



Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

ANALISIS ESTRATÉGICO

“OCULTO”

MICRO EMPRENDIMIENTO

Autor

Emiliano Antonini

Reg. 23645

emiantonini85@gmail.com

Profesor Tutor

Dr. German Dueñas Ramia

Mendoza, Noviembre 2024



ÍNDICE

CAPÍTULO I: RESUMEN DEL TRABAJO	5
CAPÍTULO II: LA IDEA GENERADORA	6
1- SURGIMIENTO DE LA IDEA	6
2- DESARROLLO PREVIO DE LA IDEA	7
3- EVALUACIÓN DE LA IDEA.....	7
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	9
1- ANÁLISIS DE LAS VARIABLES.....	9
A. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL PRIMER NIVEL.....	11
B. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL SEGUNDO NIVEL.....	18
C. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL TERCER NIVEL	26
D- DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS	32
2- ANÁLISIS DINÁMICO DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	32
A. EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA	33
B. LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	34
C. CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIO	35
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO	37
1- MARCO TEORICO.....	37
2- IDENTIDAD: ELEMENTOS CONSTITUTIVOS.....	39
A. VISIÓN	39
B. MISIÓN	42
C. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
D. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	46
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL MERCADO META	50
1- INTRODUCCION.....	50
2- SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	50
3- DETERMINACIÓN DEL MERCADO META	52
4- POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	53
5- ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	53
CAPÍTULO VI: MARKETING MIX.....	55



1- PRODUCTO	55
2- PRECIO	56
3- PLAZA O DISTRIBUCIÓN	57
4- PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN	58
5- MARKETIG DIGITAL	60
CAPÍTULO VII: PLANIFICACIÓN ESTRATEGIA	63
1- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	63
A. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS.....	63
B. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	65
C. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	65
D. ESTRATEGIAS FUNCIONALES	65
CAPÍTULO VIII: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	68
1- OBJETIVOS	68
2- RECURSOS NECESARIOS	69
CAPÍTULO IX: PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES.....	70
1- PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS E INVENTARIOS	71
2- PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	72
3- PROCESO DE VENTA	72
4- PROCESO Y PLAN DE MARKETING	73
5- PROCESO DE EMPAQUE Y DISTRIBUCION	73
6- PROCESO DE POST VENTA Y FIDELIZACIÓN.....	73
CAPÍTULO X: PLANIFICACIÓN FINANCIERA	74
1- EGRESOS.....	74
2- INGRESOS	78
3- FLUJO DE FONDOS PROYECTADO	79
CAPÍTULO XI: CONCLUSIÓN FINAL	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
PAGINAS WEB.....	83
GLOSARIO	85
ANEXO I	86
ANEXO II	87



ANEXO III	88
ANEXO IV	89
ANEXO V	90



CAPÍTULO I: RESUMEN DEL TRABAJO

El siguiente trabajo consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la introducción de una nueva línea de productos de perfumería en el mercado local y nacional, basándose en una primera etapa principalmente en la venta online.

A través de los capítulos analizaremos la idea de negocio desde distintos puntos y enfoques para luego dar lugar a una planificación, teniendo como objetivo principal y finalmente poder determinar la viabilidad económica y financiera de este proyecto familiar.

En el segundo capítulo, mostramos cual fue la idea o los motivos por los cuales surge la idea de realizar este proyecto. En el tercer capítulo analizamos el sector donde se instalará el negocio, sus variables y los grupos estratégicos. Todo este análisis se basará en el libro del profesor Hugo Ocaña “Dirección Estratégica de los Negocios” (2014). Posteriormente en el capítulo realizamos el análisis interno, al ser una empresa que no existe, se plantea la idealización de lo que se pretende. Se plasma la visión y la misión empresarial, que será la base de las estrategias que se elijan utilizar. En el capítulo V, se analiza el mercado meta, es decir, a donde apuntamos vender nuestro producto. Para ello segmentamos el mercado y elegimos como posicionarnos en él. Por último, se estima la demanda. Una vez realizado lo anterior pasamos a elegir el mix de marketing que pretendemos armar para poder cumplir con los objetivos de venta, eso se verá en el capítulo VI. Luego realizamos la planificación estratégica en el capítulo VII, formulamos las estrategias de la empresa. En el capítulo VIII, estudiamos como implementar el proyecto, planteamos los objetivos y vemos los recursos necesarios para ello. Posteriormente, en el capítulo IX se plasma cómo planificamos cada una de las operaciones, es decir, los procesos de cada sector. En el capítulo X realizamos la planificación financiera, que consiste en detallar el flujo de ingresos y egresos para determinar si la inversión es viable o no. Al final en el capítulo XI, se llega a una conclusión final del proyecto.

CAPÍTULO II: LA IDEA GENERADORA

1- SURGIMIENTO DE LA IDEA

"Las necesidades son estados de carencia física o mental" (Richard L. Sandhusen, Mercadotecnia 2002).

"Las necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerlos" (Philip Kotler, Dirección de Marketing 2002).

Desde hace un tiempo, aproximadamente 2 años, entre mi mujer y yo, hablábamos sobre la necesidad de generar un negocio propio. Necesidad que venía de la mano más de la autorrealización de ambos (5to y último escalón de la *Jerarquía de Necesidades* según Maslow) que de una necesidad funcional o de segundo orden ya que ambos tenemos empleos que satisfacen eso. Es decir, teníamos una carencia mental de sentirnos satisfechos de poder iniciar algo propio. De allí surge el deseo de ambos de emprender algún negocio juntos.

Fue así como comenzamos estableciendo 2 premisas en las que se tenía que basar el negocio. La primera premisa y excluyente, era que tenía que ser un emprendimiento que nos permita llevarlo a cabo sin la necesidad de abandonar nuestros trabajos, por lo menos en una primera etapa. La segunda premisa era que debíamos sacarle provecho a la cantidad de seguidores en las redes sociales que tenía Daniela, mi mujer, ya que ella trabaja en la televisión local y tiene muchas ofertas de distintas marcas como *"influencer"* de sus productos o servicios. A partir de allí comenzamos a pensar cual podía ser ese producto o servicio.

Tal fue así, que en un viaje que hicimos al exterior compramos un perfume que realmente nos encantó. Desde su aroma hasta su sencilla presentación nos logró cautivar. Allí fue cuando nos preguntamos ¿y porque no tener nuestra propia línea de perfumes?

Y así comenzó...

2- DESARROLLO PREVIO DE LA IDEA

Utilizando la herramienta de “*Brainstorming*” fuimos dándole forma al producto que nos imaginamos vender y de ello surgió lo siguiente:

- a- Desarrollar perfumes con aromas poco comunes, que salgan de lo clásico.
- b- Nos imaginamos un perfume en un envase fácil de llevar en una cartera o en un auto, de no más de 30 ml.
- c- Pensamos en un presentación simple, sobria y delicada.
- d- Un producto que su totalidad sea ecológico y reciclable.
- e- Un perfume apuntado al uso diario, que esté bien valorado pero que el precio no exceda los 3 dígitos.
- f- Una serie de 4 fragancias dentro de la línea.
- g- Foco en la calidad en cuanto a su duración en la piel y la ropa.
- h- Packaging que sea distinto a la caja tradicional, que sea útil.
- i- El nombre del perfume debería ser una palabra que tenga fuerza con cierto grado de incógnita.
- j- Utilizar las redes sociales como principal canal de venta, acompañado por locales de venta de ropa, centros de estética y farmacias.
- k- En una segunda etapa agrandar el mix de productos con body splash y cremas con las mismas esencias de los perfumes

3- EVALUACIÓN DE LA IDEA

En un principio nos preguntamos, ¿cómo vamos a hacer un perfume si no sabemos nada al respecto? Antes de resolver como llegamos a obtener un perfume, necesitamos tener alguna información previa sobre cómo se desenvuelve la industria de perfumería y cosmética en nuestro país, para ver a priori qué tan atractiva es.



Un artículo del diario La Nación publicado el 10 de octubre del 2016¹ nos abre la puerta a nuestra idea. El mismo refuerza nuestro "*saber valorativo*", nuestra creencia de que la industria de la perfumería y cosmética mueve millones de dólares en nuestro país. El artículo, además, hace referencia a que el mercado de "*perfumes semi selectivos*", en donde encuadraría nuestro producto, es el que más viene creciendo por el atractivo de su relación precio / calidad.

La idea de hacer un perfume propio no es nueva ni tampoco innovadora ya que muchas personalidades tienen el suyo y mucha gente ha desarrollado este tipo de emprendimientos, pero es una industria en continuo crecimiento por ende muy atractiva.

Se considera como algo de suma importancia la base de "*seguidores*" que tiene Daniela en sus redes sociales y el alto grado de feedback que tienen con ellos, además de ser una persona reconocida en los medios de Mendoza. Estas personas formarán la base de clientes potenciales.

En definitiva, se busca ofrecer un producto de excelente calidad, creando valor para los clientes. En los próximos capítulos se analizarán más detalladamente todos los sectores intervinientes para calcular la viabilidad del proyecto.

¹ <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-negocio-de-los-perfumes-los-argentinos-se-inclinan-por-las-celebrities-nid1945109>



CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

1- ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

“El entorno de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño. Abarca generalmente proveedores, clientes, competencia, dependencias reguladoras, grupos políticos de presión, etc.” (Robbins, 2004)

El principal objetivo de cualquier empresa es obtener un beneficio económico, ser rentables. Para ello es necesario analizar las fuerzas externas a las que se enfrentará, el entorno que, como dice Robbins, afectará nuestro desempeño futuro.

“El análisis del atractivo del sector le permite a la empresa tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria, ya sea que en la empresa se encuentre compitiendo en él, o bien que desee entrar a competir”. (Ocaña H. R., 2014)

Hugo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los negocios”, expone un modelo de tres niveles para realizar el análisis de las distintas variables que componen este entorno, porque sostiene que las empresas podrán hacer un proceso de negocio mejor que la competencia, en tanto y en cuanto identifiquen correctamente el sector donde operarán e individualicen el comportamiento de las variables intervinientes en éste.

Para analizar las variables del entorno, se utilizará como guía el libro “Dirección Estratégica de Negocios” del Prof. Hugo Ocaña, de donde se obtuvo el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 1: Niveles de variables



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios. Pág. 240. (2014, Ocaña)

Tal como se observa en el gráfico en el nivel uno se encuentran los clientes, la empresa y la competencia. En el nivel dos aparecen proveedores, distribuidores, productos sustitutos, posibles nuevos ingresantes y actores estatales y no estatales. Por último, el tercer nivel se compone de variables económicas, tecnológicas, legales, demográficas, políticas y globales. Es importante destacar que las variables de los distintos niveles difieren en cuanto al impacto que poseen sobre los objetivos de la empresa y que además mantienen vínculos y contactos entre sí. En la medida en que las variables analizadas favorezcan o no al objetivo de la empresa serán consideradas oportunidades o amenazas en cada caso.

El objetivo principal de esta división es facilitar el análisis para determinar que tan atractivo es el sector. Se puntuarán las variables de cada nivel y se utilizará el promedio obtenido para las variables bajo análisis. Si el promedio de todas las variables analizadas es mayor a tres, se puede decir que el sector se presenta como atractivo, si es menor de tres el sector se presenta como poco atractivo y por último si es tres sería un sector equilibrado.

A. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL PRIMER NIVEL

I- CLIENTES

Los clientes pueden dividirse en actuales o también llamados "fidelizados" y "potenciales". Los primeros son aquellos que actualmente le compran a la empresa y los segundos son aquellos que por alguna razón no están consumiendo este producto.

En nuestro caso analizaremos a los clientes potenciales y sus variables, ya que se propone abrir una nueva empresa y no tiene clientes en la actualidad.

✓ Tamaño del mercado

En el análisis del tamaño del mercado, podemos decir que el mismo excede por mucho la cantidad de productos que se estima fabricar en una primera etapa siendo un micro emprendimiento. Por medio del e-commerce, el principal canal de venta que se va a utilizar, se puede alcanzar a todo el país. El desafío será captar la atención de los consumidores potenciales, especialmente de aquellos "seguidores" que actualmente posee la persona que traccionará la venta.

✓ Crecimiento del mercado en venta online

Si bien solo el 10% o 15% de los perfumes se venden online por la necesidad de probarlos, es un mercado que viene creciendo mucho.

“En 2018, aumentaron 72%. Solo en Mercado Libre, la categoría belleza creció en facturación 113% y 79% en ítems en el primer trimestre de este año. A escala global, el comercio en línea de L’Oréal creció 40,6% en 2018 -versus 7% total compañía”.²

✓ *Fidelización de los clientes a la competencia y costo del cambio*

En este punto se analiza que tan fidelizado está el cliente con los productos de los competidores y si el potencial cambio les representa un costo. Consideramos que el producto que se pretende ofrecer es de un precio medio entre los \$ 800 y los \$ 950, es un perfume de uso diario, por ende, nos encontramos con un consumidor dispuesto a probar nuevos aromas y a cambiar de marca. Distinto al consumo de perfumes de primera línea, perfumes importados, de precios altos, con mucho valor de marca, allí el consumidor es más leal y es menos propenso al cambio. En cuanto al costo por cambiar, podemos decir que es nulo, no representa un costo para el cliente.

✓ *Elasticidad de la demanda*

Aquí se intenta determinar qué tan sensible es el cliente ante el precio de este tipo de producto. Consideramos que, si bien el perfume va a estar directamente relacionado a un personaje del medio local, es un producto que no es conocido, es decir, no tiene una trayectoria en el mercado, entonces consideramos que va a existir una sensibilidad moderada al precio. Creemos que el cliente podrá pagar un poco más por este producto por relacionarlo a alguien que conoce, pero tampoco arriesgará tanto.

✓ *Producto que se usa para regalo*

“El mercado de perfumes semi selectivos, que según expertos mueve en la Argentina más de 300 millones de dólares al año, atrae principalmente a consumidores, femeninos y masculinos

² <https://mercado.com.ar/protagonistas/el-boom-de-las-ventas-online-de-cosmetica/>



por igual, de 35 a 65 años que compran, en promedio, entre seis y siete perfumes al año. Puig suma otros datos: más del 50% de las compras de perfumes son planeadas, y el 49% son para regalo”.³

Esto se considera como una gran oportunidad porque se piensa en un producto que sea atractivo en su presentación, que, si bien puede no llamarle la atención usarlo al cliente que lo compra, éste lo puede usar para regalo. El perfume es un producto que es fácil de usar para regalo, uno siempre queda bien regalando un perfume.

II- EMPRESA

En esta variable analizaremos a la competencia y a los intermediarios, la preponderancia que se le dará a éstos últimos será menor ya que se intentará vender de manera directa al cliente a través de las plataformas on line en una primera etapa.

A) Intermediarios

Los intermediarios son aquellos que hacen que el producto llegue a donde queremos que se venda. Éstos cumplen un rol determinante para las empresas ya que son los que actuarán de “representantes” de nuestra marca.

✓ Poder sobre la empresa

Los intermediarios tienen un poder mayor sobre aquellas empresas pequeñas, las cuales necesitan de ellos para que sus marcas lleguen al punto de venta deseado, que sobre marcas reconocidas en donde actúan de manera inversa.

En nuestro caso si bien dependeremos totalmente de los intermediarios por ser una marca nueva, será el canal menos elegido. A su vez, ya hemos mantenido reuniones con ciertos puntos de venta de gente allegada a nosotros que sin problema nos hará un lugar en su negocio para poder vender nuestros productos. Al tratarse de un micro emprendimiento no son necesarios muchos

³ <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-negocio-de-los-perfumes-los-argentinos-se-inclinan-por-las-celebrities-nid1945109>



puntos de venta, en principio se piensa entre 6 y 10 puntos entre farmacias, negocios de ropa, casas de decoración y centros de estética.

A través de las reuniones también se pudo recabar información sobre el costo de los intermediarios, el cual ronda entre un 30% y un 35% de precio de venta del producto. Esta información nos ayudará a determinar el precio de venta del perfume que será el mismo en la tienda on line que en los puntos de venta directos.

En definitiva, la incidencia de esta variable la calificaremos como de leve a media.

B) Competencia

Los competidores son aquellos que intentan satisfacer la misma demanda que nosotros con productos similares, es importante determinar el grado de esta competencia ya que si éste es alto nos enfrentaremos a una realidad más difícil y de ser bajo por supuesto el escenario será más favorable.

A continuación, analizaremos algunas variables que nos ayudaran a determinar la intensidad de la rivalidad competitiva.

✓ Cantidad de Competidores

La cantidad de competidores a priori incide de una manera lógica en nuestro negocio, a mayor cantidad de competidores el escenario al que nos enfrentamos es de rentabilidades bajas y viceversa cuando existen pocos competidores. Decimos a priori porque esta lógica queda sin efecto cuando los competidores se reparte porciones menores de mercado, con diferenciaciones de producto mínimas, con estrategias de marketing variadas, etc.

