



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

“My Style: Diseña tu estilo”

Autores: Dominique Schulzen y Delfina Zizzi

Legajos: 26192 y 26230

Mentor: Santiago Barraza

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios
Trabajo de Graduación: Plan de Negocios

“My Style: Diseña tu estilo”



Delfina Zizzi
Legajo: 26230

Dominique Schulzen
Legajo: 26192

Mentor: Santiago Barraza

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 3 |
| OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 4 |
| Tendencias | 6 |
| E-commerce en Argentina | 6 |
| Industria Indumentaria | 7 |
| Millennials | 9 |
| Modelo de las 5 fuerzas de Porter | 9 |
| Análisis del macroentorno | 12 |
| NEGOCIO PROPUESTO | 16 |
| Descripción concreta y clara del producto/ servicio propuesto | 16 |
| Características distintivas respecto de lo que ya existe en el mercado, factores diferenciales de la propuesta. | 18 |
| EL MODELO DE NEGOCIO | 19 |
| Modelo CANVAS | 19 |
| INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 25 |
| Identificación del problema | 25 |
| Especificación de la Hipótesis | 25 |
| Determinación del tipo de diseño | 27 |
| Obtención de la información | 27 |
| Tratamiento y análisis de los datos | 28 |
| Interpretación de los resultados | 30 |
| PLAN DE MARKETING | 31 |
| Producto + servicio | 31 |
| Precio | 34 |
| Estrategia de precios | 34 |
| Sensibilidad al precio | 36 |
| Plazo de cobro | 37 |
| Descuentos | 37 |
| Promoción | 37 |
| Comunicación offline | 37 |
| Comunicación Online | 39 |
| Plaza | 40 |
| Plataforma web | 41 |
| Forma de envío | 42 |
| OPERACIONES | 44 |
| EQUIPO | 47 |
| ASPECTOS LEGALES, IMPOSITIVOS Y PROPIETARIOS | 49 |
| Estructura societaria | 49 |
| Constitución de la sociedad | 50 |
| Registro de la marca | 51 |
| Alta de dominio de internet | 52 |

| | |
|--|-----------|
| Inscripción de base de datos personales | 52 |
| Defensa del consumidor | 53 |
| Aspectos Impositivos | 55 |
| COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN | 56 |
| Inversión inicial | 56 |
| Costos anuales | 57 |
| Costos administrativos | 57 |
| Costos comerciales | 59 |
| Costos de sistemas | 59 |
| Costos de producción | 59 |
| Estimación de la demanda y los ingresos para nuestro negocio | 60 |
| Ingresos por reventas a través de Renova tu Vestidor | 61 |
| Estado de Resultados del proyecto (a 5 años) | 62 |
| Flujo de fondos del proyecto | 63 |
| Análisis financiero y criterios de inversión del proyecto | 65 |
| PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS | 67 |
| Riesgos | 68 |
| El valor de las opciones frente al riesgo | 70 |
| CONCLUSIONES | 73 |
| BIBLIOGRAFÍA | 77 |
| ANEXOS | 82 |

RESUMEN EJECUTIVO

"El desarrollo tecnológico y la generalización de internet (...) han cambiado la forma de realizar casi todas las actividades profesionales o de la vida personal, afectando directamente a los patrones de consumo y gasto de empresas y personas por todo el planeta (...). Y creando, claro está, excelentes oportunidades de negocios con futuro, rentables y en auge." (Pascualena, J. S.; 2018)

"My Style" propone una plataforma web en la que el cliente puede diseñar y personalizar, a partir de ciertos modelos estándar, su propia ropa. Es decir, elegir la forma, el color y la tela de la prenda que desea, para que luego sea confeccionada y enviada a su dirección.

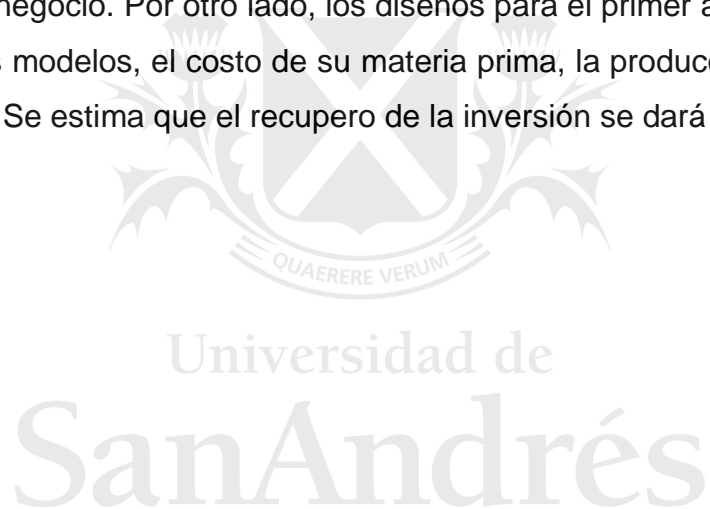
Consideramos dos puntos clave, que explican la oportunidad detectada. Por un lado, la propuesta es innovadora, ya que el modelo de negocio – de ofrecer a los clientes la posibilidad de diseñar su propia ropa desde la comodidad de su casa, otorgando originalidad, creatividad y personalización a sus vestuarios – actualmente no se encuentra desarrollado en Argentina. Por otro lado, se espera un potencial crecimiento en el mercado ya que como afirma la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) existe un incremento exponencial del e-commerce, el cual se complementa con lo que sostiene el INDEC, de que el gasto en indumentaria va en aumento.

El segmento al que apuntaremos, será el de mujeres argentinas millennials, con un alto nivel socioeconómico y gran confianza en sí mismas. La propuesta de valor que les ofrece "My Style", estará basada, en la accesibilidad, la comodidad, la personalización, la distinción del servicio y la variedad de diseños que ofrecemos.

Las fuentes de ingreso provendrán, en un principio, puramente de las ventas a través de la plataforma, que también podrá ser descargada en smartphones, con sus diferentes formatos, para lograr un mayor alcance. En lo que refiere a nuestro plan de acción, comenzaremos ofreciendo una cierta variedad de

modelos y telas para el diseño de remeras y camisas. Luego, la iremos incrementando a medida que aumente la demanda. En un segundo año estimamos la incorporación de abrigos (buzos y sweters) y finalmente, en el sexto año, las prendas restantes (pantalones, tapados, blazers, camperas, shorts, vestidos y polleras).

En cuanto a la inversión inicial requerida, estimamos USD 41.745 que será financiada en un 50% por cada una de las socias. La misma pretende cubrir, por un lado, el costo de la constitución de la sociedad, la compra de los dispositivos IT y softwares, el reclutamiento y tres meses de trabajo de un ingeniero en sistemas, para la creación de la página, y el registro de la misma. También, los sueldos por los tres meses de trabajo de las socias para la puesta en marcha del negocio. Por otro lado, los diseños para el primer año, confección de los primeros modelos, el costo de su materia prima, la producción fotográfica y la publicidad. Se estima que el recupero de la inversión se dará el tercer año.



OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Puesto que el foco del negocio está en nuestros clientes, expondremos las necesidades del mercado que serán cubiertas con nuestra propuesta y el valor percibido por ellos, a través de la estrategia de las cuatro C's (consumidor, costo, conveniencia y comunicación) planteada por Philipp Kotler y Gary Armstrong (1996).

En primer lugar, en lo que refiere al cliente, entendemos la importancia de identificar sus necesidades, ya que el negocio depende directamente de ellos. A partir de nuestra propuesta de ropa personalizada apuntamos a satisfacer la necesidad de vestimenta basada en la autorrealización que plantea Maslow (Ver Anexo 1), debido a que hoy el básico de vestimenta ya está cubierto. En este sentido, existe un segmento de hombres y mujeres que buscan ropa específica con la que se sientan identificados y transmitan una imagen, es decir, no se satisfacen con la ropa de cualquier tienda. Por este motivo, estarían dispuestos a pagar grandes sumas de dinero. Igualmente, este punto será desarrollado en profundidad al analizar la industria e identificar las tendencias, tanto del e-commerce como de la indumentaria, que justifican dicha necesidad.

Tal como se explica en el artículo periodístico del *Cronista* de Pérez (2017), el valor de la indumentaria en Argentina se encuentra en su originalidad y creatividad que buscan los clientes. Esta es la manera de competir, ya que la disposición del consumidor a pagar un precio alto aparece cuando encuentra modelos diferentes, es decir, productos con valor agregado.

En segundo lugar, en relación al costo desde el punto de vista del cliente, debemos tener en cuenta, no solo el precio, sino también otros factores, como el tiempo y la energía que les demandará adquirir el producto, y la calidad del servicio que se les ofrece, para generar una mayor satisfacción. En este sentido, el cliente tiene la posibilidad de conseguir su prenda personalizada desde la comodidad de su casa con tan solo hacer algunos "clicks". Además, podrá realizar todas las consultas on-line que desee, las cuales serán respondidas a la brevedad.

En tercer lugar, consideramos que la comunicación que mantengamos con nuestros clientes es clave por tres principales motivos. El primero, consiste en darnos a conocer, por ejemplo, mediante publicaciones en redes sociales, como Instagram y Facebook, y en revistas de tendencias como OHLALÁ, Para ti y Cosmopolitan. También, lo lograremos por medio de influencers. El segundo objetivo, se basa en generar confianza en nuestros consumidores, si bien la confianza total se percibirá una vez que hayan recibido el producto como lo esperaban, consideramos que las publicaciones en revistas de dicho estilo, ayudarán a generar una buena reputación. El último objetivo consiste en lograr que los clientes comprendan el funcionamiento de la página. Con dicho fin, dentro del site, tendremos una sección de instrucciones, donde se podrá ver paso por paso cómo customizar las prendas que se elijan. También, se incorporará una sección de respuesta a preguntas frecuentes y un chat on-line de respuesta personalizadas a otras consultas y dudas.

Finalmente, en cuanto a la conveniencia del cliente, consideramos que el hecho de realizar la compra desde cualquier dispositivo con acceso a internet y recibirlo en su propia casa, hará que el consumidor perciba un enorme valor desde un punto de vista de practicidad y comodidad.

Tendencias

E-commerce en Argentina

Estadísticas realizadas por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (2016; 2017), afirman que, la facturación del E-commerce en 2016 fue de \$102.700 millones, con un crecimiento anual del 51%. Mientras que en 2017 fue de \$156.300 millones, con un crecimiento anual del 52%. El ticket promedio en el año 2016 fue de \$2.185, es decir 47 millones de órdenes de compra; y en 2017 \$2.600. Específicamente, la facturación dentro del rubro de la indumentaria (no deportiva) en 2016 fue de \$2.490 millones y en 2017 de \$4.126 millones, con un crecimiento del 40% y 66% anual respectivamente.

Según Mariela Censori, directora de la Comisión de Moda de la CACE y gerente comercial de Mercado Libre, a través de una nota de Drovetto (2016)

publicada en el diario *La Nación*: “Esta expansión se logra porque tanto los que ofrecen como los que compran indumentaria debieron madurar desde el punto de vista del comercio electrónico”.

En particular, respecto al mundo, Argentina es un país con una alta penetración en el e-commerce y la población se encuentra abierta a nuevas tecnologías. Esto se puede observar, en el gráfico del anexo 2, que tiene como puntos de partida la adaptación al e-commerce y la perspectiva de los ciudadanos respecto a las nuevas tecnologías.

Asimismo, es posible clasificar a los consumidores en cuatro segmentos según su frecuencia de compra (ver anexo 3):

- Regulares: una vez por mes.
- Cotidianos: una vez por semana.
- Ocasionales: entre 2 y 6 meses.
- Excepcionales: una o dos veces al año.

Industria Indumentaria

Para realizar un análisis profundo sobre la industria en la que vamos a competir, decidimos investigar también, acerca de la industria netamente de la indumentaria, a través del método de compra tradicional. En este sentido, utilizamos la base de datos de EMIS y sus informes de la consultora *Marketline Industry Reps* (2017). Según ellos, el mercado minorista de indumentaria incluye “baby clothing, toddler clothing and casual wear, essentials, formalwear, formalwear-occasion, and outerwear for men, women, boys and girls; excludes sports-specific clothing”. Sin embargo, nos enfocaremos, exclusivamente en la ropa de mujer casual. Esta decisión se basa en el segmento de consumidores al que apuntaremos, seleccionado en base a las tendencias del e-commerce y la industria, que será descrito de manera detallada en la sección correspondiente más adelante.

Cabe destacar que hemos descartado la indumentaria formal y de fiesta. Dicha decisión se debe a que, por ejemplo, una mujer que desea diseñar y encargar la confección de un vestido elegante se encontraría más satisfecha visitando a

su modista de confianza, cuya forma de trabajo es aún más personalizada y detallista.

Al igual que con el comercio electrónico, como podemos ver en el gráfico del anexo 4 basado en datos del INDEC, el gasto por parte de los consumidores en indumentaria va en aumento, lo que en conjunto favorece nuestro negocio.

Estimaciones a futuro en Argentina

Según un pronóstico proporcionado por la base de datos Emis en el reporte de Marketline industry reps (2017), se estima que en Argentina en el 2022 el mercado minorista de indumentaria tendrá un valor de USD 19,74 mil millones. Además, allí se informa que desde el 2017 el mercado presentará un crecimiento acumulado del 97,9%. (Ver anexo 5)

Segmentación de mercado y geográfica

El segmento más fuerte dentro del mercado minorista de indumentaria en Argentina (apparel retail industry) es el de indumentaria femenina. Este comprende un 47% del valor total. Mientras que, el segmento masculino representa solo el 34% de la industria y el de niños el restante 19% (Ver anexo 6). Concatenando dicha información con la de la industria del e-commerce, es posible confirmar la conveniencia de tomar a las mujeres como segmento objetivo.

Analizando la industria de indumentaria minorista global, mientras que Argentina comprende un 2,6%, E.E.U.U contempla el 75,4%. Comprendemos que nos encontramos frente a un punto crítico, ya que como se detalla en el artículo periodístico de Pérez (2017) en *El Cronista*, el consumo de ropa en el exterior es una fuerte tendencia y amenaza para la industria local. Esto se debe especialmente a que los mercados extranjeros como el de E.E.U.U presentan precios con los que Argentina no puede competir.

Millennials

El reporte de la consultora *Marketline Industry Reps* (2017), respecto a la segmentación según medio de venta (ver anexo 7), afirma que la mayor cantidad de ventas se llevan adelante en tiendas especializadas de indumentaria, concretamente un 85,4% del total. Debido a lo que nosotros respecta, las plataformas on-line presentan un 3,2% de las ventas. A pesar de que este es un pequeño porcentaje, tomando en cuenta los datos del CACE y las tendencias que hoy se presentan, es posible afirmar que la venta de indumentaria por medio de plataformas on-line es una oportunidad por su potencial crecimiento a futuro.

En cuanto a los consumidores, según estadísticas realizadas por la CACE (2016), la población que compra on-line está compuesta por un 67% mujeres, dentro de las cuales el 57% son millenials. Con ello nos referimos, como mencionan Gozalez-Pérez y Percia (2014), a la “generación nacida aproximadamente entre 1982 y el 2002 (...) Son el grupo poblacional que mayor acceso a educación ha tenido en la historia y mayores posibilidades de consumo. Crecieron con consciencia de los daños ambientales y los efectos de la discriminación en los ámbitos sociales y laborales. Y, además, siempre han convivido con las nuevas tecnologías de la información.”

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Hill, C. y G. Jones (1996) exponen la utilidad del modelo de las 5 Fuerzas de Porter (ver anexo 8) para identificar las fuerzas competitivas en un ambiente industrial y de esa forma detectar oportunidades y amenazas. En efecto, se logra determinar la rentabilidad, mediante el análisis del poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, el riesgo de entrada de competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutos. Adicionalmente, es importante puntualizar las fuerzas más poderosas que gobiernan y son cruciales desde el punto de vista de la formulación estratégica.

Una primera fuerza a considerar es el riesgo de que entren competidores potenciales en la industria. En nuestro caso este será medio-alto ya que las barreras de entrada son bajas. Esto se debe a que en un principio no

tendremos a nuestro favor economías de escala, es decir, como estaremos iniciando el negocio no esperamos una producción suficiente como para lograr costos de producción unitarios especialmente bajos. Tampoco, tendremos ventajas absolutas en costos ya que nuestra experiencia será escasa. Menos aún habrá costo de cambiar para lo clientes ya que los costos de comprarle a un nuevo entrante no serían más que el costo de la información y el riesgo a que este falle en el pedido. De todos modos, pondremos gran importancia en generar lealtad a la marca. Es decir, creemos que es fundamental que los clientes prefieran nuestra compañía, por lo cual nos esforzaremos en ofrecerles un servicio único y ganar su confianza rápidamente.

En segundo lugar, se encuentra el poder de negociación de los compradores. Este es alto cuando una gran porción de las ventas se realizan hacia una sola persona. En nuestro caso se trata de un mercado minorista, por lo cual el volumen de las ventas estará compuesto por pequeñas compras de una gran cantidad de clientes. En consecuencia, estos no tendrán influencia suficiente sobre la firma como para negociar. Además, consideramos que el servicio que presentamos les genera una gran facilidad al ofrecerles la posibilidad diseñar con una plataforma sencilla, sin tener que preocuparse por el conocimiento ni las herramientas necesarias para realizarlo por su cuenta.

La tercera fuerza es aquella que refiere al poder de negociación de los proveedores. En nuestro caso tendremos dos proveedores fuertes. Por un lado, el taller a cargo de la confección, del cual tendremos una dependencia fuerte y en consecuencia tendrá mucho poder sobre nosotros. Por el otro lado, la compañía de correo que se encargue de las entregas. Esta última no poseerá suficiente poder ya que podríamos reemplazarla fácilmente con otros correos o por un sistema de pick up.

La cuarta fuerza es la amenaza de productos sustitutos. Con ello nos referimos a productos de otros negocios que también satisfagan la necesidad básica de vestimenta. En este caso, la ropa que se puede conseguir en las tiendas tradicionales. A pesar de ser el mismo producto genérico, no logran agregar valor como nosotras lo hacemos mediante la personalización. Sin embargo, es

una amenaza competitiva, debido a que son artículos fácilmente reemplazables y, en consecuencia, esto significa un límite a la hora de definir el precio.

Finalmente, se presenta la intensidad de la rivalidad entre las firmas establecidas. En otras palabras, la competencia entre las compañías para ganar participación en el mercado. Se trata tanto de una lucha de precios, como de diferenciación y calidad del producto o servicio final y su servicio post venta. En este caso, determinamos que la rivalidad es media.

Si nos centramos en la industria de la indumentaria, nos encontramos con una estructura competitiva fragmentada, es decir, “un número grande de compañías de tamaño pequeño o mediano” (Hill, C y G. Jones; 1996; 49) y cuyos productos presentan una dificultad para diferenciarse. En consecuencia, se generan guerras de precios que amenazan la rentabilidad del negocio. Sin embargo, nuestra propuesta supone mayor valor, por lo que, eliminamos el problema de la falta de diferenciación. En este sentido, nuestra competencia serán únicamente las modistas, a las cuales tanto hombres como mujeres pueden recurrir y pedir diseños de ropa. Sin embargo, estas no trabajan con la misma modalidad y probablemente implique visitar, por ejemplo, alguna tienda o lugar de trabajo de la modista. En consecuencia, no hay firma que ofrezca nuestro mismo servicio.

Asimismo, si tenemos en cuenta, el constante crecimiento de la demanda de la industria y las ventas on-line, la rivalidad de la industria disminuye. Esto se debe a que la competencia se ve moderada, ya que las compañías pueden aumentar sus ventas sin afectar la participación de mercado de sus competidores. Respecto de las barreras de salida de las modistas, podemos decir que son bajas, debido a que no implican grandes pérdidas económicas, porque no hay altas inversiones en activos, ni costos fijos de salida. Sin embargo, un factor a tener en cuenta, es el factor emocional, ya que las modistas suelen mantener relaciones con sus clientes. De todos modos, consideramos que dichas barreras son bajas y por lo tanto un punto a favor, ya que en caso de disminución de la demanda, es probable que una parte de la competencia se retire de la industria con mayor facilidad.

En suma, las fuerzas con mayor incidencia sobre nuestro negocio son el riesgo de entrada de competidores potenciales y la intensidad media de la rivalidad. En consecuencia, debemos enfocarnos en llevar adelante el negocio cuanto antes. Esto se debe a que una vez establecidos ganaremos volumen y la lealtad de nuestros consumidores que será fundamental frente a un nuevo competidor.

Análisis del macroentorno

Con el fin de implementar una estrategia apropiada, hay que entender el contexto que trasciende a la industria, en la que la firma se desarrolla. Tal como explican Hill, C. y G. Jones (1996), las condiciones del macroambiente, entre las que se encuentran el contexto económico global, tecnológico, demográfico, social y político (ver anexo 9), pueden afectar la estructura competitiva de la industria. Es decir, el entorno puede llegar a ser un factor limitante para la construcción de una estrategia. Dadas las ventajas potenciales de poseer una adecuada caracterización del entorno, se realizará un análisis de los factores PESTAL donde se sintetizan los principales componentes que hacen al macro-entorno.

En primer lugar, se analizarán los factores económicos. Consideramos que en la Argentina hay que estar muy atento a este punto y a sus cambios, ya que no es posible caracterizar al país por su estabilidad económica. Tal como detalla el artículo de Export empresas S.A. (2017), con el cambio de presidencia en 2015 se anunció reformas económicas importantes. Con ellas se apunta a reforzar las exportaciones del país, reintegrarlo en los mercados financieros mundiales y atraer inversionistas, entre otros objetivos de fortalecimiento económico. De todos modos, dichos cambios traen aparejados grandes desafíos tanto para el país como para los empresarios. Entrando en mayor detalle, el país se enfrenta constantemente con inflación, es decir, una “elevación del nivel general de precios” (Diccionario de la lengua española; 23° edición). Un indicativo de aquello es la variación del índice de precios al consumidor (IPC). De acuerdo a un informe técnico del INDEC(2017), este ha

presentado una variación de un 24,8% a nivel nacional entre los meses de diciembre de 2016 y 2017. Asimismo, siguiendo la línea de la inflación el tipo de cambio se presenta en incremento. Respecto de los impuestos, también se debe considerar que las empresas del país se enfrentan con una alta carga impositiva. Incluso en su artículo en el diario La Nación Juegen afirma que los impuestos argentinos presentan “el mismo nivel que existe en los países más ricos del mundo y diez puntos más que el promedio de los vecinos de América latina” (Juegen; 2016). Además, se debe tener en cuenta que en muchos casos una porción de dichos impuestos se traducen a los precios de los productos.

Respecto a las fuerzas políticas, hoy se encuentra en el gobierno la alianza Cambiemos con el presidente Mauricio Macri en su cabeza. Según el informe de la Casa Rosada (2016), una de sus políticas es llevar adelante un “sistema de Gobierno Abierto para darle más transparencia al acceso de la ciudadanía a la información pública”. Dicha forma de gobierno implica la posibilidad de acceso a índices e información económica fundamental para llevar adelante un negocio y poder consagrar una visión del futuro. En nuestro caso, consideramos importante el rol del gobierno en relación con los emprendimientos. En este sentido, un artículo de de Torres Carbonell (2018) asegura que tanto el gobierno nacional, como los provinciales, se encuentran llevando adelante programas para fortalecer el ecosistema emprendedor del país. Es decir, que a nivel país se busca apoyar tanto a micro-emprendedores como a emprendedores sociales.

Por otro lado, aparecen los factores sociales. En este punto, consideramos influyente en nuestro negocio las características de consumo de la población y las tendencias en indumentaria que hoy se presentan. Es verdad que en el general de los argentinos hoy el consumo es “austero, atento, administrador y ahorrativo” (Infobae; 2017), de todos modos, nuestro producto apunta a un grupo seleccionado de dicha población. Se trata de un producto de lujo ya que no es solo una respuesta a la necesidad básica de vestimenta si no que va más allá. Como se explica en el artículo de Export empresas S.A. (2017), los consumidores de clase social media-alta a los que apuntamos están dispuestos

a aceptar precios altos si reconocen un valor agregado y diferencia en el producto o su marca. Respecto a las tendencias en compras de indumentaria, anteriormente se mencionó que los clientes de tiendas de primera marca son aquellos que buscan algo distinguido, que no encuentran afuera ni a menor precio.

