

LES ATELIERS

BIJOUX DE CRÉATEURS



Cécile Rospini-Clérici
13/08/2018

INDICE

Agradecimientos.....	5
Introducción.....	6
Objetivos de la tesina.....	7
Hipótesis del principio.....	7

CAPITULO 1 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS GENERALES8

OBJETIVO GENERAL – ALCANCE.....	8
Incrementar el lujo intermediario en Buenos Aires.....	8
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
Determinar clientes potenciales en Buenos Aires.....	8
Objetivos específicos.....	8

CAPITULO 2 ANALISIS EN EL ENTORNO INTERNO : LAS MARCAS FRANCESAS DE LUJOS INTERMEDIARIO EN JOYERIA9

HISTORIA Y CONCEPTO DE LAS MARCAS.....	9
¿Cómo se venden los productos en Francia?.....	9

ANÁLISIS EXTERNA E INTERNA DE LAS MARCAS.....	12
Entorno macro y micro económico.....	12
FODA.....	17

SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	17
-------------------------------------	----

CAPITULO 3 INVESTIGACION EN EL MERCADO DE AMERICA LATINA20

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO MACRO ECONÓMICO.....	20
Factores Políticos: ¿Tras una apertura de las economías?.....	20

Factores Económicos	20
Factores sociales y demográficos	21
Factores Tecnológicos: sociedad conectada	22
Factores Ambientales	22
Legislaciones, normas y instancias responsables de las importaciones ..	22
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO MICRO ECONÓMICO	23
Fuerzas de Porter	23
Perspectivas del mercado del lujo intermediario	25
ANÁLISIS INTERNA	26
FODA	26
CONCLUSIONES	26
Definición de los requerimientos necesarios para implementarse	26
Comparación con el entorno francés : ¿similitud o disparidad?	27
CAPITULO 4 ESTRATEGIA DE DESARROLLAMIENTO	28
MISIÓN VISIÓN Y VALORES DE “LES ATELIERS”	28
SEGMENTACIÓN Y TARGETTING	29
Determinación de los segmentos definitivos	33
POSICIONAMIENTO DE “LES ATELIERS”	34
Mapas perceptuales: los elementos de diferenciación.....	36
ESTRATEGIA DE PRODUCTOS	36
Los niveles del producto	38
Línea permanente y temporaria	38
Estrategia de marcas	38

LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCIÓN	39
Legislación, normas y canales	39
Cobertura y comunicación dentro del canal	40
Simulación de un envío y su costo	41
POLÍTICA DE PROMOCIÓN	45
Objetivos y audiencias	45
Carta gráfica y diseño de “Les Ateliers”	47
Publicidad “ATL/BTL”	50
Promoción de las ventas	52
Marketing Directo	53
Relaciones publicas	54
UNA MARCA DE SERVICIO	56
Estudio de la persona	58
Detalle del proceso	60
Evidencia física	61
ESTRATEGIA DE PRECIO	62
Determinación de la meta y de la sensibilidad demanda al precio	62
Calculo de los costos	64
Fijación de precios	65
CAPITULO 5 - EL PLAN DE ACCION MARKETING	67
marketing directo	67
Cadena de utilidad en el servicio	67
Captura y retención de clientes: política CRM	69
estrategia digital	71
Estrategia directora	71
Plan media digital	71

Influenciadores y bloggers	75
Fidelización y estrategia CRM digital	76
gestión de los recursos humanos	77
Organización de las fuerzas de ventas	77
Gestión del tiempo	78
control de flujos y ventas	78
Sistemas de control ERP	78
Control calidad	79
Anexo	81
Bibliografía	88

Agradecimientos.....

Este trabajo realizado en el contexto del fin de mis estudios en la universidad de Belgrano, es también el resultado de muchos encuentros y reflexiones en lo cual varias personas han participado. Esta tesina me ha permitido compartir con gente especializada que deseo agradecer en este apartado.

En primer lugar, quiero agradecer a mi director de programa M. Washington Barrientos sin cuya presencia no hubiera podido hacer este doble diploma en este país que me ha aprendido tanto sobre mis proyectos futuros.

Quiero agradecer también a Mme. Lassaga por haber guiado desde el primer día nuestro intercambio y ayudarnos en cada etapa de integración en Argentina.

A Mme Altieri, un especial agradecimiento primero para toda su ayuda y su entusiasmo cotidiano en darnos lo mejor de su materia.

A mis profesores, para sus paciencia, apoyo y excelencia en cada materia que he podido cursar con ellos. Quiero agradecer también el equipo de la universidad que se ha encargado de este intercambio y que se ha involucrado en hacer de todo eso algo fantástico, una aventura tras una cultura diferente y un descubrimiento de cada día.

Todo esto nunca hubiera sido posible sin esta mezcla de culturas y de avisos que me han inspirado para desarrollar esta tesina.

A todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud,

Introducción

Una citación de Coco Chanel muy famosa ha sido que “Una moda que no llega a las calles no es moda” (fuente D37, revistavanityfair.es) expresa todo la esencia del lujo en el XX siglo: una mezcla de elitismo, exclusividad y escasez. El lujo en estos tiempos ha sido una de modelo de vida en lo cual todas las clases sociales no pod.an acceder.

El lujo ahora está viviendo una transformación con la digitalización y la globalización de las economías. Con el aumento del nivel de vida y la democratización de las sociedades, los clientes del lujo han aumentado, reagrupando muchas más clases sociales. Además, las grandes empresas del lujo se enfrentan con la necesidad de abrirse con la globalización. En efecto, una empresa internacional ahora no puede permitirse solamente vender al segmento de las clases más altas porque no es suficiente para cubrir sus costos en la mayoría de los casos. Eso también es la culpa del aumento de la competencia en este sector que conduce las empresas del lujo en pensar de otra manera su modelo. Entonces con la uniformización de los modos de consumo y la necesidad de abrirse mas, el lujo conoce ahora una transformación sin precedente.

Ahora las marcas de lujo no son solamente marcas para privilegiados porque el lujo cambia: tiene que ser accesible. La digitalización de las economías acelera ahora esta tendencia. Por ejemplo, con el marketing participativo que incita a los consumidores a compartir su compra, su experiencia de compra y también su vida en las redes. También hemos visto aparecer un doble posicionamiento de las marcas como Balmain que se asocia con marcas destinada al gran público como H&M en 2015 para salir una colección para este segmento. Las marcas de lujo pasan a una lógica de la oferta donde solamente un número pequeño de personas ha sido el target, hasta una política de la oferta donde los profesionales del marketing estudien la demanda para orientar su producción hasta un mercado de masa. Entonces, las marcas de lujo, ayer maestro de un saber artesanal, se convierten gradualmente en empresas del lujo.

Esta comunidad divisa a las marcas del lujo, igual ellas, ciertas consideran que es un error estratégico de cambiar su modelo para democratizar el sector y abrires a los más números de personas. Toda la problemática es de conservar su imagen de marca que puede ser un contraste fuerte con los grandes actores del digital como Amazon que ha fundado su modelo de business con una estrategia bajo costos. Además, esta visión del lujo contrasta mucho con la esencia del lujo basado en la escasez de su saber artesanal y de sus productos. Al revés, desde un paro de anos, empresas nuevas empiezan aparecer en este sector practicando lo que se llama en lujo accesible: precio abordable, producto de calidad y un modelo de desarrollo con un saber artesanal. Como digital empresa y nueva en el mercado no tienen una imagen de marca ya definida. Estas tendencias muy bien instaladas en varios países europeos representan ahora una verdadera amenaza para las grandes empresas del lujo.

Objetivos de la tesina

En este contexto, el sector de la joyería y de la bisutería en Francia empieza a conocer una transformación de sus jugadores. Pequeñas empresas con un modelo de consumo basado sobre el lujo accesible, muy digitalizada, conocen un real éxito. Empiezan a vender en Europa, y después en los Estados Unidos... para lograr un mercado mundial. Entonces en primer lugar vamos a estudiar estas marcas y su modelo de desarrollo en Francia para entender lo exitoso en este país.

Ahora, muy pocas de ellas pueden lograr este mercado porque no tienen recurso financiero, humanos y un conocimiento de los mercados exteriores. El objetivo de la tesina es de entender cómo se puede exportar estas marcas en países que pueden presentar un interés particular para estas empresas. Esta tesina se enfocará en Buenos Aires, capital de Argentina, para empezar su investigación.

Para concluir, lo subjetivo de esta investigación será también de mostrar los puntos fuertes y débiles de estas marcas en un mercado tal como la de Buenos Aires para internacionalizarse. Más adelante, la investigación marketing permitirá mostrar en qué medida estos nuevos modelos pueden impactar en el mercado del lujo ahora.

Hipótesis del principio

Empezamos a poner en marcha hip.tesis del principio para facilitar la investigación fuera de la Uni.n Europea:

- Estas marcas pueden internacionalizarse, pero es difícil lograr este objetivo solas: necesitamos una herramienta común de importación.
- Buenos Aires representa ahora una poblaci.n culturalmente abierta a este tipo de consumo
- La economía de Argentina resulta difícil importar en su suelo en comparación con los intercambios en Unión Europea. Entonces podemos inventar un modelo de importación ya existente y especializarle para este tipo de empresas nuevas en este sector.

CAPITULO 1 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVO GENERAL – ALCANCE

Incrementar el lujo intermediario en Buenos Aires

El siguiente trabajo tiene como proyecto hacer un plan de marketing sobre un sitio de venta online que se llama “Les Ateliers”. Este sitio promoverá marcas francesas de “lujo intermediario” de joyas en Buenos Aires.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar clientes potenciales en Buenos Aires

La estrategia de “Les Ateliers” se basa sobre las actividades siguientes en Buenos Aires:

- Hacer puntos de venta efímeros solamente accesibles durante acontecimientos de venta.
- Vender colecciones efímeras y permanentes en el sitio web
- Establecer una estrategia de crecimiento externo basado en asociaciones con marcas de moda en Buenos Aires

Por lo consiguiente, lo importante será elegir los clientes potenciales y determinar los segmentos correspondientes que tienen una receptividad a las marcas en Buenos Aires.

Objetivos específicos

Incrementar el lujo intermediario como una solución viable en un país donde las importaciones sufren con aranceles importantes.

Gestionar las existencias de una marca sin tienda propia: tener una política de distribución muy organizada con la instalación de una oficina en Buenos Aires.

Encontrar un sistema viable de distribuciones tras socios relevantes para beneficiar de su cadena logística y su imagen de marca.

Incrementar en 55% las utilidades netas en 5 años.

Incrementar la presencia en la industria de la bisutería en 50% en 5 años.

Hacer de “Les Ateliers”, el número 1 de venta online de bisutería en Buenos Aires.

Obtener una tasa anual de rentabilidad sobre la inversión de por lo menos el 15%.

Identificar las áreas críticas del grado del alcance y la sucesión de la gerencia.

Responder apropiadamente y dentro de lo posible a las expectativas de la sociedad.

Cuidar con el medio ambiente para la producción y los medios de venta (transporte etc...)

CAPITULO 2 ANALISIS EN EL ENTORNO INTERNO: LAS MARCAS FRANCESAS DE LUJOS INTERMEDIARIO EN JOYERIA

HISTORIA Y CONCEPTO DE LAS MARCAS

¿Cómo se venden los productos en Francia? 2 ejemplos de marcas precursoras

Desde el principio de los años 2000, marcas pequeñas familiares en París empezaron a conocer un éxito en la ciudad. Este éxito se ha desarrollado en Francia y al extranjero.



*fuente E1 : Sitio Web : <http://www.gagetlou.fr/>

Según el sitio <http://www.gagetlou.fr/cms.php?id cms=162,l> (D1) a marca Gag&Lou, fue creada en 2006 por Agnes, que se inspiró de las creaciones de sus dos hijas Margaux y Laura que vendieron pulseras hechos a mano durante las vacaciones. Tuvo un éxito inmediato en las grandes ciudades en Francia y ahora, Gag&Lou se exporta para vender en los Estados Unidos como Miami o Nueva York. Las primeras colecciones son conocidas por sus pulseras compuesto de hilos de diferentes colores con un motivo al centro.



*fuente E2 : Sitio Web : <http://www.gagetlou.fr/>

El éxito de Gag&Lou puede explicarse por cuatro ejes muy distintos:

- Una estrategia de crecimiento intensivo bajo una penetración de mercado y una estrategia de desarrollo de producto

A lo largo del tiempo, las colecciones Gag&Lou, se encadenaron con frecuencia, con creaciones diferentes a partir de motivos de plata maciza, chapado en oro, piedras semipreciosas, corales, nacres ... Pero también el modelo de inicio, fue reinventado con diferentes materiales y colores. Colecciones con otros modelos fueron creadas con cadenas de plata, encaje de diferentes materiales...

Ahora propone 12 categorías de productos que son anillos, pendientes, collares, juncos, pulseras deslizantes, pulseras con cadena, pulseras anudados, étnicas colecciones, los mosquetones, las colecciones para hombres, para niños y las cadenas simples.

Todas estas creaciones se inspiran de cultura diferente. Por ejemplo, los modelos étnicos se inspiran de ciertos métodos Colombianos. Para hacer las colecciones se inspira del universo marino o por ejemplo de la vela...

La estrategia de crecimiento intensivo tal como definida en la obra de P.Kotler y KL.Keller sobre *Dirección de marketing, 2012 (capítulo 2, P.43; fuente A1)* ha sido un motor en un sistema bien definido. En primer lugar, ha obtenido con las pulseras un éxito y un crecimiento de su participación de mercado en el mercado inicial. Estas pulseras tienen un modo de fabricación barato que le permite a la emprendedora tener precios abordables para la calidad de las piezas añadidas en sus creaciones. Después ha desarrollado sus productos con nuevas gamas de producto (anillos, pendientes ..) en sus mercados actuales.

En el último lugar, ha desarrollado una estrategia de diversificación con nuevos mercados con su expansión en los Estados Unidos y en Europa, pero también con nuevos productos como colecciones efímeras de joyería o piezas para el arte de la mesa y de la casa. Sus nuevas producciones las han permitido también diversificar los segmentos target que no solo son adolescentes, pero también ahora jóvenes mujeres y madres con colecciones más elaboradas.

- Una estrategia de crecimiento externo – Asociaciones

En 2004, la emprendedora añade en sus actividades el diseño de accesorios de moda que le ha permitido crear para las colecciones de marcas de moda como Paul&Joe o Zadig & Voltaire. Además, ha desarrollado alianzas con empresa de venta online como bathroomgraffiti (*Fuente : D2*) o net-à-porter (*Fuente : D3*).

Ahora Gag&Lou tiene una tienda propia en París, pero sus productos se venden en el mundo entero en bisutería, concept store o espacio en centro comercial como “Le Grand Comptoir” o “Club Mónaco” en Canadá por ejemplo (*Fuente D4*). Entonces la marca ha seleccionado un modelo de crecimiento basado en un sistema de venta con asociaciones en el mundo.

La emprendedora ha utilizado el sistema de los piggyback para desarrollarse. Ha aprovechado de la imagen y la reputación de Zadig&Voltaire para extenderse en los Estados Unidos. Ha permitido también a la marca aprovechar del canal de distribución de una marca más poderosas para vender sus productos.

- Una estrategia de comunicación y de venta basada en el digital

El digital es el motor del éxito de Gag& Lou. En efecto, el Social Media y los diferentes soportes web son utilizados para promover sus colecciones como medios de primera importancia. En efecto sus targets son consumidores muy digitalizadas. Además, se asocia con muchas empresas de venta online como *La Redoute (fuente: D5)* o *GaleriaLafayette (fuente : D6)*. Pero la primera fuerza de venta es *su sitio web: <http://www.gagetlou.fr/>* dado que todas las colecciones solo existen en este sitio. Con su estrategia de crecimiento externa ha aprovechado de la cadena logística y la visibilidad de sus socios. Pero con su estrategia de venta digital, puede también atravesar las fronteras y vender en muchos países sin tener que asociarse.

- Productos de lujos intermediarios hecho a mano en Francia

La reputación de Gag&Lou depende de la creatividad de la emprendedora y también de la calidad de sus productos, todos hechos en Francia con materiales de calidad (*fuente : D1*).

Su estrategia de vender productos de calidad superior con precios abordables para la mayoría de la población de clase media y alta en Europa le ha permitido ganar fácilmente cuotas de mercado.

Además, el estilo francés es reconocido en el mundo para ser una garantía de calidad y de creatividad en el sector de la moda. Este elemento cultural ha permitido también a esta pequeña empresa aprovechar de la reputación del país al extranjero.



Fuente E3 : <https://louyetu.fr/> (17/03/2018)

Esta marca es una de la más joven que tiene éxito desde poco en Paris. Fue creada por Camille Riou, apasionada desde niña de joyería según el sitio de la marca (*fuentes D7*). Empezó a fabricar pequeñas piezas en su apartamento y a lo largo del tiempo ha aumentado sus ventas. La marca fue creada hace 3 años.

El concepto de la marca es, una marca de bisutería a precios accesibles (desde 20€) que resisten al cotidiano. En efecto todas las piezas son a mínimo chapado en oro 3 micrómetros lo que asegura un producto de gran calidad y ensamblados a mano en los talleres parisinos de la marca. El éxito de esta marca parisina le permite extenderse en Francia ahora.

- Las razones del éxito de esta marca es su crecimiento intensivo (*fuentes A1*).

La marca ha penetrado su mercado actual con una estrategia de precios que le permite ser competitiva en comparación con las otras bisuterías. Ahora la marca intenta desarrollar nuevos mercados con una extensión geográfica. Por ejemplo, ha abierto en diciembre 2017 una bisutería efímera en la ciudad de Bordeos según el artículo de *Bordeaux Tendances* (*fuentes D8*) del mismo año. Le permitirá también extender su segmento objetivo que es esencialmente parisino.

La marca también renueva sus colecciones muy a menudo lo que le permite tener una ampliación de gustos diferentes y captar nuevos segmentos como mujeres mayores. Para su estrategia de desarrollo de producto propone también combinaciones de productos para responder al deseo de los consumidores de elegir y hacerse una pieza única.

Lou.Yetu basa su estrategia de crecimiento externo, haciendo acontecimientos efímeros y colecciones cada vez novadoras.

En efecto la marca intenta a crecer creando pop up store. Para una empresa tener un pop up store es una manera de organizar un evento de venta efímera, muy relajado en las redes sociales.

La novedad y la exclusividad de sus colecciones que no se pueden encontrar físicamente en cualquier lugar permiten entonces aumentar su participación al mercado.

- Una estrategia de comunicación basada en el digital

Según una entrevista de Camille, parecida en www.lefashionpost.com de 2016 (*fuentes D9*) con un día sin publicación en Instagram, la marca pierde 20% de su volumen de negocio mientras que cuando publica varias publicaciones en esta red puede generar hasta 10% de su volumen de negocio del día. Por lo consiguiente, Facebook y Instagram constituyen su principal fuente de comunicación.

Sin el digital este tipo de marca no se puede alcanzar a desarrollar con sus consumidores también. Todos los acontecimientos que organiza la marca son divulgados en las redes para compartir la experiencia de venta y las opiniones de los consumidores actuales y potenciales sobre los productos.

El sitio de la marca representa su primera fuente de ingresos. Este sitio reagrupa las colecciones permanentes, efímeras, las que pueden ser personalizadas o combinadas y todas las noticias sobre la marca. Entonces este sitio es la herramienta principal del negocio de LouYetu .

Para concluir, estas dos marcas ponen de relieve una estrategia de desarrollo propia de muchos creadores nuevos en Francia. Nos permitirá aclarar sobre las especificaciones de estos tipos de marcas para su implementación en Buenos Aires.

ANÁLISIS EXTERNA E INTERNA DE LAS MARCAS..... 10

Entorno macro y micro económico11

Macro entorno

En función del estado de desarrollo de estas empresas, empiezan a tener éxito en Francia antes de desarrollarse en la Unión Europea. Ahora el entorno mundial no representa la mayoría de sus ventas, pero empiezan a vender en la Unión Europea lo que será el entorno externo inicial para hacer un análisis PESTLE relevante.

- Política

La Unión Europea representa un conjunto de países agrupados dado una larga historia de políticas comunes. Ahora reagrupa 28 (27) estados arreglados con leyes supranacionales y nacionales. La Unión Europea tiene muchas políticas comunes como la política agricultura común, por ejemplo, pero falta ahora ciertas políticas como reglas sociales para administrar la zona de manera colectiva.

Políticamente ahora, Europa conoce grandes crisis que tardan en ser arregladas de manera comunes. La salida del Reino Unido fragiliza la unión porque tiene que reinventar todo su relación comercial y política con este país. Esta fractura tendrá muchas consecuencias en las leyes como las reglas financieras dado que London es un centro financiero importante. Impacta también en las leyes de implementaciones de empresas europeas en el suelo británico y lo reverso. La política migratoria en Europa ha revelado que la Unión tiene pena en encontrar una solución común a la llegada de migrantes en el suelo europeo y para la financiación de infraestructuras de acogida. Además, el motor de la unión franco-alemán es bloqueado por los problemas de cohesión en Alemania lo que implica también políticas de gestión de crisis improductivas.

Entonces la Unión Europea tiene ahora problemas políticos que pueden ahora constituir una amenaza para su supervivencia. En este contexto político, las leyes pueden cambiar muy rápidamente en materia de política fiscal, monetaria.

- Económico

Joseph Stiglitz publicó en el 30 diciembre 2016 (*fuentes D10*) un artículo en la revista *Fortune* en la cual ha expresado un pensamiento muy pesimista en el futuro de la Unión Europea y sobretodo de la moneda única. Según el economista la política de austeridad como respuesta a la crisis de 2008 ha sido un fracaso porque no ha aportado el crecimiento esperado. Ahora para el economista el futuro puede ser con un cambio radical en la política de austeridad o el fin de la moneda única.

Según el informe de la OCDE de 2016, (*read.oecd-ilibrary.org, P.20, fuente D11*) el PIB progresa de 1,9% en 2017 en volumen en 2016 pero lentamente en comparación con las cifras de 2015 (+2,3% en 2015). Entonces, la Unión Europea conoce un crecimiento, pero moderado en comparación con otros países del G20. Sigue existiendo muchas disparidades en estándar de poder adquisitivo. Los estados del norte de Europa tienen un poder superior a la media mundial mientras que es inferior en los países del sur y del este. Por ejemplo, en Bulgaria es dos veces más débil que en la Unión Europea.

La tasa de desempleo es de 8,6% en la UE pero depende del contexto económico del estado. Por ejemplo, en Grecia la tasa de desempleo es de 19% mientras que es 5% en Alemania o República Checa. (*read.oecd-ilibrary.org, P.21-22, fuente D11*)

Entonces las cifras económicas demuestran una disparidad entre el norte y el sur que ha aumentado por la crisis. La Unión Europea es en una fase de desaceleración económica.

- Social

El índice de desarrollo humano de 2016, según un informe anual de la PNUD de 2017 (*fuentes D12*) muestra que la Unión Europea reagrupa países desarrollados. Los países más elevados son los países nórdicos como Noruega (0,949) o Alemania (0,926). Los países menos desarrollados son Rumania con un índice de 0,802. Entonces, los ciudadanos de la Unión Europea tienen una buena calidad de vida, un acceso fácil a la educación y a los servicios de salud...

Según el informe de Eurostat del 10 julio 2017 (<http://ec.europa.eu/>, *fuentes D13*) sobre los factores sociales, la demografía Europa refleja este desarrollo humano. La esperanza de vida es de 83,3 años para mujeres y 77,9 años para hombres. La población de la UE está en alta también según este estudio, pasado en 512 millones de habitantes. Este aumento es generado por los flujos de migrantes que llegan a Europa cada año. Al contrario, dentro de la Unión Europea, según un estudio de la OCDE publicado en 2018, P.45 (<http://www.oecd.org/>, *fuentes D14*) la mano de obra en la Unión Europea no se mueve mucho dado las diferencias culturales y lingüísticas en la unión. Pero también por culpa de una falta de armonización en las políticas sociales entre los países.

Desde la crisis de 2008, el consumo en la Unión Europea ha bajado mucho. Pero ahora, el poder adquisitivo de los ciudadanos europeos y el gasto del consumo han aumentado desde el año 2014. Entonces, los ciudadanos europeos tienen una tendencia al consumo fuerte dado su poder adquisitivo. (*Ver Anexo 1, fuentes D15*).

- Tecnología

Según un informe de la INSEE del 4 de mayo 2018 (www.insee.fr, *fuentes D16*) 87% de los europeos (UE 28 desde 16 hasta 74 años) tienen acceso a internet según la INSEE contra 60% en 2007. Los países más conectados son los Países Bajos, el Dinamarca, Luxemburgo, y Suecia. Los países que tienen retraso en este eje son

Italia, los países de los Balcanes y Gurecia. Por lo consiguiente, la Unión Europa es un área muy conectado y al corriente de las nuevas tecnologías en materia digitales. La Unión Europa ha desarrollado proyectos comunes tecnológicos fomentando los países en invertir más de 3% de sus GDP en la investigación y el desarrollo. Según un comunicado de prensa del 11 de diciembre 2013 (http://europa.eu/rapid/press-release_fuente:D17) ,en enero 2014, la Unión Europa ha lanzado un programa “Horizon 2020” de 80 mil millones de euros para financiar la innovación en el ámbito científico, industrial y los grandes desafíos sociales como el medio ambiente, la alimentación o los transportes.

