



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

***Plan de Negocios: HANDS***

**Autor: Juan Pablo Iturralde**

**DNI: 28640879**

**Director de Tesis: Marcelo B. Barrios**

**Buenos Aires, 11 de Mayo de 2018**



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Magister en Dirección de Empresas**

***Plan de Negocios: HANDS***



**Autor: Juan Pablo Iturralde**

**DNI: 28640879**

**Director de Trabajo Final de Graduación: Dr. Marcelo B. Barrios**

**Buenos Aires, 11 de mayo de 2018**

## Resumen

Hands, es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de alta calidad en materiales y confección, combinando una mayoría de elementos básicos y clásicos con algunos de tendencia.

La industria de Retail en modalidad Online carece de Marcas nacidas 100% digitalmente. Son portales de marcas ya existentes en busca de potenciar sus canales de comercialización. Por lo tanto, si bien poseen un sitio e-commerce sus estructuras de concepción del negocio siguen siendo analógicas.

Argentina carece de marcas que ofrecen productos de alta calidad a precios competitivos, hay polos de productos ilegales y propensión de las clases media y superior de comprar ropa en el exterior.

Hands busca posicionamiento en un lugar donde el cliente valore a una compañía que es capaz de ofrecer un producto excelente, comparable a cualquiera de las mejores marcas del mundo.

Como busca satisfacer un determinado segmento de consumidores localizado dentro de otro mayor, la estrategia utilizada es enfoque en costos, para lograr una ventaja competitiva que consiste en poder ofrecer la más alta calidad del mercado a un precio ultra competitivo.

Debido a las grandes estructuras afrontadas por la competencia se presenta una gran oportunidad para competir con foco en costos.

La producción se lleva a cabo bajo licencias e incluye tanto las empresas textiles locales, así como algunos situados en los vecinos países miembros del Mercosur.

El target de clientes son hombres que valoran una compra cómoda y rápida de productos de alta calidad al mejor precio posible. Para ellos, Hands se convierte en una la marca que mejor satisface sus necesidades diarias de vestimenta.

Su principal canal de ventas es a través de su portal de comercio electrónico, así como también una “tienda virtual” en el portal de Mercado libre.

Para mayor comodidad, en nuestras oficinas dentro del sector de planta baja, desarrollaremos una sala de exposición que funciona como un punto de experiencia y Pick-up. Cabe destacar que no habrá vendedoras ni sistema de facturación, la única modalidad de compra será online.

El objetivo principal de Hands con sus clientes será respetar el compromiso de calidad y diseño en relación al precio del producto.

La proyección económico-financiera con un horizonte de planeación de cinco años produce una TIR (tasa interna de retorno) de 55% y un VAN (valor actual neto) de \$ 4.468.824 o U\$S 223.441.



Universidad de  
San Andrés

## ÍNDICE

Objetivo General .....	5
Oportunidad de Negocio.....	6
Misión, Visión y Valores .....	9
Propuesta de Valor.....	10
Herramientas y conceptos de management utilizadas en el trabajo .....	11
Entorno Macro.....	18
Industria.....	22
Investigación de datos claves.....	31
Análisis Estratégico .....	41
Plan de Recursos Humanos.....	44
Plan de Operaciones.....	50
Plan de Ejecución y Plazos .....	52
Plan de Financiero .....	53
Conclusiones.....	56
Anexo I - Cuadro de Resultados .....	57
Anexo II - Costos en U\$, Precio Público .....	58
Anexo III - IVA; IIBB, CTO, Comisiones .....	59
Anexo IV - Inversión Inicial, Salarios, Supuestos .....	60
Anexo V - Ventas .....	61
Anexo VI - Costos .....	62
Anexo VII - Posición de IVA, CAPEX, Amortizaciones .....	66
Bibliografía .....	67

# 1. OBJETIVO GENERAL

El presente trabajo propone elaborar un plan de negocios que analizará la viabilidad y sustentabilidad del proyecto Hands en los planos estratégicos, operativos y económico-financieros para los próximos 5 años.

El objetivo del trabajo consiste en utilizar los conocimientos adquiridos a lo largo del MBA en orden de poder analizar la viabilidad del proyecto, conocer cuáles pueden ser aquellos factores que determinen el suceso o fracaso del mismo.

En orden de completar el objetivo General se deberán evaluar los siguientes objetivos particulares:

- ✓ Análisis del entorno económico-social, industria en la cual Hands compete.
- ✓ Análisis de la estrategia corporativa, de operaciones, comercial y financiera.
- ✓ Verificar la sustentabilidad del proyecto mediante el análisis de Riesgo y consecuente plan de mitigación de los mismos.

Universidad de  
**San Andrés**

# 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

## *Descripción de la oportunidad*

El mercado argentino de indumentaria atraviesa una crisis estructural, basada en múltiples factores, pero algunos de ellos fácilmente observables. Las grandes marcas de indumentaria argentina enfrentan un serio inconveniente de falta de competitividad. Los precios de los productos en dólares son los más altos de América Latina y de los más altos del mundo.

Es habitual encontrar Turistas Argentinos recorriendo Shoppings de países limítrofes, así como de otras latitudes procurándose renovar el stock de vestimenta para “aprovechar” el spread entre los precios de esos mercados y el argentino.

La presión impositiva supera levemente el 34%, este valor es muy parecido a los 34,4% de promedio que ostentan los países miembros de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) <sup>1</sup>sin embargo lejos está nuestro país de ofrecer la misma gama y calidad de servicios e infraestructura a sus habitantes como lo hacen esos países. Esta incongruencia produce que parte de los ingresos sean volcados a subsanar la mala calidad de servicios públicos y no sean volcados al consumo.

Los altos impuestos se hacen presente a lo largo de todas las cadenas de valor productivas, encareciendo los costos y por lo tanto el valor final del producto.

Luego pasamos a los costos laborales, salarios altos en dólares con costos de contingencia laboral aún mayores condimentados con una litigiosidad <sup>2</sup>sin precedente en la región, hacen muy dificultoso a las pymes conseguir retener talento y depurar sus equipos para lograr eficiencia, eficacia y performance.

---

<sup>1</sup> [https://elpais.com/economia/2016/01/15/actualidad/1452885364\\_160859.html](https://elpais.com/economia/2016/01/15/actualidad/1452885364_160859.html)

<sup>2</sup> <http://www.eleconomista.com.ar/2017-11-impacto-la-litigiosidad-laboral-la-competitividad-industrial/>

Algunos de los costos que enfrentan las compañías de indumentaria en sus puntos de venta incluyen<sup>3</sup>:

- ✓ Personal de venta y facturación.
- ✓ Alquileres
- ✓ Impuestos
- ✓ Servicios
- ✓ Instalaciones
- ✓ Depósitos
- ✓ Gastos de campaña

Hands se presenta ante dicho escenario como una Marca 100% online, con un esquema de ventas dual basado a través de un call-center y e-commerce, con posibilidad de realizar pick-up en caso que el cliente lo prefiera.

La necesidad que la Marca busca satisfacer es el poder acceder a un producto líder en calidad a precios inferiores a los ofrecidos en el mercado. Esta relación precio-calidad es conseguida a través de una estrategia de foco en costos que busca satisfacer a un segmento objetivo de la población. Para conseguir penetrar y ganar market share dentro del segmento debemos apoyar la estrategia realizando distintos *trade-off*'s que apunten los bajos costos de estructura y permitan mantener la ventaja competitiva de precios en relación con calidad.

La composición del mix de producto utilizado será clásico con una incidencia de un 80% de artículos básicos y un 30% de modelos *trendy*,<sup>4</sup> pero previamente consolidados en otros mercados.

El estilo de diseño será elegante sport, con el cuidado necesario para que sea vestimenta destinada al profesional ejecutivo en su jornada diaria sin perder el estilo y elegancia.

---

<sup>3</sup> <https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/plan-de-empresa-tienda-comercio/>

<sup>4</sup> De tendencia



En orden de alcanzar la mejor relación de precio – calidad del mercado Hands deberá realizar determinados *trade-off*'s<sup>5</sup>, como ser: prescindir de las viejas estructuras del *retail* que aún conservan la mayoría de la demanda y enfocarse exclusivamente en los valores del consumidor online de indumentaria.

Para lograr esto deberá tener un aceitado calce de actividades que permitan poder coordinar todas las actividades que el comercio de indumentaria y sus clientes esperan.

Desde mi punto de vista la crisis del sector<sup>6</sup> es una oportunidad para romper con las viejas estructuras y costumbres y tomar el desafío de optar por algo que no pretende ser una opción de multicanalidad clásica, sino que, desde sus orígenes, busca ser totalmente digital.

### **Modelo Canvas**

A través del modelo Canvas se puede observar en forma holística los elementos que son clave para generar y capturar valor en la compañía.

<b>Aliados Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Market place</li> <li>• Influencers</li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobro</li> <li>• Despacho</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente calidad</li> <li>• Mejor relación precio calidad</li> <li>• Delivery gratuito</li> <li>• Posibilidad de cambio</li> </ul>	<b>Relación con el Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco en experiencia de compra</li> </ul>	<b>Segmentos de Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abc1 y C2</li> <li>• Valoración de la calidad y el diseño</li> <li>• Dispuestos a realizar una compra que guarde la mejor relación costo y calidad</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Producto de alta calidad</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Web-site</li> <li>• Mercado Libre</li> <li>• Show-room</li> </ul>	
<b>Estructura de Costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadería</li> <li>• Personal</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Impuestos</li> <li>• Costos operativos</li> </ul>		<b>Estructura de Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas en web propia</li> <li>• Venta en tienda propia dentro de ML</li> </ul>		

<sup>5</sup> Renunciar, sacrificar determinado factor a favor de otro.

<sup>6</sup> <https://www.infobae.com/economia/2018/03/11/una-grave-crisis-afecta-al-sector-que-da-mas-empleo-en-argentina/>

## 2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

### ***Visión***

Ser el portal de indumentaria *e-commerce* líder de Latinoamérica. Que nuestras colecciones inspiren a nuestros clientes.

### ***Misión***

Brindar una experiencia de compra única ofreciendo productos de excelente calidad.

### ***Valores***

En Hands, nuestro norte son nuestros clientes. Debemos colocarnos en el lugar del consumidor y buscar el perfeccionamiento. La confianza, calidez y calidad son los pilares de nuestra relación con el prójimo.



### 3. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta en orden de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y validar los drivers del negocio deberá asegurar:

- ✓ Calidad igual o superior a las marcas líderes.
- ✓ Precio en rangos promedio entre un 25% a 40% inferior a las 10 primeras marcas del segmento.
- ✓ Diseños consolidados con predominancia de básicos, pero contemplando un porcentaje de tendencias.
- ✓ Posibilidad de Cambio de producto, o cancelación de compra.
- ✓ Envío gratuito (AMBA).
- ✓ Seguimiento personalizado.
- ✓ Asesoramiento en línea.