Un punto clave en nuestro negocio son los factores tecnológicos ya que su forma de venta va a ser a través de una plataforma virtual con opción a entrega a domicilio. En la investigación sobre el e-commerce notamos que este medio de venta se encuentra en crecimiento y posee un potencial aún mayor a futuro. De todos modos, es cierto que es limitado ya que la infraestructura del país no es igual a aquella de los del primer mundo donde el e-commerce es más desarrollado. En un artículo de Merino (2016), se explica que el desarrollo del mercado electrónico de cada país depende de factores como la facturación anual y la previsión de crecimiento de los años futuros, pero principalmente del número de usuarios de internet. En Argentina, el lugar de mayor penetración de internet es CABA donde un 40,09% de la población tiene acceso a internet, pero las zonas más alejadas reducen considerablemente su nivel de acceso (ver anexo 10). Otra limitación se encuentra en la forma de entrega, en países como E.E.U.U los paquetes se dejan en la puerta de los hogares, pero en la Argentina debido a la inseguridad es inviable dejarlos en la vía pública porque probablemente los paquetes serían robados.

Al considerar el marco legal, existen distintos temas a tener en cuenta. Por un lado, se encuentran los derechos de autor. A pesar de que en nuestra plataforma los usuarios son los que diseñarán su propia ropa, esos artículos poseerán nuestra marca la cual podría ser acusada por casos de copia o falsificación. De todos modos, en nuestra plataforma los modelos previamente a ser producidos pasarán por una etapa de revisión y aprobación donde se tendrá en cuenta este punto, además de la viabilidad del modelo. Por otro lado, no tendremos problemas con empleados de la industria textil porque la confección de la ropa será terciarizada. Sin embargo, debemos tener en cuenta la legislación en relación al e-commerce. Aunque hoy en día no existe legislación específica sobre esta forma de venta, un artículo de Neuman (2016)

explica que esta es necesaria. En consecuencia, es probable que en algún momento se trate un proyecto de ley que infiera sobre nuestro negocio por lo cual debemos estar atentos. Adicionalmente, deberemos tener en cuenta la legislación vigente respecto a la creación de la sociedad y la defensa del consumidor.

Por último, los factores ambientales no poseen gran incidencia en el negocio. El único punto a considerar es la creciente actitud de los consumidores en respecto de la ecología. En este sentido, seguir dicha tendencia sería favorecedor para atraer y fidelizar a algunos clientes.



NEGOCIO PROPUESTO

1. Descripción concreta y clara del producto/ servicio propuesto

El negocio propuesto es una combinación de un producto y un servicio. El producto concreto son ítems de indumentaria (remeras, tops, camisas, chombas, polleras, shorts, vestidos, pantalones, sweteres, buzos, abrigos) customizados por el propio consumidor. El servicio reside en que cada cliente entrará a la página web de la marca y podrá diseñar su propia ropa, y posteriormente la recibirá en su domicilio.

Siguiendo esta línea, el sistema será dividido en distintas etapas. En primer lugar, la plataforma web que presentará diferentes opciones de moldes para diseñar los prendas. Allí ingresarán los clientes, ellos podrán crear su propio usuario y comenzar a diseñar su prenda. La utilidad del usuario recae en la posibilidad de guardar los diseños en medio del proceso y poder continuar con el proceso más tarde. También, permitirá el seguimiento del estado del producto.

El usuario se encontrará en la página web con distintos estándares entre los cuales podrá elegir para crear su prenda. Comenzará con el tipo de prenda que desea diseñar (remera, pantalón, abrigo, etc.). En segundo lugar, seleccionarán entre distintos cortes de dicha prenda (largo de mangas, escote, largo) (Ver anexo 11). Luego definirán qué tela llevará su diseño. En este punto, consideramos una alianza con “La Tienda Shop” que ofrece una variedad de telas y diseños online entre los que el cliente podría elegir (ver ejemplos en anexo 12). Finalmente, estará la opción de agregar alguna customización extra como un bordado o estampado o alguna tira al costado de un pantalón por ejemplo. Todas las alternativas estarán previamente definidas por la plataforma. Con lo cual, el usuario lo que hará será elegir entre las diferentes características que se combinarán en la prenda final.

En otras palabras, a la hora de crear una remera habrá distintos cortes, tamaño y forma de mangas, colores y estampados preseleccionados por My Style. Considerando también, la posibilidad de que el consumidor pueda enviar un estampado propio.

Una vez concretado el diseño, se determinará una cotización, que deberá ser aceptada por el cliente para luego ser remitida al departamento especial de verificaciones. Allí se verificará que el modelo elegido sea viable y que no aparezca ninguna dificultad para su confección. Finalmente se enviará la confirmación al cliente y fecha de entrega, y en caso de no encontrarse inconveniente alguno se solicitará el pago. En caso contrario, se pedirá los cambios que fueran necesarios y nuevamente se llevará adelante este paso.

Con el pago del consumidor se solicitará las telas necesarias al proveedor, este las enviará directamente al taller de confección. La confección será realizada por terceros contratados de antemano. Por lo tanto, de manera simultánea se enviará la orden y el diseño al taller correspondiente. Las prendas finalizadas y empaquetadas serán entregadas a personal de My Style.

Por último, el personal de la compañía depositará el producto final en el correo correspondiente. El envío será llevado adelante de manera terciarizada. En otras palabras, de ahí en adelante será la empresa externa Mercado Envíos la que se ocupará de la entrega en el domicilio del cliente.

Respecto a la política de devoluciones, se permitirá hacer los cambios correspondientes dentro de los 30 días corridos de recibida la compra. Los clientes obtendrán en su usuario un saldo a favor correspondiente al valor de la prenda devuelta. Dicha política será detallada más adelante.

En síntesis, el consumidor recibirá en su hogar la prenda tal como la diseñó y fue confirmada. Esta prenda poseerá un valor único ya que habrá sido él quien eligió entre las diversas variedades para armarla. Por lo tanto, garantizará ser una prenda original. También, tendrá un valor adicional por haberla diseñado uno mismo ya que tendrá parte de su estilo personal.

El atractivo estará en que uno podrá obtener una prenda con un valor especial por su diferenciación. Además, el cliente podrá diseñar aquel ítem que está buscando y ha imaginado pero no encuentra en las tiendas tradicionales. Es

decir, será también una solución a la hora de terminar de armar un conjunto en caso de necesitarse una prenda específica.

2. Características distintivas respecto de lo que ya existe en el mercado, factores diferenciales de la propuesta.

Con el fin de reducir el efecto de los productos sustitutos y de la competencia, además de crear valor para que el cliente sea menos sensible al precio, pondremos énfasis en los atributos que nos diferenciarán de la competencia.

En este sentido, el factor diferencial que ofrecemos, se encuentra en la posibilidad de diseñar la propia ropa desde el hogar, de manera cómoda y fácil. No habrá necesidad de tratar con modistas a las que hay que visitar frecuentemente para hacer las pruebas y suelen ser procesos largos. De esta forma, uno puede adquirir ropa única desde la comodidad de su hogar, sin tener que preocuparse por nada. Además de obtener una pre visualización del producto terminado.

Según Kotler (2001), hay diferentes maneras de diferenciar un producto, como la forma, características únicas, personalización, calidad, durabilidad, fiabilidad, estilo y posibilidad de reparación. Asimismo, los servicios también pueden ser diferenciados, mediante la facilidad de pedido, la entrega, la instalación, la capacitación a clientes, su asesoría y el mantenimiento y reparación.

En este sentido, en lo referido al producto, podemos decir que nuestra propuesta se diferencia de los competidores y sustitutos por sus características complementarias, como la previsualización; la personalización en la individualización de cada prenda; y, finalmente, la calidad. Desde el punto de vista del servicio, nos distinguiremos por la facilidad de realizar el pedido, el énfasis que pondremos en que la entrega del pedido a domicilio sea veloz, preciso y cuidadoso y, además, el ofrecimiento de instrucciones de uso y un chat on line para responder en tiempo real las dudas que pudieran surgirles a los clientes.

EL MODELO DE NEGOCIO

Modelo CANVAS

Basándonos en la tesis de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011), describiremos el modelo de negocio en nueve bloques. Es importante, partir del modelo de negocio porque a partir de este se puede ver como una organización crea, entrega y captura valor.



Universidad de
San Andrés

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Proveedor de géneros * Taller que se encargue de la confección * Alianza con correo que realice entregas | <p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Logística y distribución (devoluciones) * Desarrollo de la plataforma Web sencilla y transparente * Diseño y confección | <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> * Accesibilidad * Personalización * Servicio distinguido * Variedad de diseños | <p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Muy importante * Basada en la confianza, tanto en el producto como en el diseño y la marca. | <p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mujeres * Millenials (personas nacidas entre 1980 y 2000) * Clase social media-alta * Con acceso a internet y tarjetas de crédito * Frecuencia de compra regular o ocasional. |
| <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Servicio de mantenimiento de la plataforma web * Hosting * Costo de Diseños * Costo de confección externa * Géneros * Packaging * Costos de envío y logística * Devoluciones * Reclutamiento, Sueldos, Cargas Sociales, Aguinaldo y Vacaciones de los empleados * Marketing y publicidad * Producción fotográfica | <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> * Plataforma web * Logística (Sistema de aprobación de pedidos ágil y canales de distribución) | <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> * Accesibilidad * Personalización * Servicio distinguido * Variedad de diseños | <p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Plataforma Web * Dispositivos * Envíos a domicilio | <p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mujeres * Millenials (personas nacidas entre 1980 y 2000) * Clase social media-alta * Con acceso a internet y tarjetas de crédito * Frecuencia de compra regular o ocasional. |
| <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Servicio de mantenimiento de la plataforma web * Hosting * Costo de Diseños * Costo de confección externa * Géneros * Packaging * Costos de envío y logística * Devoluciones * Reclutamiento, Sueldos, Cargas Sociales, Aguinaldo y Vacaciones de los empleados * Marketing y publicidad * Producción fotográfica | | <p>FLUJO DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ventas * Ventas Renova tu Vestidor | | |

Comenzaremos por el segmento de mercado o potenciales clientes. Este se encuentra definido por mujeres millenials que residen en Argentina, poseen un nivel socioeconómico alto, que suelen comprar ocasional o frecuentemente a través de internet y, que desde un punto de vista más personal, son seguras de sí mismas y logran distinguirse mediante su originalidad. Este será descripto en profundidad en el apartado sobre la investigación de mercado.

En cuanto a la relación con los clientes, se trata de un punto clave en nuestro negocio. Al ser un medio de compra nuevo, es natural que al cliente le provoque incertidumbre. En este sentido, debemos enfocarnos en generar confianza para con el cliente desde varios puntos de vista. Por un lado, porque al tratarse de una plataforma on-line existe desconfianza por los datos que se piden (por ejemplo, tarjeta de crédito y dirección de envío). Por otro lado, respecto al diseño, nuestros gráficos deben reproducir lo más fielmente posible la realidad. Con esto nos referimos a que deben ser una ilustración confiable del producto final para que los clientes no se lleven sorpresas al recibirlo. Ambos puntos llevan a una confianza generalizada con la marca que probablemente desemboque en lealtad y nuevas compras.

Respecto de los canales, es decir, el medio por el cual se lleva la propuesta de valor a los clientes podemos encontrar dos fases. En primer lugar, se presenta la plataforma virtual accesible a través de cualquier computador o dispositivo móvil donde los clientes podrán diseñar sus prendas. Se trata de una canal propio directo, ya que seremos nosotros los dueños de la plataforma y nos encargaremos de su manejo. En segundo lugar, aparece la entrega del producto a los clientes, se tratará de un servicio de entrega a domicilio por medio de un correo o empresa terciarizada. Una vez en funcionamiento el negocio, planeamos incorporar el sexto año la opción de recoger el producto por un pick up point. Ambos son canales asociados indirectos.

Por otra parte, se presentan también diversos socios claves. En lo que respecta a la producción, tendremos relaciones fundamentales de adquisición de productos y otras de obtención de recursos. Allí desarrollaremos una relación con un proveedor de telas *La Tienda Shop* que provee diversos

materiales, colores y estampados. Además, estableceremos una relación con una taller textil que confeccione las prendas según los diseños de nuestros clientes. Paralelamente, nos encontraremos con otra sociedad clave en los canales de entrega ya que en ese punto contrataremos a Mercado Envíos, una empresa de entrega de paquetes, fundamental para que nuestros productos lleguen en tiempo y forma a los clientes. En este último punto, la lógica es de optimización ya que sería muy costoso desarrollar nuestro propio delivery considerando que en un principio no manejaremos el volumen suficiente y la zona de entrega será extensa.

En nuestro negocio, la actividad clave es el diseño de la plataforma. Esta será el medio de comunicación con el cliente por lo cual debe funcionar a la perfección. Será fundamental que los clientes se sientan cómodos al usarla y que no les represente dificultad alguna. Esto se debe a que en el caso de serlo se estaría perdiendo el valor de lo que ofrecemos que es la facilidad para diseñar uno mismo sus prendas. Con dicho fin, dentro de la página incorporaremos una sección con instrucciones y preguntas frecuentes. También, lo complementaremos con un chat online para preguntas puntuales. Asimismo, es otro factor importante que los gráficos sean los adecuados para hacer una representación fiel de los productos si no sería muy probable que los clientes se desilusionaran al recibirlos.

Otra actividad clave será la logística, es decir, el medio por el cual se entregará el producto al cliente. Como ha sido explicado anteriormente, esta será terciarizada. Cabe destacar la importancia de la sinergia con la empresa a cargo de la entrega para lograr que los tiempos sean los adecuados y eliminar demoras. En este punto, se tendrá en cuenta que el cliente podrá por el mismo medio devolver el producto en caso de estar insatisfecho pero deberá cumplir con ciertas pautas.

Para determinar la política de devolución realizamos una investigación de mercado de las opciones que ofrecían las distintas tiendas de venta de indumentaria aquí en Argentina (ver anexo 13). Dado las diferentes propuestas del mercado optamos por aquella considerada la más conveniente. El cliente

tendrá 30 días desde la entrega del producto para tramitar el cambio en la página web. Allí se imprimirá una etiqueta para que pueda enviar el producto de vuelta sin cargo. A cambio se cargará en la cuenta del cliente el monto pagado por la prenda devuelta, el cual tendrá una validez de 6 meses para realizar una nueva compra. Consideramos que el reembolso del dinero no sería conveniente porque se trataría de un costo muy alto, además no es una práctica que suele llevarse adelante en el mercado argentino. Con respecto a las prendas devueltas, al ser personalizadas será imposible venderlas a un nuevo cliente. En consecuencia, decidimos trabajar con *Renova tu Vestidor* y venderlas al costo para recuperar el dinero. Allí contrataremos la modalidad de cuenta vip, bajo la cual solo entregaremos los productos y la compañía se encarga de la venta.

Cuando hablamos de recursos claves, nos referimos a los activos fundamentales para que funcione el modelo de negocios. En primer lugar, se encuentra la plataforma web como fue ya descripto. Por otro lado, es fundamental la logística, donde se pueden definir dos puntos. Primero, un sistema de aprobación de pedidos ágil, es decir, el análisis sobre la viabilidad del diseño de la prenda y su respuesta al cliente debe ser rápida. Segundo, el canal de distribución o la entrega del producto al cliente debe ser eficaz, esto significa que se debe cumplir con los tiempos y las formas pautadas, buscando reducir el tiempo de la mayor manera posible.

Respecto a nuestra propuesta de valor, es una oferta innovadora y nueva para el mercado. El valor de nuestro producto y servicio se encuentra en diversos factores. Por un lado, la personalización, nuestro modelo permite que cada cliente ajuste el producto a sus gustos pero sin perder de vista las economías de escala. Otro factor radica en la accesibilidad y sencillez, con nuestro negocio ponemos a la mano de cualquiera la posibilidad de diseñar su propia ropa, actividad que no suele llevarse a cabo por las dificultades y tiempo que implican. Aquí, también incluimos nuestra entrega rápida y eficaz que posee cierta incidencia al momento de comprar el producto.

Haciendo referencia a la estructura de costos, los consideramos aquí de manera sintética y luego serán explicados en mayor detalle en el apartado correspondiente. En primer lugar, el desarrollo y mantenimiento de la plataforma. El desarrollo será parte de la inversión inicial, para ello se contratará al personal de sistemas un tiempo antes del lanzamiento. Luego, esta persona permanecerá en la empresa y estará a cargo del buen funcionamiento de la página web y en este sentido tendremos su salario. Adicionalmente deberá afrontarse el costo del hosting. En segundo lugar, se encuentra la contratación del servicio de diseño de los cortes que ofreceremos en la plataforma. Respecto de la confección, pagaremos a una empresa externa para que la realice y empaque las prendas. Por su parte, los géneros y el packaging serán encargados a otros proveedores. En tercer lugar, los gastos de distribución, la mayor parte serán afrontados por los clientes. Adicionalmente, consideramos los costos por las devoluciones compuestos por el transporte y el nuevo producto que se confeccionará a modo de cambio. También, tendremos a nuestro cargo empleados que se ocupen de la atención al cliente y la aprobación de pedidos y en ese sentido su salario y el de las socias. Por último, afrontaremos erogaciones por programas de marketing y publicidad. En este punto, deberán enfrentarse costos por producción fotográfica.

Asimismo, el flujo de ingreso será trabajado en los apartados siguientes. En resumen, los ingresos serán principalmente por las ventas en nuestra plataforma. A ello se le añadirán las ventas de los productos devueltos por *Renova tu Vestidor*. Esto se debe a que nuestra plataforma posee un modelo de ingresos de ventas, por el momento, descartamos la idea de introducir patrocinadores o publicidad como ingreso extra.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Identificación del problema

Con el objetivo de determinar nuestro segmento, construir oportunidades y adaptar el servicio a nuestros clientes, realizamos una investigación que nos permite comprender el mercado y su entorno.

Es necesario definir un segmento en base a las necesidades, características o conductas del cliente, debido a que, siguiendo las ideas de Dvoskin (2004), diferentes segmentos podrían requerir productos o un mix de marketing diferente, lo que implica una propuesta de valor distinta.

Especificación de la Hipótesis

En esta ocasión utilizaremos los siguientes criterios que propone el autor, para definir nuestra hipótesis en lo que refiere al segmento que apuntaremos:

- **Objetivos generales:**

- **Geográficos:** Si bien, según los datos proporcionados por la CACE, el 74% de las ventas de e-commerce pertenecen al AMBA y al Centro (La pampa, Córdoba, resto de Buenos Aires), al ser un servicio on-line con envío a domicilio podemos abarcar a todos los residentes de Argentina, sin generar mayores costos, ya que el cliente será quien se hará cargo del precio del transporte hasta su propiedad.
- **Demográficos:** Es fundamental considerar, el dato proporcionado por la CACE (2016), de que el 47% del valor total de la industria de la indumentaria corresponde, específicamente, a la indumentaria femenina. Teniendo en cuenta esta información y todos los datos presentados previamente en el análisis de la industria del e-commerce, optamos por mujeres millennials.
- **Socioeconómicos:** Entendemos que, las mujeres a las que apuntamos, deberán, por un lado, tener acceso a tarjetas de crédito o débito y a internet y, por otro lado, poseer la capacidad de manejar la página. Asimismo, al ser ropa personalizada el precio será más alto, por lo que

la posición económica también es un factor condicionante. Por dichos motivos, nos enfocaremos en mujeres de clase social media-alta.

- **Objetivos específicos:**

- **Comportamentales:** Consideramos aquellos consumidores que presentan una tendencia de compra de indumentaria on-line regular (una vez por mes) y ocasional (entre dos y 6 meses). Este es un dato importante de destacar, ya que conforman un 79% de los consumidores a través del e-commerce (CACE, 2016).

- **Subjetivos generales:**

- **Personalidad:** El documental The true cost, afirma que las personas “comunicamos quiénes somos a través de la ropa”. En consecuencia, podemos decir que, la ropa que lleva puesta una persona nos dice muchos sobre su personalidad. En este punto, pondremos foco en las mujeres seguras de sí mismas, es decir, mujeres que confían en sus gustos referidos a la moda, auténticas. Ellas son las que no temen ponerle su propio estilo a lo que llevan puesto, ya que confían en sus elecciones a la hora de vestirse. Según un artículo publicado en Soy Carmín (2016), la mujer segura “está pendiente de las tendencias, pero jamás será esclava de ninguna. Siempre opta por lo que le gusta, le queda bien y la hace sentir de maravilla, sea ropa, dietas, actividades y actitudes”.

- **Subjetivos específicos:**

- **Actitudes y preferencias:** Apuntamos a mujeres que se quieran destacar por sobre el resto desde el punto de vista de la vestimenta, clientas con buen gusto, que buscan la originalidad, aunque sin lucir ridículas.

Determinación del tipo de diseño

Con el fin de fundamentar nuestra hipótesis, realizamos una investigación primaria, cuantitativa. Se trata de una encuesta con preguntas cerradas, lo cual permite realizar un análisis estadístico sobre la población encuestada.

El diseño de la investigación fue descriptivo, es decir, fue pre planificado y estructurado, marcado por la formulación previa de una hipótesis, la cual describimos anteriormente. Además, su objetivo es entender el funcionamiento del mercado, en este caso de sus compradores. Es fundamental entender que no se podrá verificar que la hipótesis se cumpla en todos los casos. Ya que para ello debería ser una investigación de tipo causal siguiendo la relación de causa-consecuencia. De todos modos, será útil ya que proveerá una idea generalizada sobre el segmento que demandará nuestro producto. En otras palabras, los resultados serán tales como para poder aceptar o rechazar la hipótesis.

Obtención de la información

- **Selección de las fuentes:** la información fue obtenida de la encuesta que es una fuente primaria.
- **Determinación de las formas de obtener información:** El método que utilizamos fue una encuesta, armada con Google Formularios y difundida mediante distintas redes sociales tanto a hombres como a mujeres, de diferentes edades y regiones geográficas.
- **Diseño y selección de la muestra:** la muestra fue elegida de acuerdo al nivel socioeconómico plasmado en la hipótesis. Se tratará de un tipo de muestra probabilístico ya que se realizará a personas al azar.
- **Recolección de datos:** La decisión del método de la encuesta se encuentra en las diferentes ventajas que detectamos. Entre ellas se destacan, el bajo costo, la velocidad de obtención de resultados, la calidad de los datos y la capacidad de recolectarlos y analizarlos con facilidad, descargándolos en formato Excel.

Tratamiento y análisis de los datos

En este punto analizaremos la información de la propia encuesta, con el fin de comprobar nuestra hipótesis y proceder a la toma de decisiones conforme al segmento definido.

En la encuesta realizada participaron 180 personas, de las cuales 147 (81,7%) fueron mujeres y 33 (18,3%) hombres, de diferentes edades, provincias y localidades de Argentina. Dentro del número de mujeres entrevistadas, 84 (57%) afirmaron que les gustaría diseñar su propia ropa. Mientras que de los 33 hombres, tan solo 9 (27%) optaron por esa respuesta. Lo cual reafirma nuestra hipótesis de tener como segmento objetivo al género femenino.

Otro dato importante a destacar, es el hecho que un 59% de las mujeres entre 18 y 25 años desearían diseñar su propia ropa, conformando un 74.2% del total de las mujeres que optaron por dicha opción.

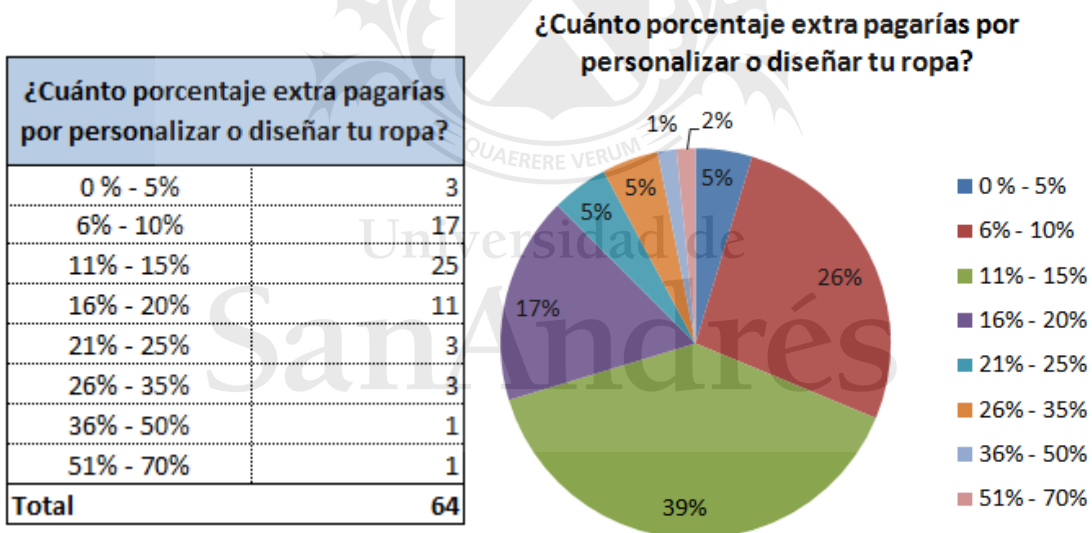
Cabe destacar que, si bien no se hicieron preguntas específicas sobre el nivel socioeconómico, el filtro se hizo, en un primer lugar, difundiendo la encuesta a personas con acceso a internet y manejo del mismo y, en segundo lugar observando la localidad y su capacidad de compra on-line.

