



UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS
Escuela de Administración de Negocios

Magíster en Administración de Negocios

Plan de Negocios - Vienna: Disign, trend & fashion

Autor: Fernando Dellepiane

DNI: 33911359

Director: Alejandro Fernández Coya

C.A.B.A, 23 de Octubre de 2017

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Descripción de la Oportunidad de Negocio	3
Introducción al Negocio & a la Oportunidad	3
Tendencias.....	5
Cliente.....	7
Locación y alcance geografico.....	8
Tamaño y estimación de la demanda.....	14
Objetivos Propuesta de valor	18
Producto.....	23
Herramientas & Conceptos de Management	27
Investigación de datos clave	29
Encuesta	29
Análisis PEST	35
Matriz FODA	38
Fuerzas Competitivas de Porter.....	40
Análisis Estratégico del Negocio	44
Definición de la estrategia	44
Misión, Visión y Valores	45
Cadena de Valor	46
Factores del éxito	46
Requerimientos para la Ejecución del Plan de Negocios	47
Plan de Marketing	48
Plan Financiero	51
Plan de Operaciones.....	56
Plan de Recursos Humanos	56
Plan de Implementación	58
Conclusiones del estudio.....	59
Bibliografía	60
Anexos	63

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se analizara el desarrollo de un plan de negocios referido a la implementación de un Local de retail llamado Vienna. Estará enfocado a la venta de indumentaria, accesorios, arte y bebidas gourmet. El mismo se localizará en el bajo de San Isidro en la zona norte del Gran Buenos Aires.

La propuesta estará destinada a hombres y mujeres de 20 a 40 años, de un nivel socioeconómico ABC1-C2 que aprecien la moda, las tendencias y el arte y que no se sientan identificados con las grandes marcas de tipo masivo ni con los patrones estéticos o sensoriales de las propuestas más tradicionales orientadas a dicho segmento.

El negocio se va a apalancar en una cartera robusta de proveedores de bebidas e infusiones gourmet y un abanico de diseñadores y artistas independientes.

El objetivo es demostrar que tanto artistas como diseñadores independientes tienen dificultades a la hora de comercializar sus creaciones con el consumidor final y que en ese terreno existe una oportunidad para conectar sus productos y creaciones con un público objetivo que al momento no tiene acceso fácil a propuestas diferenciales y de alta calidad.

Descripción de la Oportunidad de Negocio

Industria y mercado

Introducción

La industria referida a este plan de negocios está enmarcada en la moda, el arte, las bebidas gourmet y las tendencias que en engloban a estas tres.

Dentro del mercado se encuentra un maridaje que relaciona a estas tres industrias que es indudable. Las tendencias sociales marcan un claro camino a la sofisticación del consumidor hacia este mercado y la globalización ayuda acortar las barreras de conocimiento del avance internacional.

Dentro del mercado resalta la democracia del diseño y el consumo colaborativo. Por un lado al depender enteramente de la base de diseñadores y proveedores emergentes de nicho vemos como de la creación a la comercialización el diseñador/artista pierde el rumbo y no llega a la venta formal. Por el otro vemos como el exquisito talento de muchos emergentes no ve un camino claro hacia el consumidor donde se encuentra una oportunidad de comercializar.

La necesidad social insatisfecha está clara. El mercado de la moda, el arte y las bebidas gourmet se encuentran dirigidas globalmente por las marcas y jugadores fuertes que no solo presentan elevados precios, sino que carecen en muchos casos de la originalidad y el toque urbano que las nuevas generaciones están ansiando.

Dentro de la tendencia colaborativa que busca un símbolo de justicia social y eficiencia dentro de las transacciones cotidianas encontramos claros casos como Uber, Airbnb, Bla Bla Car, etc. Lo mismo está aconteciendo en el mercado del diseño con la diferencia que nadie está ocupando ese espacio de una forma clara y concisa.

La premisa del negocio está basada en el “Pain” social donde se experimenta una insatisfacción de la necesidad por la originalidad y el signo de pertenencia.

En los noventa y parte de los dos mil el tener un status socioeconómico era más que suficiente para tener un firme signo de pertenencia a un estrato social. Tener una carrera universitaria, un trabajo estable y las marcas indicadas en el guardarropa y la cava eran todo lo que uno tenía que hacer para estar seguro de sentirse incluido en un nicho que en nuestro país es menos del 6% dentro de ABC1. Actualmente el status socioeconómico no es suficiente para pertenecer dentro de

una sociedad exigente. El consumidor ya no busca solo productos sino que está comprando su significado y el significado le va a dar a ellos mismos como individuos. Estamos transitando una transformación liderada por el exceso de comunicación y la democracia basada en el juicio social de la misma. Las marcas buscan sin éxito claro ser paradójicamente “unbranded”, liderar la originalidad y las tendencias. Estas últimas están contundentemente marcadas por artistas fuera del sistema que lentamente se ven recompensados por el voto social y talento intrínseco de sus creaciones.

Habiendo enmarcado la industria, el mercado y el contexto en el cual este plan de negocios se ve inmerso voy a proseguir a demostrar la hipótesis de que en este cocktail se encuentra una oportunidad de negocio que tiene el potencial de ser no solo lucrativo sino que exponencialmente se puede internacionalizar.

Tendencias

En congruencia con lo que se mencionó cuando se describió el mercado, la industria y la oportunidad de negocio. Se va a ampliar el contexto en cuanto a las tendencias globales y locales en la industria del arte, la moda y las bebidas gourmet.

La paradoja del aspiracional insatisfecho de diseño y tendencias es un hecho global y local que tiene la potencialidad de ser suplido con el talento emergente que necesita ser asistido para ser conocido. Cuando decimos paradoja nos referimos a la contradicción que se da en una época donde la oferta se encuentra en exceso por más de que no sea la adecuada. Se cree que existen talentos que no son descubiertos que podrían suplir este aspiracional de comprar productos originales con una esencia de únicos.

Globalmente tenemos un marcado cambio de rumbo en el hábito de consumo en estas tres industrias. La globalización en combinación del exceso de comunicación

ha logrado que caigan las barreras del conocimiento. Cuando se menciona el conocimiento se habla la educación orgánica que refina el paladar de los consumidores y agudiza su ojo. Cuando hablamos de educación orgánica nos referimos a como el impacto de lo que nos rodea influye positivamente en nuestra instrucción en determinadas meterías. Podemos ver las últimas tendencias del mundo de la moda en un Fashion blog o en la página de una influencer de Instagram. Se puede aprecias lo último de arte urbano en los grafitis del muro de Berlín o en las paredes de Brooklyn en New York. La fotografía ha llegado a una democracia internacional con la llegada de páginas como Shutterstock donde cualquiera puede cargar su imagen y venderla al mejor postor sin ser un profesional. Estos hechos en combinación con el impacto de las redes sociales sobre nuestras vidas han hecho que los consumidores evolucionen a nivel cultural lo que los lleva a tener exigencias acordes a su conocimiento.

Satisfacer esta demanda no es tarea fácil y las marcas están bien al tanto de eso. Universidades de diseño como la LCI de Barcelona han incluido en sus curriculas carreras como un Postgrado en Coolhunting y tendencias globales. Está claro que las tendencias ya no son creadas por las marcas y los grandes artistas sino que están en el poder de las grandes urbes y en la forma en que las mismas se comunican. (Ver Anexo1)

Lo que se está tratando de explicar es que la globalización de la tendencia y el deseo de acceso a la misma la han llevado a transformarse en un aspiracional generacional que adolece de conexión con sus creadores. Las marcas y grandes diseñadores y artistas están siempre un paso por detrás de la tendencia global. Esta situación coloca a las grandes marcas con una ventaja competitiva que les permite tener grandes márgenes en productos que sus consumidores están desesperados por comprar pasa suplir su necesidad de pertenecer al grupo selecto que está arriba de la ola de los últimos trend y la originalidad.

A nivel local no tenemos muchas diferencias. La Argentina tiene una de las mayores penetraciones de internet y Smartphone de la región.¹ Lo hace completamente susceptible de la epidemia que se vive a nivel global. Tendencias globalizadas, fuera de las principales marcas y consumidores voraces por satisfacer su hambre de originalidad, sentido pertenencia y paladar desarrollado por la calidad. Las ferias de diseño y gastronomía gourmet están comenzando a invadir nuestras principales provincias. Estamos en la misma búsqueda global por la originalidad y la pertenencia y no importa donde este la oferta la demanda no demora en aparecer.

Cliente

De gran valor fue enmarcar al cliente dentro de un segmento para tener un claro target al cual vamos a estar atendiendo.

Se generó un análisis exhaustivo para nutrir de forma contundente a la estimación de la demanda.

Inicialmente se segmentó por nivel socioeconómico dando marco al cliente en el ABC1 C2. Las razones por las que se seleccionó este grupo dentro de la pirámide socioeconómica argentina yace en la premisa de que dentro del mismo se encuentra el nicho que va a apreciar la combinación de productos y experiencias que se va a proponer al cliente. Notoriamente está comprendido que en esta población se encuentra el poder adquisitivo y el nivel sociocultural que valora la calidad, el diseño y la excelencia que se busca ofrecer y está dispuesto a pagarlo.

Seguidamente se dimensionó un grupo de Hombres y Mujeres de entre 20 y 40 años. Está claro que la necesidad que se busca suplir no llega solo a este rango etario pero se cree que la masa crítica de consumidores se va a encontrar dentro

¹ <http://www.lanacion.com.ar/1938617-la-argentina-al-tope-de-los-paises-mas-conectados-a-internet-en-la-region>



de estas edades en las cuales dejamos fuera una porción de la generación millennial² e incluimos parte de la X.

Para describir mejor el racional detrás de esta segmentación y su encuadre generacional creemos que es pertinente describir los principales intereses del segmento.

- Nivel sociocultural alto. Universitarios o con un desarrollo claro dentro de la sociedad.
- Tiene un claro interés por el arte, la moda y la música.
- Muy probablemente sea un artista. En este sentido podemos destacar que exista la posibilidad de que sea un artista consolidado, amateur o uno frustrado que tiene la nostalgia de nunca haber emprendido un deseo oculto.
- Amante de los viajes y las aventuras. Personas abiertas a nuevas experiencias a ansiosos a encontrar donde existe la oferta de las mismas.
- Buscadores de tendencias (coolhunters). Nuestro target es un apasionado por estar en las últimas modas y trends internacionales.

Creo que queda claro que nuestro target es un hombre o mujer dentro de la población económicamente activa. Es un millennial o un millennial “wanna be” que aprecia las tendencias y el arte. Muy probablemente artista, músico o aficionado a alguna de estas dos, perteneciente a un grupo selecto a nivel socioeconómico que representa menos del 25% de la población argentina.

Localización y alcance geográfico

Se realizó un profundo análisis para determinar la locación de Vienna. Se considera que este punto es uno de los factores de éxito del negocio y no se lo dejó al azar.

² <http://www.lanacion.com.ar/1907824-millennials-el-desafio-de-entender-a-una-generacion-que-revoluciona-la-empresa>

Se buscó analizar no solo criterios dentro de lo económico de la zona, sino también se tuvo en cuenta la estrategia demográfica que determina nuestro target y la densidad de la zona dentro del mismo.

Vienna va a estar localizado en la provincia de Buenos Aires más específicamente dentro de CABA y GBA. Luego de un análisis de los principales conglomerados urbanos se definió evaluar dos zonas geográficas para definir la locación. Por un lado el conglomerado Recoleta-Palermo y por el otro Vicente Lopez-San Isidro-San Fernando.

Es de mucha relevancia destacar el poder adquisitivo y el nivel de ingresos que se cuenta en estos dos conglomerados. Según los datos del Gobierno de la Ciudad que se publicaron en el II Atlas sobre Indicadores de Desarrollo Urbano 2010, *“la zona Norte es la que se beneficia con los mayores ingresos, siguiendo la tendencia de la mayoría de los indicadores, en los que se ve que las mejores condiciones de vida se encuentran en esa área. Los menores ingresos se ven en la zona sur, contrastando con el resto de la Ciudad, que, lo que no es el norte, presenta valores medios”*.³

Estas afirmaciones se pueden comprobar con datos de 2014 publicados por el Gobierno de la Ciudad de los resultados de la Encuesta Anual de Hogares⁴ donde se repite la misma tendencia.

Análisis de los conglomerados elegidos:

Vamos a comenzar con el análisis de pros y contras del conglomerado *Recoleta-Palermo*

³ Bs. As. Ciudad. Ministerio de Hacienda. Dirección General de Estadística y Censos. (2015) Encuesta Anual de Hogares 2014. Ciudad de Buenos Aires. Tabulados básicos. Recuperado de:

⁴ https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/08/2014_tabulados_basicos.pdf

Conglomerado Recoleta-Palermo (Ver Anexo 2)

Pros:

Turismo:

No es ninguna novedad que este conglomerado es un emblema para el turismo receptivo que tiene la ciudad de buenos aires. Este aspecto es sumamente positivo para el crecimiento en el consumo de todo tipo de comercios que se encuentran en la zona.⁵

Circulación de la zona:

No solo es uno de los conglomerados con mayor densidad de población sino que también tiene un gran atractivo para el turismo interno proveniente del resto de CABA y GBA.⁶

Polo cultural de diseñadores y arte:

Por su historia y relevancia dentro de la ciudad de buenos aires esta zona se ha convertido en un icono del diseño y las tendencias.⁷

Tamaño de mercado:

Dentro del mercado segmentado el tamaño del mismo en esta zona geográfica es de 240k personas.⁸

⁵ <http://www.lanacion.com.ar/1654896-mas-turistas-extranjeros-eligen-la-ciudad-para-veranear>
http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=55

⁶ http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/atlas_ii_final.pdf

⁷ https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/el-arte-las-compras-y-el-dise%C3%B1o-en-buenos-aires?field_barrio_tid=All&field_categoria_general_tid_1=2042&page=1

⁸ <https://www.facebook.com/business/a/online-sales/ad-targeting-details>

Contras:

*Credenciales y consolidación de los locales de diseño ya asentados en la zona.
(Diseñadores ya consagrados):*

La historia y trayectoria de la zona hace que sea muy difícil para los diseñadores y artistas emergentes ingresar a dicho mercado.

Elevados precios de venta a raíz del boom de la zona:

La excesiva demanda, el creciente costo de locación combinada con la consolidación de la zona y la elevada concurrencia turística ha llevado a que los precios al público se eleven a las nubes.

Este aspecto se ve como una contra ya que parte de las claves para el éxito de Vienna es tener un value competitivo.

Mercado saturado:

Es una zona en la cual el exceso de oferta ha saturado al consumidor target. Esta situación genera una muy difícil tarea de diferenciación.

Costo de la locación (50k/100k ARS Mensuales):

Siendo una zona codiciada por su alto valor de conversión de turismo y consumo local los precios tanto para alquilar como para comprar son los más elevados de la provincia.⁹

Poca segmentación del público deseado:

Dentro del público que se encuentra en este conglomerado podemos ver una dispersión que genera combinación de targets que disminuye sustancialmente para la propuesta que quiere proponer Vienna.

⁹ http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/locales_enero17.pdf

Vida nocturna:

Luego de analizar el hábito de consumo y concurrencia del target pudimos ver que algo negativo en esta zona es la vida nocturna que atrae al público de la misma. Ese hecho se ve como un aspecto negativo para la experiencia de consumo que se quiere que tenga el consumidor en Vienna.

Conglomerado Vicente Lopez-San Isidro-San Fernando (Zona Norte) (Ver Anexo 2)

Pros:

Ser pionero en satisfacer una necesidad en una zona donde se encuentra y concurre el segmento deseado:

Hoy en día no hay una propuesta como esta en la zona.

Mayor segmentación del público deseado dentro del target:

Dentro del segmento deseado creemos que es una zona donde no se encuentra una atomización de la población y el público concurrente, sino que es de lo más homogéneo de la provincia.

Vida diurna:

Históricamente esta zona fue apreciada por su vida diurna marcada por los deportes acuáticos relacionados por su cercanía. Este aspecto impacta positivamente en el hábito de consumo que se busca.

Poca movilidad del target al resto de la provincia de bs as (Consumo interno):

Se analizó que el público local es muy reacio a movilizarse fuera de la zona norte.

