder abastecer a las empresas de productos a un costo razonable en el menor tiempo posible. Sumado a esto, resulta fundamental tener diseños de vanguardia para que las marcas puedan generar un diferencial con respecto a la competencia.

Comportamiento de compra

Al ser un modelo de negocio B2B, tenemos un comportamiento de compra organizacional. El modelo teórico de Czinkota (2000) determina todo el proceso de decisión de compra de una organización antes de elegir a un proveedor. Este proceso se divide en distintas etapas:

1. Reconocimiento de la oportunidad

Este proceso comienza cuando se reconoce dentro de la organización que una oportunidad puede ser captada mediante un producto específico. En nuestro caso, las empresas pueden abarcar una propuesta más extensa dentro del mundo de la moda ofreciendo a sus clientes cautivos accesorios. Este proceso puede ser potenciado mediante el asesoramiento de St Maarten explicando la forma en que se elaboran los productos, cuáles son sus cuidados, qué tipos de diseños se pueden elaborar y cuáles no, entre otras cosas. Esto genera un asesoramiento integral de la empresa a la hora de ofrecer accesorios a nuestros clientes.

2. Descripción detallada del producto

El cliente debe determinar específicamente como puede ser captada la oportunidad. Para esto analizará los distintos materiales que permiten construir accesorios, cuáles son los diferentes costos, cuáles son los cuidados de cada uno de los materiales, qué precio están dispuestos a pagar y cómo se van a promocionar.

3. Búsqueda y selección de un proveedor

Una vez que la organización define el material que va a utilizar para la construcción de sus accesorios comienza la búsqueda de proveedores pertinentes. Dependiendo la envergadura de la organización, este proceso puede ser más extenso o no. St Maarten cuenta aquí con una ventaja en el

caso de elegir la opción de desarrollar sus accesorios con zamak ya que somos los únicos que proveen este servicio para empresas.

4. Selección de una rutina para órdenes

En esta etapa son instauradas las diferentes especificaciones técnicas de las órdenes.Cuál es la cantidad requerida de cada accesorio, cuál es el tiempo esperado de entrega, métodos de pago, entre otras.

5. Revisión del desempeño

Esta etapa es crucial para nosotros ya que dependiendo de cómo fue llevado a cabo el negocio, el encargado de compras puede continuar, modificar o cancelar el acuerdo. Si la empresa realiza una selección muy detallada de los proveedores con los que planea trabajar, debería tener la menor cantidad de problemas posibles.

Clientes target

Segmentación demográfica

Industria

Nuestros clientes van a ser segmentados dependiendo del tamaño de la organización. Dividimos a las marcas de indumentaria en grandes, medianas y pequeñas para acercar diferentes propuestas.

Tamaño

La idea principal del negocio es introducir los accesorios en marcas medianas y pequeñas. Dentro de estas marcas seleccionamos a Joku, Nevada,

Bullbenny y We Are Velvet. Esta selección fue hecha en base a la cercanía que tenemos con los dueños. Intentaremos introducir nuestros productos en estas marcas a modo de ver si el negocio funciona o no. Es importante comenzar a trabajar con empresas de este tamaño debido a que las órdenes de pedido van a ser pequeñas. Al no tener locales dentro de todo el país, la logística es mucho más simple. Luego de trabajar con estas marcas y estandarizar los procesos de la manera más eficiente posible, nos reuniremos con las marcas grandes de Argentina que esten interesadas para explicar el negocio y mostrar los diferentes casos de éxito.

Ubicación

Nuestros potenciales clientes son marcas de indumentaria que se encuentren ubicadas dentro del Gran Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Como fue mencionado anteriormente, si el negocio es viable, nos adentraremos en charlas con empresas más grandes para realizar envíos a las sucursales que poseen en todo el país.

Variables Operativas.

Tecnología

Dentro de esta categoría, es importante que el cliente tenga un buen sistema de ordenes de pedidos para poder facilitar envíos, devoluciones y pagos. Idealmente, buscaremos que nuestro sistema tenga un correlato con el de las diferentes empresas para poder manejar los procesos logísticos de la manera más eficiente posible.

Estrategia de compras

Organización de la función adquisitiva

Las marcas de ropa en Argentina tienen dos formas de adquirir sus productos. Pueden escoger entre producirlos ellos mismos o tercerizar la producción. En nuestro caso, al no ser el core business de las empresas, podremos forjar una relación directa cliente/proveedor promoviendo intercambios de conceptos para lograr el producto adecuado para la marca.

Criterios de compra

Nos focalizaremos en las compañías que buscan productos de calidad y diseños exclusivos. Con respecto al pago, vamos a solicitar un anticipo previo para asegurar el pedido y comenzar con la producción, ya que esta es la forma en la que abonan las empresas de indumentaria.

Factores situacionales

Urgencia

Las marcas de indumentaria suelen tener distintas temporadas de productos. Si la organización lo requiere, podemos acoplarnos a la producción de accesorios para las distintas temporadas. Para esto se necesitará velocidad de entrega a los distintos puntos de venta. Se intentará coordinar nuestros pedidos con las entregas de los nuevos productos de indumentaria para ofrecer toda la temporada de manera integral.

Tamaño del pedido

Como mencionamos anteriormente, al trabajar con empresas pequeñas y medianas en un principio, tendremos órdenes de pedidos pequeñas. El tamaño de pedido mínimo será de 100 unidades abarcando todos los accesorios. En principio, no encontramos un límite en el pedido máximo de anillos para nuestros clientes, no obstante, nuestro proveedor nos comentó que

han llegado a realizar pedidos para un único cliente de 5.000 unidades, es por eso que estimamos que el límite podría rondar esta cifra.

Características personales

Semejanza entre comprador y vendedor

Es trascendental centrarnos en compañías cuyos valores y objetivos se alineen a los nuestros.

Actitudes hacia el riesgo

Nuestros clientes deberán ser capaces de evaluar y captar la oportunidad para tratar de garantizar el éxito. No obstante, al no ser su core business, no tienen la certeza de que esto vaya a funcionar por ende deberán ser capaces de tomar los riesgos que sean necesarios.

Lealtad

Nuestros clientes target serán compañías que muestren confianza y lealtad hacia nuestro producto y servicio.

Relevamiento de campo

En esta sección, se realizaron dos tipos de investigaciones. Por un lado a nuestros clientes directos (marcas de indumentaria) donde se entrevistó a 4 (Bullbenny, Nevada, Joku, We are velvet) dueños de las mismas. Por el otro lado, se llevó a cabo un cuestionario online a 86 personas de entre 15 y 35 años, de clase media y media/alta para poder evaluar la receptividad de nuestros clientes indirectos.

El cuestionario online a las 86 personas arrojó los siguientes datos (ver **anexo 6**):

- ❑ El 94,2% tiene un rango de edad entre los 15 y 25 años. El porcentaje restante ocupa un rango de entre 25 y 35 años.
- ❑ El 93% de las personas consume accesorios de moda.
- ❑ El 54,9% de las personas adquiere estos accesorios en marcas de accesorios. El 24,4% los consigue en marcas de ropa y el 20,7% restante en ferias y mercados de pulgas.
- ❑ El 42,4% de las personas cree que los accesorios que ofrecen las marcas de ropa no son de calidad mientras que un 40% no sabe del tema. El porcentaje restante cree que son de calidad.
- ❑ Dentro de un puntaje del 1 al 5 definiendo al 1 como malo y al 5 como excelente, se evaluó la relación precio-calidad de los accesorios conseguidos en marcas de ropa. Un 50,6% de los votantes se mantuvo en una posición intermedia respecto de los extremos. Un 21,2% puntuó esta relación con un 2. Un 17,6% optó por la peor calificación. En último lugar, un 10,6% cree que esta relación debe ser calificada con un 4. Lo curioso de estas respuestas es que nadie optó por la mejor calificación (5) para definir esta relación.
- ❑ El 53,5% de las personas está dispuesto a gastar en accesorios un máximo de \$300. El 30,2% acepta pagar hasta \$600. Un 14% paga hasta \$900 por accesorios. Por último, un porcentaje insignificante paga por encima de los 900\$. Este último dato es importante dado que los costos de los artículos en plata u oro superan ampliamente este valor.
- ❑ Un 96,5% declara no conocer el material Zamak dentro del rubro de los accesorios.

El cuestionario online a los dueños de las empresas arrojó los siguientes datos (ver **anexo 7**):

- Notamos que todas las empresas comercializaron o comercializan actualmente accesorios. Los entrevistados de Nevada, Bullbenny y We Are Velvet sostienen que el negocio es rentable. Sin embargo Adela La Valle no coincidió, en Joku dejaron de comercializar accesorios hace unos años porque los costos de los mismos eran muy elevados.
- La única marca que no conoce el material zamak es Nevada, el resto de los emprendedores lo conocen y lo utilizan en prendas o calzado pero no en accesorios. Las marcas que tienen información sobre el mismo afirmaron sobre la posibilidad de producir accesorios de zamak.
- Los 4 entrevistados están interesados en que una productora se encargue de la producción y desarrollo de los diseños de sus accesorios.
- Tres de las cuatro personas entrevistadas quieren ser parte del diseño, ya sea modificando detalles o teniendo reuniones para seguir el diseño de cerca. Macarena Basile, a diferencia del resto, prefiere realizar el diseño con su staff y luego tercerizar la producción.
- Obtuvimos diversidad de respuestas al momento de contestar la siguiente pregunta: ¿Por qué no comercializan con mucho énfasis accesorios?. En primer lugar, Macarena Basile sostiene que le da importancia a los accesorios pero de todas maneras tiene otros productos que son de mayor relevancia para sus clientes. En segundo lugar, Adela La Valle explica que no tienen un proveedor con buena relación calidad- precio. En tercer lugar, tanto el entrevistado de Bullbenny como el de Nevada explicaron que los accesorios son un agregado a su cartera de productos pero no son el principal.
- En relación a la cantidad vendida por temporada, We Are Velvet es la marca con mayor ventas de accesorios, en promedio venden 4 mil accesorios. Basile sostiene que es un producto económico y que las clientas se llevan de a 2 o 3. En Nevada se venden 60 accesorios por mes en el local y entre 15 y 20 en la tienda online, es decir que se venden 468 accesorios por temporada aproximadamente. En Bullbenny nos explicaron que no venden muchos accesorios por temporada ya que

no es su producto estrella. Por último, en Joku actualmente no se vende accesorios, pero Adela La Valle explica que podrían vender una gran cantidad en caso de conseguir un proveedor con costos bajos.