Adicionalmente observamos reflejada la personalidad de la mujer en la encuesta. En este sentido, realizamos un filtro de las respuestas respecto al sexo. Obtuvimos que el 95% de aquellas mujeres que declararon que les gustaría diseñar su ropa, confía en su gusto para llevar adelante dicha personalización.



| ¿Confías en tu gusto para personalizar tu ropa? | Respuestas |
|---|------------|
| Si | 80 |
| No | 4 |
| Total | 84 |

Asimismo, considerando el universo que seleccionó la opción indicando que le gustaría diseñar su ropa, encontramos que el 76.1% está dispuesto a pagar un porcentaje adicional por hacerlo. Dicho monto fue variando entre este grupo de mujeres. Igualmente, la mayoría (39%) dijo que pagaría entre un 10% y un 15% adicional.



En cuanto al tiempo que le dedicarían al diseño, predomina la respuesta “entre 30 minutos y 1 hora”. Por lo que la plataforma debe estar bien diseñada y debe ser fácil de usar, con el fin de que nuestros clientes puedan realizar sus diseños en el menor tiempo posible, sin dificultades de manejo de la plataforma.

Finalmente, a la hora de diseñar la plataforma web, también es importante tener en cuenta, la confianza que perciben los clientes en cuanto a las

imágenes del producto. Aquí nos encontramos con diversas respuestas dentro de nuestras potenciales clientas, pero notamos que varía mucho dependiendo la página y la marca, por lo que va a ser de suma importancia este punto en nuestro negocio.

Interpretación de los resultados

En conclusión, luego de haber analizado los resultados que nos brindaron las encuestas, podemos comprobar nuestra hipótesis sobre el segmento seleccionado, planteada al principio de este capítulo. Por lo que el plan de marketing será diseñado de manera tal que se adapta a las mujeres argentinas millenials, con un buen nivel socioeconómico y seguras de sí mismas.



PLAN DE MARKETING

La campaña de marketing será fundamental para introducir esta nueva forma de comprar indumentaria. En otras palabras, nos encontramos con un producto ya conocido pero con cierta innovación en su forma de elegirlo y adquirirlo. Habrá que resaltar, por el lado del servicio, su sencillez, confiabilidad y conveniencia, y por el del producto, la posibilidad de distinguirse y destacarse que nuestras prendas le darán al cliente. En síntesis, no solo debemos dar a conocer la marca, sino también el nuevo servicio que ofrecemos a la sociedad.

En consecuencia, será importante generar un ambiente de confianza para continuar con la lucha que hoy se manifiesta contra los prejuicios de la compra online. Es decir, se mostrará que otras clientas confían en nuestra marca, tanto respecto a la seguridad de la plataforma, como al cumplimiento, como también al producto final que se entrega. Asimismo, se buscará impulsar a aquellas clientas a que se animen a jugar con el diseño y no dejarlo como un tabú que no se atrevan a explorar.

A continuación en este apartado describiremos cómo está conformado el marketing mix y las distintas estrategias a tomar.

Producto + servicio

En nuestro caso, nos encontramos con una combinación de un producto y un servicio. El servicio proviene de la posibilidad que se le otorga al cliente de diseñar su propia ropa y entregarla luego a domicilio. Adicionalmente, dentro del diseño podemos decir que hay cierto acompañamiento del comprador en la elección. Este apoyo se manifiesta en la guía del cliente por el proceso, donde no diseña la prenda desde cero, si no que va siguiendo un proceso y eligiendo distintos aspectos de esta. Respecto del producto, este son las prendas de ropa que el propio cliente diseña.

A la hora de diseñar las prendas, los clientes accederán a una plataforma. Allí podrán elegir en primer lugar que producto desean diseñar, el corte, la tela, el

tamaño y alguna personalización extra. Una vez finalizado será enviado para aprobación.

A su vez, realizaremos un análisis sobre las distintas instancias del producto basándonos en la categorización de Levitt (1995). En este caso, el producto genérico es la prenda de ropa que uno diseñó, es decir, lo que específicamente prometemos entregar. Luego, definimos el producto esperado, como aquello que el cliente estima que recibirá pero no se encuentra incluido en nuestras obligaciones. Aquí identificamos la diferenciación y distinción que le brindará a uno el uso de prendas personalizadas. Por último, podría desarrollarse un producto aumentado al ofrecer un descuento en la primera compra, el cual describiremos en la sección de precios.

Respecto a la forma de atacar el mercado, estableceremos etapas e iremos ampliando los productos ofrecidos. Comenzaremos ofreciendo la posibilidad de diseñar una sola prenda y si obtenemos una buena respuesta del mercado nos expandiremos a más productos. En este sentido, podríamos decir que empezaremos con un solo producto para un solo segmento y terminaremos por ofrecer muchos productos para un solo segmento. Vale la pena aclarar que todos los productos serán prendas de indumentaria, de lo contrario el cliente se confundiría sobre nuestra propuesta e imagen. En síntesis, se tratará de una sola línea de productos con gran profundidad por los diversos modelos que se pueden crear. Respecto a la amplitud, esta será baja en un principio e irá aumentando al añadir nuevos productos a nuestra línea.

Concretamente, decidimos focalizarnos el primer año en la realización de remeras y camisas. Para tomar dicha decisión nos basamos en distintos aspectos. Es verídico el hecho de que la remera es una prenda que no presenta extremada distinción como buscamos con nuestra marca, de todos modos, encontramos en esta prenda gran cantidad de puntos a favor. En primer lugar, consideramos que las remeras son prendas que se utilizan durante todo el año, es decir, no es un producto estacional. Además, son las prendas de ropa más baratas, en ese sentido un nuevo cliente que duda de nuestro negocio podrá probarlo sin realizar un gran desembolso. De cierta

forma, entendemos que si un potencial cliente tiene incertidumbre sobre el modelo de negocio, esta será mayor cuanto mayor sea el precio del producto. Adicionalmente, tuvimos en cuenta que los talles de remera son universales, esto significa que disminuye la necesidad de probarse la prenda para comprarla. Otro punto a favor, es el hecho de que dentro del ítem remeras existe gran variedad para diseñar y es una prenda que varía constantemente. Por último, preguntamos en la investigación de mercado y la mayoría indicó que diseñaría remeras. (Ver anexo 14)

En el caso de que nuestro modelo sea exitoso, en el segundo año incorporaremos una nueva prenda. En esta ocasión serán abrigos, incluyendo en esta categoría sweters y buzos. Este ítem, a diferencia de las remeras, significa mayor distinción, a la vez que irá de la mano con un mayor precio. De todas formas, este mayor precio no incomodará a los clientes ya que tendrán cierta lealtad y no dudaran sobre la marca. A pesar de que estos suelen asociarse con el invierno, también se pueden utilizar telas menos abrigadas para el verano y así vender atemporalmente. Por añadidura, podemos considerar que al igual que las remeras poseen alta variedad y tallas universales.

Finalmente, si continúan dichas circunstancias exitosas, el proyecto para el sexto año será incorporar las prendas restantes. Entre ellas se desarrollarán pantalones, tapados, blazers, camperas, shorts, vestidos y polleras.

A su vez, dados las prendas definidas estas se actualizarán por temporada. En otras palabras, tendremos diseños de la temporada otoño-invierno y cambiarán para primavera-verano. Por lo tanto, contrataremos a las diseñadoras dos veces al año para que realicen dichos moldes.

Respecto al packaging, este debe cumplir ciertas condiciones, entre ellas encontramos proteger y contener el producto, informar al consumidor, ayudar a la venta de otros productos e identificar la imagen de la marca. De todos modos, al ser un servicio con entrega a domicilio mediante terceros, deberemos poner especial atención. Sin embargo, al trabajar con Mercado

Envíos, tal como planeamos, el único requisito es el pegado de la etiqueta para el envío. Además, al tratarse de prendas de indumentaria no tenemos elemento frágil alguno. En este sentido, la prenda será envuelta en una bolsa de propileno transparente y luego dentro de una bolsa más resistente con cierre fuerte para evitar que se rompa. Esta bolsa exterior tendrá el logo de My Style, nuestra página web y cierto diseño atractivo (Ver anexo 15).

El producto estará acompañado por la marca My Style. Se tratará de una marca de familia ya que estará asociada a todos nuestros artículos. El objetivo será lograr una imagen disruptiva y novedosa. Buscaremos que los clientes nos asocien con productos únicos, de calidad y con un gran diferencial. También, tenemos como objetivo que la marca se relacione a la vez con artículos de moda y gran variedad. Otro punto fundamental será el compromiso con el cliente y el respeto hacia los tiempos de entrega.

Precio

Estrategia de precios

Al tratar la estrategia de precios uno debe ser muy cuidadoso ya que es una herramienta que no solo tiene que ver con los ingresos de la compañía, si no también da una imagen específica del producto. Asimismo, dicha estrategia debe ser coherente y homogénea con los objetivos y estrategias generales de la empresa. Es decir, en el caso de My Style, nos encontramos con una compañía que ofrece un producto diferencial y de alto nivel y status, en este sentido será racional establecer precios altos.

De todos modos, debemos considerar que se trata de una nueva marca en el mercado. Hoy las marcas de indumentaria que cobran precios altos suelen estar establecidas y tener una clientela estable y leal. En consecuencia, consideramos dividir la estrategia de precios en dos etapas. En el primer año, iniciaremos con menores márgenes a los de dichas marcas establecidas. Aquí pondremos el foco en un beneficio más a largo plazo. En otras palabras, nos permitiremos tener ingresos menores para obtener una base de clientes sólida y lograr demostrarle al mercado lo que ofrecemos. Luego, habiendo alcanzado

dicha meta, en un segundo año estaremos en una situación viable para subir y ubicarnos a la par de otras marcas que se distinguen.

En consecuencia, para definir un precio, debemos tener en cuenta tres aspectos: el costo, el valor y el precio. En este sentido, seguiremos las interpretaciones de Nagel y Holden (1998).

En primer lugar, con el costo, nos referimos al valor debajo del cual no será viable vender. Ya que por el contrario, la empresa generaría pérdidas. Respecto a nuestros productos, consideramos que su costo de producción debería ser bajo debido a que la confección hoy en día se encuentra ampliamente desarrollada y no tiene problemas. El mayor costo será la porción correspondiente a la plataforma, al ser un costo fijo variará fuertemente según el volumen logrado.

Bajo esta situación, luego de un profundo análisis llegamos a la conclusión que el costo por prenda promedio será de 39 USD y USD 50 para los abrigos.

En segundo lugar haremos referencia al valor. Esto quiere decir, cuánto están dispuestos a pagar los clientes por la satisfacción de su necesidad. Este es el precio más alto al que podremos vender ya que al superarlo no tendríamos clientes y demanda suficientes.

Siguiendo esta línea, en nuestra investigación de mercado preguntamos en forma de encuesta qué porcentaje extra pagaría uno por diseñar su ropa. Con esta respuesta podemos ver cuánto valoran nuestro producto y servicio los potenciales clientes. El resultado de dicha encuesta fue que la mayoría pagaría entre un 5% y un 15% más que por una prenda tradicional (ver anexo 16). Ello demuestra el gran valor que le otorgan los potenciales clientes.

Finalmente, teniendo en cuenta el valor y el costo, se define el precio. En este punto, también se tiene en cuenta los precios de la competencia. Por lo tanto, llevamos adelante dos procedimientos. Primero, tuvimos una entrevista con Catalina Stamadianos quien administra un local de ropa en San Isidro. Allí ella

explicó que en el sector de indumentaria se calcula un 100% de margen de ganancia. Este dato nos da una idea de la relación entre el costo y el precio. Luego, realizamos una investigación de mercado sobre los precios de las distintas prendas de marcas de indumentaria reconocidas. Si nos concentramos en las remeras observamos que el precio promedio es de \$1.148,70 y USD 56,67. Este análisis los observamos en el anexo 17.

Considerando lo expuesto hasta este punto, creemos óptimo un precio promedio de USD 66 para las remeras para el primer año. Ello fue calculado en base al costo con un 70% de margen que mantendremos por un año. Además, consideramos que es superior al precio promedio de las marcas reconocidas por un 5%. Luego para el segundo año aumentaremos el margen a un 100% con un valor de USD 78. Para los abrigos incorporados el segundo año el precio estimado será USD 128, en este caso considerando un margen de 120% ya que es una prenda con mayor valor.

Sensibilidad al precio

Adicionalmente, se debe tener en cuenta la elasticidad de la demanda, es decir, como cambian las cantidades demandas frente a una variación del precio. Al presentar un producto de lujo que apunta a la clase alta la variación de la demanda será menos que elástica respecto al precio. De todos modos, todo aumento del precio probablemente signifique una disminución de la demanda.

En consecuencia, podemos hacer uso de estrategias del marketing para acotar dicha elasticidad. Una estrategia que adoptamos es la de valor exclusivo que tiene que ver con la imagen de la marca y el valor del producto. Por ejemplo, esto se da con los productos de Apple donde muchos aficionados están dispuestos a pagar sobrepuestos.

Otra estrategia que presentamos es la dificultad de comparación, esto se deberá a que nuestro producto es único en el mercado y no será lo mismo que comprarlo con los precios que ofrece cualquier otra tienda. También, tiene un

rol importante la relación precio calidad, es lógico que al presentar una calidad superior los consumidores estén dispuestos a pagar más.

Plazo de cobro

El cobro se realizará a través de la plataforma de Mercado Pago. En este sentido, los clientes deberán elegir entre las promociones y cuotas que mercado pago ofrezca con las distintas tarjetas de crédito.

El pago será recibido 14 de días después de la acreditación en su totalidad, sin importar la forma de pago del cliente y su financiación. Esta última está a cargo de Mercado Pago. Dicho servicio posee un costo de comisión de 4,55% más IVA.

Descuentos

Poniendo el foco en los descuentos, creemos que estos pueden ser útiles para el lanzamiento y obtener nuevos consumidores. Consideramos que es conveniente otorgarles a aquellos que utilizan la plataforma por primera vez un voucher por USD 5; este no sería un gran costo para la compañía. Se trata de un método para reducir la desconfianza de los potenciales clientes al ser una marca y un producto nuevos. Al reducirse el precio con el cupón, se reducirá el riesgo de la compra que percibe el cliente. En este sentido, nos aseguramos que prueben nuestro servicio y corroboren la calidad y seguridad del mismo. Logrando, como fin último, que repitan su compra.

Promoción

Nuestra estrategia de comunicación se plasmará en dos canales. Por un lado, tendremos una estrategia on-line, fundamental al apuntar a los millennials como clientes objetivo. Por otro lado, una estrategia offline que se tratará de publicaciones en revistas reconocidas.

Comunicación offline

Como explicamos anteriormente, nos focalizaremos en revistas distinguidas ya que necesitamos que las publicaciones otorguen prestigio a la marca y confianza a los potenciales consumidores. En consecuencia, consideramos oportuno realizar publicaciones en revistas femeninas, las cuales, como indica la *Revista IVC*, poseen una audiencia 90% femenina, de las cuales un 55% poseen entre 20 y 44 años.

En este sentido, optamos por las revistas Para Ti y Ohlalá. Es importante aclarar que ambas poseen predominancia en el mercado; según un artículo de *Telebajocero* las ventas en marzo de 2017 fueron 53.600 de Para Ti y 58.300 unidades de Ohlalá.

Centrándonos en Para Tí, nos encontramos con una revista semanal de la editorial Atlántida dedicada a la mujer (Bardelli, s.f.). Su público son en general mujeres de entre 25 y 40 años y sus temas se focalizan especialmente en la moda y las tendencias. Así se ofrecen distintos modelos de lo que se va a usar. En segundo lugar, aparecen artículos sobre el hogar, belleza, decoración, actualidad y cocina. Hoy en día, no solo se presenta una versión impresa, sino también online en su sitio web y en redes sociales.

Por su parte, la revista semanal Ohlalá pertenece al grupo *La Nación*. La misión de la revista es “compartir y debatir los temas que viven las mujeres argentinas”¹. Sus artículos se centran en la moda, belleza, salud, calidad de vida y hogar para la mujer de hoy. Cabe destacar que apunta a un segmento de mujeres medio alto de la Argentina. Al igual que Para Ti, presenta como complemento de su versión impresa, publicaciones en redes sociales y una versión online.

Teniendo en cuenta los temas de interés y su audiencia, consideramos que dichas revistas nos permitirán llegar a nuestro segmento objetivo. En consecuencia, creemos de suma utilidad contratar el servicio de publicidad de

¹ Página Oficial de Facebook

página completa para los 3 meses anteriores al lanzamiento. Luego durante el primer año consideramos efectivo realizar publicaciones de un cuarto de página mensualmente. A partir del segundo año, cambiaremos por una política de un cuarto de página bimestralmente.

Comunicación Online

Respecto a la estrategia on-line nos centraremos, por un lado, en el desarrollo de las redes sociales de la compañía. Utilizaremos tanto Facebook como Instagram para presentar la marca en las redes. También haremos uso de la publicidad en esos medios. Por otro lado, contrataremos influencers para que nos den a conocer, consideramos que ellos son fundamentales para apuntar a los millennials.

Respecto a los influencers, podríamos definirlos como “bloggers con una reconocida reputación digital que, como expertos en una determinada materia, publican contenidos que son leídos por miles de seguidores y generan una comunidad a su alrededor con elevadas tasas de interacción y engagement.” (Castelló-Martínez, 2016: 51). En otras palabras, el contenido publicado por ellos posee cierta confiabilidad para los usuarios de las redes sociales ya que se trata de gente “cercana” que hace una recomendación. A su vez, es fundamental considerar, como explica Chueke (2014), que representan “presencia, credibilidad y, por ende, capacidad de influencia”.

Dado que con sus publicaciones logran orientar las tendencias de consumo, el marketing de influencers toma un rol claro en la actualidad. En consecuencia, las marcas no solo les pagan honorarios, sino que también les regalan productos, los invitan a eventos y presentaciones y los sponsorean.

En consecuencia, dedicaremos parte de nuestro presupuesto de marketing al trabajo con influencers. En el anexo 18 identificamos los posibles influencers, entre los cuales se identifican algunos focalizados en la moda. Decidimos que será óptimo trabajar con un influencer. Estableceremos con este un contrato para el primer año y los tres meses antes del lanzamiento, por una publicación por semana.

Respecto a nuestras cuentas en Facebook e Instagram, partimos de la afirmación de Vera Albarran (2013), de que el 70% de la población que tiene acceso a internet pertenece a una red social. En consecuencia, debemos aprovechar la accesibilidad que este medio nos provee. Asimismo, la autora indica que nos encontramos frente a una de las maneras más importantes de comunicación del mundo.

En este sentido, utilizaremos esta forma como medio de comunicación con los clientes. Allí publicaremos el servicio que ofrecemos, el modo de funcionamiento y respuestas a dudas de los consumidores. Asimismo, usaremos su plataforma de ads en la cual podremos llevar adelante una publicidad acorde según nuestro presupuesto y nuestro segmento target. La ventaja de este medio es que permite definir sencillamente a quién buscamos apuntar y según ello y nuestra inversión nos indicará que cuantas personas estaríamos llegando. En este sentido, consideramos acorde contratar 2 posts por semana y una campaña de likes. Esta contratación la mantendremos constante durante la vida del negocio. Dadas estas características, consideramos acorde invertir USD 1.809 por año en las redes.

Plaza

La distribución es un nodo central del negocio ya que es la forma de llegar al cliente. En este sentido, vale la pena distinguir entre los canales y la logística de distribución. En este apartado nos centraremos en los canales de distribución cuya selección es estratégica y parte del marketing.

La elección del canal merece especial atención porque si aquel es adecuado podremos potenciar las ventas. No solo incluye el medio por el cual entregaremos las prendas sino que también aquel por donde el cliente las diseña. Tendrá un rol promocional ya que este tiene influencia sobre la decisión final de compra. También se debe tener en cuenta, que un canal cómodo para el cliente significa una menor percepción de costo.

En este sentido, se podría explicar que poseemos dos canales, entendiendo por canal la forma de llegar al consumidor. A diferencia de una tienda tradicional de indumentaria donde los clientes visitan el local, eligen y retiran su prenda, en nuestro modelo se necesita de dos pasos. En una primera instancia, el primer contacto con el cliente será cuando este accede a la plataforma, donde diseñará su prenda. Podríamos decir que la plataforma web es un canal ya que es allí donde elige su producto. En una segunda instancia, dicho producto es entregado, este sería el segundo canal a tratar. Ofreceremos en una primera etapa de 5 años entrega a domicilio. Tenemos el proyecto de incorporar la opción de pick up al sexto año. Se tratan de canales indirectos por la subcontratación pero cortos ya que son escasos los intermediarios con los que contaremos.

Respecto al objetivo de la distribución, tal como afirma Humphreys (2015), el cliente en el proceso de compra busca “utilidad, la facilidad de uso y acceso a la información, innovación, reputación del vendedor, precio y seguridad y confiabilidad” (P. 29). Asimismo, al tratarse de indumentaria, el consumidor necesita una buena visualización que permita imaginar y tangibilizar el producto. Creemos que la entrega a domicilio aporta facilidad y utilidad. Ambas características también se presentan en la plataforma sumado a la innovación, acceso a información e ilustración confiable. Por su parte, la confiabilidad y seguridad se dan con el aval de mercado pago y envíos ya que en un primer momento seremos una nueva marca.

Plataforma web

Respecto a la plataforma web, trabajaremos como explicamos anteriormente una persona de sistemas encargada de su desarrollo. Dentro de nuestra página tendremos que tener en cuenta distintos aspectos. En primer lugar nuestra identidad, es decir, nuestro dominio, el cual será mystyle.com. Luego, el web hosting, en otras palabras, el alojamiento de nuestra plataforma, para lo cual contrataremos un servicio a una compañía que se dedique a ello como *Donweb*. Asimismo, debemos definir el contenido propiamente dicho de la página web.

Dentro de la plataforma tendremos seis partes definidas: diseño, compra y pago; quienes somos; tutoriales y preguntas frecuentes; perfil del cliente; chat on-line; y devolución. A continuación, destacamos ciertos aspectos fundamentales. Al momento del diseño, como bien mencionamos anteriormente es fundamental la visibilidad del producto e ilustración fiable, en consecuencia, utilizaremos efecto lupa e imágenes 360°. También tenemos en cuenta, que al elegir entre múltiples opciones e ir “armando” la prenda, la interfaz será compleja y requerirá un fuerte trabajo. Por otro lado, dentro del perfil del cliente, se plasmará una opción para que se registren y realicen su cuenta. Utilizando este medio los consumidores podrán guardar sus diseños y les dará la posibilidad de interrumpir el proceso para continuar más tarde. Por su parte, la devolución será tramitada a través de la web y se emitirá una etiqueta de Mercado Envíos para que el cliente envíe de vuelta la prenda.

Por último, tendremos la forma de pago. Para ello contrataremos los servicios de Mercado Pago. Se trata de un procesador de pagos que maneja el cobro de forma integral. A pesar de que encontramos una desventaja en que el cliente es redirigido a otra página web, presenta un punto a favor clave que es la seguridad. Mercado Pago es reconocida en el país, y los clientes se sentirán cómodos al introducir sus datos. Además, ofrece una gran diversidad de medios de pagos que para una compañía pequeña en crecimiento serían muy difíciles de obtener. Por dicho servicio pagaremos una comisión de las ventas.

Forma de envío

La entrega del pedido será a través de Mercado Envíos. La herramienta se complementa con la forma de pago presentada anteriormente y a eso se debe su elección frente a otras compañías alternativas que ofrecen el servicio.

Adicionalmente, se trata de un servicio sencillo. El precio del envío será incluido en el precio final pagado por el consumidor. Luego el mismo sistema genera una etiqueta que debe ser pegada en el producto, es decir, una vez listo el producto se le adicionará la etiqueta. Posteriormente, el paquete es entregado en el correo cercano y este se encarga de la entrega. Además, se

incluye una protección del paquete hasta que el correo informa que el mismo fue recibido por el cliente.

La elección de la terciarización se debe a que consideramos que desarrollar un modelo de distribución propio en un primer momento requiere una inversión muy grande. Debido a que seremos una firma pequeña y con poca fuerza económica no sería sustentable realizar dicha erogación. Además, no vale la pena considerando que necesitaríamos gran escala para cubrir toda la extensión territorial y al mismo tiempo los costos serían determinadamente altos al tratar con poco volumen y productos específicamente personalizados.

Recién en el sexto año, esperando estar más establecidos, consideramos la opción de incorporar un punto de pick up. Este implica mayor comodidad para los clientes, pero sería un gasto fijo muy significativo para la primera etapa.



OPERACIONES

En esta instancia, realizaremos un análisis interno de nuestras actividades principales, con el fin de generar una ventaja competitiva. El desarrollo del siguiente párrafo estará basado en la cadena de valor descrita por Porter (1985), quien divide las actividades internas de la compañía entre primarias y de soporte, asignándoles un valor y un costo para, así, poder encontrar las debilidades y fortalezas internas.