Universidad de  
**San Andrés**

## 4. HERRAMIENTAS UTILIZADAS

### Conceptos Claves

#### *Análisis Canvas*

Alexander Osterwalder (2010). El autor, creador del Modelo Canvas, describe los fundamentos de como una organización crea, desarrolla y captura valor. La metodología consiste en completar los nueve módulos planteados por el autor, todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos:

**Segmentos de clientes:** El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc.

**Propuestas de valor:** El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

**Canales:** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información la ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

**Relación con el cliente:** se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

**Fuentes de ingresos:** Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

**Recursos clave:** utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

**Actividades clave:** En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

**Asociaciones claves:** Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione.

**Estructura de costos:** Se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad.

Tal como se menciona en el modelo Canvas de Osterwalder, es fundamental la relación con el cliente.

### **Marketing Mix:**

Jerome McCarthy<sup>7</sup>, profesor de Marketing en la *Michigan State University*, condensó estas variables en solamente 4, las cuales se conocen actualmente como las 4 P del Marketing o Marketing Mix; Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Kotler (2008) retoma el trabajo de McCarthy y define Producto, Precio Plaza y Promoción como:

**Producto:** definido como todo lo tangible (bienes muebles u objetos) e intangible (servicios) que se ofrece en el mercado para satisfacer necesidades

---

<sup>7</sup> Edmund Jerome McCarthy (February 20, 1928 – December 3, 2015) 1960 Libro, Basic Marketing: A Managerial Approach.

o deseos. El producto es un paquete de características y beneficios que el cliente recibe al adquirir el producto. Este producto o servicio debe tener características bien establecidas como son colores, tamaño, duración del producto o servicio, etc. El producto tiene un ciclo de vida al igual que cualquier ser vivo, pero en este caso particular esto depende del consumidor y de la competencia. Este ciclo de vida cumple por 4 fases, que son lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.

**Precio:** Para elaborar el precio se debe determinar el costo total que el producto representa para el cliente, incluida: la distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. Definir el precio de los productos, permite realizar las estrategias adecuadas, ya que con ello también se logra definir a que públicos del mercado se dirige. Se debe tomar en cuenta que el precio también reflejará el valor que tiene el producto para el consumidor.

**Plaza o Distribución:** Este ítem analiza de cómo llega el producto hasta el cliente. Se debe definir dónde se comercializará el producto o el servicio que se está ofreciendo. En el caso de un producto definir si será distribuido al por mayor o al por menor. La distribución es también importante, porque determina las condiciones en las que llegará el producto a manos del cliente.

**Promoción:** Comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa, producto y sus ofertas son los pilares básicos de la promoción. A tal fin se utilizan diferentes herramientas como: la publicidad, la promoción de ventas, fuerza de ventas, relaciones públicas y comunicación interactiva.

### **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

La teoría de las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis complejo de la competencia empresarial en un mercado (PORTER, 1985). Según el modelo, las empresas deben evaluar las oportunidades y amenazas que plantean los actuales competidores, los potenciales competidores, la disponibilidad de productos sustitutivos en el mercado, y el poder de negociación de sus clientes y proveedores. La variable dependiente, es la intensidad de la rivalidad entre las empresas. Las variables independientes, es decir las fuerzas que explican la rivalidad, se reducen a cuatro:

**Amenaza de nuevos competidores:** se refiere a las barreras de entrada, es decir el grado de dificultad con que una nueva empresa puede entrar al

mercado: políticas gubernamentales de un mercado específico, concesión de monopolios, patentes y licencias requeridas para entrar en determinada línea de negocio, etc.

**El poder de negociación de los proveedores:** se basa en las relaciones existentes con los proveedores de materias primas y mano de obra. Se debe analizar cuál sería el escenario en caso de que aumenten los precios de sus bienes o se nieguen a suministrarnos. También determinar los costos asociados al hacer un cambio de proveedor.

Si los proveedores son capaces de imponer precios altos, necesariamente ese aumento tendrá que arrastrarse al precio de venta al público, lo que puede llevar al fracaso del proyecto.

Como las compras a realizar no serán de mucho volumen, el poder de negociación de los proveedores es alto. Se tendrá que evaluar cuál será la mejor política de compra para reducir estos costos.

**El poder de negociación de los compradores:** Analiza los clientes y evalúa las reacciones a los cambios de precios o/y calidad, y predecir los efectos potenciales en caso de ajustar el precio de su producto. Si los clientes tienen un alto poder de negociación, representa una gran amenaza, debido a que la empresa tendrá que ceder frente a las presiones de éstos, reduciendo los márgenes del negocio. Los clientes podrán tener mayor poder de negociación en base al volumen de compra que realicen, es decir si un cliente compra el producto en grandes cantidades puede solicitar algún descuento castigando las utilidades.

Otro factor a tener en cuenta es la posibilidad de que los clientes decidan producir ellos mismos el producto, dejando de ser así clientes.

**La amenaza de sustitutos:** evalúa la propensión a encontrar sustitutos para el producto en cuestión. Implica entender las ventajas y desventajas asociadas a quedarse con el producto o encontrar un sustituto de él.

### **Matriz FODA**

Otro instrumento análisis es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción (Thompson, 1998). Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de

la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc. Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo esta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinámica de la empresa.

**Debilidades:** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

**Fortalezas:** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

**Amenazas:** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

**Oportunidades:** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

## **Estudio Financiero**

Finalmente, el estudio financiero tiene como finalidad aportar una estrategia para que el proyecto pueda valerse de los recursos necesarios para la implementación del mismo, contando con liquidez y solvencia, para posteriormente desarrollar las operaciones productivas y comerciales sin interrupciones.

Según Lopez Dumrauf (Dumrauf, 2013) las finanzas representan aquella rama de la ciencia económica que se ocupa de todo lo concerniente al valor. El objetivo de las finanzas es maximizar la riqueza de los accionistas. Para poder maximizar la riqueza de los accionistas, se debe realizar un análisis financiero detallado, teniendo en cuenta cual es la estructura de capital óptima a fin de



minimizar los riesgos. Cuando se analiza un proyecto de inversión se debe estar seguros que el dinero aportado por los inversores, genere los flujos de fondos necesarios que ellos reclaman a modo de recompensa por haber inmovilizado su capital a riesgo.

Según el Profesor Daniel Gonzalez (2013, pág. 1)” No son las ganancias, sino la caja lo que determina la viabilidad financiera de un negocio (...) La generación de estos flujos de fondos incrementales está asociada a eventos futuros sobre los que no se pueden tener pleno nivel de certeza. Es por ello que invertir dinero siempre implica asumir riesgo”.

Un proyecto de inversión solo valdrá la pena, si sus flujos de fondos incrementales crean valor para sus inversores, es decir cuando los retornos esperados exceden el rendimiento exigido por el inversor (D. González, 2013).

El valor presente neto (VPN) es la diferencia entre el valor de un proyecto y sus costos Allen (2010). Lo mejor para los accionistas es que las empresas inviertan en proyectos con VPN positivo y rechacen los que tengan VPN negativo.

VPN es una herramienta central en el descuento de flujo de cajas, y es un método estándar para la consideración del valor temporal del dinero a la hora de evaluar elegir entre los diferentes proyectos de inversión disponibles para una empresa a largo plazo. El VPN de una secuencia de flujos de efectivo toma como datos los flujos de efectivo y una tasa de descuento o curva de los precios.

<sup>8</sup> Fórmula:

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= - \text{Inversión inicial} + \sum_{n=1}^T \frac{\text{FN}_n}{(1+r)^n} \\ &= - \text{Inversión inicial} + \frac{\text{FN}_1}{(1+r)^1} + \frac{\text{FN}_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{\text{FN}_n}{(1+r)^n} \end{aligned}$$

...donde,  
 FN = Flujo neto de cada periodo  
 r = Tasa de descuento  
 n = Número de periodo

La tasa interna de rendimiento (TIR) se define como la tasa de descuento a la cual un proyecto tendría un VPN de cero. Solo crean valor los proyectos en que

<sup>8</sup> <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>

podemos observar que el VPN es mayor que cero, y por lo tanto la TIR (retorno esperado) es mayor que el rendimiento exigido (Allen, 2010).

Es imprescindible considerar estos dos conceptos de manera paralela, dado que un VPN mayor no necesariamente significa una TIR mayor. Eso depende de los tiempos en que se perciban los flujos. Puede darse el caso de que el criterio de aceptación del VPN sea positivo y el de la TIR sea negativo, por lo que además de hacer un análisis cualitativo de los motivos, es necesario considerar otras alternativas de evaluación.



Universidad de  
**San Andrés**

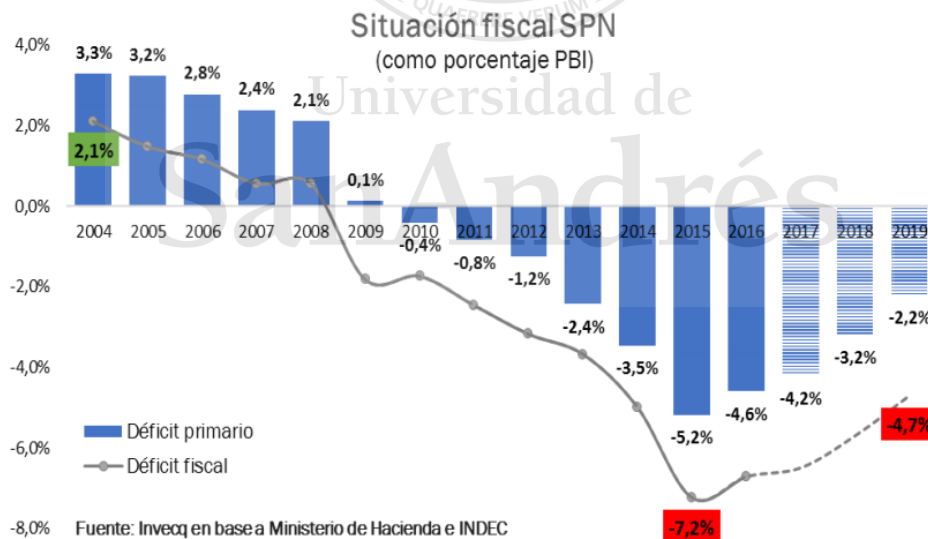
## 5. ENTORNO MACRO

### Desafíos actuales

El entorno macroeconómico del País es difícil, son pocas las oportunidades igualmente en las que se puede hablar de un entorno fácil. Las situaciones que tenemos que prestar especial atención son las siguientes:

- ✓ Déficit Fiscal
- ✓ Inflación
- ✓ Crecimiento
- ✓ Inversión

El país tiene un déficit primario (sin computo de los intereses de la deuda) a 2018 de 3,2% del PBI. La necesidad de cerrar la brecha entre recaudación y gasto público es importante pero dado el nivel de pobreza y desempleo no hay margen para subir impuestos, más bien hay que tratar de eliminar algunos y rever la ley laboral para bajar costos y atraer inversiones. El camino elegido para realizar este esfuerzo es el gradualismo.