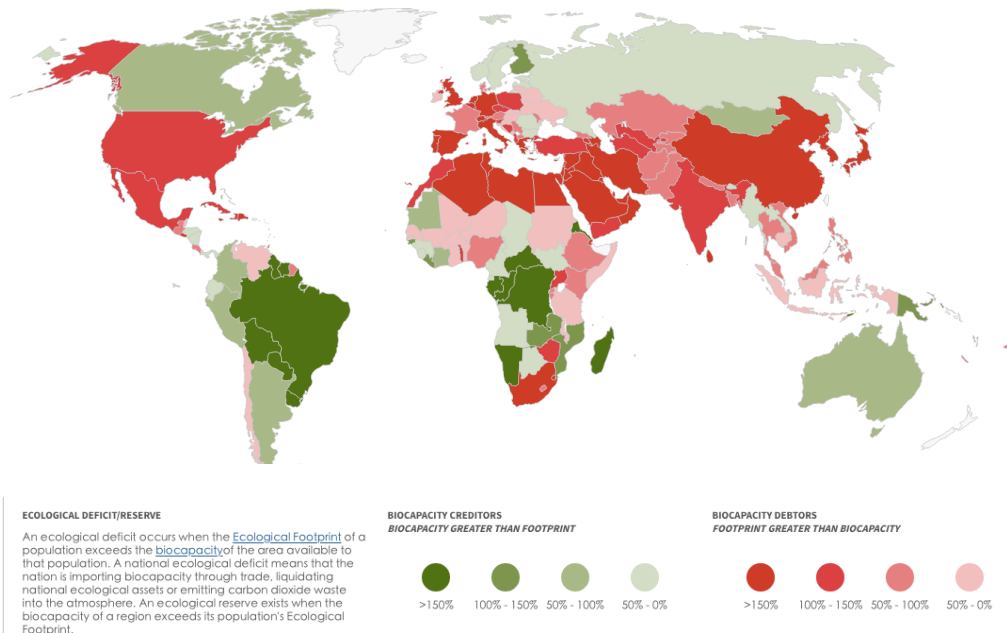
El entorno europeo es muy activo en el desarrollo tecnológico y la Unión Europa permite también crear grandes proyectos innovadores que pueden competir al nivel mundial con grandes influidores tecnológicos como los Estados Unidos.

- Ecológico

La Unión Europa ha desarrollado reglas para proteger el medio ambiente. Pese a estas reglas, Global Footprint Network ha publicado un [informe](#) en 2017 sobre el déficit ecológico de cada región del mundo. La mayoría de los países de la Unión Europa son deudores es decir que consumen más que lo que su biodiversidad le permite.

Dado que la unión Europa hace parte de un viejo continente que ha conocido una revolución industrial muy contaminante, se ve claramente que su modo de consumo ha contaminado el espacio. Por lo consiguiente, las políticas Europas y nacionales ahora intentan corregir este defecto implicando a todos los miembros.

La mente de los ciudadanos europeos ha cambiado mucho frente a las problemáticas del medio ambiente. Representa una de las áreas más activa al nivel mundial en los acuerdos para proteger el medio ambiente. Países como Suecia o Finlandia son modelos en su modo de consumo porque tienen políticas ecológicas y han desarrollado nuevas tecnologías que le permiten no ser países deudores.



*fuente D18 : sitio Gobal Footprint(23/03/18)

- Legal

Las leyes Europeas adquieren cada vez más importancia y influyen fuertemente las leyes de cada estado. Con el mercado único, la unión Europa ha simplificado todo el proceso de intercambios comerciales. Basadas en una ideología liberal, las leyes han participado en reforzar los flujos comerciales, de humanos y de ideas dentro de la unión. La Oficina de la Unión Europea para la propiedad intelectual (EUIPO) ha sido creada en 1994 para garantizar los derechos de las marcas, diseños y modelos de la UE. Colaborando con las oficinas nacionales, EUIPO ha creado una red Europa de protección de la propiedad intelectual dentro de la unión. Entonces la Unión Europa tiene sistemas legales fuertes para proteger los creadores.

Todo el aspecto legal en la Unión Europa depende de la convergencia de las instituciones legales de los Estados. En este sentido, las leyes son sometidas a la voluntad de cada estado y solo se puede arreglar problemas de divergencias legales con las instituciones Europeas como la comisión Europa y el parlamento. Por lo consiguiente, la Unión Europa puede ser muy larga a tomar decisiones dado su modo de funcionamiento. Por ejemplo, ahora hay un gran debate sobre la regulación de las empresas del numérico que aprovechan de las disparidades de las leyes en Europa para hacer optimización fiscal. La Unión Europa quiere imponer una tasa Europa a estas empresas.

Micro entorno

- Proveedores

Las mayoristas que proporcionan los metales de base como el chapado de oro son muy numerosas en todo el mundo entonces su poder en el negocio es débil. La empresa Cookson-CLAL (<https://www.cookson-clal.com/>) por ejemplo fue creada en 1834 en Paris. Ahora trabaja con más de 200 joyeros en todo el mundo. Asociada con el primer proveedor europeo de metales preciosos y semipreciosos Heimerle y Meule (<http://www.heimerle-meule.com/>), representa una empresa de más de 1000 salariables en 7 países europeos diferentes. Los proveedores de piedras son numerosos también, pero la calidad de sus piedras es un factor muy decisivo que puede darles más importancia en los negocios. Las piedras constituyen un elemento decisivo para el precio de cada creación.

- Productos sustitutos

Los productos de joyería tienen un poder débil en la negociación por culpa de sus precios. Las mujeres que consumen joyería no van muy a menudo consumir un producto con una calidad inferior. Al reverso las que van a comprar joyería en Gag&Lou no pueden consumir joyería de alta gama por culpa de sus precios. La verdadera amenaza es la joyería de gama baja que es más barata que la del lujo intermediario.

- Los Clientes

Los clientes constituyen una gran fuerza en el negocio. En efecto son clientes que quieren participar, compartir su experiencia de compra. Además, estas marcas como Lou Yetu o Gag&Lou intentan ofrecer a estos clientes una experiencia, un servicio durante el momento de la compra. Este tipo de empresa también cuenta mucho sobre la boca a boca de su prestación y sobre la calidad de sus productos. Entonces tiene que responder a cada exigencia de los clientes.

- **Nuevos Entrados**

Los nuevos entrados representan una fuerza muy poderosa para esas marcas en Francia. Dado que su modo de funcionamiento es basado en la innovación permanente, los nuevos entrados pueden aportar nuevos sistemas de negocios exitosos, creación muy original y alterar el mercado.

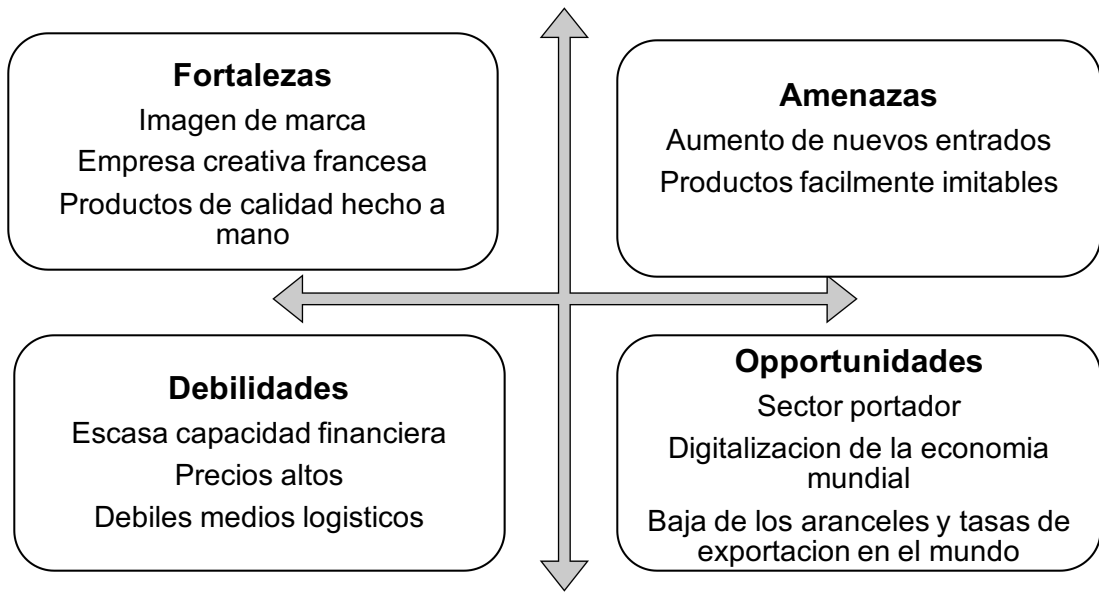
Dado que este sector crece ahora en Europa llama la atención de muchos creadores y le da la gana de lanzarse su propio negocio sobre modelo similares.

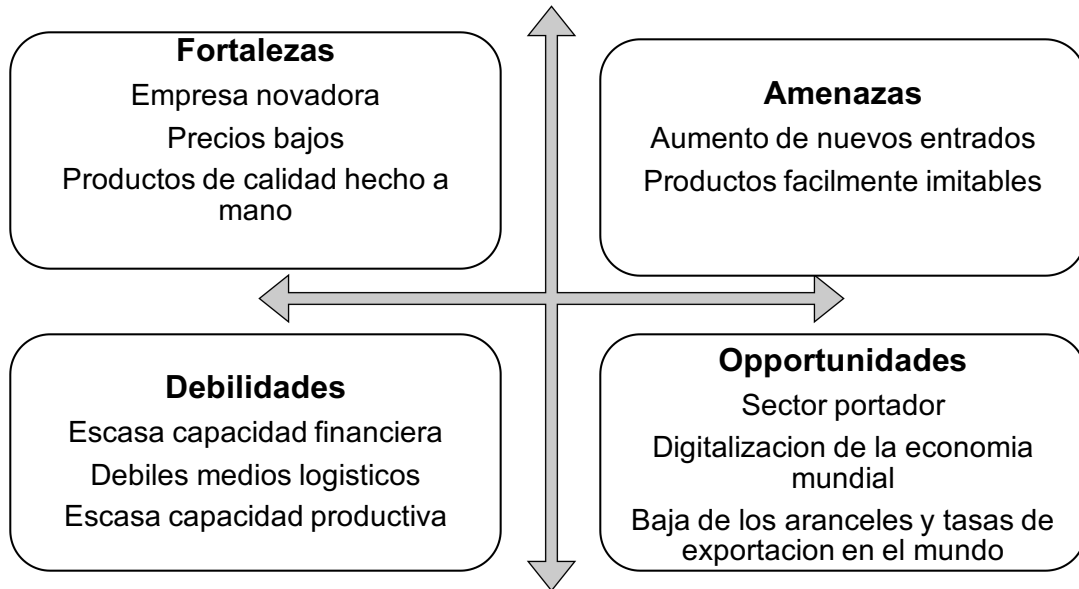
- **Competencia**

Ahora el mercado es bastante concentrado porque no existe muchos creadores de joyería de lujo intermediario. Pero esta tendencia muy francesa puede crecer lo que puede conducir a fragmentar el mercado. Las empresas serán obligadas de encontrar más difícilmente su lugar en este mercado con ventajas competitivas. Entonces, ahora la competencia no representa un gran poder en el negocio, pero dado la conjuntura y el éxito de este sector se va a crecer muy fuertemente.

FODA.....12

Gag & Lou®

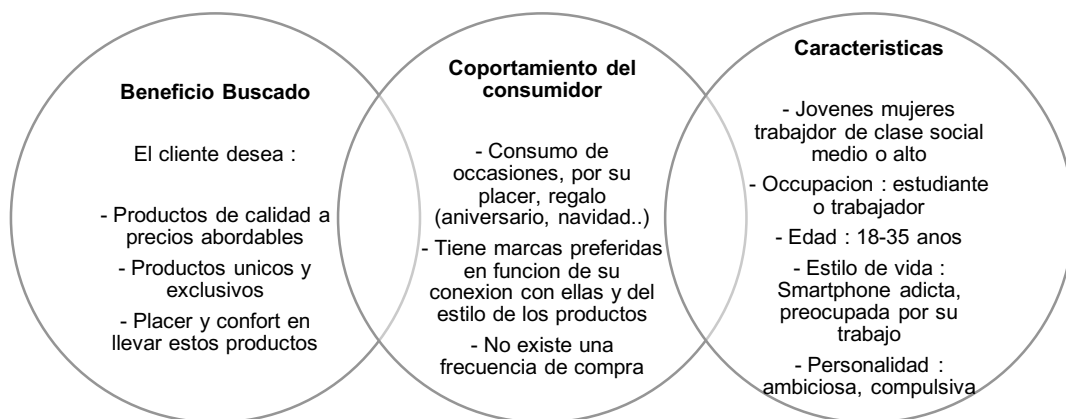




*fuente : E1, E2 y elaboración propia

SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO 13

Criterios de segmentación



*fuente :elaboracion propia

El mercado objetivo francés

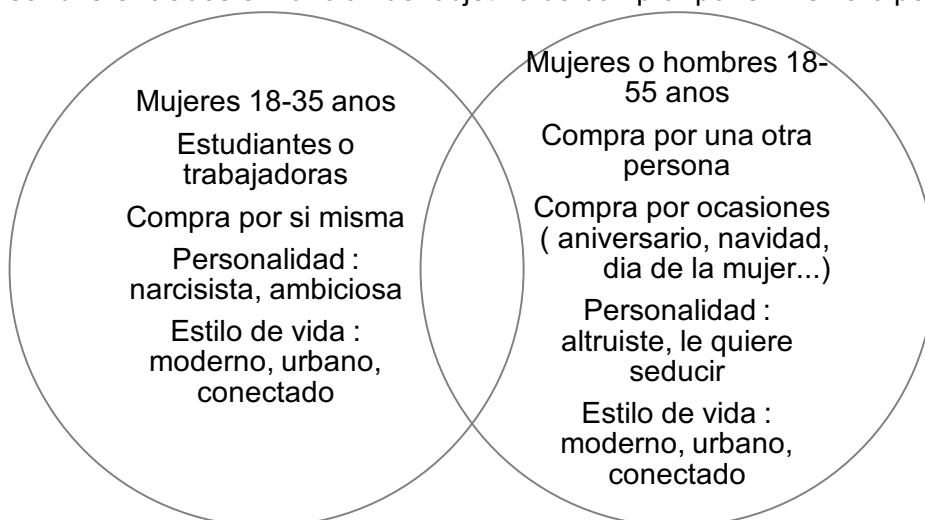
Según las cifras francesas de la INSEE de 2018, las mujeres de 18-40 años representan sobre un total de 65 018 096 ciudadanos, 8 965 654 personas (13,8% de la población)(ver Anexo 2). Este segmento consume por ocasiones y a veces de manera compulsiva. Entonces es muy difícil valorar la frecuencia de compra. Este mercado se va a crecer dado el aumento constante de la población francesa y Europa. En la Unión Europea, las mujeres representan 253 millones de personas dado las cifras de Eurostat en 2014 (ver Anexo 3). La mayoría se encuentran en la población activa. El segmento objetivo representa a la mitad aproximativamente de esta población activa.

Dentro de estos criterios demográficos, este segmento representa mujeres que viven en zonas urbanas, de clase social medio o alto. Son generaciones conectadas y muy sensibles a las tendencias y las modas en Europa.

A este segmento, tenemos que añadir las personas que consumen este producto para regalar a una otra persona. Este tipo de segmento puede incluir los hombres desde 18-65 años que regalan a su novia, esposa o miembro de su familia. Puede también representar las hijas, hermanas o madres que hacen un regalo a una otra mujer. Este segmento objetivo representa una pequeña parte del mercado objetivo de las marcas que compra una vez en el año por ocasión como la Navidad o el aniversario. Representan hombres o mujeres entre 18 – 65 años urbanos y modernos.

Estrategia de cobertura de segmentos

Estas marcas tienen en su mercado objetivo dos segmentos distintos que pueden ser diferenciados en función del objetivo de compra: por sí misma o por otro.



**fuente : elaboración propia*

Criterios de segmentación y selección del mercado

- Posicionamiento

En materia de posicionamiento, podemos determinar tres tipos de mercados muy distintos en función del precio y de la calidad del producto. Las grandes marcas de lujos que hacen joyería como Mauboussin por ejemplo que tienen precios altos y productos muy sofisticados. Estos tipos de marcas tienen una capacidad creativa moderada porque ya tienen una imagen de marca bien desarrollada entonces sus productos tienen que responder a las expectativas de sus consumidores antiguos también. Los productos como los de H&M no son de buena calidad, pero tienen la ventaja de ser muy baratos. Al final, las marcas objetivas han desarrollado una ventaja competitiva gracias a sus competencias creativas y un precio moderado en comparación con las grandes marcas Europeas de joyería.

- Mapping de posicionamiento



**fuente : elaboración propia*

Para concluir sobre estas marcas, el análisis de sus mercados nos revela similitudes y puntos en comunes en Europa. Además, sus estrategias de desarrollo se basan en los mismos básicos. Estas informaciones nos darán pistas para exportar el modelo en otro país, como Argentina.

CAPITULO 3 INVESTIGACION EN EL MERCADO DE ARGENTINA

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO MACRO ECONÓMICO

Factores Políticos: ¿Tras una apertura de la economía?

Argentina es una república federal basada en una democracia parlamentaria. Ahora el presidente elegido es Mauricio Macri, uno de los fundadores del partido Compromiso para el cambio. Fue elegido en diciembre 2015 y anuncio reformas importantes de la economía que contrarrestaron con la política de la última presidencia de Kirchner. Una de las primeras fue de eliminar los controles de tasas y capital para llamar a inversiones en el suelo argentino. Además, organizo un foro con directores de empresas extranjeras para atraer inversionistas. Otra reforma del presidente fue de cancelar las subvenciones al consumo energético para reducir el déficit lo que conlleva con un aumento del consumo del gas. Además, Mauricio Macri intento a aumentar la posición de Argentina en el mercado financiero mundial y aumentar sus exportaciones agrícolas.

Ahora, los desafíos políticos del presidente son de liberar una economía que ha funcionado muchos años con fuertes regulaciones, un proteccionismo comercial, altos impuestos y una inflación galopante. La política liberal de Macri representa entonces un giro radical en la historia de la política del país.

Factores Económicos

Argentina es la tercera economía de América latina, pero está ahora en recesión económica. Según los datos del banco mundial, en 2016, el crecimiento anual es de -1,8% (*ver Anexo 4, fuente D19*). Se puede observar también que la inflación se ha intensificado en los últimos períodos, alcanzando un 40,1% del PBI. Entonces, Argentina hace parte de los países en 2016 con el índice de inflación más grande en el mundo. En 2017, el crecimiento ha sido de 1,9% (*fuente : www.focus-economics.com D20*)

Argentina tiene un fuerte potencial agrícola, energética y minerales pero su saldo comercial resulta un desequilibrio entre las exportaciones y importaciones del país : -5,4% en 2016 según los datos del banco mundial en comparación con 2010. En comparación en 2017, ha bajado hasta 8,5%. La economía sufre de la inestabilidad de los precios de materias primas en el mercado mundial porque es un exportador de soja y maíz principalmente. En 2016, la producción agrícola representa a 6% del PIB argentino en 2016 y su peso en la economía se va disminuyendo.

El sector industrial contribuye a 22% del PIB en 2016 y representa un cuarto de la población activa y conoce entonces una deceleración frente a los años anteriores (2010 : 25%)

Según los datos del banco mundial, el sector terciario es un sector que ha crecido mucho desde los años 2000. En efecto represento 56% del PIB en los años 90 y 67% en 2017. Emplea a los tres cuartos de la población activa en los sectores de los software, turismo, telefonía y TIC principalmente. Entonces es un sector en plena expansión en Argentina.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (*ver Anexo 5, fuente D21*), la tasa de desempleo subió a 9,2% en el principio de 2017 en comparación con el año pasado . Por otra parte, las cifras de la subocupación muestran una

desaceleración de 9,9% con el año pasado. Estas cifras son consecuencias de un estancamiento de la economía argentina.

Factores sociales y demográficos

Argentina es un país de 43,4 millones de habitantes en lo cual Buenos Aires y sus afueras reagrupan un tercero de la población. Es la décima ciudad en el mundo por su número de habitantes.

El índice de alfabetización es de 97,9% y el índice de desarrollo humano es de 0,827 (el segundo país de América Latina). Entonces Argentina es uno de los países más desarrollado del continente latinoamericano con una población que tiene acceso a muchos servicios de salud, protección y educación.

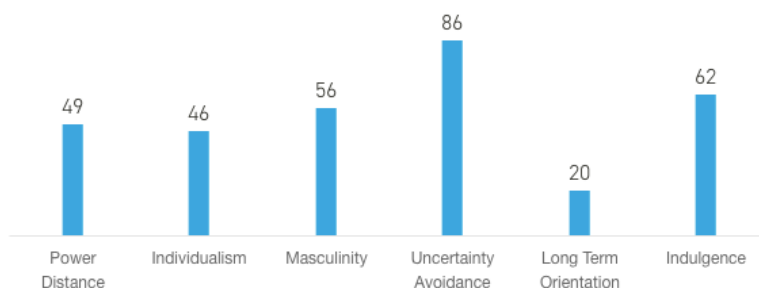
La esperanza de vida por lo consiguiente ha aumentado desde los años 90, pasando de 72 años a 76 en 2016 (*fuentes: banco mundial, fuente D19*). Por otra parte, la tasa de natalidad ha pasado de 3 en los años 90 a 2,3 en 2016. Entonces se pone en marcha un envejecimiento de la población argentina.

En 2016, los argentinos viviendo bajo el umbral de pobreza mundial representan a 30,3% de la población. Entonces, pese a un índice de desarrollo humano bueno, sigue existiendo una gran disparidad entre las clases altas y bajas que crece a lo largo del tiempo.

La obra de Hofstede Culture and Organizations: International Studies of Management & Organization, 1980, (*fuentes: A2, sitio web referente: hofstede-insights.com*) nos permite hacer un análisis de los factores culturales de la sociedad Argentina ahora. Argentina tiene una nota de 86 a propósito de su evasión a la incertidumbre. Esta nota muestra un fuerte deseo de la población argentina en arreglar su sistema legal para ordenar su vida. Eso es también la culpa de una sociedad donde hay un mercado negro desarrollado y una economía paralela. Por lo consiguiente, la sociedad argentina duda en su futuro y esta aseidada se traduce por la necesidad de tener reglas bien definidas.

Argentina tiene también una marca de 62 por el factor de la indulgencia. Significa que es una sociedad que expresa una fuerte voluntad para realizar sus deseos. Es la marca de una sociedad optimista.

En último lugar, el factor de la masculinidad es muy alto también en Argentina lo que refleja una sociedad más masculina el desarrollo personal. Muestra también que la sociedad es guiada por la competición, el deseo del éxito con un ganador y un perdedor.



*fuente : www.hofstede-insights.com , B2

Factores Tecnológicos: sociedades conectadas

Según la Camara Argentina de Comercio Electronico (cace.org.ar/estadísticas, fuente D22), la facturación del comercio digital creció de 52% en 2017 en comparación con 2012 en Argentina. En 2017, 92% del total de las ventas online se hace bajo tarjeta de crédito.

La sociedad argentina es muy bien conectada sobre todo en Buenos Aires donde podemos encontrar la Wifi en toda la ciudad. El crecimiento de usuarios de Internet se va aumentando porque pasa de 7,6 millones en 2004 a 32,2 en 2014. Una empresa en el comercio digital sobre 3 tiene un sitio móvil también. Entonces el sector digital está en plena ascensión en este país. La tendencia de incorporar Internet en las vidas de los consumidores aumenta y se hace cada vez más habitual y necesaria.

Factores Ambientales

Argentina tiene muchos recursos naturales en su suelo. Según el estudio de [GlobalFootprint Network](#) (fuente D18), Argentina tiene una buena biocapacidad total, o sea que tiene 250 M-1B global hectáreas de tierra disponible para producir recursos o absorber desechos carbón tóxicos. Ahora es un acreedor en materia de biocapacidad es decir que la huella ecológica de Argentina no excede su biocapacidad.

Las mayorías problemáticas ambientales en Argentina son la pérdida de espacio agrícola y la contaminación del medio ambiente en lagos, ríos...El suelo sufre de la erosión, la salinización y de la deforestación. Además, con la cultura intensiva agrícola, al uso de los plaguicidas pone el problema de la contaminación de los suelos. La contaminación del aire también es un problema dado el rechazo de gases de efecto invernadero de las industrias.

Entonces, Argentina tiene grandes recursos, pero explotan ahora sus recursos de manera intensiva y produce mucha contaminación que puede constituir en el futuro un gran problema ambiental.

Legislaciones, normas y instancias responsables de las importaciones

Sobre el tema de los derechos de los emprendedores, Argentina reconoce la importancia de proteger la propiedad intelectual: patentes, marca imagen, copyright y diseño industrial. Argentina es un miembro de numerosos negocios para los derechos de la propiedad intelectual: WIPO (1996), The Rome Convention, The Universal Copyright Convention, The Paris Act (1971).

Con las nuevas elecciones del presidente Macri, Argentina ha liberalizado sus modelos de aranceles, con el Decreto 117 que elimino el arancel de 12% para la importación de componentes y de 35% para la importación de notebooks, tabletas y computadoras. Este decreto entro de vigente en abril 2018. Entonces, el gobierno intenta de abrir la economía argentina lo que se traduce por un bajo de las tasas a la importación.

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO MICRO ECONÓMICO

Fuerzas de Porter

Estas fuerzas externas influyen de manera importante en las actividades de marketing de la empresa. Podemos de vez en cuando influir en ellas : se puede ejercer presión sobre intermediarios o proveedores por ejemplo. En nuestro caso, será importante estudiar estas fuerzas en el mercado y en el cibermercado. En efecto dado que las estrategias de crecimiento de las marcas de “Les Ateliers” son basadas en el digital, sus principales competidores pueden ser localizados en el cibermercado.

Micro entorno

- Competidores directos y potenciales

P.Kotler y KL.Keller en la obra *Dirección de marketing*,2012,P.11 (fuente B1),P hacen una definición de la competencia como : “*La competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar.*” Entonces para ellos la competencia reagrupe también los nuevos entrados como las empresas ya implementada en el mercado. En nuestro caso, esta categoría se revela importante dado la estrategia externa de crecimiento de las marcas francesas basado en asociaciones. En efecto, estos competidores pueden presentarse como socios para la implementación de la marca también y no solo competidores.

El mercado de la bisutería y de la joyería en Buenos Aires es muy diverso. Por eso, hemos hecho una clasificación para encontrar similitudes entre los competidores y determinar grupos distintos de influencia.