Las actividades primarias de la cadena, son aquellas acciones que generan valor, como logística interior, operaciones, logística exterior, marketing y ventas, y servicios. La logística interior de "My Style", es decir, aquellas acciones vinculadas con la recepción, el almacenaje y la distribución de materia prima para fabricar el producto, está compuesta por la compra del género y la entrega del mismo a la empresa confeccionista. En un primer periodo, el género será comprado en relación a la demanda a un precio aproximado de USD 6,50 por prenda. Sin embargo, en el segundo año, se incorporará personal calificado para que estime la demanda mensual y así lograr reducir costos. El costo de adicionar un empleado que se encargue de estas tareas será de USD 1.240 que se pagarán por única vez a la compañía que se encargue del reclutamiento del empleado y luego estimamos un costo de USD 18.240 para el primer año, lo que incluye sueldo, cargas sociales, aguinaldo y vacaciones.

Nuestras actividades operacionales, aquellas que consisten en la transformación de insumos en el producto final, son la aprobación del producto solicitado, el diseño y la confección de la prenda. Para la operación del producto estaremos a cargo las dos socias. En cuanto al diseño, contrataremos el servicio de diseñadores que estarán a cargo de la moldería y de ir actualizando los modelos disponibles dos veces al año por un costo de USD 4 por prenda. Finalmente, las confeccionistas serán tercerizadas y se les pagará alrededor de USD 2 por prenda que confeccionen.

En lo referido a la logística externa, una vez terminado el producto empaquetado y etiquetado, será retirado por la modista y enviado directamente al consumidor final a través de una empresa de envíos, por lo que no será necesario contar con un espacio de almacenamiento. Este costo será absorbido un 100% por el consumidor.

En la sección de marketing y ventas, contaremos, con publicidad tanto en redes sociales como en revistas. Consideramos que el primer año deberemos poner mayor foco en este punto, por lo que invertiremos USD 13.627,8 en referencia a publicaciones en revistas, como Ohlalá y Para Ti, en redes sociales, como Instagram y Facebook y la contratación de Influencers para darnos a conocer. En cuanto a las ventas, estas se harán mediante una plataforma web de mercado pago quienes recibirán un 4,55% (+IVA) de comisión por venta. Asimismo, otorgaremos a nuestras clientas la opción de suscribirse a nuestras novedades por mail y así ganarse USD 5 para utilizar en su primera compra.

Los servicios complementarios que forman parte de las actividades primarias de nuestro negocio, están relacionadas con la plataforma web y la experiencia del cliente. Estos se encuentran constituidos por el mantenimiento y la actualización de la página que serán atendidos por personal capacitado, el mismo que será recluido para la puesta en marcha de la plataforma. El costo de contar con el empleado será de USD 20.850 anual, el cual incluye sueldo, cargas sociales, aguinaldo y vacaciones. El mismo será contratado un mes antes del lanzamiento del negocio con el objetivo de que desarrolle la plataforma web, por lo que el costo de reclutamiento estará incluido en la inversión inicial por un monto de USD 1.695.

Por su parte, las actividades de soporte son aquellas que no son percibidas por el cliente y consisten en el desarrollo de la organización, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y el aprovisionamiento. Para el desarrollo de la organización, contaremos con diferentes áreas, como finanzas, contabilidad y planeamiento de demanda, las cuales en un principio manejaremos las dos socias. El segundo año se habrá incorporado el

empleado encargado del planeamiento de demanda y luego del sexto año se incorporaran otros empleados para cubrir todas las áreas que implicarán un costo fijo mensual. Los empleados dependientes de la empresa, serán reclutados mediante un proceso de selección y luego capacitados en sus funciones.

En cuanto al aprovisionamiento, el primer año planeamos realizar las compras de los géneros en referencia a la demanda de manera minorista, es decir, será un costo variable unitario. Los géneros serán enviados directamente al taller, para evitar costos de almacenamiento. Pasado este año, deberemos contar con la planeación de demanda anual, en base a los resultados del primer año, con el fin de abaratar costos por compras al por mayor.

Finalmente, las tareas relacionadas con la tecnología que darán sustento a nuestras actividades principales, serán el soporte y el mantenimiento de la plataforma. Ambas serán de suma importancia, ya que son un punto crítico de nuestro negocio y esto se debe a su rol clave para los servicios complementarios.

En conclusión, es importante analizar cada una de estas actividades que conforman la cadena con el fin de generar valor que pueda ser percibido por el cliente. Esta es la clave del éxito de nuestro negocio. Con ese objetivo, todas las actividades deberán estar interconectadas y tener un seguimiento para su buen funcionamiento y así poder potenciar nuestras ventajas competitivas.

EQUIPO

La estructura organizacional de “My Style” será horizontal, con el fin de fomentar una buena comunicación y la toma de decisiones compartidas. El equipo, a los largo del primer año, estará conformado por tres integrantes. Por un lado, las dos socias licenciadas en administración de empresas, Delfina Zizzi y Dominique Schulzen, y, por otro lado, un ingeniero en sistemas.

El ingeniero en sistemas será contratado full-time en relación de dependencia por la empresa. Si bien, durante el primer mes su tarea consistirá en desarrollar la plataforma web de “My Style”, sus tareas constaran de la actualización y el mantenimiento de la plataforma y el desarrollo de la intranet. Su presencia será esencial, ya que proveerá el know how tecnológico al negocio.

Por su parte, las dos socias, además de ser las responsables de la toma de decisiones estratégicas, durante el primeros años, se asignarán diferentes tareas para el funcionamiento del negocio. El primer año, mientras que Delfina será la responsable de llevar adelante la contabilidad, las finanzas y las compras, Dominique se ocupará de las áreas de Marketing, Recursos humanos, aprobación de los productos y atención al cliente.

Asimismo, se contratarán los servicios de personal que se encargarán del diseño de los modelos y la confección de los productos diseñados por los clientes en las plataformas web. Ambos serán socios claves, por lo que se seleccionarán mediante un proceso riguroso y se fomentará una buena relación.

El segundo año, se incorporará un empleado adicional en relación de dependencia, quien estará encargado del planeamiento de demanda, las compras y la gestión de las devoluciones. Luego del sexto año, creemos que deberemos diversificar las tareas entre más empleados dado el crecimiento del negocio, por lo que se adquirirán nuevos profesionales que cubrirán las diferentes áreas. Igualmente, las dos socias seguirán supervisando las distintas plataformas.

Si bien, durante los primeros cinco años no contaremos con un espacio co-working, se fomentará la comunicación interna mediante una buena base de intranet, desarrollada por el ingeniero en sistemas, y se realizarán “skype meetings” quincenalmente con todos los integrantes, para comunicar los objetivos, avances y resultados. Esto se debe a que, creemos de fundamental importancia la comunicación interna para que el negocio funcione.



Universidad de
San Andrés

ASPECTOS LEGALES, IMPOSITIVOS Y PROPIETARIOS

Estructura societaria

Conforme al artículo 1 de la ley 19.550 “Habrá sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas”. Por lo tanto, para llevar a cabo el negocio se constituirá una Sociedad Anónima. La misma estará registrada a nombre de Delfina Zizzi y Dominique Schulzen.

Optando por este tipo de estructura societaria, en caso de deudas sociales, la responsabilidad personal de los socios será limitada al capital aportado. El capital social invertido en pesos, será dividido en acciones ordinarias, en partes iguales, para ambas socias. Lo cual les otorga igualdad de derechos de voto y económicos. Siguiendo las normativas del derecho argentino, la forma de designación será mediante acciones normativas, las cuales designan a su titular en el mismo título. Asimismo, en caso de ser necesario, será posible derivar la administración del negocio a terceros.

La integración mínima al comenzar la sociedad debe ser del 25% del total en efectivo, aportando el saldo restante dentro de los 4 años siguientes. En el caso de “My Style” se aportará el 100% en el momento cero.

En cuanto a los órganos que componen la sociedad anónima, ambas socias participaran tanto del deliberativo, la asamblea, como del administrativo, el directorio. Así, a partir del directorio colegiado podrán representar y administrar la sociedad, para lo cual se deberán reunir cada tres meses. Mientras que, en las asambleas, se debatirán y decidirá sobre los asuntos que competan.

Constitución de la sociedad

Teniendo en cuenta las normas referidas por la Ley 19.550 y la Resolución general IGJ N 07/15, para constituir la sociedad por acciones se deberá constar con la siguiente documentación:

1. Formulario de constitución y formulario de reserva de denominación social.
2. Dictamen de precalificación profesional, conforme al art. 50, inc. 2 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/15, emitido por un escribano público expedido sobre la capacidad de los constituyentes. El mismo debe consignar información como, la sede social, la suscripción, integración y modalidad del capital social, el plazo de duración de la sociedad y la forma de su cómputo, datos personales de los miembros del órgano administrativo, cumplimiento de garantía que prestan los administradores sociales, objeto social, fecha de cierre de ejercicio económica, causales de disolución, recaudos de incorporación de herederos, transferencia de acciones y la pluralidad de los socios, entre otros. Además, se deberá tener una copia protocolar de dicha información.
3. Testimonio de escritura pública de constitución. Además, se deberá tener una Copia simple y protocolar de dicha información.
4. Fijación de la sede social. Además, se deberá tener una Copia simple y protocolar de dicha información.
5. Documentación que acredite la aceptación del cargo por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización, en su caso, si no comparecieron al acto constitutivo, con sus firmas certificadas notarialmente. Además, se deberá tener una copia simple y protocolar de dicha información.
6. Documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los directores titulares.
7. Constancia de la publicación prevista por el art. 10 de la Ley N° 19.550 en el Boletín Oficial.
8. Acreditación de la integración de los aportes.
9. Comprobante de pago de la tasa de constitución, la cual tiene un costo de \$100.

10. Declaración Jurada sobre la condición de Persona Expuesta Políticamente

Registro de la marca

Una vez constituida la sociedad, deberemos registrar la marca ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, y así obtener el título de propiedad y derecho exclusivo de la misma. La vigencia del registro será de 10 años y podrá ser renovada indefinidamente siempre que la renovación sea solicitada previa a su vencimiento.

Siguiendo los pasos informados en la página del gobierno, para realizar dicho trámite, deberemos:

1. Formular una declaración jurada sobre las facultades del firmante detallando los instrumentos societarios (Actas de Asamblea, de Directorio) con datos de inscripción y expresar que poseen facultades para el acto que se realiza.
2. Ingresar al portal de INPI con la clave fiscal y solicitar la marca nueva.
3. Indicar el tipo de marca, el cual, en el caso de "My Style" será mixta, ya que contiene una imagen con diseño e incluye palabras. Por lo que, adicionalmente, se deberá adjuntar la imagen.
4. Indicar la clase a la que pertenece la marca, según el nomenclador Internacional establecido por Ley 26230, que en este caso será la clase 25, "vestidos, calzado, sombrería".
5. Informar la titularidad de la marca, el cual esta descrito en la sección de estructura societaria. Adicionalmente, dado que la solicitud será a nombre de más de un titular, se deberá adjuntar una nota con el consentimiento de todos los titulares validando al usuario que ingresó con su clave fiscal.
6. Determinar el tipo de protección que, en nuestro caso, será para toda clase de productos.
7. Abonar el registro.

Alta de dominio de internet

Los pasos a seguir para registrarnos y administrar el dominio de Internet en NIC Argentina serán:

1. Generar clave fiscal Nivel 3
2. El representante legal debe adherir los servicios de administración de dominios de NIC Argentina y Trámites a distancia del Ministerio de modernización, en representación de la empresa.
3. Consultar si el dominio está disponible.
4. Abonar el trámite, el cual tendrá un Costo de alta de \$270. A su vez, anualmente se deberá abonar el mismo monto para renovar el dominio.

| Zona | Alta | Renovación | Transferencia | Disputa |
|---------|--------|------------|---------------|---------|
| .com.ar | \$ 270 | \$ 270 | \$ 270 | \$ 420 |

Inscripción de base de datos personales

Según lo averiguado en la página de Información Legislativa y Documental (INFOLEG), deberemos tener inscriptos todos los archivos y bases de datos públicos y privados, destinados a dar informes, en el Registro Nacional de Bases de Datos Personales. Ya que, los mismos deben garantizar confidencialidad y seguridad de los datos personales.

Correspondiendo a la Ley 25.326, no trasferiremos ningún tipo de dato personal que no estén conforme a los niveles de protección apropiados. Asimismo, a la hora de recaudar datos personales, según lo establecido en el artículo 6 de la ley, se les informará claramente a los titulares de dicha información:

- La finalidad para la que serán tratados y quiénes pueden ser sus destinatarios o clase de destinatarios;
- La existencia del archivo, registro, banco de datos, electrónico o de cualquier otro tipo, de que se trate y la identidad y domicilio de su responsable;

- El carácter obligatorio o facultativo de las respuestas al cuestionario que se le proponga, en especial en cuanto a los datos referidos en el artículo siguiente;
- Las consecuencias de proporcionar los datos, de la negativa a hacerlo o de la inexactitud de los mismos;
- La posibilidad del interesado de ejercer los derechos de acceso, rectificación y supresión de los datos.

Defensa del consumidor

La Secretaría de Coordinación Técnica del Ministerio de Economía y Producción incorpora la Resolución 104/2005 en la cual se pauta la obligación para cualquier proveedor del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) “brindar en los sitios de Internet, información clara, precisa y fácilmente advertible sobre las características de los bienes y servicios ofrecidos como así también respecto de las condiciones de comercialización de los mismos”.

Por dicho motivo, dentro de nuestro sitio web, se encontrará una sección que otorgue en los dos idiomas oficiales de MERCOSUR, información verídica y clara sobre “My Style”, el producto y servicio y las transacciones involucradas. Lo que incluirá, los puntos mencionados en los artículos 3 y 5:

- Denominación completa del proveedor;
- Domicilio y dirección electrónica del proveedor;
- Número telefónico de servicio de atención al cliente y, en su caso, número de fax y/o correo electrónico;
- Identificación del proveedor en los registros fiscales y/o comerciales que correspondan;
- La identificación de los registros de los productos sujetos a sistemas de autorización previa.
- El plazo, la extensión, las características y las condiciones a la que está sujeta la garantía legal y/o contractual del producto según corresponda;
- Copia electrónica del contrato;
- El nivel de seguridad utilizado para la protección permanente de los datos personales;
- La política de privacidad aplicable a los datos personales;

- Métodos aplicables para resolver controversias, si estuvieran previstos;
- Las lenguas ofrecidas para la celebración del contrato.
- Modo de consulta electrónico de la legislación de defensa al consumidor aplicable al proveedor; la dirección electrónica del organismo nacional de aplicación de la misma,
- Referencia a los códigos de conducta a los que estuviera adherido.

Además, conforme a los artículos 2 y 4, previo a realizar la transacción, el consumidor, podrá ver claramente:

- Las características del producto o servicio ofrecido conforme a su naturaleza
- La disponibilidad del producto o servicio ofrecido, así como las condiciones de contratación del mismo y en su caso las restricciones y limitaciones aplicables;
- El modo, el plazo, las condiciones y la responsabilidad por la entrega;
- Los procedimientos para cancelación de la contratación y acceso completo a los términos de la misma antes de confirmar la transacción;
- El procedimiento de devolución, intercambio y/o información sobre la política de reembolso, indicando el plazo y cualquier otro requisito o costo que derive del mencionado proceso;
- El precio del producto o servicio, la moneda, las modalidades de pago, el valor final, el costo del flete y cualquier otro costo relacionado con la contratación, dejando expresa constancia que los posibles tributos de importación que resulten aplicables, no se encuentran incluidos en el mismo;
- Advertencias sobre posibles riesgos del producto o servicio;
- El procedimiento para la modificación del contrato, si ello fuera posible.
- Los medios técnicos para identificar y corregir errores de introducción de datos antes de efectuar la transacción y un mecanismo de confirmación expresa de la decisión de efectuar la transacción, a efectos de que el silencio del consumidor no sea considerado como consentimiento.

Aspectos Impositivos

En lo que refiere a los impuestos a nivel nacional, se deberán pagar, mensualmente, por un lado, el Impuesto al Valor Agregado, el cual se calcula un 21% sobre las ventas como débito fiscal, y se le resta el crédito fiscal obtenido del 21% abonado al realizar compras. Por otro lado, aunque, por las dimensiones del negocio, no será un costo que nos impacte, se deberá tener en cuenta el impuesto al crédito y al débito que corresponde a un 0.6% de las transacciones realizadas, y podrá ser utilizado a cuenta para el IVA.

Asimismo, anualmente, deberemos pagar los impuestos a las ganancias, adaptándonos a las recientes modificaciones de la ley de dicho impuesto, la cual implica que, en el año 2019, se reducirá a un 30% del resultado y se le atribuye un 7% a los dividendos repartidos y para el año 2020 se estabilizará en un 25% sobre el resultado y un 13% sobre los dividendos repartidos.

A nivel provincial se deberá pagar el impuesto sobre los Ingresos brutos, equivalente a aproximadamente un 3,8% sobre facturación.

COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

A lo largo de este capítulo, se describirá y analizará tanto, la inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto, como los costos, la estimación de la demanda y los aspectos financieros. La moneda elegida para dicho análisis fue el dólar, considerando que sus variaciones reflejarán los ajustes de los costos con respecto a la inflación.

Inversión inicial

El capital inicial necesario para poner en marcha el negocio será USD 41.745 (Anexo 19), para cual cada una de las socias aportará el 50%, asumiendo de este modo, su participación en la sociedad.

Con el objetivo de estimar la inversión inicial, se tuvieron en cuenta diferentes costos. En primer lugar, se encuentra el costo de la constitución de la sociedad anónima, que implicará USD 508, que engloba todos los procedimientos según las normas referidas por la Ley 19.550 y la Resolución general IGJ N 07/15 para tal fin. En segundo lugar, deberemos registrar la marca y dar de alta el dominio de Internet, lo que implica un costo de USD 64.

Asimismo, en esta etapa pre- lanzamiento, se deberán comprar los dispositivos IT, tanto las computadoras como sus respectivos softwares, ya que, se contratará al Ingeniero en Sistemas, para que desarrolle la plataforma. A su vez, se abonará USD 150 correspondiente a la cuota mensual del sistema Tango nube, a través del cual se podrá acceder desde cualquier dispositivo con internet y nos permitirá el manejo de los registros contables y administrativos.

Respecto al personal, tendremos a cargo al ingeniero en sistemas. En consecuencia se deberá tener en cuenta los costos de reclutamiento, sueldo, cargas sociales, vacaciones y el aguinaldo proporcional. A ello se le sumará aquellos sueldos correspondientes a las socias, llegando a un valor total de USD 18.068.

Además, para poner en funcionamiento la plataforma, deberemos contar con los diseños, de la primera temporada, provistos por las diseñadoras tercerizadas y la producción fotográfica de la misma. Se abonará por dichos diseños USD 55. Es importante aclarar, que durante el primer año, el costo de confección y de la materia prima, variará conforme a la demanda. Sin embargo, para la puesta en marcha se hará una inversión mínima, de USD 3.456, lo que cubrirá el costo de la primera producción fotográfica incluyendo la confección de los modelos necesarios para ello.

Finalmente, pondremos énfasis en la publicidad en este periodo, con el fin de darnos a conocer por nuestro segmento objetivo. Para esto, invertiremos USD 13.628 y así realizaremos publicaciones en diferentes revistas, redes sociales, y contrataremos a influencers para que presenten nuestra marca.

Costos anuales

Una vez que el negocio esté en marcha, tendremos que asumir diferentes costos, de los cuales hicimos una estimación por un periodo de 5 años (Anexo 20).

Costos administrativos

Los costos administrativos, tanto fijos como variables, serán en el primer año USD 74.948. En el segundo, el costo será USD 151.172, la fuerte diferencia se debe a la incorporación del nuevo empleado y de la nueva prenda.

Dentro de la categoría de costos administrativos, consideramos, en primer lugar, los costos de recursos humanos que implicarán un monto de USD 63.791 del primer año. Dentro de ese costo, se consideran el reclutamiento, los sueldos, las cargas sociales, las vacaciones y los aguinaldos. A lo largo del primer año, contaremos, únicamente con un empleado en relación de dependencia, el cual se ocupará de la actualización y mantenimiento de la plataforma web. Si bien, el costo de reclutamiento de este empleado, habrá sido asumido en la inversión inicial deberemos tener en cuenta el proceso del reclutamiento del empleado que se incluirá al comenzar el segundo año. Adicionalmente, se consideran sueldos para las socias.

En el segundo año, esta categoría aumentará, ya que, a partir de este momento, hasta el quinto año, se deberá tener en cuenta un empleado adicional, quien se encargará de la planeación de demanda, la atención al cliente y de gestionar las devoluciones. Sin embargo, como mencionamos anteriormente, el reclutamiento habrá sido en el primer año, por lo que, en el 2020, ya no se tendrá en cuenta es punto y el costo de recursos humanos se incrementará a USD 80.788.

En segundo lugar, se encuentran los costos de servicios, con estos se entiende, el abono de internet y planes telefónicos que poseerán todos los que trabajen en “My Style”. Asimismo, debemos incluir los gastos bancarios, que estimamos serán de USD 1.292 anual.

Dentro de los impuestos que nos competen, se encuentran el IVA. Primero, se genera un débito fiscal equivalente a un 21% de las ventas gravadas y un crédito fiscal del 21% de las compras gravadas. Se abonará la diferencia entre ellos en caso de que el débito fiscal sea mayor. Los Ingresos Brutos, también deben pagarse mensualmente y corresponden al 3,8% sobre la facturación. Otro impuesto mensual que deberemos tener en cuenta, será el Impuesto al Crédito y Débito, el cual implica un costo de 0,6% por transacción. Sin embargo, este mismo puede ser usado a cuenta para el IVA, por lo que no nos será de gran impacto. La sumatoria de impuestos estimada fue de USD 16.100 para el primer año. Asimismo, conforme a la nueva ley de impuesto a las ganancias, deberá considerarse para el 2019 un 30% del resultado y para el 2020 un 25%, en referencia a dicho impuesto.

Finalmente, consideramos otro tipo de gastos que pueden ir surgiendo y variando a través de los años. Estimamos un total de USD 904, que incluyen gastos como librería, cadetes o cualquier otro gasto extraordinario.

Costos comerciales

El total de los costos comerciales, durante el primer periodo, será de USD 78.163. Lo que incluye, por un lado, la confección mínima de modelos para producción fotográfica, la producción fotográfica y la publicidad, dentro de los costos fijos. Como hemos mencionado anteriormente, la publicidad va a ser un factor importante en el éxito del negocio, sobretodo, el primer año, por lo que es ahí donde más invertiremos, con el fin de darnos a conocer, pero luego el gasto disminuirá.

Por otro lado, los costos comerciales, que varían de acuerdo a la demanda, están compuestos por USD 6.020 de las comisiones a Mercado Pago, USD 1.242 el packaging, USD 36.374 por las devoluciones estimadas, USD 14.549 para cubrir el abono de la cuenta vip *Renova tu Vestidor* y USD 904 de Nafta que cubrirá el costo de llevar la materia prima a la empresa que se encargará de la confección.

Costos de sistemas

Dentro de los costos de sistemas, debemos considerar el abono del sistema Tango Nube, que nos apoyará en la gestión del negocio, por un costo de USD 1.809 total anual, USD 396 por las amortizaciones de los bienes de uso y USD 10 el costo del dominio de internet, que en el primer año será considerado dentro de la inversión inicial.

Costos de producción

Por último, los costos asociados a la elaboración del producto, que debemos contabilizar, son los referidos a la compra de la materia prima, la elaboración de los diseños y la confección basada en el diseño del cliente.

En cuanto a la materia prima, el precio promedio del metro de tela es de USD 6,46 y se estima que, la cantidad de metros de remera promedio es de 1,25 m y de abrigos 1,75 m. Por lo que, la sumatoria de los mismos variará a lo largo de los años de acuerdo a la cantidad demandada y con ello su costo. Lo mismo sucederá con la confección del producto.

El costo de los diseños, se planean pagar en dos momentos diferentes, previo al lanzamiento de las temporadas. Sin embargo, los diseños de la primera temporada del año 2019 fueron considerados en la inversión inicial. La cantidad de diseños también variará del año 1 al 2, ya que en el segundo año se incorporaron los abrigos. Por cada categoría se estima una cantidad de 15 diseños y un precio unitario USD 3,66, que se reflejarán en un total de USD 55 el primer año y USD 220 el segundo y los siguientes.