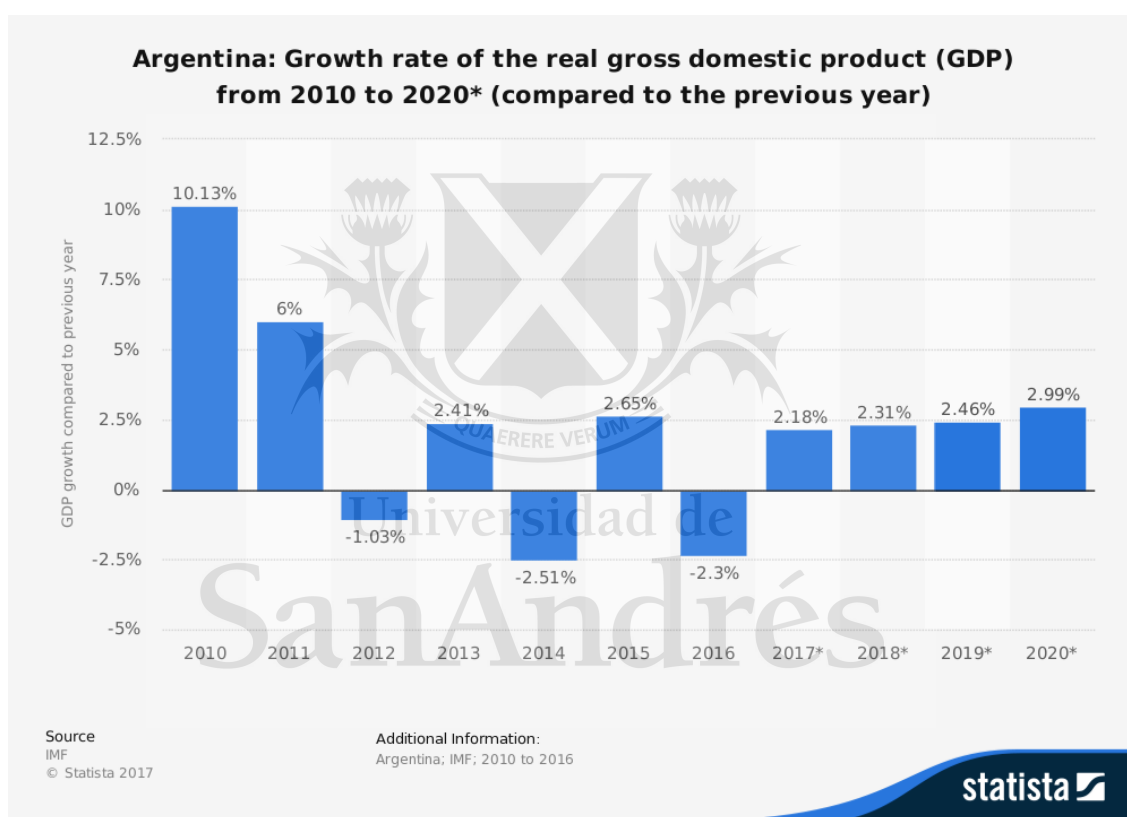


Fuente: Inveq, con base en M. Hacienda e indec 2017

Según datos vertidos por la última conferencia de prensa del equipo económico el plan gradual del gobierno contempla 4 factores<sup>9</sup>:

<sup>9</sup> Fuente: <http://www.perfil.com/noticias/economia/expectativa-por-el-anuncio-de-todo-el-equipo-economico-del-gobierno.phtml>

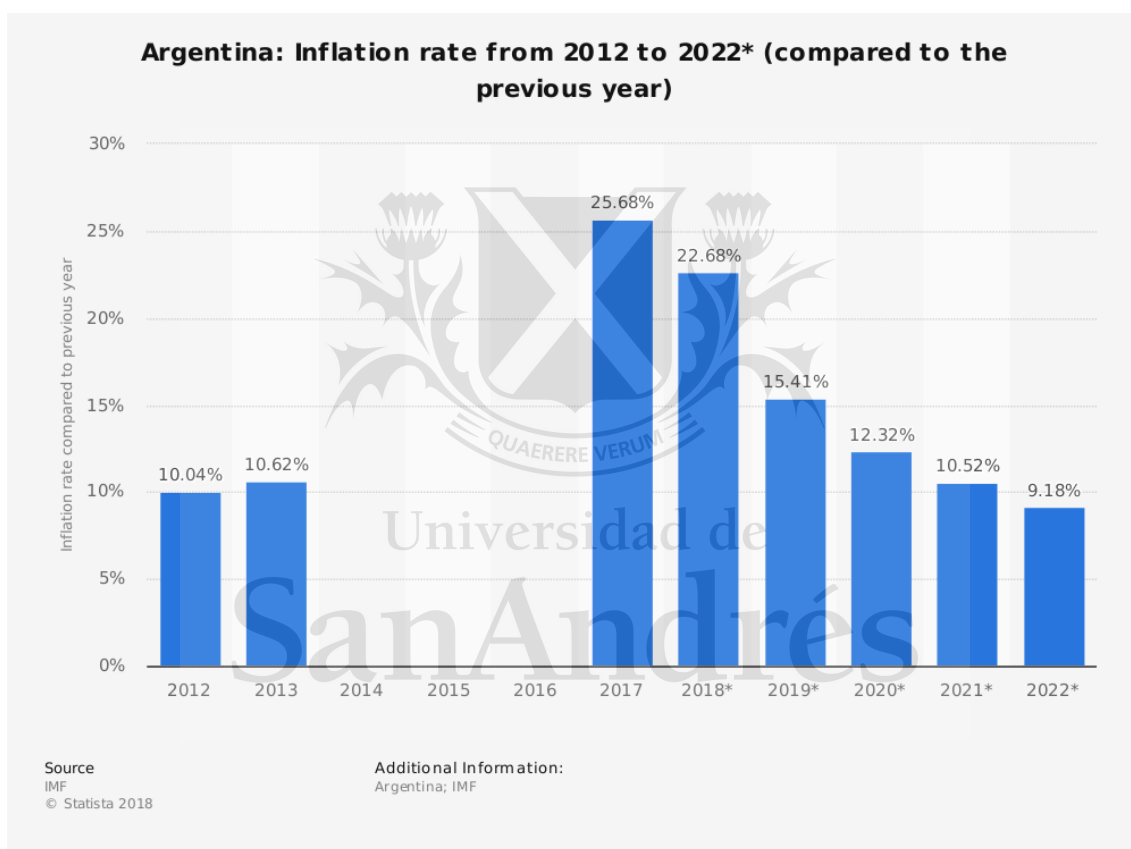
- ✓ Normalizar las tarifas para eliminar subsidios. (Bajar el Déficit)
- ✓ Eliminar impuestos, bajar otros, reformar la ley laboral para moderar cargas patronales e incentivar la inversión con el fin de crear trabajo.
- ✓ La creación de trabajo es lo que permitirá sacar gente de los planes sociales contribuyendo también con el plan anti-déficit.
- ✓ Bajar la inflación, para esto el banco central conserva una política monetaria de altas tasas con instrumentos financieros (Lebac) para esterilizar la plaza de pesos.



Fuente: Statista, 2018

Es importante entender este panorama general para saber el porque de la depresión del consumo, la macroeconomía no es funcional al sector del Retail en ninguna de sus modalidades, las altas tasas de interés no incentivan el consumo sino todo lo contrario. Será vital para cualquier negocio dentro de esta industria mantener los costos con puño de hierro para poder ofrecer precios competitivos.

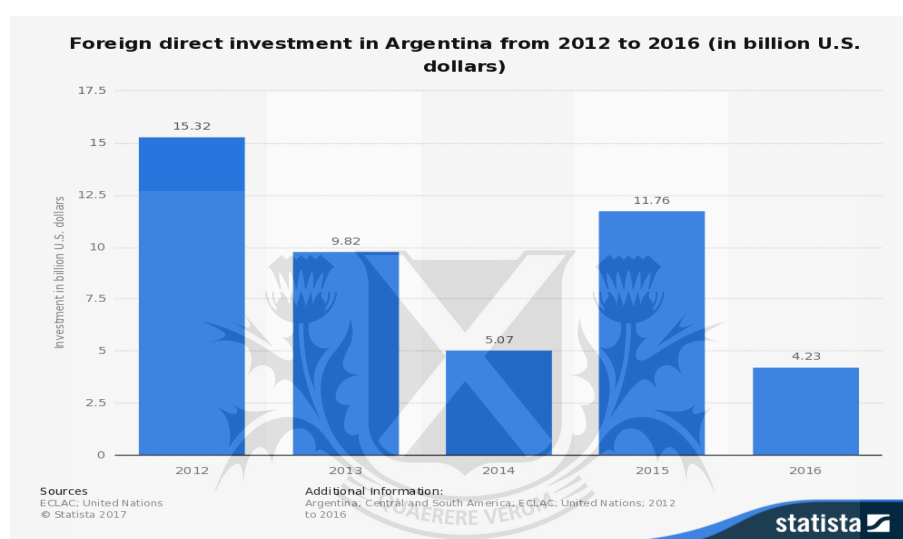
Queda claro que la imagen actual no es alentadora, sin embargo, las proyecciones son levemente alentadoras con respecto a la situación actual como se puede observar en los gráficos de crecimiento e inflación. Como se puede observar en el gráfico, en base a los datos aportados por el FMI (Fondo Monetario Internacional) la inflación proyectada es hacia la baja (aunque con menos vigor que el de las metas que gobierno pretende). El crecimiento que se proyecta no es suficiente para notar mejoras en el consumo, se limita a acompañar la tasa de crecimiento de la población.



*Fuente, Statista 2018 en base a datos del FMI*

La inversión extranjera directa necesitará de mejores señales si se quiere invertir la tendencia para poder sostener tasas de crecimiento mayores que se reflejen en una mejora económica más notoria y sustentable.

Es importante destacar para el trabajo actual, que mientras el déficit del sector público sea financiado con deuda, Argentina será un país muy sensible a cualquier crisis proveniente del exterior que pueda afectar sus fuentes de financiamiento.



Fuente: Statista, 2018

En conclusión, los próximos 5 años proyectamos que sean de un ajuste gradual con un crecimiento leve y con posibles sobresaltos esporádicos.

Debido a la fragilidad que presenta la economía argentina y sobre todo en su faceta Macro, es recomendable desdoblarse la producción de Hands en local y regional. Es una acción que permitirá mitigar los riesgos de volatilidad en el tipo de cambio pudiendo optar por producción Nacional o regional según las ventajas comparativas del tipo de cambio varíen.

Se deberán controlar fuertemente los costos, diversificar los proveedores para combatir la volatilidad de los mercados. Mantener stocks bajos y altamente eficientes.

Las proyecciones de escenarios no deberán contemplar crecimientos de consumos altos sino más bien moderados a nulos y la estrategia del negocio a capturar mayores porciones del mercado.