Creo que estaremos inmersos en un escenario en donde la cantidad de competidores es altísima, existen perfumes variados y con una gran disparidad de precios. Considero que haremos foco en nuestro producto sin mirar tanto la competencia.

Considero que esta variable tendrá una incidencia baja en la intensidad de la rivalidad.

✓ *Homogeneidad de las empresas*

A través de una investigación de campo, se analizaron los perfumes que se encuentran hoy en el mercado y llegamos a la conclusión que es un mercado muy heterogéneo donde es difícil marcar una diferencia que tenga relevancia. Existen distintos tipos de aromas, en diferentes tipos de envases y en distintos tamaños. Si notamos que la gran mayoría venía en envases de 50 ml para arriba, notamos que escasas marcas presentaban su producto en envases de 30 ml siendo ésta nuestra idea.

✓ *Precios de los productos*

Como señalamos en el punto anterior es un mercado heterogéneo y el precio no es la excepción. Si bien existen precios de referencia para este tipo de productos, notamos que existen en la misma gama de perfumes precios de todo tipo. Consideramos que el precio pasa por el valor que le produce la marca al cliente.

La lectura que tenemos de esto es que es muy positivo para nuestro negocio ya que el éxito no dependerá de la necesidad de disminuir los costos sino más bien dependerá del valor que se le pueda agregar al producto.

✓ *Identificación de la marca*

Siguiendo con esta realidad de que existe una gran cantidad de competidores, es importante el rol que cumple la marca para poder destacarse por sobre el resto. Siendo la nuestra una marca nueva debería ser una desventaja.

Si bien nuestro producto es nuevo, la idea es relacionarlo con una persona conocida, es decir, la marca no parte de cero, si se quiere está atada a otra marca que ayudará a impulsarla.

A este punto lo veo como una gran oportunidad ya que consideramos que no es lo mismo que cualquier persona común saque al mercado su propia línea de perfumería y cosmética.

✓ *Intensidad de programas comunicacionales*

Siendo las redes sociales nuestra principal herramienta de publicación notamos que existen considerables promociones y publicidades de productos similares. Esto tendrá una incidencia medianamente negativa en nuestro negocio.

✓ *Costos fijos y capacidad requerida del personal*

En el sector al que apuntamos los costos fijos son muy bajos ya que se tercerizan las principales actividades, así es como la capacidad requerida del personal es prácticamente nula.

III- COMPETENCIA

La tercera variable del primer nivel es la competencia. Ésta hace referencia a las estrategias utilizadas por los competidores para aumentar su cuota de mercado. Cada acción o movimiento de uno de ellos provoca una reacción en la competencia y el resultado puede ser favorable o no, son situaciones muy dinámicas.

De esta variable se desprenden un montón de otras sub variables que se pueden analizar. Tales como: cuales son las capacidades más importantes de los competidores, el grado de iniciativa de la competencia y si su estrategia es observable, la política de precios, la posibilidad que tiene de integrarse vertical u horizontalmente o de incorporar nuevos productos o servicios para expandirse en el mercado, diferencias que tienen con respecto a otros, entre otras.

Para nuestro caso en cuestión, notamos que la información que podemos obtener sobre nuestros competidores es escasa y no existen estrategias marcadas. Las marcas que generan más ruido o de mayor iniciativa son aquellas marcas de personalidades, el resto de las marcas atienden nichos y no se ve un gran esfuerzo de éstas por agrandar su cuota de mercado. La diferencia más destacada que notamos entre un perfume y otro, además de la presentación, es que personalidad está detrás de la marca el "quién lo hace". No se considera la posibilidad de una integración horizontal ni vertical.

En cuanto a la política de precios, se puede notar que aquellos que se posicionan más alto, son de personajes reconocidos. De todas maneras, existe una gran variedad de precios y creemos que la competencia no se centra allí.

IV- CONCLUSIONES DE LAS VARIABLES DEL PRIMER NIVEL

Después haber analizado cada una de las variables del nivel 1, procedemos a ponderar cada una de ellas. Calificaremos con el valor 1 a una gran amenaza (GA), con el valor 2 a una leve amenaza (LA), con el valor 4 a una leve oportunidad (LO) y con el valor 5 una gran oportunidad (GO).

Cuadro N°1: Promedio de las variables de nivel 1

Variables de nivel 1		GA	LA	LO	GO	Valor
Clientes	Tamaño del mercado				x	5
	Crecimiento del mercado on line			x		4
	Fidelizacion y costo de cambio			x		4
	Elasticidad de la demanda			x		4
	Producto para regalo			x		4
Empresa	Poder sobre la empresa		x			2
	Cantidad de competidores		x			2
	Homogeneidad de las empresas			x		4
	Precios de los productos				x	5
	Identificacion de la marca			x		4
	Intensidad comunicacional		x			2
	Costos fijos y capacidad				x	5
Competencia	Capacidades Importantes		x			2
	Iniciativa		x			2
	Estrategia Observable		x			2
	Politica de precios			x		4
	Integracion vertical y/u horizontal			x		4
	Nuevos productos			x		4
	Diferenciacion			x		4
PROMEDIO DE LAS VARIABLES DE NIVEL 1						3,53

En este caso el sector se presenta por sobre la media de 3, por lo que predominan las oportunidades por sobre las amenazas.

B. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL SEGUNDO NIVEL

Para el análisis de estas variables nos apoyaremos en la herramienta de las 5 fuerzas de Michael Porter.

I- PROVEEDORES

Cuanto más necesitemos a nuestros proveedores mayor será su poder de negociación en detrimento del nuestro. En la tabla que se presenta a continuación se enumeran los insumos necesarios para la elaboración de los perfumes y el porcentaje que representan sobre el costo total del producto. Es importante destacar el segundo punto ya que en el análisis se tendrán en cuenta aquellos que mayor impacto tengan.

Cuadro Nº 2: Insumos o servicios necesarios para la elaboración

Insumo o servicio	Costo	Impacto %
Envase de vidrio	\$ 23,17	12,54%
Bomba	\$ 18,22	9,86%
Capuchon o tapa	\$ 25,92	14,02%
Etiqueta	\$ 2,50	1,35%
Esencias	\$ 24,02	12,99%
Ss tercerizado elaboracion	\$ 59,50	32,19%
Packaging	\$ 28,50	15,42%
Gastos Varios	\$ 3,00	1,62%
TOTALES	\$ 184,83	100,00%

Fuente: Elaboración propia con cotizaciones al 10/02/2020

Algunos de los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores son:

✓ *Concentración de proveedores*

A mayor concentración de los proveedores menor va a ser nuestro poder de negociación.

En nuestro análisis agruparemos el envase, la bomba y el capuchón, ya que los proveedores en su mayoría tienen los 3 productos. Entre los 3 suman aproximadamente el 36% del costo. Según pudimos averiguar, existe una cantidad razonable de revendedores locales de envases de vidrio, esa cantidad se reduce cuando se necesita disminuir costos comprando al por mayor (más de 1000 envases) ya que hay que recurrir a Bs.As. El mayor inconveniente radica en que si bien existen varios proveedores, es difícil que todos tengan el modelo que uno requiere ya que existen decenas de modelos de envases. La gran mayoría de los envases son importados, si bien hay de fabricación nacional, la diferencia de calidad es notable. Para solicitar un envase hecho a medida, se necesita un pedido mínimo de 20.000 unidades.

Otro gran porcentaje del costo se lo lleva la elaboración del perfume, un 32,19%. Es importante destacar que, para la realización y posterior comercialización de un perfume, es necesario realizar el proceso en un laboratorio habilitado por la provincia para venderlo en Mendoza y por la AMNAT para que el producto pueda venderse en el resto del país. Dicha habilitación es muy compleja de obtener, para ello existe un manual de buenas prácticas que hay que cumplir para evitar que el producto ocasione lesiones en los consumidores. Además, es económicamente inviable intentar obtener la habilitación para la cantidad de productos que se pretenden fabricar en una primera etapa. Un punto a favor de la tercerización como se mencionó anteriormente es que se evitan los costos fijos. Para realizar este servicio pudimos contactarnos con distintos laboratorios de la provincia y también algunos radicados en Bs.As. Considerando que es un punto clave de nuestro negocio se optó por trabajar con un proveedor cercano para poder controlar de la mejor manera el proceso. Nos encontramos ante un escenario de una buena cantidad de laboratorios, pero escasos que realmente cumplan con los estándares de calidad pretendidos.

Prácticamente el otro tercio del costo se lo reparten la presentación del producto y las esencias de los perfumes. En el primer caso se piensa colocar los envases en bolsa de lienzo, para lo cual pudimos contactarnos con varias firmas que las fabrican a medida, no creemos que será un inconveniente. Por el otro lado están las esencias, que para la fabricación es necesario recurrir a laboratorios especializados en Bs.As. Pudimos contactarnos con cuatro distintos que pueden reproducir las esencias que pretendemos, cabe recordar que no son esencias que están en el mercado.



Consideramos que todo esto puede ser una gran amenaza para nuestro negocio.

✓ *Acceso a productos sustitutos*

Si pudiésemos encontrar productos sustitutos para la fabricación el poder de negociación de los proveedores disminuiría. En nuestro caso al ser perfumería fina, no existe un sustituto para el vidrio, no entra en el análisis un envase plástico. Notamos que lo único que se podría sustituir es la bolsa de lienzo, pero impacta solo en un 15% del costo. Es decir, el acceso a productos sustitos es casi nulo.

✓ *Diferenciación de los productos del proveedor*

Si el proveedor cuenta con productos muy diferenciados disfrutará de un mayor poder de negociación, por el contrario, si comercializa productos comoditizados su poder de negociación será menor.

Si bien notamos que hay una gran cantidad de proveedores de envases, entre ellos difieren mucho los modelos que venden. Es decir, una vez que elegimos el envase era un modelo que tenía un proveedor. Al contactarnos con ellos nos explicaron que van pidiendo lotes a China, que por eso cada distribuidor maneja productos diferentes.

Consideramos que esto es una desventaja ya que al ser todo importado dependemos mucho de los proveedores.

✓ *Costo de cambio de proveedor*

Cuanto más fácil sea cambiar de proveedor para nosotros o menor sea el coste de dicho cambio menor será el poder de negociación de los proveedores.

Analizamos este punto nuevamente pensando en la totalidad de los costes, el 60% de los mismos no nos representarían ningún costo cambiarlos, pero el restante 40% sería una complicación

moderada ya que serían el elaborador del perfume y el elaborador de la esencia. Ambos impactan en la formulación del producto y el objetivo es tener un producto no solo de calidad, sino que sea consistente y estandarizado, siempre un mismo aroma. Si bien contamos con la fórmula de elaboración, cada laboratorio utiliza distintos procesos y distintos proveedores de insumos. Más complicado es la elaboración de la esencia, ya que el laboratorio de aromas si bien nos da nuestra "receta", trabajan con distintas esencias de distintos puntos del mundo. La estrategia que se piensa utilizar para contrarrestar un poco este punto, es, una vez obtenido el producto final, enviarlo a otros laboratorios para hacer testeos y que intentes reproducirlo con la mayor exactitud posible para que en caso de que haya que cambiar de proveedor el costo sea lo menor posible.

✓ *Amenaza de integración vertical hacia delante de los proveedores*

Si los proveedores se integran hacia adelante y realizan la actividad que venimos haciendo nosotros su poder será mayor.

Consideramos que no es un riesgo esto dado que la cantidad de competidores es muy grande y el mercado es muy grande. Tomando la posición de ellos no nos cierra la opción de que se integren hacia adelante, y en caso de hacerlo el impacto sobre nuestro negocio calculamos que no sería significativo para nada.

✓ *Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores*

Si un competidor se integra hacia atrás y compra a un proveedor mayor será el poder de este proveedor. Esta situación la consideramos como muy improbable, por lo cual no sería una amenaza, pero tampoco lo consideramos una oportunidad. No se le dará una calificación.

CONCLUSIÓN:

Para concluir el análisis sobre el poder de los proveedores sobre nosotros nos apoyaremos en un sencillo cuadro que Sharon Oster describe en su libro *"Análisis moderno de la Competitividad"*. Es una demostración de lo que nos explica Michel Porter.

Matriz 1: Análisis Moderno de la Competitividad

Importancia del Proveedor	Alta	Empresa compradora vulnerable	Dependencia mutua poder equilibrado
	Baja	Transacciones anónimas en mercados no especializados	Proveedor vulnerable
		Baja	Alta
		Importancia del Comprador	

En nuestro caso de estudio, nos encontramos en una posición vulnerable ante los proveedores por todas las variables anteriormente descriptas ya que la importancia de los proveedores es alta frente a la baja importancia nuestra como clientes.

II- PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un producto sustituto es aquel que ofreciendo algo diferente a lo que ofrecemos cumplirá el mismo objetivo o va a satisfacer de la misma necesidad. En nuestro caso de análisis no se avizoran productos que cumplan con esta característica. Creemos que es importante que el precio pagado por el consumidor exceda las expectativas de valor del mismo para que no lo sustituya por un producto de menor precio.

III- POSIBLES NUEVOS INGRESANTES



Esta variable hace referencia a que mientras mayor sea la posibilidad de que ingresen nuevos competidores a la industria mayor será la amenaza para las empresas que actúan en él.

Esta variable se divide en barreras directa e indirectas y en cada una de ellas existen diferentes aspectos a tener en cuenta.

A. Barreras creadas por los competidores o directas

Hace referencia a las barreras que nos imponen los competidores que actualmente están en el mercado a nosotros como posibles ingresantes para desalentar el ingreso al negocio. Si nuestra empresa estuviese en marcha analizaríamos esto como la posibilidad de establecer barreras a aquellos que quieran ingresar.

Entre ellas podemos analizar:

✓ *Economías de Escala*

En nuestro caso se pueden lograr economías de escala de una manera considerable en todos los insumos necesarios para la producción como también en la elaboración del perfume y esencias necesarias. El punto está en que para ingresar no es una barrera porque no es un mercado que se centre en la eficiencia para alcanzar la rentabilidad sino en la creación de valor para el cliente.

✓ Identificación de Marca

La identificación de la marca puede ser una amenaza en nuestro caso siendo una marca nueva, pero se propone un producto de uso diario, con consumidores predispuestos a probar marcas nuevas en ese rango de precios. No se considera una gran amenaza.

✓ Costo de Cambio



El costo de cambio en estos productos no existe para el cliente, lo que es una oportunidad en este momento, será una amenaza cuando estemos adentro del negocio.

✓ **Requerimiento de Capital**

Los requerimientos de capital son muy bajos en nuestro caso de estudio. El 70% de la inversión se destina a capital de trabajo y el 30% restante se destina a desarrollo de marca, registros y puesta en marcha. Los costos fijos en esta primera etapa son prácticamente nulos.

Desde nuestra posición, esto es una gran oportunidad.

✓ ***Diferenciación de Producto***

En la medida que la competencia alcance atributos diferenciales para su producto que sean difícilmente imitables, desalienta el ingreso de nuevos productos. Para nuestro caso la mayor diferenciación posible está en los aromas, el resto se imitable. Sin duda que una esencia de calidad sobresale sobre el resto, sin embargo, en el rango de los perfumes "semi selectivos" marcar la diferencia pasa más gustos personales que por otras cuestiones.

B. Barreras gubernamentales o indirectas

Las barreras indirectas hacen referencia a la presencia de un gobierno que proteja o regule a la industria u otras actividades relacionadas.

✓ ***Protección a la industria***

Refiere a que si existe algún tipo de protección nacional hacia la industria lo que la haría más atractiva. Muchas veces los gobiernos nacionales impulsan apoyos a productos para que puedan competir en el ámbito internacional, el cual no es caso. Existen ciertos subsidios a micro emprendedores, pero no refiere a una industria en particular sino a cualquier tipo de proyecto.



✓ *Regulación de la industria*

Este punto hace referencia a que si existen limitaciones impuestas por el gobierno para ingresar a la industria. En ciertas industrias no dejan ingresar nuevos competidores como una forma de protección. En nuestro caso es inexistente.

IV- ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

“La mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad, en cuestiones que no están relacionados con la competitividad, hacen al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada” (Ocaña H. R., 2014)

En nuestro caso el estado interviene en materia de habilitaciones de laboratorios, los mismos deben cumplir con una serie de requisitos para poder abrir como también tener un profesional a cargo del mismo que será el responsable de todo lo que allí se fabrique. Todo producto deberá tener una trazabilidad en caso de que exista algún inconveniente con alguna partida. En Argentina todo esto está regulado por A.N.M.A.T (*Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología*) y en la provincia de Mendoza está dirigido por la Dirección Provincial de Farmacología. Ambas entidades en sus resoluciones hacen referencia a cumplir con el “Manual de buenas prácticas de manufactura para productos cosméticos” dictado por el Ministerio de la Salud de la Nación en la resolución 002279. Allí se detallan exhaustivamente los procedimientos que se deben cumplir y el grado de responsabilidad en caso de omisión.