Estimación de la demanda y los ingresos para nuestro negocio

Con base en la investigación de la industria realizada previamente, decidimos estimar nuestra potencial demanda a 10 años. En consecuencia, se partió de los datos de los reportes y a partir de allí se calculó los años futuros definiendo ciertas suposiciones. (Ver anexo 21)

| Estimación de las ventas promedio hasta 2028 | | | | |
|--|-------------|-------------|---------------------------|---------------------------|
| Year | Sales (USD) | Sales (ARS) | Número de prendas por año | Número de prendas por mes |
| 2019 | 132.315 | 2.454.307 | 2.747 | 229 |
| 2020 | 260.920 | 4.839.799 | 2.829 | 236 |
| 2021 | 343.654 | 6.374.438 | 3.726 | 311 |
| 2022 | 444.409 | 8.243.338 | 4.819 | 402 |
| 2023 | 568.092 | 10.537.532 | 6.160 | 513 |
| 2024 | 931.811 | 17.284.168 | 9.094 | 758 |
| 2025 | 1.130.860 | 20.976.325 | 11.036 | 920 |
| 2026 | 1.362.092 | 25.265.452 | 13.293 | 1.108 |
| 2027 | 1.629.972 | 30.234.350 | 15.907 | 1.326 |
| 2028 | 1.939.643 | 35.978.436 | 18.929 | 1.577 |

Llegamos a la conclusión, que en el primer año de ventas sería lógico lograr una demanda de USD 132.315. Es decir, considerando un valor promedio de USD 48,17 por prenda, alcanzaríamos a vender aproximadamente 2.747 unidades.

En 5 años, las ventas estimadas serían de USD 532.586, el equivalente a 481 unidades. Dicho valor es razonable porque se asemeja a las ventas de una pequeña compañía establecida hace ya 4 años en San Isidro, tal como afirmaba su administradora en una entrevista que nos concibió.

Otro dato fundamental, es la cuantificación del segmento de mercado al que apuntamos. Obtuvimos que el 0,60% de la población argentina pertenece a nuestros clientes target (ver anexo 22). De todos modos, consideramos que dentro de aquellos clientes a los que apuntamos no todos estarían realmente dispuestos a comprar a pesar de formar parte de nuestro segmento. En este sentido, en un primer año comenzaremos ofreciendo solo remeras y consideramos que sería lógico alcanzar el 5% de nuestro segmento target. Finalmente al cabo de 10 años sería razonable llegar al punto de tener el 15% de nuestro segmento considerando que para aquel momento ofreceremos una amplia diversidad de prendas.

Además, vale la pena considerar la razón del e-commerce sobre el total de la industria. Calculamos estimamos el total de ventas de la industria y aquellas generadas por comercio electrónico y llegamos a que en 2017, las ventas online representan el 2,7% del total de ventas de indumentaria, tal como indica el reporte de Statista de E-commerce en América Latina. En consecuencia, creemos lógico tomar los valores que estimaba dicho estudio para 2018 y 2019. A partir de allí, tomamos en cuenta dos formas de crecimiento posible. Por un lado, un 9% anual ya que esta es la tasa promedio de crecimiento en el caso de Estados Unidos y creemos que Argentina en un principio puede continuar con dicha línea. Igualmente, es probable que luego de 10 años el crecimiento de Argentina en el comercio electrónico se estanque debido a sus limitaciones estructurales y culturales. Por otro lado, un 6% promedio anual tal como sucedió en Brasil. Se identificó que su porcentaje de ventas online era mayor que el de Argentina y por lo tanto podría ser un modelo de cómo evolucione la temática en nuestro país. Podríamos decir que está "un paso adelante" en esta cuestión.

Ingresos por reventas a través de Renova tu Vestidor

Adicionalmente a las ventas propias de nuestro negocio, tendremos ventas de los artículos devueltos por cambios. Tal como explicamos anteriormente se contratará este servicio para recuperar parte del costo de esas devoluciones.

Para su cálculo estimamos que las devoluciones serán un 30% de las ventas calculadas. Logrando luego vender por este medio el 80% de las prendas devueltas.

| Ventas Renova tu Vestidor | |
|---------------------------|------------|
| 2019 | USD 29.099 |
| 2020 | USD 39.930 |
| 2021 | USD 35.208 |
| 2022 | USD 39.236 |
| 2023 | USD 44.584 |

Estado de Resultados del proyecto (a 5 años)

Una vez estudiados la inversión inicial, los costos, las ventas estimadas y sus proyecciones confeccionamos el estado de resultados para el proyecto. Para ello planteamos la primera etapa que sería entre el año 2019 y 2023.



| Estado de Resultados | | | | | |
|---|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 | | | | | |
| (cifras expresadas en dolares) | | | | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| INGRESOS POR VENTAS | USD 161.414 | USD 300.850 | USD 378.862 | USD 483.644 | USD 612.675 |
| COSTO DE VENTAS | (USD 23.602) | (USD 28.232) | (USD 37.664) | (USD 49.367) | (USD 63.719) |
| Utilidad bruta | USD 137.812 | USD 272.618 | USD 341.198 | USD 434.278 | USD 548.956 |
| GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN (Anexo 20) | (USD 78.163) | (USD 79.200) | (USD 95.652) | (USD 108.987) | (USD 112.809) |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (Anexo 20) | (USD 82.449) | (USD 137.828) | (USD 154.404) | (USD 175.830) | (USD 204.731) |
| GASTOS DE SISTEMAS (Anexo 20) | (USD 2.205) | (USD 2.215) | (USD 2.215) | (USD 2.215) | (USD 2.215) |
| Utilidad antes del impuesto a las ganancias | (USD 25.006) | USD 53.375 | USD 88.928 | USD 147.246 | USD 229.201 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | USD 7.502 | (USD 13.344) | (USD 22.232) | (USD 36.812) | (USD 57.300) |
| Utilidad neta de ejercicio | (USD 25.006) | USD 40.032 | USD 66.696 | USD 110.435 | USD 171.901 |

Flujo de fondos del proyecto

A continuación se presentan los flujos de fondos base para los mismos 5 años analizados anteriormente. Además, se incorpora el año 0 ya que allí se eroga la inversión inicial. Adicionalmente, incluimos en el anexo 23 un flujo de fondos para un escenario positivo y otro negativo que tendremos en consideración en el análisis financiero.

| Flujo de fondos base del proyecto en dólares | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| | Año 0 | Año 1 (2019) | Año 2 (2020) | Año 3 (2021) | Año 4 (2022) | Año 5 (2023) |
| Ventas | | | | | | |
| My Style | USD 0 | USD 132.315 | USD 260.920 | USD 343.654 | USD 444.409 | USD 568.092 |
| Renova tu vestidor | USD 0 | USD 29.099 | USD 39.930 | USD 35.208 | USD 39.236 | USD 44.584 |
| Costos | | | | | | |
| Costos fijos | | USD 87.286 | USD 90.635 | USD 90.635 | USD 90.635 | USD 92.330 |
| Costos variables | | USD 98.738 | USD 156.444 | USD 198.904 | USD 245.368 | USD 290.748 |
| Otros egresos | USD 37.788 | | | | | |
| Amortizaciones | USD 0 | USD 396 | USD 396 | USD 396 | USD 396 | USD 396 |
| Resultado por venta de activos | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 |
| EBIT | USD -37.788 | USD -25.006 | USD 53.375 | USD 88.928 | USD 147.246 | USD 229.201 |
| Impuesto a las ganancias | USD 0 | USD -7.502 | USD 13.344 | USD 22.232 | USD 36.812 | USD 57.300 |
| Resultado después de impuestos | USD -37.788 | USD -25.006 | USD 40.032 | USD 66.696 | USD 110.435 | USD 171.901 |
| Inversión en activos no corrientes (CAPEX) | USD 3.957 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 |
| Inversión inicial | USD -41.745 | | | | | |
| Flujo de fondos | USD -41.745 | USD -24.610 | USD 40.427 | USD 67.091 | USD 110.830 | USD 172.297 |

Análisis financiero y criterios de inversión del proyecto

A la hora de analizar financieramente el proyecto utilizamos tres herramientas: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recupero de la inversión descontado. Se decidió analizar las tres porque entre ellas se complementan y cubren sus debilidades. De todas formas, las decisiones de inversión en proyectos suelen apalancarse fuertemente en el VAN ya que considera el valor presente de los flujos del proyecto en base a el costo de oportunidad del capital. La TIR indica la tasa con la cual el VAN es cero; en caso de un proyecto de inversión, mientras la tasa de retorno sea menor que la TIR vale la pena invertir. Por último, el periodo de recupero descontado, representa el tiempo de repago de la inversión inicial considerando el costo de oportunidad de dicho capital.

Todas las herramientas son calculadas en función de una tasa de retorno. Por lo tanto, se calculó teniendo en cuenta la tasa de interés libre de riesgo y la prima de riesgo ponderada por la beta del proyecto. Considerando que se trata de un proyecto en dólares tomamos como tasa libre de riesgo aquella de los bonos del tesoro de Estados Unidos de un 2,99%. Luego se identificó la prima de riesgo de Argentina de un 6,14% declarada por *El Perfil* en junio de 2018.

Por su parte, la beta, se utiliza para medir el riesgo de un título. Tomamos dos puntos de referencia para estimar nuestra beta. Por un lado, la beta de Vanity Fair de 0,66 puntos, y por otro, la de Mercado Libre de 2,13 puntos. Vanity Fair es una reconocida marca que vende indumentaria globalmente. La estudiamos porque se encuentra en el mismo mercado, sin embargo, es una compañía ya establecida y lógicamente su riesgo es mucho menor. Mercado Libre, en cambio, es una compañía argentina que se encuentra en la industria tecnológica y de venta on-line con mayor riesgo, tal como estimamos para My Style. Dadas estas consideraciones creemos que sería correcto tomar una beta aproximada de 2 puntos.

Bajo los factores analizados, el resultado del cálculo fue una tasa de retorno de 15,28%.

Adicionalmente, a la hora de utilizar estas herramientas, consideramos la importancia de tener en cuenta los riesgos y diversos escenarios posibles. Entendemos que plantear solo un proyecto posible no es realista, con lo cual planteamos 3 casos. Por un lado, el escenario base, es decir, lo que esperamos que ocurra con mayor seguridad por lo que estimamos un 60% de posibilidades. Este sigue la estimación de la demanda expuesta anteriormente.

Luego, describimos un escenario positivo, aquel con una demanda mayor pero posibilidad de ocurrencia mucho menor. Para ello consideramos que las ventas serán un 15% mayores que en el escenario base. En este caso de éxito, entendemos que el cliente estará aun más satisfecho con My Style, con lo cual también disminuirán las devoluciones. Pasarán entonces de un 30% de las ventas a un 10%.

El tercer caso es el de fracaso, con un 20% de probabilidad de ocurrencia. Allí determinamos que las ventas serán el 50% de las estimadas en el caso base. Además, en ese caso al pasar los años las ventas no aumentarán sino que se mantendrán constantes y en consecuencia, se continuará únicamente con remeras. Este caso implica que habrá mayor descontento por parte de los clientes, y en consecuencia las devoluciones serán un 50% de las ventas.

Considerando estos tres escenarios y sus probabilidades calculamos las herramientas de manera esperada. Por lo tanto, obtuvimos un VAN esperado de USD 88.731, una TIR de 67% y un periodo de recupero descontado de la inversión de 3 años. Estos valores son positivos e indican que el proyecto es rentable ya que el VAN es mayor que cero y la TIR es alta. Además, un recupero en tres años es un tiempo razonable.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS

Consideramos un trimestre como tiempo necesario para la puesta en marcha del negocio. Pero también se debe tener en cuenta como parte del proceso de implementación el primer año piloto. En el año anterior se realizará toda la inversión, contratos y preparación necesaria para luego implementar el negocio. Luego, una vez en marcha se irán agregando distintas mejoras. Consideramos un plan gradual para intentar eliminar las probabilidades de fracaso del proyecto.

En este sentido, en el primer año se realizará un modelo de lo que será el negocio total. Decimos que se trata de un modelo porque se ofrecerá solo una prenda y su entrega será por un medio único. Además, respecto al personal, se tendrá lo mínimo indispensable, es decir, ambas socias y un encargado de la plataforma web. De esta forma, se podrá corroborar si el modelo de negocio funciona para continuar con la expansión.

A continuación desarrollamos un diagrama de Gantt donde se muestran las distintas tareas a realizar de manera previa a la puesta en marcha del negocio y su duración estimada en el año 0. Pensando en el segundo año, en el cual se incorporará el diseño de abrigos y un empleado administrativo, se deberá también realizar preparativos previos. Con lo cual, en los últimos meses del primer año, se deberá tomar medidas para lograr estas implementaciones del mismo modo que se habrá hecho para el lanzamiento. Ello también se verá reflejado en el diagrama.

| | Año 0 | | | Año 1 | | | | | | | | | | | | Año 2 | | |
|---|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|
| | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo |
| Constitución de la sociedad | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reclutamiento y selección de personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo y actualización de la plataforma web | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contrato con taller, tienda shop y entregas | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de diseños | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confección de modelos de prueba | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fotografía | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento nueva temporada | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Promoción de la marca | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Respecto al diagrama, se deben realizar ciertas explicaciones. Por parte del reclutamiento y selección de personal, en el año 0 se focalizará en la persona a cargo de TI. Luego en los últimos meses del primer año será para el cargo administrativo. En relación al desarrollo y actualización de la plataforma web, se realizará de manera previa al lanzamiento de la temporada. Específicamente, en febrero del año 2, se añadirá aquellas partes necesarias para el diseño de abrigos. Adicionalmente, es importante aclarar que el desarrollo de diseños, confección de modelo de prueba y fotografía de aquellos modelos se llevará adelante con cada temporada. En este punto, claramente en el año 2, los costos serán mayores ya que se incorporará una mayor cantidad de modelos por la nueva prenda. Por último, haciendo referencia a la promoción, esta será especialmente fuerte en los últimos meses del año de preparación para dar a conocer la marca. Lo mismo sucederá en los meses previos al lanzamiento de los abrigos comunicando la novedad.

Riesgos

El objetivo de este apartado es exponer claramente los riesgos del negocio para de esta forma evitar realizar pronósticos optimistas que se alejen de la realidad. En otras palabras, se debe describir los múltiples riesgos que presenta la implementación del nuevo modelo de negocios.

Se podría decir que los diversos riesgos tendrán un efecto sobre la demanda y en consecuencia sobre las ventas del periodo. Sería un grave problema una sobreestimación en este aspecto porque afectaría la rentabilidad del negocio planteada. En consecuencia, las opciones elegidas – como el lanzamiento de nuevas prendas como los abrigos o la incorporación de personal administrativo – podrían no ser las óptimas para el desarrollo del negocio. En consecuencia, en un apartado siguiente expondremos el árbol de decisión sobre los dos primeros años considerando el efecto que podrían tener los siguientes riesgos sobre la demanda y en consecuencia sobre la rentabilidad del negocio.

Los riesgos subyacentes recaen en tres ejes. En primer lugar, el desarrollo de la industria del e-commerce tal como se ha estudiado y estimado. En segundo lugar, el modelo de negocio que es nuevo y desconocido para el usuario. En tercer lugar la logística.

Respecto al desarrollo de la industria del e-commerce, tal como planteamos al realizar la investigación esperamos que dicho negocio crezca. Este crecimiento viene de la mano con una mayor confianza por parte del usuario sobre la compra on-line. En otras palabras, que este comience a realizar sus compras cotidianamente por este medio. Aquello está relacionado con la confianza en las distintas páginas web y su medio de pago otorgando los datos de la tarjeta de crédito por ejemplo. En caso de no presentarse tal desarrollo del medio web, el negocio se verá afectado.

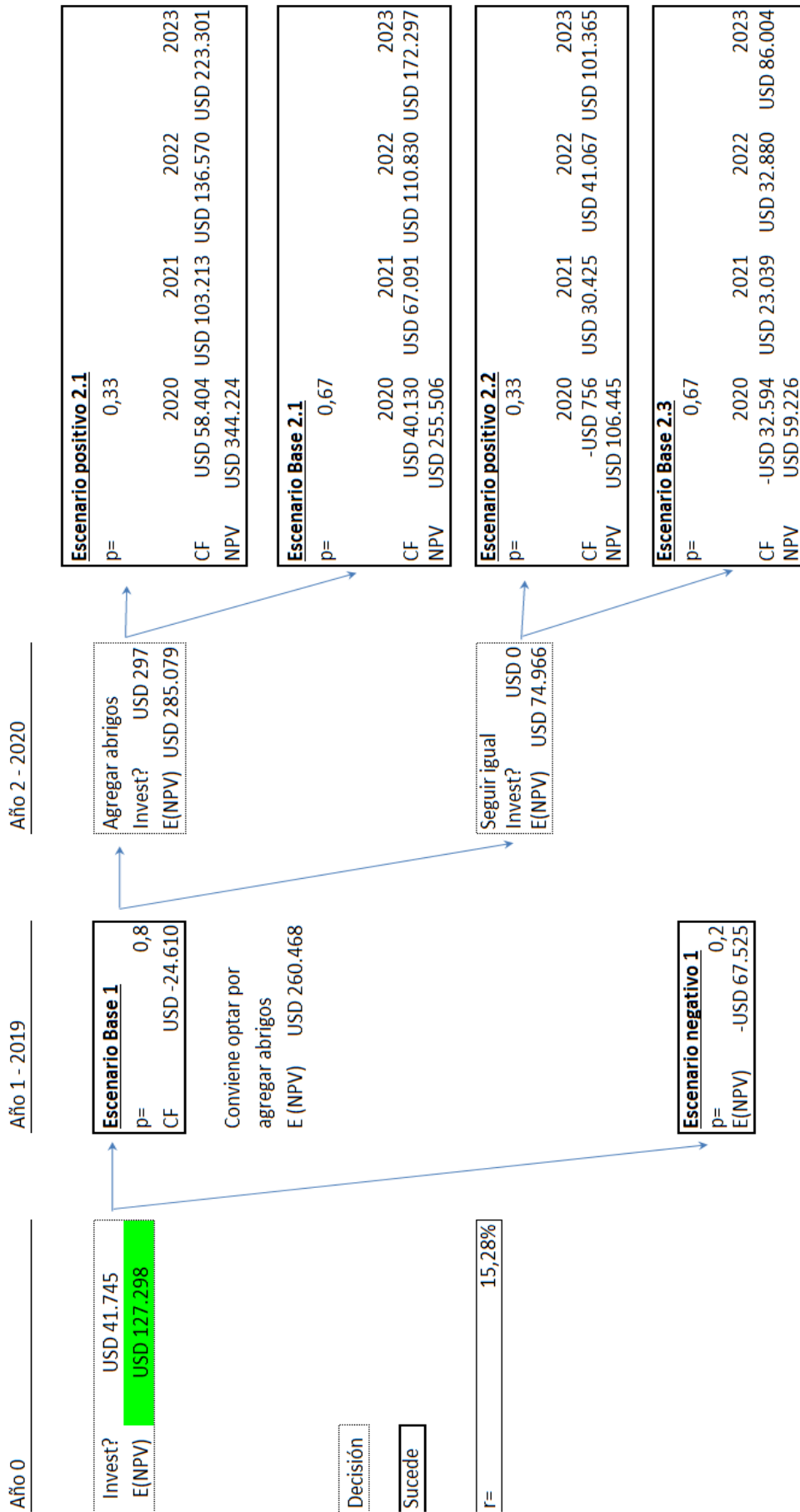
Si nos focalizamos en el modelo de negocio, se debe entender que se trata de una forma de compra innovadora. Especialmente, por el hecho del diseño, pero también por la compra on-line que no está totalmente arraigada en el país. El riesgo aquí es que los potenciales clientes no se adapten a este concepto y no logren entender su funcionalidad. Es decir, que este modelo no sea considerado cómodo ni sencillo para ellos. En consecuencia, pondremos mucho énfasis en la promoción del modelo, en explicarle al cliente cómo funciona. También, se le dará apoyo dentro de la página web y se responderá todas sus consultas para que se sienta seguro de su compra. De todos modos, se debe tener claro que el público al que se apunta es acotado, no toda la población está dispuesta a pagar el precio por este servicio, si no que son algunos que buscan distinguirse y elijen el uso de la tecnología. En este punto, también debemos considerar el producto en sí. Existe el riesgo de que muchos clientes seleccionen las mismas combinaciones de modelo, tela y estampado. Bajo ese supuesto, perdería valor la diferenciación que ofrecemos. Por esa razón decidimos realizar la alianza con Tienda Shop que ofrece una variedad muy amplia de telas. Además, con cada temporada presentaremos nuevos diseños para renovarnos. Adicionalmente, consideramos la opción de que el cliente no esté satisfecho con su producto, por lo tanto, permitimos la devolución del mismo reintegrándole el dinero para una nueva compra.

Por último, respecto de la logística, existe el riesgo de que los tiempos de entrega se extiendan por problemas en la confección o en la entrega. Esa situación generaría fuertes reclamos y descontento por parte de los clientes. Por lo tanto, consideramos que a la hora de determinar la fecha de entrega se deben establecer tiempos viables con cierta flexibilidad. Asimismo, proporcionaremos en la plataforma la opción de seguimiento del pedido otorgado por Mercado Envíos. De esta forma, se eliminará parte de la incertidumbre del cliente sobre el momento de entrega del mismo y en el caso excepcional de que se produjera alguna demora podría verse allí reflejada.

El valor de las opciones frente al riesgo

Tal como planteamos a lo largo del proyecto, creemos que este negocio posee cierto valor en sus posibles opciones a llevar adelante. Ello se presenta especialmente para el crecimiento del negocio, al momento de optar por la estrategia a tomar.

En este sentido, planteamos que en el segundo año sería conveniente la incorporación de abrigo – como buzos y sweaters. La forma de analizar dicha estrategia sería considerando su valor presente neto frente a la opción de continuar con el negocio sin la incorporación. Siguiendo esta línea trabajamos con un árbol de decisión donde se exponen los posibles sucesos y decisiones futuras. Allí también se consideran las probabilidades de éxito y fracaso en función de los diversos riesgos.



En el árbol se pueden analizar dos decisiones, en primer lugar invertir y luego en caso de un escenario viable, si agregar abrigos o seguir únicamente con remeras.

Para explicarlo comenzaremos con el estudio del segundo año. En este caso, entendemos que la inversión para agregar los abrigos sería aquello extra que se debería erogar para lograr tal incorporación. La parte restante del desembolso necesario (igual para ambos casos) de este segundo año, fue considerada en el flujo de fondos. En otras palabras, la inversión corresponde al diseño de los nuevos modelos y su confección para la campaña y producción fotográfica.

Considerando que se trata de un escenario viable, entendemos que hay dos posibles sucesos, el caso base o el caso positivo. En base a los porcentajes de ocurrencia planteados anteriormente (60% y 20%), considerando solo estos sucesos viables, el caso positivo se dará en el 33% de los casos.

En el caso de agregar abrigos, consideramos lo que los flujos de fondos serán acordes a aquello expuesto en el análisis financiero (Caso positivo y caso base). Mientras tanto, en caso de continuar con el negocio de la misma forma que el año anterior, tanto en el escenario base como en el positivo, las ventas serán un 20% menor que lo planteado para el caso de agregar los abrigos. Esto se debe a que aquella porción será ganada con el nuevo producto.

Los flujos de fondos, estos fueron calculados de igual forma que se describió anteriormente respecto a los costos. Dados estos escenarios es posible afirmar que es conveniente agregar abrigos ya que dicha opción posee un valor presente neto de USD 285.079, frente a USD 74.966 del otro caso. En consecuencia, consideramos esta opción para calcular el valor presente de los dos años del proyecto. Esto se debe a que consideramos la realidad del empresario, quien va eligiendo el rumbo a tomar según los resultados que va obteniendo y la situación en el momento.

Sobre el primer año, consideramos un 80% de probabilidades de éxito considerando los resultados favorables que obtuvimos en la investigación de mercado. Pero también, tuvimos en cuenta que el proyecto es riesgoso y puede presentarse un fracaso. Aquel éxito sería el planteado en la estimación de la demanda y el escenario base que presentamos anteriormente. El fracaso, se planteó con un 50% de dichas ventas.

Finalmente, considerando la inversión inicial obtuvimos un valor presente neto de USD 127.289. El resultado refleja el hecho de que el proyecto vale la pena, incluso considerando aquellos riesgos y posibilidades de fracaso subyacentes. Es importante destacar que este valor es superior el VAN esperado planteado anteriormente en el análisis financiero. La razón de ello es que las opciones tienen siempre valor positivo y al existir la posibilidad de optar entre dos caminos, aquel desfavorable no es contabilizado.

CONCLUSIONES

El presente trabajo, tuvo como finalidad, describir la propuesta innovadora de “My Style”, en un contexto que se enfrenta a continuos cambios que conllevan a nuevas oportunidades de negocio. En síntesis, la propuesta, trata de una plataforma web, a través de la cual, el cliente podrá diseñar y personalizar su ropa, desde la comodidad de su casa, para luego recibirla en su domicilio.