## 6. INDUSTRIA

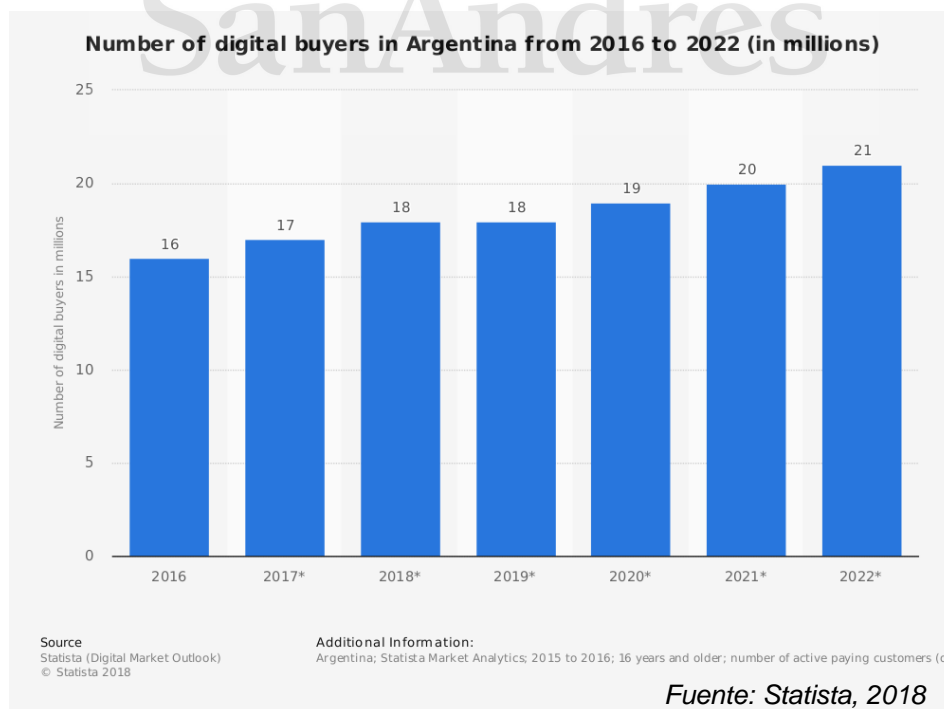
### ***En qué industria compete Hands y cuáles son sus características.***

La industria en la cual Hands compete y se desarrolla es la de Retail Online, esta industria nace al calor de las nuevas tecnologías que se desarrollan con la irrupción de internet.

En los principios el e-commerce enfrentó los inconvenientes derivados de la desconfianza. Los consumidores se mostraban reacios a entregar datos bancarios o de tarjetas online lo que producía inconvenientes de crecimiento.

Las distintas industrias y principalmente las financieras acompañaron el desarrollo de las tecnologías online, los bancos empezaron a ofrecer casi la totalidad de sus servicios en línea, las entidades financieras de inversión, así como las aplicaciones para invertir en bolsa contribuyeron en ese sentido para afianzar la confianza y que el consumidor acepte que la encriptación de sus datos constituía una barrera de seguridad suficiente para pasar de las plataformas analógicas a las digitales.

Desde que comenzó este nuevo mercado online no hizo más que crecer, expandirse y conquistar nuevos usuarios y mercados.



Si bien en la industria del Retail la modalidad presencial hoy ostenta guarismos muy superiores a la modalidad online, los crecimientos de una y otra también muestran diferencias sustanciales a favor de la modalidad digital.

Dentro del comercio online se destaca y sobre todo en nuestro país los portales de compra y venta, ofrecen una versatilidad que les permite encarar con éxito diferentes tipos de modalidad de venta, B2B *business to business*, B2C *business to consumer* y C2C *consumer to consumer*.

En la industria de retail online se destacan como principales jugadores los portales de venta online o market place, son parte de esta industria emergente y fuertemente consolidada concentran la mayoría de las ventas, así como también la mayoría del tráfico. Es difícil poder hacer conocida una Marca y no estar en sus plataformas, por eso que el plan de negocios contempla una plataforma dentro de las tiendas de mercado libre.



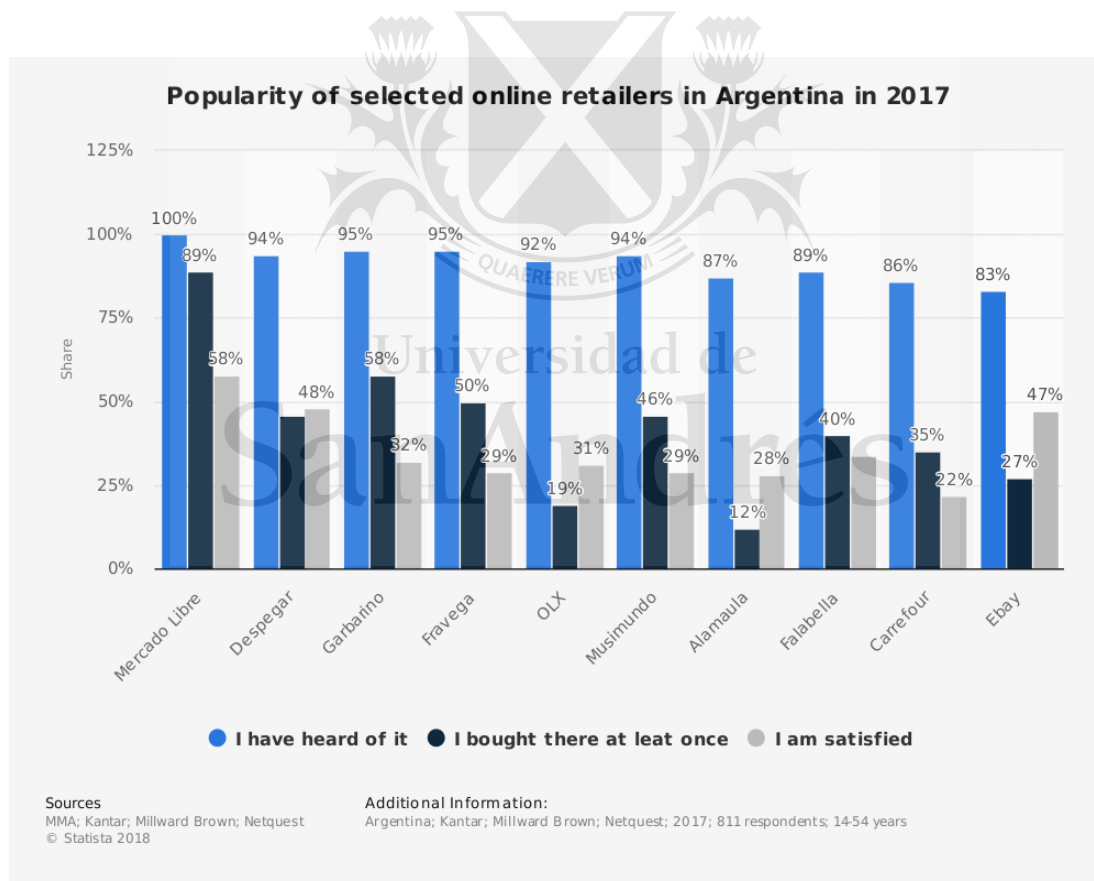
Fuente: Statista, 2018

No descartamos ingresar en otras plataformas siempre que las variables de tráfico conversión y segmento objetivo estén presentes y sean favorables dentro del mercado estudiado.



Las razones por la cuales elegimos Mercado Libre son por penetración, conocimiento, ventas y tráfico. En el grafico titulado “*most popular retail websites*” se puede observar la popularidad de dicha plataforma en el Mercado Argentino. Mercado libre ostenta más de 11,63 millones de visitas en 2017. Inclusive es importante destacar que en caso de decidir una expansión regional Mercado Libre está presente en todos los países de Sudamérica, América central y recientemente en Portugal<sup>10</sup>.

En cuanto a definir la madurez de la industria debemos decir que el Retail es una industria madura, sin embargo, es menester señalar que esta nueva modalidad el Retail Online es emergente, por lo tanto, se da esta dualidad de industria madura con un canal relativamente nuevo que presenta características, consumidores y modalidades propias.



Fuente: Statista, 2018

Podemos decir que hay jugadores dentro de la industria del retail que poseen un canal Online de ventas por lo tanto participan de las dos modalidades.

<sup>10</sup> <https://www.infobae.com/2010/03/25/507716-mercadolibre-pone-un-pie-europa/>

Es importante destacar que a diferencia de la industria del Retail de indumentaria que es madura con tasas de crecimiento bajas y a su vez fragmentada. El caso del retail online es denominada emergente porque su crecimiento es acelerado y la traslación de una modalidad a otra es incesante, así como la interacción de las dos modalidades el “on y el off”.

El retail online dados sus bajos costos de creación y mantención presenta pareciera presentar facilidades para el ingreso de nuevos competidores, pero esto dista mucho de ser así. Poder ingresar a competir con los sitios existentes es prácticamente imposible en términos de inversión en generación de tráfico, marca, conocimiento hace que las barreras de entrada sean muy altas.

Es por eso que la mayoría de marcas de indumentaria tienen una tienda física a la cual complementan con un e-commerce. Sin embargo, en términos de ventas y tráfico son insignificantes con respecto a los grandes jugadores.

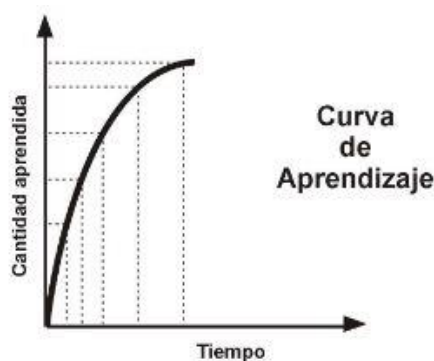
La dificultad que muestra esta industria en particular, es que la Marca que nace online pueda diferenciarse como tal y genere prestigio propio no asociado al portal de comercialización.

Es notorio como se muestra en los gráficos que el mayor porcentaje de clientes pasa por manos de pocos jugadores.

### **Curva de Aprendizaje**

Para emprender el negocio de retail de indumentaria es menester que la persona que lo lleve adelante conozca en profundidad la industria de Retail tradicional ya que hay muchas dinámicas y curvas de aprendizaje necesarias para operar en Retail online.

#### **<sup>11</sup>Curva de Aprendizaje**



<sup>11</sup> <https://steemit.com/spanish/@leadership/curva-de-aprendizaje>

Como se puede ver en la figura hay una relación entre la parábola que describe una curva de aprendizaje y el conocimiento. Una curva muy alta como la de la imagen significa que se adquiere mucho conocimiento en muy poco tiempo.

En el caso del retail tradicional no es así, la parábola es moderada (sin incluir el factor subjetivo) sin embargo, las herramientas y tecnologías que posee el retail online hace que quien conoce el comercio tradicional genere sinergias y aprenda mucho en tiempos relativamente cortos sobre el e-commerce y como potencia su negocio. Es por eso también que son varias las marcas tradicionales con plataformas online. La introducción de Big-data que son herramientas para manejo de bases de datos muy grandes genera la posibilidad de manejar estadísticas muy funcionales para la optimización de distintas variables del negocio principalmente la gestión de inventarios, marketing diseño y prácticamente todas las áreas de una compañía.