- Vinculado al tema costos; la marca We Are Velvet diferenció los accesorios de plata del resto. Los de plata tienen un costo de entre \$250 a \$300 y los de fantasía rondan entre los \$50 y \$100. Si bien en Joku actualmente no se comercializan accesorios, la respuesta fue acerca de los costos de hace 2 años, compraban de fantasía con piedras a \$300. El entrevistado de Bullbenny explica que sus accesorios de acero quirúrgico tienen un costo de entre \$85 a \$110. Los accesorios de Nevada son de plata y tienen un costo de \$500 aproximadamente, pero a este costo le suman el costo de importación ya que sus productos son de Los Ángeles.
- 3 de los entrevistados coinciden en que prefieren tener una cartera de accesorios grande y contar con variedad. En Bullbenny, en cambio, prefieren arrancar con una pequeña y en un futuro ampliarla.
- Por último, les consultamos a las 4 marcas cuántas personas entran por mes a sus locales. Es importante aclarar que todos los entrevistados dieron un valor estimado y explicaron que depende de factores como el clima o los días de la semana.
 - En primer lugar, We Are Velvet tiene 2 showrooms (aptos comercial) y tienda online. Macarena explica que por mes entran 515 personas al punto de venta en Devoto y aproximadamente 395 al de Palermo. También sostiene que su shop online vende lo mismo o hasta un poco más que su showroom en Devoto.
 - En segundo lugar, Joku cuenta con 3 locales a la calle y una tienda nube. Adela La Valle estima que al local de Martínez entran 1.440 personas por mes, y que en el local de Palermo la afluencia de gente es la misma que en la Sucursal de Recoleta y estima que por mes ingresan aproximadamente 2.100 personas a cada una. Hace un año que le están dando importancia a la tienda

nube pero explican que al vender a todo el país es un canal de venta muy importante.

- En tercer lugar, la marca Bullbenny cuenta con 2 puntos de venta a la calle y un E-Shop, a sus locales en promedio ingresan 1.800 personas a cada uno por mes.
- En cuarto lugar, el último entrevistado explica que su marca, Nevada, tiene un único local al cual ingresan en promedio 1.000 a 1.200 personas por mes. También tienen Shop Online y realizan ventas a todo el país.

Participación de Mercado.

Para poder estimar la demanda de nuestros productos es necesario recaer en nuestros clientes indirectos. Como no existe o es muy difícil el acceso a la información del consumo de productos de bijouterie, decidimos realizar una encuesta (ver **anexo 7**) donde el cliente indirecto debía responder cuál es el gasto mensual aproximado que realiza en accesorios de bijouterie. En el cuadro que se encuentra debajo, se anualizó el dato para tener un valor posible de mercado. Previo a esto, se realizó una pregunta fundamental: Los clientes debían responder si compraban ropa en marcas como Kosiuko, Ay Not Dead o Joku. Lo que se intentaba ver con esta pregunta es si el encuestado forma parte del segmento ABC1 Y C2 al que apunta nuestro producto. Esto es así dado que las empresas a las que se dirige la pregunta poseen el mismo segmento que nosotros. En el caso de que la respuesta sea negativa, la encuesta finaliza. Se optó por tomar esta medida para que las respuestas del gasto sean rellenadas únicamente por gente que pertenece a nuestro segmento.

En síntesis, se utilizó esta encuesta para generalizar el consumo de accesorios en Buenos Aires, debido a no tener datos relevantes del mercado. Esta información sirve a modo de proyección. En el caso de no ser certera se ajustará con el correr del tiempo.

Recolectada toda la información, se elaboró el siguiente cuadro:

	año 2018	año 2019	año 2020	año 2021	año 2022
Total población en Buenos Aires Proyectado:					
de 15 a 19 años	1.294.844	1.304.980	1.314.648	1.323.938	1.333.655
de 20 a 24 años	1.289.818	1.285.594	1.285.326	1.289.452	1.297.883
de 25 a 29 años	1.324.425	1.325.526	1.321.792	1.316.348	1.309.360
de 30 a 34 años	1.257.869	1.278.015	1.297.093	1.311.644	1.321.978
TOTAL	5.166.956	5.194.115	5.218.859	5.241.382	5.262.876
% de población que pertenece al segmento ABC1 y C2	251.574	255.603	259.419	262.329	264.396
Dentro de nuestro segmento:					
% de población que posee un gasto anual de 3600 pesos (32%)	\$4.528.328.400	\$4.600.854.000	\$4.669.534.800	\$4.721.918.400	\$4.759.120.800
% de población que posee un gasto anual de 6000 pesos (10%)	\$31.001.736.000	\$31.164.690.000	\$31.313.154.000	\$31.448.292.000	\$31.577.256.000
% de población que posee un gasto anual de 9000 pesos (8%)	\$2.264.164.200	\$2.300.427.000	\$2.334.767.400	\$2.360.959.200	\$2.379.560.400
Total consumo anual	\$37.794.228.600	\$38.065.971.000	\$38.317.456.200	\$38.531.169.600	\$38.715.937.200
Mercado anual de bijouterie p/proveedores	\$1.064.392.936	\$1.359.954.354	\$1.279.351.095	\$1.230.886.149	\$1.235.933.800
Market share estimado	\$5.321.965	\$10.879.635	\$12.793.511	\$16.001.520	\$22.246.808
Venta anual estimada de productos (Unidades)	35.480	56.961	58.956	64.522	78.889
Venta mensual estimada de productos (Unidades)	2.957	4.747	4.913	5.377	6.574

Supuestos:

- Al no tener datos fehacientes de la población que habita en Buenos Aires (el último censo fue realizado en el año 2010) se utilizaron las proyecciones del INDEC¹⁰ donde establecen una tasa de 1,1% de crecimiento anual poblacional. De las mismas, se tomó solamente a las personas que se encuentran dentro de nuestro rango etario.
- Luego de esto, se tomó como supuesto que el porcentaje de la población que pertenece a la clase social ABC1 es del 5% y el porcentaje de la población que pertenece a la clase C2 es de un 15%¹¹
- Existe un porcentaje de población que quedó fuera de nuestra consideración (un 50%). Esto es por que declaran no tener gastos en accesorios o gastos menores a nuestro costo de producto. A su vez, dentro de este porcentaje están aquellas personas que tienen un gasto mucho mayor (por encima de los \$900) ya que a estos los consideramos clientes que consumen artículos de joyería.
- Como nosotros no percibimos todo el dinero del gasto del segmento y que somos proveedores el supuesto es que las empresas buscarán

¹⁰ Proyecciones por provincia, Instituto Nacional de Estadística y Censos, visitado el 1 de julio de 2018.

¹¹Gianonni, Walter, "En dos años, la clase media volvió a achicarse", *La Voz*, 6 de febrero, 2018.

duplicar o triplicar el precio a nuestros productos, no más. Es por esto que se buscó un promedio entre $\frac{1}{2}$ y $\frac{1}{3}$ dando como resultado $\frac{5}{12}$. Esto se utilizó para sacar el mercado total para los proveedores.

- La participación de mercado que decidimos tomar en los primeros 5 años es del: 0.5%, 0.8%, 1%, 1.3% y 1.8% respectivamente.
- Por último, suponemos que el precio de venta nuestro es \$100 o \$200 y vendemos la misma cantidad de ambos por eso el promedio es \$150 para el primer año. De esta forma, sacamos la cantidad anual de productos que debemos vender y luego la cantidad mensual.

La Demanda

Habiendo realizado el trabajo de campo, descubrimos que la cantidad de unidades aproximadas a realizar en el primer año es de 35.480. Dividiéndolo por 12 meses, la cantidad de productos mensuales a realizar es de 2.957 unidades.

Como se había planteado previamente, nuestro negocio comenzará en una primera instancia con cuatro marcas: Joku, Bullbenny, Nevada y We Are Velvet.

Es necesario tener en cuenta que el número depende de qué productos quieren realizar las distintas marcas y qué cantidad de modelos por cada producto. Esto quiere decir que no van a ser vendidas las mismas cantidades de unidades a las 4 marcas así como tampoco los mismos productos. Es por esta razón que buscamos un precio promedio de \$150 para abarcar todos los productos y de esta forma estimar que el número de unidades a realizar para el primer año es de 35.480.

A su vez, para justificar las cantidades mensuales de unidades a producir, buscamos el número aproximado de clientes que entran a las tiendas (virtuales y físicas) de las empresas por mes (ver **anexo 6**). El resultado, tal como explicamos en el relevamiento de campo, fue que la empresa We Are Velvet tiene una concurrencia de 910 personas por mes aproximadamente

sumando ambos puntos de venta. También tiene un shop online donde afirma vender la misma cantidad o más que uno de sus puntos de venta. En relación a la marca Joku, Adela La Valle explica que, en total y sumando los tres puntos de venta, asisten 5.640 personas por mes. Joku también cuenta con una tienda nube. La marca Bullbenny cuenta con un e-shop y con dos locales a la calle a los cuales en promedio por mes ingresan 1.800 personas a cada uno, es decir; un total de 3.600 al mes. Por último, el entrevistado de la marca Nevada explicó que tiene un Shop online y un único punto de venta al cual ingresan entre 1.000 a 1.200 personas por mes.

Es por esta razón que el número de unidades a producir mensualmente no es elevado ya que todos esos clientes que entran a las diferentes tiendas son potenciales consumidores de accesorios.



Universidad de
San Andrés

Plan de Marketing

Modelo de las 4 P

En esta sección se utilizará el modelo de las cuatro P's establecido por Kotler y Keller (2012), el mismo alude a las herramientas básicas para poder llevar adelante un plan de marketing, estas son: Producto, Precio, Promoción y Plaza. Los 4 pilares básicos del marketing tradicional deben estar en equilibrio y tener coherencia entre ellas para lograr los objetivos.