Con el fin de justificar la inversión y el potencial crecimiento de “My Style, se han analizado diferentes puntos en profundidad. En primer lugar, entendemos que, una idea, no es necesariamente una oportunidad y, que para llevar a cabo un negocio, es necesario que estas existan. Por lo tanto, nuestra propuesta, puede ser justificada mediante dos principales oportunidades complementarias, la innovación que representa en el país y las tendencias de crecimiento, tanto del e-commerce como del gasto en indumentaria.

En segundo lugar, respecto al segmento objetivo, se llevó adelante una investigación de mercado para identificarlo. Así, se definió que apuntaremos al sexo femenino, dentro de la categoría millennial, con una buena posición socio-económica y una personalidad basada en la seguridad.

El plan de marketing fue diseñado conforme a la investigación de mercado realizada. En esta sección, se terminaron de establecer, por un lado, las características de la propuesta, la manera de implementarla, la forma en que atraeremos al mercado, el diseño del packaging y la posición de la marca. Por otro lado, se investigó y analizó todo lo referido a la estrategia del precio, teniendo en cuenta, tanto, el costo y el valor de lo que ofrecemos, como los precios de la competencia y la elasticidad de la demanda. Del mismo modo, se expusieron el plazo de cobro y los descuentos que ofreceremos. Otro factor analizado fue el de la promoción. En este sentido, se decidió el presupuesto y la estrategia de comunicación, que será, on- y off-line. En último lugar, se definió la plaza, que incluye, la elección del canal para llegar al cliente, es decir, la plataforma web y la logística de distribución mediante la empresa Mercado Envíos.

En lo que respecta a las actividades para llevar a cabo el negocio, se consideraron y describieron todas las operaciones incluidas en la Cadena de Valor, propuesta por Porter (1985), y sus respectivos costos. Esta sección es de suma importancia, puesto que, su buen funcionamiento individual y su conectividad con las demás, determinarán el valor que percibirán nuestros clientes y, por lo tanto, el éxito de “My Style”.

Consideramos fundamental la buena elección del equipo que dará soporte a “My Style”, ya que se enfocara en que el cliente perciba el valor que se propone. Asimismo, para el buen funcionamiento del negocio, será muy importante, la relación, tanto con los proveedores de tela, como los diseñadores y la empresa que se encargue de la confección.

Adicionalmente, a fin de determinar la viabilidad del negocio, se analizaron los aspectos legales del mismo. En estos, no encontramos ningún impedimento a nuestra propuesta. Más bien, se ilustraron todos los pasos requeridos para ponerla en marcha y las consideraciones legales a saber, para su posterior funcionamiento. Además, se optó por la constitución de una sociedad anónima conformada igualmente por ambas socias.

Con el objetivo de evaluar la rentabilidad del negocio, primero, se fijó la inversión inicial en USD 41.745. Luego, se incursionó en todos los costos necesarios para llevar a cabo la propuesta, en relación las actividades que la componen y la estrategia de marketing seleccionada. También, se estimó la demanda a 10 años y, del mismo modo, los ingresos previstos. Asimismo, se hizo una proyección del estado de resultados del primer al quinto año, el cual, pone en evidencia, las utilidades positivas. En último lugar, es fundamental destacar que, el valor actual neto esperado fue de USD 88.731, y que se estimó un periodo de recupero a tres años. En suma, estos indicadores afirman la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, se planteó el plan de implementación y los riesgos que conlleva. En este sentido, se decidió que la variedad de productos se irá incrementando conforme al aumento de la demanda y los éxitos del negocio.

Como última consideración, creemos fundamental, tener en cuenta el hecho de que nos encontramos sumergidos en un mundo de constantes cambios e innovaciones, que requieren de adaptación continúa para seguir siendo competitivos en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Apparel Retail in Argentina (13 de octubre de 2017). MarketLine Industry Reps. Recuperado el 3 de enero de 2018 de: <https://www-emis-com.eza.udesa.edu.ar/php/industries/statistics/charts?series=3081182&indu=448>
- Apparel Retail in Argentina (12 de febrero de 2018). MarketLine Industry Reps. Recuperado el 14 de Junio de 2018 de: https://www-emis-com.eza.udesa.edu.ar/php/search/doc?pc=AR&dcid=580448395&range=365&sv=EMIS&query_entry=quick&search_mode=1&keyword=Apparel+retail+in+Argentina&change_selected_countries=1&change_selected_indus=1&title=0&rpp=25&display=1&similar=1&search_selected_tab=all&controller=search&action=search&module=default&first_load_rpp=10
- Bardelli, C. (s.f.) Comunicación de moda: Análisis de revistas. Manuscrito inédito, Universidad de Palermo en Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 18 de junio de 2018 de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/10669_3304_2.pdf
- Castelló-Martínez, A. (2016). El marketing de influencia: Un caso práctico. En I. Zacipa, V. Tur-Viñes y J. Segarra-Saavedra (Coords.), Tendencias publicitarias en Iberoamérica: Diálogo de saberes y experiencias (pp. 49-65). Alicante: Colección Mundo Digital. Recuperado el 4 de junio de 2018 de: <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM/2016/8>
- Dvoskin, R. (2004). Segmentación. En *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia* (pp. 97-132). Argentina, Buenos Aires: Granica.
- Dvoskin, R. (2004). La investigación de mercado. En *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia* (pp. 133-161). Argentina, Buenos Aires: Granica.
- Estudio de Comercio Electrónico 2016. (Diciembre 2016). Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Recuperado 12 de febrero de 2018 de <http://www.cace.org.ar/estadisticas>

- Estudio de Comercio Electrónico 2017. (Marzo 2018). Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Recuperado 19 de mayo de 2018 de <http://www.cace.org.ar/estadisticas>
- E-commerce in Latin América (s.f.). Statista.
- Fernández, C. (2013). El vestuario como identidad, del gesto personal al colectivo. En Fernández, C. (2013). *De vestidos y cuerpos*. Medellín: UPB. Recuperado el 24 de febrero de 2018 de: <https://proyectedussa.com/el-vestuario-como-identidad-del-gesto-personal-al-colectivo/>
- Hill, C. y G. Jones (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Humphreys, E. (2015). *Describir la cadena de valor del E-commerce en la República Argentina*. (Tesis de maestría, Universidad de San Andrés). Recuperada el 18 de junio de 2018 de: <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/10943>
- Inflación. (2014). Diccionario de la lengua española (23.^a edición). Madrid: Espasa. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=LX5Kqi9>
- INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2010. Recuperado el 6 de marzo de 2018 de https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=24&id_tema_3=84
- Índice de precios al consumidor (IPC) (diciembre de 2017). Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Recuperado el 13 de febrero de 2018 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_18.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Principles of marketing* (7th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kotler, P (2001). Dirección de Marketing. México: Prentice Hall
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Nagel, T. y Holden, R.K. (1998). *Estrategias y tácticas para la fijación de precios*. Buenos Aires: Granica.

- Levitt, T. (1995). El éxito en el marketing a través de la diferenciación - de cualquier cosa. En R. Dolan (Ed.), *Esencia del Marketing - Estrategia* (pp.34 - 53). Grupo Editorial Norma/Harvard Bus. School Press.
- Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Sin lugar de publicación: Deusto.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición I*. México: Compañía Editorial S.A. de C.V.
- Porter, M (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. Nueva York : Free Press ; Londres: Collier Macmillan.
- Ross, Michael y Morgan, Andrew. (2015). *The true cost* [película]. Estados Unidos: Life Is My Movie Entertainment.

Artículos:

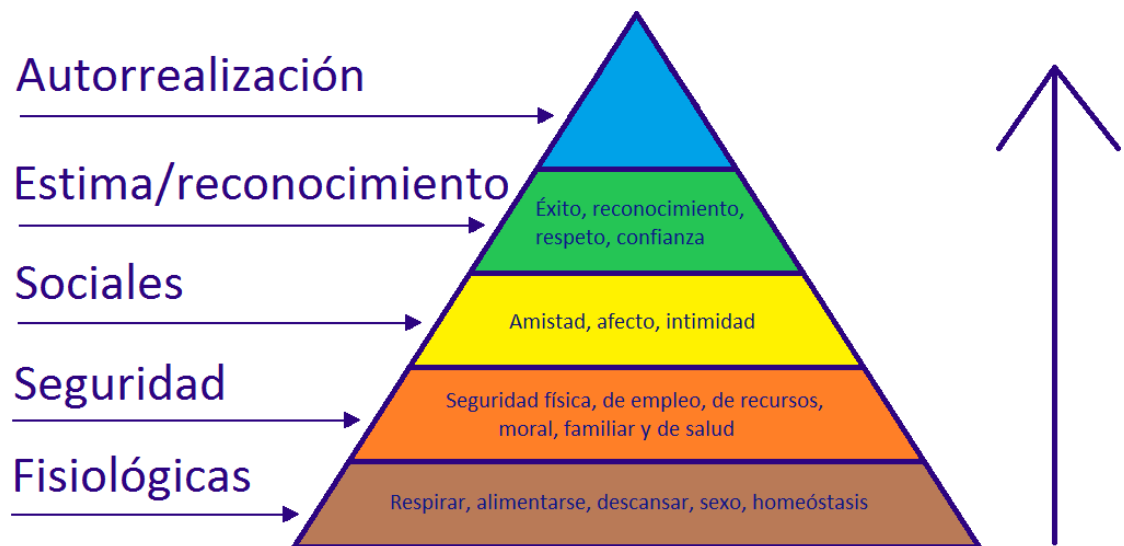
- Argentina: Política y Economía. (diciembre 2017). Export enterprises S.A. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- ¿Cuáles son las revistas que más leen los argentinos? El ranking sorpresa y cuantos las miran. (12 de julio de 2017). *Telebajocero*. Recuperado el 4 de junio de 2018 de: <https://www.telebajocero.com/cuales-son-las-revistas-que-mas-leen-los-argentinos-el-ranking-sorpresa-y-cuantos-las-miran-n1061>
- El presidente Macri impulsa el sistema de Gobierno Abierto. (5 de enero de 2016). *Casa Rosada, Presidencia de la Nación*. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de: <https://www.casarosada.gob.ar/slider-principal/35189-el-presidente-macri-impulsa-el-sistema-de-gobierno-abierto>
- El riesgo país alcanzó el nivel más alto en casi tres años. (29 de junio de 2018). *El Perfil*. Recuperado el 25 de julio de 2018 de: <http://www.perfil.com/noticias/economia/la-prima-de-riesgo-pais-alcanzo-el-nivel-mas-alto-en-casi-tres-anos.phtml>

- Las cuatro “A” que definen como el hoy el consumidor argentino. (10 de agosto de 2017). *Infobae*. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de <https://www.infobae.com/tendencias/2017/08/10/las-cuatro-a-que-definen-como-es-hoy-el-consumidor-argentino/>
- Llegar al consumidor argentino. (diciembre 2017). *Export entreprises S.A.* Recuperado el 13 de febrero de 2018 de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=
- Mandamientos de una mujer segura de sí misma. (1 de marzo de 2016). *Soy Carmín*. Recuperado el 2 de marzo de 2018 de: <https://www.soycarmin.com/buenavida/Mandamientos-de-una-mujer-segura-de-si-misma-20160301-0004.html>
- ¿Quiénes leen revistas? (Mayo 2011). *Revista IVC*. Recuperado el 4 de junio de 2018 de: <http://www.ivc.org.ar/files/revistaivc3.pdf>
- Chueke, D. (4 de septiembre de 2014), ¿Quiénes son y qué hacen los influencers? *La Nación*. Recuperado el 4 de junio de 2018 de: <https://www.lanacion.com.ar/1722160-quienes-son-y-que-hacen-los-influencers>
- Drovetto, J. (2 de mayo de 2016). E-commerce: la moda, gran estrella del consumo en el país. *La Nación*. Recuperado el 23 de febrero de 2018 de: <https://www.lanacion.com.ar/1894558-e-commerce-la-moda-es-la-gran-estrella-del-consumo-digital>
- Gonzalez-Perez, M., & Percia, H. M. (2014). Gerenciando la generación Y o el reto millenials. *Ad-Minister*, (24), 7-8. Recuperado el 2 de marzo de 2018 de: <https://search.proquest.com/docview/1547942632?accountid=28034>
- Información Legislativa y Documental <http://www.infoleg.gob.ar/>
- Jueguen, F. (5 de diciembre de 2016). La Argentina ya tiene la presión tributaria del primer mundo. *La Nación*. Recuperado el 13 de febrero de

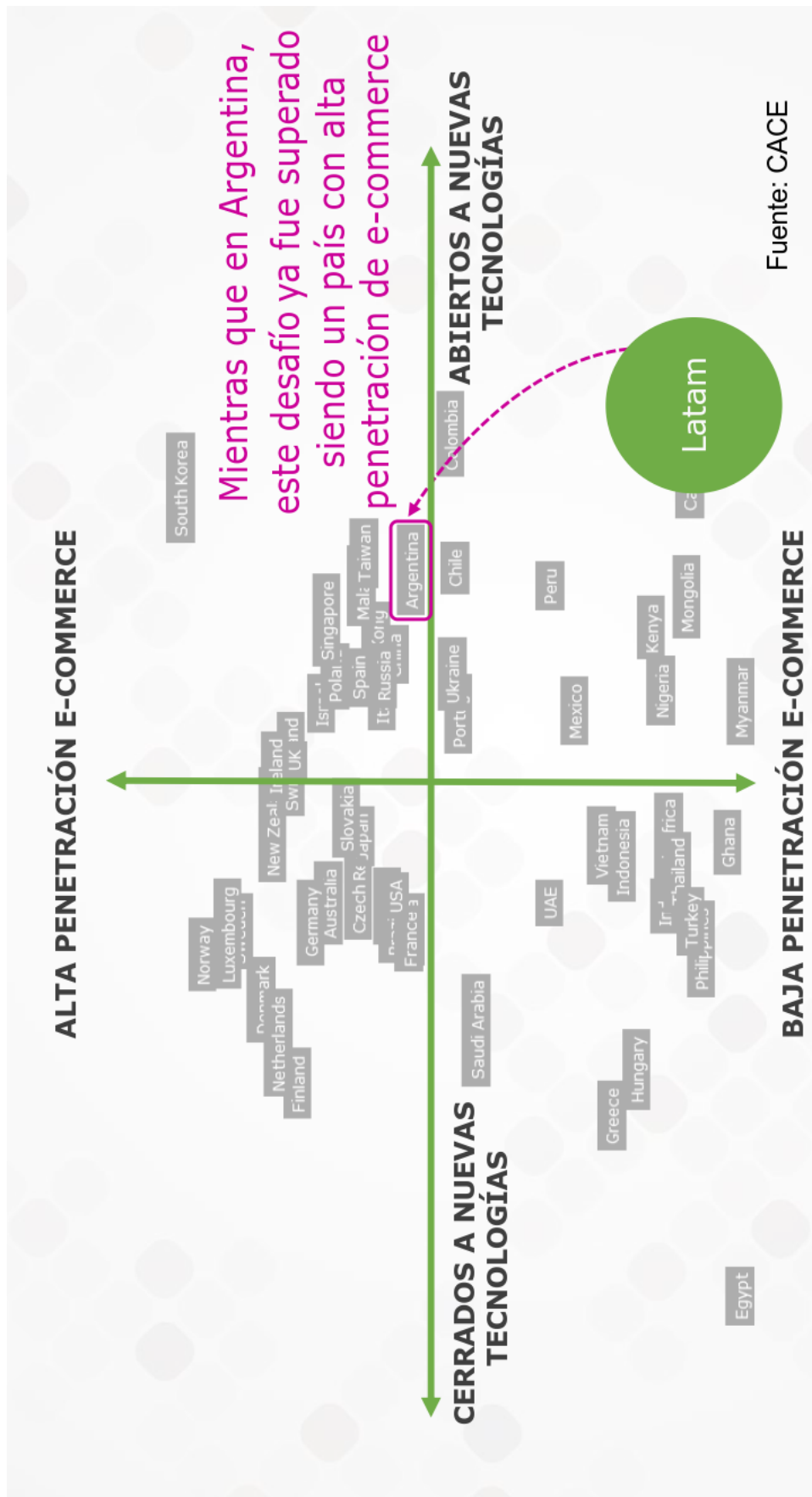
- 2018 de <https://www.lanacion.com.ar/1962325-la-argentina-ya-tiene-la-presion-tributaria-del-primer-mundo>
- Merino, P. P. (3 de marzo de 2016). *E-commerce news*. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de: <https://ecommerce-news.es/los-30-paises-que-dominan-el-comercio-electronico-a-nivel-mundial-38052>
 - Neuman, A. A. (6 de abril de 2016). *El Cronista*. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de:
<https://www.cronista.com/legales/E-COMMERCE-EL-DESAFIO-LEGAL-20160406-0015.html>
 - Página Oficial del Gobierno
<https://www.argentina.gob.ar/>
 - Pascualena, J. S. (13 de marzo de 2018). Tendencias de negocios con futuro en 2018. *El economista*. Recuperado el 26 de julio de 2018 de:
<https://infoautonomos.eleconomista.es/ideas-de-negocio/negocios-con-futuro/>
 - Pérez, L. (19 de octubre de 2017). Churba: “La moda argentina es competitiva por su creatividad”. *El cronista*. Recuperado el 12 de febrero de 2018 de:
<https://www.cronista.com/clase/dixit/Martin-Churba-explica-por-que-la-ropa-argentina-es-mas-cara--20171004-0002.html>
 - de Torres Carbonell, S. (6 de febrero de 2018). Contexto para emprendedores argentinos en 2018: el rol del estado y los privados. *Apertura*. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de
<http://www.apertura.com/emprendedores/Contexto-para-emprendedores-argentinos-en-2018-el-rol-del-Estado-y-los-privados-20180206-0006.html>
 - *United States Census Bureau*. Recuperado el 14 de febrero de 2018 de:
<https://www.census.gov/>
 - Vera Albarran, P. M. (28 de noviembre de 2013), Las redes sociales como medio de comunicación. *Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 7 de junio de 2018 de:
<http://web.udlap.mx/co21502/2013/11/28/las-redes-sociales-como-medio-de-comunicacion/>

ANEXOS

Anexo 1 - Pirámide de Maslow (1943)



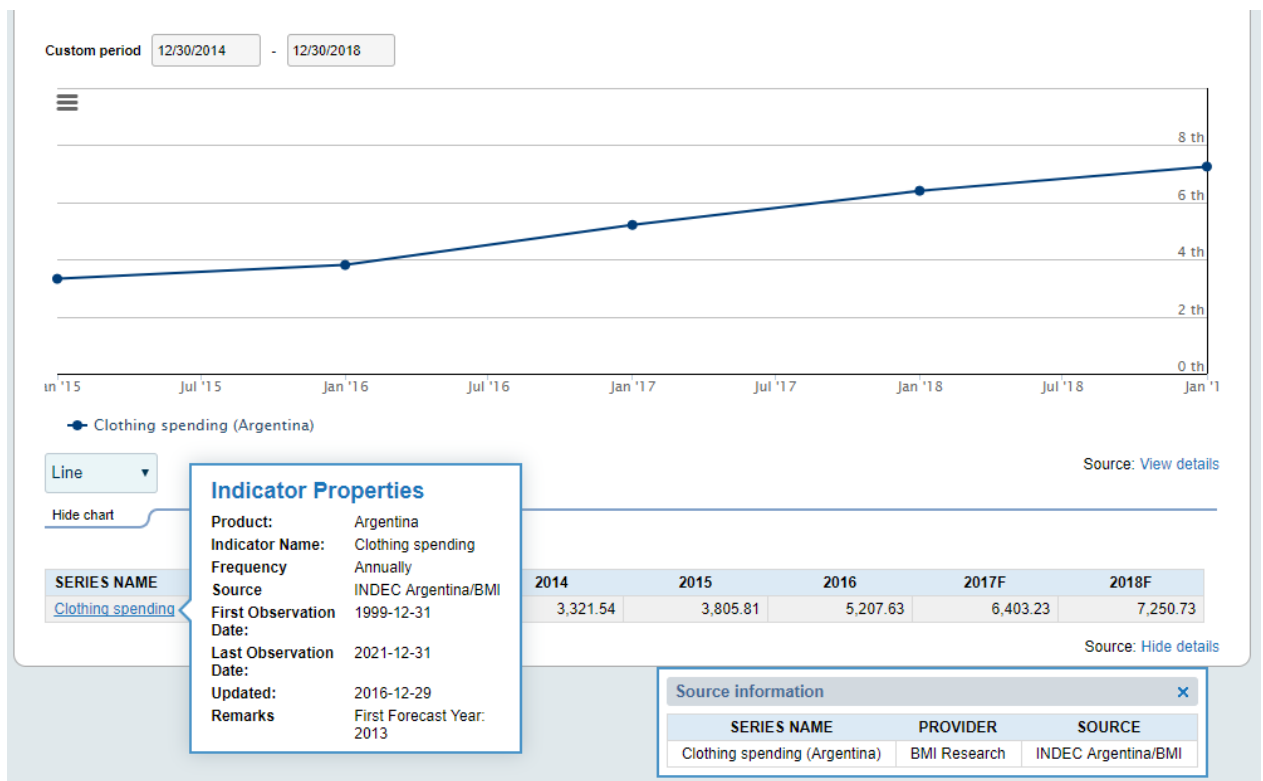
Anexo 2 - ¿Cómo está el e-commerce en LATAM y en el mundo?