Costos de alquiler más bajos:

Los costos de alquiler dentro de la zona deseada de este conglomerado son sustancialmente más económicos que en Recoleta-Palermo.¹⁰

Precio de venta más bajo por costos de estructura y alquiler más bajos:

Creación de un polo en una zona geográfica nueva:

Dentro de esta zona vemos una gran oportunidad en ser pioneros con una propuesta de este estilo con una demanda creciente asentada en el conglomerado.

Zona con uno de los ingreso per cápita más altos del país:

Como ya vimos anteriormente es una de las zonas con mayores ingresos per cápita del país.

Cercanía a la costa de buenos aires:

Es un punto muy importante la cercanía al río de la plata y las actividades que se generan en su lecho.

Contras:

Zona geográfica no desarrollada en el rubro:

Dentro de la industria del diseño, las tendencias y el arte esta zona aún no ha sido desarrollada en plenitud como Recoleta-Palermo.

Difícil acceso para la emigración de la capital y otros barrios de GBA:

Esta zona no tiene el mismo acceso que la zona de Recoleta-Palermo.

¹⁰ https://www.argenprop.com/Locales-Alquiler-Acassuso-Vias---Libertador-San-Isidro-Vias--Libertador-Pdo-de-San-Isidro-GBA-Zona-Norte/af_805Kaf_817KmQ2KpiQKpsQKvQKpQ1KrbQ2KpaQ116Kaf_100000001Kaf_300000002Kaf_600000116Kaf_800000303Kaf_800000290

100k menos de habitantes dentro del segmento:

En el análisis que se realizó se encuentra una suma sustancialmente menor del segmento deseado alocada en esta zona.¹¹

Menos circulación dentro del radio de localización posible del local

Por más de que está en crecimiento la circulación de turismo y turismo interno de la provincia de buenos aires es menor que en Recoleta-Palermo

Conclusión:

Se llegó a la conclusión que por una razón de target, segmentación y posibilidades de éxito del proyecto, la zona norte conformada por la aglomeración de Vicente Lopez-San Isidro-San Fernando es el spot para la locación. Más específicamente se eligió el bajo de San Isidro donde se cree que vamos a tener la mayor concentración por haberse transformado en un polo gastronómico y de esparcimiento con público mayormente de nuestro Target. (Ver Anexo 2)

Tamaño y estimación de la demanda

Una vez segmentado el target de la propuesta y habiendo definido la locación donde se desarrollaría la misma, se realizó un minucioso análisis para poder estimar la demanda potencial con la que se contaría.

Para lograr esta estimación se utilizó una de las herramientas más potentes de información demográfica del siglo XXI que es la Red Social Facebook¹².

¹¹ <https://www.facebook.com/business/a/online-sales/ad-targeting-details>

¹² www.facebook.com

Es pertinente que previo a desplegar el análisis que se realizó para estimar el tamaño del mercado y la demanda, se enumeren ciertos hechos que hacen a esta red social una gran fuente de estimación de audiencias y demandas para nuestro país en gran número de industrias.

Para empezar vamos a destacar la penetración que tiene Internet ¹³ en Argentina con una de las tasas más altas de la región del 61.8¹⁴ (Ver Anexo 3). La Argentina tiene el mayor porcentaje de usuarios de Internet de América Latina (69,4%)¹⁵.

Según el artículo del diario La Nación de Septiembre 2016 sobre La Argentina, al tope de los países más conectados a Internet en la región dice: *“En este punto, el informe sobre la banda ancha domiciliaria cada 100 habitantes, la Argentina se ubica en el puesto 63, con 16,08, detrás de Uruguay (puesto 41 con 26,77) y seguido por Chile (puesto 68, con 15,17). En el listado global Mónaco (47,47), Suiza (44,79), Liechtenstein (42,71), Dinamarca (42,51) y Holanda (41,73) se posicionan en los cinco primeros puestos.”*

Siendo más específicos a la provincia pertinente al proyecto, según el Indec En C.A.B.A y G.B.A¹⁶ tienen una penetración de internet del 80.9%¹⁷.

Continuando por la misma línea vamos a destacar la penetración que tiene Facebook como red social dentro de los usuarios de internet de nuestro país. Del total de usuarios de internet que tiene nuestro país el 66.25% tiene una cuenta en Facebook. Ese número asciende a 78.22% en C.A.B.A. y G.B.A. respectivamente. Para llegar a estos indicadores se recabo información del censo llevado a cabo por

¹³ Total de usuarios reales / Total de usuarios potenciales * 100

¹⁴ <http://www.telam.com.ar/notas/201510/122479-internet-tecnologia-hogares-indec.html>

¹⁵ <http://www.lanacion.com.ar/1938617-la-argentina-al-tope-de-los-paises-mas-conectados-a-internet-en-la-region>

<http://www.itu.int/es/mediacentre/Pages/2016-PR35.aspx>

¹⁶ C.A.B.A. Ciudad autónoma de Buenos Aires – G.B.A. Gran Buenos Aires.

¹⁷ http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=26&id_tema_3=7115

el Indec en 2010, del World Bank¹⁸ y de la información que brinda Facebook sobre usuarios por regiones y provincias. (Ver Anexo 5)

Habiendo confirmado que la herramienta de estimación de audiencias de Facebook es muy potente debido a la penetración de internet y de la red social propiamente dicha, vamos a destacar los principales puntos en los que hace foco Facebook para segmentar el público deseado que son relevantes para nuestro análisis. (Ver Anexo 4)

Opciones de Segmentación Facebook Business¹⁹

- Ubicaciones: país, estado, provincia, ciudad, distrito electoral o código postal).
- Edad. Dirige anuncios a personas dentro de un rango de edad.
- Sexo: Dirige anuncios a mujeres, hombres o ambos sexos.
- Segmentación detallada: datos demográficos, intereses o comportamientos.

Con estos cuatro focos de segmentación se tuvo la posibilidad de segmentar el cliente target que se describió con anterioridad hasta el más mínimo detalle de intereses, sexo, edad y ubicación.

Vamos a destacar lo más enriquecedor de la herramienta que son los intereses que pudimos utilizar para realizar la segmentación (se siguieron recomendación de expertos en Marketing Digital):

Personas que coinciden con o Intereses: *Museos de arte, Artistas Urban Outfitters, Música clásica, Música Estilo, Artes visuales, Colección de arte, Música gospel, Arte contemporáneo Cerveza, Arte y música, Beauty & Fashion, Boutique, Diseño gráfico Música soul, Festivales de música, Jazz, Fashionista, Compras y moda, Fiestas Bares, Vestidos, Exposición de arte Música dance, Tendencias, Bellas artes Exposición, Bolsos, Música R&B*

¹⁸ <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=subnational-population&Type=METADATA&preview=on#>

¹⁹ <https://www.facebook.com/business/help/633474486707199>

Música hip hop, Creatividad, Lentes de Fashion Is My Life, Cultura, Blues Videos musicales, Joyas, Musica pop Galeria de arte, Zapatos, Moda Feminina, Ilustracion, Ropa Diseñadores, Bebidas alcohólicas Ropa para niños, Música rock, Style & Fashion, Centros comerciales Rock pesado, Música country Arts Artists Artwork. Fotografía, Publicidad, Música electronica. Diseño Música Independiente Ropa de mujer Moda & Estilo o Ropa de hombre Escuela Fine Arts Campo de estudio Painting o Art argo Art Director.

Habiendo fundamentado el método utilizado se va a continuar con el análisis de la estimación de la demanda propiamente dicho.

Vamos a dividirlo en pasos: (Ver Anexo 6)

1. Se partió de la base del público segmentado en Facebook ads Manager.
 - ✓ 83.0000 Personas del target.
2. Se calculó la cantidad de habitantes dentro de C.A.B.A. y G.B.A. del público segmentado en Facebook ads Manager excluyendo Vicente Lopez, San Isidro y San Fernando que pertenecen a la locación elegida. Se utilizó una encuesta que se describirá al detalle más adelante para tomar el supuesto de que el 5% de la totalidad de este público está dispuesto o ya realiza visitar a la zona para propuestas similares.
 - ✓ 95.000 Personas del target. (5% de 1.9MM)
3. En este tercer paso se realizó un exhaustivo ejercicio de extrapolación del público que pertenece al segmento deseado pero que no está en Facebook. Como se mencionó anteriormente para realizar este ejercicio se utilizó información de World Bank, del Indec y de Facebook ads manager. Se llegó a la conclusión que el 20% de la población target esta fuera de target.
 - ✓ 44.500 Personas del target.

Calculo de porcentaje de Habitantes sin Facebook del segmento deseado		
Información Facebook Ads Manager		Fuente
N° de personas con Facebook argentina	33,000,000	Fuente Facebook
N° de personas con Facebook Buenos Aires	11,000,000	Fuente Facebook
N° de personas con Facebook en Bs As del segmento deseado	7,100,000	
Porcentaje de personas del segmento deseado con Facebook	65%	
Calculo de proporción de CABA y GBA vs Total País		Fuente
Población Argentina	40,117,096	Fuente Censo 2010 Indec
Población Buenos Aires (GBA+CABA)	15,190,440	Fuente Censo 2010 Indec
Porcentaje CABA y GBA vs Total País	38%	
Calculo de personas sin Facebook del segmento		Fuente
Población Argentina 2016	43,847,000	Fuente Worl Bank
Población Buenos Aires CABA & GBA 2016	16,602,777.60	Fuente Indec & Workd Bank
Penetración Facebook total CABA & GBA 2016	66.25%	
N° de personas SIN Facebook CABA & GBA	5,602,778	N° per Bs As con FB - Población GBA & CABA 2016
N° de personas con Facebook en Bs As del segmento deseado	3,616,338.27	FB
Porcentaje de personas del segmento deseado SIN Facebook	22%	

Fuente. Elaboración Propia

- En un cuarto paso se englobo la estimación del target potencial con la sumatoria de **222.500 Personas total.**

Como conclusión el target potencial del proyecto teniendo en cuenta la segmentación del cliente, la locación del proyecto y la inmigración de personas del target ubicadas en otras localidades de C.A.B.A. y G.B.A. es de **222.500 personas.**

Objetivo/Propuesta de valor

A continuación se van a enunciar los objetivos que se buscan cumplir con el proyecto. Pareció pertinente a la hora de enumerar ciertos objetivos del proyecto describir la propuesta de valor que traerá Vienna a sus clientes a través del cumplimiento de los mismos.

Evolucionar el mercado de diseñadores independientes:

Es de público conocimiento que los diseñadores argentinos son extremadamente talentosos en todo tipo de creaciones. En el caso del diseño de indumentaria, accesorios, moda y tendencias no existe una excepción. Según el artículo del diario X El Pais del 29 de Diciembre de 2016 sobre Los diseñadores argentinos son los mejores de Latinoamérica²⁰:

“Argentina es el país latinoamericano con el mejor diseño y se ubica cuarto en el mundo, según lo afirma una encuesta internacional realizada por el Comité de Embajadores del Diseño Latino, que reúne a más de 300 instituciones educativas de la región. El relevamiento valoró la impronta de los diseñadores argentinos.

La encuesta, que abarcó casi 4.000 diseñadores, docentes, académicos y estudiantes de Latinoamérica consideró a la Argentina como el país en el que se desarrolla el “mejor diseño”

Teniendo en cuenta esta premisa es simplemente lógico que contemos con un vasto semillero de diseñadores independientes y emergentes en Argentina.

El objetivo es evolucionar y profesionalizar la forma en la cual los diseñadores emergentes e independientes hacen negocios. Dar las herramientas para que el talento no quede obstaculizado por las muchas barreras que presenta la industria.

Desaparecer la brecha del diseño y su comercialización:

Siguiendo la misma línea que el objetivo anterior creemos que es importante hacer foco en un “insight”²¹ clave del proyecto, que es la carencia de habilidades comerciales que tienen los creadores en general. Decimos creadores en general

²⁰ <http://porelpais.com.ar/disenadores-argentinos/>

²¹ Un “insight” es una clave, la clave que nos permite encontrar la solución a un problema, un camino, un dato que nos sugiere como resolver cualquier ecuación por compleja que sea.



porque se quiere explayar el análisis a lo que es considerado un Artista. Muchas veces consideramos artistas solo a personas que se desarrollan en actividades como el dibujo, la pintura, la escultura, la actuación, la música, el baile, la escritura, el cine o la fotografía. En cada uno de estos casos sabemos que por las características bohemias ²²de este tipo de artistas el éxito de su obra subyace casi no solo en la calidad de su obra sino que en gran medida por las destrezas de su manager o socio que lo ayude a comercializar su creación. La carencia de habilidades comerciales en este tipo de artistas es clara y muchas veces tan así que su obra y creación no son descubiertas hasta su descenso.

Basándonos en lo dispuesto anteriormente ampliamos el concepto de artista utilizando no solo el análisis sociológico sino la misma definición de la Real Academia Española ²³que nos sugiere que artista es:

- “Persona dotada de la capacidad o habilidad necesarias para alguna de las bellas artes”.
- “Persona que hace algo con suma perfección.”
- “Capacidad, habilidad para hacer algo.”

Está claro que un artista es una persona creativa e innovadora, pero donde se marca la línea donde aceptamos que por su sensibilidad artística no está dotado de habilidades comerciales que lo ayuden a comercializar y lucrar de su creación. Sabemos que la sensibilidad y la creatividad que los lleva a desarrollar tan bien su disciplina es muchas veces la misma que los aleja de los conceptos básicos de la comercialización que es acercar al consumidor el producto. Con esto en mente ampliamos el concepto artista a otras disciplinas relacionadas. Creemos que en su ADN un diseñador de indumentarias, un diseñador de accesorios, un enólogo, un brewmaker o un especialista en blends de café o té, son artistas. No solo porque

²² Bohemio: Que lleva un tipo de vida libre y poco organizada; en especial, el artista de vida poco convencional.

²³ <http://dle.rae.es/?id=3ryMAo1>

crean algo donde no lo había sino porque en su esencia lo que quieren es crear, y una vez que lo han hecho es muy difícil detenerse y lucrar de lo que han hecho al igual que un Pintor.

Dentro de Vienna va a convivir la creación de todos estos artistas mencionados anteriormente sumando a Artistas plásticos y fotógrafos. El desafío y la oportunidad es hacer que el artista focalice sus dones en lo que sabe hacer, mientras que de la estrategia comercial se ocupa otro. De esta forma se está borrando una barrera que hasta hoy aleja a los consumidores de productos de exquisito diseño y calidad, y a los artistas de una carrera lucrativa.

Precios competitivos:

Es de público conocimiento que la argentina es un país donde el costo de vida es caro, distintas formas de analizarlo llevan a distintos índices pero lo que si coincide en todos es que la indumentaria es la más cara de la región, que en Estados Unidos y en muchos casos también que Europa. Queda claro en el artículo de MundoDinero donde se relevan precios a nivel global de la firma Zara y se calcula el Índice Zara para países de todo el mundo, Argentina encabeza dicha lista.²⁴

Entonces podemos ver en artículos de la revista Apertura o en el diario La Nación, la incógnita de porque es la indumentaria tan cara en Argentina.²⁵ Coinciden en enunciar que de la estructura de costos del producto más del 50% se va en impuestos, bancos y costos de comercialización mientras que solo el 20 es el costo de producción. (Ver Anexo 7)

²⁴ <http://www.mundodinero.com.ar/indice-zara-el-pais-mas-carro-para-comprar-ropa/>

²⁵ <http://www.apertura.com/negocios/Por-que-la-ropa-en-la-Argentina-es-mas-cara-que-en-otros-lados-del-mundo-20170808-0004.html>

<http://www.lanacion.com.ar/2064845-por-que-la-ropa-esta-tan-cara>

Dentro del costo de comercialización se tiene en cuenta los elevados precios que pagan las marcas de elite por tener sus locales en los principales shoppings o puntos neurálgicos de la Capital porteña.

Se ha analizado en el proyecto que por tener menores costos de locación, distribución, impositivos por ser producción loca y de marketing y comunicación por tener un público segmentado y no depender de una comunicación de una marca masiva, existe una ventaja que es tener precios competitivos con productos de excelencia. Dentro de la encuesta que se verá más adelante se verificaron datos claves que validan este enunciado.

Selección y creación de tendencia:

Es uno de los objetivos claves del proyecto y más adelante veremos que es una de las claves de éxito del proyecto.

Dentro de la propuesta de valor está el brindarle al consumidor un balance entre lo que está esperando y las novedades y tendencias que no conoce y está buscando.