Tratándose de un producto que se aplica sobre la piel, es entendible todos los requisitos que se solicitan, pero en su totalidad deben ser cumplidos por los laboratorios y no por los terceros que utilizamos el servicio. Si es importante asesorarse de que el proveedor elegido para la fabricación tenga las habilitaciones pertinentes. Si bien no la consideramos una gran amenaza desde nuestro punto, entendemos que existe intervención del estado y si bien no somos un laboratorio, cualquier cambio nos afectará indirectamente.

V- CONCLUSIONES DE LAS VARIABLES DEL SEGUNDO NIVEL

Cuadro N°3: Promedio de las variables de nivel 2

Variables de nivel 2		GA	LA	LO	GO	Valor
Proveedores	Concentración	x				1
	Acceso a productos sustitutos	x				1
	Diferenciación de productos		x			2
	Costos de cambio		x			2
	Integración hacia adelante			x		4
	Integración hacia atrás de competidores			x		4
Productos Sustitutos	Productos sustitutos cercanos			x		4
Posible nuevos ingresantes	Economías de Escala				x	5
	Identificación de marca		x			2
	Costo de cambio			x		4
	Requerimiento de Capital				x	5
	Diferenciación de producto			x		4
	Protección a la industria			x		4
	Regulación a la industria			x		4
Actores estatales y no estatales	Intervención de actores estatales		x			2
	Intervención de actores no estatales			x		4
PROMEDIO DE LAS VARIABLES DE NIVEL 2						3,25

En este caso el sector se presenta levemente por sobre la media de 3, por lo que predominan las oportunidades por sobre las amenazas.

C. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL TERCER NIVEL

Esta tercera y última variable hace referencia al comportamiento de las variables externas que también por supuesto impactan en el grado de atractivo del sector.

Las variables del macro entorno se caracterizan por ser diversas, cada vez más complejas lo que las torna más impredecibles y por ende generan una incertidumbre mayor y además las mismas

se interrelacionan entre sí por lo que hay que analizarlas en conjunto. En nuestro país por ejemplo lo económico no se puede separar de lo político y lo social, es un todo.

A continuación, realizaremos el análisis de los factores del entorno basándonos en el conocimiento propio de la actualidad, noticias y opiniones de expertos.

I- FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

Son aquellos factores que pueden determinar la actividad de la empresa, en su libro, el Prof. Ocaña enumera alguno de ellos tales como:

- Procesos y entidades regulatorias
- Políticas gubernamentales
- Período gubernamental y cambios
- Legislación
- Políticas de comercio exterior
- Financiamiento e iniciativas
- Grupos de cabildeo y de presión locales e internacionales

En los últimos años en nuestro país se viene viviendo un proceso de inestabilidad generalizada en donde no hay políticas claras de ningún tipo. Si bien se vienen respetando los periodos gubernamentales y la política parece tener eso como objetivo, pero desde afuera nunca parece ser siempre así.

Recientemente con el cambio de presidente a fines del 2019 parecen haber cambiado las reglas de juego nuevamente. Es como si el país cada 4 años plantee un escenario de juego totalmente distinto con reglas muy diferentes tanto en el plano nacional como en política exterior.

En concreto, el país en sí no tiene un master plan estratégico, es decir, no tiene reglas básicas claras que deban respetar todos los gobiernos sin importar el partido que representen, cada uno que asume el poder cambia absolutamente todo.

Este es el panorama general, ahora veremos cómo afectaría concretamente todo esto en nuestro negocio.

En primer lugar, una política de comercio exterior que limite las importaciones como vivimos alguna vez, afectaría 100% en nuestro negocio ya que prácticamente todos los insumos son importados. En segundo lugar y muy relacionado con esto es la política monetaria, actualmente existe un dólar paralelo para las exportaciones e importaciones, un reacomodamiento de esto impacta directamente en el precio de los insumos. Por último, está siempre latente la inestabilidad que provocan los gremios, un factor netamente político que marca las reglas de juego para todas las empresas.

Es por lo dicho anteriormente que consideramos que nuestro proyecto se enfrenta ante una gran amenaza.

II- FACTORES ECONÓMICOS

Las condiciones económicas generales son fundamentales ya que terminan impactando de manera positiva o negativa en el consumo de la gente y por consecuencia afecta los ingresos de las empresas del entorno.

Entre los factores a analizar se encuentran los siguientes:

- Situación y tendencias de la económica local e internacional
- Presión impositiva
- Impuestos específicos de los productos y servicios
- Estacionalidad y asuntos climáticos
- Ciclos de mercado
- Factores específicos de la industria
- Rutas del mercado y tendencias de distribución
- Intereses y tasas de cambio

En el plano internacional podemos decir que estamos ante un contexto de cierta inestabilidad económica por las diferencias planteadas entre los países más poderosos. Esto provoca que estos países adopten cambios en sus políticas monetarias y de comercio exterior, esos cambios repercuten en las economías de todo el mundo y más aún en la nuestra que es tan débil. En lo

referido a la industria cosmética según estadísticas, la misma viene creciendo año tras año, lo que representa una leve oportunidad.⁴

En el plano nacional el panorama general es realmente desalentador. El país está nuevamente al borde de un default, con un consumo que viene cayendo desde el año 2014⁵, con una presión impositiva record en el mundo⁶, con un contexto inflacionario que puede estar entre un 35% y un 45% para el año 2020 y con un acceso al crédito muy limitado. En cuanto a la tasa de interés, podemos decir que viene bajando en los últimos 3 meses, pero todavía no alcanza para reactivar las inversiones.

En la industria de la perfumería y cosmética no aparecen limitaciones específicas en cuanto a impuestos y demás, la industria juega con mismas las reglas de juego generales al resto de las actividades del país. Como ya hemos dicho en puntos anteriores los productos de perfumería vienen creciendo en ventas, especialmente el de los perfumes semi selectivos. Podemos agregar en cuanto a las rutas de mercado y distribución que las mismas son muy buenas, es posible llegar con el producto prácticamente a todo el país, lo que significa una ventaja para el negocio on line.

Si bien el contexto no es para nada alentador, consideramos que el producto apunta a un nicho muy pequeño y que todo lo expuesto puede ser solo una leve amenaza. Va a ser muy importante a la hora de determinar la viabilidad del negocio, el impacto impositivo en el mismo, va a ser clave encontrar el punto en donde se pague lo menos posible.

III- FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

Hacen referencia a aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercuten en el nivel de consumo, cambios en los niveles de ingresos o cambios en el nivel poblacional. Entre los factores que se consideran importantes de ser analizados se encuentran:

⁴ <https://es.statista.com/estadisticas/601048/porcentaje-de-crecimiento-anual-en-cosmetica-2004/>

⁵ <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Consumo-en-crisis-como-cambio-la-modalidad-de-compra-de-los-argentinos-en-busca-de-oportunidades--20191128-0001.html>

⁶ <https://www.ambito.com/economia/impuestos/la-argentina-lidera-un-ranking-presion-impositiva-mundial-n5075046>

- Tendencias de estilo de vida
- Demografía
- Opinión y actitud del consumidor
- Punto de vista de los medios
- Cambios de leyes que afecten factores sociales
- Imagen de la marca, la tecnología y la empresa
- Patrones de compra del consumidor
- Moda y modelos a seguir
- Grandes eventos e influencias
- Acceso y tendencias de compra
- Factores étnicos y religiosos
- Publicidad y relaciones públicas

En contraposición ante un contexto político y económico desfavorable como anteriormente detallamos se encuentra el factor social siempre desde el punto de vista de lo que nosotros pretendemos vender.

Estamos transitando un fuerte cambio de paradigma en la manera de consumir y en los tipos de productos que se consumen. La "generación Z" o llamados también "*Centennials*" es la que ha hecho que todas deban adaptarse a estas nuevas formas. *"Una de las cosas más importantes con respecto a los centennials que los anunciantes deben tener en cuenta es la relación que ellos mantienen con las marcas. Los centennials son la primera generación que perciben a las marcas como concepto. Se preocupan, sobre todo, de las marcas que, de algún modo, encajan y se adaptan perfectamente a sus vidas y les conectan a las cosas que realmente les importan."*⁷

Esta generación y la anterior, llamada Millenials, a la que nosotros pertenecemos, tenemos gran afición por las redes sociales y la compra online a través de ellas. También a ambas generaciones les gusta mucho la moda y consumen mucho a través de personas a las consideran sus referentes, llamados "*influencers*". Existen diferencias entre ambas generaciones, a las cuales habrá que adaptarse de manera separada, pero sin duda son el mercado actual y futuro.

⁷ <https://marketing4ecommerce.net/los-centennials-la-generacion-digital-mas-experta-la-historia/>

IV- FACTORES TECNOLÓGICOS

Un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

Factores a tener en cuenta:

- Desarrollos tecnológicos competidores
- Financiamiento para la investigación
- Tecnologías asociadas/dependientes
- Tecnologías/soluciones sustituta
- Madurez de la tecnología
- Capacidad y madurez de la manufactura
- Información y comunicación.
- Mecanismos/tecnología de compra
- Legislación tecnológica
- Potencial de innovación
- Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes
- Asuntos de propiedad intelectual.

Habría que estar siempre atento a variable. Si bien no estaremos en el negocio de la tecnología, dependeremos de la misma, pero sin necesitar tecnología de punta.

La tecnología irá cambiando la manera de comunicarse y es allí donde debemos prestar atención para poder llegar al segmento que deseamos de la mejor manera. Las plataformas online están en constantes cambios e innovando continuamente, a través de las mismas se venderá nuestro producto entonces indirectamente todos los cambios tecnológicos que se produzcan repercutirán en nuestro negocio.

A este punto no se lo considera una amenaza como tampoco una oportunidad.

V- CONCLUSIONES DE LAS VARIABLES DEL TERCER NIVEL

Cuadro N°4: Promedio de las variables de nivel 3

Variables de nivel 3	GA	LA	LO	GO	Valor
Factores Politicos	x				1
Factores Economicos		x			2
Factores sociales y culturales				x	5
Factores Tecnológicos		x	x		3
PROMEDIO DE LAS VARIABLES DE NIVEL 3					2,75

En este caso el sector se presenta levemente por debajo de la media, por lo que predominan las amenazas por sobre las oportunidades.

D- DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS DEL SECTOR DE NEGOCIOS BAJO ANÁLISIS

Una vez analizadas las variables de la situación de cada nivel por separado, procedemos a la determinación de las condiciones competitivas del sector promediando los resultados de los 3 niveles.

Cuadro N°5: Promedio total de las variables

Variable nivel 1	3,53
Variable nivel 2	3,25
Variable nivel 3	2,75
PROMEDIO TOTAL	3,177

El resultado final nos indica que el análisis del atractivo del sector es de 3,18, es decir, predominan las oportunidades por sobre las amenazas. Esto nos valida la posibilidad de continuar avanzando en el análisis del proyecto.

2- ANÁLISIS DINÁMICO DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

“Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas, agrupando empresas que son relativamente homogéneas en su forma de enfrentar a la competencia” (Ocaña, 2012).

Es importante para continuar con el análisis del atractivo del sector identificar correctamente los grupos estratégicos para poder diagnosticar lo más preciso posible la situación competitiva de la empresa. Para ello nos apoyamos en 4 enfoques:

- ✓ El segmento de la industria donde competiría la empresa.
- ✓ Los grupos estratégicos existentes donde pretende competir la empresa.
- ✓ La etapa del ciclo de vida del negocio.

A. EL SEGMENTO DE LA INDUSTRIA

Se define a un segmento de negocio a una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector.

Para el análisis utilizaremos Una herramienta muy útil a la hora de realizar un análisis competitivo de la empresa es la Matriz de Ventaja Competitiva. El Boston Consulting Group (1981) que sugiere describir una actividad competitiva en términos de dos dimensiones principales. La primera es la importancia de la ventaja competitiva defendible (VCD) y la segunda el número de fuentes potenciales de diferenciación susceptibles de conferir una VCD.

Matriz 2: Boston Consulting Group

Cantidad de segmentos dentro del sector	Alta	FRAGMENTADA	ESPECIALIZADA
	Baja	ESTANCANCADA	CONCENTRACIÓN
		Baja	Alta
		Potencial tamaño de la ventaja	

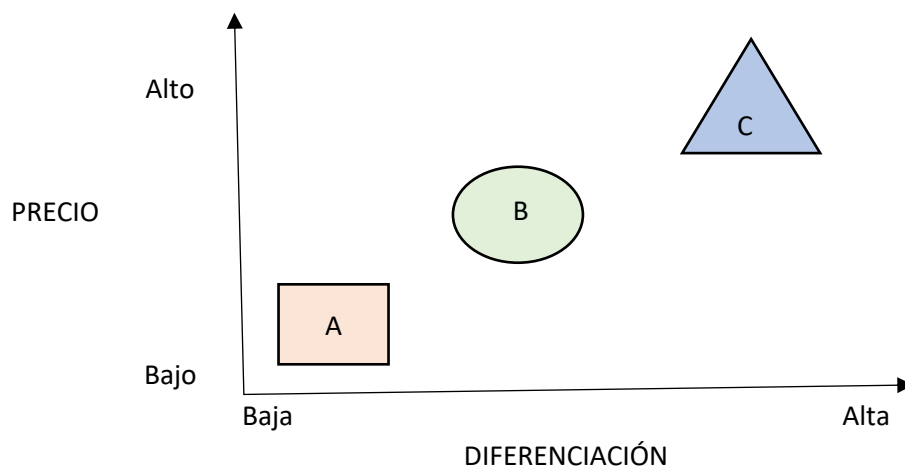
En las industrias fragmentadas, las fuentes de diferenciación entre competidores son numerosas, pero ninguna empresa puede crear una ventaja duradera y decisiva sobre sus competidores. El tamaño no aporta economías significativas y una cuota de mercado dominante no puede traducirse en costos más bajos. Al contrario, el aumento de los costos unido a la complejidad limita el tamaño óptimo de una empresa. Competidores pequeños y numerosos pueden coexistir con rentabilidades muy diversas. La cuota de mercado no tiene ningún valor, cualquiera que sea la forma en que se mida. Ejemplo de este tipo de industrias son principalmente la confección femenina, los restaurantes, los servicios de reparación y mantenimiento de automóviles. En la mayoría de los casos la mejor estrategia consiste en ensayar el transformar una actividad fragmentada en actividad de volumen o de especialización.⁸

B. LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Para realizar el análisis de los grupos estratégicos nos apoyaremos en gráficos de doble entrada que clasifican y agrupan a las empresas que participan según las variables que uno considere apropiado para el análisis.

En nuestro primer gráfico colocaremos las variables precio y diferenciación del producto.

Gráfico 1: Análisis grupos estratégicos variable precio y diferenciación



⁸ <https://www.grandespyemes.com.ar/2017/06/20/la-matriz-de-ventaja-competitiva-del-boston-consulting-group/>

Como podemos ver en el gráfico 1, en el grupo A se encuentran aquellos perfumes “semi selectivos” que no tienen diferencias marcadas con el resto y se comercializan a un precio bajo, ubicamos en este grupo a los perfumes que no se relacionan una marca conocida, ya sea de ropa, o de alguna personalidad. En el grupo B colocamos a aquellos perfumes “semi selectivos” que por diferenciarse pueden cobrar un precio más alto que los del grupo B, entre ellos podemos nombrar a Kevingston, Susana Gimenez, Mancini, Giesso, Benito Fernandez, etc. En el grupo C se encuentran mayormente los perfumes importados, que a lo largo del tiempo han podido diferenciar sus marcas y pueden cobrar un alto precio, por ejemplo, La vie de Lancome, Carolina Herrera 212, Flower de Kenzo, entre muchos.

Nuestro objetivo es pertenecer al grupo B.

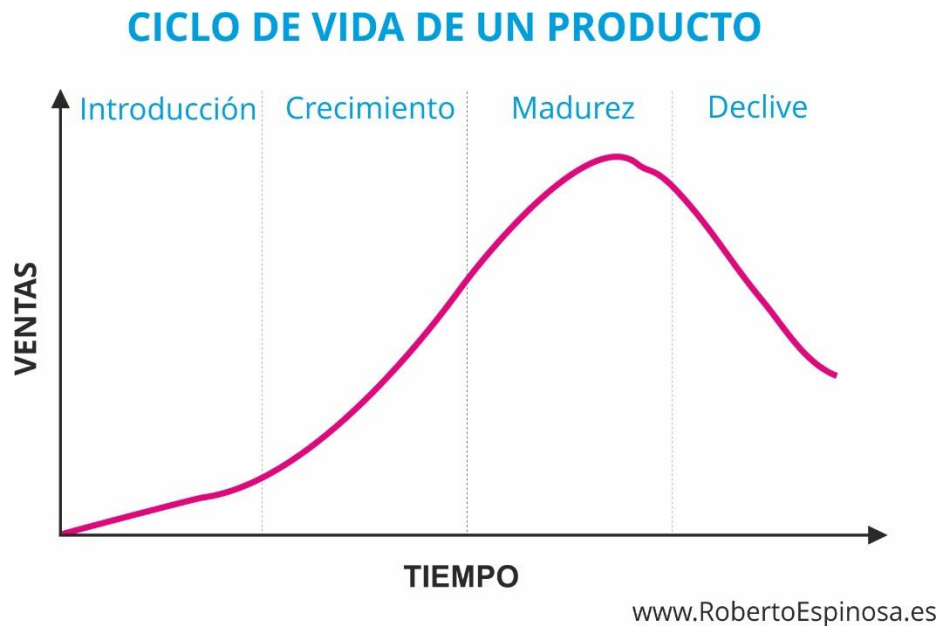
C. CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIO

En marketing, el ciclo de vida de un producto se entiende como el conjunto de etapas por las que pasa un producto desde su introducción en el mercado hasta su retirada.⁹

Es importante conocer y saber gestionar la etapa en la que se encuentra tu producto, ya que las decisiones a tomar en cada una, varían y son diferentes.