Producto

El portfolio de productos de la empresa se compone de anillos, pulseras macizas en zamak y dijes (tanto para collares y colgantes como para aros).



Fuente: Elaboración propia.

En relación con los atributos del producto, el zamak es un material formado a partir de una aleación de metales entre zinc, aluminio, magnesio y

cobre. Este material es hipoalergénico y muy resistente al envejecimiento y la oxidación. Sumado a esto, el material posee una dureza de muy alto nivel así como también una belleza y durabilidad similar a la de la plata.

En la actualidad, este producto se fabrica mediante procesos de inyección o por fundición. Su uso se ha extendido a herrajes y piezas de automóvil (entre otras cosas). No obstante, en el último tiempo ha aumentado su uso en accesorios de moda debido a su gran atractivo estético, costos de fabricación más baratos, alta resistencia y su adaptación a una extensa variedad de diseños¹²

El producto será entregado en bolsas de polietileno divididas por talle y modelo. Estas mismas tendrán una calcomanía con el logo de la marca impreso. Decidimos llevar adelante esta forma de presentación para que el cliente pueda establecer su propio packaging de venta.

Como fue mencionado con anterioridad, el cliente será informado de los cuidados de forma detallada para garantizar la durabilidad del producto. Es importante destacar que el producto final puede tener leves variaciones frente al diseño desarrollado en computadora. Es por esta razón que previo a la entrega final, se desarrollarán muestras para el cliente a modo de ver estas pequeñas variaciones y decidir si continuar con la fabricación del mismo.

Promoción

Respecto a este eje, como fue mencionado con anterioridad, al ser una marca “blanca” nuestra empresa no requiere de grandes inversiones de publicidad. El foco aquí estará puesto en realizar de forma cooperativa con nuestros clientes diferentes exhibidores para lograr un servicio integral.

Precio

Con respecto a esta herramienta, no tendremos una estrategia definida. Los productos tendrán un valor acorde al mercado de manera que esto le

¹² “Pequeña historia y usos del Zamak”, *Frabett*, 22 de febrero, 2017.

permita a nuestros clientes tener un margen significativo. Esto se logrará sin afectar nuestros márgenes de rentabilidad.

Plaza

Los canales de comercialización del producto serán las marcas de ropa ubicadas en CABA y GBA. La distribución se realizará a través del servicio de logística propuesto por la empresa Glovo.



Universidad de
San Andrés

Operaciones del Negocio

Proveedor principal

Wallke S.R.L, nuestro abastecedor principal y socio estratégico es el que nos brindara los productos de más alta calidad dentro del material utilizado. Dentro de sus clientes se encuentran reconocidas empresas, líderes en el mercado, como así también jóvenes diseñadores y emprendedores que buscan su lugar en el mundo de la moda.¹³

Elegimos esta compañía debido a su relación con los clientes, resultados confiables, y la experiencia que poseen en el desarrollo de distintos productos (avíos y accesorios para indumentaria, marroquinería, calzados, merchandising y regalería, bijouterie, entre otros).

Wallke se encargará de realizar la producción del producto utilizando técnicas artesanales de orfebrería con tecnología y rigurosos controles de calidad. Luego, se entregan muestras del mismo para que nosotros podamos evaluar si cumplen con nuestros estándares de calidad y son copias fieles del diseño que proponemos desarrollar. Una vez que St Maarten esté de acuerdo con el producto, se realizará una compra inicial para comenzar la producción. Gracias a su forma de trabajo mecanizada, la empresa puede tardar entre 30 y 45 días en el desarrollo del producto.¹⁴

Esta relación con Wallke permitirá beneficios para ambas partes: Wallke obtendrá un cliente nuevo con grandes cantidades de pedidos y nosotros obtendremos un aliado estratégico para llevar a cabo nuestra visión de la empresa.

En otro orden de ideas, se utilizarán en un futuro cuando la empresa esté establecida, estrategias de SCM (Supply Chain Management) para gestionar la empresa. El SCM ayuda a la organización a colocar el producto

¹³ <http://wallkeweb.com.ar/>

¹⁴ Mensaje de correo electrónico con archivo adjunto del día 24 de junio de 2018.

adecuado en el lugar indicado en el momento justo, en cantidad apropiada y costo aceptable. Dentro de los beneficios que ofrece, se destacan el control del stock y mejorar la red de relaciones con proveedores y clientes recibiendo feedback de los mismos. (O'brien, 2011).

Descripción ciclo operativo

Etapa de generación de la orden de pedido.

En un principio, el proceso comienza con charlas telefónicas de nuestros empleados comerciales hacia las distintas marcas para informar acerca del producto, de nuestro catalogo y cantidades minimas de producción. Si estas se ven interesadas, enviamos el catalogo por mail y esperamos una respuesta. Si el cliente decide desarrollar un producto, deberá especificar modelos y cantidades a desarrollar así como los talles respectivos en el caso de ser anillos. Luego nosotros nos comunicamos con el proveedor para informar el pedido y establecer una reunión para ver las muestras.

Etapa de producción e importación

La producción será realizada por Wallke, como fue mencionado previamente. La cantidad a producir será determinada por el cliente teniendo en cuenta nuestros minimos de produccion. Una vez que el proceso de muestreo finaliza, se establecen los cambios o no a realizar y comienza la etapa de producción. La empresa Wallke no suele tardar más de un mes en tener el pedido realizado.

Etapa de entrega del pedido

La distribución de los dispositivos será tercerizada a la empresa Glovo. El pedido se entregará al representante de Glovo por parte de un miembro de St Maarten con la dirección a entregar y la empresa se encargará de entregar el pedido al cliente. Con el pedido se entregará al cliente un remito, quien lo firma constando que lo recibió. La ventaja que tienen nuestros productos frente a los demás es que no son frágiles, por ende, no necesitan un empaquetado especial.

Política de cobranza y condiciones comerciales.

El pago al proveedor será 50% del total por adelantado y el 50% restante cuando recibamos el pedido completo. Es importante que la empresa posea capital que surja de la inversión inicial para poder pagar los primeros pedidos. Una vez que el negocio esté asentado, se utilizara plata de la caja para solventar los pedidos al proveedor.

Por el lado de nuestras ventas, las marcas de ropa suelen tener una política de pago a proveedores con un anticipo del 20% para comenzar la producción y luego, cheques a 30, 60 y 90 días. Resulta importante que St Maarten sea capaz de calcular su inversión inicial de la manera más eficiente posible contemplando las formas de pago de nuestros clientes para evitar imprevistos.

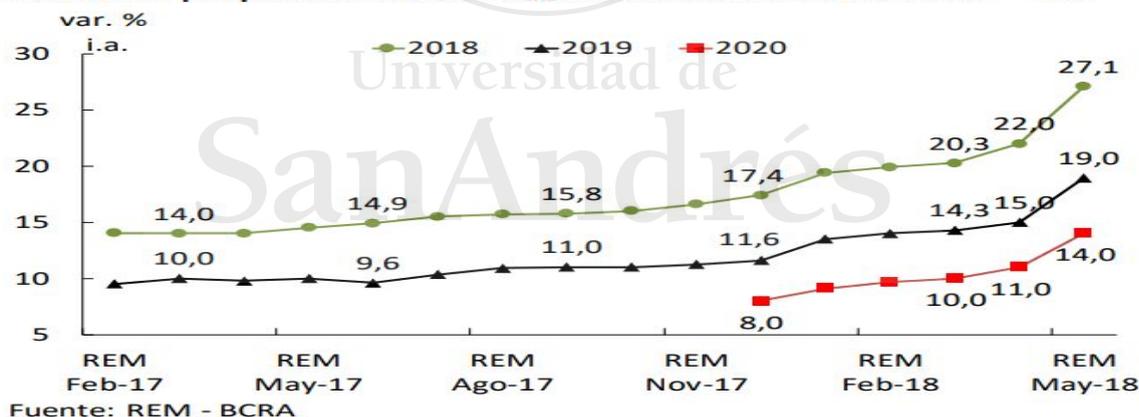
Costos, Finanzas e Inversión

El análisis de costos y proyecciones se realizará en pesos ya que nuestro proveedor está radicado en Argentina.

Actualmente el país vive una inflación de aproximadamente 27,1% anual. Según el diario *Ámbito*: “(...) ¹⁵la inflación alcanzará este año el 27,1% con un alza de 5,1 puntos porcentuales respecto de lo previsto en abril, informó hoy el Banco Central”. No obstante, según el diario *El Cronista*, los resultados difundidos por el Banco Central muestran que para el año 2019 hay una expectativa de una inflación del 19% anual y para el 2020 habrá una inflación de 14% anual (*El Cronista*, 2018).

Como no existen proyecciones de cuál será la inflación esperada para el año 2021 y 2022, tomamos como supuesto que se mantendrá en el mismo nivel que el año anterior contando con una posible estabilidad del país.

Gráfico 1.4 | Expectativas de inflación a diciembre de cada año — IPC



Fuente: BCRA¹⁶.

¹⁵ *Ámbito Financiero*, “El mercado elevó la estimación de inflación a 27,1% para este año (se disparó 5 puntos)”, *Ámbito Financiero*, 4 de junio de 2018.

¹⁶ BCRA, “Resultados de relevamiento de expectativas de mercado (REM)”, mayo de 2018.