Cambio de paradigma en relación a la moda y las tendencias:

Ya se mencionó anteriormente que tanto a nivel global como local la forma en que el mundo del diseño y el fashion están moviéndose ya no es a través de grandes compañías con pequeños seguidores. El objetivo es hacer visible que las nuevas tendencias están de la mano de diseñadores que tal vez no tienen ni si quiera una marca creada. Con un enfoque de comunicación adecuado el objetivo va a ser demostrar que de la mano de diseñadores y artistas poco conocidos se puede conseguir productos de gran innovación, novedosos y a un precio competitivo.

Generar una solución al aspiracional insatisfecho de originalidad y estética generando así una sensación de aceptación social:

Pudimos ver en la descripción de nuestro cliente target el hecho de que el mismo posee una clara necesidad insatisfecha. Dentro del anhelo a la originalidad se encuentra una búsqueda por la aceptación social que tal como describimos anteriormente es una realidad a nivel global.

El objetivo es brindar a los clientes la seguridad de que pueden confiar en nuestra marca su guardarropa y tener una gran experiencia mientras lo hacen.



Producto

Para comenzar vamos a dividir a los productos de Vienna en 3 categorías, Indumentaria y accesorios, Arte y Bebidas gourmet.

Si bien a nivel contribución marginal vamos van a ser distintos los aportes a nivel retorno de cada uno, la esencia y ADN dentro de cada uno de los productos va a ser exactamente la misma. En cada uno se va a dar prioridad a la originalidad, la tendencia y la calidad, a continuación se va a ampliar en cada uno:

Indumentaria y accesorios:

Los productos que se van a estar comercializando van a ser en su totalidad manufacturados por diseñadores independientes. Los diseños vendidos en Vienna van a ser exclusivos y de lotes pequeños.

La cartera de diseñadores va a ser vital para el éxito de este producto y se está destinando una porción de la inversión mensual en un curador que haga de filtro de nuestro local para asegurar nunca estar fuera de vanguardia.

Para resumir lo que se va a poder hallar en materia de indumentaria y accesorio se pueden enumerar:

Mujeres:

- Jeans.
- Pantalones.
- Vestidos.
- Shorts.
- Polleras.
- Chaquetas.
- Remeras.
- Camisas
- Tops.
- Túnicas.
- Enteritos.
- Sweaters.
- Carteras.
- Zapatos
- Accesorios varios.

Hombres:

- Jeans.
- Pantalones.
- Bermudas.
- Buzos.
- Chaquetas.
- Abrigos.
- Remeras.
- Camisas

- Gorras.
- Trajes de baño
- Chaquetas.
- Sweaters.
- Cueros.
- Zapatos
- Accesorios varios.

Arte:

Las obras de arte que se van a estar exhibiendo y comercializando van a ser en su totalidad creación de artistas emergentes que aún no se han consagrado y en muchos casos que se desempeñan en otras profesiones. La idea es acoger a los artistas talentosos que no han dedicado sus vidas al arte o que aún no hay tenido la oportunidad de dar un salto a la comercialización de sus obras.

Las obras de arte vendidas en Vienna van a ser exclusivas.

Tipos de obras que se exhibirán:

- Arte pop.
- Arte abstracto.
- Expresionismo.
- Impresionismo
- Surrealismo.
- Hiperrealismo.
- Realismo.
- Arte fotográfico.



Bebidas Gourmet:

Se va a lograr una propuesta que cruce por varios rituales que se pueden dar en el día desde el café después de un almuerzo, el té de la 5 de la tarde o la copa de vino o la pinta de cerveza después de cenar.

La idea es que esta arista de Vienna sea parte de la experiencia en la cual no se está yendo a consumir nada en particular en el local sino que a vivir una experiencia en la que se materializa llevando diseño y arte.

Dentro de la propuesta se van a encontrar las siguientes infusiones y bebidas:

- Cerveza Artesanal.
- Vino de pequeñas bodegas argentinas.
- Blends de café de autores independientes.
- Blends de Te de autores independientes.

Ya enunciado los tres productos que se van a estar ofreciendo dentro de Vienna es importante destacar que lo que va a estar cruzando a estos es la originalidad y la esencia de cooperativismo de cada uno de sus autores. Se tiene que sentir la vibra y energía que cada artista ha puesto en cada una de las creaciones. El factor único que va a tener Vienna es la cercanía creador con el comprador. No se va a estar comprando un producto, se va a estar viviendo una experiencia integral en la que los protagonistas son de carne y hueso. Esto no solo va a ser el Catch para el retorno de los clientes sino que va a marcar un diferencial que va a ser la rotación de las propuestas que van a asegurar la originalidad y la sorpresa en cada visita.

En resumen el producto que Vienna viene a brindar es una ***experiencia liderada por el anhelo de compartir el rito de apreciar y adquirir tendencias mientras se disfruta de una infusión o bebida gourmet.***

Modelo de comercialización:

Se va a profundizar más adelante en los modelos de ingreso y costos, no obstante siguen las principales características de la naturaleza de cada unidad de negocio:

- Arte, indumentaria y accesorios: serán comercializado por Vienna bajo la marca de su diseñador y creador. El modelo busca englobar a todos los diseñadores bajo el paraguas de la marca “Vienna” pero solo a nivel exclusividad de diseños para el local no quitando la esencia de sus diseñadores. Estos articulas serán tomados en consignación pagados una vez vendidos cobrando un porcentaje de fee por la comercialización.
- Bebidas Gourmet: se compraran a proveedores exclusivos y se comercializaran con las marcas de los mismos. En este modelo se considera una transacción tradicional donde Vienna realiza las ventas, no en consignación.

Herramientas & Conceptos de Management

En pos del desarrollo de plan de negocio de Vienna y para el mejor entendimiento de la oportunidad de negocios y su contexto se utilizaron diversas herramientas aprendidas en el MBA 2016-2017 de la Universidad de San Andres. Se consideraron como más relevantes a la hora de elaborar este plan de negocios los siguientes modelos y herramientas:

1. Entrevistas/encuestas:

Se realizó una encuesta con el objetivo de ahondar en datos claves para el proyecto.

2. Análisis PEST²⁶ (1950s):

Es de suma importancia destacar el impacto que puede tener el macro entorno en el proyecto y destacar cualquier detalle de la situación que lo circunda.

²⁶ Proven Models (2017) PEST Analysis. <https://www.provenmodels.com/32/pest-analysis/>

3. Análisis FODA²⁷ (Humphrey, Albert) (1960-1970):

Con el objetivo de abordar las fortalezas y debilidades del proyecto se va a aplicar esta herramienta que también nos deja información relevante al a las oportunidades que el mismo tiene.

4. Cinco Fuerzas de Porter²⁸ (Porter, Michael. – 1980s):

El micro entorno tiene la misma o más relevancia que el macro. Por lo que se va a utilizar esta herramienta para destacar la situación en la que se va a encontrar inmerso el proyecto.

5. Estrategia genérica de Porter²⁹:

Cabe destacar las características de la propuesta de valor y determinar dónde se va a estar encasillando a nivel estratégico dentro de lo propuesto por Porter, liderazgo en costos, diferenciación o nicho.

6. Marketing Mix³⁰ (McCarthy, Jerome – 1950s):

La correcta combinación del producto, precio, plaza y la promoción es vital para el éxito en la ejecución del proyecto.

7. Análisis de la Competencia³¹ (Kotler, P. & Armstrong, G) (1970s)

8. Proyecciones Financieras & Herramientas Contables (Proyección de EERR, elaboración de flujo de fondos, valuación):

A través de la proyección de demanda, costos, y ventas, es de suma importancia realizar un análisis financiero exhaustivo para poder evaluar la viabilidad del proyecto en todas sus aristas. Se van a tener en cuenta las variables macroeconómicas y de mercado para proyectar los flujos y descontar a una tasa acorde.

²⁷ Professional Academy (2010) Marketing Theories – SWOT Analysis. Recuperado de: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>

²⁸ Proven Models (2017) Five forces. <https://www.provenmodels.com/25/five-forces/porter,-michael-e>.

²⁹ Porter, Michael. 1985. Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

³⁰ Proven Models (2017) Four principles of the marketing mix. <https://www.provenmodels.com/13/four-principles-of-the-marketing-mix/mccarthy,-jerome-e>.

³¹ Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Principles of marketing. (15 Ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

Investigación de datos clave

Encuesta de mercado

Con el objetivo de evacuar dudas y confirmar hipótesis se realizó una encuesta. La misma confirmó varias hipótesis claves para confirmar la oportunidad de negocio que conlleva el proyecto.

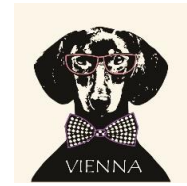
La herramienta que se utilizó fue una encuesta dirigida realizada a través de GoogleForms³². Se escogió el target objetivo del proyecto para dar más relevancia a cada encuesta realizada. (Ver Anexo 8)

- 350 Encuestados. (del target objetivo)
- 51% Mujeres – 49% Hombres.
- Solo 29% de San Isidro

Contábamos con 4 principales hipótesis a confirmar:

- Interés del target por la propuesta.
- Hábitos de compra y consumo de indumentaria y arte del público target.
- Priorización del diseño vs la marca dentro de la elección de compra.
- Movilidad del target de CABA y GBA (sin la locación escogida) hacia San Isidro.

³² <https://www.google.com/forms/about/>

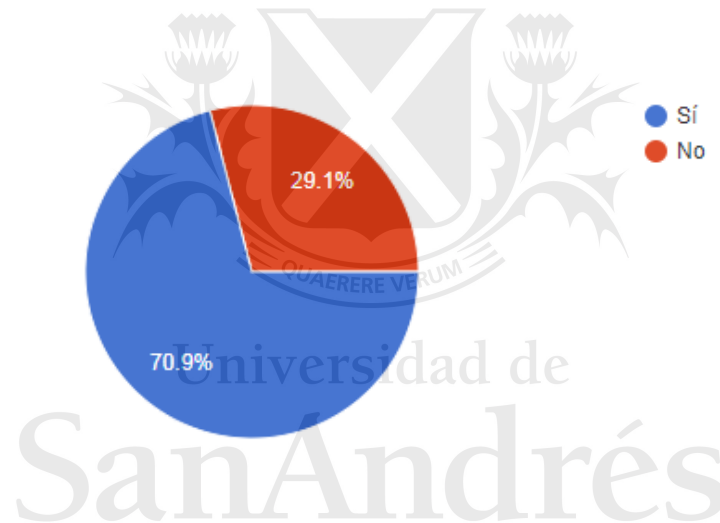


Se confirmaron no solo las hipótesis planteadas sino que se consiguieron nuevos datos relevantes:

- Interés por el concepto. 72.9% afirma que si asistiría a un lugar con las características de Vienna en la locación planteada.

Si existiera un lugar en San Isidro donde podes: comprar ropa de diseño independiente, ver una exposición de Arte y mientras tomarte una de las opciones de bebidas gourmet del local (Vino de autor, Cerveza Artesanal, Blend de Te o Cafe de autor), ¿irías?

351 respuestas

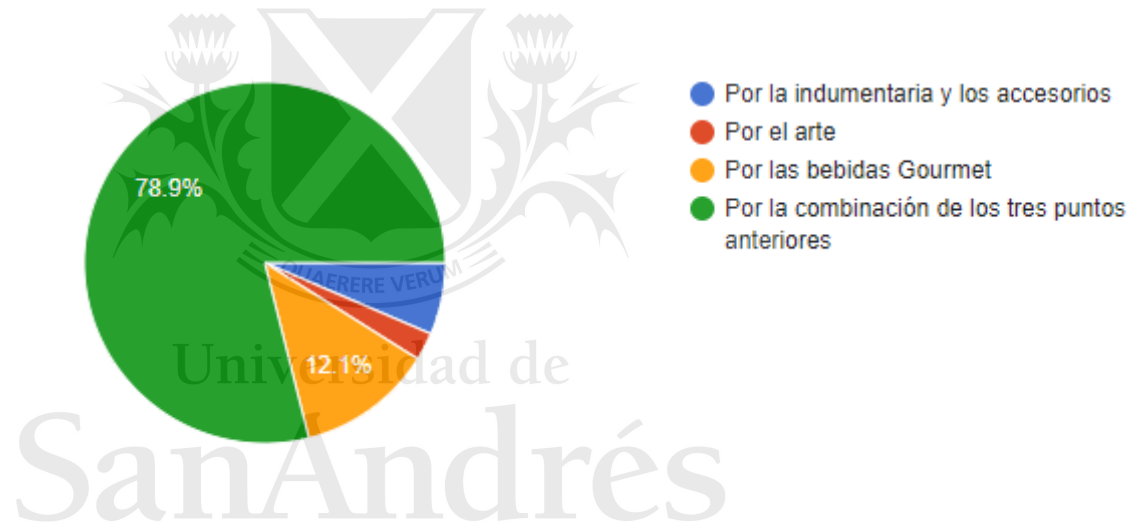


Fuente: Elaboración propia.

- El 78% se siente atraído por la combinación de concepto. Fue de gran relevancia el hecho de que el 12% se siente atraído por las bebidas gourmet. Lo que resulto en un enfoque distinto de la relevancia que va a tener esa unidad dentro del local.

¿Por qué irías al lugar?

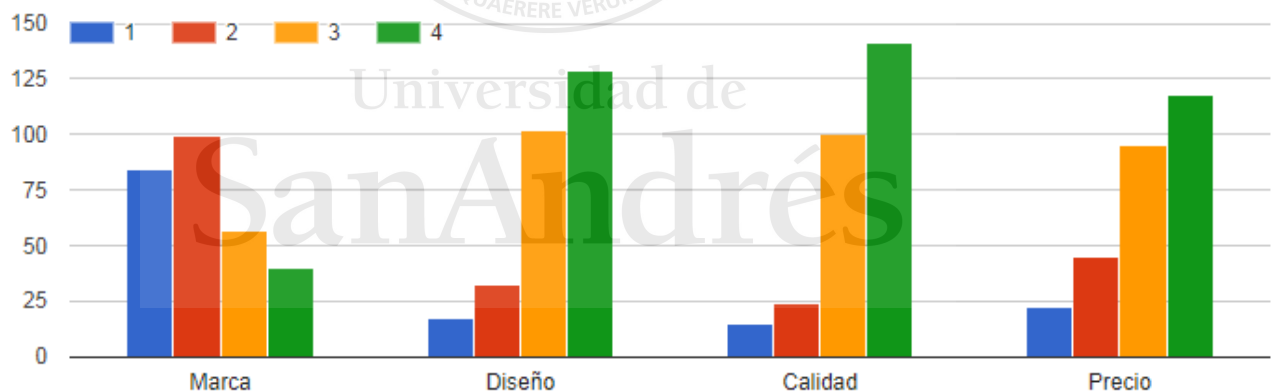
280 respuestas



Fuente: Elaboración propia

- Se confirmó la movilidad del target de CABA hacia San Isidro. 52% de los encuestados no es de Zona Norte y aun así confirmaron su anhelo de asistir.
- Se confirma la hipótesis planteada sobre el desinterés por las marcas. Lo que se observa en el grafico que dentro de la puntuación más alta que es 3 y 4 lo más votado fue calidad seguida por diseño y posteriormente precio dejando la marca rezagada.

¿A la hora de comprar ropa y accesorios, que priorizas? Votó de 1 a 4, siendo 4 el más importante y 1 el menos importante

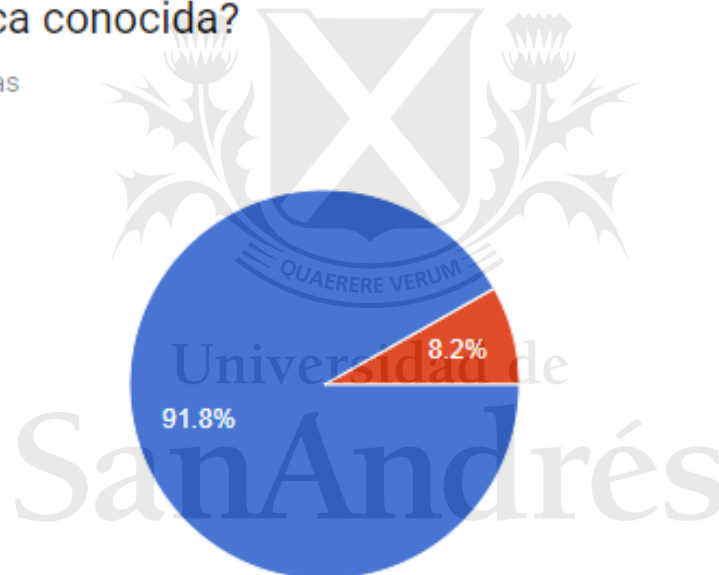


Fuente: Elaboración propia.