Nombre de la empresa	Typo de compra	Fuerza en el negocio	Grupo
Isadora	Online y tiendas	Serio	A
mercado libre	Online	Débil	C
TodoModa	Online y tiendas	Serio	A
Paw Accesorios	Online	Serio	A
La Joyeria	Online y tienda	Serio	A
Homero	Online y tiendas	Moderado	B
Zagatto Joyas	Online y tienda	Débil	C
Maruki	Online y tienda	Débil	C
Buontiempo joyas	Online y tienda	Débil	C
Abba Joyas	Online y tienda	Serio	A
Fahoma	Tienda	Débil	C
PAOGI	Tienda	Moderado	B
Innova	Tienda	Débil	C
Santino Joyeros	Tienda	Débil	C
Danfer	Tienda	Moderado	B
Testorelli	Tienda	Moderado	B
Joyeria Papazian	Tienda	Débil	C

--	--	--	--

*fuente : elaboración propia

Grupo A

Los competidores del grupo A tienen un gran poder en la negociación. Representan empresas con precios más baratos que las marcas de “Les Ateliers” y con un estilo similar. Los únicos puntos débiles son que tienen una calidad del producto inferior y que el servicio durante la experiencia de compra es de baja calidad (tiendas y entrega sin servicio adicional). Este grupo reagrupa también grandes estructuras como pequeñas bisuterías independiente en Buenos Aires. Sea que sea nuevos entrados o antiguos jugadores en el mercado, este grupo puede claramente representar también un socio para “Les Ateliers” en su estrategia de crecimiento externo. Este co-branding permitirá también a “Les Ateliers” de encontrar un canal de distribución fiable para su implementación en Buenos Aires. El riesgo es de considerar la calidad de sus productos para no crear un efecto inverso en la mente del cliente meta : asociarse con marcas de calidad inferior que conlleva a un posicionamiento de baja calidad.

Grupo B

Representan a competidores que tienen un poder moderado en el negocio para influir en el mercado. En primer lugar es porque tienen un precio más elevado que las marcas de “Les Ateliers” porque pertenecen al entorno del lujo. Pueden ser también revendedor de grandes marcas en Buenos Aires como Testorelli que revende creaciones de Cartier o Chopard. Estas empresas cuidan con la calidad de su prestación como la del producto. Prefieren generalmente la venta directa en tiendas como muestra de su posición de alta gama en el mercado. No todas estas empresas pueden representar un futuro socio en el mercado y una acción de marketing común puede ser complicada en función del segmento objetivo de estas empresas.

Grupo C

Este grupo representa a las bisuterías o joyerías que no tienen un poder importante en nuestro mercado. En efecto no venden productos del mismo estilo o no tienen una buena calidad en la prestación del servicio. Reagrupa empresas que no pueden ser un socio en el futuro.

- Los proveedores

Los proveedores son directamente las marcas francesas que quieren vender en nuestro sitio, participar a los acontecimientos y organizar ventas efímeras de colecciones efímeras con “Les Ateliers”. Tienen un poder importante en el negocio porque ya están funcionando en Francia y Europa (en el mundo para Gag&Lou). “Les Ateliers” les permite acceder al mercado de América latina pero ya conocen un éxito en otro continente. El punto clave en los negocios con estas marcas serán la logística de sus productos para la implementación en Buenos Aires y los acontecimientos de venta.

- El cliente

El cliente tiene el poder más fuerte en el negocio. En efecto, las marcas de “Les Ateliers” han aprovechado del efecto boca a boca, de una generación de mujeres que comparten muchos en las redes sociales su experiencia de compra. Muchas mujeres se han convertido en embajadoras de las marcas francesas de esta manera.

Este enfoque tiene que ser reproducido en Buenos Aires para que el proyecto conoce un éxito, o sea responder a las expectativas de las argentinas vendiendo productos franceses. En cuanto al servicio, tiene que ser ejemplar para generar este grupo de clientes leales.

- Productos sustitutos

Los mercados intermediarios o productos que pueden sustituirse a las ventas de “Les Ateliers” son las mayoristas que venden piezas para crear joyas. Ahora representan un mercado muy fragmentado porque existen muchos mayoristas de Joyas en el continente. Por lo consiguiente representan una fuerza débil en el negocio. Además, son empresas pocas digitalizadas y que tienen una prestación de servicio y productos de menor calidad. Su ventaja competitiva es el precio que es mucho más inferior en el mercado.

Perspectivas del mercado del lujo intermediario

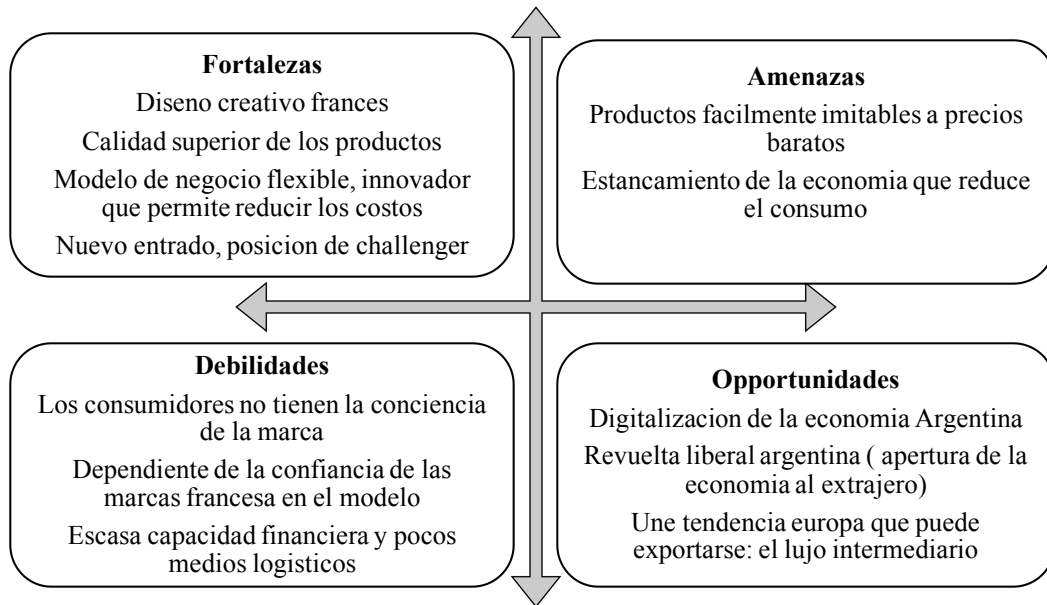
El lujo intermediario nace de una transformación del lujo en su misma esencia. Dana Thomas en su obra How Luxury Lost its Luster 1, 2007 (*fuentes B3*) trata de este cambio como un efecto de la democratización del lujo en nuestras sociedades. El lujo que era un sector destinado a las elites y a la monarquía ahora llama también a las clases inferiores y se ha convertido en un consumo de masa. Otro cambio para ella es la manera de crear que era como un conjunto de ideas del creador destinado al comprador antes, y que ahora es conducida por reportes y marketing estudios. Además, los centros del lujo como Paris y Nueva York están perdiendo de su importancia con la globalización. Otros centros han sido abiertos en todo el mundo como Moscow, Tokyo o Shanghai. El consumo del lujo ha aumentado para ella porque el lujo se ha convertido en un lujo más accesible, utilizando cadenas de producción con productos más baratos mientras talleres y artesanos.

Entonces todos estos cambios para ella reflejan un profundo cambio del lujo ahora y nuevos modos de consumo. El lujo intermediario es una consecuencia de estos cambios como un consumo más caro, una calidad superior y una creativa que le permite obtener productos exclusivos. En efecto, toda la parte creativa es también generada por estudios marketing que muestra cuales son las colecciones que conocen un éxito. La creatividad es ahora influenciada por estos estudios. La vulgarización de ciertos métodos de producción, la globalización y el aumento de los intercambios han permitido de encontrar productos de mejor calidad a un precio más justo y adaptar su cadena de producción.

El lujo intermediario tiene entonces un futuro en país como Argentina. En efecto puede llamar a una clase media y alta que ya existe en Buenos Aires. Dado el cambio en la mente del consumidor moderno, que ve el lujo como algo accesible y no reservado a una elite, el consumo va a crecer en este sector.

ANÁLISIS INTERNA

FODA



CONCLUSIONES

Definición de los requerimientos necesarios para el éxito

En primer lugar, dado que el cliente representa una parte muy fuerte en este negocio, tenemos que descifrar las necesidades, deseos y forma de demanda del futuro consumidor en Buenos Aires. En efecto el mercado del lujo como otro sector ha conocido también un cambio en su esencia porque ahora es el consumidor que es al centro del negocio. Estamos en una economía de la oferta dependiente de los gustos o preferencias del cliente final.

Conociendo estos gustos, nuestras marcas francesas para adaptarse se han enfocado sobre la creación de una "Love Brand". Las "Love Brand" son marcas que han desarrollado una relación con su consumidor que puede ser considerada como amorosa. Esta relación permite crear embajadoras de la marca, hacer funcionando el boca a boca y construir una real conciencia de la marca.

En materia logística y gestión del negocio, la implementación necesitara poner en marcha una estrategia de penetración del mercado y de desarrollo de producto. Entonces será necesario desarrollar un plan de acción insistiendo sobre la política de la logística.

Comparación con el entorno franceses : ¿convergencia o divergencia?

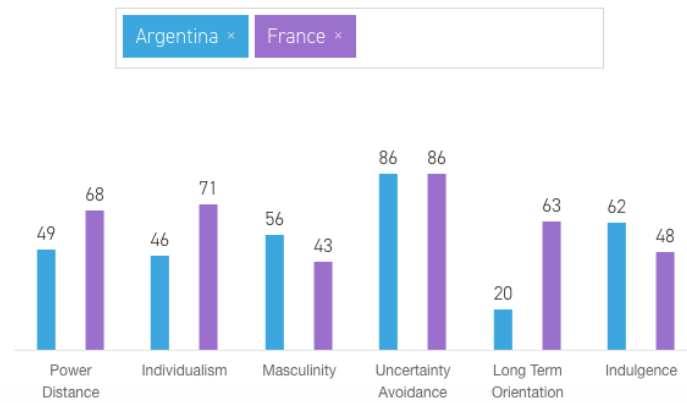
Según el estudio de Hofstede, en su sitio (fuente B2, hofstede-insights.com) podemos comparar Francia y Argentina para tener una idea de los principales puntos de convergencia y divergencia necesario para implementarse en Buenos Aires.

COUNTRY COMPARISON

Select one or several countries in the menu below to see the values for the 6 dimensions.

To compare your personal preferences to the scores of a country get the *Culture*

Compass™ from our store.



*fuente : www.hofstede-insights.com

Este estudio muestra que Francia y Argentina tienen similitudes como la evasión a la incertidumbre. Entonces son dos sociedades que se sienten amenazadas por situaciones probables que pueden ocurrir y que quieren reglas y normas para asegurar el buen funcionamiento de su sistema social. Además, son sociedades que conocen una historia común dado que los Argentinos son descendientes de poblaciones Europeas como españoles o italianos. Esta historia marca también la mente y las costumbres en una sociedad. Sus modos de consumo y sus visiones del mundo tienen puntos comunes. Son sociedades más individualistas y culturalmente cercas.

Pero este estudio muestra también divergencia entre estas dos sociedades. En Francia la distancia al poder es más desarrollada que en Argentina. Eso significa que en Francia la noción de jerarquía es más aceptada que en Argentina. Al reverso, significa que la sociedad argentina lucha mucho más para tener derechos iguales. Una gran oposición en estas dos sociedades es la orientación a largo plazo. Argentina es una sociedad más dudosa que Francia a propósito de su futuro dado que tiene una marca muy baja. En final, el mercado argentino tiene un cierto retraso en comparación con Francia en materia digital. En efecto, según la INSEE, 86% de los hogares franceses tienen internet contra 70,2% según el banco mundial.

CAPITULO 4 ESTRATEGIA DE DESARROLLAMIENTO	30
MISIÓN VISIÓN Y VALORES DE “LES ATELIERS”	31

Los valores de “Les Ateliers”

Estos valores representan el proyecto de creación de artesano con 3 ejes principales.

- La proximidad con el cliente

Estas marcas de joyería se desarrollaron porque tratan de construir una relación fuerte con sus clientes tras las redes y los eventos de venta. Intentan crear una Love Brand que vive de su imagen de marca gracias a embajadoras muy activas de la marca. Pese al hecho que no va a construir una tienda propia en Buenos Aires, los acontecimientos de venta y las redes sociales permiten construir una relación fuerte con sus clientes.

- Calidad & Creatividad

Esta parte se refiere al producto en sí mismo. “Les Ateliers” solo contrata con marcas que ya tienen una buena imagen de calidad en Francia. Por ejemplo, LouYeTu ha basado toda su estrategia de crecimiento sobre productos de calidad alta. Esta calidad justifica un precio más elevado que en bisutería clásica.

Además, la creatividad de estas marcas y su capacidad a renovarse hace parte de la estrategia de crecimiento de “Les Ateliers”. La creación de colecciones efímeras necesita creatividad alta y conlleva a la exclusividad de sus productos. Entonces exclusividad es un valor creada por el principio de calidad y de creatividad. “Les Ateliers” para justificar su modelo de venta tiene que ser reconocido como vendedor de productos exclusivos.

- Colaboración y comunicación

“Les Ateliers” propone un modelo de desarrollo al extranjero de marcas jóvenes e innovadoras basando en la teoría Thomas Gordon. Este psicólogo americano trabajaba en los años 50 sobre los estudios de Maslow a propósito de la satisfacción del deseo y de las necesidades. T.Gordon en su obra The PET BOOK, 2000 (*fuentes B4*) inventó un sistema de resolución de los conflictos sin violencia en las relaciones entre los padres y los hijos : el modelo “win-win”. Este modelo promueve una relación de confianza entre los dos partes que permite la satisfacción de todas las expectativas de los dos lados. En efecto, los proveedores son profesionales de la bisutería que tienen un sabor y una experiencia. En este tipo de comercio BtoB, el proceso de compra es altamente especializado y es fundamental tener un intermediario de confianza en la empresa que permite explicar el funcionamiento de cada marca. Por esta razón, la construcción de un modelo de comunicación basado en el win-win model es la mejor opción. Este tipo de modelo es basado en sí mismo en la colaboración y la comunicación con los proveedores. Las marcas nos permiten comercializar sus productos y organizar con ellas eventos de venta online y con tiendas efímeras. Al reverso, nuestra herramienta de venta (sitio web, comunicación sobre eventos o venta ...) le permitirá implementarse en un nuevo mercado y aumentar sus ventas. Esta visión humanista del negocio es una de los valores llave de “Les Ateliers”.

La visión de “Les Ateliers”

“Les Ateliers” es una herramienta que permite a marcas francesas de conquistar un nuevo mercado. Entonces su prioridad es la implementación en un mercado nuevo y el aumento de las ventas.

- Queremos representar la exclusividad del lujo para todas las mujeres de Buenos Aires con un servicio de alta calidad.
- En los tres años que vienen, queremos que “Les Ateliers” será un actor de venta online de primera elección en Buenos Aires.
- Ser un colaborador privilegiado de las marcas francesas con un modelo de venta innovador y respetuoso de cada marca y su particularidad.

Estos tres puntos serán relajados a cada nivel de la empresa, sus clientes y sus colaboradores con el fin de hacer de esta implementación un claro éxito.

La misión de “Les Ateliers”

“Les Ateliers” es un promotor online de marcas de lujo intermediario de bisutería francesas en Buenos Aires.

Se promueve ventas al través de:

- Su sitio de venta online que reagrupe las últimas colecciones permanentes e efímeras de las marcas
- Puntos efímeros de ventas en Buenos Aires: acontecimientos de venta, bar de joyas, promociones online
- Asociaciones con marcas de moda o socio del mismo mercado en Buenos Aires

SEGMENTACIÓN Y TARGETTING

Análisis del mercado

Antes de describir cualquier segmento, sería preferible estudiar las necesidades, deseos y demandas en un mercado potencial bajo la teoría de P.Kotler y KL.Keller en su obra Dirección de marketing,2012 (fuente B1).

La necesidad primera de comprar bisutería se convierte en un deseo cuando “se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad.” (P.10) O sea, el cliente quiere un anillo (necesidad) de oro, de buena calidad con una piedra azul al medio (deseo). El mercado potencial representa entonces los habitantes de Buenos Aires que tienen interés en la bisutería y la moda. Podemos medir este grupo, buscando las mujeres o hombre (en el caso del regalo) que se interesan en el negocio.

Según el sitio de la dirección General de Estadística y Censos (estadisticaciudad.gob.ar, ver anexo 6), podemos encontrar en función del sexo el número de personas en este mercado potencial. En total, la población de Buenos Aires en 2016 era de 3 050 122 habitantes, 1 430 531 hombres y 1 628 591 mujeres. Representan potencialmente consumidores interesados en el negocio.

Según P.Kotler y KL.Keller, “Las demandas son deseos de un producto específico respaldados por la capacidad de pago” P.10,(fuente B1). Entonces el mercado potencial contiene el mercado disponible en lo cual, el consumidor tiene interés, ingreso y acceso al producto. Este mercado excluye los consumidores potenciales que no pueden comprar los productos de “Les Ateliers” o que no viven en Buenos Aires.

Podemos medir este grupo con las clases sociales en la ciudad. La dirección General de Estadística y Censos ha publicado un estudio sobre la repartición de las clases sociales en 2016 en la capital (fuente D24, ver abajo). Según este estudio, el sector medio representa “conjunto de hogares cuyo ingreso total del hogar se ubica entre 1,25 el valor de la CT* y la CT* multiplicada por 4” (P.1). El sector acomodado representa los hogares cuyos ingresos son mayores a la CT multiplicada por 4. Estos dos estratos tienen entonces un poder adquisitivo que le permiten comprar productos de la empresa. *CT: Canasta total de un hogar

Podemos constatar que la clase media y los sectores acomodados representan a 49,4% e 10% de la población respetuosamente. Representan 53,5% y 12,4% de los hogares en la capital.

Con respecto a este estudio podemos concluir que el mercado disponible representa a 1 506 761 habitantes de la clase media y 305 013 habitantes de los sectores acomodados o sea 1 811 774 personas.

Estado de situación en el segundo trimestre de 2016

Distribución de personas y de hogares por estrato. Ciudad de Buenos Aires. Segundo trimestre de 2016

	Hogares		Personas	
	Porcentajes	Valores absolutos (miles)	Porcentajes	Valores absolutos (miles)
Total	100,0	1.303	100,0	3.054
Indigentes	3,9	51	5,8	176
Pobres (*)	14,7	192	21,1	644
No pobres vulnerables	9,9	129	10,8	329
Clase media frágil	9,5	123	8,7	265
Clase media	53,5	698	49,4	1.510
Sectores acomodados	12,4	162	10,0	306

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. Ministerio de Hacienda GCBA.
(*) Incluye a los Indigentes

*fuente : D24, estadisticaciudad.gob.ar, informe 1259

El mercado disponible y no ocupado puede ser definido como el mercado disponible sin las personas que no se pueden comprar los productos de “Les Ateliers”. Este grupo de persona reagrupa personas que hacen alergias al contacto de la plata o del oro. Estas personas representan un grupo tan pequeño que resulta difícil de medir y no impacta fuertemente en nuestro proyecto.

El mercado ocupado es formado por los competidores directos o indirectos. Representan a consumidores que tienen una participación de corazón en estas marcas entonces que quieren específicamente un producto de tal o tal marca. Este mercado reagrupa entonces los competidores del grupo A y B (cf parte sobre el micro entorno). Podemos considerar que 1% de los consumidores son leales en otra marca que nuestras marcas, o sea 18 118.

Para concluir, nuestro mercado meta reagrupe entonces los hombres y en mayoría parte las mujeres que representan oportunidades más grandes para el negocio porque no tienen una lealtad a otras marcas. Entonces, el mercado meta reagrupa

1 793 657 personas. Pero para tener el mercado meta definitivo necesitamos añadir bases de segmentación y identificar el perfil del consumidor real.

Bases de segmentación y definición de perfiles de clientes

- Geográfica

Nos enfocamos en un mercado urbano y moderno.

- Demográfica

El mercado reagrupa mujeres de 18-35 años, estudiantes o trabajadoras. Por mayoría parte son de nacionalidad argentina. Pertenecen a una clase social media o alta y han estudiado en la universidad. El mercado reagrupa también hombres de 18-55 años de clase social media o alta y de nacionalidad argentina también. Pueden ser estudiantes o trabajadores.

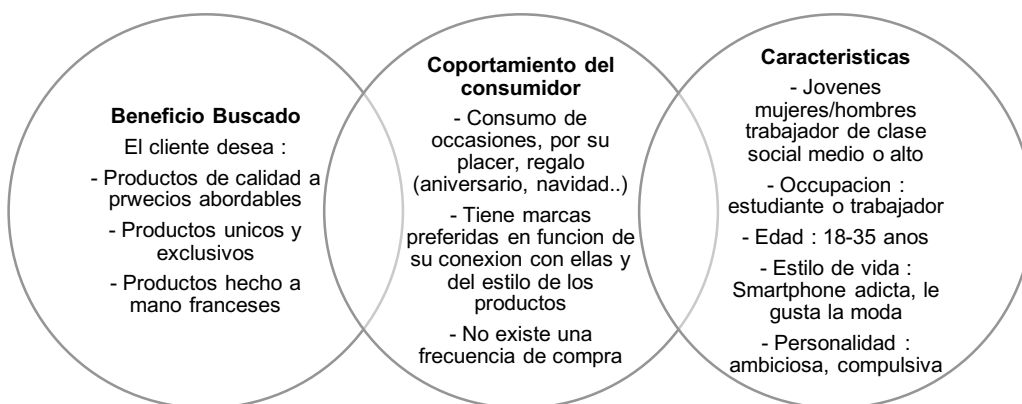
- Psicográficas

El cliente de “Les Ateliers” es urbano, moderno y digitalizado. El cliente joven va a ser presente en muchas redes sociales. Son personas que le quieren seducir o complacer al otro. Son ambiciosas, materialistas y muy abiertas en el mundo o las nuevas tecnologías. Le gusta también consumir o comprar productos hechos en Europa. Estas personas tienen interés en la moda y las últimas tendencias.

- Conductual

“Les Ateliers” responde a consumo de ocasiones, para regalar o su propio placer. No es un consumo cotidiano y no existe una clara frecuencia en la compra salvo durante ciertas temporadas como la Navidad. Lo que busca el cliente es tener un producto de calidad a un precio abordable, tener un producto exclusivo y único que solo ella va a llevar en la capital. Le gusta mucho consumir productos franceses de moda por su placer. Los más leales tienen una participación de corazón para ciertas marcas más que otra y las siguen en las redes, comentan y comparten su experiencia de marca.

Criterios de segmentación



**fuente : elaboración propia*

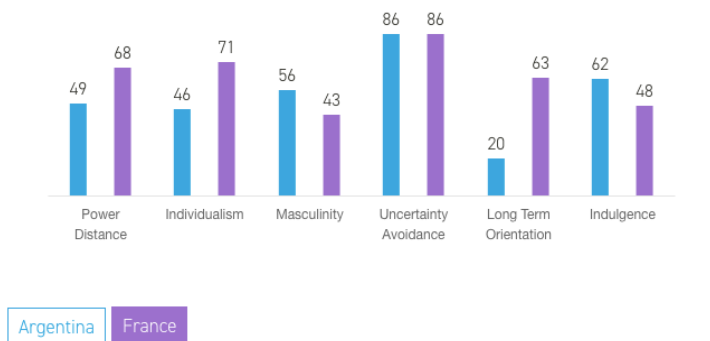
En conclusión, tenemos dos perfiles distintos basado en la ocasión de compra del consumidor : que el producto sea para sí mismo o para regalar a otra persona.

¿La cultura argentina, en qué medida impacta el proyecto?

El consumidor Francés y Argentino no es lo mismo (ver comparación de los dos entornos culturales). El consumidor argentino tiene una cultura más normativa que la francesa, con gran respeto por su tradición y una visión muy dudosa del futuro. Eso puede conllevar a un consumo más auspicioso frente a lo nuevo o las tendencias. Por esta culpa, “Les Ateliers” tiene que poner adelante argumentos racionales como lo de la calidad para convencer al cliente argentino. La periodista Natalia Muscatelli ha publicado un artículo el 09/07/2017 en el periódico Clarín (*fuentes D25*) sobre un estudio de 2017 de la consultora BaCanal titulado ADN Social. Este estudio hecho sobre 1500 consumidores de varias edades en Buenos Aires y algunas provincias nos revela que el consumidor argentino es hiperracional. En este sentido, el precio relacionado con la calidad del producto son dos factores claves para convencer al cliente argentino.

Otra diferencia con la cultura francesa, Argentina tiene una buena nota en Indulgencia lo que significa que tiene una actitud positiva y tendencia al optimismo. Eso significa también que tiene una tendencia al consumo ocioso, pero no compulsivo y sin reflexión. Este punto cultural es muy importante para los productos de “Les Ateliers” que responden a un deseo de disfrutar o agradar al otro. Los consumidores más jóvenes pueden entonces aceptar precios más elevados de las marcas que le procuren placer con una calidad más alta.

Por fin, el aspecto simbologista en la decisión de compra interviene fuertemente en la mente de los habitantes de Buenos Aires. “Les Ateliers” vende bisutería de alta gama, hecho a mano por creadores franceses. Entonces la providencia francesa gracias a la visión de elegancia y de refinamiento de los productos de este país puede atraer a los argentinos. El marketing francés tiene un cierto éxito en esta ciudad.



**fuente : www.hofstede-insights.com*

Selección del mercado de meta

Ahora tenemos una idea del tamaño del mercado meta reagrupando 1 793 657 personas potencialmente interesadas por el proyecto.

Según varias observaciones al nivel local, las marcas de lujo. En junio 2018, el periódico La periodista Ximena Casas del Cronista ha publicado el 12/02/2018 (*fuentes D26*) un artículo diciendo que la marca Suiza Bally va a abrir un espacio en el Patio Bullrich. Otro ejemplo muy parlante es la apertura este año de la primera tienda Rolex en la Avenida Alvear. Un artículo del País del 4 de julio 2017, escrito por Ramiro Barreiro (*fuentes D27*) nos señala que tres marcas de lujo han regresado en la ciudad: Armani, Calvin Klein y Ermenegildo Zegna. Todas estas señales pueden demostrar una cierta tendencia al consumo de lujo y productos de alta calidad por una parte de la población. Puede ser también explicados con la política liberal de Macri. En efecto con la política anterior de C.Kirschner, obligando a marcas de lujo en pagar una licencia para poder exportar en Buenos Aires sus productos, muchas marcas se fueron del país. ¿Ahora con los factores políticos, Buenos Aires podría volver a ser una ciudad atractiva por el consumo de lujo?