Ingresos y Costos

Ingresos

Ingresos Anuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta por unidad	\$150	\$191	\$227	\$259	\$295
Unidades Vendidas	35.480	56.961	56.359	61.782	75.413
TOTAL	\$5.321.965	\$10.859.698	\$12.786.382	\$15.979.018	\$22.235.104

Ingresos Mensuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta por Unidad	\$150	\$191	\$227	\$259	\$295
Unidades vendidas	2.957	4.747	4.697	5.148	6.284
TOTAL	\$443.497	\$904.975	\$1.065.532	\$1.331.585	\$1.852.925

Costos

Como la empresa maneja diferentes productos que son vendidos en diferentes cantidades, se estableció un promedio ponderado para homogeneizar el precio:

	COSTO DE LA MERCADERÍA														
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANTIDAD	PRECIO	PORCENTAJE	CANTIDAD	PRECIO	PORCENTAJE	CANTIDAD	PRECIO	PORCENTAJE	CANTIDAD	PRECIO	PORCENTAJE	CANTIDAD	PRECIO	PORCENTAJE
ANILLOS	1000	\$48	33,82%	1.605	\$61	33,82%	1.588	\$73	33,82%	1.741	\$83	33,82%	2125	\$94	33,82%
PULSERAS	957	\$54	32,36%	1.536	\$69	32,36%	1.520	\$82	32,36%	1.666	\$93	32,36%	2034	\$106	32,36%
DIJES	1000	\$43	33,82%	1.605	\$55	33,82%	1.588	\$65	33,82%	1.741	\$74	33,82%	2125	\$85	33,82%
CANT. TOTAL MENSUAL	2957			4.747			4.697			5.148			6.284		
PRECIO PONDERADO		\$48		\$61			\$73			\$83			\$95		

COSTOS VARIABLES					
Inflación estimada	27,10%	19%	14%	14%	14%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	35.480	56.961	58.956	64.522	78.889
Costo de la mercadería (en promedio)	\$48	\$61	\$73	\$83	\$95
Mercadería	\$1.703.029	\$3.475.103	\$4.280.197	\$5.340.085	\$7.482.152
Logística	\$948	\$1.205	\$1.434	\$1.635	\$1.863
Comisiones por ventas	\$79.829	\$217.593	\$319.838	\$400.038	\$556.170
Cargas sociales de comisiones	\$31.932	\$87.037	\$127.935	\$160.015	\$222.468
IIBB	\$159.659	\$326.389	\$383.805	\$480.046	\$667.404
TOTAL COSTOS VARIABLES	1.975.397	4.107.327	5.113.209	6.381.818	8.930.058

El costo de logística fue establecido mediante cálculos en la aplicación teniendo en cuenta un envío desde nuestra oficina hacia el punto de entrega de los pedidos (ver **anexo 9**).

COSTOS FIJOS					
Inflación estimada	27,10%	19%	14%	14%	14%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDOS					
Personal administrativo	\$253.327	\$321.979	\$383.154	\$436.796	\$497.948
Personal operativo	\$254.898	\$323.975	\$385.530	\$439.505	\$501.035
Personal comercial	\$254.505	\$323.476	\$384.937	\$438.828	\$500.264
Contador	\$117.600	\$149.470	\$177.869	\$202.770	\$231.158
Total sueldos	\$880.330	\$1.118.900	\$1.331.491	\$1.517.899	\$1.730.405
Cargas sociales totales	\$305.092	\$387.772	\$461.449	\$526.052	\$599.699
Sueldos más cargas sociales	\$1.185.422	\$1.506.672	\$1.792.939	\$2.043.951	\$2.330.104
OTROS GASTOS					
Alquiler oficina	\$147.315	\$187.237	\$222.812	\$254.006	\$289.567
Expensas	\$32.400	\$41.180	\$49.005	\$55.865	\$63.686
Servicios	\$66.000	\$83.886	\$99.824	\$113.800	\$129.732
Internet + Telefono	\$87.750	\$111.530	\$132.721	\$151.302	\$172.484
Publicidad	\$60.000	\$76.260	\$90.749	\$103.454	\$117.938
Seguros	\$48.000	\$61.008	\$72.600	\$82.763	\$94.350
Amortizaciones	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
total otros gastos	\$447.465	\$567.102	\$673.711	\$767.191	\$873.758
Total costos fijos	\$1.632.887	\$2.073.774	\$2.466.651	\$2.811.142	\$3.203.862

Costos unitarios

COSTO VARIABLE TOTAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo variable total anual	\$1.975.397	\$4.107.327	\$5.113.209	\$6.381.818	\$8.930.058
Costo variable total mensual	\$164.616	\$342.277	\$426.101	\$531.818	\$744.171
Costo variable unitario	\$35	\$72	\$90	\$112	\$157

COSTO FIJO TOTAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo fijo total anual	\$1.632.887	\$2.073.774	\$2.466.651	\$2.811.142	\$3.203.862
Costo fijo total mensual	\$136.074	\$172.814	\$205.554	\$234.262	\$266.988
Costo fijo total unitario	\$29	\$37	\$43	\$50	\$56

COSTO TOTAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo total anual	\$3.608.284	\$6.181.101	\$7.579.860	\$9.192.960	\$12.133.919
Costo total mensual	\$300.690	\$515.092	\$631.655	\$766.080	\$1.011.160
Costo total unitario	\$64	\$109	\$134	\$162	\$214

Capital de trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Stock de merc.	\$141.919	\$289.592	\$356.683	\$445.007	\$623.513	\$802.018
CMV	-	\$1.975.397	\$4.107.327	\$5.113.209	\$6.381.818	\$8.930.058

Año	Stock Merc.	Ds x Vtas	Activo corriente	△ AC
0	\$141.919	-	\$141.919	\$141.919
1	\$289.592	\$443.497	\$733.089	\$591.170
2	\$356.683	\$904.975	\$1.261.658	\$528.569
3	\$445.007	\$1.114.635	\$1.559.642	\$297.984
4	\$623.513	\$1.390.647	\$2.014.160	\$454.518
5	\$802.018	\$1.938.344	\$2.740.362	\$726.202

Estado de Resultado Projectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$5.321.965	\$10.879.635	\$12.793.511	\$16.001.520	\$22.246.808
Costo Variable		\$1.975.397	\$4.107.327	\$5.113.209	\$6.381.818	\$8.930.058
Utilidad Bruta		\$3.346.568	\$6.772.308	\$7.680.302	\$9.619.702	\$13.316.751
COSTOS FIJOS						
Sueldo empleado comercial		\$356.308	\$452.867	\$538.912	\$614.359	\$700.370
Sueldo empleado operativo		\$356.857	\$453.565	\$539.742	\$615.306	\$701.449
Sueldo empleado administrativo		\$354.658	\$450.770	\$536.416	\$611.515	\$697.127
Servicios Contables		\$117.600	\$149.470	\$177.869	\$202.770	\$231.158
Alquiler oficina		\$147.315	\$187.237	\$222.812	\$254.006	\$289.567
Expensas		\$32.400	\$41.180	\$49.005	\$55.865	\$63.686
Servicios (Luz, Agua, Gas)		\$66.000	\$83.886	\$99.824	\$113.800	\$129.732
Internet + Teléfono		\$87.750	\$111.530	\$132.721	\$151.302	\$172.484
Publicidad		\$60.000	\$76.260	\$90.749	\$103.454	\$117.938
Seguros		\$48.000	\$61.008	\$72.600	\$82.763	\$94.350
Amortizaciones		\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Total Costos Fijos		\$1.632.887	\$2.073.774	\$2.466.651	\$2.811.142	\$3.203.862
EBT		\$1.713.681	\$4.698.534	\$5.213.651	\$6.808.560	\$10.112.889
IG		\$599.788	\$1.644.487	\$1.824.778	\$2.382.996	\$3.539.511
IVA		\$428.693	\$880.155	\$1.094.737	\$1.364.080	\$1.902.556
Rdo. Final		\$685.199	\$2.173.892	\$2.294.136	\$3.061.484	\$4.670.822
△ AC		\$591.170	\$528.569	\$297.984	\$454.518	\$726.202
Inversion Inicial		-\$341.775				
Valor Horizonte						\$17.818.321
Flujo de Fondos		-\$341.775	\$94.029	\$1.645.323	\$1.996.152	\$2.606.966

Retornos

Para calcular la viabilidad del proyecto, utilizamos el Valor Actual Neto (VAN). Este es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable¹⁷. Para calcular este indicador, se utilizó como tasa de descuento la que ofrecen los Super Plazos Fijos Precancelables de Santander Río (26,25%)¹⁸.

Sumado a esto, también se aplicó la Tasa Interna de Retorno (TIR) para saber la rentabilidad o tasa de interés que ofrece la inversión.

INDICADORES	
Crecimiento a perpetuidad	3%
Tasa de descuento	26%
VAN	\$9.568.251
TIR	220%

Período de recupero de la inversión

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos	-\$341.775	\$94.029	\$1.645.323	\$1.996.152	\$2.606.966	\$21.762.941
Flujo de Fondos Descontados	-\$341.775	\$74.478	\$1.032.259	\$991.972	\$1.026.148	\$6.785.169
Flujo de fondos desc. Acum.	-\$341.775	-\$267.297	\$764.962	\$1.756.934	\$2.783.082	\$9.568.251

Análisis de Sensibilidad

¹⁷ "Fundamentos financieros: el valor actual neto (VAN)", *Conexión ESAN*, 24 de enero de 2017.

¹⁸ Santander Río, "Cuadro comparativo de Super Plazos Fijos", Santander Río, visitado el 15 de Junio, 2018.

Decidimos realizar un análisis de sensibilidad (ver **anexo 10**) para poder prever variaciones en los costos y las ventas del proyecto. Por esta razón, se elaboraron dos escenarios, uno pesimista y uno optimista.

En el escenario pesimista, se fijó un 15% de variación para las ventas, y un 10% para los costos tanto fijos como variables. Como resultado, obtuvimos que el período de recupero de la inversión se logra recién en el quinto año y el VAN aún se mantiene positivo.

En el escenario optimista, se planteó una variación del 20% para las ventas y un 10% para ambos costos (igual que en el pesimista). El resultado fue un recupero de la inversión en el mismo año que el escenario moderado pero con un VAN mucho mayor.

En resumen, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

	<i>Pesimista</i>	<i>Moderado</i>	<i>Optimista</i>
<i>Ventas</i>	-15%	-	20%
<i>Costos Variables</i>	10%	-	-10%
<i>Costos Fijos</i>	10%	-	-10%
VAN	\$1.904.623	\$9.568.251	\$19.566.778
TIR	84%	220%	458%
Periodo recupero inversion	5° AÑO	2° AÑO	2° AÑO

Inversión inicial

INVERSION INICIAL	
Constitucion de S.R.L	\$25.900
Registración de la marca	\$4.000
Alquiler (Deposito, pago informe garantia, gastos de escribania, impuesto al sello)	\$34.956
Equipos de oficina (Computadoras + equipamiento)	\$80.000
Pagina Web	\$50.000
Campaña inicial de comunicacion	\$5.000
Capital de trabajo	\$141.919
TOTAL	\$341.775

La inversión inicial será aportada en su totalidad por los socios en partes iguales. Esto es así debido a que el monto a aportar no es de una magnitud que requiera inversores ajenos al proyecto.