- Una vez más abordamos a los encuestados con una pregunta que buscaba definir sin lugar a dudas que lo que valora es el diseño, la calidad y el precio. Se confirmó rotundamente con un 91.8%.

Si un diseñador independiente te garantiza que cumple con las condiciones de diseño, calidad y precio... ¿Lo elegirías por encima de una marca conocida?

280 respuestas



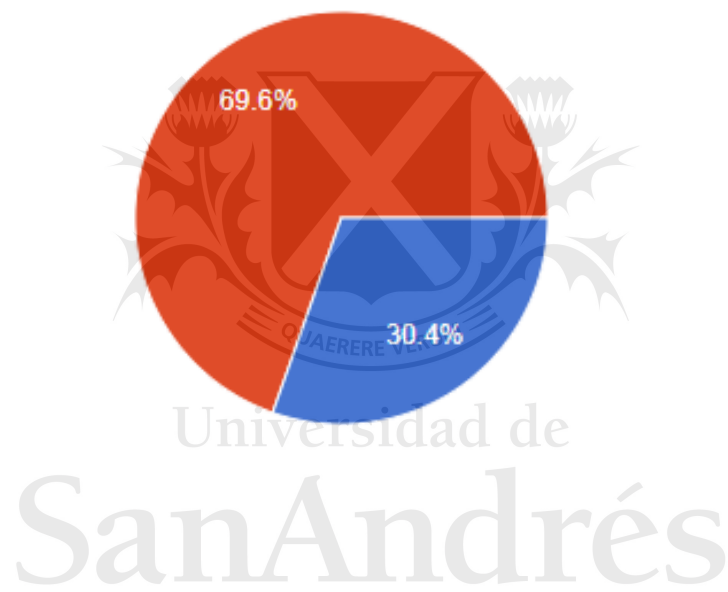
● Sí
● No

Fuente: Elaboración propia.

- Por último se confirmó que del bajo porcentaje de encuestados que no están interesadas en la propuesta la gran mayoría es simplemente desinterés por la misma y no un tema de locación.

Si estuviese en Palermo-Recoleta, ¿Irías?

102 respuestas



Fuente: Elaboracion propia.

Análisis PEST

Entorno Económico

Dentro de la sensación de crisis constante en la que vivió la Argentina la última década se realizó un análisis para comprobar que es un gran momento para emprender con una oportunidad de negocio de esta índole. El cambio de gobierno en 2015 con la victoria de Mauricio Macri tuvo y creemos que va a seguir teniendo un roll clave en la consolidación de emprendimientos de esta índole.

Principales factores:

- Cambio en las relaciones internacionales que son símbolo de la nueva apertura que traerán al país inversiones en el corto y mediano plazo. Este aspecto va a repercutir directamente en el poder adquisitivo real del target objetivo.
- Liberación del cepo cambiario que una vez más atrae las inversiones teniendo un tipo de cambio libre que vuelve al país más competitivo.
- Búsqueda implacable a través de diversas herramientas macroeconómicas para detener la inflación lo que da estabilidad y regularidad al consumo doméstico.

Los impactos más claros que se van a tener del contexto al plan van a estar marcados por los siguientes puntos:

- Aumento de las cargas impositivas que va a impactar directamente en el costo de los insumos, aunque no son de gran peso relativo al caso financiero.
- Proyecciones del PBI con una tendencia positiva lo que es un buen síntoma. Según el banco mundial se cerrara el 2017 con un 2.8% de crecimiento.³³

³³ <http://www.ambito.com/900107-para-el-banco-mundial-el-pais-crecera-este-ano-un-28>

- El control de la inflación es un eslabón clave del proyecto. Las proyecciones para el cierre de 2017 y 2018 son alentadoras teniendo para 2018 una tasa debajo del 20%.³⁴

Entorno Tecnológico

Se cree que en lo que respecta al entorno Tecnológico tenemos una gran oportunidad. El avance e impacto que tuvo la tecnología en los últimos años es una pieza clave para que exista esta oportunidad de negocio.

La explosión de las redes sociales y la relevancia que cobraron en la comunicación al cliente objetivo es de gran relevancia para el plan de marketing y comunicación. La forma en la cual orgánicamente Vienna puede tener una difusión con el público deseado no tiene precedentes.

Cada cliente que entre al local con un SmartPhone en su mano es un potencial influencer que puede inmortalizar su experiencia en Vienna con una fotografía o video que subido a las redes sociales correctas va a tener un gran impacto.

Por esta razón y también relacionado al entorno tecnológico la ambientación va a ser de vanguardia utilizando las últimas técnicas de decoración y desarrollo visual de marca para tener el mayor impacto posible en la experiencia.

Entorno Sociocultural

Para destacar el entorno sociocultural a nivel global cabe destacar la tendencia al consumo basado en el cooperativismo. En el comienzo del trabajo se hizo hincapié en este punto y quedo claro que muchos negocios de índole cooperativa están

³⁴ Fuente: FMI (2017). FMI estima para Argentina inflación del 25,6% para este año y 18,7% para el 2018". <http://www.ambito.com/879667-fmi-estima-para-argentina-inflacion-del-256-para-este-ano-y-187-para-el-2018>



emergiendo.³⁵ En este sentido cabe destacar que lo que resalta del éxito que trae esta tendencia es el cambio en el driver de consumo de las personas. Las personas desean saber a quién le están comprando y por qué y esencia de lo que están comprando. Por más de que Vienna no sea exactamente un negocio de índole cooperativo se cree que en su naturaleza contiene rasgos que son positivos para este tipo de consumo.

Por otro lado se pueden destacar cambios socioculturales a nivel local

- Por un lado el cambio en los hábitos de consumo: La compra de indumentaria y accesorios de buen diseño se ha mudado de los grandes shoppings y marcas a Showrooms y ferias de diseño. Este fenómeno se da por dos principales razones precio y búsqueda de originalidad.
- Cambio de roll del hombre: el hombre argentino ha desarrollado una sofisticación que lo ha llevado a cambiar sus hábitos de consumo.³⁶ Es un hombre más dedicado a su apariencia y no puede quedar atrás en las tendencias.

Se cree que el impacto sociocultural es positivo para el proyecto tanto a nivel global como local.

Entorno Político-Legal

Se cree que los cambios que están aconteciendo gracias al nuevo gobierno tienen y va a seguir teniendo un impacto positivo en todo tipo de pequeñas y mediana empresas.

³⁵ <https://www.shareable.net/blog/11-platform-cooperatives-creating-a-real-sharing-economy>

³⁶ https://www.clarin.com/sociedad/argentinos-podio-mundial-hombres-coquetos_0_rJOYNiFC.html

Como principal impacto en el corto plazo se encuentra la ley 27.349 del gobierno nacional que provee beneficios impositivos a pequeñas empresas en la argentina incentivando la inversión y emprendedurismo.³⁷

Si se mantiene la misma tendencia político-legal vamos a contar con años muy prósperos con un contexto propicio para invertir y emprender un proyecto como Vienna.

Análisis de la Matriz FODA

Con el objetivo de realizar un análisis interno y externo del proyecto se emprendió a realizar una matriz FODA para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

- Diversidad y originalidad: dentro del corazón de la propuesta está la originalidad y diversidad. Este es un punto muy importante y una clave del éxito del mismo.
- Ubicación: se evaluó y se comprobó que por distintas razones la zona del bajo de San Isidro va a tener un impacto sumamente positivo en el flujo del target deseado al local.
- Tipo de propuesta: se cree que la combinación que se lograra en Vienna va a ser única en la zona lo que le va a dar una relevancia y atractivo diferente a otros posibles sustitutos.
- Precio: por la cadena de valor que va a manejar el negocio los precios van a ser altamente competitivos.

³⁷ <http://www.infobae.com/politica/2017/04/12/el-gobierno-promu-lgo-la-ley-de-emprendedores/>

Debilidades:

- Creación de marca: este va a ser un pilar muy importante que va a tener que solucionarse en el corto plazo. La creación de una marca poderosa va a ser una debilidad con la que se quiere tratar cuanto antes.
- Supply chain: la cadena de suministro va a ser la espina dorsal del negocio por lo que se va a necesitar trabajar sobre ella.
- Manejo del personal: teniendo 3 empleados contratados en relación de dependencia la creación de una cultura organizacional y una forma de trabajo va a ser un eslabón débil en el comienzo.

Oportunidades:

- Demanda insatisfecha: se cree que hay una demanda insatisfecha de la propuesta que se está abordando. Con una buena ejecución identificando el nicho se va a obtener un mercado cautivo importante.
- Crecimiento del mercado: el crecimiento del mercado relacionado a la situación económica con vistas a mejorar es una oportunidad.
- Modelo replicable: Se cree que una vez consolidado Vienna en la Zona Norte de GBA es un modelo fácilmente replicable no solo en otras regiones de Buenos Aires sino en otras provincias como Santa Fe, Mendoza, Tucumán y Córdoba.
- Auge dentro del segmento de las tendencias y el diseño urbano: Se cree que no solo ya se está viviendo este auge sino que en el corto plazo va a escalar.

Amenazas:

- Surgimiento de competencia global: existe la posibilidad que con la apertura del país a inversiones extranjera desembarquen marcas globales que pueden tener más fuerza que las locales con calidad y precio.
- Contexto económico: de no darse las proyecciones económicas mencionadas anteriormente existe un gran riesgo de fracaso por ser una propuesta de nicho Premium.
- Tendencias globales: existe la posibilidad de que los diseñadores independientes no puedan estar a la altura de las tendencias urbanas globales.

Fuerzas competitivas de Porter

Se analizaron las 5 fuerzas competitivas de Porter para tener un pantallazo del microentorno en el cual el proyecto se encontrara inmerso.

Competidores existentes: Moderado

Si tuviéramos que resumir la competencia, tendríamos que separarla entre las distintas propuestas que ofrecerá Vienna: Existen Emprendimientos de diseño emergente, Emprendimientos de diseño de indumentaria, Show Rooms, talleres, propuestas gastronómicas y eventos que aglomeran diseño de arte con gastronomía.

Dichos emprendimientos o desarrollos tienen una mayor fuerza en algunas zonas de CABA como Belgrano, Recoleta y Palermo y una menor presencia en la Zona Norte de Buenos Aires.

Para dicho análisis de la competencia, se tuvo en cuenta las distintas variables: Ubicación, Horarios/Días de apertura, Propuesta final.

Teniendo en cuenta lo desarrollado en las líneas anteriores, se identifican las siguientes conclusiones:

- La mayor parte de la competencia se encuentra en CABA, sobre todo en las zonas de Palermo, Belgrano y Recoleta. Palermo Soho se muestra como uno de los polos de diseño más importantes de Buenos Aires.
- Dependiendo del rubro que se esté teniendo en cuenta para el análisis, los horarios y días de apertura varían. Los desarrollos con distintas propuestas de bebida gourmet suelen abrir todos los días desde las 18 hs (promediando 8 hs de apertura), al igual que varias casas de ropa, que suelen abrir más temprano y promedian 6 hs de apertura. Sin embargo, se observa que la mayoría de los emprendimientos con una propuesta de eventos de arte, diseño de ropa independiente y show rooms, suelen abrir ciertos días específicos de la semana o en fechas especiales.
- Mayor afluencia los días jueves, viernes y sábados.
- Si bien no se deja de considerar estos desarrollos que ofrecen propuestas parciales, se identifican solo dos marcas dentro de Zona Norte que podrían ejercer la competencia más fuerte sobre el proyecto:

Tienda Haus: ³⁸Suelen tener indumentaria de diseñadores independientes y realizar eventos como after office dentro del local. Su principal ventaja es que tiene una buena ubicación geográfica y un local muy bien ambientado. La diferencia versus Vienna radica en que Tienda Haus, al margen de ofrecer indumentaria de

³⁸ <http://www.tiendahaus.com/index.php>

diseñadores independientes, sigue teniendo marcas reconocidas como Adidas y New Balance.

Jalea³⁹: Su principal especialidad es el armado de eventos tipo After Office los días miércoles. En los mismos se puede apreciar bandas de música emergentes así como arte en vivo. Su principal ventaja es la ubicación geográfica cercana al río y el posicionamiento de marca que logró tener. La diferencia versus Vienna es que no posee oferta constante de Indumentaria y Arte y que sus bebidas no son gourmet. Sumado a esto, solo suelen abrir los miércoles.

Amenaza de nuevos participantes: Baja

Se destaca una baja amenaza de nuevos participantes por tres barreras de entrada principales, “know how” y curva de aprendizaje necesarios para implementar el negocio, cartera de proveedores, diseñadores y artistas y por ultimo inversión de capital inicial.

Cabe destacar que por la escala que se lograría con los diseñadores y artistas es muy poco probable que un competidor nuevo pueda ofrecer el mismo retorno sobre la mercadería vendida. Sumado a este punto está el poder de la marca una vez la misma se encuentre consolidada en la zona.

Poder de negociación del cliente: Baja/Neutra

Dentro del tipo de negocio en el que se quiere incurrir con Vienna no existe un poder directo de negociación de los clientes.

Claramente no se tiene un cliente cautivo como en otras industrias como en el caso de los proveedores de internet o cable. El consumidor es libre de consumir bebidas

³⁹ <https://www.facebook.com/somosjalea/>

en otro establecimiento o comprar diseño y arte en los principales shoppings o conglomerados de comercios.

Pero dentro de la propuesta de valor que se le va a ofrecer al cliente y la combinación única con la que va a contar Vienna se cree que el poder del cliente tiende a ser de neutro a bajo por sobre el negocio.

Poder de negociación de los proveedores: Baja/moderada

En este caso se cree que se puede separar en dos a los proveedores del negocio, por un lado a los artistas y diseñadores, y por otro a los proveedores de bebidas gourmet.

En el caso de los proveedores de bebidas gourmet el poder de negociación va a ser bajo. Existen muchos productores y comercializadores del tipo de bebidas que Vienna busca ofrecer y va a ser una oportunidad única que se les va a presentar a los que cumplan las condiciones de calidad y originalidad.

Otro es el escenario con los diseñadores y artistas independientes. En este caso se va a contar con una sociedad en la cual se va a tener un beneficio mutuo del éxito de Vienna. Es de suma importancia que se respete la exclusividad de los artículos que se comercialicen en Vienna. Por esta razón se considera que el poder de negociación es moderado dependiendo de la relevancia del diseñador u artista.

Sustitutos: Baja

Dentro de la locación donde se va a emprender este plan de negocios los posibles sustitutos son bastante reducidos. Si tenemos en cuenta CABA y GBA las principales propuestas que son sustitutos de Vienna son las siguientes:

- Ferias de diseño.

- Showrooms independientes.
- Galerías y espacios de exhibición de arte independiente.
- Espacios de esparcimiento cultural. (Arte, diseño, talleres)

Es importante destacar que dentro de los sustitutos ninguno abarca y satisface la totalidad de focos que tiene la propuesta de valor de este proyecto. (Ver Anexo 1)

Análisis Estratégico del Negocio

Definición de la estrategia

Tomando como base lo enunciado por Porter sobre estrategias genéricas se realizó una definición de la misma.

Claramente se va a enfocar el negocio en la diferenciación. Es de suma importancia que en cada ejecución del negocio se tenga en cuenta dicha estrategia.

Se centrará la estrategia en tres pilares:

- Originalidad: Novedad y tendencias
- Calidad en producto, precio y servicio.
- Experiencia holística.

La definición propiamente dicha es:

“Brindar una experiencia liderada por el anhelo de compartir el rito de apreciar y adquirir tendencias mientras se disfruta de una infusión o bebida gourmet”

Misión, Visión y valores

Misión

Se va a definir la misión como:

“Inspirar a los consumidores con una propuesta única que combina creatividad, diseño e innovación con una renovación perenne de la mano de diseñadores y artistas independientes”

Visión

Se va a definir la visión como:

“Ser una marca reconocida a nivel internacional por su compromiso con el diseño, las tendencias y el arte democratizando el talento inherente en las generaciones nacientes”

Valores

Los valores de Vienna van a estar muy ligados a su misión y visión. Se los puede enumerar como:

- Se una marca que genera tendencia, innovadora y vanguardista.
- Tener coherencia con la calidad de los productos que se comercializa.
- Diferenciación en base a la calidad de los productos y del servicio.
- Gran relación comunicacional con el cliente con un trato sofisticado desde la primera línea como en la comunicación en redes.
- Cultura organizacional basada en la pro actividad y la innovación. Borrar las jerarquías para conseguir un respeto basado en el trabajo en equipo.