Anexo 3 - Frecuencia de compra



Anexo 4 - Gasto anual en indumentaria



Anexo 5: Tamaño de la industria de indumentaria

Figure 5: Argentina apparel retail industry value forecast: \$ million, 2017–22



Source: MARKETLINE

| Apparel Retail in Argentina: Market Outlook - EXCEL1 | | | | |
|--|------------|-------------|--------------|----------|
| Year | \$ billion | ARS billion | Euro billion | % Growth |
| 2013 | 3,68 | 54,42 | 3,33 | |
| 2014 | 5,2 | 76,77 | 4,7 | 41,10% |
| 2015 | 6,56 | 96,82 | 5,93 | 26,10% |
| 2016 | 8,2 | 121 | 7,41 | 25,00% |
| 2017 (e) | 9,97 | 147,21 | 9,01 | 21,70% |
| 2018 (e) | 11,87 | 175,23 | 10,73 | 19,00% |
| 2019 (e) | 13,84 | 204,29 | 12,51 | 16,60% |
| 2020 (e) | 15,79 | 233,04 | 14,27 | 14,10% |
| 2021 (e) | 17,82 | 263,04 | 16,11 | 12,90% |
| 2022 (e) | 19,74 | 291,4 | 17,85 | 10,80% |
| CAGR: 2017-22 | | | | 14,60% |

Fuente: Marketline Industry Reps

Anexo 6 - Segmentación mercado minorista de indumentaria

Source: MARKETLINE

Table 2: Argentina apparel retail industry category segmentation: % share, by value, 2011-2015

| Category | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Womenswear | 47.0% | 47.1% | 47.0% | 46.9% | 47.0% |
| Menswear | 33.9% | 33.9% | 33.9% | 34.0% | 34.0% |
| Childrenswear | 19.0% | 19.0% | 19.1% | 19.1% | 19.1% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

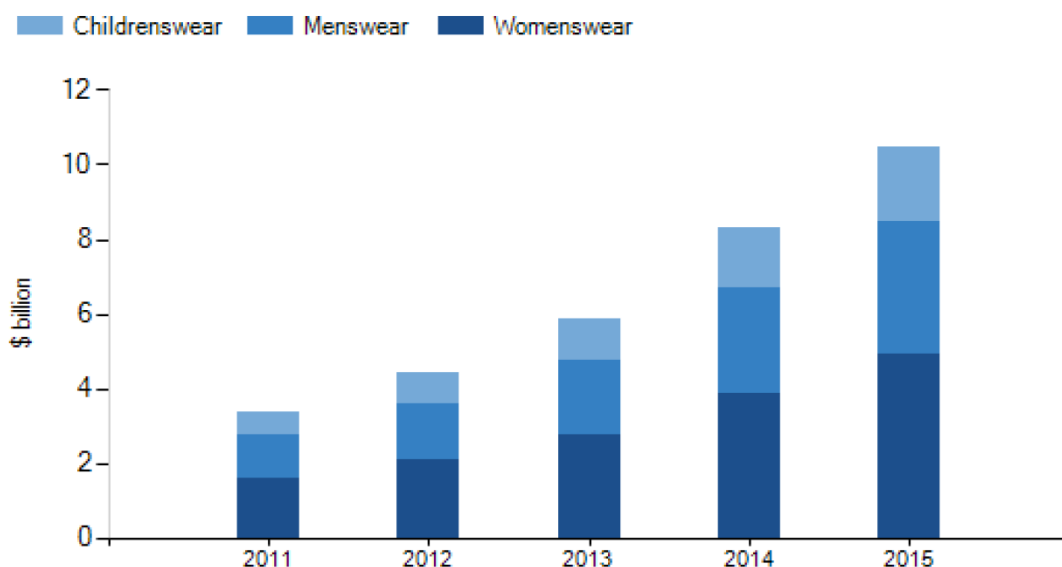
Source: MARKETLINE

Table 3: Argentina apparel retail industry category segmentation: \$ billion, 2011-2015

| Category | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2011-15 CAGR(%) |
|---------------|------|------|------|------|------|-----------------|
| Womenswear | 1.6 | 2.1 | 2.8 | 3.9 | 4.9 | 32.4 |
| Menswear | 1.2 | 1.5 | 2.0 | 2.8 | 3.6 | 32.5 |
| Childrenswear | 0.6 | 0.8 | 1.1 | 1.6 | 2.0 | 32.5 |
| Total | 3.4 | 4.4 | 5.9 | 8.3 | 10.5 | 97.4 |

Source: MARKETLINE

Figure 2: Argentina apparel retail industry category segmentation: \$ billion, 2011-2015



Anexo 7: Medios de venta de la industria de indumentaria

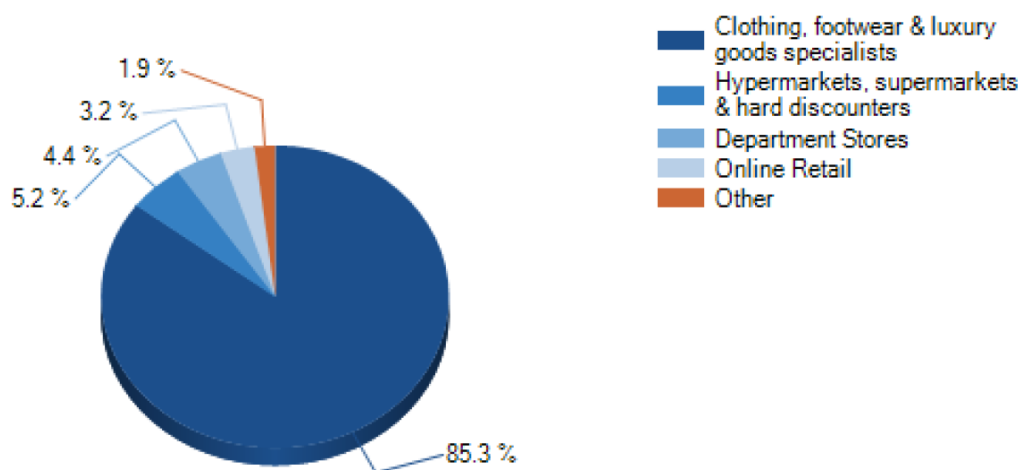
Source: MARKETLINE

Table 5: Argentina apparel retail industry distribution: % share, by value, 2015

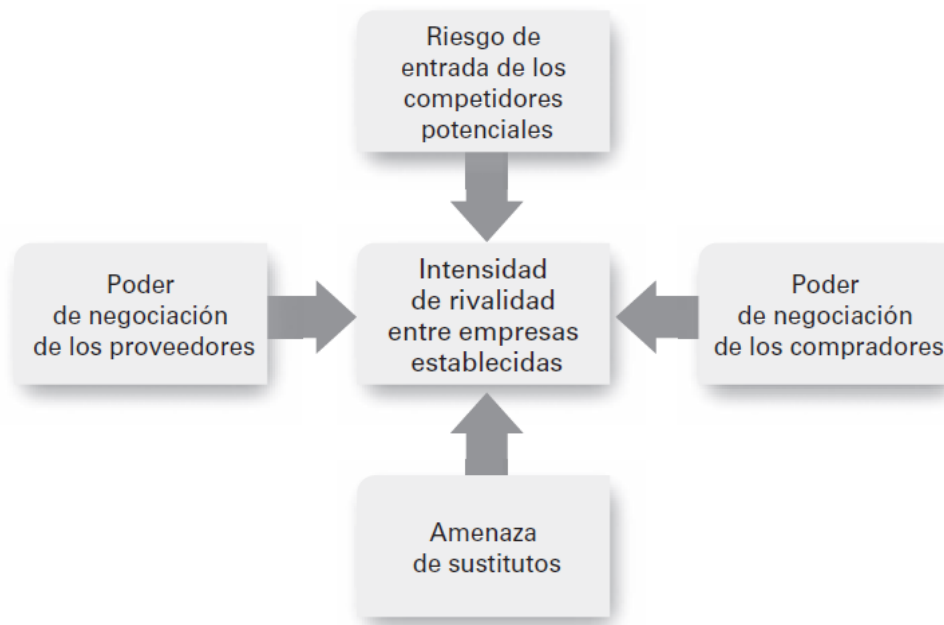
| Channel | % Share |
|---|---------|
| Clothing, footwear & luxury goods specialists | 85.4% |
| Hypermarkets, supermarkets & hard discounters | 5.2% |
| Department Stores | 4.4% |
| Online Retail | 3.2% |
| Other | 1.9% |
| Total | 100% |

Source: MARKETLINE

Figure 4: Argentina apparel retail industry distribution: % share, by value, 2015



Anexo 8: Modelo de las 5 fuerzas de Porter



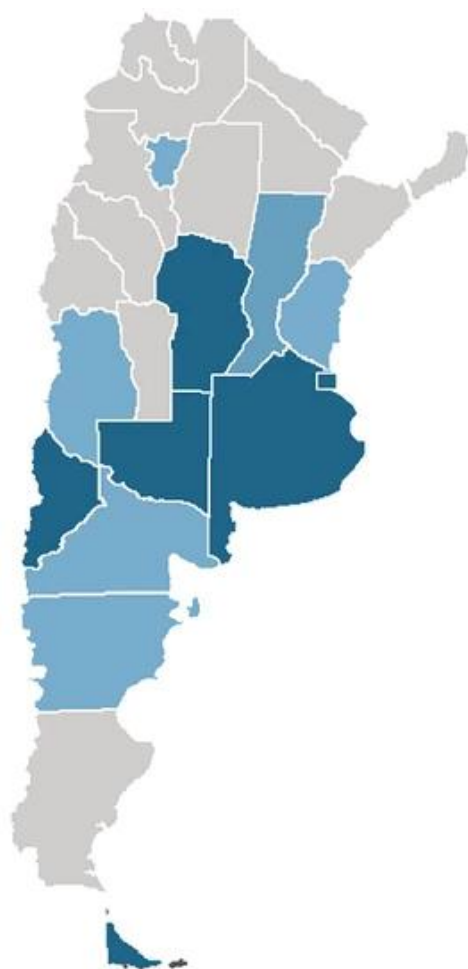
Fuente: Porter, M. (1996)

Anexo 9: La industria y las fuerzas del macro-entorno



Fuente: Hill, C. y G. Jones (1996)

ANEXO 10: Penetración de internet en la Argentina



| PROVINCIA | PENETRACIÓN |
|-----------------------------|--------------|
| BUENOS AIRES | 17,99 |
| CABA | 40,09 |
| CATAMARCA | 6,82 |
| CHACO | 8,31 |
| CHUBUT | 11,30 |
| CORDOBA | 17,54 |
| CORRIENTES | 8,90 |
| ENTRE RIOS | 13,87 |
| FORMOSA | 5,62 |
| JUJUY | 5,79 |
| LA PAMPA | 20,38 |
| LA RIOJA | 4,43 |
| MENDOZA | 10,12 |
| MISIONES | 9,74 |
| NEUQUEN | 18,96 |
| RIO NEGRO | 14,70 |
| SALTA | 8,27 |
| SAN JUAN | 7,14 |
| SAN LUIS | 2,80 |
| SANTA CRUZ | 8,51 |
| SANTA FE | 15,94 |
| SANTIAGO DEL ESTERO | 4,52 |
| TIERRA DEL FUEGO | 21,60 |
| TUCUMAN | 10,67 |
| PENETRACIÓN NACIONAL | 16,58 |

TASA DE PENETRACIÓN NACIONAL 16,58

- PROVINCIAS POR ENCIMA DE LA TASA DE PENETRACIÓN NACIONAL
- PROVINCIAS ENTRE 10 Y 16,58 ACCESOS CADA 100 HABITANTES
- PROVINCIAS POR DEBAJO DE 10 ACCESOS CADA 100 HABITANTES

Fuente: Gasalla, Juan. (13 de junio de 2017). En la Argentina ya hay más de 7 millones de accesos fijos a internet. *Infobae*. Recuperado el 13 de febrero de 2018 de: <https://www.infobae.com/economia/2017/06/13/en-la-argentina-ya-hay-mas-de-7-millones-de-accesos-fijos-a-internet/>

Anexo 11: Modelo de elección de molde



Anexo 12: Ejemplos estampados Tienda Shop



Abstract-Batik HTS 010144



Abstract-Batik HTS 010143



Abstract-Batik HTS 010142



Abstract-Batik HTS 010141



Abstract-Batik HTS 010140



Abstract-Batik HTS 010139



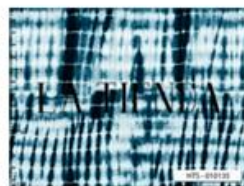
Abstract-Batik HTS 010138



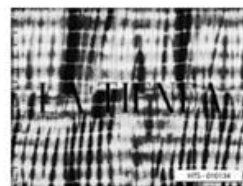
Abstract-Batik HTS 010137



Abstract-Batik HTS 010136



Abstract-Batik HTS 010135



Abstract-Batik HTS 010134



Abstract-Batik HTS 010133

Anexo 13: Políticas de devolución por marca en Argentina

| <u>Marca</u> | <u>Política</u> |
|-------------------------------------|---|
| <u>Dafiti</u> | Distintas opciones por 30 días: 1) Cambio por talle, 2) Cambio por cupón para comprar cualquier otro producto, 3) Devolución: reintegro del dinero |
| <u>Tiendas tradicionales</u> | 30 días para realizar un cambio en el local, presentando el ticket de cambio |
| <u>Wanama on-line</u> | Dentro de los 30 días: 1) Acercarse a alguna sucursal, 2) enviar correo electrónico solicitando el cambio, se retira el producto por el domicilio y se emite una gift card a cambio para poder volver a comprar (primer cambio gratuito) |
| <u>Rapsodia on-line</u> | Dentro de los 30 días: 1) Acercarse a alguna sucursal, 2) coordinando con el centro de atención al cliente, se retira el producto por el domicilio o se entrega el producto en el correo y se emite una gift card a cambio para poder volver a comprar (costo de envío a cargo de la marca) |
| <u>Complot on-line</u> | Dentro de los 30 días de efectuada la compra, con la etiqueta correspondiente y el ticket original o de cambio, en cualquiera de nuestros locales exclusivos o enviándolas por correo al remitente de nuestro envío. El costo de envío y reenvío estarán a cargo del cliente, excepto cuando se trate de un cambio por un defecto de la prenda. |
| <u>Jonh L Cook</u> | Dentro de los 30 días: 1) Acercarse a alguna sucursal, 2) enviar correo electrónico solicitando el cambio, se retira el producto por el domicilio y se emite una gift card a cambio para poder volver a comprar (primer cambio gratuito) |
| <u>Desiderata</u> | Dentro de los 30 días: 1) Acercarse a alguna sucursal, 2) enviar correo electrónico solicitando el cambio, se retira el producto por el domicilio y se emite una gift card a cambio para poder volver a comprar (primer cambio gratuito) |
| <u>Estancias Chiripá</u> | Dentro de los 7 días de entregado: 1) en cualquiera de los locales; 2) En el domicilio, es un intercambio de paquetes |

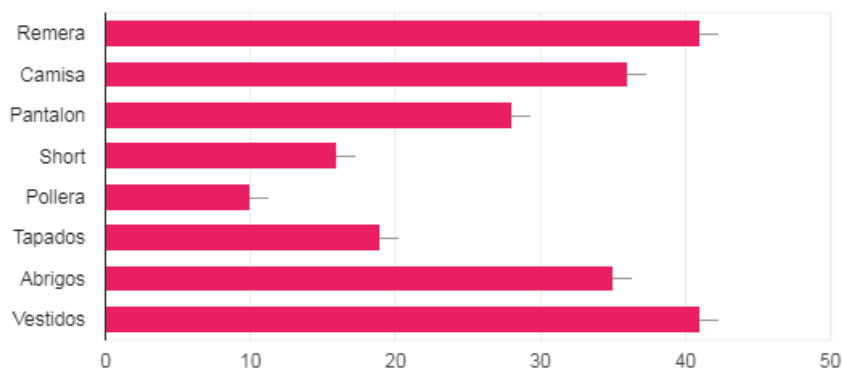
| | |
|-----------------------------|---|
| <u>Jazmín Chebar</u> | Dentro de los 30 días se debe enviar un mail solicitando el cambio, se realizará el cambio por otro producto a través del correo. Solo se admiten devoluciones en caso de fallas |
| <u>Koxis</u> | Dentro de los 30 días: 1) en cualquier local; 2) a través del centro de atención al cliente, se cambia por otro producto (se bonifica el flete). Caso de devolución: se devuelve por el medio de pago el valor de la prenda, sin el flete |
| <u>Kosiuko</u> | Dentro de los 30 días: 1) Acercarse a alguna sucursal, 2) enviar correo electrónico solicitando el cambio, se retira el producto por el domicilio y se emite una gift card a cambio para poder volver a comprar (primer cambio gratuito) |

Fuente: Páginas web de las distintas marcas

Anexo 14: Prenda a diseñar

Si pudieras personalizar una prenda, ¿cuál elegirías?

91 respuestas



Fuente: Encuestas

Anexo 15: Bolsa

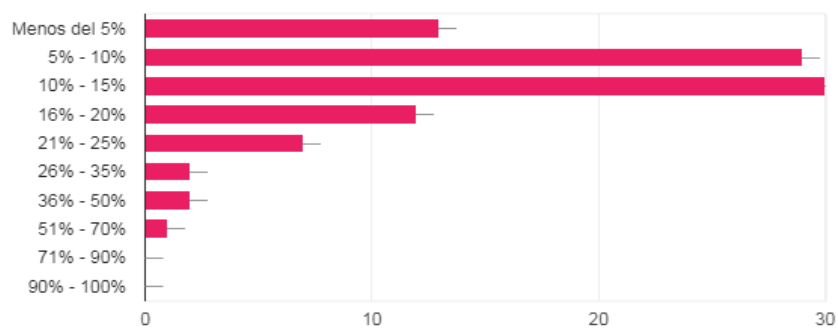


Fuente: Diseño propio

Anexo 16: Valor para los consumidores

¿Cuánto porcentaje extra pagarías por personalizar o diseñar tu ropa?

88 respuestas



Fuente: Encuesta

Anexo 17: Precio promedio de una remera en el mercado

| Marca y producto | Precio menor | Precio mayor | Precio promedio |
|---|--------------|--------------|-----------------|
| Complot | | | |
| Remera | 299 | 1990 | 1144,5 |
| Delaostia | | | |
| Remera | 790 | 1900 | 1345 |
| Desiderata | | | |
| Remera | 520 | 1200 | 860 |
| Estancias Chiripa | | | |
| Remera | 440 | 1150 | 795 |
| Jazmin Chebar | | | |
| Remera | 850 | 2850 | 1850 |
| John L. Cook | | | |
| Remera | 395 | 895 | 645 |
| Kosiuko | | | |
| Remera | 750 | 1800 | 1275 |
| Koxis | | | |
| Remera | 475 | 995 | 735 |
| Rapsodia | | | |
| Remera | 790 | 2800 | 1795 |
| Wanama | | | |
| Remera | 495 | 1590 | 1042,5 |
| Precio promedio de una remera al 21.03.2018 | | | \$ 1.148,70 |
| Precio promedio en dólares al 21.03.2018 | | | USD 56,67 |

Fuente: Encuestas

Anexo 18: Influencers

| Bloggers de moda en Argentina | |
|-------------------------------|--|
| The Lady Posch | Blog de moda de Lulu Fernandez. Ella es productora de moda y posee una agencia de modelaje. Comparte moda, lifestyle y viajes. (50 mil seguidores) |
| Penny Lane | Flor Pereira comparte outfits y viajes |
| It Style blog | Ellie Motolo comparte tips sobre moda y belleza, complementado con gossip. |
| Te lo dije nena | Blog de moda de Savina Hernandez y Lucia Nini |

| | |
|--------------------|---|
| Tendenciera | Blog de moda, habla de los usos y abusos de la cultura fashion |
| The closet | Ivi Braz comparte sus outfits y colabora con marcas |
| Chicas en New York | Blog sobre viajes a nueva york, con fuerte inclinación en la ropa. |
| Muy mona | Se basan en lo trendy y los últimos descubrimientos. (157 mil seguidores) |
| Giamportones | Blog de hermanas sobre viajes y lifestyle |
| Moda Hypeada | Mariana Rivero habla sobre novedades de marcas, moda y tendencias. |

Fuente: Bloggeras de moda más influyentes en Argentina. (6 de Julio de 2017). *Marvelcrowd*. Recuperado el 4 de junio de 2018 de: http://marvelcrowd.com/blogger_moda_argentina/

| Influencers argentinas que mejor usan las Instastories | |
|--|--|
| Valen Salezzi | Tips de moda o maquillaje, comparte eventos y lifestyle |
| Angie Landaburu | Muestra sus outfits elegidos y los distintas reuniones exclusivas |
| Stephanie Demner | Muestra eventos, programas y backstage de campañas y producciones |
| Belu Barrague | Dueña de la tienda de indumentaria Sofía de Grecia. Hace entrevistas a emprendedores y muestra tendencias, outfits y promociones |
| Delfi Ferrari | Influencer fitness y viajera |
| Belu Moroni | Publica las tendencias y ultimos diseños de su local Warmi Store. |
| Tupi Saravia | Traveler blogger y productora de moda. |

Fuente: Quienes son las influencers argentinas que mejor usan las instastories. (10 de agosto de 2017). *Infobae*. Recuperado el 4 de junio de 2018 de: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/08/10/quienes-son-las-influencers-argentinas-que-mejor-usan-las-instastories/>

Anexo 19: Inversión Inicial

| COSTOS | PRODUCTO MÍNIMO VIABLE | | | |
|--|------------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| | ADMINISTRATIVOS | COMERCIALES | SISTEMAS | PRODUCCIÓN |
| Constitución de la sociedad | USD 508 | - | - | - |
| Dispositivos IT (Computadoras y Software) | - | - | USD 3.957 | - |
| Registro de la marca | - | USD 64 | - | - |
| Hosting | - | - | USD 10 | - |
| Reclutamiento | USD 1.696 | - | - | - |
| Sueldos + Cargas sociales + vacaciones + aguinaldo | USD 16.372 | - | - | - |
| Sistema - TANGO | - | - | USD 151 | - |
| Diseños | - | - | - | USD 55 |
| Confección modelos | - | - | - | USD 3.305 |
| Producción fotográfica | - | USD 151 | - | - |
| Tela | - | - | - | USD 1.849 |
| Publicidad | - | USD 13.628 | - | - |
| Total | USD 18.576 | USD 13.843 | USD 4.118 | USD 5.209 |
| | | | | USD 41.745 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 20: Apertura de gastos 5 años

| GASTOS | 2019 | | | | |
|---|-------------------|-------------------|----------------|-------------------|--------------------|
| | ADMINISTRATIVOS | COMERCIALES | SISTEMAS | PRODUCCIÓN | |
| FIJOS | | | | | |
| <i>Sueldos</i> | USD 46.523 | - | - | - | |
| <i>Cargas Sociales</i> | USD 7.909 | - | - | - | |
| <i>Vacaciones</i> | USD 4.239 | - | - | - | |
| <i>Aguinaldo</i> | USD 3.877 | - | - | - | |
| <i>Reclutamiento</i> | USD 1.244 | - | - | - | |
| <i>Diseños</i> | - | - | - | USD 55 | |
| <i>Publicidad</i> | - | USD 18.784 | - | - | |
| <i>Confeccion modelos p/ producción fotográfica</i> | - | USD 139 | - | - | |
| <i>Produccion fotográfica</i> | - | USD 151 | - | - | |
| <i>Servicios</i> | USD 1.292 | - | - | - | |
| <i>TANGO</i> | - | - | - | - | |
| <i>Hosting</i> | - | - | - | - | |
| <i>Otros (Librería, cadetes, cafes, etc)</i> | USD 904 | - | - | - | |
| <i>Amortizaciones Bienes de uso</i> | - | - | USD 396 | - | |
| <i>Gastos Bancarios</i> | USD 362 | - | - | - | |
| CF Totales | USD 66.349 | USD 19.073 | USD 396 | USD 55 | USD 85.873 |
| VARIABLES | | | | | |
| Otros impuestos | USD 16.100 | - | - | - | |
| IIGG | -USD 7.502 | - | - | - | |
| <i>Comisiones Mercado Pago</i> | - | USD 6.020 | - | - | |
| <i>Materia prima</i> | - | - | - | USD 20.338 | |
| <i>Confección</i> | - | - | - | USD 3.209 | |
| <i>Packaging</i> | - | USD 1.242 | - | - | |
| <i>Devoluciones</i> | - | USD 36.374 | - | - | |
| <i>Cuenta vip renova tu vestidor</i> | - | USD 14.549 | - | - | |
| <i>Nafta</i> | - | USD 904 | - | - | |
| CV Totales | USD 8.598 | USD 59.090 | - | USD 23.547 | USD 91.236 |
| COSTOS TOTALES | USD 74.948 | USD 78.163 | USD 396 | USD 23.602 | USD 177.109 |

| | | 2020 | | | | |
|-------------------------|---|--------------------|-------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| GASTOS | | ADMINISTRATIVOS | COMERCIALES | SISTEMAS | PRODUCCION | |
| FIJOS | <i>Sueldos</i> | USD 60.090 | - | - | - | |
| | <i>Cargas Sociales</i> | USD 10.215 | - | - | - | |
| | <i>Vacaciones</i> | USD 5.475 | - | - | - | |
| | <i>Aguinaldo</i> | USD 5.007 | - | - | - | |
| | <i>Reclutamiento</i> | - | - | - | - | |
| | <i>Diseños</i> | - | - | - | USD 220 | |
| | <i>Publicidad</i> | - | USD 4.296 | - | - | |
| | <i>Confeccion modelos p/ producción fotográfica</i> | - | USD 652 | - | - | |
| | <i>Produccion fotográfica</i> | - | USD 301 | - | - | |
| | <i>Servicios</i> | USD 1.292 | - | - | - | |
| | <i>TANGO</i> | - | - | USD 1.809 | - | |
| | <i>Hosting</i> | - | - | USD 10 | - | |
| | <i>Otros (Librería, cadetes, cafes, etc)</i> | USD 904 | - | - | - | |
| | <i>Amortizaciones Bienes de uso</i> | - | - | USD 396 | - | |
| <i>Gastos Bancarios</i> | USD 362 | - | - | - | | |
| CF Totales | | USD 83.346 | USD 5.249 | USD 2.215 | USD 220 | USD 91.030 |
| VARIABLES | Otros impuestos | USD 54.482 | - | - | - | |
| | IIIGG | USD 13.344 | - | - | - | |
| | <i>Comisiones Mercado Pago</i> | - | USD 11.872 | - | - | |
| | <i>Materia prima</i> | - | - | - | USD 24.707 | |
| | <i>Confección</i> | - | - | - | USD 3.305 | |
| | <i>Packaging</i> | - | USD 1.279 | - | - | |
| | <i>Devoluciones</i> | - | USD 39.930 | - | - | |
| | <i>Cuenta vip renova tu vestidor</i> | - | USD 19.965 | - | - | |
| | <i>Nafta</i> | - | USD 904 | - | - | |
| CV Totales | | USD 67.825 | USD 73.950 | - | USD 28.012 | USD 169.788 |
| COSTOS TOTALES | | USD 151.172 | USD 79.200 | USD 2.215 | USD 28.232 | USD 260.818 |