Equipo

La empresa estará constituida por:

Martin Mastrogiacomo, finalizó sus estudios de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Tiene experiencia en el área de ventas debido a que trabajó para una empresa de alquiler de espacios de coworking. Este posee un perfil proactivo y emprendedor. Martin se encargará de manejar la gestión y coordinación de las operaciones de la compañía, encargándose de las reuniones con los proveedores, aprobando las muestras para el desarrollo del producto final. Sumado a esto, además de ser socio fundador, se encargará de desarrollar los costos de la empresa.

Guillermina Vecchione también finalizó sus estudios de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Tiene experiencia en el desarrollo de un emprendimiento ya que junto con su madre, llevaron adelante la marca de zapatos Joku. Es por esta razón, que Guillermina es un activo muy importante dentro de la empresa ya que brindará su expertise en la creación de un emprendimiento, evitando errores que pudo haber conocido. A su vez, será la encargada del marketing de la marca. Su trabajo en Joku fue llevar a cabo el desarrollo de la marca en las redes, logrando (a modo de ejemplo) 170.000 seguidores en la red social Instagram. Es por esta razón que posee las habilidades necesarias para posicionar la marca, buscar innovaciones y mejores formas de satisfacer al cliente. Sumado a esto, Guillermina conoce a dueños de otras empresas que están en el rubro. Por esta razón, será la encargada en una primera instancia del área de comercial, contactando a estas personas para informar acerca del producto y tratar de

vender el producto a diferentes marcas. A su vez, Guillermina también es la socia fundadora de esta empresa.

Por último, se contratará un empleado administrativo que pueda trabajar con la atención al cliente así como también con la organización de los envíos a los distintos destinos.

Perfiles a sumar en el largo plazo

Para poder mantener una estructura de costos bajos, se intentará mantener el negocio con un personal lo más acotado posible.

A la hora de incorporar nuevo personal, será de suma importancia que posea un perfil proactivo y que posea experiencia en el área comercial. Esto es de suma importancia dado que brindar una excelente calidad de servicio al cliente es uno de los valores distintivos de la empresa.

En un futuro, se intentará sumar un diseñador industrial que esté emparentado con el mundo de la moda para poder seleccionar de manera crítica los diseños a traer del exterior así como también implementar sus propios diseños.

Colaboradores Profesionales

St Maarten tendrá una estructura acotada. No obstante, para poder lograr esto necesita tercerizar ciertos servicios para ser lo más eficiente posible y cumplir con todas las normativas contables y legales. Para esto, necesitaremos contar con:

- ❑ Estudio contable “Vexina”: se encargará de brindar el soporte en el área contable y en el aspecto impositivo. A su vez, brindará asesoramiento en la primera instancia del emprendimiento con aspectos como constitución de la sociedad, qué tipo societario es el más acorde, donde constituir la sociedad, entre otras cosas.
- ❑ Empresa de logística: Glovo se encargará de distribuir los productos.

Aspectos Legales.

Sociedad

Se constituirá una sociedad del tipo S.R.L. Luego de asesorarnos con el estudio contable “Vexina” , llegamos a la conclusión que este es el mejor tipo societario para nuestro caso ya que somos una empresa considerada PyME. La responsabilidad de los socios aquí está limitada a las aportaciones de capital y posee un régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas¹⁹ Los mismos socios serán los encargados de aportar el 100% del capital en partes iguales.

Estas actividades serán llevadas a cabo en los primeros meses del proyecto, y estarán contenidas por los aportes iniciales de los socios.

Aspectos impositivos

La sociedad tributa los siguientes impuestos:

- Impuesto al valor agregado (21%) sobre las ventas
- Ganancia mínima presunta (1%)
- Impuesto a las ganancias (35%)
- Ingresos Brutos (3%)

La empresa queda exenta de pagar el impuesto suntuario (a diferencia del oro y la plata) por no comercializar con bienes lujosos.

¹⁹ “Ventajas e inconvenientes de la Sociedad de Responsabilidad Limitada”, Portal Circe en: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajasInconvenientes.aspx>

Leyes

Nuestra empresa tendrá que tener en cuenta las siguientes leyes:

- Ley Nro. 19.550 de sociedades comerciales: Establece los procedimientos para la creación o modificación de una sociedad, el rol del capital de la sociedad y de los socios o accionistas.
- Ley Nro. 22.362 de marcas y patentes: corresponde a la registración de la marca.
- Ley Nro. 20744 de contrato de trabajo: Delinea los derechos, obligaciones y riesgos que conlleva el empleo de los colaboradores que necesita la empresa para crecer.
- Ley Nro. 26.425 de jubilaciones y pensiones: Corresponde a las contribuciones a la seguridad social del empleado.
- Ley Nro. 25.326 de protección de datos personales: El emprendedor que vaya a manejar datos personales de trabajadores, clientes y proveedores tiene unas obligaciones de información, de comunicación y protección de los datos frente al titular y la Agencia de Protección de Datos

Seguros

Será necesaria la contratación de los siguientes seguros:

- Seguro de vida obligatorio para los empleados.
- Seguro ART para los empleados.
- Seguro de edificio para la oficina.

Plan de Implementación y Riesgos

Cronograma para la puesta en marcha

El diagrama de Gantt es un cuadro que delinea las diferentes tareas a realizar y su debido tiempo para cumplirlas (Gantt, 1919)

TAREAS	MESES					Duración de la actividad
	1	2	3	4	5	
Legales y contables						
Constitución sociedad						1 mes
Patentamiento de marca						2 meses
Administrativas y operativas						
Alquiler de oficinas						1 mes
Contrato de seguros						1 mes
Selección de personal						
Selección de empleados administrativos						3 meses
Selección de proveedores						
Selección del programador						1 mes
Actividades de marketing						
Diseño de logo y marca						1 mes

Diseño de campaña y estrategia de comunicación	2 meses
Diseño y desarrollo del sitio web	2 meses

Factores críticos para el éxito

En primer lugar, ser pioneros en este tipo de servicio genera una ventaja frente a los competidores. Si logramos captar la mayor cantidad de clientes posibles y estos obtienen una buena experiencia de trabajar con nosotros. Será más difícil la entrada para los competidores al negocio.

En línea con lo anterior, resulta fundamental la relación de la marca con nuestros proveedores y clientes. Una buena comunicación entre el proveedor y nosotros garantizará que el cliente reciba el producto final de mejor calidad y diseño. Por otro lado, una buena comunicación con nuestros clientes nos dejará en claro qué es exactamente lo que quieren y cómo lo quieren, facilitándonos las conversaciones posteriores con nuestro proveedor.

Sumado a esto, para que el cliente indirecto esté dispuesto a comprar este tipo de producto, es necesario que la marca está posicionada como una marca de calidad y confiable.

Riesgos

En la tabla posterior se delinearón los posibles riesgos así como también las propuestas para aplacar el mismo y de esta manera, garantizar el éxito de la compañía.

Riesgos	Problema de ocurrencia	Impacto	Plan de mitigación.
Posible ingreso de competidores	Media	Alto	Ofreciendo un servicio especializado, integral y eficiente, se intentará captar la lealtad de nuestros clientes para que no tengan que evaluar otras alternativas.
Riesgo de que nuestros proveedores ofrecen nuestro servicio	Medio/Alto	Alto	La ventaja que puede ofrecer esto a nuestros clientes es tener costos de desarrollo más bajos. No obstante, el activo de ofrecer los mejores diseños lo poseen los socios de St Maarten. Por esta razón, los clientes no obtendrán un catálogo con productos exitosos. Resulta fundamental entonces, que los socios puedan captar las tendencias del mercado extranjero e implementarlas en Argentina.
Mal funcionamiento de la web	Bajo	Bajo	Si bien este no es un punto importante dado que la página web funciona como medio de contacto, tendremos un técnico a disposición para solucionar cualquier problema de la web. Este servicio viene incluido en el costo del desarrollo de la misma.

Estrategias de salida

Existen diversos factores que pueden llevarnos a la decisión de finalizar el negocio. Según nuestras proyecciones, y gracias a que la inversión requerida no es alta, nuestra empresa cuenta con bajas barreras de salida. Si

el momento llega, se intentarán liquidar los activos presentes en la oficina. Como nuestra empresa se dedica a prestar un servicio a pedido, no deberíamos tener remanente de mercadería. No obstante, puede suceder que al momento de cerrar la empresa, algún cliente nos cancele un pedido que ya estaba encargado. Esto se soluciona intentando vender el remanente de mercadería al costo.



Universidad de
San Andrés

Biografía

Libros

- Porter, M. (2008): “The five competitive forces that shape strategy”, en Harvard Business Review, January, pp. 79-93
- Mullins J.W. (2010). “My Opportunity: Why will or won’t this work”. The New Business Road Test. Prentice Hall. Capítulo 1
- Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. 2012. Dirección de Marketing. México: Pearson Educación. 14o Edición. Libro digital en PDF
- CZINKOTA, Michael R. “et al”. Marketing Best Practices. 1° ed., 2000. Pp. 176 – 201
- O’Brien James A. y Marakas George, “Management Information Systems”, Tenth Edition, McGraw-Hill Irwin, 2011.
- Gantt, Henry L., “Organizing for Work”, Harcourt, Brace, and Howe, New York, 1919.
- Tamborini, M. F. (2005). Análisis e Investigación del Sector. Apunte de Cátedra.
- Lavolpe, Capasso y Smolje. (2000). La gestión presupuestaria. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- Brealey, Richard, Myers, Stewart, Allen, Franklin (2016). Principles of Corporate Finance. 12th Edition. McGraw-Hill.