⁹ Levitt, Theodore (1981). «El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing»

Gráfico N°2: Ciclo de vida de un producto



La etapa de madurez se produce cuando el producto ha alcanzado la cima en cuanto a cuota de mercado. Esta etapa, la tercera del ciclo de vida de un producto, suele tener una duración más amplia que el resto. Las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo más lento y decreciente, hasta que llega el punto que se estabilizan y posteriormente comienzan a detenerse.

En esta etapa la competencia ya es considerable, por lo que no se ha de competir únicamente en precios, sino que además se deben identificar y trabajar otros factores relevantes para los consumidores, para conseguir realmente un producto y una propuesta de valor diferenciada.¹⁰

¹⁰ <https://robertoepinosa.es/2018/11/04/ciclo-de-vida-de-un-producto>

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS INTERNO

1- MARCO TEORICO

Siguiendo el modelo presentado en el libro del Prof. Ocaña, una vez analizado el siguiente paso consiste en un análisis interno. A continuación, haremos un breve resumen del libro en donde se explica la importancia de crear y desarrollar una *Identidad* y cómo hacerlo.

El valor de una empresa está dado por las ventajas competitivas que ésta genere sobre la competencia. Estas ventajas se basan principalmente en el conocimiento y en el saber, a lo que Ocaña llama en su libro la Competencia Esencial de la Empresa y ésta se puede entender a través de 3 dimensiones:

- *Como competencia empresarial:* refiere al grado de identidad alcanzado por la empresa, medido a través del factor de individuación (*fi*). Éste resume el grado en que las creencias, la visión empresarial, el espíritu emprendedor y la cultura dominante hacen que la empresa sea única.
- *Como capacidad empresarial:* refiere al potencial de la empresa para crear diferencias, medida a través del factor de sofisticación (*fs*). Éste, resume el nivel de conocimientos, creatividad e innovación aplicados, para generar atributos diferenciales. Se realiza a través de un mapeo de las actividades de valor dentro de la empresa.
- *Como habilidad empresarial:* es el nivel de eficiencia alcanzado por la empresa, medido a través del factor de optimización (*fo*), el cual muestra que tan eficiente maneja sus recursos la empresa.

En el libro se presenta la siguiente formula de lo dicho anteriormente:

Competencia Esencial= Competencia Empresarial (Capacidad Empresarial – Habilidad Empresarial)

Lo que sería equivalente decir;

$$VCE = fi (fs - fo)$$

La capacidad y competencia empresarial se miden en términos de valor generado para el cliente, ya que éste adquiere un producto en función del valor que percibe como valioso para satisfacer una necesidad y que justifica el precio a pagar.

El valor lo podemos definir desde dos puntos de vista, el valor para la empresa y el valor para el cliente. El valor para la empresa se refiere a los atributos que debe tener un producto que es ideal para satisfacer una necesidad o deseo del mercado, el cual lo podemos medir con la siguiente expresión:

$V_e = \text{Diferenciación} - \text{Costos}$

Que es equivalente a decir; **$V_e = f_s - f_o$**

Y dado que **$VCE = f_i (f_s - f_o)$**

Quedaría **$VCE = f_i V_e$**

Lo que quiere explicar el Prof. Ocaña en su libro es que *“si dos empresas tienen iguales condiciones para generar valor, sólo aquella que logre construir una Identidad más fuerte será la que logre una ventaja competitiva superior”* y define como identidad empresarial como *“aquello que posee atributos o cualidades que lo hace sólo igual a sí mismo; no hay otro igual. Ya sea un producto o una empresa, su identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos.”*

La Identidad encierra tres tipos de identidades en una sola que define el “ser” de la organización.

♦ *La identidad esencial:* es el ser en sí de la empresa y carece de un significado racional. Constituye una invariable que se construye a través de un proceso recursivo proveniente de la identidad dinámica

♦ *La identidad accidental:* se describe como el ser fuera de sí. Es la forma en que se representa la anterior, como por ejemplo a través de la marca o nombre. Puede ser creada, modificada o adaptada de acuerdo a los requerimientos del tiempo y las formas competitivas

♦ *La identidad dinámica:* se describe como el ser para sí. Es la interacción puesta en manifiesto entre el personal de la empresa. Dicha interacción genera una dinámica propia que se construye o sostiene en el día a día el tipo de identidad esencial. El modo en el cual el personal se pondrá en función de los clientes en orden de satisfacer sus necesidades.

Estos tres tipos de identidades que conforman la identidad de la empresa convergen en un elemento común que es la visión empresarial. La identidad se analiza a través de cuatro elementos constitutivos: la visión empresarial, la misión empresarial, la cultura corporativa y la estructura organizacional

2- IDENTIDAD: ELEMENTOS CONSTITUTIVOS

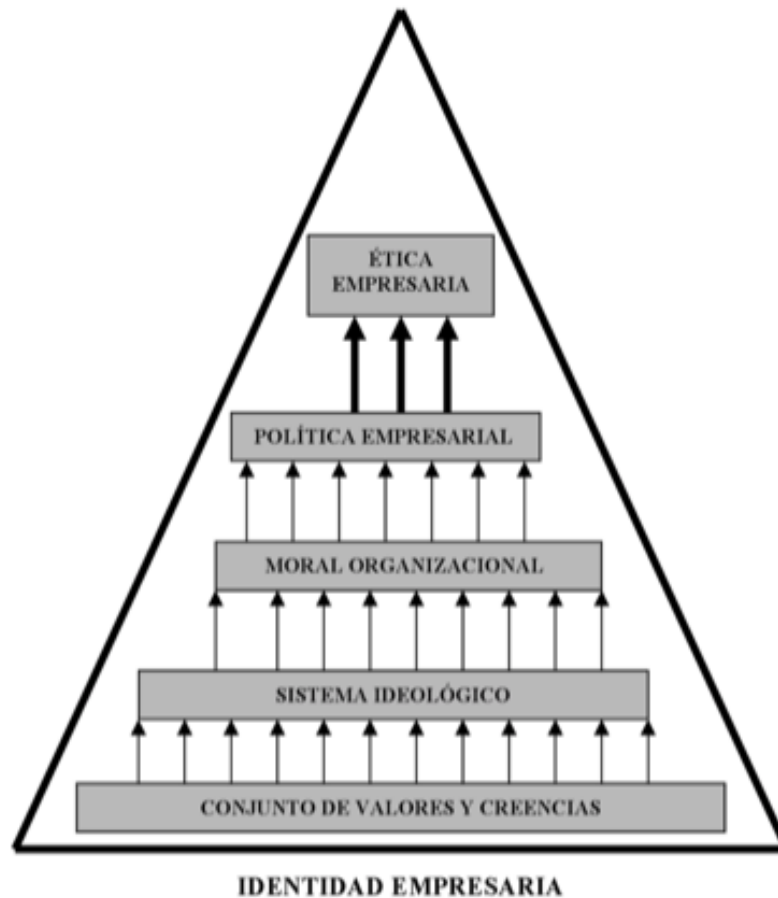
A. VISIÓN

“La visión es una cualidad y actitud que posee el empresario estratega para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro”. (Ocaña H. R., 2014)

La construcción de la identidad comienza con la visión que posee el empresario acerca de su negocio, ahí yace la identidad empresarial en forma de identidad esencial.

La identidad empresarial es una unidad conformada por un conjunto de atributos. Estos atributos se analizarán con el desarrollo de la “pirámide de identidad empresarial”.

Gráfico N°3: Pirámide de Identidad Empresaria.



Fuente: Dirección Estratégica de Negocio (Ocaña H.R., 2014)

“El sistema de valores y creencias son ciertas cualidades invariables de los miembros de la organización, representando un ideal colectivo, una personalidad única. Se dice que este conjunto emerge de la visión del empresario/estratega y luego es diseminado al resto de la organización.” (Ocaña, 2014). Los valores que nosotros queremos transmitir en nuestra organización son, el respeto al cliente, confianza en la compañía, responsabilidad en cada una de las acciones y garantizar la máxima calidad posible en cada uno de los procesos.

“El sistema ideológico es un conjunto de ideas referidas a la organización social, política y cultural de los miembros. Es susceptible al cambio en tanto cambien los modos de ver el negocio por parte del empresario/estratega, pero es una consecuencia del conjunto de valores y creencias.”

(Ocaña, 2014). Pretendemos que nuestros miembros estén a disposición del cliente, aclarándole las dudas y sobre todo solucionándole los posibles problemas que ocurran, independientemente si somos responsables directos o indirectos.

“La moral organizacional, hace alusión a lo que está bien y lo que está mal en relación a la conducta de los miembros de la empresa. Aquellos reglamentos o normativas tanto implícitas como explícitas.” (Ocaña, 2014). Nuestra organización no tendrá un contacto directo con el cliente, venderá en su mayoría por internet, por lo cual no deberá engañar al cliente con falsas expectativas mostrando imágenes con atributos que pueden ser engañosos o con publicidad engañosa. Habrá que estar dispuestos a atender las necesidades del cliente manteniendo un canal activo de comunicación para que éste se siente protegido y seguro.

“La política empresarial es una norma explícita que regula normativamente la conducta de los miembros de la organización.” (Ocaña, 2014). Nuestra norma fundamental será poder entregar el producto en tiempo y forma. Muchas veces esto no dependerá directamente de nosotros, pero en caso de tener problemas, nuestra empresa tiene que responder ante el cliente y luego analizar lo sucedido internamente.

“La ética es el conjunto de conductas, costumbres, hábitos reflejados por la organización en su conjunto y que señalan las pautas básicas inherentes al conjunto de valores y creencias de la organización. Es el punto más alto de la pirámide, por lo que está conformada de todos los atributos previamente explicitados.” (Ocaña, 2014). Nuestra empresa buscará actuar de manera responsable tanto en el ámbito legal como en el cuidado del medio ambiente.

Nuestra organización contará con muy pocos miembros, tendrá una única área funcional con unidad de mando, si todos los atributos de la pirámide son establecidos de manera clara e instaurados de igual forma podremos alcanzar una “visión simple”, una base del sistema de valores y creencias formado por factores sólidos, homogéneos y coherentes, que podrán ser aprehendidos rápidamente por los miembros de la organización.

Podríamos resumir a nuestra visión como: ***“Lograr un liderazgo con base en nuestros valores de empresa, como lo son el respeto, confianza y la responsabilidad, buscando superar las expectativas del cliente a través de un producto de calidad, distinto, único e inspirado en valores profundos”.***

B. MISIÓN

“La misión es la tarea que se encomienda el empresario estratega para que sus negocios sean exitosos. La misma se focaliza en la actividad específica de los negocios, por lo que puede existir una visión y varias misiones dentro de la misma organización, dependiendo la cantidad de negocios.” (Ocaña H. R., 2014)

Las variables que definen el negocio según el libro, y por lo tanto la misión son las siguientes:

a. *Clientes*: personas, tanto hombres como mujeres, que pertenecen a los grupos generacionales *millenials* y *centennials*,

b. *Productos*: Un perfume con el cual las personas se identifiquen, a la moda y sencillo a la vez, algo canchero, portable.

c. *Ámbito geográfico*: Todo Argentina, en una primera etapa de lanzamiento haciendo foco en Mendoza.

d. *Empresas que compiten*: Las empresas competidoras son muchas como se analizaron en el estudio del sector.

e. *Ventaja competitiva*: significa como nos diferenciaremos de la competencia. En primera medida transmitiendo nuestra identidad como se expuso anteriormente. En segundo lugar apoyándonos en el nombre de una persona conocida, acompañado por un producto que transmita seguridad y personalidad.

“El vector de negocios cliente – producto se ubica dimensionalmente en un espacio y tiempo dado. Esta dimensionalidad modifica el carácter del vínculo cliente – producto. El espacio o ámbito geográfico condiciona la compra por razones económicas, culturales, sociológicas, religiosas y psicológicas del cliente. Si dos clientes son diferentes por razones de localización geográfica, puede que deban hacerse ajustes en uno o más atributos del producto. Entonces siempre existirá el obstáculo de los factores asociados a la localización geográfica. Y dentro de la relación cliente – producto ámbito geográfico, necesariamente aparecerá la competencia, es decir, cualquier otra empresa que este definiendo su misión de negocios en un mismo sector. Habiendo definido al cliente, al producto y al ámbito geográfico, el siguiente paso es identificar quiénes son las empresas que compiten en el sector.” (Ocaña H., 2014, pág. 127)

El producto es una función del cliente, es decir, la misión se define, inicialmente, por el cliente y en segundo lugar por el producto. Nunca a la inversa. Una misión de negocios claramente definida, correctamente definida en términos formales, supone la correcta definición del cliente y como función de éste, la definición del producto.

Existe una matriz propuesta por Ocaña que ayudará a tipificar la misión y sería la siguiente:

Matriz N° 3: Matriz de la misión

Orientación al producto	Alta	MISIÓN RIGIDA	MISION ABIERTA
	Baja	MISIÓN CERRADA	MISIÓN INESTABLE
		Baja	Alta
		Orientación al cliente	

Fuente: Libro Dirección Estratégica de Negocios (Ocaña 2014)

En el caso de la misión, se aspira a una “misión abierta”, que implica una clara definición del qué y del quién del cliente y de sus demandas de bienes y servicios. El negocio se encuentra convenientemente definido porque se tiene bajo permanente observación al cliente y consecuentemente se toman acciones para ajustar el producto en función de las exigencias del mercado.

Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, nuestra misión sería la siguiente: **“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles un producto en el cual puedan identificarse y a través del cual puedan transmitir la seguridad de sí mismos”**

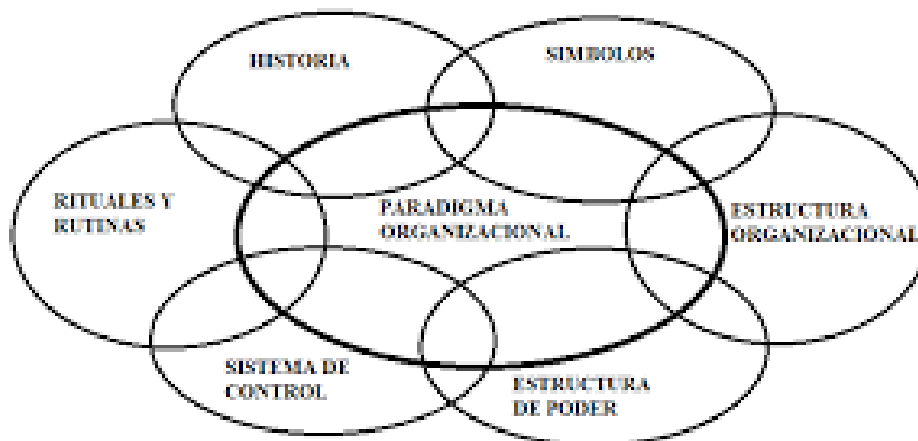
C. CULTURA ORGANIZACIONAL

En su libro, Ocaña, hace referencia a la definición de cultura según Kardiner (1939), el cual se refiere a la cultura como un sistema de valores dominantes en la organización que le dan personalidad de base a la empresa. Este sistema de valores es un componente, a su vez, del sistema de creencias que impone el empresario. Frecuentemente, esta personalidad de base impuesta por el empresario no es compartida por todos los miembros de la organización, esto se debe a que aquella necesidad de éxito no posee el mismo significado para todos.

En cuanto a los tipos de culturas, Ocaña, expone que las empresas se encuentran influidas por dos tipos, la externa o del contexto y la interna o propia de la organización. La primera debe ser considerada a nivel país y en ese marco de referencia se pueden distinguir al menos tres sectores: la industria, los valores sociales y grupos organizados que serían las instituciones que ejercen influencias. La segunda debe ser concebida como una red de intrincadas relaciones afectadas por factores tangibles (resultantes del tipo de negocio que desarrolla la organización, como proveedores, consumidores, posición competitiva, etc.) y factores intangibles (definen internamente a la cultura organizacional como visión empresarial y misión de negocios).

PARADIGMA ORGANIZACIONAL

Gráfico N°4: Paradigma Organizacional



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2014)

Ocaña define el paradigma organizacional como el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa. Define el tipo de cultura dominante en la empresa y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos que se resumen en: historias, rutinas y rituales, símbolos, estructura organizacional, sistema de control y estructura de poder.