Por todas estas razones, el mercado meta se puede crecer muy rápidamente, dado que los cambios políticos y la llegada del lujo en Buenos Aires es reciente.

Determinación de los segmentos definitivos

El mercado meta representa a las mujeres de 18-35 años, los hombres de 18-55 años que buscan bisutería exclusiva, creativa y de buena calidad a precios abordables. Podemos dividir este mercado meta en dos segmentos distintos (cliente A e B)

Las diferencias entre estos dos segmentos son

- La ocasión de compra: el cliente que regala (cliente B) o que compra por su propio placer (cliente A)
- Los centros de intereses: El cliente A es al corriente de las tendencias de la moda y del lujo mientras que el cliente B no se interesa obviamente en este sector.
- La frecuencia de compra : El cliente B compra en ocasiones especiales (navidad, cumpleaños etc..) mientras que el cliente A no tiene una real frecuencia de compra.

Los puntos en común que estos dos segmentos tienen:

- No tienen problema en pagar más para una calidad superior
- Le gustan productos creativos, originales y exclusivos
- Son generaciones digitalizadas y presentes en las redes sociales
- Le gustan productos hechos a manos y productos franceses



Mujeres 18-35 años – Hombres 18-55 años
 Compra para regalar
 Estudiantes o trabajador
 Persona digitalizada, le gusta agradar



Mujeres 18-35 años
 Compra por su placer
 Estudiantes o joven trabajador
 Smartphone adicta, le gusta la moda

**Fuente : elaboración propia*

POSICIONAMIENTO DE “LES ATELIERS”

Segmentación vincular

Dado los recientes elementos y los estudios de BACanal, el comprador argentino es hiperracional. Por lo consiguiente, “Les Ateliers” tiene que enfocarse en lo racional en la decisión de compra. El elemento racional en el proyecto es la calidad de su producto. Esta calidad del producto tiene que ser un elemento fuerte de la negociación con el proveedor. Uno de los criterios, por ejemplo, será que todas las creaciones serán en chapado de oro 3 micron mínimo por ejemplo o de plata. Los clientes de Buenos Aires podrían así justificar un precio más elevado para estos productos. Como garantía de calidad también “Les Ateliers” tiene que seleccionar proveedores donde los productos son hecho a mano como la mayoría de estas marcas que producen en talleres parisinos o en las afueras.

Otro punto importante para la segmentación vincular es la visión simbologista de “Les Ateliers”. La marca tiene que utilizar la providencia francesa de sus productos para desarrollar su comunicación y promoción. El aspecto francés es muy importante porque es una garantía de refinamiento y de elegancia. En la mente del consumidor argentino un producto hecho a mano francés, con una cierta calidad puede tener un precio más alto.

Estrategias genéricas para el mercado meta

“Les Ateliers” tiene una única unidad estratégica de negocio (UEN): la bisutería. Según la matriz del Boston Consulting group (Ver anexo 7, fuente E4), inventada por Bruce Henderson en el fin de los años 1960, la unidad estratégica de negocio de “Les Ateliers” tiene una participación del mercado baja. En efecto es un producto especial, no de sobrevivencia entonces no puede competir con los productos de primera necesidad. Sin embargo, los productos de “Les Ateliers”, tienen un fuerte potencial de crecer en el mercado ahora dominando por productos de baja calidad o de joyería. Dado la recién apertura del país, Buenos Aires vuelve a ser atractiva

para empresas del lujo y entonces del lujo intermediario. Por lo consiguiente, la UEN de “Les Ateliers” es un producto interrogante. El problema de este producto es de no ser cierto de su evolución. Por esta razón, la UEN necesita inversión y considerar su conversión en el producto estrella con un aumento de participación en el mercado.

Considerando esta necesidad de aumentar la facturación del mercado (con la implementación en primer lugar), tenemos que determinar una estrategia genérica para la marca. Estas estrategias genéricas son desarrolladas por Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva - Técnicas Para El Análisis, 1982 (*fuentes B5*). M.Porter determino tres estrategias genéricas para cada UEN. En nuestro caso, somos interesados por la estrategia de diferenciación de productos.

En efecto, “Les Ateliers” no puede permitirse hacer un liderazgo de precios porque hemos visto que los competidores (grupo A y B) pueden tener un precio muy inferior a los precios de la empresa. En el caso en lo cual, “Les Ateliers” pueda bajar los precios, se arriesgará en perder la buena imagen de calidad que tiene para un precio abordable. Por otra parte, “Les Ateliers” hace parte de las empresas en el sector del lujo que intentan democratizar este sector con soluciones que tocan la mayoría de persona. Por esta razón, una estrategia de concentración no es recomendable en este caso. Además, dado que tiene que aumentar su participación en el mercado, la empresa no tiene que restringirse en un segmento estrecho.

Por todas estas razones, la mejor opción para “Les Ateliers” es de poner en marcha una estrategia de diferenciación para tener una real ventaja competitiva en el mercado meta. Esta diferenciación tiene que ser una sofisticación de la oferta en dos ejes: la calidad del producto y del servicio. Esta estrategia tiene que compensar la problemática del precio.

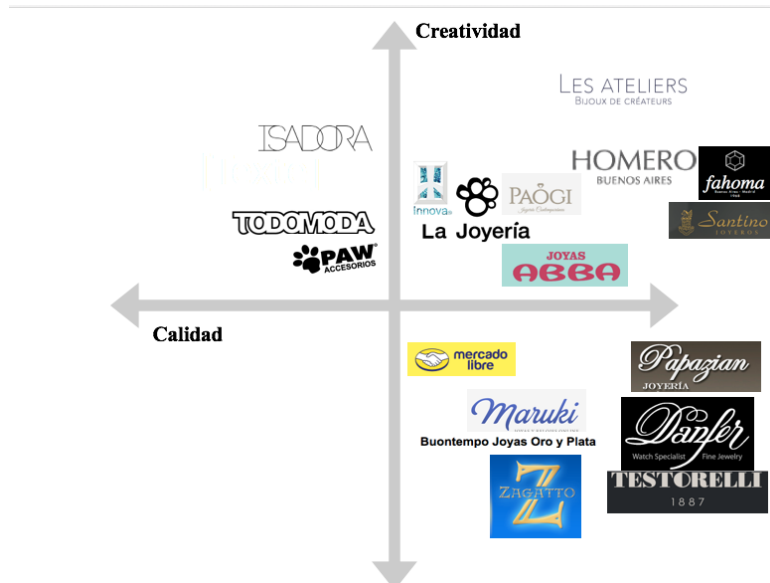
Patrones de selección del mercado meta: especialización selectiva

Dado la estrategia de diferenciación elegida por la empresa, en cada uno de estos segmentos, la estrategia de diferenciación de productos parece relevante. Tenemos que elegir una especialización selectiva para estos dos segmentos. En efecto, los clientes de “Les Ateliers” son dos grupos diferentes que tienen puntos de convergencia o de divergencia sobre un mercado dicho.

Estos dos segmentos no tienen los mismos factores de decisión de compra y por esta razón, no van a consumir los mismos productos y representan entonces dos mercados diferentes. En función de las oportunidades, o sea las decisiones de compra, un segmento va a ser más inclinado en comprar un producto más que el otro. Por ejemplo, durante la Navidad, el segmento más fuerte será el segmento de los clientes que regalan a su familia o amigos. Por esta razón, “Les Ateliers” va a proponer productos exclusivos para la Navidad a este tipo de segmento.

Mapas perceptuales: los elementos de diferenciación.....

Previamente, hemos visto que dos elementos importantes de la segmentación vincular son lo racional y lo simbólica del negocio. Por esta razón, podemos elegir la calidad y la creatividad de los productos para poner adelante las ventajas estratégicas de “Les Ateliers ».



*fuente :elaboración propia

En conclusión, podemos aclarar el posicionamiento de “Les Ateliers”, basando en dos ventajas competitivas que juntos, permiten al proyecto diferenciarse en el mercado: calidad y creatividad. Esta parte estratégica nos permitirá también preparar la parte operativa y táctica de nuestro plan. Entonces, podemos ahora empezar a estudiar los 4 P del marketing mix del plan.

ESTRATEGIA DE PRODUCTOS

Los niveles del producto

Con el fin de tener un análisis completa de los productos vendiendo en “Les Ateliers”, podemos estudiar los 4 niveles del producto para tener una visión global de la oferta: lo tangible y lo intangible.

El beneficio básico del producto es la ventaja principal por lo cual el cliente compra el producto. Nuestro cliente compra un producto de “Les Ateliers” por su calidad.

El producto real, es el producto tangible. Los productos de “Les Ateliers” son bisuterías de alta o media gama que tienen características propias. Son productos hechos a mano, de plata maciza o chapado en oro de 3 micron. Además, se añade en función de las colecciones piedras semipreciosas, corales, nacares ...

Existe ahora 6 gamas de productos: anillos, pendientes, collares, pulseras, creaciones para niños y para hombres. En estas 6 gamas existe 2 líneas de productos diferentes: las líneas permanentes y efímeras. En función de las marcas, los productos tienen atributos específicos diferentes. Por ejemplo, con la marca Gag&Lou, una de su especialidad son las pulseras compuestas de hilo con una piedra. Por otra parte, la marca [les ateliers de solène](#) solo produce productos chapados de oro 3 micron con pocas piedras añadidas. Los productos son garantizados un año como garantía de calidad.

El diseño de estos productos es un elemento primordial. Todos estos productos tienen un diseño fino, sobrio con formas geométricas o inspiradas de un universo como lo de la naturaleza ... El diseño de cada marca tiene su propio estilo en función de cada colección. Generalmente utiliza pocas piedras o solo una.



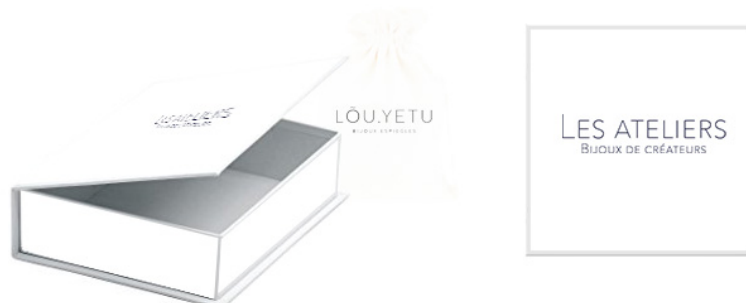
*Fuente E5 – elaboración propia - www.latelierdesolene.fr www.emma-chloe.com
www.gagetlou.fr/ louyetu.fr

El empaque de las marcas proveedoras consiste en una caja que contiene el empaque principal de las marcas: una pequeña caja con una bolsita de tela. Sobre estos dos elementos se escribe el logo de la marca. En nuestro proyecto lo que nos interesa es la bolsita de tela que sirve para contener el producto.



*Fuente E6 www.emma-chloe.com www.gagetlou.fr/ louyetu.fr

“Les Ateliers” van a reutilizar la bolsita de estas marcas para guardar la imagen de marca de cada una pero el empaque, o sea la pequeña caja que contiene esta bolsita tendrá el logo de “Les Ateliers”. Este empaque permite entonces tener la representación de las dos marcas juntas. Los colores de la caja serán blancas y azul sombro como el logo. Las bolsitas serán las de cada marca. Podemos ver un ejemplo con la marca LouYetu abajo.



*Fuente E7: elaboración propia - louyetu.fr

El producto mejorado

La entrega del producto se hace de tres maneras diferentes.

- Entrega en la casa del cliente : Con venta online exclusivamente.
- Venta directa : durante los acontecimientos de venta o venta directa en el bar de joyas efímero en Buenos Aires
- Venta directa con un socio en Buenos Aires

Más adelante los productos finitos son enviados desde Francia en un almacén en Buenos Aires donde se reparte en la oficina los envíos online, para los socios, y los preparativos para los acontecimientos de venta directa.

Por lo consiguiente, “Les Ateliers” tendrían como instalaciones un almacén localizado en Buenos Aires donde se instalará también una oficina con las fuerzas de ventas y logística de la empresa. En esta oficina, será gestionada también la parte post – venta de la empresa. Este equipo se asegurará también de la garantía sobre todos los productos que vale 1 año para cada marca.

Todo la problemática de “ Les Ateliers” es de gestionar diferentes marcas, para reagruparles en gamas y líneas de manera lógica para su logística . Por eso, “Les Ateliers” va a organizarse con las 6 gamas en la cual se reparte para cada gama, 2 líneas diferentes.

Línea permanente y temporaria

La línea permanente reagrupa los productos que no pertenecen a una colección exclusiva. Son creaciones clásicas de cada maca como antiguas colecciones, por ejemplo.

Las marcas van a crear nuevas colecciones, colecciones exclusivas para una temporada (la Navidad, el verano). Entonces estas creaciones solo van a quedarse en venta en el sitio web durante un tiempo determinado.

Estrategia de marcas

Para concluir, “ Les Ateliers” se va a poner en marcha en Buenos Aires dos estrategias distintas a propósito de sus productos.

En primer lugar, una extensión de línea con marcas existentes y categorías de productos existentes. El mercado va a cambiar lo que conlleva en una adaptación legal, de su logística, de su precio y de su comunicación. En efecto, los productos no cambian, pero las otras partes del PLIP se van a ser modificadas.

En segundo lugar, dado que en cada marca hay colecciones temporarias, podemos hablar también de extensión de marca con marcas existentes y productos nuevos. Eso implica una modificación en el PLIP también a cada nivel. Entonces, al nivel del producto, tenemos que encontrar las nuevas colecciones entre las 6 gamas existentes.

LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
Legislación, normas y canales	

¿Que estructura legal para “Les Ateliers”?

Antes de definir la estrategia de canales de la marca, es necesario definir lo que legalmente representa tal proyecto en Argentina. “Les Ateliers” es un consorcio de exportaciones: un agrupamiento de empresas para unir sinergias y aumentar competitividad, reduciendo los riesgos y costos de la internacionalización según la ley argentina 26.005 de 2004. Este consorcio facilita a la internacionalización de las empresas, como una herramienta para exportar la cultura francesa.

Esta opción es la mejor porque cada marca independiente tiene una escasez de recursos de capital, de poder contractual y de personal calificado para implementarse al extranjero. Además, las producciones de estas marcas, basada en la exclusividad y la calidad de sus productos no logra grandes cantidades. Por lo consiguiente este reagrupamiento permite escala de volumen a la importación en Buenos Aires.

Concretamente, “ Les Ateliers” es un consorcio de ventas. Las empresas proveedores le venden al consorcio y este último recibe los pedidos y luego vende en el país extranjero. “Les Ateliers” se encarga de toda la comercialización externa y es la marca referente para todos los productos.

Los riesgos de esta forma jurídica es la desconfianza mutua de las marcas proveedores, el exceso de individualismo de las marcas del consorcio y el problema de los recursos humanos inadecuados. El riesgo más importante del consorcio comercial es la falta de visión a largo plazo con un reglamento interno mal elaborado y un plan de trabajo confuso.

Por lo consiguiente, “Les Ateliers” tendrá que poner en marcha métodos garantizando el buen funcionamiento de los contratos con entidades públicas, con los proveedores y tener una política de información, de calidad y de logística muy bien elaborada.

Este modelo tiene muchas ventajas para la exportación al extranjero. Permite una reducción de los costos (escala de volumen, política logística y misiones comerciales comunes). Con una escala de operaciones y capacitaciones, el consorcio conlleva en competir en mercados internacionales con mejores capacidades.

Para concluir, cada marca del consorcio conserva su independencia financiera, jurídica y comercial, pero “Les Ateliers” se ocupa de su internalización en Buenos Aires.

Los canales de distribución

La estrategia de canales es una consecuencia de su forma jurídica. Hay dos tipos de estrategia de canales en estos casos. La primera etapa es con una integración vertical desde el proveedor (las marcas de bisutería parisinas) hasta el almacén en Buenos Aires. Después tenemos dos tipos de integración: horizontal y vertical.

- Una integración vertical convencional con canales directos: venta online y marketing directo.

Las ventas mediante el sitio web y las campañas digitales son consideradas como una venta directa o sea sin intermediarios. El marketing directo reagrupe las

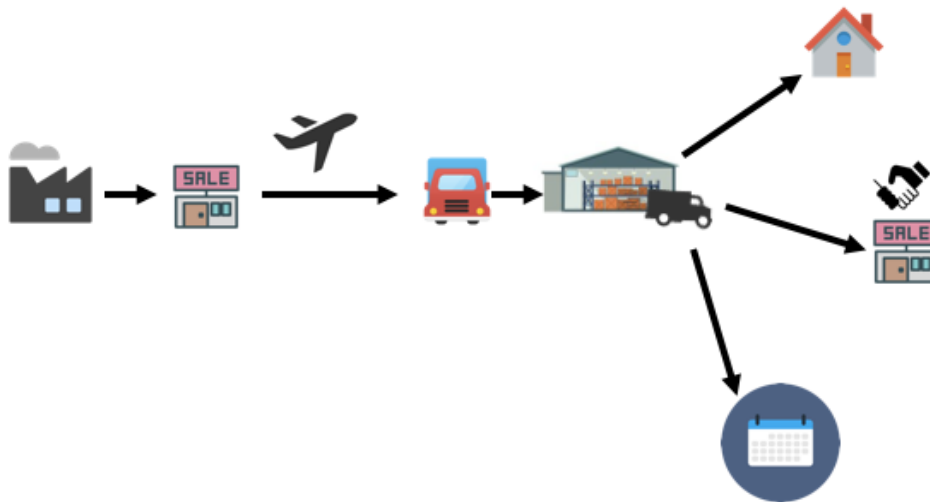
acciones de ventas durante acontecimientos efímeros de venta como el bar de joyas o eventos de venta diariamente.

- Una integración horizontal con alianzas comerciales con marcas competidores o complementarias.

Con estas alianzas comerciales, “Les Ateliers” aprovecha de los sistemas logísticas de estas marcas y de una organización comercial ya bien definida con tiendas propias.

Todos estos canales directos o indirectos que permiten al consorcio ser eficiente no pueden existir sin el alquiler de un local y una oficina para gestionar las existencias, desarrollar las alianzas comerciales y preparar los acontecimientos de ventas. Por lo consiguiente, la parte de la gestión de la existencia tiene que ser muy bien elaborada y flexible.

Cadena logística del producto



**fuente : elaboración propia*

Cobertura y comunicación dentro del canal

¿Qué tipo de cobertura del canal?

La cobertura del canal de distribución permite determinar cuál será la estrategia de comunicación frente al cliente. Dado el posicionamiento de las marcas, “Les Ateliers”

va a seleccionar sus marcas asociadas y para la imagen de las marcas, solo puede vender en lugares determinados (acontecimientos de venta como un bar de joyas efimero por ejemplo).

Entonces, el tipo de cobertura es selectivo porque los puntos de venta son seleccionados y solo una parte de la producción puede ser vendidas con marcas asociadas en Buenos Aires.

¿Qué tipo de comunicación dentro del canal?

Más largo está el canal, más riesgo hay para el negocio. Fue el americano Jay Forrester que ha introducido en su obra Industrial Dynamics por primera vez en 1961 el efecto Látigo (*fuelle B6*). Este efecto es la consecuencia de una demanda derivada mala gestionada que conlleva a un aumento a lo largo de la cadena de distribución hasta el fabricante. Sin comunicación, cada actor puede interpretar un aumento del consumo como una tendencia y empezar a producir más para anticipar el alta. Este riesgo tiene que ser tomado en cuenta dado la complejidad de la cadena logística. Para prevenir este riesgo, dos soluciones se imponen a “Les Ateliers” :

- Una estrategia de comunicación dentro del canal mixto (push&pull) : o sea, utilizar la promoción dentro del canal y la publicidad para el consumidor final. De esta manera, los socios comerciales de la marca aprovechan de paquetes promocionales para vender más en su tienda, y el consumidor final va a reconocer las marcas gracias a un sistema de promoción consecuente.
- Un buen funcionamiento del sistema basado en la comunicación sobre las ventas. Desde el consumidor final hasta el pedido en los talleres parisinos, “Les Ateliers” van a dar las cifras de las ventas a las partes que más lo necesitan (depende del socio exterior). Las marcas francesas pueden tener las cifras de las ventas para prevenir el efecto látigo. De esta manera reducimos el riesgo de tener un nivel de inventario demasiado largo y que cuesta en las finanzas de la empresa.

Simulación de un envío y su costo

¿De Francia al consumidor final, cómo hacer?

Como hemos visto previamente (Ver PESTLE sobre Buenos Aires), las tasas fluctúan mucho para la exportación en el suelo argentino.

En primer lugar, tenemos que estudiar el medio de transporte más adaptado para exportar de los talleres de cada marca desde Paris hasta el almacén en Buenos Aires. Por eso tenemos que considerar las características de los productos, el volumen, peso y el aspecto legal con las diferentes tasas o costo del flete.

Hay una distancia de 11043km entre la capital francesa y Buenos Aires. Lo más lógico para el consorcio es de usar en primer lugar el transporte aéreo. Por primera razón porque es el medio más flexible y rápido para enviar mercancías. En segundo lugar, porque son mercancías con un valor agregado en pequeñas cantidades que no permiten llenar un contenedor. Entonces sería una pérdida de espacio y de tiempo pasar por un medio de transporte marítimo. Un vuelo Paris-Buenos Aires dura promediamente 14horas.

- Características de la mercancía: peso promedio por cada envío

Para tener una idea más concreta de los costos del envío, tenemos que valorar el peso de cada envío promediadamente. Por lo menos, los productos de cada marca son cubiertos de una capa de oro de 18 quilates y chapado de oro 3 micrón. Los productos son realizados en plata maciza por otra parte. Así podemos estimar el peso promedio para las 6 gamas de productos: anillos, pendientes, collares, pulseras, creaciones para niños y para hombres

Bisutería	Materia	Promedio Peso (en gramos)
Anillo	Oro 18 quilates	2,2
Anillo (hombres)	Oro 18 quilates	4
Pulseras – pequeño	Oro 18 quilates	5
Pulseras - medio	Oro 18 quilates	15
Pulseras - grandes	Oro 18 quilates	20
Collares con mallas finas (cuyo juncos y niños)	Oro 18 quilates	10
Collares con mallas gruesas (cuyo hombres y manguito)	Oro 18 quilates	30
Colgantes – piedras añadidas	Oro 18 quilates	2
Pendientes	Oro 18 quilates	6
Anillo	Plata 925	1,48
Anillo (hombres)	Plata 925	2,68
Pulseras - pequeño	Plata 925	3,35
Pulseras - medio	Plata 925	10,06
Pulseras - grandes	Plata 925	13,42
Collares con mallas finas (cuyo juncos y niños)	Plata 925	6,71
Collares con mallas gruesas (cuyo hombres y manguito)	Plata 925	20,13
Colgantes – piedras añadidas	Plata 925	1,34
Pendientes	Plata 925	4,03

**fuente D28 : fonteacireperdue.com y elaboración propia*

- Simulación del envío ejemplo

Para empezar, vamos a trabajar con 4 proveedores: [Gag&Lou](#), [Emma&Chloé](#), [Les Ateliers de Solène](#) y [LouYetu](#). Podemos observar que igual estas marcas, solamente Gag&Lou produce colecciones para hombres y niños lo que no representa mucho entonces en el negocio. Las cuatro marcas producen las 6 gamas de productos. Además, Les Ateliers de Solène y LouYetu son dos marcas que solamente venden producto de oro 18 quilates, mientras que Gag&Lou y Emma&Chloé venden también bisuterías de plata 925. Entonces, las colecciones de oro 18 quilates representan 75% de las importaciones mientras que los productos de plata 25%.

Como podemos encontrar en el Anexo 8, para un envío con 4 marcas, tenemos 20 kg de mercancías con 1725 artículos. Necesitamos un empaque de dimensiones 100(L)x100(l)x20. Entonces con un peso volumétrico de 40kg/m³ y un peso total de 30 kg (29,93 kg).

Además, podemos estimar el peso total de las mercancías con el envío también de las bolsitas de tela.

100 bolsitas pesen 6 gramos Entonces necesitamos 18 empaque de 100 bolsitas. En total, el empaque vale 30kg (29,93 kg) (Ver Anexo 9)

Para estimar el costo final del envío, necesitamos encontrar el valor del empaque en termos monetarios.

Tenemos un precio promedio de 30€ para cada producto. Lo que conlleva en un valor de 52500€.

Valor total den envio	€	US\$
Mercancia	52500	61504,6
Bolso	7	8,2
Tot	52507	61512,8

**Fuente : elaboración propia*

Según el sitio www.upela.com, (fuente D29) para un envío ficticio el 11/05/2018 en la Capital Federal. Tenemos las informaciones siguientes :

- Compañía : DHL express wolrwilde
- Fecha de llegada: 14/05/2018
- Costo fijo del envío (seguro y manejo de mercancía de Paris hasta Buenos Aires incluido) : 952€ HT o sea 1115,28 \$US (tasa del 11/05/2018)

Para conocer las tarifas relativas a la aduana y a los gastos de los aeropuertos, necesitamos conocer la descripción armonizada de las mercancías y la codificación de la organización mundial de la aduana: la nomenclatura del sistema armonizada de la organización mundial de la aduana. La última versión se puede ser encontrada en el sitio <http://www.wcoomd.org/> (Fuente D30)

En esta nomenclatura los productos de “Les Ateliers” se localizan en la sección XIV y tienen el código 1471-2017E. La nomenclatura nos da más precisamente el código 71132000 para los productos de “Les Ateliers”.

SECTION XIV
**NATURAL OR CULTURED PEARLS, PRECIOUS OR SEMI-PRECIOUS
 STONES, PRECIOUS METALS, METALS CLAD WITH PRECIOUS METAL
 AND ARTICLES THEREOF; IMITATION JEWELLERY; COIN**

71 Natural or cultured pearls, precious or semi-precious stones, precious metals, **1471-2017E**
 metals clad with precious metal and articles thereof; imitation jewellery; coin.