El mercado de Retail argentino si tomamos como referencia a Michael Porter (2009) es fragmentado por presentar las siguientes características.

- ✓ Presenta barreras de entrada bajas.
- ✓ Las curvas de experiencia moderadas.
- ✓ Ninguna Marca representa por si sola el 22<sup>12</sup> % del market share.

A nivel mundial también se da esta particularidad como podemos ver en el gráfico siguiente. Cada mercado presenta marcas muy importantes pero que no llegan a concentrar porciones muy significativas o dominantes.

Aquí se pueden observar algunos de los conglomerados de marcas de ropa casual más importantes y como se distribuye su porción de mercado en el Mundo.

---

<sup>12</sup> [http://www.valueline.com/Stocks/Industries/Industry\\_Overview\\_\\_Apparel.aspx#.WwGVi4gvxPY](http://www.valueline.com/Stocks/Industries/Industry_Overview__Apparel.aspx#.WwGVi4gvxPY)



Fuente: <http://www.tracyschikora.com> (World major brands, share of market 2017).

## Análisis de las 5 fuerzas de Porter

### Amenazas de Nuevos competidores:

- ✓ Este tipo de industria presenta barreras de ingreso bajas, sobre todo en este momento en que la capacidad instalada en las fábricas textiles es baja y toman pedidos de bajos volúmenes.
- ✓ Los requerimientos de capital son moderados, así como los retornos esperados.
- ✓ Hay una curva de aprendizaje de nivel medio en cuanto al manejo de los clientes, stocks promociones y distintas variables del negocio que pueden determinar la inviabilidad del mismo.

### Poder de Negociación de los Proveedores:

- ✓ La concentración es moderada, existen grandes jugadores, medianos y pequeños, cada uno satisface distintas necesidades en distintos momentos del negocio.
- ✓ Hay gran capacidad instalada combinada con ociosidad, esto nos da una ventaja a la hora de negociar.

- ✓ Gran flexibilidad en los pagos, inclusive hay chances de financiar gran parte del capital de trabajo con los plazos.

### **Poder de Negociación de los compradores:**

Los consumidores son finales por lo tanto las características que presentan son:

- ✓ No hay posibilidades de organizarse en grupos. Poder de negociación bajo.
- ✓ Sensibles a los cambios en la calidad del producto
- ✓ Volúmenes bajos de compras. No hay compras en conjunto.
- ✓ Sensibilidad a la suba de precios moderada (rasgo distintivo del mercado argentino) mientras los precios se mantengan en los rangos de adecuados con respecto a la competencia.

### **Amenaza de Productos sustitutos:**

- ✓ La amenaza de productos sustitutos está latente. Las barreras de entrada son bajas. La marca y logotipo son elementos diferenciadores para un negocio de retail, pero en el caso de la indumentaria es fácilmente imitable. La ventaja competitiva difícilmente pueda descansar sobre la exclusividad del producto.

San Andrés

## Análisis F.O.D.A. de Hands dentro de la industria de retail Online



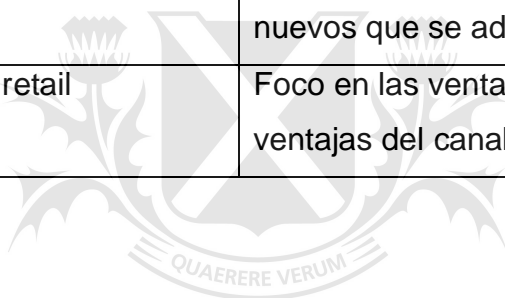
Este análisis de negocio utilizando la matriz FODA muestra particularidades del retail de indumentaria como de algunos e-commerce.

### Análisis de Riesgo

En el siguiente análisis de riesgo se analizarán cada una de las amenazas y debilidades esgrimidas en la matriz FODA del modelo de negocios. Para cada ítem habrá un correlato en acciones concretas en busca de mitigar sus efectos.

Ingreso de jugadores Internacionales	Las condiciones macroeconómicas por el momento lo impiden. Las barreras impositivas son otro de las limitantes. Es importante no obstante poder mantener proveedores dentro y fuera del país para poder competir en caso que el escenario cambie.
Alto Arraigo de la cultura de probar y tocar	Permitir devoluciones de producto en caso que el cliente no este conforme. Entrega a domicilio como contraprestación.
Temor al fraude informático	Utilizar plataformas de pago ya conocidas

	y ampliamente aceptadas. En nuestro caso mercado pago.
Riesgo a la pérdida de identidad	Logotipo. Acciones de Marketing en función de construir Marca. Alentar el tráfico y la sinergia entre el portal y la plataforma propia.
Falta de contacto entre cliente y vendedor	Suplir con la investigación del comportamiento del cliente, investigar los hábitos de navegación dentro de la página. Conocer sus consumos gustos, colores y ofrecer productos afines.
Costos de logística	Diversificar los proveedores, desarrollar nuevos que se adapten mejor al negocio.
Menor tamaño que el retail tradicional	Foco en las ventajas, potenciar las ventajas del canal.

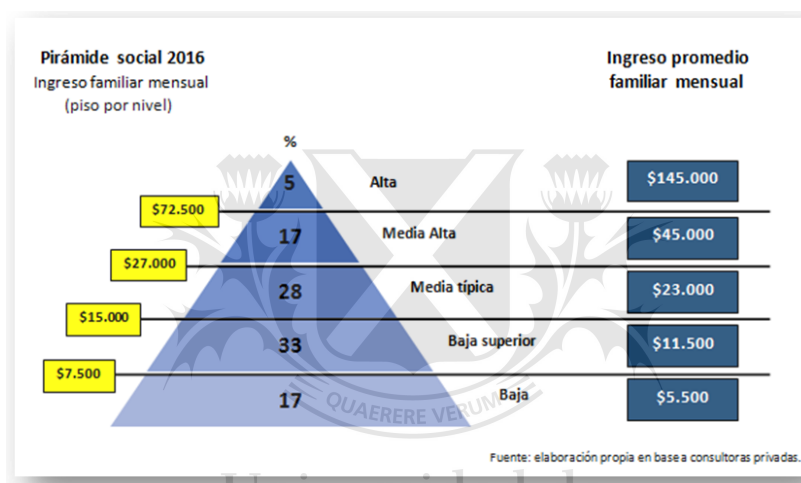


Universidad de  
**San Andrés**

## 7. INVESTIGACIÓN DE DATOS CLAVE

### ***Mercado:***

En el siguiente cuadro se observa la composición de la pirámide social argentina en porcentajes. Esto nos servirá para calcular el tamaño del mercado objetivo. La movilidad social y por lo tanto los aumentos o disminuciones de estos segmentos están estrechamente ligados al crecimiento del país y son traducibles en PBI per cápita. Por lo anteriormente visto en el macro entorno económico, dichos segmentos se mantendrán estables sin grandes cambios en los siguientes años.



Fuente CACE, 2016

Por otro lado, es necesario cuantificar los ingresos de estos segmentos para tener una idea acabada de cuál es la porción de mercado potencial para Hands.

Es segmento en el cual deseamos posicionarnos comprende tanto la clase abc1 (alta) como cambien C2 (Media – alta).

### **Estudio de la Demanda**

Kotler (2009), entiende a la demanda como el deseo que las personas tienen sobre un determinado producto, respaldado por una capacidad de pago.

Mankiw (2004), por su parte, la define como la cantidad que los compradores quieren y pueden comprar de un bien o servicio. Según Andrade (2005), propone que la demanda es la cantidad de bienes o servicios que el comprador



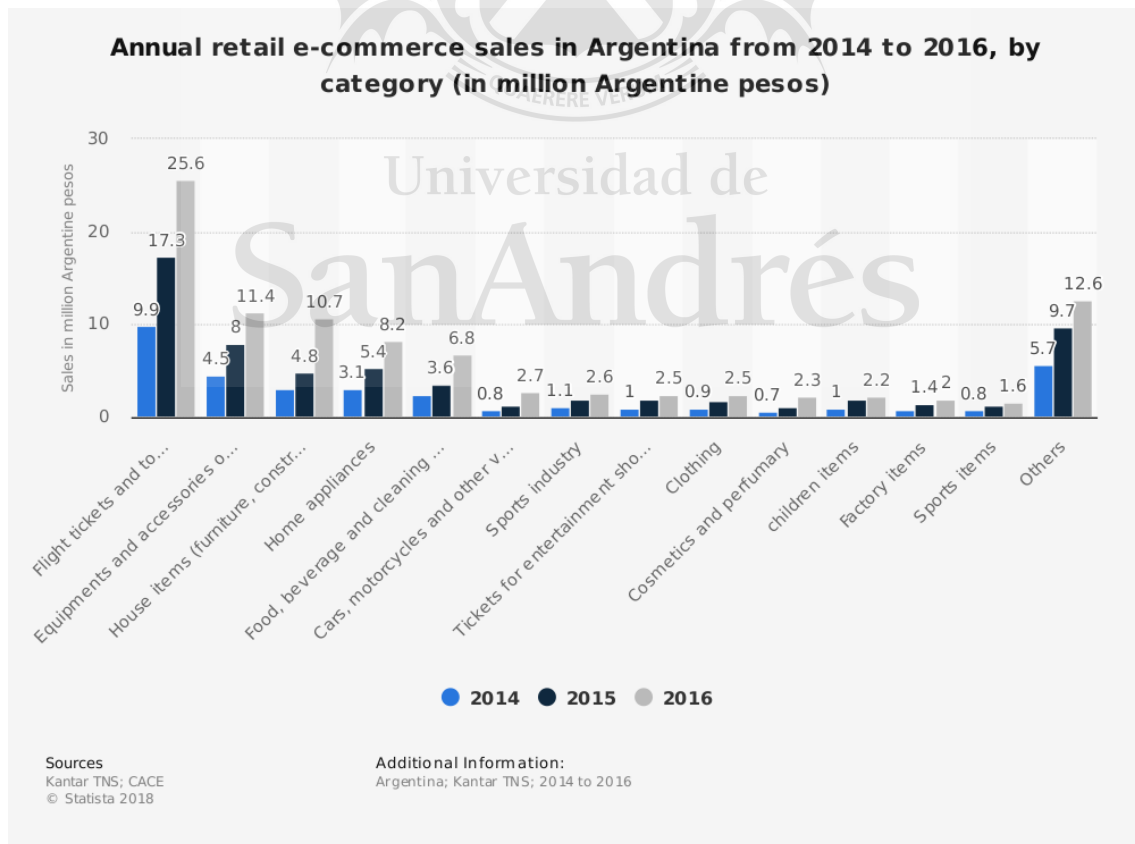
o consumidor está dispuesto a obtener a un precio dado y en un lugar establecido, y -con cuyo uso- pueda satisfacer total o parcialmente sus necesidades particulares.