Cadena de Valor

Las ventajas competitivas y de diferenciación de Vienna van a estar en su cadena de valor. Vale la pena enumerar las siguientes claves:

- Cartera de Proveedores: los productos que se comercializar en Vienna son el máximo protagonista por lo que la selección y fidelización de Diseñadores, Artistas y productores de bebidas gourmet es pata principal de la cadena de valor.
- Marketing y comunicación: el plan de comunicación basado en marketing digital y la contratación de influencers es vital para lograr tener el conocimiento de marca que se busca.
- RRHH: servicio personalizado, la experiencia del cliente es clave para que su visita sea recurrente y el consumo periódico. Un plan de capacitación y RRHH va a ser clave.
- Lay out e infraestructura: ya dijimos con anterioridad que la novedad no solo vendrá por lo productos que se comercialice sino que también por la experiencia que se viva. Esa experiencia va a estar delimitada por el ambiente en el que este circunscripta.

Factores claves de éxito

Es claro que para un proyecto de esta envergadura se va a necesitar combinar varios factores para que su excentricidad sea lucrativa y que el consumidor se sienta inspirado por las mismas razones que el proyecto fue creado.

Vamos a destacar los siguientes factores que hemos ido mencionando anteriormente:

- Consolidación del equipo societario.
- Locación. Se necesitan 200m2.
- Comunicación - Red de influencers.
- Mix y renovación de productos ofrecidos.

- Estrategia de precios.
- Ambientación.
- Red de contactos de diseñadores y artistas.

Requerimientos para la Ejecución del Plan de Negocios

Plan de marketing

Habiendo analizado exhaustivamente con anterioridad nuestro cliente target y la estimación de la demanda, se va a resumir para poder destacar el plan de marketing.

Cliente target:

- Segmento ABC1, C2
- Género: Hombre y Mujer
- Edades: 20 y 40 años
- Intereses principales:
 - ✓ Interesado en el arte, la moda y la música (posible artista/artista frustrado)
 - ✓ Amante de los viajes
 - ✓ Nivel sociocultural alto
 - ✓ Buscadores de Tendencias (coolhunters)

Estimación del market share:

Se estimó la demanda potencial después de un exhaustivo análisis en 222.500 personas.

Una vez aplicada la frecuencia de la concurrencia de los clientes y un market share de 5% del primer año se llegó a un público de 6.119 de personas que concurrirán y consumirán en Vienna Mensualmente. (Apertura de miércoles a domingo)

El plan de marketing va a ir migrando de estrategia a través de los 5 años que se proyectó.

Año 1:

- Posicionamiento y conocimiento (awareness) de marca.
- Se buscara generar la demanda posicionando la marca y dando conocimiento a la propuesta de valor.

Año 2:

- Un porcentaje de la inversión va a impactar la recordación de la marca.
- Luego se va a canalizar la mayor parte en la generación de demanda.

Año 3:

- Foco en la fidelización.
- Un porcentaje de la inversión va a impactar la recordación de la marca.

Año 4:

- Retención de la demanda.
- Trabajo sobre la relevancia de la propuesta de valor.
- Un porcentaje de la inversión va a impactar la recordación de la marca.

Año 5:

- Foco en nuevas innovaciones y la comunicación de la renovación.
- Retención de la demanda.
- Expansión.

Herramientas que se utilizaran para lograr el objetivo deseado:

Teniendo en cuenta el análisis de las tendencias y de las características del segmento target se eligió realizar una comunicación prácticamente en su totalidad digital.

Se van a utilizar los siguientes instrumentos:

- Facebook.⁴⁰
- Instagram.
- Google display ads.⁴¹
- Programatic advertising.
- CRM. (Customer relationship management)

La idea es tomar ventaja de tener un cliente target de nicho y segmentado para poder comunicar lo más eficientemente posible.

Con estas herramientas vamos a poder llegar con nuestra inversión al público para el cual nuestra propuesta es relevante.

Lo que tienen en común estas herramientas es lo fino de su segmentación a la hora de mostrar contenido a sus usuarios. Tanto Facebook, Google e Instagram segmenta y siguen a sus audiencias con mucha cautela optimizando la inversión de cada anunciante. (Geográficamente, intereses, edad, búsquedas, etc)

Otra clave va a ser dentro de Instagram el fenómeno de los “Influencer”. Estas pequeñas celebridades cuentan con públicos altamente segmentados y

⁴⁰https://www.facebook.com/business?campaign_id=400909900110853&creative=200965336260&extra_1=253fcdcc-e099-406f-805b-62c8715ecb1b

⁴¹ <https://adwords.google.com/home/how-it-works/display-ads/>



cuantificables. Un posteo de estos personajes puede generar automáticamente awareness y empatía con la Marca sin una inversión sustancial.

Vamos a poder ver en el plan financiero que el 10% de las ventas mensuales van a ser destinadas a marketing y publicidad. Como inversión inicial se contara con 800.000 pesos que estarán destinados a generar un boost de reconocimiento de marca que proporcione un envión al proyecto para posicionarse desde el día uno.



Plan Financiero

Inversión Inicial:

Teniendo en cuenta lo mencionado dentro de los objetivos y las claves de la propuesta de valor se calcularon los distintos conceptos a los que se va a destinar la inversión inicial. Las cotizaciones fueron recabadas mediante cotizaciones propias y precios de mercado. La inversión inicial es de ARS 2.957.399.

INVERSION INICIAL	
	ARS
Descripción	Total Inversión
Equipamiento bar	\$ 40,000
Heladera	\$ 13,049
Ambientacion y remodelacion	\$ 1,500,000
Software facturación	\$ 9,350
PC	\$ 5,000
Total bienes de uso	1,567,399
Honorarios ambientador	35,000
Marketing (Redes Sociales e influencers)	800,000
Desarrollo Fan page / Instagram	10,000
Costos de Set up y puesta en marcha	500,000
Honorarios de trámites por habilitación y otros	15,000
Total gastos preoperativos	1,360,000
Aportes en efectivo	30,000
Total aportes de los propietarios	2,957,399

Fuente: Elaboración Propia

Como puede verse en el grafico la mayor parte de la inversión es absorbida por los pilares y claves de éxito de nuestro negocio:

- Marketing.
- Ambientación y remodelación.
- Set up y puesta en marcha. (teniendo en cuenta la compra del stock inicial)

Financiamiento:

Se va a construir una sociedad donde los propietarios aportaran el capital necesario para la inversión inicial. Se dividirá el patrimonio de la compañía de la siguiente forma:

- Socios principales:
 - 25% del patrimonio Fernando Dellepiane – CEO.
 - Aportando 8% de la inversión 236.592 Pesos.
 - 25% del patrimonio Federico Casserly – COO.
 - Aportando 8% de la inversión 236.592 Pesos.
 - 10% Natalia Demierre – Directora de Diseño y curaduría.
 - Aportando 4% de la inversión 118.296 Pesos.
- Socios capitalistas
 - 20% Socio capitalista 1:
 - Aportando 40% de la inversión 1.182.960 Pesos.
 - 20% Socio capitalista 2:
 - Aportando 40 % de la inversión 1.182.960 Pesos.

Proyecciones:

Utilizando los análisis realizados para estimar la demanda y el market share que se describió anteriormente se realizó una proyección financiera teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- Inflación: 2018 17%, 2019 12.8%, 2020 9.3%, 2021 7.9%.
- Crecimiento en ventas: (Anexo 9)
 - Partiendo de ARS 10.364.634 de ventas anuales el primer año se consideró un crecimiento del 15% en 2018, 10% en 2019, 5% 2020 y 2% 2021.
- La proyección detallada de los costos se puede ver en el Anexo 9.
 - Los mismos van a ser 60% de las mercaderías vendidas en el caso de la Indumentaria, los accesorios y el arte. (Venta en Consignación)
 - En el caso de las bebidas gourmet varía según la bebida.

TASA CRECIMIENTO NEGOCIO **15%** **10%** **5%** **2%**

Estado de Resultados (Income Statement)

	1	2	3	4	5
Unidades vendidas	49,882	57,364	63,101	66,256	67,581
PPP VENTA	208	243	274	300	323
PPP COSTO	112	131	148	162	175
Precio Vianda cena					
Precio Vianda almuerzo					
Costo vianda cena					
Costo vianda almuerzo					
Incremento Costos	0	17.00%	12.80%	9.30%	7.90%
Sueldo adicional			401,470.99	438,807.79	473,473.61

Estado de resultados					
Column1	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	10,364,634.30	13,945,615.45	17,303,719.65	19,858,613.85	21,855,993.23
CMV	5,595,408.63	7,528,622.31	9,341,514.56	10,720,789.18	11,799,086.16
Margen Bruto	4,769,226	6,416,993	7,962,205	9,137,825	10,056,907
Sueldos	1,064,700	1,245,699	1,806,619	1,974,635	2,130,631
Alquiler local + expensas	446,281	522,149	588,984	643,759	694,616
Honorarios Curaduría	99,174	116,033	130,885	143,058	154,359
Telefonía + Internet	7,934	9,283	10,471	11,445	12,349
A&P	311,571	364,538	411,199	449,440	484,946
Agua	7,140	8,354	9,424	10,300	11,114
Fumigación	6,942	8,122	9,162	10,014	10,805
Limpieza	79,339	92,826	104,708	114,446	123,487
Energía eléctrica	19,835	23,207	26,177	28,612	30,872
Gas	9,917	11,603	13,089	14,306	15,436
Marketing digital (landing page, facebook)	30,000	35,100	39,593	43,275	46,694
Seguros (Incendio)	9,917	11,603	13,089	14,306	15,436
IIBB	362,762	488,097	605,630	695,051	764,960
EBITDA	2,313,713	3,480,379	4,193,176	4,985,178	5,561,202
Amort Bs de Uso	313,480	313,480	313,480	313,480	313,480
Amort Intangibles	272,000	272,000	272,000	272,000	272,000
EBIT	1,728,234	2,894,899	3,607,696	4,399,698	4,975,722
Impuesto a las ganancias	604,882	1,013,215	1,262,694	1,539,894	1,741,503
EBIAT	1,123,352	1,881,684	2,345,003	2,859,804	3,234,220
Resultado final	1,123,352	1,881,684	2,345,003	2,859,804	3,234,220
Fuente: Propia					

Se pueden observar los principales KPIs del proyecto que son completamente saludables para este tipo de industria. Obviamente se ve un impacto positivo en algunos ratios movilizados por la inflación proyectada.

KPIs Claves					
Crecimiento de ventas %	0.0%	34.6%	24.1%	14.8%	10.1%
Margen bruto %	46.0%	46.0%	46.0%	46.0%	46.0%
Gastos Op. / Ventas	23.7%	21.1%	21.8%	20.9%	20.6%
Resultado operativo antes de impuesto (EBIT) %	16.7%	20.8%	20.8%	22.2%	22.8%
Resultado operativo sin amortizaciones (EBITDA) %	22.3%	25.0%	24.2%	25.1%	25.4%
Resultado operativo después de impuesto (EBIAT o NOPAT) %	10.8%	13.5%	13.6%	14.4%	14.8%

Fuente: Elaboración propia

Costo de capital:

Luego de un análisis exhaustivo de las fuentes citadas en el grafico (cálculo del costo de capital), se realizó el cálculo de la tasa de descuento KU a la cual se descontaran los flujos de fondos del proyecto sin tomar deuda.

Cálculo del costo del capital		
Concepto	Tasa	Fuente
Tasa libre de riesgo (Bono del tesoro de EEUU)	2.22%	http://indicadoreseconomicos.bcr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677
Beta desapalancada negocios diversificados	0.58	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm
Prima de riesgo de mercado	6.00%	Bibliografía: La prima de riesgo del mercado según 100 libros - Pablo Fernandez
Prima de riesgo país	4.47%	http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2
Prima de iliquidez	5%	
Costo del capital (Ku)	15.17%	
Fuente: Elaboración propia con el uso de la fuentes citadas		

Valuación VAN – TIR:

Para poder sortear las dificultades que trae aparejado realizar una valuación en pesos argentinos se convirtió el flujo de fondos a Dólares Americanos para poder descontar a una tasa en USD.

El análisis realizado mediante el descuento de los flujos de fondos libres del proyecto descontados a la tasa KU antes mencionada nos arroja un Valor actual neto del proyecto de USD 208.412. Por consiguiente podemos calcular la tasa interna de retorno que asciende a 61% en dólares.

Estado de flujo de Efectivo						
Flujo de fondos	Momento 1	2018	2019	20202	20212	2022
EBIT		1,728,234	2,894,899	3,607,696	4,399,698	4,975,722
EBITDA	-	2,313,713	3,480,379	4,193,176	4,985,178	5,561,202
Impuesto operativo	-	604,882	1,013,215	1,262,694	1,539,894	1,741,503
Variación WK		922,937	521,378	355,662	357,828	264,318
Inversión inicial	2,957,399	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Flujo de Fondos libres en \$	-2,957,399	2,631,769	2,988,543	3,286,145	3,803,112	4,084,017
TC	\$ 17.00	\$ 20.94	\$ 26.06	\$ 30.55	\$ 34.21	\$ 37.92
Flujo de Fondos libres en USD	-173,965	125,696	114,688	107,580	111,185	107,701
Valor actual Neto USD	\$ 208,412	Costo del capital (Ku)				
TIR USD	61%	15.17%				
Fuente: Elaboración propia						

Plan de operaciones

Teniendo en cuenta el tipo de negocio en el que se está incurriendo se van a tener en cuenta tres áreas para gestionar:

- Selección y recepción de mercadería. (Indumentaria, Accesorios y bebidas gourmet)
- Atención al público indumentaria, accesorios y arte.
- Atención al público Bebidas Gourmet.

Lay Out

En pos de llevar adelante adecuadamente este proyecto se calculó que se necesitara un mínimo de 200 m² los cuales serán utilizados de la siguiente manera:

- 70m² Sector de display de indumentaria y accesorios.
- 70m² Sector de Bar y mesas para poder disfrutar las bebidas gourmet.
- 40m² Galería de Arte independiente.
- 20m² Depósito.

Plan RRHH

Reclutamiento y selección:

De más está decir que las personas que trabajen en Vienna tienen que pasar por un refinado proceso de selección y reclutamiento. Es de vital importancia la calidad de servicio y atención que reciban los clientes dentro del local por lo que no será algo dejado al azar.

Los perfiles buscados serán obligadamente del target del negocio. Deben tener idoneidad con los artículos que se está ofreciendo y ser capaces de discernir las



distintas necesidades que puede tener un cliente. La pro actividad, creatividad y orientación a resultados son aspectos esenciales que se buscaran en estos colaboradores.

Cantidad de empleados:

Se estarán contratando tres personas que ocuparán puestos de trabajo distintos:

Encargado:

Será la persona encargada de llevar adelante la gestión operativa del negocio. Dentro de sus tareas estará la planificación mensual de la demanda y la posterior compra de materia prima necesaria (para la preparación de las bebidas gourmet). Además, será el responsable de la de recepción y control de mercadería e inventario. Se buscará que dicha persona tenga mucha proactividad a la hora de ofrecer los productos de Vienna y que colabore con la elección de vestimentas y arte de los clientes. Tendrá a su cargo a dos personas, un ayudante y un supervisor, por lo cual será muy importante el trabajo en equipo.

Ayudante:

Su principal tarea será la de generar la venta de los productos de Vienna y, al igual que el Encargado, colaborar con la elección de los clientes. Su atención deberá ser 100% personalizada. Tendrá a su cargo tareas de reposición de mercadería y de limpieza y orden del local. Además, estará a cargo de servir las bebidas gourmet de los clientes, por lo que se buscará un perfil con orientación a la calidad.

Supervisor:

Estará a cargo de la caja del local, atendiendo y realizando las cobranzas de Vienna. Además, colaborará con el orden y limpieza del local.

Plan de implementación

Con el fin de tener un claro panorama de lo necesario y las fechas y tiempos estimados de cada actividad se realizó un diagrama de Gantt para poder tener claridad.

El camino crítico está marcado en Rojo y es claro cómo hacerse de los socios capitalistas y ejecutar la obra en la locación alquilada son los principales cuellos de botella del proyecto.

ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Successors
1		Vienna	109 days	Wed 11/1/17	Mon 4/2/18		
2		Reclutamiento de inversores capitalistas	30 days	Wed 11/1/17	Tue 12/12/17		
3		Primer acercamiento	1 mon	Wed 11/1/17	Tue 11/28/17		4
4		Acuerdo contractual	1 wk	Wed 11/29/17	Tue 12/5/17	3	5
5		Firma	1 wk	Wed 12/6/17	Tue 12/12/17	4	12,7,9,17
6		Planificación y set up del local	79 days	Wed 12/13/17	Mon 4/2/18		
7		Busqueda de locacion	1 mon	Wed 12/13/17	Tue 1/9/18	5	8
8		Firma de contrato de locacion	2 wks	Wed 1/10/18	Tue 1/23/18	7	
9		Contratación de ambientador	2 wks	Wed 12/13/17	Tue 12/26/17	5	10
10		Ejecucion de obra de transformacion del local	3 mons	Wed 12/27/17	Tue 3/20/18	9	20
11		Marketing y publicidad	77 days	Wed 12/13/17	Thu 3/29/18		
12		Aproach a agencias	1 mon	Wed 12/13/17	Tue 1/9/18	5	13
13		Contratacion de agencia	1 wk	Wed 1/10/18	Tue 1/16/18	12	14
14		Comienzo de ejecucion del plan de comunicacion	2 wks	Wed 1/17/18	Tue 1/30/18	13	20
15		Comunicacion final previa apertura oficial	1 wk	Fri 3/23/18	Thu 3/29/18	20	21
16		Reclutamiento y selección de personal	30 days	Wed 12/13/17	Tue 1/23/18		
17		Entrevistas	1 mon	Wed 12/13/17	Tue 1/9/18	5	18
18		Reclutamiento	2 wks	Wed 1/10/18	Tue 1/23/18	17	20
19		Apertura	9 days?	Wed 3/21/18	Mon 4/2/18		
20		Apertura para generar contenido de comunicacion	2 days	Wed 3/21/18	Thu 3/22/18	18,10,14	15
21		Apertura Oficial	2 days	Fri 3/30/18	Mon 4/2/18	15	
22		Fuente: Elaboración propia					

Conclusiones del Estudio

A lo largo de la elaboración de este plan de negocios se fueron ahondando en hechos que hacen de esta idea una de gran potencia. Fue de gran relevancia hacer un estudio minucioso de la demanda potencial, del cliente target, un plan financiero robusto y más que nada el estudio de la oportunidad en sí.

Habiendo recorrido a detalle todas las aristas de este plan de negocios queda resaltado de que existe un nicho a explotar muy prospero. Hay que tener en cuenta el impacto social que puede generar en la zona circundante a este local, mayormente en la población de posibles diseñadores y artistas que estén tratando emerger.

Hay que destacar que la propuesta tiene un valor agregado que es la esencia de cooperativismo intrínseca. En la cual los consumidores van a ser conscientes de que la prenda, accesorio o bebida que estén consumiendo está alentando al desarrollo de la innovación y creatividad local.

Es de mi agrado comunicar que luego de llegar a estas conclusiones positivas alrededor de esta oportunidad de negocio, se va a proseguir a buscar socios e implementar el mismo.

Tengo confianza en que esta idea es replicable no solo en otras provincias de Argentina sino también en otros países de Latinoamérica con características sociodemográficas parecidas a nuestro país y porque no el resto del mundo.

Bibliografía

- Bs. As. Gobierno de la Ciudad, Ministerio de Desarrollo Urbano, Subsecretaría de Planeamiento. (2010). Atlas II: Atlas de Indicadores de Desarrollo Urbano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. http://cdn2.buenosaires.gob.ar/planeamiento/atlas_ii_final.pdf
- Proven Models (2017) PEST Analysis. <https://www.provenmodels.com/32/pest-analysis/>
- Professional Academy (2010) Marketing Theories – SWOT Analysis. <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>
- Proven Models (2017) Five forces. <https://www.provenmodels.com/25/five-forces/porter,-michael-e>.
- Proven Models (2017) Value Chain Analysis. <https://www.provenmodels.com/26/value-chain-analysis/porter,-michael-e>.
- Proven Models (2017) Four principles of the marketing mix. <https://www.provenmodels.com/13/four-principles-of-the-marketing-mix/mccarthy,-jerome-e>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Principles of marketing. (15 Ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Harvard Business Review (2015). Competing on Customer Journeys. <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
- RSW Creative (2014) The Business of Emotional Branding. <http://www.rswcreative.com/business-emotional-branding/>
- Bs. As. Ciudad. Ministerio de Hacienda. Dirección General de Estadística y Censos. (2015) Encuesta Anual de Hogares 2014. Ciudad de Buenos Aires. Tabulados básicos. https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/08/2014_tabulados_basicos.pdf
- Ministerio Producción Presidencia de la Nación. (2017). <http://www.produccion.gob.ar/pymes>

- Banco Central de la Rep. Argentina. (Agosto 2017). Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170831%20Resultados%20web.pdf>
- Gulf Marketing Review (2017) TOP 10 GLOBAL CONSUMER TRENDS FOR 2017. <https://gulfmarketingreview.com/analytics/top-10-global-consumer-trends-2017/>
- BBVA Innovation Center. (2015). Así es la primera generación completamente digital: Generación Millennial. Recuperado de: www.centrodeinnovacionbbva.com
- Dvoskin, Roberto. (2004) Fundamentos de Marketing. Bs. As, Argentina. Ediciones Gránica.
- Smart Insights. (2012) What is Emotional branding? Recuperado de: <http://www.smartinsights.com/online-brand-strategy/emotional-branding-means-customers-stay-loyal-for-the-long-haul/>
- INDEC.(2017) Censo 2010. http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_
- Applegate, Lynda y Saltrick, Susan, "Desarrollo de un Elevator Pitch para una nueva empresa", Harvard Business School. https://flcruz.files.wordpress.com/2009/08/elevator_pitch.pdf
- D'Aveni, Richard A. 2007. "Mapping YOUR Competitive Position". Harvard Business Review. 85 (11): 110-120. <https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position>
- Ferguson, Glover, Sanjay Mathur, and Baiju Shah. 2006. "Evolving From Information to Insight". MIT Sloan Management Review. 46 (2): 51.
- Kim, W. Chan, Renée Mauborgne, and Adriana de Hassan. 2005. La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá: Norma.

-
- Estadísticas/mercado:
 - INDEC, 2010. "Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010; Resultados definitivos, Serie B N° 2. Tomo 1". Consultado 09/09/2015.

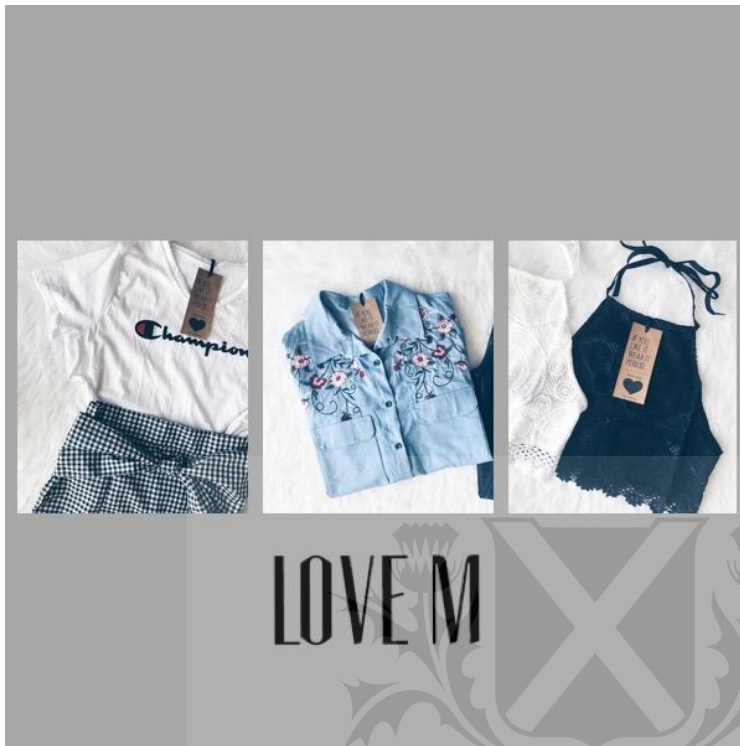


Anexos

Anexo 1

Fuente: Todas las imagenes fueran recabadas de Google imagenes y la creatividad es elaboracion propia.



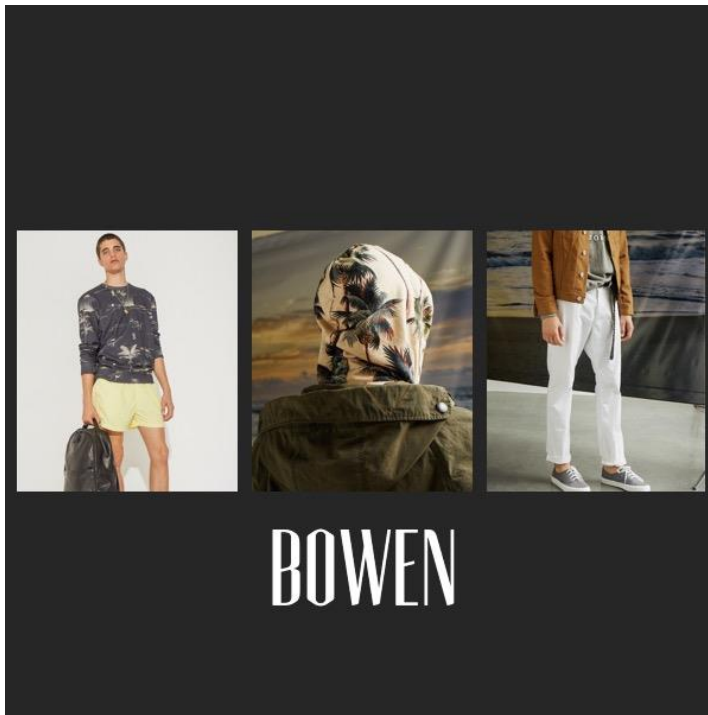


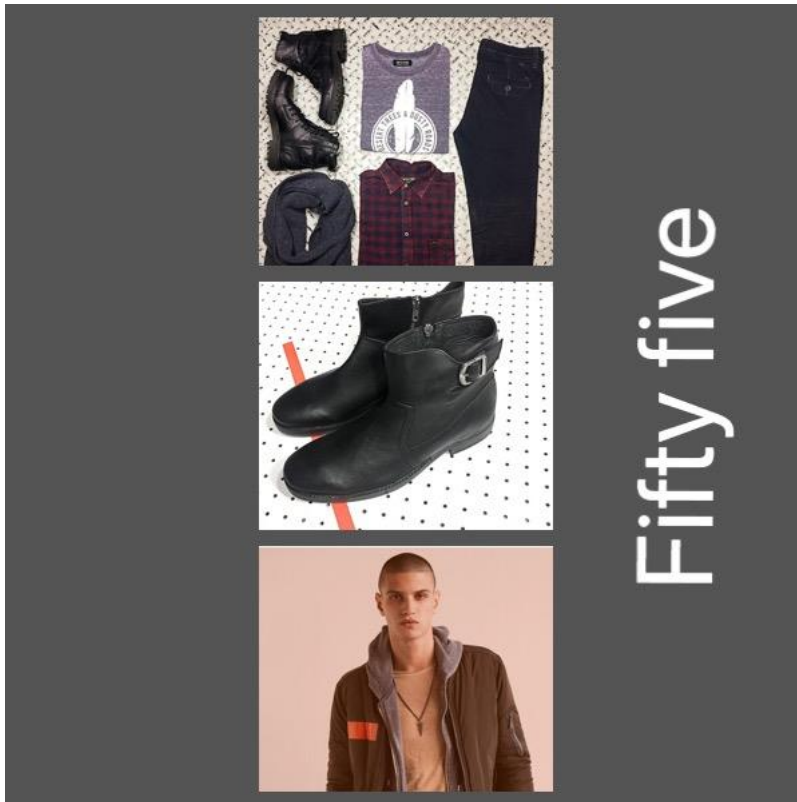


WANAMA

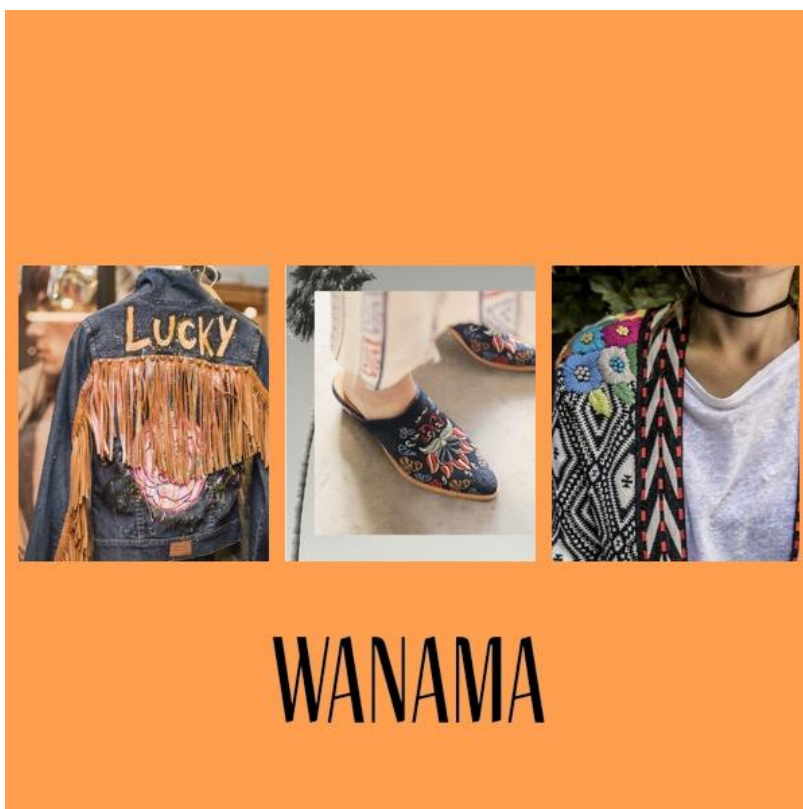
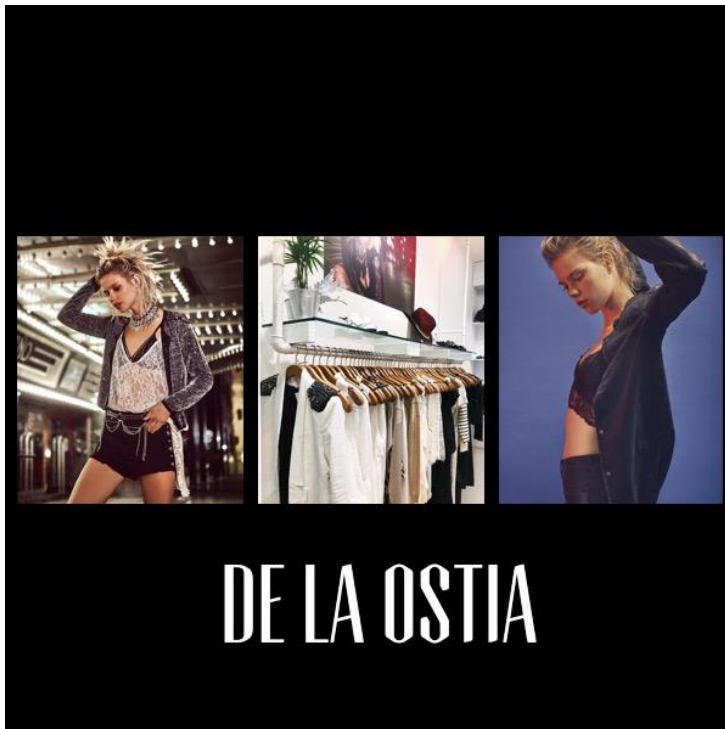