**fuente D30 : www.wcoomd.org*

Para concluir, sobre el costo del transporte, podemos calcular el valor en aduana a la llegada en Buenos Aires. Añadimos el arancel de 18% frente a este tipo de mercancía en el Mercosur (encontrado en este sitio *sarem.mercosur.int*, fuente D31, anexo 10). En este caso el seguro está incluido en el flete aéreo. Vamos ahora a calcular el impuesto sobre el valor agregado del envío.

Calculo de la IVA (US\$)	
Valor facturado	61512,8
Flete y seguro	1115,28
Valor CIF ajustado	62628,08
Arancel (18%)	9622,62
Valor en aduana	72250,7
Tasa Aeropuerto	300
Base IVA imponible	72550,7
IVA (21%)	15235,647
Porcentaje del valor facturado	25,34%

*Fuente : elaboración propia

Para concluir, el costo total de un envío con 1725 piezas de 4 marcas diferentes de un valor inicial de compra de US\$61512,8 será de US\$ 87786,347. Es decir que hay US\$26 273,537 de cargo sobre esta mercancía o sea 29,92% de costos adicionales.

Costo total de un envío (US\$)	
	87786,347
Cargas us\$	26273,547
Cargas %	29,9289672

*Fuente : elaboración propia

POLÍTICA DE PROMOCION

Objetivos y audiencias

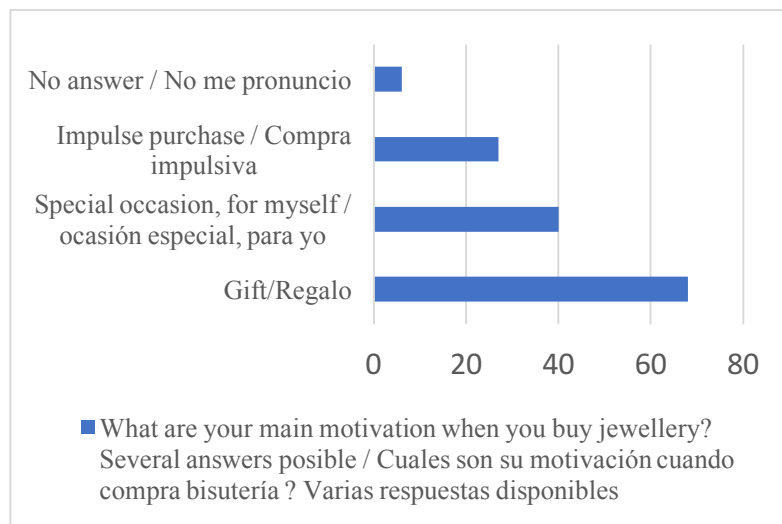
Esta política de comunicación tiene que ser aplicada al público meta que reagrupe 1 793 657 personas por mayoría parte mujeres de 18-35 años. Hay también hombre de 18-55 años. Representan dos segmentos distintos en función de la ocasión de compra: para sí mismo o para regalar a alguien.

Hemos realizado una encuesta para conocer los gustos de este mercado meta y desarrollar una política de promoción adecuada con estos gustos. Abajo tenemos resultados significante sobre una muestra de 80 personas.

On average how frequently do you purchase jewellery (for yourself or as a gift)? A qué frecuencia compra bisutería promedialmente (para usted o otra persona)?



- Occasionally : birthday, christmas, mother day ... / Ocasionalmente : cumpleaños, navidad, día de la madre
- 3-4 times a year / 3-4 veces al año
- Once a month / 1 vez al año
- Several times a month / Varias veces al mes
- Once a week / Una vez por semana
- More / Mas



**Fuente :elaboración propia*

Los resultados de la encuesta sobre los gustos de los consumidores tratan también de las motivaciones principales y de la frecuencia de compra. Una tendencia clara ha sido notada sobre estos dos ejes. La mayoría parte de los consumidores van a comprar ocasionalmente, para ocasiones especiales y le gusta regalar con joyas a otra persona. La otra tendencia fuerte, son mujeres que compran 3-4 veces al año o para ocasiones especiales (por si misma). Entonces no hay una frecuencia de

compra clara para ellas. Por lo consiguiente, la meta de la política de promoción será en primer lugar de responder a estas dos tendencias claras del mercado. La mezcla de comunicaciones de marketing reagrupe todo lo que permite a “Les Ateliers” de informar, persuadir y recordar a sus clientes target. Hemos presentado a los interrogados de las encuestas, esta imagen abajo.



*Fuente E8 www.latelierdesolene.fr www.emma-chloe.com www.gagtlou.fr/
louyetu.fr - elaboración propia

El resultado era que 70,5% de los interrogados no conocen a estas marcas. Por lo consiguiente, ahora, el consumidor meta no tiene conciencia de las marcas, ni de su imagen de calidad. Entonces los dos primeros objetivos de la política de comunicación serán de informar y recordar a su cliente. La promoción permitirá crear una actitud positiva de los consumidores frente a la marca. Después hay que se recuerda de estas marcas, como marcas de calidad y con un diseño innovador. Para conseguir estos dos objetivos, “Les Ateliers” tienen que utilizar medios de impacto en el segmento meta, con una política de criterios de targetting muy bien definida. Los tipos de medios utilizados entonces serán medios gráficos para la publicidad. El presupuesto de la política de promoción será definido en función del poder que tiene cada eje de esta política sobre el consumidor meta. La mejora técnica será de imputar partes de las ventas a este presupuesto.

Carta gráfica y diseño de “Les Ateliers”

P.Kotler y KL.Keller en su obra Dirección de Marketing,2012 (fuente B1) tratan del diseño de las comunicaciones como punto inicial de una política de impulsión.

¿Qué decir?

La estrategia del mensaje permitirá a “Les Ateliers” desarrollar una idea que “se asocie con el posicionamiento de la marca y ayude a establecer puntos de paridad o puntos de diferencia” (P.484). Como hemos visto previamente, el posicionamiento de la marca es basado en la creatividad y la calidad de sus productos, lo que justifique un precio más alto que sus competidores, pero baratos en comparación con las grandes marcas de joyas. También, el tercer punto será que estas joyas son producidas a mano en talleres parisinos. Este punto es primordial también para justificar el diseño y la calidad de los productos.

Como inicio en el mensaje entonces, empezamos por el aspecto francés y las joyas hechos a mano para llegar lógicamente a los dos valores agregados que son la calidad y la creatividad en la producción.

Los objetivos de comunicaciones entonces son en primer lugar la conciencia de la marca: “Fomentar la capacidad del consumidor para reconocer o recordar la marca dentro de la categoría con el suficiente detalle para llevar a cabo la compra.” (Dirección de marketing,2012 P.Kotler y KL.Keller,P.482). Más adelante, “Les Ateliers” va a crear una actitud de marca, o sea, la evaluación de su marca para el deseo del producto. Y al final, va a crear una intención de compra de la marca.

¿Como decirlo? ¿Con quién?

La estrategia creativa con mensajes informativos o transformativos (Dirección de marketing,2012 P.Kotler y KL.Keller,P.484). hacen el paso entre el sujeto y el objeto para que este mensaje sea entendido de la buena manera para el cliente meta. Los mensajes informativos tratan de los atributos del producto o del servicio para convencer al cliente. El mensaje informativo va a tratar exclusivamente para “Les Ateliers” de la calidad y por consiguiente de la intemporalidad de sus productos como argumento racional que permite a la gente ser informado y recordarse. Este argumento es primordial porque como hemos visto en la parte estratégica sobre la cultura argentina, el consumidor argentino es hiperracional. “Les Ateliers” no pueden comunicar de la misma manera que para un cliente francés y tienen que adaptarse a la cultura de Buenos Aires.

Para mensajes emocionales que trata de lo cognitivo en la mente del cliente, queremos abordar nuestro target con emociones positivas porque dado las investigaciones del mercado, el consumidor argentino es un consumidor optimista en comparación con el consumidor francés, mucho más pesimista culturalmente. La idea es de jugar en el hecho que estos tipos de productos ahora no existen en Buenos Aires, y que “Les Ateliers” finalmente ha encontrado esta solución lo que conlleva a mucha alegría por parte del cliente. Además, el cliente va a ser orgullo de llevar este producto exclusivo, moderno con un diseño único. Esta unicidad puede ser mostrada por el hecho que, dado que son hechos a mano, cada pieza es única y no parece similar a la otra. El universo parisino, de la moda y femenino tiene que ser presente. La fuente del mensaje tiene que ser una mujer conocida en el mundo de la moda en Argentina para que las clientes se identifiquen en esta mujer. Las clientes de “Les Atelier” son también personas que trabajan, mujeres modernas con

ambiciones y quieren ser consideradas como mujeres fuertes también; que asumen un estilo particular.

Otro punto importante, es el aspecto de la belleza y de la intemporalidad que tienen que ser percibido en la mente común como variables que van caminando juntas. El hecho que las creaciones de “Les Ateliers” son de calidad garantiza esta intemporalidad. El mensaje transformativo puede también tratar de este tema.

Carta gráfica, diseño de la marca

- La historia de “Les Ateliers”

“Les Ateliers” cuentan historias diferentes todas basadas en la pasión de un arte. En primer lugar, una es la de dos hijas que vendían en un mercado de un pequeño pueblo francés pulseras hechos con hilos y conchas. Otra historia es la de una pequeña hija que toma las joyas de su abuela para crear otras. El tercer, es un hombre que ha elegido el nombre de su empresa con los dos nombres más dado a los neonatos franceses el año de su creación. Todas estas empresas tienen una historia que va a vehicular emociones a su cliente basándose en la pasión por su trabajo y el emprendimiento de su creador.

“Les Ateliers” se considera como una herramienta que permite a estas marcas ser reconocidas al extranjero para conseguir un logro que tienen todas en común: ser al servicio del más grande número de mujeres. Con sus valores de exclusividad y de creatividad, trata de responder también al deseo de expansión de su personalidad con productos intemporales y originales.

Entonces la historia de “Les Ateliers” va a ser la de todas estas marcas que se reagrupan para impulsar este concepto de la mujer moderna en Buenos Aires. Puede ser transcrito de esta manera como hemos visto anteriormente:

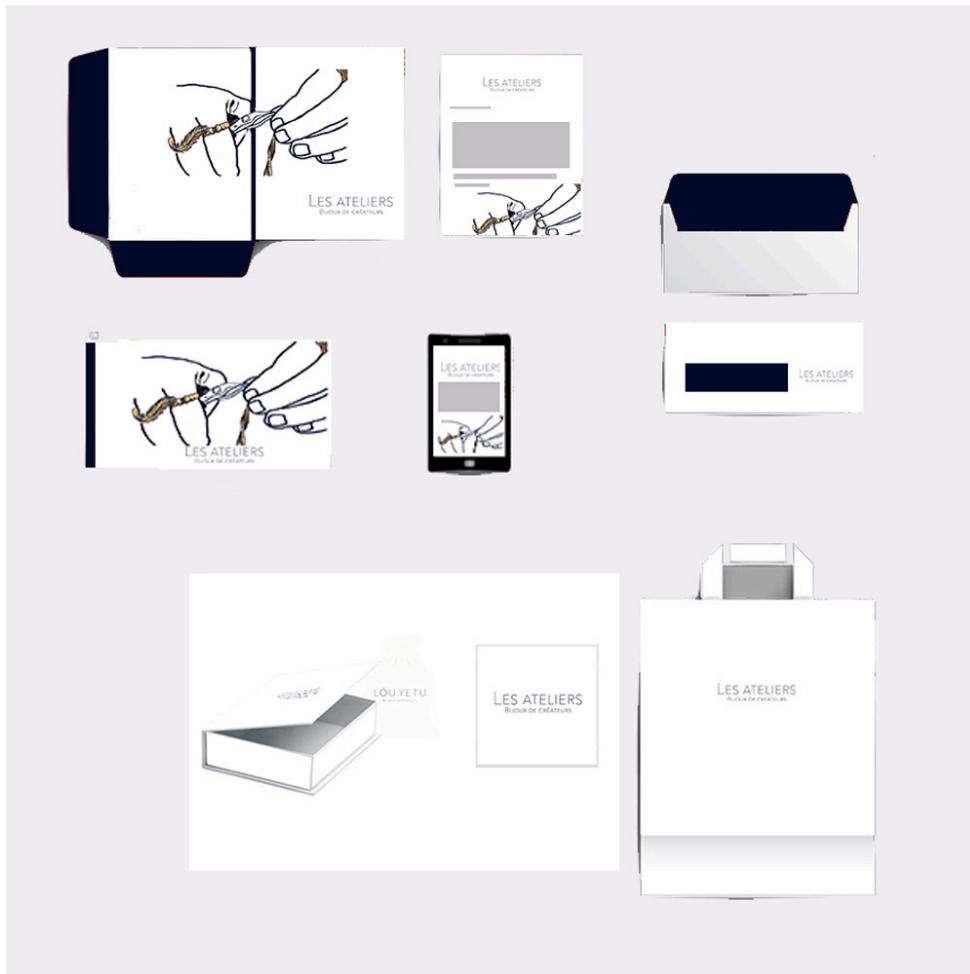
- Queremos representar la exclusividad del lujo para todas las mujeres de Buenos Aires con un servicio de alta calidad: calidad y creatividad.
- En los tres años que vienen, queremos que “Les Ateliers” será un actor de venta online de primera elección en Buenos Aires: proximidad con el cliente
- Ser un colaborador privilegiado de las marcas francesas con un modelo de venta innovador, respetuoso de cada marca y de su particularidad: colaboración y comunicación

- El logo

En la imagen abajo, hemos diseñado los principales soportes en lo cual podemos ver el logo de la marca. La parte digital será más detallada en partes siguientes. El logo escrito en Francés, recuerda la providencia de los productos.

LES ATELIERS
BIJOUX DE CRÉATEURS

**Fuente : elaboración propia*



*Fuente : elaboración propia

- Los colores

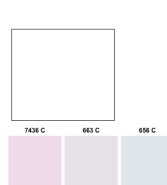
Los colores utilizados son el blanco (código HEX : f7f7fb) y un azul sombro (código HEX : # 03072b).

Declinaciones existen en blanco (HEX : f7f7fb) o negro (#000000)

Estos códigos corresponden para la impresión y lo numérico a estos códigos

CMNA : Cian 93, Magenta 84, Amarillo 0, Negro 83

RVA : Rojo 3 Verde 7 Azul 43



*fuente D32: codebeautify.org

- La tipografía

La tipografía utilizada para el logo es Avenir Next Ultra Light, Ultra Light.

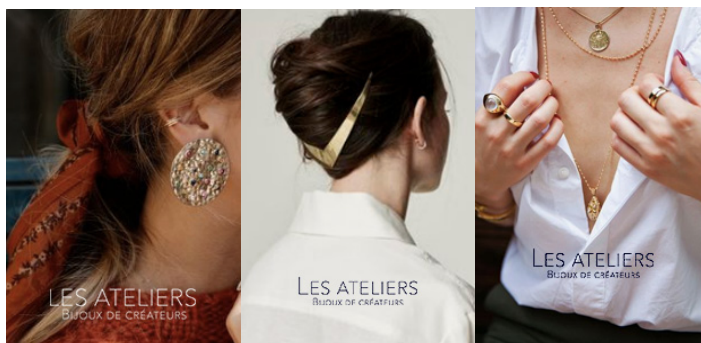
Para los otros soportes la tipografía será Calibri regular o Arial regular para los soportes más oficiales.

Publicidad “ATL/BTL”

“Les Ateliers” van a usar los medios digitales y de display de comunicación.

Medios de display

Estos medios reagrupan para nuestra marca las carteleras en las calles que podemos encontrar. En Buenos Aires eso permitirá dar a conocer a las marcas.



*Fuente E9 : elaboración propia - <https://www.amazon.fr/> , Lesfactoryfemmes.com, shinebethree.com

Esta campaña tiene que enfocarse en los barrios donde el poder adquisitivo es lo más alto y con hogares que tienen ingresos. En el sitio de estadisticaciudad.gov podemos encontrar cifras sobre el promedio del ingreso per cápita según comuna en 2015. Como podemos constatar, frente al promedio del ingreso en 2015 de \$9910.

Cuadro 37 Promedio del ingreso per cápita familiar (IPCF) de los hogares según comuna, Ciudad de Buenos Aires, Año 2015

Comuna	Promedio del IPCF
Total	\$ 9.910
1	\$ 9.641
2	\$ 13.651
3	\$ 9.919
4	\$ 7.158
5	\$ 11.085
6	\$ 10.868
7	\$ 8.255
8	\$ 4.947
9	\$ 6.961
10	\$ 8.144
11	\$ 8.504
12	\$ 10.187
13	\$ 12.197
14	\$ 13.323
15	\$ 8.761

Nota: excluye los hogares sin ingresos. Se ha imputado el valor de ingresos a aquellos casos que no responden el monto de los mismos. Ninguna de las celdas del cuadro precedente presenta coeficientes de variación superiores al 10%. Los valores que asumen los indicadores estimados son similares a los publicados en los Informes de resultados N° 975 y 985 de la Encuesta Trimestral de Ocupación e Ingresos (ETOI) del 4to. trimestre de 2015; las diferencias se explican porque son muestras diferentes.
Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GICBA). EAH 2015.

*Fuente D33 : <http://www.estadisticaciudad.gov.ar>

Según los datos arriba, vamos a enfocarnos en la comuna 1 (solo en Puerto Madero y San Telmo),2, 3,5, 6, 12, 13 y 14. El objetivo de tal campanas es informar a la

gente que la marca existe y después que se recuerda de su existencia. Estas carteleras tienen que ser muy simples, con el logo y las informaciones donde la compañía puede encontrar en contacto con su cliente: el sitio y las redes sociales. El nombre francés y el slogan recuerdan la providencia de los productos. En toda la comunicación no vamos a mostrar cara totalmente porque “Les Ateliers” desea que el consumidor puede imaginarse llevando estos productos.



*Fuente E10 : Vide girlstalkaboutfashion.tumblr.com/ *elaboración propia*

En función de las temporadas y por culpa de la inversión entre las temporadas francesas y en Argentina, “Les Ateliers” con el acuerdo de sus proveedores, van a adaptar las publicidades en función de las ocasiones de compra. Por ejemplo, la Navidad en Buenos Aires es en verano y las carteleras no van a representar por lo consiguiente, el frío para la temporada del verano.

Esta parte también para las temporadas de venta más altas, concierne los socios con los cuales “Les Ateliers” pueden contractar operaciones comerciales especiales, sostenidos por campanas de carteleras en la ciudad. El ejemplo abajo puede ser un ejemplo de una operación de publicidad común con las dos marcas en la temporada del invierno.



*Fuente E11: *elaboración propia, Isadora.org, the trendystore.com*

Medios de digitales

Los medios de comunicación digital son los pilares de la estrategia de comunicación de “Les Ateliers”.

Van a ser detallados con una estrategia media en los próximos capítulos. “Les Ateliers” van a utilizar todos los medios digitales para tener una estrategia media fuerte y impactante.

Promoción de las ventas

La promoción de las ventas tiene que impactar a corto plazo fuertemente y llamar directamente a la compra de los productos de “Les Ateliers”.

Para el marketing externo esta promoción se desarrolla de esta manera.

- Las promociones serán organizadas para reducir las existencias si se quedan más de 3 meses en la oficina.
- Para los socios en BtoB
 - o se pueden obtener promociones a la venta si compran para más de \$US 2K de mercancías (las condiciones para el escalonamiento de las entregas y del pago tienen que ser decididas y escritas en un contrato) para pequeñas estructuras. Para las grandes marcas tienen que ser más de \$US 5K de mercancía por lo mínimo. Estas promociones conciernen piezas ligeras para no impactar negativamente en los costos de la importación en Argentina. O sea, va a ser negociados para los productos de clase 1 y 2 (hasta 10 gramos la pieza, ver parte sobre los precios, *ver Anexo 11 detallada en la política de precio*).
 - o Durante los días más susceptibles de impactar sobre el resultado final como: día de la mujer, día de la madre, día de la hija o la Navidad: “Les Ateliers” va a contratar con estos socios promociones excepcionales sobre ciertos productos (en función del objetivo de venta) en lugar de una presentación ventajera en sus tiendas y de un financiamiento de campañas en común.
- Para el cliente en BtoC también “Les Ateliers” va a desarrollar un sistema de promoción de las ventas
 - o Basado en un sistema de ventas privadas que solamente dura 48 horas. Un código será publicado en las redes sociales o los mails de las que siguen las Newsletter para que aprovechan en el sitio online de la promoción directamente.
 - o Durante los acontecimientos de venta directamente, hará promociones sobre las colecciones permanentes y las piezas que menos se venden.
- Para los empleados: Toda la empresa beneficia de reducción directamente de 40% sobre todas las colecciones permanentes. Cada año, antes de la Navidad, una venta privada especial para los empleados será organizada para que pueden beneficiar hasta 80% de reducción para los productos de colecciones permanentes, efímeras o que no se venden.

El marketing directo reagrupa las operaciones de ventas con eventos o experiencias de compra que permiten a “Les Ateliers” acercarse a su cliente.

Las personas encargadas en Buenos Aires de este tema son el manager calidad & comunicación, en colaboración con el manager marketing digital & E-business y el equipo web.

“Les Ateliers” no tiene tiendas, pero desea desarrollar esta temática de otra forma. En primer lugar va a ser eventos en los barrios de Buenos Aires donde se puede comprar únicamente un día o una noche los productos de “Les Ateliers”. Estos eventos tienen que atraer a la gente. Eso es la lista para empezar la implementación

- Fiesta de patines dentro del centro cultural de recoleta/usina de arte ... : transformar un lugar cultural en un espacio vacío donde se puede hacer patines. Sería también una oportunidad para que la gente se va en estos centros. Durante esta fiesta se puede comprar los productos de les Ateliers.
- “Les Ateliers” quieren participar en feria franceses como en plaza Francia para promover sus productos y encontrar a las clientes. Existen también ferias de moda en Buenos Aires como Emitex por ejemplo.
- Organizar un garden party en un hostel durante el día de la hija, enfocándose sobre el ligado madre/hija
- Eventos de degustación de vinos dedicados a las mujeres en un bar con operación de venta
- Organizar un taller de creación artística: hacer su propia pulsera, diseñar una joya que “Les Ateliers” van a entregar después en la casa del cliente.
- Organizar conciertos ...

Todos estos eventos tienen un vehículo con la cultura argentina y la cultura francesa. “Les Ateliers” necesita tener socios para organizar estos eventos. Por ejemplo, con los conciertos pueden contractar con grupos argentinos en Buenos Aires.

Además, de participar y organizar eventos de venta para alcanzar su objetivo de informar y hacer que recuerda y vuelve la gente, “Les Ateliers” quiere retener a sus clientes. Para este objetivo, quiere organizar con sus clientes más fieles operaciones de marketing directo: crucero en el río, encontrar los proveedores (los creativos parisinos), aperitivos en lugares artísticos... Estos eventos tienen que ser entre la marca y las clientes solamente, sin ningunos socios involucrados.

Los elementos más importantes para comunicar para la imagen de marca son:

- Los productos: calidad (productos hechos a manos en talleres parisinos) y creatividad
- Proximidad y comunidad de clientes

El objetivo es de crear una comunidad fuerte de clientes fieles a la marca.

Otro punto importante del marketing directo es de crear como sus proveedores un “bar de joyas” efímero.

Eso es un concept-store efímero que va a durar 6 meses no más en un barrio meta, únicamente accesible mediante una cita que pueden ser tomada en el sitio o en las paginas en las redes sociales. Este “Bar” es un apartamento en lo cual las clientes pueden venir, tomar un café, discutir con el equipo dedicado, elegir joyas y hacer pedidos si quieren.

Este “bar” es una tendencia fuerte en Francia que usan las marcas para acercarse fuertemente con sus clientes. Para obtener esta proximidad, la marca tiene que mostrar toda su profesionalidad también. Por esa culpa, los proveedores de las serán invitados para hablar de sus productos y eventos serán organizados en este concept-store. Además, las fuerzas de ventas contratadas por este concepto store tendrán que conocer perfectamente los productos. Van a ir antes de la apertura, en uno de los talleres de las marcas proveedores para conocer el trabajo de los productores y poder hablar en todo conocimiento de estas marcas.



*Fuente E12 : elaboración propia - louyetu.fr, <https://frenchyfancy.com/latelier-showroom-de-naveya-sloane/>

El marketing directo reagrupa también la parte sobre las fuerzas de venta que tratáramos en la parte del servicio de la empresa.

Relación prensa

La relación prensa reagrupa los programas para los empleados u otros stakeholders externos. Sirven para promover y conservar una buena imagen de marca. Permiten también informar a la gente, en primer lugar, de la implementación de la marca, y en segundo lugar de recordarle de los eventos, las promociones o las nuevas colecciones.

Las personas encargadas en Buenos Aires de este tema son el manager calidad & comunicación, en colaboración con el manager marketing digital & E-business y el equipo web también. Tienen que comunicar mucho sobre los valores de la marca: creatividad & calidad, proximidad y colaboración con sus proveedores. Cada de lo que es hecho tiene que ser visto por el manager calidad & comunicación, responsable también de la imagen de marca de la empresa frente a los proveedores. Tiene que estar en contacto frecuentemente con la responsable prensa de cada marca proveedor.

“Les Ateliers” no va a comunicar en cada periódico de Buenos Aires. Hemos elegido una lista de periódicos digitales o no en lo cual podemos comunicar para responder al mercado meta. Este mercado es el de mujeres por la mayoría, de clase social media o alta.

- Revistas

mundotextilmag.com.ar
evistamiraba.com.ar
clarin.com/entremujeres
paula.cl
revistamujer.cl
mujercountry.biz
lanacion.com.ar/revista-living
pronto.com.ar
Revista Ohlala!
Revista Para Ti
Revista lugares

- Periódicos

Clarín
La Nación
eldiariodebuenosaires.com
mercado.com.ar
Economistadiario
batimes.com.ar

UNA MARCA DE SERVICIO

Como hemos visto previamente, la sociedad Argentina es sometida a cambios sociales importantes (ver parte PESTLE). El sistema de Hofstede nos permite decir que es una sociedad más masculina que, en Francia, por ejemplo. Eso puede sentirse en el ámbito profesional como en el ámbito personal. De lo contrario, ahora podemos observar una inserción de las mujeres en la sociedad argentina que ahora tienen 48,1% de tasa de actividad en 2017 según la INDEC.