El paradigma organizacional concentra el núcleo central o corazón de la cultura y lo definen tres leyes (Ocaña 2014:134):

1. Los valores de identidad de la cultura organizacional están relacionados con el establecimiento de misión, objetivos y metas.

2. Las creencias suelen ser más específicas que los valores pero como suelen ser implícitas, todos los miembros de la organización las conocen superficialmente.

3. Las presunciones constituyen el núcleo real de la cultura organizacional. Son aspectos de la vida organizacional que son tomadas como verdades aceptadas y que los miembros de la organización no tienen dificultades en darse cuenta cuáles son.

La matriz de la Cultura nos ayudará a tipificarlas:

Matriz N°4: Matriz de la Cultura

Identidad orientada a la Diferencia	Alta	CULTURA ANTICIPADORA	CULTURA INICIADORA
	Baja	CULTURA REZAGADA	CULTURA SEGUIDORA
		Baja	Alta
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

Fuente: Libro Dirección Estratégica de Negocios (Ocaña 2014)

Definición de nuestra cultura

Aspiramos a poseer una cultura fuerte, que refleje la misión y visión planteadas. Vamos a promover la innovación y la creatividad en la comunicación del producto. Intentaremos estar en constante interacción con el medio que nos rodea, tomando decisiones que nos coloquen a la vanguardia en la mente los consumidores. A este tipo de cultura se la llama Cultura Iniciadora, son provocadoras del cambio. Creemos que la comunicación y transmisión de la cultura dentro de la organización será más sencilla de llevar a cabo dada la escasa cantidad de personas que trabajan allí, solo serán dos. En la medida que la empresa se expanda ya va a tener una cultura más arraigada desde sus cimientos la cual será más fácil de aceptar por las personas que se incorporen.

D. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

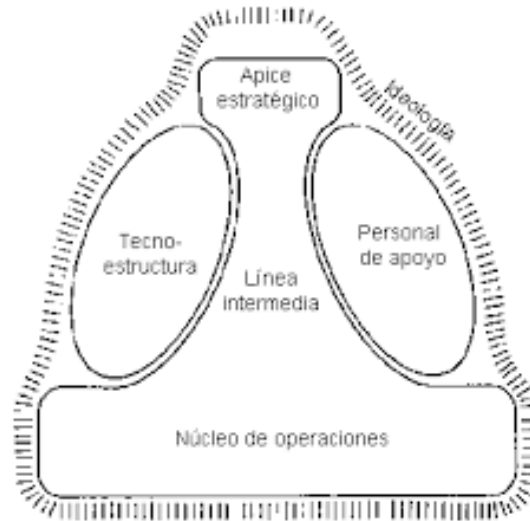
“Cuando se habla de adaptación a las nuevas formas competitivas de mercado, se afirma que ese proceso de adaptación incluye una forma de estructura organizacional que consolide, en ciertas condiciones, el aseguramiento de los objetivos de rentabilidad provenientes del proceso de negocio que desarrolla la empresa.” (Ocaña, 2014)

Este punto también será analizado complementariamente con el libro de Henry Mintzberg “Diseño de organizaciones eficientes” (2001)

a- Diseño Organizacional

Henry Mintzberg en su libro, llama a la configuración organizacional elegida como Estructura Simple que es un modelo muy característico de las organizaciones muy pequeñas como la nuestra, las cuales necesitan flexibilidad y adaptación frente a los posibles cambios. A continuación, presentamos el diseño gráfico de la configuración:

Gráfico N°5: Estructura Simple, Henry Mintzberg (2001)

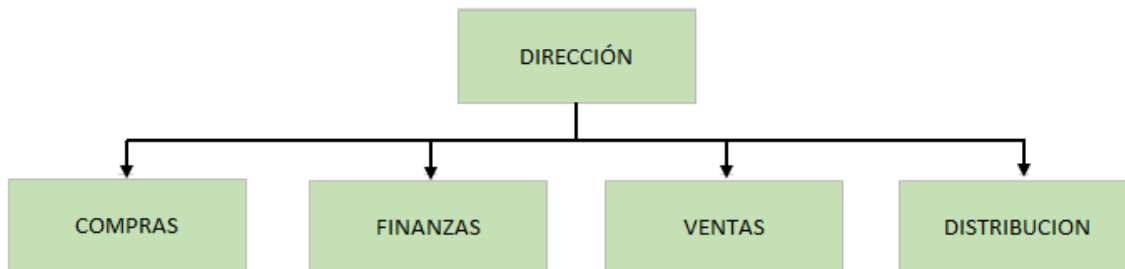


Fuente: bdigital.uncu.edu.ar

Nuestra organización estará básicamente compuesta por nosotros, que estaríamos en el ápice estratégico, no existiría una línea media ni tecno estructura en esta etapa de introducción al mercado. Cumpliríamos nosotros con el rol del núcleo operativo para no contratar empleados por lo menos en esta primera parte, como las compra, las ventas, distribución y las finanzas, separando allí si el rol de cada uno de los dueños dentro de la empresa. Durante los primeros meses de proyecto y hasta la puesta en marcha del negocio se piensa en contratar los servicios de una persona idónea en la industria que cumpliría el rol de staff de apoyo, la cual supervisará y dará su punto de vista en cada etapa y en cuanto a las estrategias elegidas. El mecanismo coordinador es la Supervisión Directa desde el ápice hacia el núcleo de operaciones. Todas las decisiones se tomarán en el ápice lo que refiere a una estructura centralizada.

b- Organigrama Organizacional

Gráfico N°6: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El organigrama mantiene una estructura Simple, con dos niveles de jerarquía. Se realizó utilizando la departamentalización funcional (compras, ventas, finanzas y distribución). Entre los dueños se repartirán las funciones como dijimos anteriormente, uno se encargará de las compras y finanzas, el otro de las ventas y distribución. Muchas veces como sucede en este tipo de empresas los roles se superponen, se hace un poco de todo, en este caso se intentará separar los mismos lo mayormente posible, siempre teniendo en cuenta en no perder la flexibilización y sabiendo adaptarse a los cambios si así lo requieran.

c- Tipo de Estructura y su adaptación al Cambio

La matriz utilizada para tipificar el tipo de estructura sería la siguiente:

Matriz N°5: Tipos de estructura organizacional.

Identidad orientada a la Diferencia	Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE	ESTRUCTURA INNOVADORA
	Baja	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA	ESTRUCTURA CONSERVADORA
		Baja	Alta
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

A partir del análisis del diseño y organigrama, se puede afirmar que la estructura organizacional frente al cambio es flexible. Si bien esto corresponde a ser Anticipadores del Cambio según la matriz anteriormente analizada, también desde aquí se puede propiciar el cambio visto desde un enfoque ofensivo.

“El cambio también puede propiciarse a través de una estructura flexible que permita una actuación capaz de organizarse del modo requerido para conseguir una serie de metas, cuya consecución puede exigir, a su vez, nuevos cambios. Con este planteamiento, la estructura se consideraría no tanto un modo de adaptarse a los cambios, sino una forma estratégica de utilizar el capital humano y organizacional para lograr objetivos. Un método, en suma, que suponen realizar modificaciones en la distribución de responsabilidades, así como en la comunicación y disposición de los recursos. Cabe concluir, por lo tanto, que una empresa necesita una estructura organizacional dinámica y flexible para poder dar respuesta a los cambios que ha de afrontar o que pretende conseguir. Ser capaz de adaptarse, sin embargo, no es sólo cuestión de simple supervivencia, pues esa adaptación o modificación para lograr objetivos pueden acabar siendo una ventaja competitiva, clave para alcanzar el éxito.”¹¹

¹¹ <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/una-estructura-flexible-la-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar>

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL MERCADO META

1- INTRODUCCION

“El mercado meta es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo a él su programa de marketing, con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio”. (Kotler, Mercadotecnia 2003)

Es necesario que las empresas definan los segmentos de mercados de un producto para determinar el mix de marketing que utilizará para captar el segmento o mercado meta elegido. Existen distintas estrategias dependiendo el segmento que se elija, por eso es tan importante saber definirlo.

A continuación, haremos una segmentación del mercado, se definirá a cuantos segmentos atacar, se definirá un posicionamiento y por último se hará una estimación de la demanda de acuerdo a lo anteriormente definido que apoyará luego al análisis financiero del negocio.

2- SEGMENTACIÓN DE MERCADO

“La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintas”. (Kotler, Mercadotecnia 2003)

La segmentación de mercado, también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas. La segmentación como término general puede dividirse en otras grandes categorías como segmentación por ubicación, u otras categorías más precisas como segmentación

por edad. Al usar este tipo de técnicas, las campañas de marketing son más efectivas debido a que impactan a las personas correctas con contenido adaptado a cada una de ellas.

La segmentación, normalmente, se divide en cuatro grandes subcategorías:

- ✓ **Comportamiento:** La mayor parte de las veces relacionado con necesidades específicas y cómo se usa un determinado producto.
- ✓ **Ubicación:** País, región, comunidad, provincia, ciudad, pueblo, área, etc.
- ✓ **Demografía:** Edad o etnicidad.
- ✓ **Psicografía:** Estilo de vida y opinión.

Si bien estos cuatro tipos de segmentación están bien definidos y son fácilmente distinguibles, son generalmente superficiales y requieren un filtrado posterior para que puedan obtenerse especificaciones más reales. La segmentación no es para nada sencilla, el muy mencionado Big Data, aparentemente llega a solucionar todo este asunto, especialmente en cuanto al comportamiento. En cuanto a nuestra segmentación podemos definir lo siguiente:

- ✓ **Comportamiento:**
 - *Gusto por moda y belleza:* para aquellas personas que buscan o indagan sobre moda y belleza.
 - *Seguidor de influencers:* Para aquellas personas que compran lo que usan personas que para ellos o ellas son
 - *Frecuencia de Uso:* Para aquellas personas que buscan un perfume para diario
 - *Ocasión:* Compra para regalo
- ✓ **Ubicación:**
 - *País:* Argentina
 - *Provincia:* Mendoza será el foco en el corto plazo, luego será nacional
- ✓ **Demografía:**
 - *Edad:* El producto apunta a la generación X o Millenias y a la generación Y o centennials.

- *Sexo:* Indistinto, aunque por quién está detrás suponemos que serán mayormente mujeres
- *Nacionalidad:* Indistinto
- ✓ **Psicografía:**
 - *Clases Social:* Media y media alta.
 - *Estilo de vida:* Personas jóvenes que buscan el cambio, que les gusta la moda
 - *Personalidad:* Innovadores.

3- DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Philip Kotler define que existen tres estrategias de cobertura de mercado, ellos serían:

- ✓ ***Marketing Intensivo o no diferenciado:*** Se considera al mercado como un conjunto de segmentos muy parecidos y se les ofrece un mismo producto con características uniformes, la competencia se centra en el precio. Es común para aquellos que tienen varios puntos de distribución e intentan llegar a todos los clientes.
- ✓ ***Marketing diferenciado:*** estrategia indicada para productos de compra reflexiva, donde el comprador realiza las comparaciones de precio y características de los productos, se permite diferenciar y segmentar el mercado.
- ✓ ***Marketing concentrado o de nicho:*** es una estrategia de cobertura de mercado en la una compañía trata de obtener una participación importante en un submercado o unos cuantos submercados.

El marketing que se utilizará será el de nicho, básicamente se utilizarán las redes sociales como herramienta de marketing. A través de las mismas se podrá alcanzar directamente a las personas que buscan este tipo de productos y además se utilizarán distintos *Influencers* para intentar captar y llegar más fácilmente a los potenciales compradores de la marca, además por supuesto, de promocionar el producto a través de las redes de Daniela Gutiérrez y personalidades del medio local y nacional.

4- POSICIONAMIENTO DE MARCA

En Marketing se le llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

La marca "Oculto" buscará posicionarse en base a:

- ✓ *Atributo:* Un perfume de un tamaño práctico, para llevar siempre con vos, algo distinto, canchero.
- ✓ *Beneficio:* Fragancias únicas, intrigantes.
- ✓ *Precio / Calidad:* Un perfume con una relación precio calidad excelente
- ✓ *Uso:* Un perfume para uso diario.

5- ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Luego de haber definido el segmento de mercado al que se quiere apuntar y la forma de alcanzarlo, se puede realizar una estimación de la demanda que como dijimos va a ayudar luego al análisis financiero del proyecto.

Dado que ninguno de los dueños tiene experiencia en el rubro, nos apoyamos en el saber de un profesional con mucha experiencia en el rubro de perfumería y cosmética. Para estimar la demanda tomamos en cuenta dos factores, el primero es que nos enfrentamos a un mercado muy amplio con un producto nuevo y el segundo es que la porción de mercado que se intenta ganar es insignificante para el mismo. La producción de perfumes se realizará por lote de 2.000 envases de producto, el proceso completo puede durar hasta dos meses, es decir que la estimación se debe mirar con mucha atención para no desabastecerse de stock, debido a que Daniela ya tiene una base grande de seguidores y potenciales clientes, sumado a que se pueda llegar a hacer alguna acción de marketing con una persona del medio nacional. Va a ser muy importante observar cómo se

comporta el producto los primeros 10 días de venta, porque de venderse a buen ritmo es necesario comenzar a producir otro lote en el corto plazo y el proceso como dijimos dura 60 días.

Se plantean 3 escenarios posibles de demanda medido en cantidad de productos. El 75% de la venta será a través de la tienda nube y el otro 25% a través de puntos de ventas. Es importante destacar esto a la hora de calcular los ingresos por venta para el análisis financiero. El proyecto se estima a un año, con ventas promedio iguales para cada mes.

Tabla 1: Estimación de la demanda

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 12
<i>Escenario Optimista</i>	400	400	400	400	400	400
<i>Escenario Esperado</i>	300	300	300	300	300	300
<i>Escenario Lento</i>	200	200	200	200	200	200

CAPÍTULO VI: MARKETING MIX

El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

Al método tradicional de las 4P, lo complementaremos con el marketing digital, ya que el producto casi en su totalidad se apunta a vender online a través de una tienda nube.

1- PRODUCTO

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por lo tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

El producto elegido para comenzar será una línea de perfumes llamada "Oculto" bajo la marca paragua "Daniela Gutierrez". La línea estará compuesta por 4 fragancias: Primo, Segundo, Terzo y Cuarto. El producto se entregará dentro de una bolsa de lino con el logo, que tendrá luego un doble uso para el cliente, ya que allí podrá guardar chucherías que tenga.



2- PRECIO

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil y tal y como se ha comentado anteriormente, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que, si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen.

Luego de un análisis de mercado de los perfumes que había en góndolas de perfumerías, farmacias y en tiendas online, llegamos a la conclusión de que el perfume deberá estar a precio de febrero de 2020 en \$ 850. Está dentro del rango de precio de los competidores con perfumes semi selectivos ya que los mismos iban desde los \$ 650 a los \$ 1.300. Queríamos un precio que no llegara a las 4 cifras en esta etapa, ya que queremos que sea accesible como perfume de uso

diario, pero a su vez valorado. En esta etapa de selección de precio nos apoyamos en el saber de una persona con experiencia en el rubro, contratada hasta la puesta en marcha del proyecto.

3- PLAZA O DISTRIBUCIÓN

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

A continuación, analizaremos las variables:

✓ Almacenamiento y gestión de inventarios

El almacenamiento se hará en nuestra casa, tenemos una habitación disponible para almacenar y trabajar allí. En una primera etapa se almacenarán un máximo de 3000 unidades, es una cantidad manejable. Si el negocio en algún punto toma otra dimensión se analizaría alquilar un espacio.

✓ Puntos de Venta

Se habilitarán 9 puntos de venta, más la tienda online. Aquellos clientes que no deseen pagar el costo del envío del producto los derivaremos a los puntos de venta. Entre ellos

tendremos, 3 centros de estética, 3 locales de ropa, 1 local de decoración para el hogar y 2 farmacias. Los mismos estarán en el Gran Mendoza y Lujan.

La cantidad de locales que tengan el producto disponible se irá viendo en función de la venta, si la misma es lenta, se irá en la búsqueda de más puntos de venta.

✓ *Distribución de pedidos*

La distribución la realizaremos nosotros, por eso en un principio no queremos tantos puntos de ventas. Los locales comerciales tendrán su propio stock, es decir, que no hará falta atenderlos más de una vez por semana. El punto más complejo es la entrega de productos de pedidos online. Decimos complejo porque habrá que hacer un seguimiento de la entrega. Los pedidos se enviarán dos veces por semana al correo (Ocasa), los días martes y viernes, éste se encargará luego de entregarlo a domicilio. El objetivo es la entrega rápida, de todas maneras, esto se irá analizando y modificando en función de cómo vayan ingresando los pedidos.

4- PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido.

En nuestra empresa este punto será determinante ya que se trata de una marca nueva en el mercado. Nos focalizaremos en dos formas de hacer promociones, mediante la publicidad y las promociones de venta.