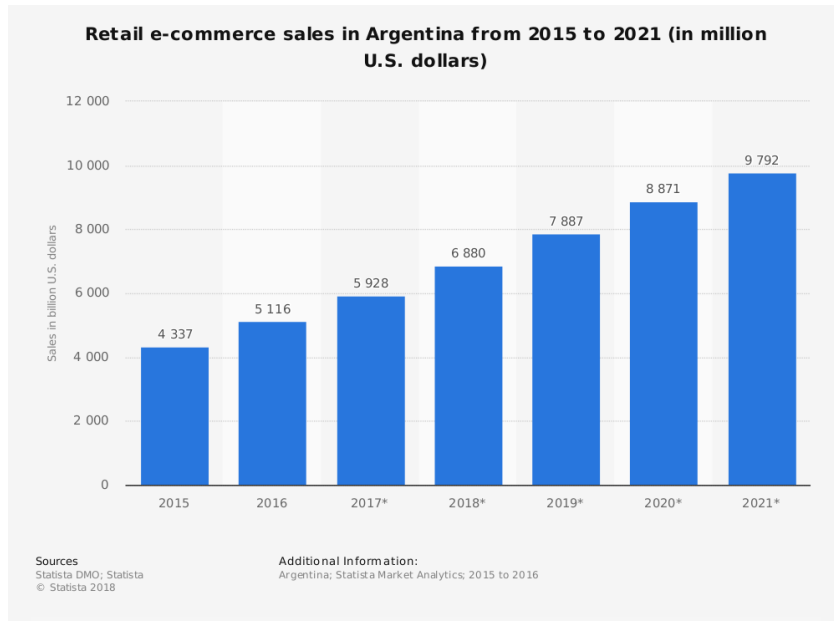
En síntesis, se podría decir que la demanda es la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades a un precio determinado y en un lugar establecido.

## Segmento

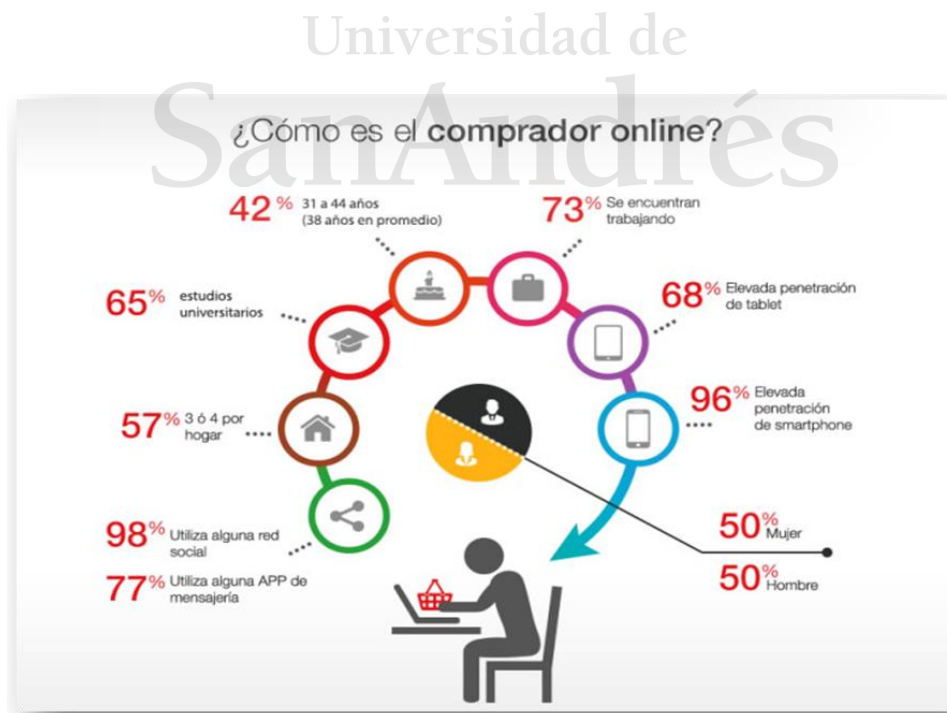
### Consumidores

Las ventas totales de indumentaria de vestir fueron de 2,5 mil millones de pesos en 2016, la proyección para 2018, muestra un incremento del 34, 4%. Por lo tanto, podemos prever un tamaño de mercado total dentro del Retail de ropa de vestir de 3.362 millones de pesos.





Luego deberíamos desagregar, el público masculino y dentro del público masculino los habitantes de AMBA que es el sector que logísticamente vamos a abastecer en un principio. Entonces, si tenemos en cuenta que las ventas se separan en un 50% entre hombres y mujeres. Luego advertimos que AMBA concentra el 44% de las ventas totales de e-commerce de todo el país restaría obtener solo la porción objetiva que puede consumir nuestros productos.



Fuente: TNS, Internet World Stat 2016

Como pudimos ver en la pirámide de ingresos una porción de la clase media alta denominada C2 en sus 2 deciles superiores y la totalidad del segmento ABC1 estaría en condiciones de valorar y consumir Hands. Por lo tanto, continuando esta lógica:

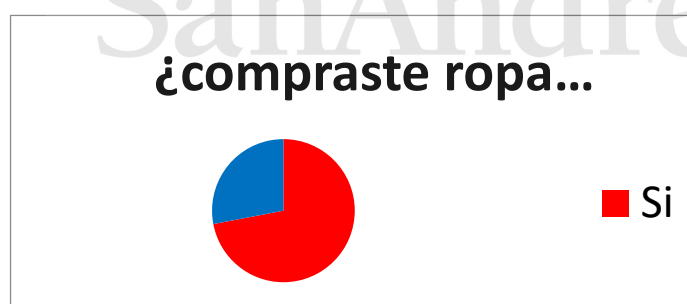
Mercado total: \$3,362 Millones, Solo Hombres: \$1681M, residentes en AMBA 44%, \$739,64M, pertenecientes al segmento objetivo 15%, \$110,846M.

En el primer año nos proponemos capturar un 2,1% de ese mercado proyectando ventas por un total de \$2.353.500M de pesos.

El comprador online no es exclusivo del canal, suele utilizar lo que se denomina omnicanalidad. El cliente consume la marca ya sea a través de una Boutique como un e-commerce y realiza pick up's.

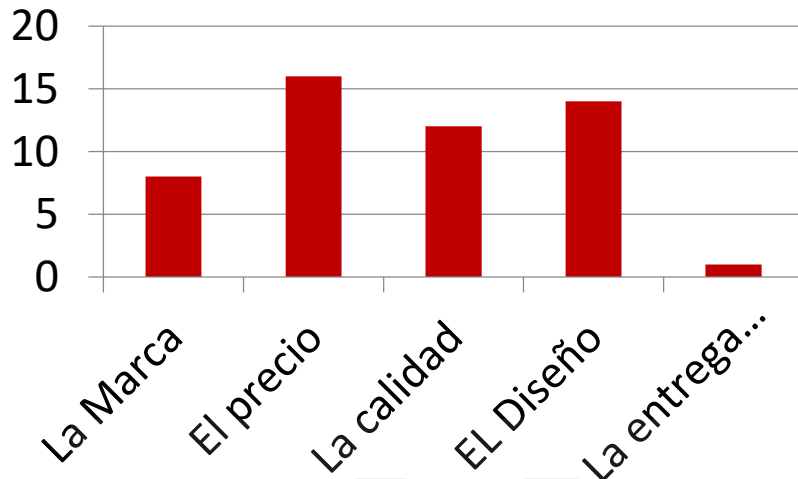
### ***Encuesta de Mercado***

En orden de validar el segmento objetivo, conocer sus necesidades, preferencias y apuntalar los drivers del negocio, se realizó una encuesta entre el alumnado del MBA de San Andrés. La muestra contempla 28 personas. La herramienta utilizada fue *Google forms*.



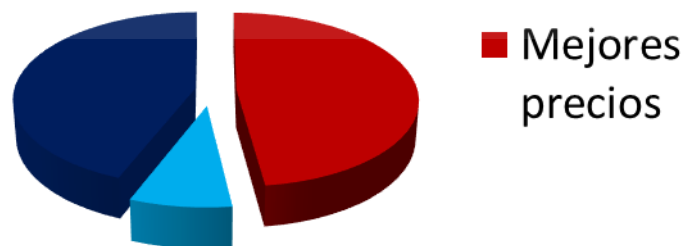
*Fuente: Datos en base a encuesta de elaboración propia*

## ¿Qué es lo que más valoras a la hora de comprar ropa?



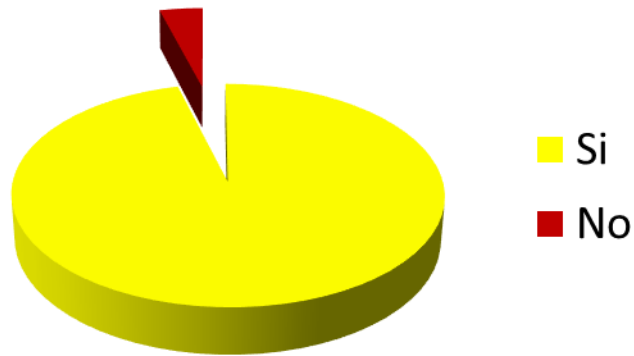
Fuente: Datos en base a encuesta de elaboración propia

## ¿Por qué comprás o comprarías online?



Fuente: Datos en base a encuesta de elaboración propia

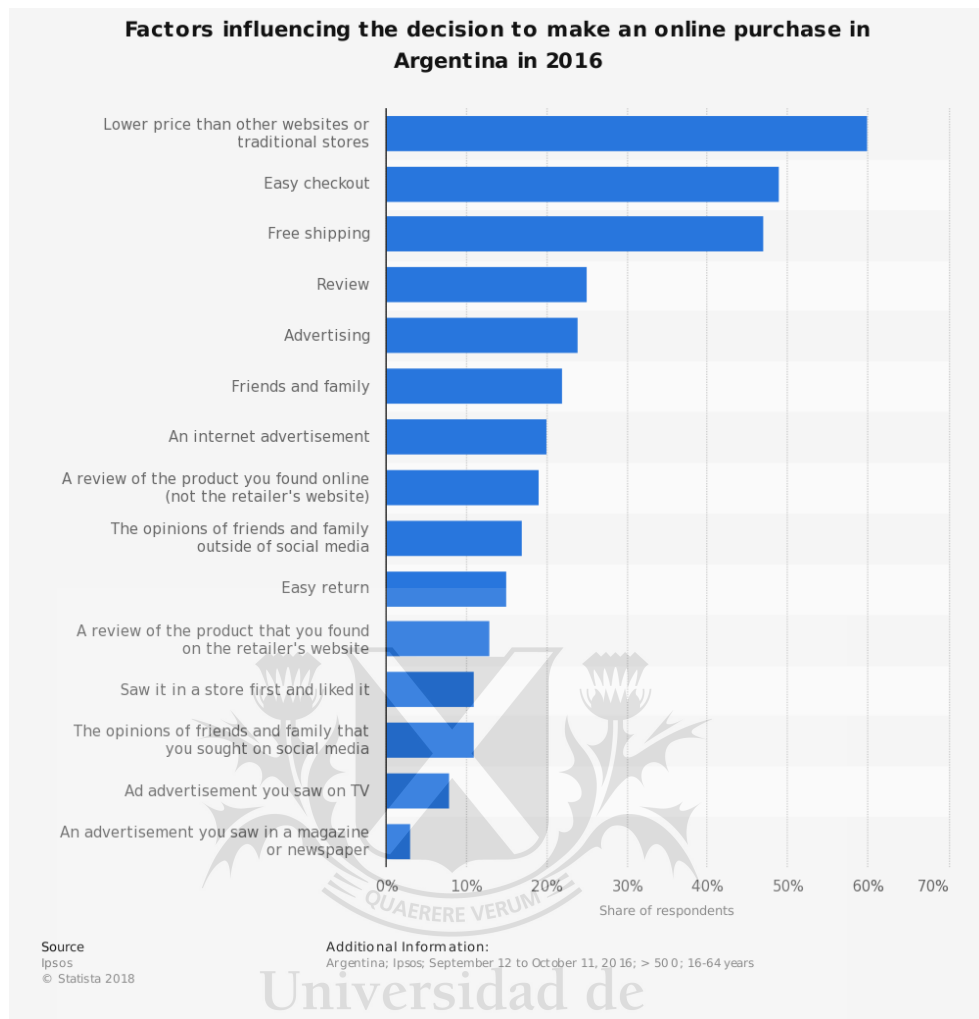
## ¿El envío gratuito sería determinante en tu decisión de compra?