Cuadro 3. Tasa de actividad de la población de 16 años y más. Por región. 1er. Trim. 2017.

Región	Total	Varones	Mujeres
Gran Buenos Aires	62,5	75,4	50,9
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	66,9	75,2	59,6
Partidos del Gran Buenos Aires	61,2	75,4	48,4
NOA	57,2	71,0	44,4
NEA	49,5	62,4	38,6
Cuyo	53,5	67,2	41,3
Pampeana	58,0	70,2	47,2
Patagónica	56,0	67,3	45,1
Total	59,6	72,4	48,1

Fuente: DGlyEL - SSPEyEL (MTEySS), en base a datos de la EPH - INDEC

Cuadro 4. Tasa de empleo de la población de 16 años y más. Por región. 1er. Trim. 2017

Región	Total	Varones	Mujeres
Gran Buenos Aires	55,7	67,6	44,9
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	61,6	69,8	54,5
Partidos del Gran Buenos Aires	54,0	67,1	42,2
NOA	53,4	66,6	41,2
NEA	48,0	60,7	37,1
Cuyo	50,9	64,2	39,1
Pampeana	52,9	65,0	42,2
Patagónica	52,9	63,6	42,7
Total	54,1	66,3	43,1

Fuente: DGlyEL - SSPEyEL (MTEySS), en base a datos de la EPH - INDEC

**Fuente D34 :argentina.gob.ar*

Hay una tendencia general social que proviene de un contexto globalizado : es que la gente también no quiere perder su tiempo y será dispuesto a pagar más para ahorrar tiempo.

Otro factor importante es que en los servicios, la gente participa cada vez más al proceso productivo y comparte su experiencia de compra en las redes para evaluarlo.

Eso ha sido aumentado con cambios técnicos que son la digitalización de las economías que impacta fuertemente en la sociedad Argentina, pasando de 7,6 millones en 2004 a 32,2 millones en 2014 (ver parte PESTLE). Eso implica al nivel de los servicios, una distribución no física relajada por el web como plataforma de contacto también.

Un cambio económico muy importante que va a impactar en nuestro negocio es el aumento de los servicios en la economía. Los sectores terciarios son cada vez más importantes en el PBI. Las empresas son cada vez más enfocadas en el consumidor y desarrollan servicios adicionales para asegurarse a venta de un producto. El consumidor está al centro de todos los negocios ahora.

¿En este contexto, cual es nuestra oferta de servicios?

« Les Ateliers », ha desarrollado un marketing externo para su producto pensando en el servicio alrededor de su venta, enfocándose sobre lo que sus clientes desean y teniendo en cuenta sus expectativas. Nuestro servicio concierne la entrega de los productos (bar de joyas, acontecimientos, online..) , las operaciones comerciales de promoción y el servicio post venta. La oferta básica es la siguiente:

- En primer lugar, nuestro servicio esencial es la entrega de productos.
- Después, el servicio suplementario facilitador es de ofrecer a nuestro cliente una atención particular en el servicio de venta y post-venta : bar de joyas, acontecimientos de venta...
- Por fin, los servicios suplementarios de apoyo son equipos bien formados sobre los productos y las marcas proveedores. Este punto permite hacer la diferencia entre una marca y otra. Mas el vendedor o el contacto del cliente conoce procesos de las marcas proveedores, mas se siente comfortable para hablar de las marcas con el cliente.

Alrededor de la oferta básica de su servicio, “Les Ateliers” tiene que considerar el acceso al servicio, la participación del cliente y la interacción entre la empresa y el cliente.

El acceso al servicio en primer lugar es el acceso al personal de contacto. Este rol es asegurado con el responsable cliente & postventa, el equipo venta/logística y el equipo web. Los 5 puntos de contacto con el cliente son: el sitio web, las redes sociales, el mail, el momento de la entrega, los acontecimientos/operaciones de venta y el bar de joyas. El manager calidad y comunicación y el equipo de ventas y logística tienen una línea que puede dar a la gente en ciertos casos solamente y si es un cliente regular.

- Si el cliente necesita una consulta : un servicio de mensajería instantánea en el sitio, las mensajerías en las redes permiten contactar directamente al manager. También, tendrá equipos de ventas de la empresa durante los acontecimientos de venta que pueden responder a su consulta.
- Si el cliente desea una prestación o hacer pedidos, pero quiere aprobar antes el producto. Desde el sitio web o las redes puede encontrar vínculos que le conduce en una plataforma donde puede tomar una cita en el “bar de joyas”. La prestación puede lastimar 30, 60 o 90 minutos en función de lo que quiere. También, por un cumple/despida de soltera se puede contactar al responsable desde el sitio web si quiere organizar una sesión en el bar.
- Si el cliente tiene un reclamo: como para una consulta puede contactar los servicios de mensajería instantánea sobre las diferentes plataformas de contacto. Todos los casos son tratados por el responsable de calidad y el equipo de venta y web.

El empleado tiene también tener acceso al local fácilmente. Por esa razón, el local tiene que tener estacionamiento para sus empleados.

La participación en el proceso de compra interviene cuando los clientes comentan y comparten sus experiencias de compra en las redes. Este punto es muy importante y tiene que ser seguido por el manager de proyecto web y su equipo. “Les Ateliers” quiere que un problema expresado en las redes puede ser resuelto lo más antes posible para evitar un bad buzz.

También, una vez cada año, “Les Ateliers” envían una encuesta sobre los gustos de sus clientes, lo que para ellas permitirá mejorar el servicio, compartir los problemas que han podido encontrar etc...

La interacción con el cliente se efectúa a través del empleado con recursos técnicos (plataformas de contacto web) y en venta directa durante los acontecimientos de venta, la entrega después del pedido, y la prestación del bar. Durante estas interacciones el empleado tiene que adaptar su discurso al tipo de interacción para tratar de responderle con lo más de profesionalidad. Tiene que transmitir los valores de la marca bajo este intercambio: proximidad al cliente, una marca francesa de colaboración con sus socios, calidad y creatividad. Por ejemplo, para tener esta proximidad con el cliente, “Les Ateliers” van a utilizar un lenguaje bastante familiar con el cliente. Tienen que conocer los métodos de producción a mano para explicarle a la gente.

La interacción en el cliente es muy importante con el marketing de contenidos. “Les Ateliers” va a publicar en sus sitios explicaciones técnicas sobre la producción de ciertas piezas (en acuerdo con la marca proveedor) en una parte blog. Además, la entrega de los productos se hace bajo los encargados de logística. Los encargados son internos a la empresa. En efecto, si el cliente está en su casa en el momento

de la entrega, “Les Ateliers” desea que serán un interno a la empresa que entrega el producto.

Tenemos que considerar también la interacción con otros clientes; el marketing de boca a boca que se revela muy importante para tener una buena imagen de marcas y basar la reputación de la marca. Sin este proceso de boca a boca, es muy difícil lograr una conciencia en el proceso.

Además, la interacción con el proveedor, basando en el sistema del win-win permite hacer de las marcas proveedores un socio. “Les Ateliers” quieren mostrar a estas marcas que no solo es una herramienta para implementarse en otro país, pero también que pueden aprender a estas marcas como funciona el sistema acá. Por ejemplo, para cada evento, las marcas proveedores son invitadas a venir si queréis. Un seminario es organizado cada año con estas marcas en un lugar en Argentina para acercarse a estas marcas, entender sus deseos y tratar de resolver los problemas que pueden ocurrir.

Estudio de la persona

Para hacer el estudio de la persona tenemos que estudiar en primer lugar la conducta del consumidor para adaptar las fuerzas de ventas a las expectativas del consumidor.

En primer lugar, la búsqueda del cliente por atributos es de encontrar bisutería de calidad con un estilo fino y elegante. Luego, la experiencia en la compra vale mucho para nuestro cliente. En primer lugar vale durante la fase de compra que puede ser en el bar de joyas, durante una operación de venta de marketing Y después de la compra, cuando tenemos la fase de entrega (tiempo, calidad de la prestación) y de prueba del producto (calidad). Esta fase conduce a una evaluación post compra que hace que el cliente va ser satisfecho por la prestación o no. Por fin, tenemos la credibilidad de “Les Ateliers” que está en juego. Esta credibilidad depende de si el producto cumple las expectativas del cliente en términos de calidad, de diseño y de experiencia de compra (profesionalidad, tiempo de entrega, atmósfera de compra). Si “Les Ateliers” cumple estos tres criterios, cumple con las expectativas del cliente meta.

La persona es la cara visible de “Les Ateliers” que son

- Las fuerzas de entrega
- Las fuerzas de venta durante los acontecimientos de venta
- Las fuerzas de venta en el bar de joyas
- El equipo en carga de los proveedores y los socios

En el cuadro siguiente, hemos detallado el equipo interno que se va también a ser presente durante los acontecimientos de ventas y en el bar.

	Fuerza de trabajo	Efectivo
Equipo dirigente		
	Director y Jefe de desarrollo	1
	Gerente de logistica & comercial	1
	Manager calidad & comunicacion	1
	Manager marketing digital & E-commerce	1
Online/web		
	Diseno grafico web	1
	Encargado web & comunicacion	2
Ventas/logistica		
	Export Manager y supervisor de ventas	1
	Promotor/comercial	1
	Encargado logistica	1
	Operario logistico y comercial	2
		12
Servicio anexo		
	Personal de entretenamiento	1
	Servicio de vigilancia	1
	Servicio tecnico	1

*Fuente: elaboración propia

La venta online, representa el ingreso que será más importante para “Les Ateliers”. Entonces las fuerzas de entrega son muy importante para mantener una imagen de marca profesional y de calidad. Por lo consiguiente, “Les Ateliers” no va a subcontratar esta etapa porque quiere guardar el control sobre las entregas. Para empezar, dos operarios logísticos y comerciales son encargados directamente de las entregas en Buenos Aires. Son encargados de contactar al cliente para dar un horario de entrega. Aseguran un gano de tiempo para el cliente que puede elegir el día de entrega y la hora de la entrega. Estos operatorios son también comerciales, es decir que han sido capacitado por “Les Ateliers” para conocer muy bien los productos y como presentar a la gente. La meta es de entregar durante la mañana o en el fin del día para asegurarse la presencia del cliente en su casa y no volver otra vez.

Las fuerzas de ventas durante los acontecimientos de venta y el bar de joyas son un equipo seleccionado de manera a no impactar negativamente en el equipo que se queda en la oficina. Este equipo es capacitado también con los productos de los proveedores y tiene que conocer las técnicas de producción. El bar de joyas es una pequeña estructura que reagrupa no más de 2 personas, pero está abierto del viernes al lunes de las 3:00 hasta las 9:00, salvo el domingo que es abierto desde 12:00 hasta 18:00. Este punto de contacto es primordial para el cliente y por esa culpa, es el equipo interno que se encarga también del bar de joyas. Siempre será un manager y un encargado que juntos se ocupan de este bar. Permite también crear ligados en el equipo.

Entonces “Les Ateliers” ha elegido no delegar la relación directa con el cliente a una agencia de vendedores porque su modelo es basado en la calidad de los intercambios con el cliente con un equipo muy bien capacitado y que tiene realmente un interés en la empresa. Podemos resumir en estos tres puntos lo que quiere con sus fuerzas de venta “ Les Ateliers” :

- Con el cliente: Una comunicación de proximidad con un equipo muy bien formado sobre los productos: durante las entregas, los clientes comunican directamente con los operativos encargados de hacer las entregas.

- Visión del equipo: un equipo solidario, relajado y que se complace en su trabajo
- Visión de la empresa: empresa que busca un real contacto con su cliente, profesional y que cumple sus compromisos de calidad.

Detalle del proceso54

El proceso reagrupa las secuencias de acciones que permite a “Les Ateliers” tener una política de servicio de calidad. Como podemos ver en el anexo 12, se funda sobre 3 puntos principales de conexión entre la empresa y su cliente: el sitio web, las redes sociales y los acontecimientos de “ Les Ateliers”.

Una vez hecho el schema de estos tres escenarios, hemos tomado en rojo los puntos de conexión física entre la empresa y el cliente que son : la entrega, la cita y la información durante los eventos de venta.

Todos los caminos son dirigidos para que la venta se produce salvo cuando no es posible (no se puede cambiar la pieza). En estos casos, “Les Ateliers” tiene como política de ofrecer al cliente un servicio equivalente para que no pierda su cliente (que puede transformarse en un enemigo de la marca).

Para gestionar todo el proceso del servicio, la empresa va a instalar

- un sistema ERP de gestión de las mercancías
- un sistema SAP de gestión de ventas
- una plataforma de comunicación general y compartido entre los servicios

Este sistema permite al equipo de marketing directo y comunicación web ser al corriente de la idea de los flujos, hacer reportaje sobre las mejores ventas para afinar su targetting para las campanas. Al reverso, este sistema permite al equipo de logística y de post-venta responder de manera eficiente y rápidamente a las alertas-cliente que pueden recibir en el sistema ERP. El equipo de logística se encarga de capacitar al equipo de marketing y el equipo de marketing se encarga a capacitar el equipo de logística sobre la plataforma cada vez que hay una evolución del sistema. El japonés Shigeo Shingo es un ingeniero japonés que invento en los años 60 el sistema Poka Yokes (*fuentes B7*) que significa a “prueba de errores” para determinar todos los errores que pueden suceder en tal proceso de servicio para resolverles antes de enfrentarse con en situación real.

	Reclamo	Pregunta	Prestacion	Pedido
Que puede fallar	No contesta No puede reparar El producto es mas viejo que la garantia No tiene la pieza de cambio	No contesta No encontra fecha de eventos No hay lugar para aprobar	Mala contesta con el cliente No conoce el precio Malo conocimiento de las marcas No tiene una pieza	Entrega no funciona bien Retraso Problema de facturacion
Medios				
Personal	Personalizacion de la oferta	Personalizacion de la oferta	Mala atencion	Mala atencion
Equipos	Mala atencion - Actitud	Mala atencion - Actitud	Error de diagnostico	Coordinamiento malo
Material	Informatico - mercancías	Informatico - citas	Informatico - ayuda del equipo	Informatico - contacto personal
Métodos	Capacitacion - situaciones	Capacitacion - situaciones	Capacitacion - marcas, valores , vision y mision de la marca	Reunion - modelo de entrega

*Fuente : elaboración propia

El modelo de Poka Yokes, permite entonces hacer una lista de las errores posibles en el proceso del servicio y responder sobre estos obstaculos de manera eficaz, listando las errores de la empresa tambien. Como podemos ver arriba, el metodo utilizado para « Les Ateliers » es la comunicacion y la capacitacion igual el equipo

para resolver los problemas que pueden ocurrir (capacitación y reunion) . El material utilizado es siempre informatico para guardar una traza de la resolucio por el equipo. Permite tambien que si un dia un empleado se enfrente con una situacion compleja que no habia encontrado antes, podra ver de manera informaticamente como un otro miembro del equipo lo habia resuelto anteriormente. Entonces, para gestionar el servicio, haria una rubrica tambien como « preguntas » donde el equipo escribe sobre las situaciones complejas que pueden ocurrir, dando las directivas mas relevantes que seguir. Este tipo de modelo permitirá que “ Les Ateliers” tendrá una repuesta similar en función de los clientes sea que sea el empleado involucrado.

Evidencia física

La evidencia física reagrupa los diferentes factores que describen el ambiente en lo cual se entrega el servicio.

En primer lugar, hay lo visible de la empresa. No existe un uniforme para los empleados, solo hay que ser vestido un poco casual y de manera decente para recibir a los clientes. Dado que los clientes serán recibidos en el bar, que es un lugar de proximidad, el cliente tiene que sentirse a su gusto con los empleados y vestirse de manera muy formal puede instaurarse una distancia al cliente que no quiere crear “Les Ateliers”. Lo más importante durante el contacto con el cliente, es de comunicar con él, presentarse, dar su puesto, hablar de otro sujeto también que el de las joyas. “Les Ateliers” quieren crear una atmosfera de compra fuera de lo estresante de la vida cotidiana de las clientes. Las consignas son: proximidad, profesionalidad y de cualquiera forma que sea: responder al deseo del cliente. Todo lo que las clientes preguntan tiene que ser recibido como bienvenido y resuelto de manera concreta y precisa. Las mujeres no tienen que ser maquillaje mucho, pero tiene que llevar productos de las marcas que venden para mostrar a las clientes. Su forma de hablar tiene que respetar las fórmulas de cortesía y de respeto. El beso también puede ser una forma en Buenos Aires utilizado para acercarse a las clientes desde el primer contacto.



**Fuente E13 :elaboración propia -Pinterest*

ESTRATEGIA DE PRECIO

Selección de la meta y determinación de la demanda

Selección de la meta

La estrategia de P.Kotler y KL.Keller en su obra Dirección de marketing,2012 (fuente B1, P. 389)es de enfocarse en cinco metas para fijar los precios : la supervivencia, la maximización de las ganancias actuales, la maximización de la participación de mercado, la maximización del descremado del mercado y liderazgo de producto-calidad. “Les Ateliers” aplica una política de liderazgo de producto-calidad. O sea, que es una marca que representa el “lujo asequible” con productos y un servicio al cliente de alta calidad percibido con un precio abordable que permite no alejarse demasiado del alcance de los consumidores. Son productos de especialidad lo que justifica sus precios más elevados.

Determinación de la demanda

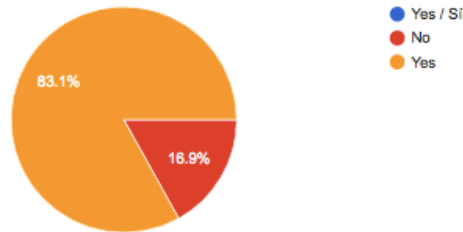
La demanda nos permite tener una idea más precisa del precio que el consumidor es dispuesto a pagar. En la encuesta online haciendo en Buenos Aires sobre el tema, obtuvimos este tipo de resultado muy significativo. Cada interrogado ha podido leer al principio de la encuesta una frase explicativa sobre “Les Ateliers” para que tienen en cuenta de la calidad de estos productos. Hemos tomado una muestra de cliente potencial de 80 personas del mercado meta: 80% son mujeres y la mayoría tiene entre 18 y 35 años.

Las dos preguntas que nos interesan lo más son las siguientes abajo para la política del precio : Hemos presentado a estas mujeres y hombres esta imagen sacando del sitio louyetu.fr para saber hasta cuanto estas argentinas son dispuestas a pagar para este producto.

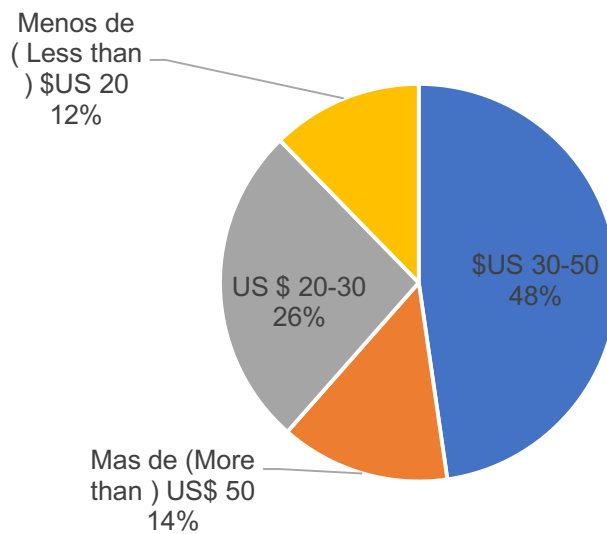


Would you be interested in buying one of these jewellery? / Te interesa comprar este tipo de joya?

65 responses



How much would you spend for this jewellery? / Cuanto esta dispuesto a pagar para esta joya?



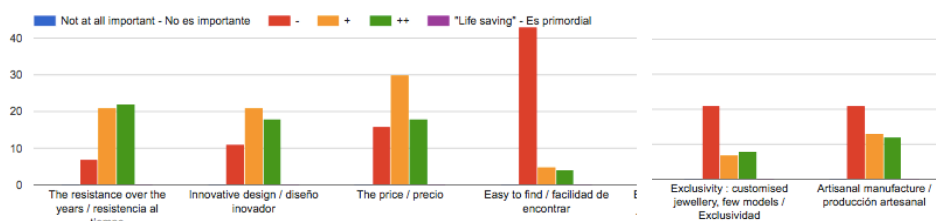
*fuente E14 : elaboración propia e imagen sacando del sitio Louyetu

Entonces podemos ver que 83,1%, o sea todas las mujeres interrogadas son interesadas por este tipo de producto y que 61,5% de los interrogados son dispuestos a pagar más de US\$ 30 para este tipo de pulseras. Dentro de estos interesados, casi la mitad (47,7%) son dispuestos a pagar entre US\$30-50 para este pulsera y 13,8% más de US\$ 50. Entonces, la mayoría parte de los interrogados están en los estándares europeos de precios de estas marcas.

Sin embargo, casi 30% (26,2%) de la muestra será dispuesto US\$ 20- 30 en estos productos. Las marcas proveedores tienen este tipo de producto más barato como anillo fino y "les Ateliers" tiene que tener en cuenta que esta parte de la muestra tiene que ser convencida por un precio mal alto de lo que espera.

Sensibilidad al precio

Dado la encuesta, podemos decir que la calidad, el diseño y el precio hace partes de las tres principales preocupaciones de la muestra. O sea, que el precio es importante, pero no representa el único factor en la decisión de compra. Eso conlleva en una elasticidad del precio a la demanda reducida gracias a otros elementos de diferenciación como la calidad o el diseño.



*Fuente : elaboración propia

Calculo de los costos

“Les Ateliers” no tiene que incluir los costos de producción dado que no produce las joyas que vende.

Abajo puede encontrar el resumen de los costos fijos y variables principales como una simulación con el envío ejemplo de las 1725 piezas. Nos basamos en el envío ejemplo para la logística. Abajo podemos ver el costo total como el sumo de los costos fijos y variables.

El costo variable es el costo total del envío porque solamente depende de la cantidad comprada y del precio de venta. También, en este costo podemos incluir los costos de impulsión que la empresa puede dedicar. Según un estudio del CMOsurvey de 2017 (fuente D35,CMOSurvey.org), las empresas americanas de varios sectores invierten promediamente entre 9 y 10% de sus ganancias en este presupuesto. Entonces el costo variable puede ser calculado como el sumo del envío y de la publicidad :

Descripción	Costo Variable /mes (US\$)
Costo total de envío	86786,347
Costo de publicidad (10%)	8062,5
TOT	94848,847

*fuente : elaboración propia

Los costos variables son relativos a los costos del almacén, de los sueldos y el seguro de la empresa en Buenos Aires. El estudio de 2018 de JLL en su sitio (fuente D36, latinamerica.jll), ha determinado que el alquiler promedio per metros cuadrados en 2018 es de 27,3 \$US. Podemos encontrar el cálculo de los sueldos en el anexo que reagrupe 12 personas. Dado que necesitamos 70m2 para 10 personas, “Les Ateliers” va a necesitar 84 m2 de superficie para que las condiciones de trabajo sean buenas.

Entonces el alquiler de tal espacio de trabajo va a ser de 2293,2 US\$/mes (= 27,3*84).

Podemos estimar, las otras expendias abajo. El sello sobre el contrato representa ahora 0,5% del alquiler.

Descripcion	Costo fijo/mes (\$)	Costo fijo/mes (US\$)
Seguro	333,3333333	12,12121212
Sueldos tot	409000	14872,72727
Alquiler promedio/m2	27,3	27,3
Oficina/almacen, electricidad y agua	63063	2293,2
Insumo de oficina	2000	72,72727273
Cargo de Internet y telefono	20000	727,2727273
Impuesto - Sellos sobre el contrato	315,315	11,466
TOT	494738,9483	17989,51448

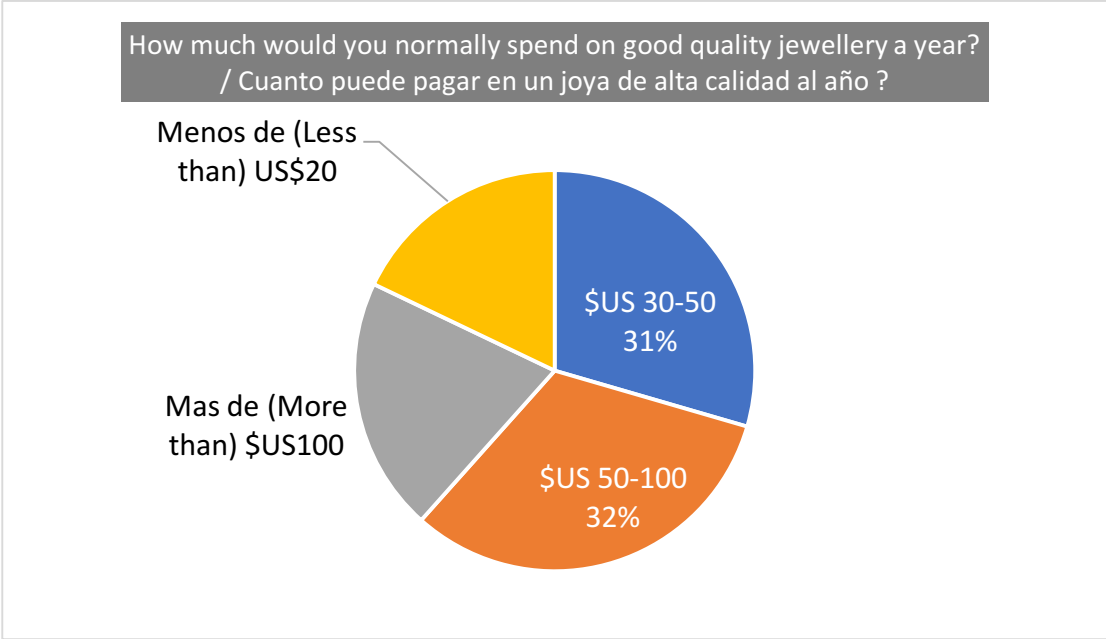
De esta manera obtenemos el costo total en dólares para las 1725 piezas y un mes de trabajo.