Otras fuentes consultadas

- Tierra de Abalorios, “Zamak, que es y cómo cuidarlo”, *Tierra de Abalorios*, 29 de Marzo, 2016. <https://tierradeabalorios.com/blog/2016/03/zamak-que-es-y-como-cuidarlo.html>

- MUSA Argentina, “¿Qué usan los hombres?”, *MUSA Argentina*, 22 de Agosto, 2016.
<http://musa.lavoz.com.ar/moda/que-usan-los-hombres>
- Télam, “Las redes sociales impulsan el desarrollo de emprendimientos y Pymes”, *Telam*, 18 de Noviembre, 2017.
<http://www.telam.com.ar/notas/201711/223986-destacan-el-crecimiento-en-el-desarrollo-de-microemprendimientos-y-de-pymes.html>
- Grupo Industrial C&C, “Productos”, *Grupo Industrial C&C*, 7 de Julio, 2018.
<http://www.grupoindustrial.com.ar/es/productos-oxido.html>
- La Nación, “Guía del puerta a puerta: las claves para entenderlo”, *La Nación*, 26 de Agosto, 2016.
<https://www.lanacion.com.ar/1922046-oficializan-el-puerta-a-puerta-todo-lo-que-hay-que-saber>
- Gasalla, Juan, “La inflación en la era Mauricio Macri acumuló un 100 por ciento”, *Infobae*, 12 de mayo de 2018
<https://www.infobae.com/economia/2018/05/12/la-inflacion-en-la-era-mauricio-macri-ya-acumulo-un-100-por-ciento/>
- Infobae, ““Coquetos”: se duplicaron las consultas estéticas de hombres”, *Infobae*, 2 de Abril, 2015.
<https://www.infobae.com/2015/04/02/1719738-coquetos-se-duplicaron-las-consultas-esteticas-hombres/>
- Es La Moda, “15 ACCESORIOS QUE ELEVAN EL SEX APPEAL DE UN HOMBRE AL 100%”, *Es La Moda*, visitado el 2 de Julio, 2018.
<http://eslamoda.com/15-accesorios-que-elevan-el-sex-appeal-de-un-hombre-al-100>
- El Universo, “Se impone moda de accesorios para hombres”, *El Universo*, 12 de Noviembre, 2015.
<https://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/12/nota/5234423/se-impone-moda-accesorios-hombres>
- Proyecciones por provincia, Instituto Nacional de Estadística y Censos, visitado el 1 de julio de 2018.

https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=85

- Gianonni, Walter, “En dos años, la clase media volvió a achicarse”, *La Voz*, 6 de Febrero, 2018.
<http://www.lavoz.com.ar/negocios/en-dos-anos-la-clase-media-volvio-achicarse>
- Frabett, “Pequeña historia y usos del Zamak”, *Frabett*, 22 de Febrero, 2017.
<https://www.frabett.com/blog/p8234-pequena-historia-y-usos-del-zamak.html>
- Wallke. (2018). Página web de la empresa. <http://wallkeweb.com.ar/>
- El Cronista, “Encuesta del central: suben proyecciones de inflación y dólar y baja la de PBI”, *El Cronista*, 4 de Junio, 2018.
<https://www.cronista.com/economiapolitica/Encuesta-del-Central-suben-proyecciones-de-inflacion-y-dolar-y-baja-la-de-PBI-20180604-0085.html>
- Ámbito, “El mercado elevó la estimación de inflación a 27,1% para este año (se disparó 5 puntos)”, *Ámbito Financiero*, 4 de Junio, 2018.
<http://www.ambito.com/923452-el-mercado-elevo-la-estimacion-de-inflacion-a-271-para-este-ano-se-disparo-5-puntos>
- Banco Central de la República Argentina, “Resultados del relevamiento de expectativas de mercado (REM)”, Mayo, 2018.
<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM180531%20Resultados%20web.pdf>
- “Fundamentos financieros: el valor actual neto (VAN)”, *Conexión ESAN*, 24 de Enero, 2017.
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>
- Santander Río, “Cuadro comparativo de Super Plazos Fijos”, *Santander Río*, visitado el 15 de Junio, 2018.
<http://www.santanderrio.com.ar/banco/online/personas/inversiones/super-plazo-fijo/comparador-de-plazo-fijo>

- Portal Circe, “Ventajas e inconvenientes de la Sociedad de Responsabilidad Limitada”, *Portal Circe*, Visitado el 9 de Mayo, 2018
<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLVentajasInconvenientes.aspx>
- Insights Nielsen, “Los nuevos factores que definen el consumo”, *Consultora Nielsen*, 25 de julio, 2017.
<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Los-nuevos-factores-que-definen-el-consumo.html>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: Email de Vanesa Gomez despachante de aduana.

Fuente: Vanesa Gomez, mensaje de correo electrónico del 8 de mayo de 2018.

Vanesa Gomez

7117,19.00

Para: martomastrogiacom@gmail.com

Entrada - Google 8 de mayo de 2018, 4:43 p. m.

VG

Martin detallo FOB ingresados al país según año detallado.

2014 fob usd13.417.540,21

2015 fob usd17.329.516.,57

2016 fob usd20.433.718,58

2017 fob usd11.028.617,60 (hasta JULIO 2017 inclusive) Luego de JULIO no permite registros.

Best regards/ Cordialmente,

Vanesa Mariel Gomez | vgomez@gmcomex.com

Despachante de Aduanas | Agente de Transporte Aduanero

GM CARGO & COMEX

Belgrano Avenue 687 Floor 3rd Room 12

Ph/Fax +5411 2150 4310 | +5411 2150 4311 | +5411 4343 2748

ZC C1092AAG | Buenos Aires - Argentina

Anexo 2: E-commerce empresa Double U Frenk

Fuente: www.doubleufrenk.net

www.doubleufrenk.net/shop-by-categories/rings/all-rings

Double U Frenk

SHOP COLLECTIONS OTHER ITEMS SALE FOLLOW US CONTACT US

FREE SHIPPING ALL OVER THE WORLD! WORLDWIDE DELIVERY IN 2-5 business days

Filter

LEGIONARY CLASSIC

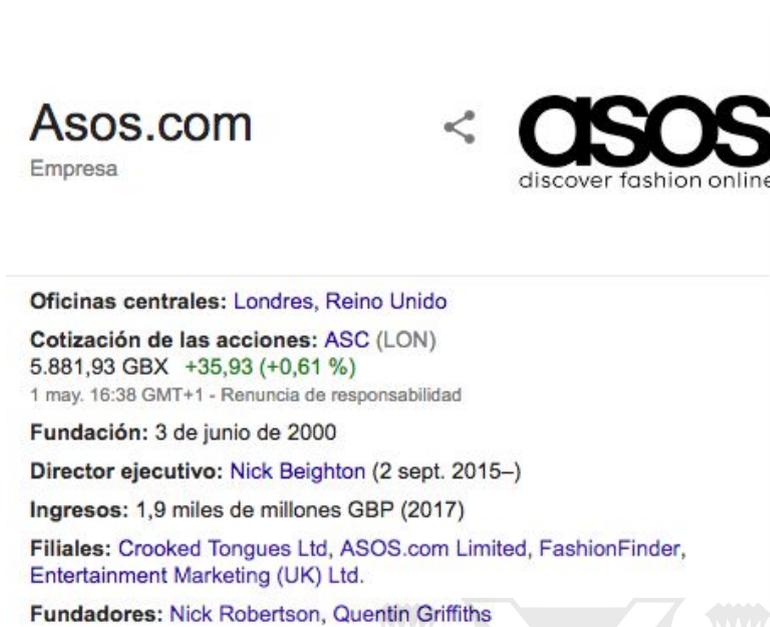
BLACK

€35.90

TOP

Anexo 3: Datos generales empresa ASOS

Fuente: Google.



Asos.com
Empresa

 discover fashion online

Oficinas centrales: Londres, Reino Unido

Cotización de las acciones: ASC (LON)
5.881,93 GBX **+35,93 (+0,61 %)**
1 may. 16:38 GMT+1 - Renuncia de responsabilidad

Fundación: 3 de junio de 2000

Director ejecutivo: Nick Beighton (2 sept. 2015–)

Ingresos: 1,9 miles de millones GBP (2017)

Filiales: Crooked Tongues Ltd, ASOS.com Limited, FashionFinder, Entertainment Marketing (UK) Ltd.

Fundadores: Nick Robertson, Quentin Griffiths

Anexo 4: Feedback de observaciones por parte de nuestro proveedor.

Fuente: Elaboración propia.



QUAERERE VERUM

Universidad de
San Andrés



esto se puede, lo que si tal vez hay que elegir bien la tipografía para que no se empaste la letra y se lea correctamente



podemos hacer la muestra de cero, lo unico que el espacio entre cintas seria simulado con un bajo relieve, no puede ser calado porque es muy fino y se arrastra la goma.



podemos hacer la muestra de cero



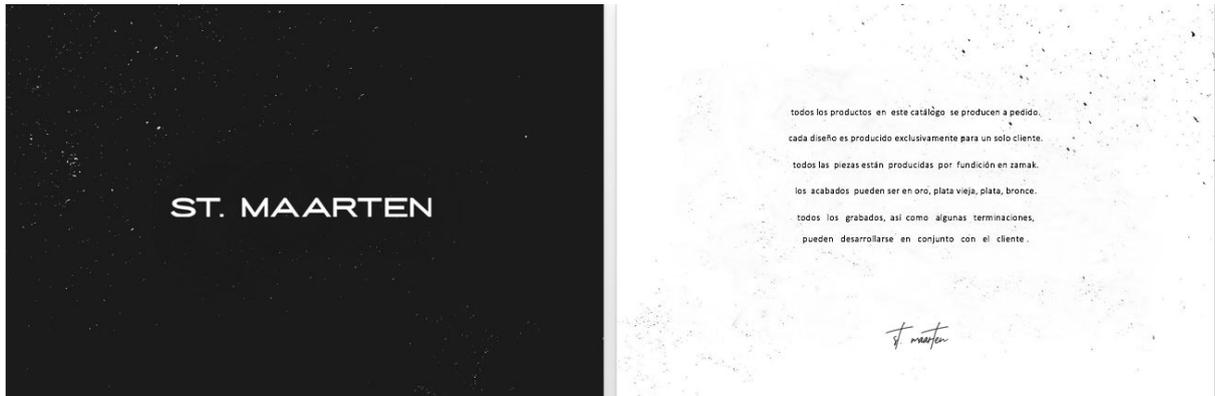
podemos hacer la muestra de cero pero debe tener punto de contacto, para hacerlo abierto lo tendria que hacer de bronce, alpaca o plata se puede pero es mas costoso, bastante



Este tipo de dibujo en alto relieve no se puede, si se puede hacer algo parecido pero con tanto detalle no, en realidad queda el alto relieve plano y recto no como en esta imagen que tiene distintos planos de volumen.