*Fuente: Datos en base a encuesta de elaboración propia*

Tanto en la encuesta realizada en *Google forms*, como en las estadísticas a nivel Nacional, los factores principales que influyen en la decisión de compra a través de un sitio de e-commerce coinciden.

Universidad de  
**San Andrés**



Fuente Statista 2018

Hands está concebida como una marca que busca satisfacer un perfil de cliente que valora los siguientes aspectos al momento de tener que tomar una decisión de compra:

- ✓ La relación más ventajosa en términos de precio y calidad.
- ✓ Valora mucho su tiempo, valora un sitio que la navegación y la experiencia de compra sea sencilla fluida y sin procesos o mecanismos que dificulten el cierre de compra o *check-out*.
- ✓ Es exigente en términos diseño.
- ✓ Valora el *delivery* gratuito y lo que significa en términos de comodidad.

## **Marketing Mix**

En orden de satisfacer las necesidades de los clientes de Hands es que pensamos el posicionamiento estratégico de la empresa buscando agregar la mayor cantidad de valor posible a la experiencia en cada contacto con nuestros consumidores.

En el mercado del retail online los consumidores se comportan de manera diferente al canal tradicional, los drivers que impulsan la compra en uno pueden ser los que determinen el desistimiento en el otro.

Las 3 principales razones de compra son la base de nuestra estrategia y el motor de los trade off's que generamos en orden de poder llevarla a cabo.

### **Precio**

Nuestra estrategia de precios es asegurar que los mismos están un promedio de 35% debajo de la competencia. Todos los costos tendrán como objetivo solventar la estrategia de precio para que se mantenga en estos valores promedio. Con estos precios buscamos un objetivo doble que consiste en captar al consumidor del segmento objetivo y desalentar los viajes de compras. Un precio de este rango es perfectamente competitivo con prendas comercializadas en el exterior dentro de marcas reconocidas.

### **Plaza**

El lugar elegido para ofrecer los productos de Hands es el e-commerce, esta modalidad se desdobra en un sitio propio en donde se encuentra el catálogo de todos nuestros productos. Utilizaremos también la plataforma para *stores* de e-commerce de mercado libre que posee rangos predefinidos. En un principio estas dos modalidades coexistirán con un punto de *pick-up* ubicado en Palermo Soho, destinado a oficinas, depósito y *show-room*. En el lugar no habrá sistema de facturación y en caso de que un cliente de pick up desee comprar algo podrá escanear las prendas con un código QR pero todo el proceso de compra será realizado vía el sitio web.

### **Producto**

El Producto son prendas cuyo diseño presenta mínimos costos porque se realizan en base a muestras extraídas de marcas prestigiosas extranjeras que han resultado exitosas en sus mercados.

Esta modalidad es utilizada por marcas reconocidas como Zara (grupo Inditex) y H&M<sup>13</sup>. Utilizando esta estrategia mitigamos el costo de diseño y la aceptación del mercado. La calidad del producto la consideramos vital para asegurar nuestra ventaja competitiva. Para asegurar la misma utilizamos materiales de primera calidad a nivel mundial como ser algodón Peruano Pima para todas las confecciones de Algodón.

### **Promoción**

La promoción de la Marca será exclusivamente digital, utilizará los motores de búsqueda concentrándonos en el principal a través de Google Ad – Words y posicionándonos a través de social media en un principio exclusivamente en Facebook, Instagram y Snapchat.

La elección de esta metodología se debe a que en Google tenemos la posibilidad de utilizar palabras de enlace que dirijan las búsquedas asociadas a estas palabras a nuestro sitio. Los enlaces pueden ser optimizados permanentemente ya que se puede realizar un rastreo del comportamiento de la persona desde que realiza clic en el enlace hasta que realiza el *check-out*. Inclusive nos permite saber que productos vio y cuánto tiempo consumió en observar cada producto, esto crea perfiles de clientes y nos permite realizar mix de compras en los cuales detectamos los combos de productos que se adaptan mejor a cada perfil de consumidor. El uso de Ad-Words supone un proceso de mejora continua, en el cual se va depurando el uso de palabras hasta conseguir solo aquellas que logran captar clientes afines a la marca.

El uso de social media nos permite seleccionar dentro de aquellas personas denominadas “*influencers*” (por su capacidad de influenciar) las más adecuadas a nuestros fines, que son aquellas con gran cantidad de seguidores del segmento objetivo a conquistar. Debido a su popularidad son capaces de generar conocimiento de productos y tendencias.

### **Análisis de la competencia**

La competencia de Hands no está dada por Marcas que sean digitales en un 100% porque estas son pocas y no compiten por el mismo segmento. Las Marcas que se constituyen como competidoras poseen productos de características similares, años en el canal de retail tradicional y en algunos

---

<sup>13</sup> <https://www.racked.com/2018/5/15/17355818/choosy-fashion-artificial-intelligence>



casos incorporaron un sitio de e-commerce en orden de ampliar sus canales y satisfacer al cliente que no desea acercarse a una de sus tiendas.

Luego de realizar un relevo en los sitios de la competencia encontramos los siguientes datos que son de gran utilidad a fin de explotar las falencias encontradas.

- ✓ Precios iguales a las tiendas físicas
- ✓ Envío sin bonificación
- ✓ Stocks limitados
- ✓ Falta de descripción en productos (tipos de tela, confección)
- ✓ Baja funcionalidad para navegar en los sitios

*Fuente Propia (en base a relevo personal en los sitios Bowen.com.ar, KeyBiscane.com.ar, etiqueta negra.us)*

En base al relevo realizado pudimos confirmar que aquellas necesidades que los clientes encuentran más importantes a la hora de tomar decisiones de compra online, las marcas tradicionales de retail no obstante hayan incorporado el nuevo canal no consiguen satisfacerlas y por lo tanto capturar ese valor.



Universidad de  
San Andrés

## 8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### *Estrategia de Negocio genéricas*

Michael Porter (1985) concibe a la estrategia como la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. Una compañía que pueda mantener una posición de privilegio dentro de un determinado sector podrá a su vez capturar mayor valor de sus clientes y obtener mejores retornos que sus competidores.



Las estrategias de negocio genéricas son dos, diferenciación y liderazgo en costos. Sin embargo, estas dos variantes poseen desprendimientos derivados de la especialización como muestra el gráfico.

En el caso de Hands seleccionamos un segmento particular y buscamos medios para satisfacer las necesidades particulares de esas personas.

Siguiendo las estrategias genéricas de Porter y sus derivaciones, aquella que encontramos que se ajusta perfectamente a nuestras necesidades es el enfoque en costos.

Nuestro principal objetivo es poder ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes y así capturar parte del segmento al que apuntamos.

Al poder concentrarnos en esa menor porción del mercado esto nos permite poner el foco en cada una de las necesidades del consumidor, crear trade off's y acciones que les generen un alto valor y luego poder capturarlo. De esa

manera buscamos poder conseguir mayor porción de ese mercado y mayores retornos.

El mercado de compra de indumentaria online en amplia mayoría son sitios destinados a satisfacer a clientes que ya conocen la marca, ofreciéndoles una posibilidad más sobre la tienda tradicional.

Al tratarse de empresas de retail tradicional, no pueden desdoblarse los costos y ofrecer mejores precios en un canal que otro. Por lo tanto, la ventaja que les proporciona el e-commerce no es aprovechada y en su mayoría considera al canal online marginal.

### **Trade Off's**

Los trade off son opciones, decisiones de lo que una empresa decide no hacer para poder hacer mejor otras cosas. Determinan en donde la empresa quiere construir sus fortalezas y que elementos decide sacrificar en favor de adquirir determinado posicionamiento estratégico.

En el gráfico se pueden observar las tendencias de los consumidores a consumir on y off line dependiendo del producto. Podemos observar que en el caso de la indumentaria es predominante el público que desea comprar en el modo off-line.

En Hands decidimos buscar como principal ventaja competitiva la relación precio - calidad, creemos que debido al canal elegido que es el e-commerce nuestros clientes lo que más valoran es precio- calidad como primera premisa, facilidad de *check-out* y envío a domicilio.

El primer *trade-off* que decidimos tomar es la modalidad de comercialización, enteramente online, si bien tendremos un *showroom* este tendrá solo una exhibición y funcionará como punto de *pick up* y no tendrá staff dedicado a la comercialización.

Por lo tanto, sacrificamos todas las ventajas del retail tradicional a favor de lograr una estructura de costos tal que nos asegure ser los líderes de precios en el segmento seleccionado.

**Otros trade off que apuntalan nuestra estrategia son:**

**Packaging:** no utilizamos bolsas ni envolturas, ni papeles de regalo el envío se realiza en una caja con la imagen de marca y diseño pero que en costos representa un 50% del valor tradicional.

**Presentaciones de colección:** las presentaciones de colección son enteramente digitales sin campañas costosas que involucren fotografías escénicas y modelos profesionales. Serán editadas 100% en formato digital disminuyendo drásticamente los costos.

**Show Room:** funcionará como oficina y *show-room*, no tendrá vendedores ni cajas registradoras. Quien desee realizar un pedido lo podrá hacer desde allí mismo con su celular escaneando los artículos con un código QR. Podrá retirar las prendas bajo la misma modalidad del pick up.



Universidad de  
**San Andrés**

## **9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### ***Administración de Recursos Humanos***

Los Recursos Humanos estarán a cargo del Socio Gerente de Hands. En un primer momento la empresa no contará con un departamento destinado a tal fin debido a la cantidad de personal que integrará el proyecto.

El programa de producción determinará la cantidad de personal a contratar, así como también los costos laborales desencadenados.