TOT costo	
Costo fijo	17989,51448
Costo variable	94848,847
TOT (en dolares / tasa actual)	112838,3615

**Fuente : elaboración propia*

Fijación de precios

Según la obra de P.Kotler y KL.Keller de Dirección de marketing,2012 (fuente B1,P.396), "Las Ateliers" tienen que basarse sobre una estrategia de fijación de precios con base en el valor percibido por el cliente. En efecto, dado que la competencia ya no es definida es su lugar en Buenos Aires, pero que es representado por empresas con productos de baja gama o de gama muy alta, los precios no van a ser relevante para "Les Ateliers". Además, como hemos visto antes, la estrategia marketing no tiene que enfocarse sobre el precio porque la calidad y el diseño se relevan muy importante dado el resultado de las encuestas.



*Fuente : elaboración propia

Dado el resultado de esta pregunta podemos considerar que:

- 29,5% de los interrogados son dispuestos a pagar entre 30 y 50 dólares una bisutería de buena calidad como la de “Les Ateliers”
- 32,1% de los interrogados son dispuestos a pagar entre 50 y 100 dólares
- 20,5% de los interrogados son dispuestos a pagar más de 100 dólares.

Para concluir, el precio percibido es alto en comparación con el precio de venta actual promedio que puede ser estimado a 30 dólares si “Les Ateliers” realiza la compra del ejemplo.

La manera más lógica para “Les Ateliers” de realizar una estimación final de los precios para ser rentable será de fijar sus precios sobre el peso de sus piezas, pero seguir tener en cuenta la visión de sus clientes target (valor percibido). Hemos hecho una clasificación de los precios en 4 clase de precios (ver Anexo 11)

	Peso (por unidad/gramos)	Precio promedio
Clase 1	1-5	40\$
Clase 2	6-10	45\$
Clase 3	10-15	50\$
Clase 4	<15	55\$

*Fuente : elaboración propia

CAPITULO 5 - EL PLAN DE ACCION MARKETING

“Les Ateliers” quiere poner en marcha un plan de acción, que permite ligar la parte teórica con lo que concretamente sucede al nivel de la práctica. Por eso va a desarrollar un plan de acción de marketing directo, una política media digital y una gestión de recursos humanos concreta. Todo eso tiene que tener como objetivo la satisfacción del empleado y del cliente para que se fidelizan ambos al proyecto y la marca.

MARKETING DIRECTO

Cadena de utilidad en el servicio

Diseño de los puestos y empoderamiento

La calidad del servicio interno depende del diseño del área de trabajo. “Les Ateliers” va a tener en Buenos Aires tres áreas de trabajo principales que son la parte del servicio comunicación y CRM, el de la logística, ventas y la parte web y creación. El equipo dirigente es compuesto de 4 personas:

- director y jefe de desarrollo: Es encargado de la estrategia en Buenos Aires, frente a la estrategia en Francia de sus proveedores. Es también encargado de la política CRM.
- Gerente de logística & comercial: Es encargado de optimizar la gestión de la mercancía y desarrollar la relación con los socios en Buenos Aires. Es también el responsable de la comunicación con los diferentes proveedores de “Les Ateliers”
- Manager calidad & comunicación: Es encargado por la gestión de la calidad de los productos, de la relación post-venta y de la política de promoción de la empresa en colaboración con el equipo digital
- Manager marketing digital & E-business : Es el jefe de la estrategia digital y el e-business (en colaboración con el equipo de logística)

Cada de esta persona es también involucrada en la ética de la empresa. La política CRM de la empresa es dirigida por el director y jefe de desarrollo.

El equipo online y web es compuesto de 3 personas:

- 1 diseño gráfico web: Es encargado de la parte creativa de “Les Ateliers”, realizar todos los diseños para el web, gestionar la calidad de las imágenes print y proponer soluciones para la publicidad.
- 2 encargados web & comunicación: Los encargados web & comunicación apoyan el del diseño gráfico web en la construcción de campanas digitales, pero gestionan también la parte e-business y las operaciones de venta online.

El equipo venta y logística es compuesto de

- 1 export manager y supervisor de ventas: es el responsable del buen funcionamiento de la cadena de logística en función de las ventas

- 1 promotor comercial: Es la persona que se va en el terreno para encontrar los socios de las empresas en Buenos Aires y que es responsable del bar de joyas y de su organización interna.
- 1 encargado logística: es el encargado de los pedidos, de la organización interna de los acontecimientos y del reportaje de las ventas a todos los equipos.
- 2 operatorios logísticos y comerciales: Son encargados de las entregas y de su buen funcionamiento. Además, son responsables también del bar de joyas.

	Fuerza de trabajo	Salario mensual bruto (en pesos en 2018)	Efectivo	Tot sueldos
Equipo dirigente	Director y Jefe de desarrollo	80000	1	80000
	Gerente de logistica & comercial	55000	1	55000
	Manager calidad & comunicacion	55000	1	55000
	Manager marketing digital & E-commerce	55000	1	55000
Online/web	Diseño grafico web	15000	1	15000
	Encargado web & comunicacion	15000	2	30000
Ventas/logistica	Export Manager y supervisor de ventas	33000	1	33000
	Promotor/comercial	20000	1	20000
	Encargado logistica	20000	1	20000
	Operario logistico y comercial	15000	2	30000
			12	393000
Servicio anexo	Personal de entretenamiento	9000	1	9000
	Servicio de vigilancia	5000	1	5000
	Servicio tecnico	2000	1	2000

*fuente : elaboración propia

Selección y desarrollo de los equipos

Todo el equipo tiene que ser

- abierto sobre las otras funciones de la empresa:

Ejemplo: el responsable de comunicación tiene que interesarse y saber cuáles son los desafíos del e-comercio ahora.

- Tener un espíritu de colaboración, de respeto enfrente a cada otro empleado y de competir de manera junta en el mercado
- Todos tienen que interesarse a las nuevas tecnologías y enterarse de las noticias muy frecuentemente sobre los avances en este dominio
- Motivado por el proyecto

Entonces durante la selección del equipo, "Les Ateliers" tienen que mirar a estos aspectos para encontrar empleados proactivos que van a mejorar el modelo inicial.

Para crear una atmosfera de trabajo en la cual los empleados pueden plenamente desarrollar sus competencias, "Les Ateliers" van a organizar diferentes reuniones que serán detallados en la parte de los recursos humanos.

Esta política de los recursos humanos centralizadas en el bienestar de los empleados, permiten lograr una satisfacción de los equipos. Por lo consiguiente permitirá que se quedan los empleados. Esta política es muy importante porque :

- Permitirá tener un equipo que se queda y se profesionalizan juntos

- No formar cada vez nuevas personas

Además, cuando el equipo es satisfecho, permite lograr un buen funcionamiento igual la empresa y agregar valor al servicio externo. En efecto los empleados son bien formados y le gusta su atmosfera de trabajo: permite una productividad superior. Por fin, el cliente puede sentir este valor agregado del servicio y serán más satisfechos del servicio de “Les Ateliers”. Los empleados más profesionales saben mejor como responder al deseo del cliente meta, lo que aumenta el cumplimiento de sus expectativas. Eso conlleva a una lealtad más alta por parte del cliente.

Sin embargo, “Les Ateliers” no puede contar siempre en una política de fidelización del cliente “natural” pero tienen desde el principio que poner en marcha una política CRM.

Captura y retención de clientes: política CRM

La conquista de venta permite en primer lugar a “Les Ateliers” implantarse bien en Buenos Aires. Pero no sirve para tener un modelo sostenible en esta ciudad. La lealtad de cliente permite en efecto, que los clientes compren de nuevo, pero también de ser conocida con el modelo de boca a boca positivo. Además, la lealtad del cliente permite crear una “Love Brands” con reales embajadoras de la marca que aseguran naturalmente ventas a la empresa. Son personas que compra exclusivamente nuestros productos frecuentemente y nos recomiendan.

Entonces, la lealtad de un cliente permite:

- Reducir el coste de transacción: desarrollar un cliente es 4 veces más barato que captarlo
- Reducir la sensibilidad al precio: el cliente tiene confianza en nuestro producto
- Generar nuevos clientes
- Mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados que pueden ver que sus acciones son beneficiosas para la empresa.

Para obtener esta lealtad, “Les Ateliers” tienen que proponer lo ideal que desea el cliente. “Les Ateliers” va a elegir un modelo basado sobre un servicio muy desarrollado y moderno para responder a las expectativas de sus clientes.

- La experiencia con el producto permitirá cumplir los deseos del cliente: productos de calidad y con un diseño innovador
- La experiencia con la marca permitirá responder a las expectativas del cliente: encontrar una marca innovadora y de calidad con precio abordable
- La experiencia con el servicio permitirá cumplir con lo ideal que quiere el cliente

¿ Como fidelizar a los clientes?

El reconocimiento es un factor muy importante para la fidelización del cliente.

Los clientes que compran tienen que ser registrados en un sistema único. Cada vez que este cliente hace un pedido, quiere tomar una cita... un mensaje con su nombre será enviado al empleado. Este sistema permite hacer una clasificación de los tipos de clientes basándose sobre su frecuencia de compra.

- Verde: cliente nuevo

- Naranja: ya ha comprado una vez y quiere recomprar de nuevo. Son los clientes que ahora no son fieles, pero tienen una gran propensión a transformarse en clientes fieles
- Rojo: los clientes fieles. Los empleados de la empresa tienen una atención particular por estos clientes que ya han comprado entre dos y cinco veces en la empresa.
- Rojo + : los clientes super fieles (que han comprado más de cinco veces en la empresa).

De esta manera, el empleado reconoce un cliente fiel de la marca. Por ejemplo, cada vez que hay una cita en el bar de joyas, el empleado que le recibe puede añadir informáticamente en el sistema informaciones sobre el cliente, que permite a otros empleados conocerlo más en el caso en lo cual este cliente vuelve a tomar una cita. Permite a que los clientes se sienten especiales y que sean valorados.

La recompensa permite también entretener una relación fuerte con el cliente. Esta recompensa sobre varias formas. Cada vez que un cliente se registra para hacer un pedido tomar una cita, en el sistema informático tienen un ID que permite a la empresa definir su nivel de lealtad.

- Complemento: un cliente naranja, rojo o rojo + recibe para las ocasiones especiales como su cumpleaños o la Navidad un regalo. Si ordenan a ciertas temporadas van a recibir otro regalo en función de las colecciones.
- “Les Ateliers” organiza una vez al año un evento especial con pocos clientes (rojo+). Por ejemplo, puede ser un crucero de un día en el río, un concierto etc... Durante este evento hará el equipo de “Les Ateliers” y invitados especiales.
- Ciertos clientes naranja puede ser invitados a eventos si su tracking indica que se conecta mucho en el sitio o en las páginas en las redes sociales.
- Juegos son organizados en las redes para que se regalan o sean invitados gratuitamente los seguidores de la marca en Internet.

Todas estas recompensas tienen que ser tomadas en serio por los empleados de “Les Ateliers”. En efecto si “Les Ateliers” no cumple sus promesas, los clientes al principio fieles pueden huirse de la marca y practicar la boca a boca negativo que destruye la imagen de marca muy fácilmente.

Por fin el compromiso, o sea la creación de una comunidad hace parte de la estrategia de fidelización de “Les Ateliers”. El bar de joyas tiene claramente un juego de comunicación y de acercamiento de la marca a sus clientes meta para crear una comunidad. Se reúne alrededor de temas que le gusta como la moda y las tendencias actuales. Toda la comunicación de “Les Ateliers” tiene que tener en cuenta este aspecto para desarrollar el tema de grupo de mujeres y de proximidad con la empresa.

Todas estas políticas de fidelidad de cliente conciernen a los medios de marketing directo. Este programa se pone en marcha 3 meses después del lanzamiento de “Les Ateliers” . En efecto la empresa necesita conocer la tasa de retención basado en su política de promoción antes de lanzar un programa CRM. Además, este programa puede adaptarse si el equipo de “Les Ateliers” ve oportunidades de fidelización con otros modelos.

ESTRATEGIA DIGITAL

Estrategia directora

La estrategia digital es un pilar del plan de acción marketing. Dado que los clientes meta de “Les Ateliers” son jóvenes y conectados, el digital representa un punto de contacto muy importante también para construir una relación con ellos.

Entonces la estrategia en primer lugar es de informar el cliente sobre la existencia de esta marca. En segundo lugar que el cliente se recuerda de la marca (fidelización etc...)

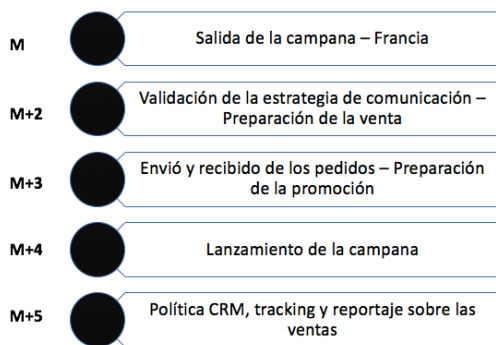
Plan media digital

Para lograr esos dos objetivos, vamos a desarrollar dos tipos de campañas.

- Una campaña digital basada en la estrategia general como hilo conductor de la marca a largo plazo : mantener una buena imagen de marca
- Campañas digitales puntuales a corto plazo en función de las salidas que van a impulsar las ventas : hacer que el cliente se recuerda y se informa sobre la noticias

Política de corto plazo

Cuando las marcas proveedoras salen una colección, dado que las temporadas son inversas, empiezan a comunicar 4 meses después de cada nueva colección en Argentina.



*fuente: elaboración propia

Este plan permite dar el tiempo para los equipos de construir una comunicación adecuada, preparar los pedidos y la cadena logística para no tener problemas durante el lanzamiento de las campañas. De esta manera también, “Les Ateliers” trabajan con anticipación y los equipos pueden realmente enfocarse sobre lo creativo de la campaña. En el caso en lo cual las operaciones marketing se ligan con la salida de una nueva colección, se incorpora la gestión digital de estas campañas también acá.

La comunicación de corto plazo reagrupa también las operaciones digitales para eventos importantes como el día de la mujer y la Navidad. Los equipos tienen que

pensar como mínimo 3 o 4 meses antes de la salida de la campana para preparar los pedidos y estrategia.

¿ Qué medios digitales son relevantes?

El plan media digital se van a ser clasificado entre estos cuatro sectores

- TrueView
 - Display: programática
 - Social Media
 - E-business & E-retail (política de largo o corto plazo)
-
- TrueView&Display

La Trueview en Youtube y el Display puede ser utilizado únicamente para las políticas de corto plazo. Estas tecnologías sirven para que “Les Ateliers” tienen una presencia en la mente del consumidor. Para la programática, hemos hecho una lista de los sitios target de los clientes meta en Buenos Aires.

En primer lugar, los sitios online de las revistas femeninas más famosas en Buenos Aires. Una lista no exhaustiva puede ser la siguiente para empezar :

Revistas argentinas	mundotextilmag.com.ar evistamiraba.com.ar clarin.com/entremujeres paula.cl revistamujer.cl mujercountry.biz lanacion.com.ar/revista-living pronto.com.ar Ohlala!.ar Para Ti.ar lugares.ar
Sitio de moda	dafiti.com.ar sitiomoda.com.ar/ fotter.com.ar modatex.com.ar sabrina.com.ar avellanedaropa.com renovatuvestidor.com guiapurpura.com.ar falabella.com.ar everydayme.com.ar linio.com.ar

**Fuente : elaboración propia*

- Social Media

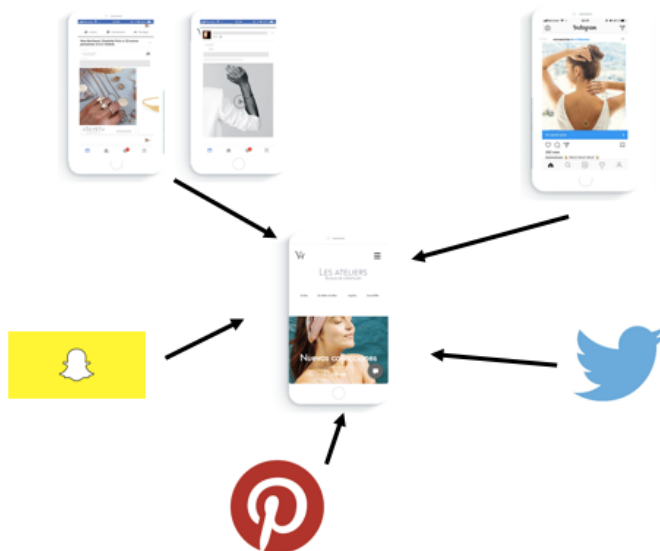
El social media es el corazón de la estrategia digital para “Les Ateliers” porque es el medio que le permite acercarse a su cliente meta y fidelizarlo. Entonces, “Les Ateliers” va a tener una página Facebook, Instagram, Twitter, SnapChat, Pinterest y una cadena Youtube.

Para las políticas de corto plazo, como las campanas de comunicación sobre una nueva colección, todas las herramientas del social media tienen que funcionar en el mismo tiempo.

La primera fase será la fase del conocimiento y de la consideración de la marca. Se lo usa con publicidades como trailer que da el diseño de la marca y después la información sobre la marca con la visión del producto. Todas las campanas van a redigir en el e-shop de la marca.

Todo el targetting se va a enfocar en dos segmentos distintos:

- Las mujeres más jóvenes: entre 18 y 25 años. Sobre este segmento, “Les Ateliers” va a target campanas más jóvenes para estudiantes. Para estos segmentos, “Les Ateliers” comunicaran más en las redes como SnapChat o Instagram.
- Las mujeres de 25-35 que son nuevas trabajadoras. Estas mujeres van a ser abordadas con una publicidad más fina, con productos más caros de las nuevas colecciones.



**Fuente E15 : elaboración propia Facebook LouYetu, InstagramEmmaetchloé*

Una vez que el conocimiento y la consideración de la marca ha sido establecido. “Les Ateliers” van a impulsar una fase de decisión o de compra para que se logra la conversión en un comprador de la marca.

Para esta toma de decisión puede utilizar varios argumentos como :

- Contractar un post o varios post con una bloguera argentina relajado en muchas redes. Se puede ver videos también con una francesa y una argentina junto para recordar la providencia de los productos. Estas personas

permitirán en las redes influenciar la decisión de compra y dar argumento a favor de la marca. Cada una de estas blogueras responderá a un target en particular. Por ejemplo Ellie Motolo tiene un blog It Style que se dirige más a mujeres desde 25 años. Al revés, Nati Saal se dirige más a adolescentes para responder al target más joven.

- Comunicar con post que muestra la cultura de la empresa : talleres parisinos, entrevista con los proveedores sobre el proyecto..
- Comunicar sobre los descuentos posibles para incitar a comprar

Por supuesto, todos los posts o tutoriales van a dirigir el consumidor hasta el e-shop de “Les Ateliers” directamente.

Una vez la decisión de compra tomada, “Les Ateliers” mandan un mail para agradecer al consumidor, confirmar la entrega y proponerle diferentes eventos que van a organizar, seguir la newsletter o leer más sobre la empresa. Eso permite asegurar el servicio post-venta para asegurarse que el cliente va a recordar de la entrega y de la empresa.

Política de largo plazo

A largo plazo, las campanas digitales tienen como objetivo de informar a la gente sobre su política CRM y recordar al cliente la existencia de la marca. Impulsa también la gana de participar a los eventos. Entonces se enfoca en:

- La comunicación sobre los eventos u operaciones comerciales
- La comunicación cotidiana sobre los productos o el equipo
- Newsletter

Estas políticas digitales mantienen una presencia en las redes para que los clientes se recuerdan de la marca.

Las políticas de largo plazo, impactan también en todas las redes sociales :SnapChat, Instagram, Twitter, Facebook, Pinterest y Youtube. Se paran estas campanas cuando hay salidas, salvo cuando un evento está organizado con estas salidas.

Esta política de comunicación reagrupa el anuncio de los eventos, la comunicación sobre el equipo, la cultura de la empresa y la Newsletter. Eso permite también hacer que la gente recuerda de la marca.

“Les Ateliers” va a organizar con diversas blogueras francesas y argentinas videos sobre los productos de cada marca proveedores y el bar de joyas también. Van a comparar los productos de cada marca, hablar de su historia, de la entrega ... para que la gente se informa de su existencia y de lo fácil de comprar.

- E –business / E-retail

“Les Ateliers” va a desarrollar también políticas online común de comunicación con sus socios bajo la validación de sus proveedores.

En primer lugar, van a proponer artículos para promover la marca en empresas de e-retail en el sector de la moda como los sitios siguientes :

lofficel.com.ar

www.tallervelvet.com.ar

vix.com/es

enfemenino.com

mujerdeelite.com
elle.com
mujerhoy.com
vogue.ar
telva.com
cosmohispano.com
nosotras.com

Luego, puede proponer para sus socios una comunicación digital comuna para el lanzamiento de un acuerdo sobre estos sitios.

Un punto primordial también será de acercarse del consumidor, tras las numerosas micro-vendedoras en Buenos Aires de ciertas redes como Instagram . Por ejemplo, Juanita.bashowroom es un showroom privado en Buenos Aires. Necesita que contactar directamente desde las redes a los empleados para prevenir de su hora de llegada en el showroom. Con un negocio con este socio, permitirá a “Les Ateliers” aprovechar de su network para desarrollarse en cambio de la venta con rebajas de sus productos, por ejemplo.



*Fuente E16 : *Elaboración propia – @juanita.bashowroom*

Influenciadores y blogueras

La política de desarrollo de la marca con influenciadores y blogueras argentinas es un punto fuerte de su política digital para acercarse fuertemente a su cliente. Sus roles son de ayudar a “Les Ateliers” a ser conocido y convencer a la gente de la calidad de sus productos.

“Les Ateliers” de manera general va a contractar con estas blogueras para :

- El producto: que hablan de sus productos enfocándose sobre la calidad, el diseño para un precio abordable
- El servicio personalizado: desarrollan el tema del servicio de calidad para la gente

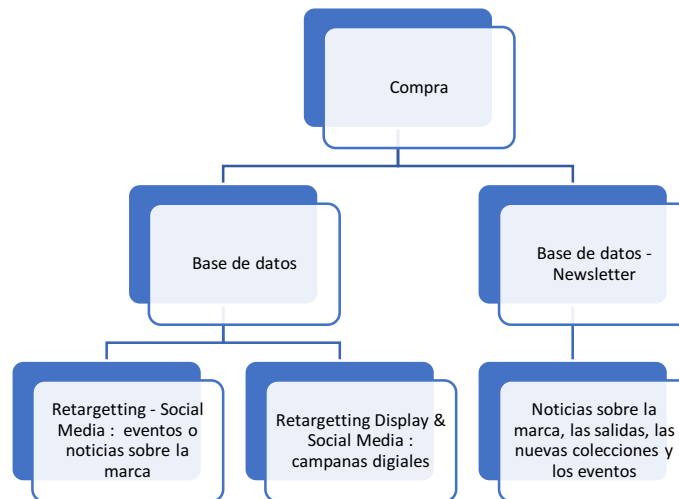
- La comunidad de “ Les Ateliers” : los eventos de la marca, el bar de joyas, la providencia francesa etc...

Se puede desarrollar estos temas con video en la cadena Youtube, stories durante los eventos, tuto sobre las diferentes marcas....

Fidelización y estrategia CRM digital

La fidelización ocurre durante la post-venta : Una vez que el cliente ha comprado. Los datos son recuperados en una base de datos de la empresa.

- El cliente puede elegir de seguir la Newsletter
- En las redes sociales: será un cliente target durante las campanas digitales. También será expuestito a los posts de “Les Ateliers” y informado de los eventos regularmente en sus noticias.
- Puede ser invitado al azar también a eventos gratuitos y recibir en su mail la invitación.



**fuente :elaboración propia*

“Les Ateliers” tienen que construir una base de dato que le permite tener campanas digitales eficaz.

Para ampliar esta base de datos va a poner en marcha servicios que permiten ampliar este base de datos :

- Enviar un informe anónimo una vez cada seis meses para conocer a los gustos de los consumidores sobre su base existente. Eso permitirá afinar el targetting de su cliente
- Proponer a cada cliente de patrocinar un amigo en cambio de reducción sobre sus productos
- Seguir siendo campanas de largo plazo para recuperar nuevos clientes.

Durante las operaciones de marketing digital, la mezcla de información es importante también según el modelo del win win para las dos compañías. Este punto tiene que ser tratado con los socios para que cada empresa aprovecha de los datos de los clientes. La construcción de la base de datos es monitoreada por el manager marketing digital y E-commerce. Este manager también es responsable del buen funcionamiento de los socios e-retail con la marca.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Organización de las fuerzas de ventas

Las fuerzas de ventas son los empleados durante los eventos de venta. En el caso en lo cual los eventos de venta necesitan a todas las fuerzas de la oficina, se paran de trabajar el día del evento. Por lo consiguiente es muy importante que cualquiera que sea su empoderamiento en la compañía, cada empleado sería capaz de vender un producto y que conoce muy bien la marca. Entonces será necesario capacitar a las fuerzas de ventas.

El equipo dirigente se va una o dos veces al año para encontrar al equipo de los proveedores. Los nuevos empleados van a seguir también una formación en Francia sobre las empresas. Los manager, encargados, promotores y operativos pueden ir una vez con el equipo dirigente para tener una formación sobre el trabajo en los talleres. Lo más importante para “Les Ateliers” es de tener una política proactiva en frente de sus empleados para capacitar por lo mejor a ellos y tener un equipo de profesionales de ventas cualquiera que sea su trabajo en la empresa. Eso hace el ligado también con el deseo de aumentar su participación en el mercado en primer lugar. “Les Ateliers” para ser exitoso en su implementación tiene que vender. Por esta razón, cada empleado tiene que ser capaz de responder a esta prioridad.

Las fuerzas de ventas, o sea los empleados, tienen que organizarse y comunicar mucho porque intervienen entonces en temas totalmente diferentes

- Su trabajo y misión inicial
- Su presencia durante los acontecimientos de venta : fuerza de venta
- Su ayuda en el buen desarrollo en el bar de joyas

Eso también, reagrupa varias temáticas sobre la estrategia de la marca en la cual los empleados tienen que responder durante su trabajo cotidiano. Por esta razón, cada semana será organizada una reunión sobre los temas estratégicos, con una formación sobre un tema de un miembro elegido diferente cada semana. Este tema estratégico tiene que ser ligado con un aspecto real de la empresa y el trabajo de la reunión es de encontrar pista, a lo mejor solución para este problema. Permite a “Les Ateliers” adaptar concretamente sus acciones con lo que sucede con su implementación. Dado que es una empresa nueva, es muy importante que será ágil en su implementación para corregir aspectos que han sido olvidado en su estrategia para mejorar el servicio, por ejemplo.