A- PROMOCIÓN DE VENTAS

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing en su Sexta Edición", definen la promoción de ventas como *"los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio"*.

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen la promoción de ventas como *"los medios para estimular la demanda diseñados para completar la publicidad y facilitar las ventas personales"*

En conclusión, la promoción de ventas es todo aquello que se utiliza como parte de las actividades de mercadotecnia para estimular o fomentar la compra o venta de un producto o servicio mediante incentivos de corto plazo. De esa manera, se complementa las acciones de publicidad y se facilita la venta personal.

Existen dos tipos de audiencia meta hacia las cuales se dirigen en mayor medida las actividades de promoción de ventas:

- ✓ *Los consumidores:* Pueden ser usuarios comerciales (por ejemplo, una empresa que adquiere material de oficina) o domésticos (por ejemplo, una ama de casa que compra alimentos, ropa u otros para su familia).
- ✓ *Los comerciantes y distribuidores:* Por lo general, son los intermediarios como, supermercados, tiendas de ropa, librerías, etc.

Existen un montón de herramientas a través de las cuales podemos hacer promociones, nos centraremos en aquellas que utilizaremos, como por ejemplo:

- ✓ *Cupones:* Se otorgarán cupones de descuentos a través de las redes sociales, se utilizarán como medio para captar seguidores. Además, se le otorgarán cupones de descuento a los primeros clientes que compren para que sean utilizados en una segunda compra, intentando fidelizarlo.
- ✓ *Descuentos:* Se realizarán descuentos en fechas especiales como día de la madre, días festivos, etc, con la compra de dos o más unidades.

✓ *Concursos y sorteos:* Se trabajará mucho con esto, el objetivo principal es interactuar con los clientes potenciales a través de las redes, y mediante sorteos y concursos se les regalará un producto a los ganadores.

✓ *Descuentos en tiendas:* Se está analizando la posibilidad de cuando una persona gaste cierta cantidad de dinero en las tiendas donde está el producto, ésta obtenga un descuento llevando un perfume. Lo peligroso de esto es bajarle el valor al producto, se analizará con los comercios.

✓ *Bonificaciones:* A los comercios se les entregará el producto en consignación, a menos que lo compren y allí podrán tener un ingreso extra.

B- PUBLICIDAD

La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda. Es decir, es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un patrocinador identificado.

La publicidad se concentrará a través de redes sociales y medios digitales. En primera medida a través de Instagram y Facebook, estas plataformas tienen bien segmentado el mercado al que se apunta y la idea es re direccionar a los clientes potenciales a nuestras redes sociales y nuestra tienda nube.

5- MARKETIG DIGITAL

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevada a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y sobre todo la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

Queremos hacer hincapié en este concepto, ya que vamos a utilizar muchas herramientas digitales. El marketing digital sirve para acercar productos o servicios a posibles clientes en los medios digitales. Algunas de las ventajas del marketing digital son que los resultados son más medibles que en la forma tradicional, tienen un alcance global, son inmediatos y tiene mucha precisión en el target.

En el marketing digital se utilizan diferentes indicadores o llamados KPI's (*Key Performance Indicators*), son utilizados para monitorear y medir la eficacia de las acciones que realizamos en nuestra estrategia online. Su función consiste en permitir un seguimiento inteligente y analítico de las metas asociadas a los objetivos definidos por la marca. Entre ellos podemos nombrar CTR (Tasa de clics), Alcance (orgánico o pago), tasa de rebote, de suscripción, tiempo de permanencia, ROI (retorno de la inversión).

En el marketing digital se habla de conversiones cuando el usuario realiza una acción determinada que fue consensuada como un aporte de valor a los objetivos definidos por la marca. Las acciones a medir pueden ser varias, desde llenar un formulario de contacto, suscribirse a un newsletter o comprar un producto. Cada vez que el usuario realiza una de estas acciones predeterminadas, se contabiliza como una conversión. Existe dos tipos de conversiones:

- ✓ Conversiones Micro: estás asociadas a acciones que realiza el usuario que tiene un interés secundario para nuestro objetivo principal, por ejemplo, permanecer x tiempo en la página.
- ✓ Conversiones Macro: son aquellas que está asociadas a nuestro objetivo principal, por ejemplo, llenar el formulario o comprar.

El marketing digital emplea distintos medios para captar visitas cualificadas que pueden convertirse en clientes: publicidad en línea (banners, display...), SEO, marketing por correo electrónico, creación de comunidades en sitios social media, campañas en redes sociales, etc. Así, se suele distinguir entre medios propios (por ejemplo, nuestro sitio Web o nuestra app), medios ganados (las referencias que clientes y seguidores pueden hacer de nuestro producto o marca en sus redes sociales) y medios pagados (como campañas de banners o SEM). A continuación, mostramos el gráfico que representa la clasificación.

Gráfico N°7: Clasificación de medios de marketing digital



Fuente: Internet, Google

CAPÍTULO VII: PLANIFICACIÓN ESTRATEGIA

1- FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se ha llegado al momento de decidir cuál será la estrategia que la empresa seguirá en el futuro. Se habla de “la estrategia” aunque se pretende referir al conjunto de estrategias de la empresa, donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra. Por lo tanto, la dinámica empresarial incluye un conjunto de estrategias de diferente naturaleza para conformar un todo estructural competitivo incluyendo distintos niveles de formulación.

¿Qué valor?		Estrategia de negocios
¿Qué posición?		Estrategia de posicionamiento
¿Cómo se desarrolla?		Estrategia de crecimiento
¿Bajo qué estructura?		Estrategia organizacional
¿Cómo se instrumenta?		Estrategia funcional

En el presente capítulo se formulará un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un “todo estructural competitivo”. Cabe destacar que no se establecerán todas, ya que corresponden a empresas en funcionamiento y ya establecidas

A. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS

A la hora de determinar nuestra estrategia de negocios se debe tener en cuenta la sensibilidad de la demanda con respecto al precio y a la marca del producto. Siguiendo los fundamentos de la teoría económica, se cree que el consumidor siempre buscará la mejor relación precio/calidad.

En nuestro caso, la empresa para generar un valor superior debe enfatizar la identidad hacia la diferencia, lo que implica para el cliente un producto cuya diferenciación asociada a la marca un sobreprecio por esa diferencia, manteniendo un precio competitivo y razonable ciertamente. Se analiza a través de la siguiente matriz:

Matriz N°6 : Tipo de estrategias competitivas

Sensibilidad al Precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA / PRECIO
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la Marca	

El objetivo es superar la expectativa del cliente, para ir creciendo con el boca en boca del mismo. Para ellos se disponen más adelante estrategias de marketing de fidelización del cliente con la marca, para que se sienta a gusto con la empresa. Además, se agregan de estrategias de posicionamiento de la marca a través de las redes sociales. La matriz de las alternativas de marketing nos ayuda a definir él o los segmentos meta:

Matriz N°7: Alternativas de Marketing

Linea de Productos	Varios	MARKETING ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO
	Uno	MARKETING CONCENTRADO O ESPECIALIZADO	MARKETING ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios
		Número de segmentos	



La “línea de productos” se refiere a la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, por supuesto que está condicionada por diversos factores: internos a la empresa, capacidad empresarial para sostener un stock amplio, condiciones del mercado. En tanto, la cantidad de segmentos meta se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuantos más segmentos mayor cobertura. En nuestro caso al tratarse de un solo producto que apunta a varios segmentos, el marketing es especializado en productos.

B. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento es más apropiada para una empresa en funcionamiento, dado que se deberían analizar debilidades y fortalezas.

De todas maneras, de parte nuestra existe una intención de tener una estrategia ofensiva, de ataque. Vamos a atacar el mercado, tomando la iniciativa con acciones de marketing digital, para que la gente nos conozca y así ganarnos un lugar con nuestra marca. Siempre haciendo hincapié en los atributos del producto, mencionados en el Capítulo V.

C. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Refiere a la estructura que pretendemos tener y sobre la cual debe funcionar la empresa. Como detallamos en el Capítulo IV, a misma será Simple, Flexible y Adaptable al cambio. También se diseñó el organigrama en ese mismo capítulo.

D. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Aquí se definen las estrategias por área de la organización. Analizaremos las estrategias de marketing y las estrategias Administrativas, de Operaciones y Finanzas se analizarán luego.

Estrategias de Marketing Digital

I- Objetivos

Nos planteamos primero los objetivos que queremos lograr con las estrategias, entre ellos podemos mencionar:

- Aumentar el branding, para que más gente nos conozca
- Mostrar el producto
- Adquirir nuevos clientes
- Atraer visitas a nuestra pagina

Una vez que tengamos clientes, se agregarán objetivos tales como:

- Aumentar la frecuencia de compra
- Convertir clientes en prescriptores
- Fidelizar el cliente

II- Estrategias para lograr dichos objetivos:

✓ *Estrategias de atracción de tráfico.*

La idea es realizar sorteos de productos basándose en invitar gente a que se sume a las redes de la empresa, las personas deberán invitar amigos para poder participar del sorteo y así podremos obtener mayor tráfico. Se realizará 1 sorteo mensual durante los primeros 6 meses.

✓ *Estrategias de conversión de visitantes en clientes.*

Para esto se utiliza la ratio de conversión (CRO), quiere decir cuántos visitantes se transforman en clientes. Es importante medir esto ya que, si suponemos que tenemos muchos visitantes y pocas compras, en algo debemos estar fallando. Ya sea en la información que brindamos, si el público que entra es el segmento que buscamos, si brindamos confianza en la compra, etc. Muchos pueden ser los factores, va a ser muy importante analizarlos en un futuro.

Estamos analizando una estrategia muy utilizada en EEUU, que es la estrategia de devolverle el dinero si la persona no está contenta con su producto. La tasa de devolución según estudios es



muy chica en comparación con lo que esto puede atraer de clientes. El cliente se siente seguro de comprar porque siente un respaldo ante un producto nuevo. Si la insatisfacción es total, quizá se tome el trabajo de devolverlo, pero si no es difícil que lo haga. Pensándolo de otra manera, que tan insatisfechos pueden estar con un producto que nosotros sabemos que es de calidad. Si a esto le sumamos que el envío es a cargo del comprador, desalienta bastante la devolución.

✓ *Estrategias de fidelización de clientes.*

Queremos brindar un trato especial al cliente, que no termine solo en una compra. Se generará un simple cuestionario de satisfacción del cliente que le será enviado a los que compren. En donde se consultará acerca del plazo de entrega, si el producto le llegó bien en buen estado y si éste cumplió con sus expectativas. A partir de allí se pueden generar descuentos a referidos y demás estrategias.

✓ *Estrategias para lograr clientes que se convierten en prescriptores*

Para esto existen las redes sociales, es decir, el cliente compra y queda atado a la información que le siguen brindando a través de las redes.

CAPÍTULO VIII: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Para poner en marcha al proyecto, estableceremos los objetivos a corto y mediano plazo, y haremos referencia a los recursos necesarios para comenzar.

1- OBJETIVOS

La toma de decisiones dependerá de los objetivos que perseguimos como empresa, es por esto que se establecen objetivos a corto y mediano plazo.

Objetivos Corto Plazo (primer año)

- ✓ Lograr que nuestro producto se posicione según las estrategias establecidas
- ✓ Lograr que las entregas se hagan en tiempo y forma
- ✓ Satisfacer al cliente
- ✓ Alcanzar las ventas deseadas en un escenario normal.
- ✓ Lograr altos índices de conversión de clientes.
- ✓ Aumentar la masa de seguidores en las redes sociales

Metas:

- ✓ Alcanzar una venta de 200 perfumes mensuales el primer trimestre y 300 mensuales el segundo trimestre.
- ✓ Lograr una tasa de satisfacción del cliente mayor al 95% los primeros 6 meses.
- ✓ Lograr una tasa del 10% de conversión de clientes los primeros 6 meses.
- ✓ Lograr que el 100% de los pedidos lleguen a destino dentro de los 5 días hábiles de realizada la compra.
- ✓ Alcanzar los 1000 seguidores en Instagram los primeros dos meses



Objetivos Mediano Plazo (entre el primer y tercer año)

- ✓ Ser capaces de mantener las ventas
- ✓ Incorporar nuevas líneas de productos
- ✓ Incrementar las ventas el segundo y tercer año
- ✓ Abrir un stand de ventas en un centro comercial.

2- RECURSOS NECESARIOS

En este punto se detallarán los recursos necesarios para la puesta en marcha. Como se podrá ver las necesidades son mínimas y sacando el producto prácticamente no tenemos costos.

- Espacio para el almacenamiento de productos: en una primera etapa será en una habitación en nuestro domicilio
- Escritorio: proporcionado por los dueños
- Computadora: Proporcionada por los dueños
- Impresora: Proporcionada por los dueños
- Movilidad propia: Ambos dueños poseen movilidad propia
- Recurso Humano: Serán los dueños en una primera etapa
- Materiales varios de oficina:
- Productos: Perfumes que nos provee la empresa tercerizada
- Servicios: Internet

CAPÍTULO IX: PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES

En términos generales el plan de operaciones hace referencia al conjunto de decisiones y acciones relativas al producto o servicio, así como también a qué recursos materiales serán necesarios. Es decir, resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. La finalidad que persigue el plan de operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa. Por lo tanto, desarrolla todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, la productividad y la satisfacción de los clientes al mismo tiempo que busca la reducción en los costos.

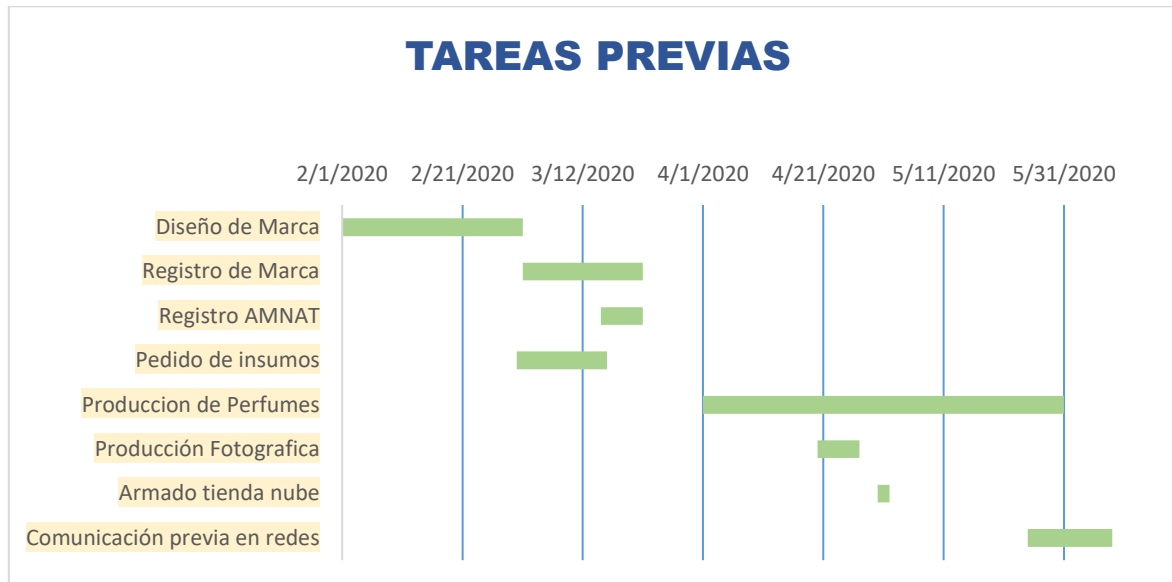
DIAGRAMA DE GANTT

Un diagrama de Gantt es una herramienta útil para planificar proyectos. Al proporcionarte una vista general de las tareas programadas, todas las partes implicadas sabrán qué tareas tienen que completarse y en qué fecha.

Este diagrama nos ayudó con la puesta en marcha del proyecto, a tener en cuenta todas las tareas previas necesarias para poder comenzar a operar y a trazarnos una fecha objetivo para lanzar el producto. Elaboramos una tabla con los días programados para cada tarea y su duración estimada y elaboramos luego el diagrama. Tabla N°2: Tareas previas a realizar

Tarea	Inicio	Días	Finalización
Diseño de Marca	1/2/2020	30	2/3/2020
Registro de Marca	2/3/2020	20	22/3/2020
Registro AMNAT	15/3/2020	7	22/3/2020
Pedido de insumos	1/3/2020	15	16/3/2020
Produccion de Perfumes	1/4/2020	60	31/5/2020
Producción Fotografica	20/4/2020	7	27/4/2020
Armado tienda nube	30/4/2020	2	2/5/2020
Comunicación previa en redes	25/5/2020	14	8/6/2020

Diagrama N°1: Diagrama de Gant, tareas a realizar



Fuente: Elaboración propia

1- PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS E INVENTARIOS

Los insumos se comprarán para la producción de un lote, no se almacenarán insumos en stock, exceptuando las esencias de los perfumes que siempre se tendrá un equivalente a la producción de un lote. Los lotes se han definido en una primera etapa por un equivalente a 2000 unidades de perfumes de 30 ml.