KEY BISCAYNE





Bensimon





JAZMIN CHEBAR







BENITO



SQUARE



Paul french gallery



Paul french gallery



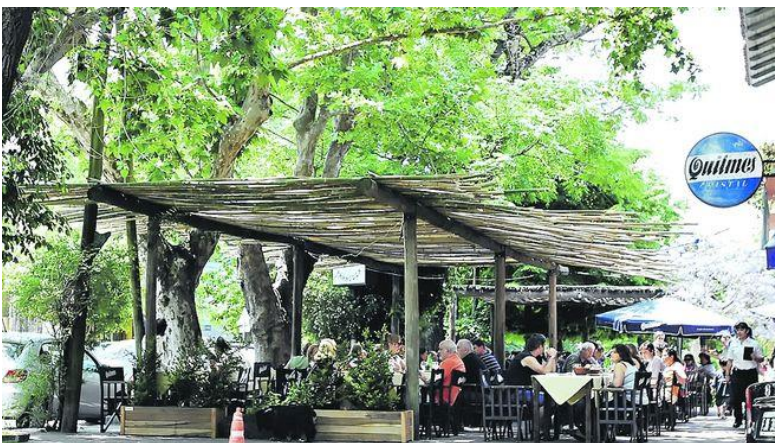
Paul french gallery



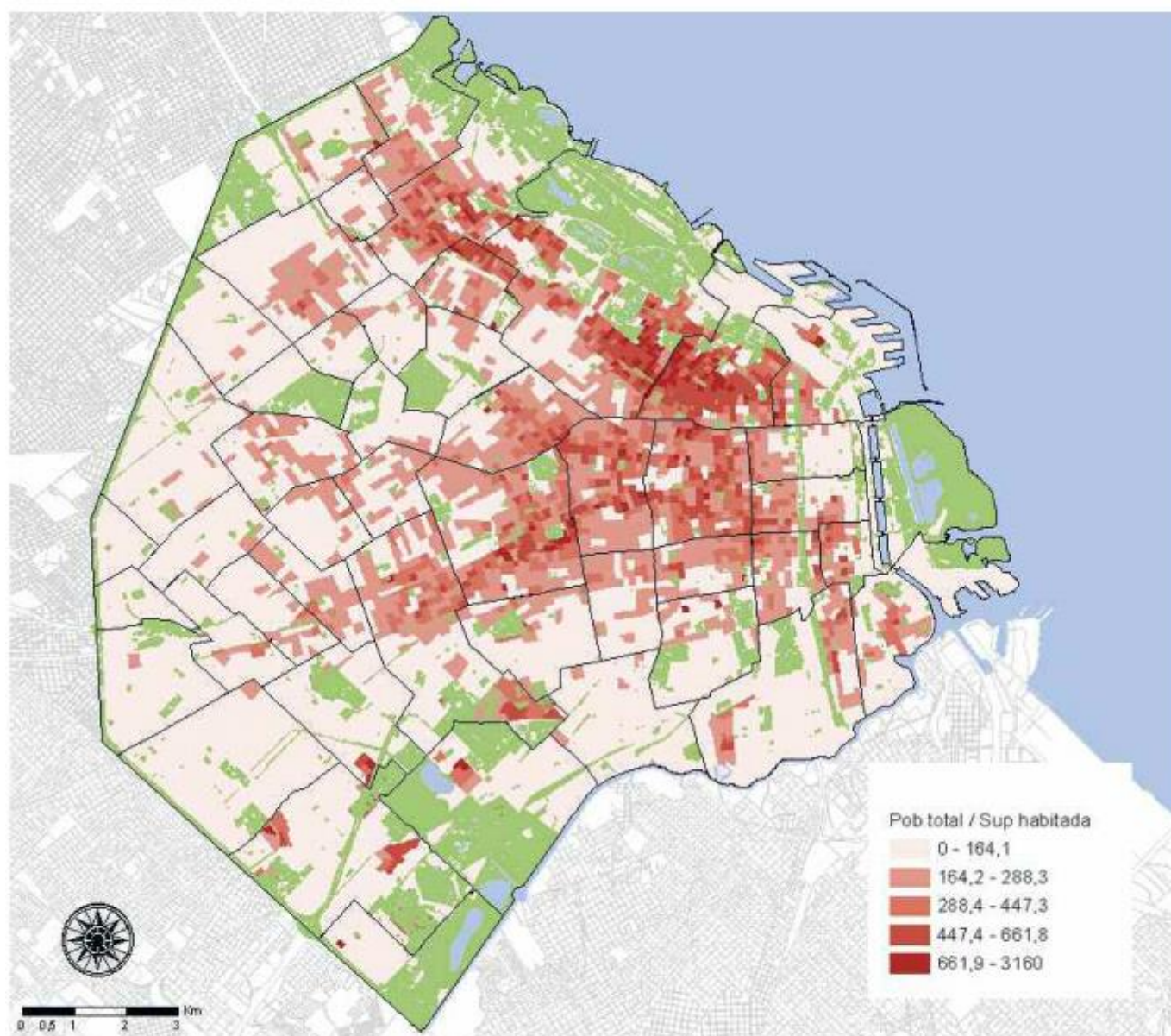
Deco look

This is a satellite view from Google Maps showing a coastal urban area in Argentina. The map displays a dense grid of streets, a large river on the right side, and a beach area at the bottom. Various landmarks and businesses are labeled, including 'Parque Sarmiento', 'Club Nautico San Isidro', and 'Fedra's Garden'. The Google logo is centered at the bottom, and a small inset map is visible in the bottom left corner.

Zona Norte Polo Gastronómico. Fuente Google Imágenes.



Densidad de población.



Fuente: Unidad Sistemas de Inteligencia Territorial, Subsecretaría de Planeamiento, Ministerio de Desarrollo Urbano, GCBA en base al Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC).

Anexo 3

Accesos residenciales por provincia. Total del país. Diciembre de 2015 y 2016

Jurisdicción	Total de accesos residenciales		
	Diciembre 2015	Diciembre 2016	Variación anual
			%
Total del país	15,900,136	17,768,974	11.8
CABA y provincia de Bs.As.	8,645,126	9,962,490	15.2
Catamarca	93,516	98,273	5.1
Chaco	164,773	180,034	9.3
Chubut	326,536	352,677	8.0
Córdoba	1,662,465	1,758,819	5.8
Corrientes	209,590	237,077	13.1
Entre Ríos	339,415	380,720	12.2
Formosa	60,660	69,095	13.9
Jujuy	166,127	176,960	6.5
La Pampa	158,206	175,146	10.7
La Rioja	118,673	127,919	7.8
Mendoza	675,256	726,697	7.6
Misiones	176,106	196,472	11.6
Neuquén	313,752	352,153	12.2
Río Negro	245,277	268,683	9.5
Salta	274,512	300,582	9.5
San Juan	188,406	210,268	11.6
San Luis	150,480	159,318	5.9
Santa Cruz	100,532	107,838	7.3
Santa Fe	1,158,868	1,216,064	4.9
Santiago del Estero	123,194	129,945	5.5
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	117,856	122,024	3.5
Tucumán	430,810	459,720	6.7

Nota: los datos correspondientes al año 2015 fueron modificados debido a una actualización en el panel de empresas informantes

Fuente: INDEC.

Anexo 4

Fuente: Facebook Segmentación

Opciones de segmentación de públicos principales

Información general

Información sobre la segmentación de anuncios

Nota: Tus opciones de segmentación son las mismas independientemente de las ubicaciones que elijas.

Al elegir un público objetivo para tu conjunto de anuncios, puedes crear un nuevo público o usar un público guardado.

Creación de un nuevo público

Estas son las opciones disponibles para crear un nuevo público, que puedes encontrar en la sección "Público" de la herramienta de creación de conjuntos de anuncios:

Ubicaciones. Dirige anuncios a personas en función de la ubicación (por ejemplo, país, estado, provincia, ciudad, distrito electoral o código postal). La mayoría de los objetivos permiten dirigirse a todo el mundo (escribe "Todo el mundo"), a una región (por ejemplo, "Europa"), a una zona de libre comercio (por ejemplo, "TLCAN" o Tratado de Libre Comercio de América del Norte) o a áreas definidas en función de la disponibilidad de App Store (por ejemplo, "Países con iTunes App Store"). Más información.

Edad. Dirige anuncios a personas dentro de un rango de edad.

Sexo. Dirige anuncios a mujeres, hombres o ambos sexos.



Idiomas. Dirige anuncios a usuarios de ciertos idiomas.

Segmentación detallada. Incluye o excluye personas en un público en función de datos demográficos, intereses o comportamientos. Más información.

Conexiones. Incluye o excluye personas en tu público en función de conexiones a tus páginas, aplicaciones o eventos. Más información.

Públicos personalizados. Los públicos personalizados son públicos objetivo compuestos por personas que ya conoces y que se crean a partir de información que proporcionas o que se genera en productos de Facebook. Puedes crear públicos personalizados a partir de archivos de clientes, el píxel de Facebook, el SDK de Facebook y la interacción en Facebook.

Un subconjunto de públicos personalizados es Públicos similares. Un público similar es un público objetivo que se crea a partir de un "origen". Busca en Facebook a las personas que más se parecen a las del origen.

Puedes incluir o excluir personas en un público personalizado o similar a partir de tu público objetivo.

¿Puedo utilizar varias opciones a la vez?

Sí. Puedes combinar estas opciones como estimes conveniente.

No obstante, te recomendamos no utilizar demasiadas a la vez, ya que el resultado podría ser un público demasiado pequeño y específico para ser eficaz. Ten en cuenta que trataremos de buscar automáticamente en el público objetivo que crees a las personas con mayores probabilidades de proporcionarte el resultado para el que nos indicaste que optimicemos el conjunto de anuncios al crearlo. Por este motivo, no debes preocuparte por acotar el público. Supervisa el panel "Definición



del público" a la derecha de las opciones de creación de públicos. Si la aguja indicadora está en la sección roja del selector, amplía tu público. Si está en la sección amarilla, ten en cuenta que se puede necesitar un presupuesto enorme para llegar a una parte significativa de un público objetivo tan amplio. Para la mayoría de las personas, un público que coloca la aguja en la sección verde funcionará mejor.

¿Qué diferencia hay entre el alcance potencial y el alcance diario estimado?

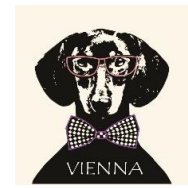
El alcance potencial es llegar al número total de personas de tu público objetivo. Puedes aumentar o reducir el número haciendo que tu segmentación sea más amplia o más específica. El alcance diario estimado te da una idea de la cantidad de personas de tu público objetivo a las que puedes llegar en un día determinado.

Notas:

Puedes encontrar cada uno de estos números en el panel "Definición del público" a la derecha de las opciones de la herramienta de creación de conjuntos de anuncios. Calculamos estos números en función de muchos factores, incluidos el rendimiento de anuncios similares de otros anunciantes dirigidos al mismo público y lo que estás dispuesto a gastar para llegar a dicho público (es decir, el presupuesto que definas). Como el número de anunciantes y de personas en Facebook cambia todos los días y continuamente estamos trabajando por mejorar la precisión de estos cálculos, tal vez observes cambios periódicos en estas cifras.

Estas cifras son solo de carácter orientativo. Su propósito es ayudarte a decidir cuánto quieres gastar en los anuncios; no son una garantía del número real de personas que verán tu anuncio una vez que esté en circulación.

Uso de un público guardado



Tienes que guardar un público antes de poder usarlo para otro conjunto de anuncios. Para ello, simplemente crea el público y haz clic en el botón Guardar este público en la parte inferior de la sección "Público" de la herramienta de creación de conjuntos de anuncios.

Importante: Cuando guardas un público, todo lo relacionado con él se guarda para un posible uso en el futuro, excepto sus ubicaciones. Tendrás que seleccionar las ubicaciones cada vez. Si utilizas muchas ubicaciones, prueba a subirlas de forma masiva para facilitar el proceso.

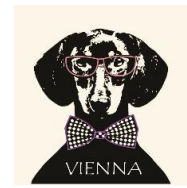
Si quieres usar un público guardado para un nuevo conjunto de anuncios, haz clic en Usar un público guardado en la parte superior de la sección "Público" de la herramienta de creación de conjuntos de anuncios y selecciona el que quieras usar en el menú desplegable.

Nota: Si quieres modificar el público ligeramente para tu nuevo conjunto de anuncios, haz clic en el botón Editar que aparece para realizar los cambios. También puedes acceder a tus públicos guardados y editarlos en tu página de públicos.

Información sobre la segmentación detallada

La segmentación detallada es una opción de segmentación que se encuentra disponible en la sección "Público" de la herramienta de creación de conjuntos de anuncios y permite acotar el grupo de personas a las que se mostrarán los anuncios. Puedes configurarla con otros datos demográficos e información adicional sobre intereses y comportamientos.

Estas opciones de segmentación detallada pueden basarse en los siguientes parámetros:



El contenido que comparten las personas en sus biografías.

Las aplicaciones que utilizan.

Los anuncios en los que hacen clic.

Las páginas con las que interactúan.

Las actividades con las que interactúan dentro y fuera de Facebook en relación con el uso de dispositivos, sus comportamientos e intención de compra y sus preferencias de viaje.

Datos demográficos como la edad, el sexo y la ubicación.

El dispositivo móvil que utilizan y la velocidad de la conexión de red.

Puedes consultar la lista completa de opciones de segmentación detallada o buscar directamente las opciones específicas.

Cómo utilizar la segmentación detallada

La subsección "Segmentación detallada" de la herramienta de creación de conjuntos de anuncios ofrece dos acciones generales:

Incluir personas

Excluir personas

Cuando selecciones una de estas opciones, se abre otra: Acotar público. Si agregas una opción a este campo, a continuación podrás usar Acotar más. En las secciones siguientes se explica en qué consisten estas acciones.

Segmentación con "o" o con "y"

Si especificas un criterio en los campos "Incluir personas" o "Excluir personas", se incluirán en el público o se excluirán de este a las personas que cumplan al menos



uno de los criterios (no todos ellos). Puedes indicar si deseas incluir a las siguientes categorías de personas:

Propietarios de viviendas

Interesados en la cocina

Padres

Según estos datos, podría incluirse en el público a una persona a la que le gusta la cocina, pero no es propietaria de ninguna vivienda o no tiene hijos. Puede resultar útil considerar esta operación como una "segmentación con 'o'", ya que el público puede incluir a personas que son propietarias de viviendas o a quienes les gusta la cocina o son padres.

Si deseas incluir o excluir solo a las personas que cumplan todos los criterios establecidos, puedes usar las acciones para acotar el público. Para realizar esta acción con los criterios del ejemplo anterior, deberías hacer lo siguiente:

Incluye a los propietarios de viviendas.

Haz clic en Acotar público.

Incluye a las personas interesadas en la cocina.

Haz clic en Acotar más.

Incluye a los padres

Como resultado, el público solo incluirá a las personas que son propietarias de viviendas y a las que les interesa la cocina y tienen hijos.

Combinar la segmentación con "y" y "o"

Puedes considerar las opciones "Incluir", "Excluir", "Acotar público" y "Acotar más" como distintos niveles de segmentación. Aunque solo se requiere un parámetro por nivel para incluir o excluir a las personas, puedes agregar varios criterios a cada nivel si deseas disfrutar de mayor flexibilidad.



Continuación del ejemplo: el público incluye a propietarios de viviendas en el nivel "Incluir" o "Excluir", a personas interesadas en la cocina en el nivel "Acotar público" y a los padres en el nivel "Acotar más".

Nota: Puedes definir varios niveles en "Acotar más" que mantengan entre sí la misma relación que mantiene el nivel "Incluir" o "Excluir" con "Acotar público", aunque deberás asignarles nombres distintos.

Por ejemplo, podrías agregar a las personas vegetarianas en "Incluir" o "Excluir" y a las personas a las que les interesa la jardinería en "Acotar público". Según estos datos, podrías configurar el público del siguiente modo:

"Incluir" o "Excluir": propietarios de viviendas o vegetarianos.

"Acotar público": personas interesadas en la cocina o la jardinería.

"Acotar más": Padres

Se incluirá o excluirá a las personas que cumplan uno de los criterios en cada nivel. De este modo, se incluiría en el público a un vegetariano al que le interesa la jardinería y es padre, pero no a un propietario de vivienda al que le interesa la cocina y no es padre.

Importante: Al acotar el público, ten cuidado de no hacerlo demasiado específico, ya que el resultado podría ser un público demasiado pequeño para ser eficaz. Ten en cuenta que trataremos de buscar automáticamente en el público objetivo que crees a las personas con mayores probabilidades de proporcionarte el resultado para el que nos indicaste que optimicemos el conjunto de anuncios al crearlo. Por este motivo, no debes preocuparte por acotar el público. Supervisa el panel "Definición del público" a la derecha de las opciones de creación de públicos. Si la aguja indicadora está en la sección roja del selector, amplía tu público.