Además, las reuniones informales sobre cualquiera tema que sea son fuertemente aconsejadas para lograr a una comunicación en el equipo muy fuerte. Para ayudar a esta comunicación, en el sistema de gestión y comunicación hay un chat que permite contactar a otro empleado instantáneamente. Este mensaje lleva directamente en la mensajería del teléfono Whatsapp y la computadora del empleado.

Gestión del tiempo

El objetivo de “Les Ateliers” es que los empleados sean móviles, profesionales en su sector, saben vender y crean que la comunicación es la llave para obtener un equipo eficiente. Por esa culpa, la empresa da mucha libertad a la manera en la cual los empleados gestionan su tiempo. Si el trabajo es bien hecho, el empleado puede organizarse como quiere.

CONTROL DE FLUJOS Y VENTAS

Sistemas de control ERP

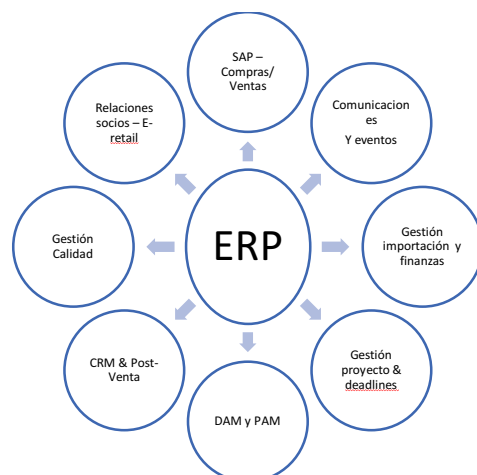
El sistema ERP tiene que reagrupar todos los ejes importantes para la empresa como en el grafico abajo. Todos estos ejes tienen que comunicar gracias a un medio instantáneo como Whasapp y los mails por ejemplo. Esta plataforma tiene que ser lo más simple de usar.

Cada nuevo empleado tiene que ser capacitado durante dos días sobre esta plataforma. El encargado de esta formación será su manager directo. Es muy importante que esta capacitación no será electrónica para que la experiencia con la plataforma será claramente explicada con toda su complejidad al empleado.

Esta plataforma es también una herramienta de control para que los empleados se dan cuenta de las deadlines y de los puntos problemáticos durante la implementación de la empresa. Por ejemplo si hay una rotura de depósito o que se acumula mercancía, el encargado logística y su manager tienen que alertar a la parte marketing y comunicación para que encuentran una solución. Esta alerta va a ser observada en el sistema también hasta que sea resuelto.

Esta plataforma también tiene que comunicar de un eje al otro. Por ejemplo, cada empleado tiene acceso directo al PAM y al DAM. Eso permitirá que los empleados tienen directamente la información marketing sobre un producto en particular. Este PAM y DAM por ejemplo son ligados con las compras y ventas para conocer las existencias disponibles.

Otro punto importante es que esta herramienta no puede remplazar la profesionalidad de cada empleado. Sigue siendo una ayuda para recordarse de las deadlines para cada etapa de un proyecto, saber cuál es la situación de la empresa etc... En ningún caso va a remplazar la competencia de cada empleado.



**Fuente : Elaboración propia*

Control calidad

El control calidad permitirá tener una visión concreta de los problemas que pueden suceder durante la implementación. Dado que nuestro producto se diferencia por una calidad superior con un servicio de alta gama, “ Les Ateliers” tienen que seguir muy cuidadosamente este punto para ver cuál es la repuesta del cliente. Este control interviene en todos los sectores de la empresa, listado como en esta tabulación abajo.

Ejes	Proceso	Indicadores	Objetivos	Resultado		
Marketing directo	Eventos	Numero de ventas durante un evento	50% de las existencias	50%<	50%<x<80%	80%<x
		Numero de datos recuperados	Superior a las ventas de 20%	x<20%	20%<x<50%	50%<x
	Bar de joyas	Venta por dia	3 productos al dia	3<x	3<x<8	x<8
		Numero de datos recuperados al dia	Superior a las ventas de 20%	x<20%	20%<x<50%	50%<x
Sitio web	Entrega	Numero de entrega al dia	5 entregas al dia	x<5	5<x<10	10<x
	Data	Numero de datos recuperados al dia	5 al dia	x<5	5<x<10	10<x
	Entrega	Numero de falla de entrega	1 entregas al dia	x<1	1<x<2	2<x
	Blog/content	Numero de click en la rubrica blog	5 click al dia	x<5	5<x<10	10<x
	Gusto del consumidor	Rubrica que vende lo mas/mes	Mas de 50 al mes	x<50	50<x<80	80<x
		Producto mas vendido/mes	Mas de 20 al mes	x<20	20<x<30	30<x
E-Business	Socios	Numero de socios cada 2 meses	mas de 2/mes	x<2	2<x<3	x<3
	Poder de los socios	Cantidad vendida (peso financiero)	mas de US\$2K	x<2	2<x<5	x<5
		Antigüedad de los socios	mas de 2 meses	x<2	2<x<5	x<5
Campanas digitales	Targetting	Numero por categoria de conversion	mas de 5 al dia	x<5	5<x<10	10<x
		Recuperacion de datos	Superior a la conversion de 20%	x<20%	20%<x<50%	50%<x
Logística	Mercancias	Numero de mercancia /de los pedidos	mas de 300 productos despues de un mes de un pedido	x<300	300<x<500	x<500
		Numero de mercancia /las marcas	mas de 80 productos para cada marca despues de un mes de pedido	x<80	80<x<150	150<x
	Reparticion de vent	% de ventas online	mas de 60% de las ventas	x<60%	60%<x<80%	80%<x
		% de venta directa	mas de 20% de las ventas	x<20%	20%<x<40%	40%<x
Post- venta	Retorno de entrega	Numero de retorno de entrega	menos de 1 retorno al dia	x<1	1<x<2	2<x
	Problema de calidad	Numero de quejas	menos de 1 al dia	x<1	1<x<2	2<x
Gestion de proyecto	Retraso en la salida reunion	Dia de retraso	menos de 7 dias de retraso	7<x	2<x<7	x<2
		Numero de reunion	mas de 3 por semana	3<x	1<x<3	x<1

*Fuente :elaboración propia

Varias reglas tienen que ser respetadas para que estas normas sirven :

- Estos estándares tienen que ser comunicado y calculado en función de cada eventos o campanas digitales por el manager calidad & comunicación
- Cada mes los empleados involucrados (calidad, logística ..) tienen que hacer un reporting y una reunión sobre los puntos de alertas para que todo el equipo encuentra cual es el problema. Estos manager tienen también que proponer un diagnóstico de la situación: las tendencias que funcionan y las que no son exitosas.
- Si un indicador u otro eje tiene que ser modificado reemplazado cancelado o añadido, se puede después de la organización y el acuerdo de cada entidad de la empresa.

Desde la implementación estos estándares son muy importantes para seguir lo que es exitoso, entender porque y mejorar este eje para aumentar su participación en el mercado.

Conclusión

Para concluir, dado las hipótesis que hemos hecho en la primera parte de la investigación :

- Estas marcas de lujo accesible o intermediario van a necesitar modelos originales para expandirse y competir con grandes actores mundiales
- Buenos Aires representa una ciudad que tiene ahora un potencial que va aumentando dado su apertura cultural a Europa. Pero las empresas tienen que manejar su implementación con un conocimiento de las particularidades argentinas.
- Los problemas para esta implementación son :
 - o Un costo demasiado importante a la importación: necesitamos vender más o encontrar un modelo para reducir los costos variables
 - o Una economía ya sometida a reglas y normas diferente de la de Europea que impide una regulación más estricta para productos importados
 - o Una tendencia, heredera de la democratización del lujo que tiene que implementar fuera de Europa.

Anexo

- Anexo 1 :

T16F061G2 – Évolution de la dépense et du pouvoir d'achat des ménages
en %

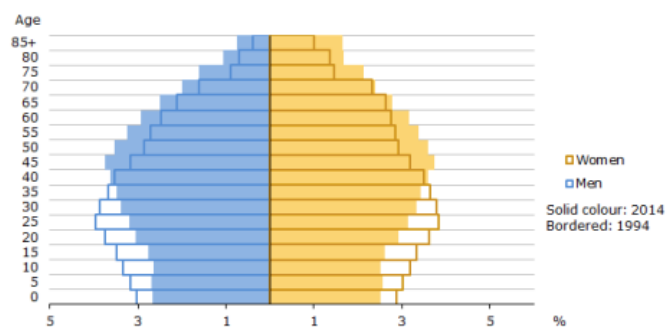
	Dépense de consommation finale en volume	Pouvoir d'achat du revenu disponible brut (1)	Pouvoir d'achat du revenu « arbitral » (2)
2011	0,4	0,2	0,3
2012	-0,3	-0,9	-2,2
2013	0,4	-0,1	-0,9
2014	0,6	1,1	2,0

(1) : évolution déflatée à l'aide de l'indice du prix des dépenses de consommation finale des ménages.
 (2) : l'évolution calculée est déflatée à l'aide de l'indice du prix des dépenses de consommation non « pré-engagées » des ménages.
 Source : Insee, comptes nationaux - base 2010.

*Evolución del gasto de consumo de los hogares de la Unión Europea – datos de la INSEE www.insee.fr/fr/statistiques, fuente D15

- Anexo 3

Chart 5: Population pyramids, EU-28, 1 January 1994 and 1 January 2014 (% of the total population)



Source: Eurostat (online data code: demo_pjan)
 Note: EU-27 instead of EU-28 in 1994, excluding the French overseas departments.

*Fuente : Estructura de la población de la Unión Europea en 1994 y en 2014 - sitio de Eurostat (28/03/2018)

- Anexo 2 : fuente <https://www.insee.fr/fr/information/3315138>

Pyramide des âges au 1er janvier 2018, France métropolitaine
 Mis à jour : janvier 2018
 Champ : France métropolitaine
 Source : Insee, estimations de population (résultats provisoires à fin 2017)

Année de naissance	Âge révolu	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	Ensemble
2017	0	353 352	337 813	691 165
2016	1	363 471	347 063	710 534
2015	2	372 260	356 319	728 579
2014	3	380 498	366 772	747 270
2013	4	390 979	372 249	763 228
2012	5	401 399	381 085	782 484
2011	6	404 509	388 049	792 558
2010	7	415 007	397 694	813 001
2009	8	414 390	394 003	808 393
2008	9	416 351	397 329	813 680
2007	10	412 847	394 701	807 548
2006	11	420 225	402 077	822 302
2005	12	410 063	392 611	802 674
2004	13	408 999	391 481	800 480
2003	14	407 317	389 003	796 320
2002	15	410 393	390 167	800 560
2001	16	417 916	398 105	816 021
2000	17	424 534	403 659	828 193
1999	18	403 062	382 409	785 471
1998	19	396 234	379 290	775 524
1997	20	383 847	367 038	750 885
1996	21	381 573	369 511	751 084
1995	22	372 450	362 388	734 838
1994	23	354 755	351 053	705 808
1993	24	350 760	348 020	698 780
1992	25	367 278	365 415	732 693
1991	26	369 286	372 213	742 199
1990	27	375 587	382 871	758 458
1989	28	375 351	387 907	763 258
1988	29	380 245	394 190	774 435
1987	30	381 763	396 975	778 738
1986	31	386 990	406 517	793 507
1985	32	389 374	404 651	794 025
1984	33	385 692	404 002	789 694
1983	34	381 479	399 614	781 093
1982	35	406 310	423 055	829 365
1981	36	410 736	426 690	837 426
1980	37	417 129	431 979	849 108
1979	38	395 139	409 045	804 184
1978	39	388 353	399 911	788 264
1977	40	394 436	400 210	794 646
1976	41	382 458	390 886	773 344
1975	42	393 270	399 749	793 019
1974	43	415 813	420 689	836 502
1973	44	439 300	446 198	885 498
1972	45	449 074	454 847	903 921
1971	46	446 207	451 678	897 885
1970	47	438 147	443 533	881 680
1969	48	430 189	438 594	868 783
1968	49	423 548	437 116	860 664
1967	50	422 453	434 111	856 564
1966	51	430 773	443 032	873 805
1965	52	431 725	443 424	875 149
1964	53	434 076	449 942	884 018
1963	54	428 891	445 499	874 390
1962	55	412 067	430 343	842 410
1961	56	411 939	432 514	844 453
1960	57	408 239	431 835	840 074
1959	58	402 412	431 010	833 422
1958	59	392 711	421 113	813 824
1957	60	389 037	420 503	809 540
1956	61	383 771	417 500	801 271
1955	62	376 804	414 060	790 864
1954	63	375 281	412 868	788 149
1953	64	364 979	404 898	769 877
1952	65	369 600	410 603	780 203
1951	66	360 165	400 599	760 764
1950	67	372 810	415 799	788 609
1949	68	363 081	408 186	771 267
1948	69	360 469	402 917	763 386
1947	70	350 137	396 068	746 205
1946	71	327 987	375 091	703 078
1945	72	243 879	282 287	526 166
1944	73	235 085	275 392	510 477
1943	74	225 881	267 642	493 523
1942	75	206 442	245 753	452 195
1941	76	180 014	219 626	399 640
1940	77	181 685	229 202	410 887
1939	78	185 499	238 649	424 148
1938	79	176 184	234 550	410 734
1937	80	165 745	228 440	394 185
1936	81	159 250	226 595	385 845
1935	82	146 323	218 734	365 057
1934	83	139 691	217 178	356 869
1933	84	124 573	202 652	327 225
1932	85	118 023	201 435	319 458
1931	86	104 619	186 130	290 749
1930	87	92 844	175 645	268 489
1929	88	75 894	151 361	227 255
1928	89	64 773	136 985	201 758
1927	90	53 353	118 540	171 893
1926	91	42 713	104 298	147 011
1925	92	34 537	88 987	123 524
1924	93	25 995	72 702	98 697
1923	94	19 114	59 169	78 283
1922	95	13 911	47 448	61 359
1921	96	10 165	36 021	46 186
1920	97	7 222	27 003	34 225
1919	98	2 893	11 706	14 599
1918	99	1 542	6 859	8 401
1917	100	834	4 340	5 174
1916	101	500	2 635	3 135
1915	102	391	1 906	2 297
1914	103	379	1 802	2 281
1913	104	164	1 054	1 218
1912 ou avant	105 ou plus	518	1 642	2 160
	Total	31 500 281	33 517 815	65 018 096

- Anexo 4 : fuente : <http://databank.worldbank.org/D 19>

Cifras para 1990, 2000, 2010 y 2016

Economy				
GDP (current US\$) (billions)	141.35	284.20	423.63	554.86
GDP growth (annual %)	-2.4	-0.8	10.1	-1.8
Inflation, GDP deflator (annual %)	2.076.8	1.0	20.9	40.1
Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP)	8	5	7	6
Industry (including construction), value added (% of GDP)	36	26	25	22
Exports of goods and services (% of GDP)	10	11	19	13
Imports of goods and services (% of GDP)	5	12	16	14
Gross capital formation (% of GDP)	14	16	18	17
Revenue, excluding grants (% of GDP)	10.4	14.2	21.2	21.4
Net lending (+) / net borrowing (-) (% of GDP)	-0.1	-2.8	..	-5.4

- Anexo 5 : fuente INDEC D21

Principales indicadores. Total 31 aglomerados urbanos

Tasas	Total 31 aglomerados			
	Año 2016			Año 2017
	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre
Actividad	46,0	46,0	45,3	45,5
Empleo	41,7	42,1	41,9	41,3
Desocupación abierta	9,3	8,5	7,6	9,2
Ocupados demandantes de empleo	15,7	14,2	14,6	14,1
Subocupación	11,2	10,2	10,3	9,9
Subocupación demandante	7,7	7,0	7,2	6,6
Subocupación no demandante	3,5	3,2	3,1	3,3

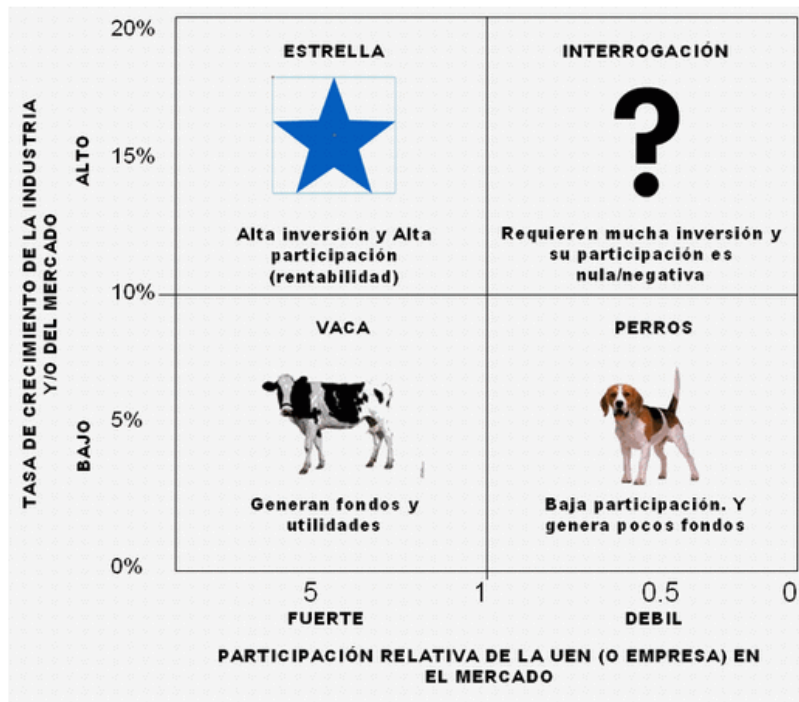
Fuente: INDEC

- Anexo 6 : fuente D23, www.estadisticaciudad.gob.ar

Edad	2016		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres
Total	3 059 122	1 430 531	1 628 591
0-4	209 174	107 662	101 512
5-9	204 345	105 089	99 256
10-14	197 767	100 984	96 783
15-19	186 431	93 832	92 599
20-24	203 983	100 772	103 211
25-29	229 377	111 917	117 460
30-34	237 445	115 724	121 721
35-39	232 409	113 211	119 198
40-44	214 302	103 127	111 175
45-49	179 233	84 506	94 727
50-54	163 550	75 444	88 106
55-59	161 548	72 268	89 280
60-64	150 539	65 192	85 347
65-69	136 744	57 050	79 694
70-74	116 451	46 250	70 201
75-79	91 726	33 785	57 941
80-84	66 435	22 205	44 230
85-89	46 836	13 803	33 033
90-94	23 167	6 069	17 098
95-99	6 523	1 459	5 064
100 y más	1 137	182	955

Mettre l'enquête consommateur

- Anexo 7 : fuente E4 sacando del sitio : gestion20.com/%C2%BFque-es-y-como-se-utiliza-la-matriz-bcg/



- Anexo 8 : fuente : elaboración propia

Marca	Bisutería	Tipo	Material	Cantidad	Peso (por unidad/grammos)	Peso final (en grammos)
Gag&Lou	anillo	-	Oro	50	2,2	110
	anillo	-	plata	50	1,48	74
	pulseras	Pequeno	Oro	30	5	150
	pulseras	medio	Oro	30	15	450
	pulseras	grande	Oro	30	20	600
	pulseras	pequeno	plata	30	3,35	100,5
	pulseras	medio	plata	30	10,06	301,8
	pulseras	grande	plata	30	13,42	402,6
	collares + colgantes	mallas finas	Oro	40	11,34	453,6
	collares + colgantes	hallas gruesas	Oro	40	31,34	1253,6
	collares + colgantes	mallas finas	plata	40	8,05	322
	collares + colgantes	hallas gruesas	plata	40	21,67	866,8
	pendientes	-	Oro	50	6	300
	pendientes	-	Plata	50	4,03	201,5
	Pulseras Hombres	-	-	30	30	900
Anillo hombres	-	-	30	4	120	
TOT				600	186,94	6606,4
Emma&Chloé	anillo	-	Oro	50	2,2	110
	anillo	-	plata	50	1,48	74
	pulseras	Pequeno	Oro	30	5	150
	pulseras	medio	Oro	30	15	450
	pulseras	grande	Oro	30	20	600
	pulseras	pequeno	plata	30	3,35	100,5
	pulseras	medio	plata	30	10,06	301,8
	pulseras	grande	plata	30	13,42	402,6
	collares + colgantes	mallas finas	Oro	40	11,34	453,6
	collares + colgantes	hallas gruesas	Oro	40	31,34	1253,6
	collares + colgantes	mallas finas	plata	40	8,05	322
	collares + colgantes	hallas gruesas	plata	40	21,67	866,8
	Pendientes	-	Oro	50	6	300
	Pendientes	-	Plata	50	4,03	201,5
	TOT				540	152,94
Ateliers de Solène	anillo	-	Oro	50	2,2	110
	pulseras	Pequeno	Oro	40	5	200
	pulseras	medio	Oro	40	15	600
	pulseras	grande	Oro	40	20	800
	collares + colgantes	mallas finas	Oro	40	11,34	453,6
	collares + colgantes	hallas gruesas	Oro	40	31,34	1253,6
	Pendientes	-	Oro	50	6	300
	TOT				300	90,88
LouYetu	anillo	-	Oro	50	2,2	110
	pulseras	Pequeno	Oro	35	5	175
	pulseras	medio	Oro	35	15	525
	pulseras	grande	Oro	35	20	700
	collares + colgantes	mallas finas	Oro	40	11,34	453,6
	collares + colgantes	hallas gruesas	Oro	40	31,34	1253,6
	Pendientes	-	Oro	50	6	300
TOT				285	90,88	3517,2
TOT				1725	521,64	19427,2

- Anexo 9 :elaboración propia

	Longitud (cm)	anchura (cm)	altura(cm)	Peso final
Empaque	100	100	10	19427,2
Bolsitas	cantidad	Peso (gramos)	necesidad bruta	
	100	6	17,5	10500
	Tot			29927,2

- Anexo 10 : fuente D31 sare.mercosur.int

Nomenclatura 71132000			
NCM	Descripción	AEC	Familia
1 7113.20.00	- De chapado de metal precioso (plaqué) sobre metal común	18.00	

- Anexo 11 : elaboración propia

	Peso (por unidad/grammos)	Precio promedio
Clase 1	1-5	40\$
Clase 2	6-10	45\$
Clase 3	10-15	50\$
Clase 4	<15	55

Marca	Bisutería	Tipo	Material	Cantidad	Peso (por unidad/grammos)	Peso final (en grammos)	Precio venta/unidad	Precio de venta total	
Gag&Lou	anillo	-	Oro	50	2,2	110	40	2000	
	anillo	-	plata	50	1,48	74	40	2000	
	pulseras	Pequeno	Oro	30	5	150	40	1200	
	pulseras	medio	Oro	30	15	450	50	1500	
	pulseras	grande	Oro	30	20	600	55	1650	
	pulseras	pequeno	plata	30	3,35	100,5	40	1200	
	pulseras	medio	plata	30	10,06	301,8	50	1500	
	pulseras	grande	plata	30	13,42	402,6	50	1500	
	collares + colgantes	mallas finas	Oro	40	11,34	453,6	50	2000	
	collares + colgantes	mallas gruesas	Oro	40	31,34	1253,6	55	2200	
	collares + colgantes	mallas finas	plata	40	8,05	322	45	1800	
	collares + colgantes	mallas gruesas	plata	40	21,67	866,8	55	2200	
	pendientes	-	Oro	50	6	300	45	2250	
	pendientes	-	Plata	50	4,03	201,5	40	2000	
	Pulseras Hombres	-		30	30	900	55	1650	
	Anillo hombres	-		30	4	120	40	1200	
	TOT			600	186,94	6606,4		27850	
Emma&Chloé	anillo	-	Oro	50	2,2	110	40	2000	
	anillo	-	plata	50	1,48	74	40	2000	
	pulseras	Pequeno	Oro	30	5	150	40	1200	
	pulseras	medio	Oro	30	15	450	50	1500	
	pulseras	grande	Oro	30	20	600	55	1650	
	pulseras	pequeno	plata	30	3,35	100,5	40	1200	
	pulseras	medio	plata	30	10,06	301,8	50	1500	
	pulseras	grande	plata	30	13,42	402,6	50	1500	
	collares + colgantes	mallas finas	Oro	40	11,34	453,6	50	2000	
	collares + colgantes	mallas gruesas	Oro	40	31,34	1253,6	55	2200	
	collares + colgantes	mallas finas	plata	40	8,05	322	45	1800	
	collares + colgantes	mallas gruesas	plata	40	21,67	866,8	55	2200	
	Pendientes	-	Oro	50	6	300	45	2250	
	Pendientes	-	Plata	50	4,03	201,5	40	2000	
	TOT			540	152,94	5586,4		25000	
	Les Ateliers de Solène	anillo	-	Oro	50	2,2	110	40	2000
		pulseras	Pequeno	Oro	40	5	200	40	1600
pulseras		medio	Oro	40	15	600	50	2000	
pulseras		grande	Oro	40	20	800	55	2200	
collares + colgantes		mallas finas	Oro	40	11,34	453,6	50	2000	
collares + colgantes		mallas gruesas	Oro	40	31,34	1253,6	55	2200	
Pendientes		-	Oro	50	6	300	45	2250	
TOT			300	90,88	3717,2		14250		
LouYetu	anillo	-	Oro	50	2,2	110	40	2000	
	pulseras	Pequeno	Oro	35	5	175	40	1400	
	pulseras	medio	Oro	35	15	525	50	1750	
	pulseras	grande	Oro	35	20	700	55	1925	
	collares + colgantes	mallas finas	Oro	40	11,34	453,6	50	2000	
	collares + colgantes	mallas gruesas	Oro	40	31,34	1253,6	55	2200	
	Pendientes	-	Oro	50	6	300	45	2250	
TOT			285	90,88	3517,2		13525		
TOT			1725	521,64	19427,2		80625		

- Anexo 12 :elaboración propia