Es importante estar al tanto de los inventarios y de la venta, ya que el proceso de producción dura 60 días sin mediar problemas. Es necesario ir calculando la venta semanal para hacer un proyectado mensual y luego bimestral, y así saber la fecha en la cual se debe comenzar a producir otro lote. Es decir, cuando en el stock de productos nos quede un remanente de 2 meses de ventas, es necesario volver a comprar insumos para enviar a producción.

A continuación, estimamos el tiempo en el cual los insumos pueden estar listos:

Envases, bombas y tapas 7 días

Etiquetas 7 días



Esencias	10 días (teniendo definida la misma antes)
Packaging	10 días

Lo único que se almacenará es el packaging y el producto terminado, el resto de los insumos se derivan directamente a la empresa que produce el perfume.

2- PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso se tercerizará a un laboratorio de Mendoza, el cual necesita un pre aviso de 15 días para fijar una fecha para la producción de un lote y 5 días antes necesita los insumos, envase, esencia, bombas, tapas y etiquetas. El proceso tiene una duración de 45 días en total entre maceración y entrega. Es decir, se necesitan 60 días en total.

Según las ventas estimadas de cada escenario elaboramos una tabla (Tabla N°3, VER ANEXO I) que nos indicará cuando realizar los pedidos de acuerdo al stock. Esto nos permitirá saber cuándo son necesarios los desembolsos de dinero para producir un lote nuevo. Recordemos que habíamos planteado realizar el pedido cuando nos queden 2 meses de stock disponible. Además, se estiman 20 unidades por mes para promociones, regalos, etc.

Con el fin de poder hacer el cálculo de viabilidad, el último pedido se estima en función de la demanda restante para que el stock a fin de mayo de 2020 sea igual a cero en los tres escenarios y se pueden comparar entre sí.

3- PROCESO DE VENTA

Como dijimos, las ventas se dividirán en dos canales, el online y en los puntos de venta. En los puntos de venta las ventas se harán por teléfono, revisando si cada punto tiene stock una vez por semana. En cuanto al canal online, las ventas ingresaran por la tienda nube, allí nos pondremos en contacto con el comprador para definir la entrega. Una vez definido se hace el proceso de facturación y se le envía al cliente.

4- PROCESO Y PLAN DE MARKETING

El plan de marketing será un punto vital del negocio. Comenzaremos a realizar publicaciones por las redes sociales de Daniela 15 días antes del lanzamiento, provocando intriga en el consumidor, diciendo que se viene algo nuevo hasta el día del lanzamiento.

Una vez que el producto esté en el mercado, comenzaremos a interactuar con los seguidores, haciendo sorteos y promocionando la marca. Se elabora un plan que consiste en que todas las semanas se hará alguna acción de las ya mencionadas en el mix de marketing. Se complementará el lanzamiento con influencers que recomienden nuestros perfumes.

5- PROCESO DE EMPAQUE Y DISTRIBUCION

El proceso de empaque comienza con la venta. Una vez ingresada se armarán los pedidos para que sean despachados los días martes y viernes hacia el correo que luego distribuirá a domicilio. El empaque deberá ser una caja pequeña pero resistente, para que el producto llegue en buen estado. Será importante que el empaque lleve el rotulo hacia donde se dirige el envío y que no contenga errores. Este proceso deberá ser revisado exhaustivamente antes de ser llevado al correo.

6- PROCESO DE POST VENTA Y FIDELIZACIÓN

Uno de nuestros objetivos es superar las expectativas del cliente, es por esto que una vez que el producto sea despachado, corroboraremos que el mismo haya llegado en buenas condiciones al cliente y que éste esté contento con nuestro producto. Es por esto que se les enviará una encuesta de satisfacción a cada cliente que nos compre luego de 3 días de concretada la entrega.

A los 60 días aproximadamente, le enviaremos un correo ofreciéndole otra fragancia o cupones de descuentos, etc.

CAPÍTULO X: PLANIFICACIÓN FINANCIERA

El último paso consiste en determinar si el proyecto tiene una viabilidad financiera. Para ello se calculará la inversión necesaria, los gastos fijos mensuales, los costos de producción de un lote y la venta estimada en los 3 escenarios de venta planteados.

Con esos datos se elaborará un flujo proyectado y se utilizarán dos criterios de decisión: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). Para ellos nos apoyaremos en el libro escrito por Van Horne, “Administración Financiera”.

1- EGRESOS

A- Inversión general

A continuación, se detalla la inversión inicial y la necesidad de esas disponibilidades en el tiempo según la tarea descrita en el Diagrama de Gantt.

Tabla N°4: Inversión

<u>DETALLE DE INVERSIÓN</u>	Mes 0	Mes 1	Mes 2
Diseño de Marca	\$ 46.000,00	-	
Registro de Marca		\$ 38.000,00	
Costo Monografía (Amnat)		\$ 8.700,00	
Registro Amnat		\$ 13.500,00	
Honorarios Consulta Prof.	\$ 7.500,00		
Estantes exhibición		\$ 9.600,00	
Producción Fotográfica			\$ 12.000,00
TOTALES	\$ 53.500,00	\$ 69.800,00	\$ 12.000,00
			\$ 135.300,00

B- Inversión Capital de Trabajo

El capital de trabajo inicial será el equivalente a la producción del primer lote de 2000 unidades. A continuación, detallamos los costos variables para la producción del Lote 001 y los tiempos en los que se necesita el capital. Esto nos arroja un costo unitario de \$ 193,54.-

Tabla N°5: Capital de trabajo

<u>DETALLE</u>	feb-20	mar-20	abr-20
Envases		\$ 48.665,23	
Tapas		\$ 54.428,22	
Bombas		\$ 38.259,84	
Etiquetas			\$ 5.930,00
Esencia		\$ 60.922,89	
Produccion			\$ 119.000,00
Bolsas Ecologicas		\$ 56.380,00	
Gastos de Envío		\$ 3.500,00	
TOTALES		\$ 262.156,18	\$ 124.930,00
		<i>Capital de Trabajo</i>	\$ 387.086,18

De ser necesario se harán aportes de capital de trabajo en caso de que el flujo de ventas no alcance para la producción de un lote de 2000 unidades. O bien si en el futuro se decide incorporar otra línea de productos. Se prevé un aumento de los insumos igual a la inflación del país, ya que se toma en cuenta que el dólar no es libre y acompañará la inflación interna. Se estimará un 2,8% mensual. No existe la financiación con los proveedores, todos trabajan entrega contra pago por lo menos en este primer año.

C- Costos Fijos

El proyecto tiene pocos costos fijos, entre ellos publicidad, monotributo, sueldos y la tienda nube. A continuación, se dará una explicación breve de cómo se comporta cada costo.

✓ *Publicidad:* Se estima invertir \$ 100 de cada perfume en publicidades y promociones. Para este primer lote se estima entonces un total de \$ 240.000 en este gasto el primer año, luego esta decisión se revisará de acuerdo a los resultados obtenidos. El mismo en promedio será de \$ 20.000 mensuales y se ajustará un 15% en el mes de diciembre en concordancia con el aumento estimado del precio de venta.

✓ *Monotributo:* Existe la posibilidad de ingresar en este sistema de pago simplificado de impuestos. El mismo posee diferentes categorías que en nuestro caso dependen básicamente de los ingresos mensuales, además solo se paga el aporte Sipa y no la obra social ya que ambos somos empleados y hacemos nuestros aportes por otro lado. Uno puede arrancar con una categoría y re categorizarse trimestralmente si las ventas proyectadas son inferiores o mayores. Con el fin de poder aumentar la facturación, es que cada uno de los dueños tendrá un monotributo personal. Primero comenzará uno y dependiendo de las ventas, ingresará el segundo y se re categorizarán dependiendo los ingresos brutos. Se prevé un ajuste del 40% en el cuadro para Enero del 2021, ya que allí recién actualizan por lo general. A continuación, mostramos la tabla vigente para el año 2020 que publica AFIP

Tabla N°6: Categorías de Monotributo AFIP

MONOTRIBUTO VIGENTE 01/01/2020			
CATEGORIA	ING. BRUTO	APORTE SIPA	PROM. MES
A	\$ 208.739,25	\$ 745,49	\$ 17.394,94
B	\$ 313.108,87	\$ 820,04	\$ 26.092,41
C	\$ 417.478,51	\$ 902,05	\$ 34.789,88
D	\$ 626.217,78	\$ 992,25	\$ 52.184,82
E	\$ 834.957,00	\$ 1.091,48	\$ 69.579,75
F	\$ 1.043.696,27	\$ 1.200,62	\$ 86.974,69
G	\$ 1.252.435,53	\$ 1.320,68	\$ 104.369,63
H	\$ 1.739.493,79	\$ 1.452,75	\$ 144.957,82
I	\$ 2.043.905,21	\$ 1.598,03	\$ 170.325,43
J	\$ 2.348.316,62	\$ 1.757,84	\$ 195.693,05
K	\$ 2.609.240,69	\$ 1.933,61	\$ 217.436,72

Fuente: Pagina AFIP

✓ *Sueldos:* Los sueldos serán para cada uno de los dueños, no existen más empleados. Los mismos tendrán un valor mayor si las ventas son mayores, proporcional a las mismas. Se prevé un aumento por inflación acorde al aumento de precio en el mes de diciembre de 2020 de un 15%.

✓ *Tienda nube:* Es el costo de mantenimiento del soporte de la tienda online. La misma es de \$ 2000 mensuales más un variable de las ventas del 1%. Existe otro paquete de \$ 6000 mensuales que ofrece algunos beneficios más y el variable disminuye a 0,5%. Se proyecta ingresar al paquete más caro luego del primer trimestre solamente si las ventas son las del escenario Optimista. Se prevé un ajuste del 10% en el precio en los meses de septiembre 2020, diciembre 2020 y marzo 2020.

La tabla N°7, que muestra los costos fijos durante el primer año, se podrá observar en el ANEXO II. en el mismo se especifican los costos fijos para cada escenario planteado.

D- Costos Variables

Existen en nuestro proyecto 2 costos variables, el costo que nos cobra la tienda nube en función de las ventas y los gastos de empaque de los productos para que sean despachados a domicilio. A continuación, explicamos el comportamiento de cada uno.

✓ *Tienda Nube:* La plataforma cobra el 1% de la venta bruta si la empresa paga el abono de \$ 2000 pesos mensuales y cobra el 0,5% si paga el abono de \$ 6.000 mensuales. Si bien la diferencia de \$ 4.000 converge cuando la venta supera los \$ 800.000 mensuales, existe una diferencia de servicios y de apoyo online que justifica el gasto si la venta va bien.

✓ *Gastos de Empaque:* El gasto refiere a lo necesario para despachar el producto por correo, una caja sencilla, con una cobertura plástica y un rotulo. Se estima en \$ 20 por despacho de 1 perfume.

✓ *Gastos de cobranza:* Se estima que el 75% de la venta que está sujeta al pago de aranceles a las tarjetas de crédito. El mismo es de 2,15% + IVA, que equivale al 2,6% en nuestro caso ya que no nos tomamos el iva como crédito por ser monotributistas.

Se prevé una inflación del 2,8% mensual (39,28% anual) en los gastos de empaque solamente, ya que la tienda nube cobra sobre la venta y ésta subirá en el séptimo mes cuando aumenten los precios de venta.

La tabla N°8, que muestra los costos variables durante el primer año, se podrá observar en el ANEXO III, en el mismo se especifican los costos fijos para cada escenario planteado.

E- Gastos Administrativos

Se estiman gastos administrativos que serán constantes durante los primeros 12 meses. Ellos serán combustibles y gastos varios, los mismos se ajustarán un 2,8% mensual por inflación, el equivalente al 39,28% anual.

<i>DETALLE</i>	jun-20
Combustibles	\$ 4.000,00
Gastos Varios	\$ 2.500,00
Total Gastos Administrativos	\$ 6.500,00

2- INGRESOS

En cuanto a las ventas decimos que son parejas en el tiempo ya que no sabemos exactamente como se podrán comportar, es por esto que para el análisis se decidió este supuesto. Como dijimos el precio de venta es el final, ya que como dijimos en el punto anterior seremos monotributistas.

Por otro lado, planteamos las ventas en los tres escenarios, Optimista, Esperado y Lento. Es importante esto a la hora de realizar el flujo de fondos ya que dependerá todo del nivel de ventas y hay que tener previsto diferentes escenarios.

La venta corresponde al cálculo que se hizo de la venta total de cada escenario, aplicándole el supuesto de que el 75% de la venta será online y el 25% restante a través de puntos de ventas de distribuidores. Se prevé un contexto inflacionario en donde el precio al cliente será de \$ 850, para el distribuidor es de \$ 650 para que éste le cargue el 30% y así llegar a los \$ 850, durante los primeros 6 meses, luego estos precios pasan a \$ 980 y \$ 750 respectivamente. Intentaremos absorber parte de la inflación para no tener que modificar el precio cuando el producto recién se está introduciendo en el mercado.

La tabla N°9, que se encuentra en el ANEXO IV, nos muestra el comportamiento de las ventas durante el primer año en cada uno de los escenarios.

3- FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

Para la elaboración del flujo proyectado se tomaron los siguientes supuestos:

- ✓ El horizonte de tiempo son 16 meses de ventas, 12 de operación y 4 meses previos de inversión.
- ✓ Los precios son finales.
- ✓ Se toma una tasa de costo de capital del 32% anual, equivalente a un 2,34% mensual. La misma fue tomada en base a la tasa de un plazo fijo del Banco Nación.
- ✓ Todos los impuestos quedan comprendidos en el régimen del Monotributo que se encuentran dentro de los costos fijos.
- ✓ Inflación: se estima un contexto con un 39,28% de inflación durante los primeros 12 meses, un 2,8% mensual, cada una de las variables se ajustará de manera independiente en el tiempo, que fue detallado anteriormente.
- ✓ El último pedido se calcula en función de la demanda restante para que al final de mayo de 2020 no quede stock. Esto es a fin de poder calcular el VAN y la TIR de cada escenario en un mismo contexto.

En el anexo V, mostramos el flujo de fondo para cada uno de los escenarios.



Tomamos en cuenta 2 conceptos claves para el análisis de viabilidad: VAN y TIR.

El valor actual neto (VAN), también conocido como valor de actualización, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. (HORNE, 1997)

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión, es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. (HORNE, 1997).

En los tres escenarios planteados Lento, Esperado y Optimista, al VAN es positivo, lo que nos dice que el proyecto es viable. Además, en los tres escenarios la TIR es mayor a la tasa de costo de capital (2,34% mensual) por lo que refuerza que es recomendable avanzar con el proyecto.

Resumen:

	<u>VAN</u>	<u>TIR</u>
<i>Escenario Lento</i>	\$ 312.181,00	8,84%
<i>Escenario Esperado</i>	\$ 707.013,44	13,75%
<i>Escenario Optimista</i>	\$ 1.082.295,67	17,47%



CAPÍTULO XI: CONCLUSIÓN FINAL

A lo largo de los capítulos fuimos analizando la empresa, el entorno al cual se enfrenta, el mercado, el cliente objetivo y además se establecieron estrategias de distintos tipos para alcanzar los objetivos deseados. Una vez realizados todos los pasos necesarios para el análisis, volcamos el proyecto en un flujo de fondos futuro para determinar su viabilidad en tres escenarios posibles.

Si bien los resultados fueron muy alentadores en cuanto al Valor Actual Neto y Tasa interna de Retorno, en los tres escenarios y el proyecto se llevará a cabo, es importante tener en cuenta dos factores claves de cara al futuro.

El primer factor hace referencia al contexto económico del país. Estamos transitando momentos complicados y la volatilidad del dólar, la inflación y alguna restricción futura a las importaciones, puede hacer que el proyecto se torne poco atractivo. El segundo factor es la estimación de la demanda, que, si bien se contrató a una persona idónea en la industria para estimarla, el contexto económico y algún imponderable pueden hacer que caiga abruptamente.

Por otro lado, si bien existen estos riesgos y suponiendo que alguno suceda, los costos fijos del negocio son ínfimos teniendo en cuenta que los sueldos son para nosotros mismos como dueños, lo que hace que sea muy atractivo tomar el riesgo. Los números del proyecto no garantizan el éxito del mismo, pero aun vendiendo por debajo del peor escenario el negocio sigue siendo viable.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, creemos y estamos convencidos que teniendo el foco puesto en los objetivos planteados y trabajando seriamente cuidado la calidad de nuestros procesos, el proyecto va a ser exitoso.



BIBLIOGRAFÍA

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2014), “Dirección Estratégica de los Negocios”, Buenos Aires: Dunken.

KOTLER, Philip, (2002), “Dirección de marketing-Conceptos esenciales”, México: Prentice Hall.

MINTZBERG, Henry, (2001), “Diseño de organizaciones eficientes”, Buenos Aires: El Ateneo.

VAN HORNE, James C. (1997), “Administración Financiera”, México: Prentice Hall.

POSSAMAI de MÉNDEZ CASARIEGO, María, (2013), “Trabajo de Investigación. Orientación y lineamientos para su presentación”, Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas.