Anexo 5: Sección de anillos del catálogo de St Maarten.

Fuente: Elaboración Propia.



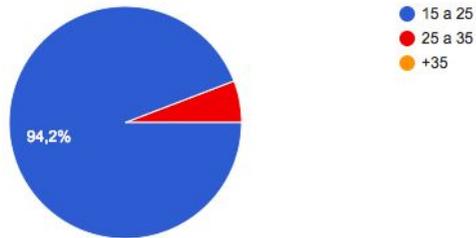


Anexo 6: Encuesta realizada a clientes indirectos

Fuente: elaboración propia.

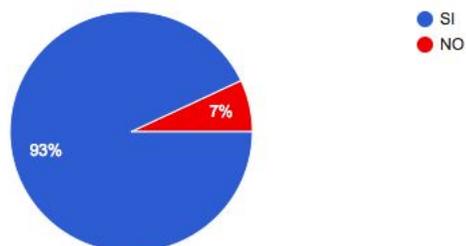
Edad

86 respuestas



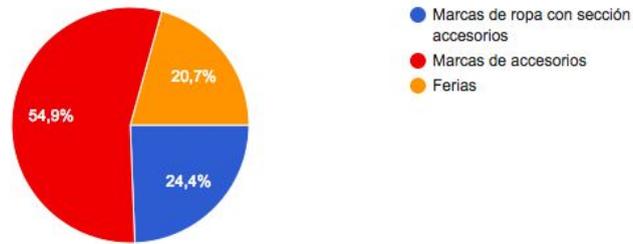
Consumis accesorios?

86 respuestas



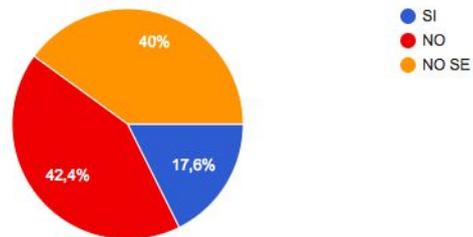
Dónde los compras?

82 respuestas



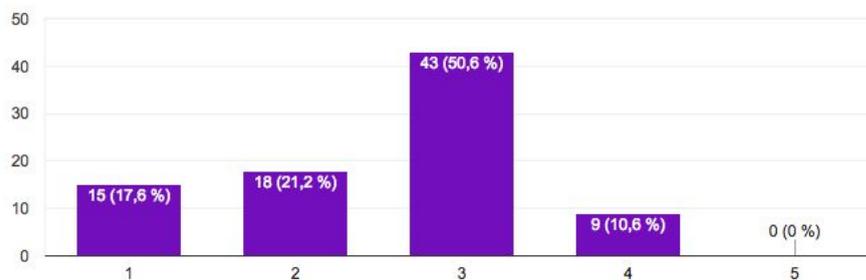
Te parecen de CALIDAD los accesorios que ofrecen las marcas de ropa?

85 respuestas



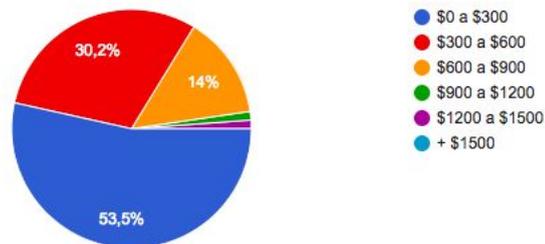
Qué te parece la relación PRECIO-CALIDAD de los accesorios que consumís en las marcas de ropa?

85 respuestas



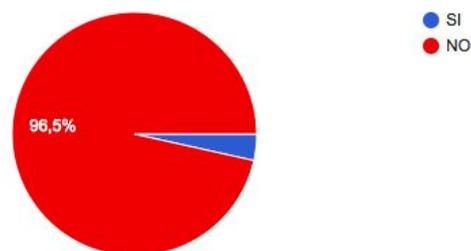
Cuánto estas dispuesto a gastar en accesorios? (Anillos, Pulseras, Collares, Tobilleras, etc)

86 respuestas



Conoces el material zamak?

86 respuestas



Anexo 7: Encuestas realizada a empresas

Fuente: elaboración propia.

ENCUESTA - WE ARE VELVET

Por Macarena Basile

¿Comercializan accesorios?

Sí, comercializamos accesorios. Tenemos accesorios desde gomitas para el pelo, pulseras, collares, aros, anillos, pins, entre otros.

Algunos son de fantasía, como chapa, plástico o algún metal de fundición bañados. Otros son por ejemplo bañados en oro 18 kilates, y otros son 100% plata.

¿Les es rentable el negocio?

Si es rentable porque los accesorios dejan un margen importante de ganancia. A veces, le recargamos el 500%, obvio esto no aplica en los que son de plata. Cuando son de plata ya no nos deja tanto margen, a los de plata simplemente le recargamos el 100%.M

¿Conocen el material zamak?

Si, lo conozco, no investigue mucho sobre el tema pero me lo han recomendado como inoxidable y para calzado.

¿Desarrollarían sus accesorios en base a este material?

Sí, debería investigar un poco más sobre el tema, pero me gustaría desarrollar los accesorios en este material ya que es más duradero y no se oxida y esto es una de las cuestiones más importantes.

¿Les interesaría que una productora se encargue de la producción y desarrollo de los diseños de sus accesorios?

Por el momento yo hago de productora y de diseñadora, pero en un futuro sería algo ideal para seguir creciendo y contar con alguien que tenga más información e idea del tema.

¿Prefieren que los diseños corran por su cuenta y que nosotros desarrollemos solo el producto final?

Sí, yo prefiero estar en los diseños y mandarlo a hacer una vez que lo tengo pensado.

¿Por qué no comercializan con mucho énfasis accesorios?

Nosotras le damos mucho énfasis. De todas formas. los accesorios son rentables pero tenemos muchos otros productos que son el fuerte, como indumentaria o calzado. En mi caso vienen por los productos fuertes pero siempre terminan completando el look con dos o tres accesorios.

¿Cuántos accesorios venden por temporada?

Por temporada vendemos cuatro mil accesorios, porque como te digo, se llevan de a 2 o 3 mínimo por compra. Es un producto económico y que completa un look.

¿Qué costos poseen en accesorios?

Los costos son bajos, los más caros están en \$250-\$300, pero la mayoría están entre \$50 y \$100.

¿Preferirían tener una cartera de accesorios pequeña o grande? por qué?

Tenemos una cartera grande de accesorios porque está bueno variarlos, nuestras clientas vienen varias veces al mes así que esta bueno mostrarles productos diferentes y nuevos constantemente.

¿Cuántas personas entran por mes?

Mirá nosotras abrimos 3 veces por semana nada más en 2 puntos de venta, pero también tenemos Shop Online.

En el Showroom de Devoto estamos hace 7 años, aproximadamente entran 40/45 personas por día. (515 personas al mes aproximadamente).

En el Showroom de Palermo estamos hace un poco más de 1 año, pero con el tema de las redes ya tiene mucha afluencia de gente y aparte está en una zona clave. Vienen aproximadamente 30/35 personas por día. (395 personas al mes aproximadamente).

En el caso del Shop Online, depende mucho de los descuentos que hacemos y demás pero siempre fue un "Showroom" más, vende tanto o más que el showroom de Devoto. Lo tenemos hace 6 años y vendemos a todo el país.

ENCUESTA - JOKU

Por Adela La Valle

¿Comercializan accesorios?

No, en este momento no le estamos dando fuerza a los accesorios. Tuvimos una época en la cual vendíamos pulseras, anillos, y collares pero el costo era muy alto, no dimos con un proveedor bueno. Por lo tanto, el precio al público lo tuvimos muy alto y no se vendían mucho. La gente se quejaba del precio porque realmente les gustaban.

¿Les es rentable el negocio?

En su momento no ya que nuestro proveedor tenía costos muy altos.

¿Conocen el material zamak?

Si, lo conocemos porque lo usamos mucho en apliques de zapatos.

¿Desarrollarían sus accesorios en base a este material?

Sí, es muy bueno el material.

¿Les interesaría que una productora se encargue de la producción y desarrollo de los diseños de sus accesorios?

Si, totalmente. Nosotras somos fuertes en zapatos y le dedicamos mucho tiempo a eso. La verdad es que hoy en día no tenemos tiempo ni de hacer los diseños de los accesorios y mucho menos desarrollarlos.

¿Prefieren que los diseños corran por su cuenta y que nosotros desarrollemos solo el producto final?

Mira, me encantaría que me muestren una variedad de accesorios y elegir algunos o que les hagan mínimas modificaciones para tener algo distinto y que tenga el "sello JOKU".

¿Por qué no comercializan con mucho énfasis accesorios?

Porque no tenemos un buen proveedor. Los pocos que conocimos eran muy caros, y la verdad es que ir a once o avellaneda a comprar cualquier cosa no es opción para nosotras. Tenemos que confiar mucho y conocer lo que vendemos a nuestras clientas.

¿Cuántos accesorios venden por temporada?

Hoy en día no comercializamos, pero creemos que si conseguimos accesorios a un costo bajo lo venderíamos muy bien ya que nos piden mucho!

¿Qué costos poseen en accesorios?

En su momento (hace 2 años) eran accesorios de fantasía con piedras y nos salían \$300.

¿Preferirían tener una cartera de accesorios pequeña o grande? por qué?

Hoy en día, las clientas piden mucho accesorios, lo ideal sería tener una cartera amplia de productos a buen precio, y más que nada tener tendencia. Creo que si tenemos poca variedad es muy fácil que las clientas terminen yendo a comprar a otro lado.

¿Cuántas personas entran por mes?

Tenemos 3 locales a la calle (Martínez, Recoleta, Palermo) y un Shop Online. En los locales depende mucho del día, por ejemplo un lunes o martes no entra mucha gente, el miércoles y jueves empieza a repuntar y el viernes y sábado explotan.