| | | 2021 | | | | |
|-------------------------|---|--------------------|-------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| GASTOS | | ADMINISTRATIVOS | COMERCIALES | SISTEMAS | PRODUCCION | |
| FIJOS | <i>Sueldos</i> | USD 60.090 | - | - | - | |
| | <i>Cargas Sociales</i> | USD 10.215 | - | - | - | |
| | <i>Vacaciones</i> | USD 5.475 | - | - | - | |
| | <i>Aguinaldo</i> | USD 5.007 | - | - | - | |
| | <i>Reclutamiento</i> | - | - | - | - | |
| | <i>Diseños</i> | - | - | - | USD 220 | |
| | <i>Publicidad</i> | - | USD 4.296 | - | - | |
| | <i>Confeccion modelos p/ producción fotográfica</i> | - | USD 652 | - | - | |
| | <i>Produccion fotográfica</i> | - | USD 301 | - | - | |
| | <i>Servicios</i> | USD 1.292 | - | - | - | |
| | <i>TANGO</i> | - | - | USD 1.809 | - | |
| | <i>Hosting</i> | - | - | USD 10 | - | |
| | <i>Otros (Librería, cadetes, cafes, etc)</i> | USD 904 | - | - | - | |
| | <i>Amortizaciones Bienes de uso</i> | - | - | USD 396 | - | |
| <i>Gastos Bancarios</i> | USD 362 | - | - | - | | |
| CF Totales | | USD 83.346 | USD 5.249 | USD 2.215 | USD 220 | USD 91.030 |
| VARIABLES | Otros impuestos | USD 71.058 | - | - | - | |
| | IIIGG | USD 22.232 | - | - | - | |
| | <i>Comisiones Mercado Pago</i> | - | USD 15.636 | - | - | |
| | <i>Materia prima</i> | - | - | - | USD 33.091 | |
| | <i>Confección</i> | - | - | - | USD 4.353 | |
| | <i>Packaging</i> | - | USD 1.685 | - | - | |
| | <i>Devoluciones</i> | - | USD 44.010 | - | - | |
| | <i>Cuenta vip renova tu vestidor</i> | - | USD 28.166 | - | - | |
| | <i>Nafta</i> | - | USD 904 | - | - | |
| CV Totales | | USD 93.290 | USD 90.402 | - | USD 37.444 | USD 221.136 |
| COSTOS TOTALES | | USD 176.636 | USD 95.652 | USD 2.215 | USD 37.664 | USD 312.166 |

| | | 2022 | | | | |
|-------------------------|---|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| GASTOS | | ADMINISTRATIVOS | COMERCIALES | SISTEMAS | PRODUCCIÓN | |
| FIJOS | <i>Sueldos</i> | USD 60.090 | - | - | - | |
| | <i>Cargas Sociales</i> | USD 10.215 | - | - | - | |
| | <i>Vacaciones</i> | USD 5.475 | - | - | - | |
| | <i>Aguinaldo</i> | USD 5.007 | - | - | - | |
| | <i>Reclutamiento</i> | - | - | - | - | |
| | <i>Diseños</i> | - | - | - | USD 220 | |
| | <i>Publicidad</i> | - | USD 4.296 | - | - | |
| | <i>Confeccion modelos p/ producción fotográfica</i> | - | USD 652 | - | - | |
| | <i>Produccion fotográfica</i> | - | USD 301 | - | - | |
| | <i>Servicios</i> | USD 1.292 | - | - | - | |
| | <i>TANGO</i> | - | - | USD 1.809 | - | |
| | <i>Hosting</i> | - | - | USD 10 | - | |
| | <i>Otros (Librería, cadetes, cafes, etc)</i> | USD 904 | - | - | - | |
| | <i>Amortizaciones Bienes de uso</i> | - | - | USD 396 | - | |
| <i>Gastos Bancarios</i> | USD 362 | - | - | - | | |
| CF Totales | | USD 83.346 | USD 5.249 | USD 2.215 | USD 220 | USD 91.030 |
| VARIABLES | Otros impuestos | USD 92.484 | - | - | - | |
| | IIGG | USD 36.812 | - | - | - | |
| | <i>Comisiones Mercado Pago</i> | - | USD 20.221 | - | - | |
| | <i>Materia prima</i> | - | - | - | USD 43.518 | |
| | <i>Confección</i> | - | - | - | USD 5.629 | |
| | <i>Packaging</i> | - | USD 2.179 | - | - | |
| | <i>Devoluciones</i> | - | USD 49.045 | - | - | |
| | <i>Cuenta vip renova tu vestidor</i> | - | USD 31.389 | - | - | |
| | <i>Nafta</i> | - | USD 904 | - | - | |
| CV Totales | | USD 129.295 | USD 103.738 | - | USD 49.147 | USD 282.180 |
| COSTOS TOTALES | | USD 212.641 | USD 108.987 | USD 2.215 | USD 49.367 | USD 373.210 |

| | | 2023 | | | | |
|-------------------------|---|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| GASTOS | | ADMINISTRATIVOS | COMERCIALES | SISTEMAS | PRODUCCIÓN | |
| FIJOS | <i>Sueldos</i> | USD 60.090 | - | - | - | |
| | <i>Cargas Sociales</i> | USD 10.215 | - | - | - | |
| | <i>Vacaciones</i> | USD 5.475 | - | - | - | |
| | <i>Aguinaldo</i> | USD 5.007 | - | - | - | |
| | <i>Reclutamiento</i> | USD 1.696 | - | - | - | |
| | <i>Diseños</i> | - | - | - | USD 220 | |
| | <i>Publicidad</i> | - | USD 4.296 | - | - | |
| | <i>Confeccion modelos p/ producción fotográfica</i> | - | USD 652 | - | - | |
| | <i>Produccion fotográfica</i> | - | USD 301 | - | - | |
| | <i>Servicios</i> | USD 1.292 | - | - | - | |
| | <i>TANGO</i> | - | - | USD 1.809 | - | |
| | <i>Hosting</i> | - | - | USD 10 | - | |
| | <i>Otros (Librería, cadetes, cafes, etc)</i> | USD 904 | - | - | - | |
| | <i>Amortizaciones Bienes de uso</i> | - | - | USD 396 | - | |
| <i>Gastos Bancarios</i> | USD 362 | - | - | - | | |
| CF Totales | | USD 85.042 | USD 5.249 | USD 2.215 | USD 220 | USD 92.726 |
| VARIABLES | Otros impuestos | USD 119.689 | - | - | - | |
| | IIGG | USD 57.300 | - | - | - | |
| | <i>Comisiones Mercado Pago</i> | - | USD 25.848 | - | - | |
| | <i>Materia prima</i> | - | - | - | USD 56.304 | |
| | <i>Confección</i> | - | - | - | USD 7.196 | |
| | <i>Packaging</i> | - | USD 2.786 | - | - | |
| | <i>Devoluciones</i> | - | USD 55.729 | - | - | |
| | <i>Cuenta vip renova tu vestidor</i> | - | USD 22.292 | - | - | |
| | <i>Nafta</i> | - | USD 904 | - | - | |
| CV Totales | | USD 176.989 | USD 107.559 | - | USD 63.499 | USD 348.048 |
| COSTOS TOTALES | | USD 262.031 | USD 112.809 | USD 2.215 | USD 63.719 | USD 440.774 |

Fuente: elaboración propia

Anexo 21: Estimación de la demanda

Escenario A y B:

| Year | USD billion | % Growth a | Población b | Gts per capita (USD) | Online% d | Gts Online pc (USD) | Market Share e | Sales (USD) | Sales (ARS) | Número de prendas | Número de prendas por mes |
|------|-------------|-------------------|--------------------|----------------------|------------------|---------------------|-----------------------|-------------|---------------|-------------------|---------------------------|
| 2017 | 9,97 | 22% | 44.044.811 | 226 | 2,8% | | | | | | |
| 2018 | 11,87 | 19% | 44.494.502 | 267 | 2,9% | | | | | | |
| 2019 | 13,84 | 17% | 44.938.712 | 308 | 3,2% | 10 | 0,03% | 132.315 | \$ 2.454.307 | 2.747 | 229 |
| 2020 | 15,79 | 14% | 45.376.763 | 348 | 3,5% da | 12 | 0,05% | 265.484 | \$ 4.924.454 | 2.879 | 240 |
| 2021 | 17,82 | 13% | 45.808.747 | 389 | 3,9% | 15 | 0,05% | 355.672 | \$ 6.597.365 | 3.856 | 321 |
| 2022 | 19,74 | 11% | 46.234.830 | 427 | 4,2% | 18 | 0,06% | 467.710 | \$ 8.675.546 | 5.071 | 423 |
| 2023 | 21,5 | 9% | 46.654.581 | 461 | 4,7% | 22 | 0,06% | 605.127 | \$ 11.224.507 | 6.561 | 547 |
| 2024 | 23,1 | 7% | 47.067.641 | 491 | 5,1% | 25 | 0,08% | 1.000.861 | \$ 18.564.975 | 9.767 | 814 |
| 2025 | 24,6 | 6% | 47.473.760 | 517 | 5,6% | 29 | 0,09% | 1.221.211 | \$ 22.652.234 | 11.918 | 993 |
| 2026 | 25,8 | 5% | 47.873.268 | 540 | 6,2% | 33 | 0,09% | 1.475.426 | \$ 27.367.668 | 14.399 | 1.200 |
| 2027 | 27,0 | 4% | 48.266.524 | 558 | 6,8% | 38 | 0,10% | 1.767.831 | \$ 32.791.499 | 17.252 | 1.438 |
| 2028 | 27,9 | 4% | 48.653.385 | 574 | 7,5% | 43 | 0,10% | 2.103.498 | \$ 39.017.791 | 20.528 | 1.711 |

| Online% d | Gts Online pc (USD) | Market Share e | Sales (USD) | Sales (ARS) | Número de prendas | Número de prendas por mes |
|------------------|---------------------|-----------------------|-------------|---------------|-------------------|---------------------------|
| 2,8% | | | | | | |
| 2,9% | | | | | | |
| 3,2% | 10 | 0,03% | 132.315 | \$ 2.454.307 | 2.747 | 229 |
| 3,4% db | 12 | 0,05% | 256.356 | \$ 4.755.145 | 2.780 | 232 |
| 3,6% | 14 | 0,05% | 331.636 | \$ 6.151.512 | 3.596 | 300 |
| 3,8% | 16 | 0,06% | 421.108 | \$ 7.811.130 | 4.566 | 380 |
| 4,1% | 19 | 0,06% | 526.101 | \$ 9.758.656 | 5.704 | 475 |
| 4,3% | 21 | 0,08% | 840.238 | \$ 15.585.573 | 8.200 | 683 |
| 4,6% | 24 | 0,09% | 989.976 | \$ 18.363.064 | 9.661 | 805 |
| 4,9% | 26 | 0,09% | 1.154.934 | \$ 21.422.866 | 11.271 | 939 |
| 5,2% | 29 | 0,10% | 1.336.245 | \$ 24.786.017 | 13.041 | 1.087 |
| 5,5% | 31 | 0,10% | 1.535.300 | \$ 28.478.285 | 14.983 | 1.249 |

Escenario C y D:

| USD billion | % Growth aa | Población b | Gts per capita (USD) | Online% d | Gts Online pc (USD) | Market Share e | Sales (USD) | Sales (ARS) | Número de prendas | Número de prendas por mes |
|-------------|--------------------|--------------------|----------------------|------------------|---------------------|-----------------------|-------------|---------------|-------------------|---------------------------|
| 9,97 | 22% | 44.044.811 | 226 | 2,8% | | | | | | |
| 11,87 | 19% | 44.494.502 | 267 | 2,9% | | | | | | |
| 13,84 | 17% | 44.938.712 | 308 | 3,2% | 10 | 0,03% | 132.315 | \$ 2.454.307 | 2.747 | 229 |
| 15,79 | 14% | 45.376.763 | 348 | 3,5% da | 12 | 0,05% | 265.484 | \$ 4.924.454 | 2.879 | 240 |
| 17,82 | 13% | 45.808.747 | 389 | 3,9% | 15 | 0,05% | 355.672 | \$ 6.597.365 | 3.856 | 321 |
| 19,74 | 11% | 46.234.830 | 427 | 4,2% | 18 | 0,06% | 467.710 | \$ 8.675.546 | 5.071 | 423 |
| 21,7 | 10% | 46.654.581 | 465 | 4,7% | 22 | 0,06% | 610.428 | \$ 11.322.829 | 6.619 | 552 |
| 23,7 | 9% | 47.067.641 | 503 | 5,1% | 26 | 0,08% | 1.025.350 | \$ 19.019.212 | 10.006 | 834 |
| 25,7 | 8% | 47.473.760 | 541 | 5,6% | 31 | 0,09% | 1.277.029 | \$ 23.687.610 | 12.463 | 1.039 |
| 27,7 | 8% | 47.873.268 | 578 | 6,2% | 36 | 0,09% | 1.580.683 | \$ 29.320.089 | 15.426 | 1.286 |
| 29,7 | 7% | 48.266.524 | 614 | 6,8% | 42 | 0,10% | 1.945.370 | \$ 36.084.667 | 18.985 | 1.582 |
| 31,6 | 7% | 48.653.385 | 650 | 7,5% | 49 | 0,10% | 2.381.538 | \$ 44.175.141 | 23.242 | 1.937 |

| Online% d | Gts Online pc (USD) | Market Share e | Sales (USD) | Sales (ARS) | Número de prendas | Número de prendas por mes |
|------------------|---------------------|-----------------------|-------------|---------------|-------------------|---------------------------|
| 2,8% | | | | | | |
| 2,9% | | | | | | |
| 3,2% | 10 | 0,03% | 132.315 | \$ 2.454.307 | 2.747 | 229 |
| 3,4% db | 12 | 0,05% | 256.356 | \$ 4.755.145 | 2.780 | 232 |
| 3,6% | 14 | 0,05% | 331.636 | \$ 6.151.512 | 3.596 | 300 |
| 3,8% | 16 | 0,06% | 421.108 | \$ 7.811.130 | 4.566 | 380 |
| 4,1% | 19 | 0,06% | 530.710 | \$ 9.844.137 | 5.754 | 480 |
| 4,3% | 22 | 0,08% | 860.796 | \$ 15.966.912 | 8.401 | 700 |
| 4,6% | 25 | 0,09% | 1.035.225 | \$ 19.202.393 | 10.103 | 842 |
| 4,9% | 28 | 0,09% | 1.237.327 | \$ 22.951.183 | 12.075 | 1.006 |
| 5,2% | 32 | 0,10% | 1.470.441 | \$ 27.275.215 | 14.350 | 1.196 |
| 5,5% | 36 | 0,10% | 1.738.235 | \$ 32.242.529 | 16.964 | 1.414 |

Fuente: elaboración propia

Para estimar la demanda se planteó distintos escenarios posibles y luego se realizó un promedio de los resultados obtenidos. El cálculo se realizó con base en datos del INDEC, los reportes de Marketline industry reps (2017 y 2018), el reporte de Statista sobre E-commerce en América Latina, los reportes de CACE (2017 y 2018), el censo de Estados Unidos (*United States Census Bureau*) y las siguientes suposiciones.

Para estimar el valor de la industria partimos de la estimación hasta el año 2022, presente en el reporte de Marketline y luego analizamos el posible crecimiento. Consideramos que el valor de la industria aumenta por la suba de los precios, por la inflación y por el aumento de la demanda del producto. Mientras que la economía crezca el valor de la industria continuará incrementándose pero en pequeña medida.

- a. En un escenario (A y B), consideramos como crecimiento estable promedio aquel de la industria de indumentaria de Estados Unidos que en promedio fue de un 4%. Otro factor a tener en cuenta, fue la propensión marginal a consumir de los habitantes. En el caso de Argentina, partimos de la idea de un país con pobreza. En consecuencia, en un principio, al ir disminuyendo la pobreza y aumentar la renta el consumo aumenta en una medida similar a la renta, pero al ir estabilizándose el país dicho consumo aumenta en una proporción mucho menor.

Realizando una estimación de la demanda conservadora consideramos que para 2027, el crecimiento de la industria será de un 4%. Para llegar a dicho valor consideramos que el porcentaje de crecimiento debía disminuir en un 17% por año. Dicha estimación es congruente con lo explicado acerca de la propensión marginal a consumir, es decir, el crecimiento de la demanda de indumentaria es cada vez menor al ir disminuyendo la pobreza.

- aa. En otro escenario (C y D), para analizar el crecimiento, comparamos la industria de Argentina con la de Méjico. Consideramos que sus crecimientos son comparables ya que se trata de dos países de América

Latina. Asimismo, a pesar de que la población mejicana es mayor, también su nivel de pobreza es mayor (Méj: 43,6% vs Arg: 25,7%). En consecuencia, tiene sentido que las industrias podrían evolucionar de formas similares. En este sentido, tomamos como porcentaje de disminución del crecimiento el promedio de disminución estimada del crecimiento de la industria de Méjico entre 2020 y 2022 (-7,93%).

- b. En segundo lugar, evaluamos el gasto per cápita según la proyección de población estimada Argentina por el INDEC con base en el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

- d. En tercer lugar, para estimar el porcentaje de ventas online en la industria de la indumentaria estimamos en primer lugar dicho número para 2017. Para ello se partió del tamaño de la industria según Marketline y las ventas de e-commerce en el rubro indumentaria según la CACE. Dicho valor es coherente ya que coincide con la estimación del reporte de Marketline de febrero 2018 y similar al 2,7% del reporte de Satista sobre América Latina. Tomamos las estimaciones de este último reporte para los años 2018 y 2019. Para los años siguientes, se buscó estimar el crecimiento del porcentaje de ventas online, consideramos que es un mercado en desarrollo y por lo tanto se encuentra en crecimiento. Aquí nuevamente planteamos dos escenarios posibles

- da. En un caso, para determinar una tasa de crecimiento analizamos las ventas en este sector en E.E.U.U y calculamos la tasa de crecimiento promedio (9,92%). También, analizamos la tasa de crecimiento de dicho factor en Argentina 2015-2016 (12,31%) y 2016-2017 (34,95%). Consideramos que probablemente el crecimiento en argentina sea fuerte en los primeros años y luego se estanque por las limitaciones estructurales que encontramos en el país.

De todos modos, entendemos que es razonable tomar el crecimiento promedio de E.E.U.U como un estimador aproximado. A pesar de ser países muy diferentes, dicho estimador es útil porque se trata de un

promedio de los primeros 12 años. En nuestra opinión probablemente, Argentina pueda alcanzar un crecimiento similar en sus inicios del e-commerce y luego se enfrente con las limitaciones estructurales mencionadas.

- db. Otra forma de estimar el crecimiento del porcentaje de ventas online fue tomando como base el crecimiento del e-commerce en Brasil. Se optó tomarlo como base al identificar que su porcentaje de ventas online era mayor que el de Argentina y por lo tanto podría ser un modelo de cómo evolucione la temática en nuestro país. Podríamos decir que está "un paso adelante" en esta cuestión.
- e. Para estimar el market share, en base al segmento de mercado definido analizamos de qué porcentaje de la población se trataba. Como resultado obtuvimos que se trataba de aproximadamente el 0,60% de la población Argentina.

En un primer año comenzaremos ofreciendo solo remeras y consideramos que sería lógico alcanzar el 5% de nuestro segmento target.

Para el segundo año consideramos razonable alcanzar un 8% de nuestro segmento target. Dicho crecimiento será posible al introducir un nuevo artículo, además, tendremos clientela leal y probablemente nos recomienden. Ya para este momento creemos que se reducirá consistentemente las inseguridades que provenían de comprar y probar algo nuevo, ya que la marca no será más nueva y tendrá aval de los actuales clientes.

A partir del tercer año en adelante, consideramos un crecimiento constante hasta alcanzar un 10% de nuestro segmento target en el año 5.

En el sexto año nuevamente se dará un salto porque introduciremos nuevos productos y la opción de pick up, logrando así alcanzar un 14% de nuestro segmento target.

Finalmente estimamos para el año 10 alcanzar un 17% del segmento target.

- f. Para calcular la cantidad de prendas consideramos para un primer año el precio promedio de una remera en el mercado con el 100% de margen en base a una investigación de mercado, como el primer año decidimos tomar un margen del 70% ajustamos dicho valor. Para el segundo año tomamos el valor promedio de mercado de una remera y un abrigo. Por último, a partir del sexto año tomamos el valor promedio de todo el conjunto de prendas.

Anexo 22: Estimación del segmento de mercado

| | Población | Porcentaje sobre población total |
|--|--------------|----------------------------------|
| Población Total Argentina 2018 e) | 44.494.502 | 100,00% |
| Mujeres | 22.670.130 | 50,95% |
| Mujeres con acceso a internet | a 18.136.104 | 40,76% |
| Mujeres con acceso a internet que compraron online en los últimos 6 meses | b 12.151.190 | 27,31% |
| Mujeres con acceso a internet que compraron online en los últimos 6 meses con tendencia de compra regular y ocasional | e 9.599.440 | 21,57% |
| Mujeres de clase media alta con acceso a internet que compraron online en los últimos 6 meses con tendencia de compra regular y ocasional | f 1.631.905 | 3,67% |
| Mujeres millennials de clase media alta con acceso a internet que compraron online en los últimos 6 meses con tendencia de compra regular y ocasional | g 531.727 | 1,20% |
| Mujeres millennials de clase media alta con acceso a internet que compraron online en los últimos 6 meses con tendencia de compra regular y ocasional, que buscan la originalidad y ponerle su estilo a lo que llevan puesto | h 265.863 | 0,60% |

Fuente de elaboración propia, basado en la siguiente información:

- a. "80% de la población Argentina es usuaria de internet." FUENTE: Estudio de Comercio Electrónico 2016. (Diciembre 2016)
- d. "5 de cada 10 conectados compró online en los últimos 6 meses." FUENTE: Estudio de Comercio Electrónico 2017. (Marzo 2018).
- e. "El 79% de los compradores hacen compras regulares u ocasionales." FUENTE: Estudio de Comercio Electrónico 2016. (Diciembre 2016).
- f. La clase media alta representa un 17% de la población. FUENTE: Piñeiro Michel, Guadalupe (18 de enero de 2012). iProfesional.

g. Un 33% de la población Argentina son millenials, según datos del INDEC.

h. Este último punto es subjetivo, ya que se trata del comportamiento de las mujeres. Nuestra opinión, es que dentro del segmento objetivo del que partimos una gran cantidad buscan distinguirse dado por su edad y sus rasgos socio-económicos. En consecuencia, estimamos que un 50% de ellas tienen como objetivo dar una buena imagen con su vestimenta.

Anexo 23: Flujos de fondos adicionales

| Flujo de fondos negativo del proyecto en dólares | | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Año 0 | Año 1 (2019) | Año 2 (2020) | Año 3 (2021) | Año 4 (2022) | Año 5 (2023) |
| Ventas | | | | | | |
| My Style | USD 0 | USD 66.158 | USD 66.158 | USD 66.158 | USD 66.158 | USD 66.158 |
| Renova tu vestidor | USD 0 | USD 24.248 | USD 32.307 | USD 21.629 | USD 18.639 | USD 16.568 |
| Costos | | | | | | |
| Costos fijos | | USD 87.286 | USD 90.635 | USD 90.635 | USD 90.635 | USD 92.330 |
| Costos variables | | USD 70.644 | USD 74.313 | USD 69.128 | USD 68.730 | USD 58.878 |
| Otros egresos | USD 37.788 | | | | | |
| Amortizaciones | USD 0 | USD 396 | USD 396 | USD 396 | USD 396 | USD 396 |
| Resultado por venta de activos | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 |
| EBIT | USD -37.788 | USD -67.921 | USD -66.878 | USD -72.372 | USD -74.964 | USD -68.878 |
| Impuesto a las ganancias | USD 0 | USD -20.376 | USD -16.720 | USD -18.093 | USD -18.741 | USD -17.220 |
| Resultado después de impuestos | USD -37.788 | USD -67.921 | USD -66.878 | USD -72.372 | USD -74.964 | USD -68.878 |
| Inversion en activos no corrientes (CAPEX) | USD 3.957 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 |
| Inversión inicial | USD -41.745 | | | | | |
| Flujo de fondos | USD -41.745 | USD -67.525 | USD -66.483 | USD -71.976 | USD -74.568 | USD -68.483 |

Flujo de fondos positivo del proyecto en dólares

| | Año 0 | Año 1 (2019) | Año 2 (2020) | Año 3 (2021) | Año 4 (2022) | Año 5 (2023) |
|--|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ventas | | | | | | |
| My Style | USD 0 | USD 152.162 | USD 300.058 | USD 395.202 | USD 511.070 | USD 653.305 |
| Renova tu vestidor | USD 0 | USD 22.308 | USD 30.613 | USD 26.993 | USD 30.081 | USD 34.181 |
| Costos | | | | | | |
| Costos fijos | | USD 87.286 | USD 90.635 | USD 90.635 | USD 90.635 | USD 92.330 |
| Costos variables | | USD 105.071 | USD 161.900 | USD 194.075 | USD 268.555 | USD 297.553 |
| Otros egresos | USD 37.788 | | | | | |
| Amortizaciones | USD 0 | USD 396 | USD 396 | USD 396 | USD 396 | USD 396 |
| Resultado por venta de activos | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 |
| EBIT | USD -37.788 | USD -18.283 | USD 77.741 | USD 137.090 | USD 181.566 | USD 297.207 |
| Impuesto a las ganancias | USD 0 | USD -5.485 | USD 19.435 | USD 34.272 | USD 45.391 | USD 74.302 |
| Resultado después de impuestos | USD -37.788 | USD -18.283 | USD 58.306 | USD 102.817 | USD 136.174 | USD 222.905 |
| Inversion en activos no corrientes (CAPEX) | USD 3.957 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 | USD 0 |
| Inversión inicial | USD -41.745 | | | | | |
| Flujo de fondos | USD -41.745 | USD -17.887 | USD 58.701 | USD 103.213 | USD 136.570 | USD 223.301 |