PAGINAS WEB

- Información de actualidad: <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-negocio-de-los-perfumes-los-argentinos-se-inclinan-por-las-celebrities-nid1945109>
<https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/una-estructura-flexible-la-clave-del-exito-de-la-empresa-familiar>
<https://www.ambito.com/economia/impuestos/la-argentina-lidera-un-ranking-presion-impositiva-mundial-n5075046>
- Tendencia de la industria: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Consumo-en-crisis-como-cambio-la-modalidad-de-compra-de-los-argentinos-en-busca-de-oportunidades--20191128-0001.html>
<https://mercado.com.ar/protagonistas/el-boom-de-las-ventas-online-de-cosmetica/>
<https://es.statista.com/estadisticas/601048/porcentaje-de-crecimiento-anual-en-cosmetica-2004/>
- Consulta bibliográfica:
<https://www.grandespymes.com.ar/2017/06/20/la-matriz-de-ventaja-competitiva-del-boston-consulting-group/>
<https://es.scribd.com/document/410030271/Competitividad-Sharon-M-Oster>
<https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- Ciclo de vida del producto: <https://robertoepinosa.es/2018/11/04/ciclo-de-vida-de-un-producto>
- Fuerzas de Porter: <https://www.5fuerzasdeporter.com/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores/> <https://foda-dafo.com/5-fuerzas-de-porter/#54> Poder de negociacion de los proveedores
- Marketig Digital: https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/marketing-digital-marketing-online#Principales_estrategias_de_inbound_marketing
<https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital>
<https://www.doofinder.com/es/blog/marketing-perfumes-cosmetica>
<https://www.doofinder.com/es/blog/buyer-persona-e-commerce>
<https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/marketing-digital-marketing-online>



<https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital>

- Consulta Impositiva AFIP:

<https://www.afip.gob.ar/monotributo/documentos/Categorias202001.pdf>

- Consulta de grupos Sociales: <https://marketing4ecommerce.net/los-centennials-la-generacion-digital-mas-experta-la-historia/>

GLOSARIO

- ✓ **Influencer:** Un influencer es una persona que cuenta con cierta credibilidad sobre un tema concreto, y por su presencia e influencia en redes sociales puede llegar a convertirse en un prescriptor interesante para una marca
- ✓ **Saber Valorativo:** Juicios de valor, subjetivos y refutables.
- ✓ **Perfumes Semi Selectivos:** perfumes importados o nacionales que pasan por un proceso de creación y controles rigurosos, pero que no forman parte de la élite de diseñadores que participan de las semanas de la moda más importantes del mundo y que hacen de sus fragancias algo casi exclusivo.
- ✓ **Brainstorming:** Se traduce como tormenta de ideas, es una técnica grupal que promueve el desarrollo de nuevas propuestas acerca de un cierto asunto. El estadounidense Alex Faickney Osborn está considerado como el creador de esta herramienta.
- ✓ **A.N.M.A.T:** Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología
- ✓ **Centennials:** Los centennials constituyen el grupo generacional más joven, que toma el relevo a los millennials como la generación digital más experta. Suponen un salto generacional con respecto a sus predecesores y se prevé que en unos años sean el conjunto demográfico más goloso para los anunciantes.
- ✓ **Generación Y o millenials:** con edades entre 20 y 35 años, representará el 75% de la fuerza laboral en 2025. Esta generación creció viendo a sus padres trabajar incansablemente sin cumplir sus metas, por lo que buscan lo contrario. Buscan disfrutar su trabajo y se caracterizan por querer encontrar su vocación en algo que les haga felices. No se comprometen con ninguna organización y les asustan las responsabilidades grandes y el cambio de trabajo.
- ✓ **KPI's:** Key Performance Indicators, Indicadores claves de performance.



ANEXO I

<u>ESCENARIO LENTO</u>	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21
Stock Inicial	2000											
Produccion									640			
Venta	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
Promoción	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20
Stock Final	1780	1560	1340	1120	900	680	460	240	660	440	220	0
PEDIDO							X					

<u>ESCENARIO ESPERADO</u>	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21
Stock Inicial	2000											
Produccion						1840						0
Venta	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Promoción	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20
Stock Final	1680	1360	1040	720	400	1920	1600	1280	960	640	320	0
PEDIDO				X								

<u>ESCENARIO OPTIMISTA</u>	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21
Stock Inicial	2000											
Produccion				2000					1040			
Venta	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400	-400
Promoción	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20
Stock Final	1580	1160	740	2320	1900	1480	1060	640	1260	840	420	0
PEDIDO		X					X					



ANEXO II

ESC.	DETALLE	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12	Periodo 13	Periodo 14	Periodo 15	Periodo 16
<u>EO</u>	Tienda On line	2000,00	2000,00	2000,00	6600,00	6600,00	6600,00	7260,00	7260,00	7260,00	7986,00	7986,00	7986,00
	Monotributo Afip (1)	820,04	1598,03	1598,03	1598,03	1598,03	1598,03	1598,03	2237,24	2237,24	2237,24	2237,24	2237,24
	Monotributo Afip (2)		1598,03	1598,03	1598,03	1598,03	1598,03	1598,03	2237,24	2237,24	2237,24	2237,24	2237,24
	Publicidad	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	23000,00	23000,00	23000,00	23000,00	23000,00	23000,00
	Sueldos Dueños	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	60000,00	69000,00	69000,00	69000,00	69000,00	69000,00	69000,00
<u>EE</u>	Tienda On line	2000,00	2000,00	2000,00	2200,00	2200,00	2200,00	2420,00	2420,00	2420,00	2662,00	2662,00	2662,00
	Monotributo Afip (1)	820,04	1598,03	1598,03	1598,03	1598,03	1598,03	1598,03	2237,24	2237,24	2237,24	2237,24	2237,24
	Monotributo Afip (2)		992,25	992,25	992,25	992,25	992,25	992,25	1389,15	1389,15	1389,15	1389,15	1389,15
	Publicidad	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	23000,00	23000,00	23000,00	23000,00	23000,00	23000,00
	Sueldos Dueños	45000,00	45000,00	45000,00	45000,00	45000,00	45000,00	51750,00	51750,00	51750,00	51750,00	51750,00	51750,00
<u>EL</u>	Tienda On line	2000,00	2000,00	2000,00	2200,00	2200,00	2200,00	2420,00	2420,00	2420,00	2662,00	2662,00	2662,00
	Monotributo Afip (1)	820,04	820,04	1598,03	1598,03	1598,03	1598,03	1598,03	2237,24	2237,24	2237,24	2237,24	2237,24
	Monotributo Afip (2)												
	Publicidad	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	23000,00	23000,00	23000,00	23000,00	23000,00	23000,00
	Sueldos Dueños	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	34500,00	34500,00	34500,00	34500,00	34500,00	34500,00
Total Costo Fijo EO		82820,04	85196,06	85196,06	89796,06	89796,06	89796,06	102456,06	103734,48	103734,48	104460,48	104460,48	104460,48
Total Costo Fijo EE		67820,04	69590,28	69590,28	69790,28	69790,28	69790,28	79760,28	80796,39	80796,39	81038,39	81038,39	81038,39
Total Costo Fijo EL		52820,04	52820,04	53598,03	53798,03	53798,03	53798,03	61518,03	62157,24	62157,24	62399,24	62399,24	62399,24



ANEXO III

<u>DETALLE</u>	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12	Periodo 13	Periodo 14	Periodo 15	Periodo 16
<u>EO</u> Tienda Nube	3200,00	3200,00	3200,00	1600,00	1600,00	1600,00	1845,00	1845,00	1845,00	1845,00	1845,00	1845,00
Gastos de Cobranza	6630,00	6630,00	6630,00	6630,00	6630,00	6630,00	7644,00	7644,00	7644,00	7644,00	7644,00	7644,00
Gastos de Empaque	6000,00	6168,00	6340,70	6518,24	6700,75	6888,38	7081,25	7279,53	7483,35	7692,89	7908,29	8129,72
<u>EE</u> Tienda Nube	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2767,50	2767,50	2767,50	2767,50	2767,50	2767,50
Gastos de cobranza	4972,50	4972,50	4972,50	4972,50	4972,50	4972,50	5733,00	5733,00	5733,00	5733,00	5733,00	5733,00
Gastos de Empaque	4500,00	4626,00	4755,53	4888,68	5025,57	5166,28	5310,94	5459,64	5612,51	5769,66	5931,21	6097,29
<u>EL</u> Tienda Nube	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1600,00	1845,00	1845,00	1845,00	1845,00	1845,00	1845,00
Gastos de cobranza	3315,00	3315,00	3315,00	3315,00	3315,00	3315,00	3822,00	3822,00	3822,00	3822,00	3822,00	3822,00
Gastos de Empaque	3000,00	3084,00	3170,35	3259,12	3350,38	3444,19	3540,63	3639,76	3741,68	3846,44	3954,14	4064,86
<i>Total Costos Variables EO</i>	15830,00	15998,00	16170,70	14748,24	14930,75	15118,38	16570,25	16768,53	16972,35	17181,89	17397,29	17618,72
<i>Total Costos Variables EE</i>	11872,50	11998,50	12128,03	12261,18	12398,07	12538,78	13811,44	13960,14	14113,01	14270,16	14431,71	14597,79
<i>Total Costos Variables EL</i>	7915,00	7999,00	8085,35	8174,12	8265,38	8359,19	9207,63	9306,76	9408,68	9513,44	9621,14	9731,86



ANEXO IV

<u>DETALLE</u>	Unidades	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12	Periodo 13	Periodo 14	Periodo 15	Periodo 16
<u>EO</u> Ventas Online	300,00	255000,00	255000,00	255000,00	255000,00	255000,00	255000,00	294000,00	294000,00	294000,00	294000,00	294000,00	294000,00
Puntos de venta	100,00	65000,00	65000,00	65000,00	65000,00	65000,00	65000,00	75000,00	75000,00	75000,00	75000,00	75000,00	75000,00
<u>EE</u> Ventas Online	225,00	191250,00	191250,00	191250,00	191250,00	191250,00	191250,00	220500,00	220500,00	220500,00	220500,00	220500,00	220500,00
Puntos de venta	75,00	48750,00	48750,00	48750,00	48750,00	48750,00	48750,00	56250,00	56250,00	56250,00	56250,00	56250,00	56250,00
<u>EL</u> Ventas Online	150,00	127500,00	127500,00	127500,00	127500,00	127500,00	127500,00	147000,00	147000,00	147000,00	147000,00	147000,00	147000,00
Puntos de venta	50,00	32500,00	32500,00	32500,00	32500,00	32500,00	32500,00	37500,00	37500,00	37500,00	37500,00	37500,00	37500,00
Ventas totales mensuales EO		320000,00	320000,00	320000,00	320000,00	320000,00	320000,00	369000,00	369000,00	369000,00	369000,00	369000,00	369000,00
Venta totales mensuales EE		240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	240000,00	276750,00	276750,00	276750,00	276750,00	276750,00	276750,00
Ventas totales mensuales EL		160000,00	160000,00	160000,00	160000,00	160000,00	160000,00	184500,00	184500,00	184500,00	184500,00	184500,00	184500,00

	jun-20	dic-20
Precio Consumidor Final	\$ 850,00	\$ 980,00
Precio Distribuidor	\$ 650,00	\$ 750,00



ANEXO V

<u>ESCENARIO LENTO</u>	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12	Periodo 13	Periodo 14	Periodo 15	Periodo 16	
Inversion Capital de Trabajo - Lote 001	-53500	-69800 -262156	-12000 -124930														
Ventas					160000	160000	160000	160000	160000	160000	184500	184500	184500	184500	184500	184500	
Producción de Lote											-154488						
Costos Fijos					-52820	-52820	-53598	-53798	-53798	-53798	-61518	-62157	-62157	-62399	-62399	-62399	
Costos Variables					-7915	-7999	-8085	-8174	-8265	-8359	-9208	-9307	-9409	-9513	-9621	-9732	
Gastos Administrativos					-6500	-6682	-6869	-7061	-7259	-7462	-7671	-7886	-8107	-8334	-8567	-8807	
Neto	-53500	-331956	-136930		92765	92499	91448	90966	90677	90380	-48385	105150	104827	104253	103912	103562	
Flujo Fondo Final	-53500	-331956	-136930	0	92765	92499	91448	90966	90677	90380	-48385	105150	104827	104253	103912	103562	
Tasa de inflación Acumulada				2,80%	5,68%	8,64%	11,68%	14,81%	18,02%	21,33%	24,72%	28,21%	31,80%	35,49%	39,29%	43,19%	
TIR	8,84%																
VAN	312181	-53500	-324366	-130740	0	84567	82397	79598	77368	75359	73395	-38393	81528	79420	77179	75168	73201
TEA Banco Nacion	32%																
Tasa Mensual Coef.		2,34%	4,73%	7,19%	9,69%	12,26%	14,89%	17,58%	20,33%	23,14%	26,02%	28,97%	31,99%	35,08%	38,24%	41,48%	



ESCENARIO ESPERADO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12	Periodo 13	Periodo 14	Periodo 15	Periodo 16
Inversion Capital de Trabajo - Lote 001	-53500	-69800 -262156	-12000 -124930													
Ventas					240000	240000	240000	240000	240000	240000	276750	276750	276750	276750	276750	276750
Producción de Lote								-408861								
Costos Fijos					-67820	-69590	-69590	-69790	-69790	-69790	-79760	-80796	-80796	-81038	-81038	-81038
Costos Variables					-11873	-11999	-12128	-12261	-12398	-12539	-13811	-13960	-14113	-14270	-14432	-14598
Gastos Administrativos					-6500	-6682	-6869	-7061	-7259	-7462	-7671	-7886	-8107	-8334	-8567	-8807
Neto	-53500	-331956	-136930		153807	151729	151413	-257973	150553	150209	175507	174107	173734	173107	172713	172307
Flujo Fondo Final	-53500	-331956	-136930	0	153807	151729	151413	-257973	150553	150209	175507	174107	173734	173107	172713	172307

Tasa de inflación Acumulada	2,80%	5,68%	8,64%	11,68%	14,81%	18,02%	21,33%	24,72%	28,21%	31,80%	35,49%	39,29%	43,19%
-----------------------------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

TIR	13,75%
-----	--------

VAN	707013	-53500	-324366	-130740	0	140215	135158	131792	-219410	125119	121979	139264	134995	131625	128152	124936	121793
-----	--------	--------	---------	---------	---	--------	--------	--------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

TEA Banco Nacion	32%															
Tasa Mensual Coef.		2,34%	4,73%	7,19%	9,69%	12,26%	14,89%	17,58%	20,33%	23,14%	26,02%	28,97%	31,99%	35,08%	38,24%	41,48%



ESCENARIO OPTIMISTA	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12	Periodo 13	Periodo 14	Periodo 15	Periodo 16
Inversion	-53500	-69800	-12000													
Capital de Trabajo - Lote 001		-262156	-124930													
Capital de Trabajo - Lote 002						-205680										
Ventas					320000	320000	320000	320000	320000	320000	369000	369000	369000	369000	369000	369000
Producción de Lote						-214850							-265293			
Costos Fijos					-82820	-85196	-85196	-89796	-89796	-89796	-102456	-103734	-103734	-104460	-104460	-104460
Costos Variables					-15830	-15998	-16171	-14748	-14931	-15118	-16570	-16769	-16972	-17182	-17397	-17619
Gastos Administrativos					-6500	-6682	-6869	-7061	-7259	-7462	-7671	-7886	-8107	-8334	-8567	-8807
Neto	-53500	-331956	-136930		214850	-2726	211764	208394	208014	207623	242302	240611	-25107	239024	238575	238114
Flujo Fondo Final	-53500	-331956	-136930	0	214850	-208406	211764	208394	208014	207623	242302	240611	-25107	239024	238575	238114

Tasa de inflación Estimada Acumulada	2,80%	5,68%	8,64%	11,68%	14,81%	18,02%	21,33%	24,72%	28,21%	31,80%	35,49%	39,29%	43,19%
--------------------------------------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

TIR	17,47%
-----	--------

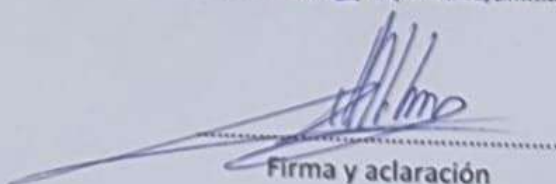
VAN	1082296	-53500	-324366	-130740	0	195864	-185645	184323	177243	172874	168604	192266	186559	-19022	176950	172579	168307
-----	---------	--------	---------	---------	---	--------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

TEA Banco Nacion	32%															
Tasa Mensual Coef.		2,34%	4,73%	7,19%	9,69%	12,26%	14,89%	17,58%	20,33%	23,14%	26,02%	28,97%	31,99%	35,08%	38,24%	41,48%

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 12 Noviembre 2024



Firma y aclaración

23645

Número de registro

31643635

DNI