En el de Martínez aproximadamente entran en promedio 360 personas por semana (teniendo en cuenta que un martes por ejemplo entran 30 y un sábado 100 aproximadamente). Obviamente no todas las personas que entran compran, esto es porque al estar en la calle entra cualquier persona a “chusmear”, conozca o no la marca.

En el caso de los locales de Palermo y Recoleta la afluencia es muy similar, ambos están ubicados muy bien. Recoleta en la Av Santa Fe, y Palermo en la esquina de Armenia y Honduras. En promedio por semana entran 500/550 personas por local.

Tenemos Tienda Nube también, hace 1 año que le estamos dando importancia pero de todas formas se vende mucho por ese medio ya que enviamos a todo el país.

ENCUESTA - BULLBENNY

Por Instagram (No dieron datos de nombre)

¿Comercializan accesorios?

Sí, únicamente collares de acero quirúrgico, pero muy pocos.

¿Les es rentable el negocio?

Sí es rentable. De todas formas no le damos mucho énfasis, pero lo marcamos el doble del costo.

¿Conocen el material zamak?

Si, en terminaciones de prendas, pero no en accesorios.

¿Desarrollarían sus accesorios en base a este material?

Sí, en prendas nos resulta excelente.

¿Les interesaría que una productora se encargue de la producción y desarrollo de los diseños de sus accesorios?

Sí, es una buena idea mientras siga nuestra estética y nuestra línea de productos.

¿Prefieren que los diseños corran por su cuenta y que nosotros desarrollemos solo el producto final?

Nos gustaría participar en el diseño, por mínimo que sea para asegurarnos que sigan nuestra línea.

¿Por qué no comercializan con mucho énfasis accesorios?

No comercializamos muchos accesorios porque nuestro fuerte está en la ropa.

¿Cuántos accesorios venden por temporada?

Muy poco, no es nuestro fuerte y tenemos muy poca variedad.

¿Qué costos poseen en accesorios?

Tienen un costo entre \$85 a \$110

¿Preferirían tener una cartera de accesorios pequeña o grande? por qué?

En este momento nos interesaría tener una cartera pequeña ya que no es lo que más vendemos, pero más adelante pensaríamos en ampliarla para tener mayor variedad.

¿Cuántas personas entran por mes?

Tenemos 2 puntos de venta a la calle y un E-Shop.

A los locales en promedio entrarán 1.800 personas por mes, depende mucho del clima y del día. Un día de lluvia la calle está vacía en estas zonas, y un día feriado puede estar lleno.

ENCUESTA - NEVADA

Por Mail: franqui@nevadabsas.com.ar

¿Comercializan accesorios?

Sí, vendemos pañuelos, velas, llaveros de cuero, sombreros, mantas, algunos collares y anillos de plata.

¿Les es rentable el negocio?

Hoy en día sí, si bien los costos de nuestros accesorios son altos por ahora sigue siendo rentable.

¿Conocen el material zamak?

No, no tenemos conocimiento.

¿Desarrollarían sus accesorios en base a este material?

No sabría decirte, debería averiguar sobre el tema.

¿Les interesaría que una productora se encargue de la producción y desarrollo de los diseños de sus accesorios?

En relación a anillos y collares sería interesante, habría que ver la calidad y de ser posible sin duda sumaría variedad a lo poco que tenemos.

¿Prefieren que los diseños corran por su cuenta y que nosotros desarrollemos solo el producto final?

Nos parece importante ser parte del proceso de diseño, por ejemplo con reuniones, porque cada producto nuestro tiene un rasgo distintivo y particular.

¿Por qué no comercializan con mucho énfasis accesorios?

En el caso de nuestro local, los diferentes accesorios son un extra al producto principal. Los importamos de Los Ángeles y son productos especialmente seleccionados por nuestro equipo, obviamente esto también hace que el costo sea elevado.

¿Cuántos accesorios venden por temporada?

Aproximadamente vendemos 60 por mes en el local y 15/20 en tienda online, nuestros anillos y collares son de plata y algunos tienen cuarzo, es por eso que el precio es elevado. Rondan en \$2.500 al público. El cliente piensa mucho la compra.

¿Qué costos poseen en accesorios?

Al ser de plata y al ser importados tienen costos elevados, aproximadamente \$500 el producto únicamente, a eso hay que sumarle el costo de la importación.

¿Preferirían tener una cartera de accesorios pequeña o grande? por qué?

Nos gustaría ampliarla y que sea más grande, pero necesitamos tener costos un poco más bajos para poder tener precios al público menores. Hoy en día entre lo que les marcamos y los costos fijos que tenemos, el precio termina siendo elevado.

¿Cuántas personas entran por mes?

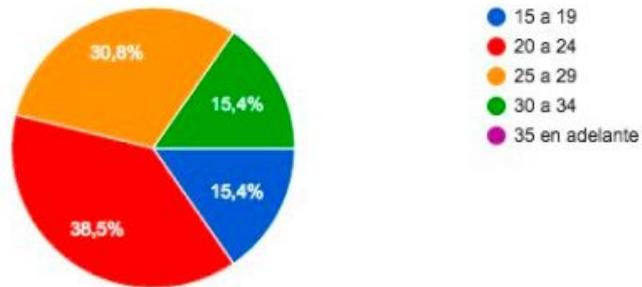
Tenemos una única sucursal ubicada en Palermo y tienda online. Estimado por mes: 1.000/1.200 personas. En su mayoría entran hombres y algunas veces mujeres buscando ropa para ellos.

Anexo 7: Encuesta a clientes indirectos para estimar la demanda.

Fuente: elaboración propia.

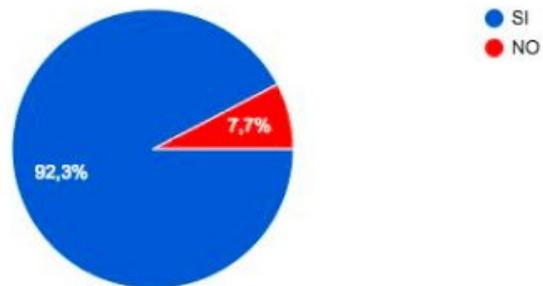
¿Qué edad tenés?

480 respuestas



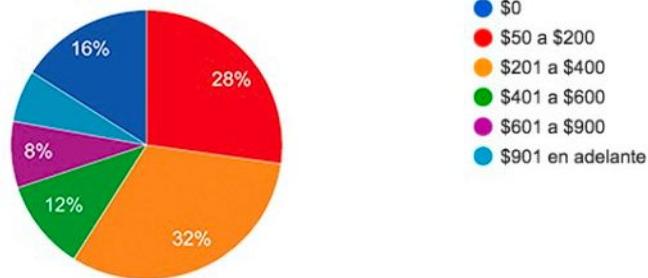
¿Comprás indumentaria en marcas como: Joku, Kosiuko, AY Not Dead, Maria Cher?

466 respuestas



Cuánto estimas que gastas mensualmente en accesorios (anillos, pulseras, collares, etc)

430 respuestas



Anexo 8: Email de María Brindesi (plazos de entrega)

Fuente: Mensaje de correo electrónico del día 24 de junio de 2018.

La imagen muestra una captura de pantalla de un correo electrónico recibido en Gmail. El correo es de María Fernanda Brindesi <mariabrindesi@gmail.com> y está datado el 24 de junio (hace 4 días). El contenido del correo es el siguiente:

Martin, como estas?

Respecto a tu pregunta, el tiempo que demoren en realizarse las unidades depende de las muestras. Por lo general, las muestras tardan aproximadamente dos semanas. Una vez que nos reunamos, el tiempo de demora de las unidades va a depender de si son aprobadas o no las muestras. En el caso de que sean aprobadas, en un mes deberían tener el producto final.

Cualquier otra duda que tengas no dudes en escribirme.

Saludos,
M.
--
María Fernanda Brindesi.
Dept. Comercial / Producto
WALLKE S.R.L
Tel: 4713-8402/8822
Tel/Fax: 5197-7201
Cel: 155-637-4802
e-mail: mariabrindesi@gmail.com

Anexo 9: costo aproximado de Glovo

Fuente: elaboración propia.

✕ Tu pedido

Podemos mover cualquier artículo que tengas de un lugar a otro en tu ciudad. Para compras use "Lo que sea".

DIRECCION DE RECOJO Y ENTREGA

 Avenida Belgrano, 1200 >

 Armenia, 1595
Gral pueyrredon 1144, acass >

TU GLOVO

 ENVIO DE ANILLOS MAYORISTA >

HORA DE INICIO Y DETALLES

 Lo antes posible ▾  Efectivo ▾

Entrega (4.9km) \$79,00

Los pedidos con una distancia de entrega entre 4.4km y 5.1km tienen un precio de envío de \$79,00.

Anexo 10: Flujo de fondos elaborados para el análisis de sensibilidad.

Fuente: elaboración propia.

Flujo de Fondos	F0	F1	F2	F3	F4	F5
Pesimista	- \$341.775	- \$95.670	\$96.534	\$148.717	\$315.257	\$6.618.905
Moderado	- \$341.775	\$94.029	\$1.645.323	\$1.996.152	\$2.606.966	\$21.762.941
Optimista	- \$341.775	\$1.061.906	\$3.547.701	\$4.259.377	\$5.418.724	\$40.388.191
FdF desc.	F0	F1	F2	F3	F4	F5
Pesimista	- \$341.775	- \$73.592	\$57.120	\$67.691	\$110.380	\$2.063.618
Moderado	- \$341.775	\$72.330	\$973.564	\$908.581	\$912.771	\$6.785.169
Optimista	- \$341.775	\$816.851	\$2.099.232	\$1.938.724	\$1.897.246	\$12.592.080
FdF desc. acum	F0	F1	F2	F3	F4	F5
Pesimista	- \$341.775	- \$415.367	- \$358.247	- \$290.556	- \$180.176	\$1.883.442
Moderado	- \$341.775	- \$269.445	\$704.119	\$1.612.700	\$2.525.471	\$9.310.640
Optimista	- \$341.775	\$475.076	\$2.574.307	\$4.513.032	\$6.410.278	\$19.002.357