Anexo 5


Herramienta con la que se calculó la cantidad de habitantes con Facebook en Buenos Aires, la zona target, etc.

Lugares ⓘ

Argentina

📍 Buenos Aires Province

📍 Incluir ▾ | Escribe para agregar más lugares | Explorar



📍 Fijar marcador

Agregar varios lugares...

Edad ⓘ ▾ - ▾

Sexo ⓘ

Idiomas ⓘ

Fuente: Facebook Ads Manager

Indec. Cenco 2010, información poblacional.

Población urbana y rural por provincia. Total del país. Año 2010

Provincia	Total de población	Urbana	Rural		
			Total	Agrupada	Dispersa
Total del país	40.117.096	36.517.332	3.599.764	1.307.701	2.292.063
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.890.151	2.890.151	-	-	-
Buenos Aires	15.625.084	15.190.440	434.644	209.437	-
Catamarca	367.828	283.706	84.122	59.637	24.485
Córdoba	3.308.876	2.966.815	342.061	172.791	169.270
Corrientes	992.595	822.224	170.371	35.770	134.601
Chaco	1.055.259	892.688	162.571	34.039	128.532
Chubut	509.108	464.268	44.840	26.286	18.554
Entre Ríos	1.235.994	1.059.537	176.457	60.382	116.075
Formosa	530.162	428.703	101.459	24.019	77.440
Jujuy	673.307	588.570	84.737	39.571	45.166
La Pampa	318.951	265.306	53.645	37.264	16.381
La Rioja	333.642	288.518	45.124	30.730	14.394
Mendoza	1.738.929	1.406.283	332.646	55.704	276.942
Misiones	1.101.593	812.554	289.039	54.389	234.650
Neuquén	551.266	505.012	46.254	17.060	29.194
Río Negro	638.645	555.970	82.675	40.436	42.239
Salta	1.214.441	1.057.951	156.490	59.104	97.386
San Juan	681.055	593.383	87.672	37.617	50.055
San Luís	432.310	383.340	48.970	27.329	21.641
Santa Cruz	273.964	263.243	10.721	5.193	5.528
Santa Fe	3.194.537	2.902.245	292.292	153.396	138.896
Santiago del Estero	874.006	600.429	273.577	71.589	201.988
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	127.205	125.694	1.511	146	1.365
Tucumán	1.448.188	1.170.302	277.886	39.812	238.074

Fuente: INDEC – Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010

World Bank. Información poblacional 2016



Series Name	Series Code	Country Name	Country Code	2011 [YR2011]	2012 [YR2012]	2013 [YR2013]	2014 [YR2014]	2015 [YR2015]	2016 [YR2016]
Population (% of total)	SP.POP.TOTL.ZS	Argentina, Buenos Aires D.f.	ARG_Buenos_Aires_D.f._AR_BU_430_ARG025	7.17	7.12	7.07	7.02	6.97	6.93
Population (% of total)	SP.POP.TOTL.ZS	Argentina	ARG	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Population (% of total)	SP.POP.TOTL.ZS	Argentina, Buenos Aires	ARG_Buenos_Aires_AR_BA_429_ARG001	39.01	39.10	39.19	39.27	39.36	39.45
Population, total	SP.POP.TOTL	Argentina, Buenos Aires D.f.	ARG_Buenos_Aires_D.f._AR_BU_430_ARG025	2987000.00	2998000.00	3009000.00	3019000.00	3028000.00	3037000.00
Population, total	SP.POP.TOTL	Argentina	ARG	41657000.00	42097000.00	42540000.00	42982000.00	43418000.00	43847000.00
Population, total	SP.POP.TOTL	Argentina, Buenos Aires	ARG_Buenos_Aires_AR_BA_429_ARG001	16250000.00	16453000.00	16669000.00	16880000.00	17089000.00	17296000.00

Data from database: Subnational Population

Last Updated: 09/21/2017

1. Census reports and statistical databases from national statistical offices 2. Estimates from the Center for International Earth Science Information Network (CIESIN), The Earth Institute at Columbia University
1. Census reports and statistical databases from national statistical offices 2. Estimates from the Center for International Earth Science Information Network (CIESIN), The Earth Institute at Columbia University

Anexo 6

Calculo de cantidad de habitantes en el conglomerado Vicente Lopez-San Isidro-San Fernando. (Siempre teniendo en cuenta la segmentación mencionada) Fuente: Facebook ads manager

Públicos personalizados ⓘ

Agrega públicos personalizados o públicos similares

Excluir | Crear ▼

Lugares ⓘ

Todas las personas en este lugar ▼

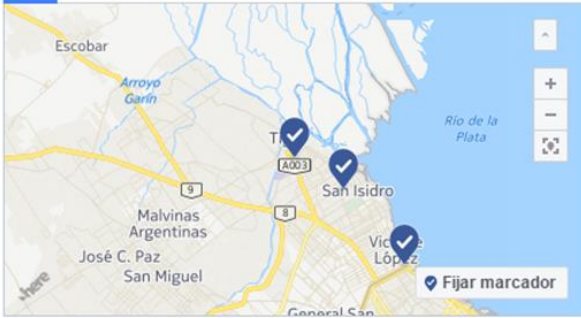
Argentina

- San Fernando (Buenos Aires), Buenos Aires ▼
- San Isidro, Buenos Aires ▼
- Vicente López, Buenos Aires ▼

Incluir ▼ | Agrega lugares

ⓘ

Agrega Argentina (todas las ciudades) para dirigirte a todas las ciudades de ese lugar. Buscaremos automáticamente las que tienen un mejor rendimiento. Agregar Argentina (todas las ciudades)



Agregar varios lugares...

Edad ⓘ

20 ▼ - 40 ▼

Sexo ⓘ

Todos Hombres Mujeres

Características del público:

- Lugar:**
 - Argentina: San Fernando (Buenos Aires), San Isidro, Vicente López Buenos Aires
- Edad:**
 - 20 - 40
- Personas que coinciden con:**
 - Intereses: Museos de arte, Artistas, Urban Outfitters, Música clásica, Estilo, Colección de arte, Música, Arte contemporáneo, Artes visuales, Cerveza, Arte y música, Música gospel, Beauty & Fashion, Música soul, Diseño gráfico, Boutique, Festivales de música, Fiestas, Fashionista, Compras y moda, Jazz, Bares, Vestidos, Exposición de arte, Música dance, Tendencias, Bellas artes, Exposición, Música R&B, Bolsos, Creatividad, Lentes de sol, Fashion Is My Life, Joyas, Música hip hop, Cultura, Galería de arte, Videos musicales, Moda Feminina, Música pop, Zapatos, Blues, Diseñadores, Ilustración, Centros comerciales, Bebidas alcohólicas, Ropa, Style & Fashion, Música rock, Música country, Arts, Artists, Artwork, Rock pesado, Publicidad, Diseño, Ropa para niños, Música independiente, Fotografía, Música electrónica, Ropa de mujer, Ropa de hombre o Moda & Estilo
 - Escuela: Fine Arts
 - Campo de estudio: Art o Painting
 - Cargo: Art Director

Calculo de cantidad de habitantes en C.A.B.A. y G.B.A. excluyendo el conglomerado Vicente Lopez-San Isidro-San Fernando. (Siempre teniendo en cuenta la segmentación mencionada) Fuente: Facebook ads manager

Públicos personalizados ⓘ

Agrega públicos personalizados o públicos similares

Excluir | Crear ▼

Lugares ⓘ

Todas las personas en este lugar ▼

Argentina


📍 (-34.5925, -58.4102) + 10mi ▼

📍 San Fernando (Buenos Aires), Buenos Aires ▼

📍 San Isidro, Buenos Aires ▼

📍 Vicente López, Buenos Aires ▼

Incluir ▼ | buenos aires



Agregar varios lugares...

Edad ⓘ

20 ▼ - 40 ▼

Sexo ⓘ

Todos | Hombres | Mujeres

Idiomas ⓘ

Ingresa un idioma...

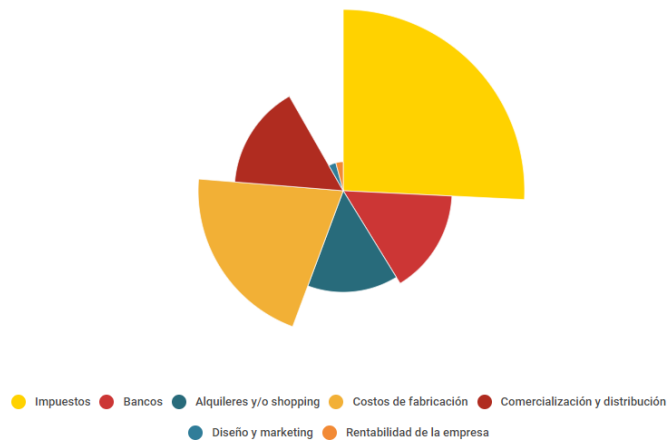
Características del público:

- Lugar:**
 - Argentina: Latitud -34,59 Longitud -58,41 Buenos Aires (+10 mi) Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Lugares excluidos:**
 - Argentina: San Fernando (Buenos Aires), San Isidro, Vicente López Buenos Aires
- Edad:**
 - 20 - 40
- Personas que coinciden con:**
 - Intereses: Museos de arte, Artistas, Urban Outfitters, Música clásica, Música, Estilo, Artes visuales, Colección de arte, Música gospel, Arte contemporáneo, Cerveza, Arte y música, Beauty & Fashion, Boutique, Diseño gráfico, Música soul, Festivales de música, Jazz, Fashionista, Compras y moda, Fiestas, Bares, Vestidos, Exposición de arte, Música dance, Tendencias, Bellas artes, Exposición, Bolsos, Música R&B, Música hip hop, Creatividad, Lentes de sol, Fashion Is My Life, Cultura, Blues, Videos musicales, Joyas, Música pop, Galería de arte, Zapatos, Moda Feminina, Ilustración, Ropa, Diseñadores, Bebidas alcohólicas, Ropa para niños, Música rock, Style & Fashion, Centros comerciales, Rock pesado, Música country, Arts, Artists, Artwork, Fotografía, Publicidad, Música electrónica, Diseño, Música independiente, Ropa de mujer, Moda & Estilo o Ropa de hombre
 - Escuela: Fine Arts
 - Campo de estudio: Painting o Art
 - Cargo: Art Director

Anexo 7



De qué se compone el precio final de una prenda de marca premium



Fuente: Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria (Ciadi) y Fundación ProTejer.

Anexo 8

Preguntas realizadas dentro de la encuesta de Google Forms	
Género	
¿Qué edad tenes?	
¿En qué zona geográfica vivís?	
Provincia	
CABA	
Si existiera un lugar en San Isidro donde podes: comprar ropa de diseño independiente, ver una exposición de Arte y mientras tomarte una de las opciones de bebidas gourmet del local (Vino de autor, Cerveza Artesanal, Blend de Te o Cafe de autor), ¿irías?	
¿Por qué irías al lugar?	
¿Dónde compras tu ropa habitualmente?	
De la ropa que compras en Argentina, ¿Cómo es tu elección de compra?	
¿A la hora de comprar ropa y accesorios, que priorizas? Votá de 1 a 4, siendo 4 el más importante y 1 el menos importante [Marca]	
¿A la hora de comprar ropa y accesorios, que priorizas? Votá de 1 a 4, siendo 4 el más importante y 1 el menos importante [Diseño]	
¿A la hora de comprar ropa y accesorios, que priorizas? Votá de 1 a 4, siendo 4 el más importante y 1 el menos importante [Calidad]	
¿A la hora de comprar ropa y accesorios, que priorizas? Votá de 1 a 4, siendo 4 el más importante y 1 el menos importante [Precio]	
Si un diseñador independiente te garantiza que cumple con las condiciones de diseño, calidad y precio... ¿Lo elegirías por encima de una marca conocida?	
¿A qué tipos de eventos de arte y cultura soles ir?	
Si pusiste Otros, ¿A qué tipo de eventos?	
¿Qué tan seguido vas a exposiciones de Arte y Cultura?	
Si estuviese en Palermo-Recoleta, ¿Irías?	
¿Por qué?	
Fuente: Propia	

Anexo 9



COSTOS

Costos Fijos			
Concepto	Costo Mensual c/IVA	Costo Anual c/IVA	Costo Anual s/IVA
Alquiler local + expensas	\$ 45,000	\$ 540,000	\$ 446,281
Honorarios Curaduría	\$ 10,000	\$ 120,000	\$ 99,174
Telefonía + Internet	\$ 800	\$ 9,600	\$ 7,934
A&P	\$ 31,417	\$ 377,001	\$ 311,571
Agua	\$ 720	\$ 8,640	\$ 7,140
Fumigación	\$ 700	\$ 8,400	\$ 6,942
Limpieza	\$ 8,000	\$ 96,000	\$ 79,339
Energía eléctrica	\$ 2,000	\$ 24,000	\$ 19,835
Gas	\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 9,917
Sueldos	\$ 63,000	\$ 1,064,700	\$ 1,064,700
Marketing digital (landing page, facebook)	\$ 2,500	\$ 36,300	\$ 30,000
Seguros (Incendio)	\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 9,917
Total	\$ 166,137	\$ 2,308,641	\$ 2,092,750

Sueldos a pagar			
Rol	Sueldo Mensual	Sueldo anual (incluye SAC)	Sueldo anual c/cargas sociales + Vacaciones
Encargado	\$ 30,000	\$ 390,000	\$ 507,000
Ayudante	\$ 18,000	\$ 234,000	\$ 304,200
Supervisor	\$ 15,000	\$ 195,000	\$ 253,500
Total Bruto	\$ 63,000	\$ 819,000	\$ 1,064,700

Costos Variables			
Concepto	Costo Mensual c/IVA	Costo Anual c/IVA	Costo Anual s/IVA
CMV	\$ 564,204	\$ 6,770,444	\$ 5,595,409

Total Gastos			
Tipo	Consto Anual c/IVA	Costo Anual s/IVA	
Fijos	\$ 2,308,641	\$ 2,092,750	
Variables	\$ 6,770,444	\$ 5,595,409	
Total	\$ 9,079,085	\$ 7,688,159	

CMV			
Costo Unitario	Concepto	C/IVA	S/IVA
\$ 220.00	Costo Accesorios	\$132	\$109
\$ 1,100.00	Costo Indumentaria	\$660	\$545
\$ 3,000.00	Costo Arte	\$1,800	\$1,488
\$ 10.00	Costo Té	\$10	\$8
\$ 25.00	Costo Cerveza	\$25	\$21
\$ 32.50	Costo Vinos	\$33	\$27
\$ 20.00	Costo Café	\$20	\$17
\$ 250.00	Costo Talleres	\$125	\$103
Total CMV Anual		\$6,770,444	\$5,595,409
Total CMV A + Diseño		\$5,985,347.63	\$4,946,568.29
Total CMV Bebidas Gourmet		\$785,096.81	\$648,840.34

Fuente: Elaboración propia

Impuestos			
Concepto	Porcentaje	Importe	
IIBB	4%	\$362,762	
Ganancias	35%	Resolución General AFIP 3.900 (B.O. 05/07/2016)	
Impuesto a los débitos			
Total impuestos		\$362,762	

IVA		
Concepto	Importe	
IVA a pagar	\$	2,176,573
Crédito IVA	\$	1,175,036
Saldo IVA	\$	1,001,537

CAPEX		
Concepto	Costo	
Llave (remodelaciones, habilitaciones y gastos inm.)	\$1,360,000	
Equipamiento General	\$1,567,399	
Total	\$2,927,399	

Amortizaciones			
Concepto	Años	Amort. Anual	
Gastos de puesta en marcha	5	\$272,000	
Equipamiento	5	\$313,480	
Total		\$585,480	

Fuente: Elaboración propia

			Ventas	
	Cantidad	Precio	C/IVA	S/IVA
Accesorios	696	\$ 220	153,121.7	126,546.9
Indumentaria	535	\$ 1,100	588,929.7	486,718.8
Arte	21	\$ 3,000	64,246.9	53,096.6
Té	418	\$ 40	16,704.2	13,805.1
Cerveza	1,392	\$ 90	125,281.4	103,538.4
Vinos	557	\$ 90	50,112.6	41,415.3
Café	418	\$ 40	16,704.2	13,805.1
Taller	120	\$ 250	30,000.0	24,793.4
			\$12,541,208	\$10,364,634
	Ventas			
Mensuales Un	4,157	PPP Ventas		
Anuales Un	49,882.14	207.78		