Se buscará la contratación de personal alineado con los objetivos y la cultura de la organización.

Todos los trabajadores serán vistos y tratados como clientes internos pues serán ellos el motor de las actividades productivas, administrativas y de servicio que llevará adelante la empresa, logrando que los empleados tengan relaciones con los clientes externos derivadas del modo en que se sientan en la empresa.

### ***Capacitación del personal***

#### **Inducción:**

En un primer momento, el Socio Gerente de Hands será el encargado de familiarizar a los nuevos empleados con la empresa a través del desarrollo de un manual de inducción que contará de las siguientes secciones: descripción de la empresa (misión, la visión, objetivos, cultura), organigrama, derechos y obligaciones (horario laboral, vacaciones, obra social) y normas de higiene y seguridad.

Dicho manual será entregado a los trabajadores en su primer día de trabajo.

### ***Gerenciamiento del proyecto***

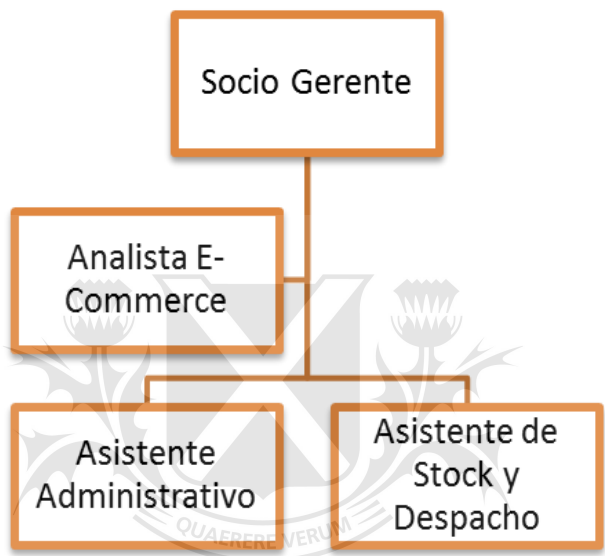
La estructura organizacional será reducida. Se utilizará una estructura simple con un nivel de mandos medios de manera de resistir el crecimiento planeado en los primeros cinco años de la empresa. El Socio Gerente será el encargado de dirigir, administrar, tomar las decisiones y gestionar los pagos y las cobranzas. Los mandos medios serán claves en la dinámica diaria de la organización, contribuyendo al éxito al desempeñar tareas como planificar la producción diaria y controlar el inventario.

Se contratará un contador externo para tareas de presentaciones de declaraciones fiscales, contabilidad y análisis financieros.

En caso de ser imperioso, se contará con el apoyo de un estudio de abogados.

**Organigrama:**

La estructura organizacional de Hands se muestra en el siguiente organigrama. Es una estructura basada en el crecimiento proyectado en los primeros cinco años de la empresa.



**Descriptivos de puestos**

A continuación, se detallan las características de los puestos de trabajo:

<b>HANDS</b>	
Nombre del Puesto	<b>Socio Gerente</b>
Objetivos:	Definir la estrategia del negocio, definir la cultura de la organización.
	Planear, coordinar, dirigir y supervisar las tareas de producción y comercial, de manera de cumplir con la producción
	Contar con una visión a largo plazo de manera de desarrollar negocios sustentables.
	Diseñar y controlar el cumplimiento de los planes con el eficiente manejo de los recursos

	Asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados
Funciones del puesto:	Definir la misión, aprobar la visión.
	Administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa.
	Seleccionar el personal
	Evaluar proveedores
	Velar por el cumplimiento de procesos y tiempo de entrega pactados
	Determinar los precios de ventas
	Planificar las operaciones de la empresa
	Realizar negociaciones de venta y comercialización del producto
Relaciones de trabajo:	Interno: Todo el personal
	Externo: Socio estratégico, proveedores, clientes
Género:	Indistinto
Nivel académico:	Graduado universitario, preferentemente MBA.
Experiencia Profesional:	Mínima de 2 años en cargos gerenciales y 5 en operativos
Destrezas y/o conocimientos especiales:	Capacidad de planificación
	Extensa orientación al cliente
	Capacidad de toma de decisiones
	Conocimiento de costos y presupuestos
	Capacidad de trabajo en equipo
	Conocimiento de administración y gerenciamiento
Características personales:	Líder
	Proactivo
	Comunicativo
	Organizado
	Con iniciativa propia
	Capacidad de trabajo bajo presión

<b>HANDS</b>	
Nombre del Puesto	<b>Analista E-Commerce</b>
Objetivos:	Mantenimiento y ejecución de tareas relacionadas a la venta online.
	Seguimiento de los principales KPI del negocio y reportes (Budget, Price Index, Forecast, etc)
	Ejecución y seguimiento de la estrategia de buscadores y optimización SEO
Funciones del puesto:	Atención al cliente por canales online
	Gestión, seguimiento y asistencia de logística y reclamos del marketplace.
	Gestión del backoffice y operaciones: carga y actualización de contenidos y datos de producto
	Reportar en los sistemas de Información de la compañía los diferentes estados y novedades de los Envíos.
	Interno: Todo el personal
Relaciones de trabajo:	Externo: Socio estratégico, proveedores, clientes
	Indistinto
Género:	Estudiante de Marketing, Publicidad o Administración de Empresas
Nivel académico:	Mínimo de 1 año de experiencia en el sector eCommerce o Marketing Digital. Es un plus contar con experiencia en Pricing
Experiencia Profesional:	Capacidad de trabajo en equipo
Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales:	Capacidad de concentración
	Capacidad de correr campañas en Google adwords y FB
	Excelente manejo de relaciones con los clientes
	Capacidad de trabajo en equipo interdisciplinario
Características personales:	Manejo de relaciones interpersonales
	Autonomía
	Dinámico
	Proactivo y con iniciativa propia



<b>HANDS</b>	
Nombre del Puesto	<b>Asistente Administrativo</b>
Objetivos:	Brindar apoyo y la asistencia administrativa necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa.
Funciones del puesto:	Elaborar presupuestos.
	Analizar la documentación de compra y venta.
	Atender clientes. Tomar pedidos
	Imprimir comprobantes de entrega y facturación.
	Realizar compras de insumo de oficina, entre otros
	Coordinar el retiro y la entrega de productos con el socio estratégico
Relaciones de trabajo:	Interno: Todo el personal
	Externo: Socio estratégico, proveedores, clientes
Género:	Indistinto
Nivel académico:	Estudiante de Administración de empresas o Contador público, no excluyente
Experiencia Profesional:	Mínima de 1 año en tareas administrativas
Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales:	Capacidad de trabajo en equipo
	Compromiso de aprendizaje
	Excelente manejo de relaciones con los clientes
Características personales:	Capacidad de trabajo en equipo
	Flexible
	Persuasivo
	Organizado
	Con iniciativa propia
	Comprometido

<b>HANDS</b>	
Nombre del Puesto	<b>Asistente de Stock y Despacho</b>
Objetivos:	Mantener el depósito ordenado según condiciones establecidas.
	Ejecutar las ordenes de trabajo asignadas por el asistente administrativo
	Preparar los pedidos asignadas en cada orden de compra.
	Brindar apoyo al asistente administrativo para el correcto funcionamiento de la empresa.
Funciones del puesto:	Ejecutar las órdenes de trabajo que sean encomendadas por el asistente administrativo
	Mantener el depósito limpio y ordenado.
	Preparar los pedidos.
	Realizar cualquier otra función que sea solicitada por el asistente Administrativo
Relaciones de trabajo:	Interno: Asistente Administrativo
	Externo: Socio estratégico
Género:	Masculino
Nivel académico:	Secundaria completa
Experiencia Profesional:	No se requiere experiencia
Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales:	Capacidad de trabajo en equipo
	Capacidad de concentración
	Habilidades operativas
	Excelente manejo de relaciones con los clientes
Características personales:	Capacidad de trabajo en equipo
	Responsable
	Prolijo
	Organizado
	Con iniciativa propia
	Dispuesto

## 10. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones se divide en dos, primeramente, en el sitio web por parte del cliente en su proceso de compra y posteriormente la operación interna a fin de cumplir con el pedido realizado.

### ***Proceso de Check-in, check-out***

#### **Inicio**

En un inicio el cliente puede optar por registrarse o navegar en modo incognito lo que denominamos a tal efecto un *Passer-By*<sup>14</sup> que son aquellos clientes que no desean registrarse ni brindar sus datos.

#### **Elección de producto**

En esta instancia el cliente podrá visualizar los productos que se ofrecen en la variedad de talles y colores disponibles. A través de un clic se agrega el producto seleccionado en el carro de compras. Si el cliente deseara en medio de la compra ver un subtotal de la misma podrá seleccionar un botón de “status” que indicara los productos agregados al carro con su correspondiente subtotal.

#### **Proceso de salida**

Al seleccionar “terminar mi compra”, el sitio lo dirigirá a la plataforma de mercado pago para completar el proceso de pago del mismo.

#### **Modo de entrega**

Terminado el pago, se le presentara un menú con dos opciones, pick-up en donde se le indicará la dirección del *show-room* para que pueda retirar o envío a mi domicilio en donde el cliente nos facilitara sus datos a fin de concretar la entrega. También se le solicitará al cliente una banda horaria de preferencia para recibir el envío.

#### **Proceso interno**

El proceso interno consta de 6 pasos los cuales son necesarios para asegurar que Hands cumpla con los estándares necesarios para entregar el pedido en 48 hs. de realizado.

#### **Recepción de pedido**

El analista web recibirá una alerta de correo, el sistema entrega un mail en forma de remito en donde figura el cliente, la modalidad de retiro o envío y las

---

<sup>14</sup> Cliente de paso que no se registra, usualmente prefiere no dar sus datos.

prendas seleccionadas. En ese mismo mail hay un hipervínculo que imprime la factura a ser adjuntada junto con el remito dentro del *packaging*. A tal efecto se imprimen 2 copias una destinada al cliente y otra para control interno.

### **Picking**

El despachante utilizará el remito para buscar los artículos seleccionados y separarlos en el sector de “pronto despacho”.

### **Armado y despacho**

Luego se procede a armar el pedido de manera tal que los artículos lleguen a destino de forma segura colocándolos con elemento de envoltura dentro del *Packaging* a tal efecto. En Caso de *pick-up* el pedido se almacena en stock temporario hasta entrega.

### **Tracking de envío a domicilio**

El sistema de Andreani posee una aplicación que permite el seguimiento online <sup>15</sup> de los envíos, de esta manera tanto el cliente como los despachantes pueden saber en todo momento donde está su pedido hasta la efectiva entrega del mismo.

### **Check de conformidad**

Por último, al tener confirmación por parte de la empresa logística de entrega de pedido, el sistema le solicitará al cliente complete una breve encuesta de satisfacción a fin de asegurar la calidad de la experiencia.

---

<sup>15</sup> <https://seguimiento.andreani.com/>

## 11. PLAN DE EJECUCIÓN Y PLAZOS

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3	
	1er sem	2do sem	1er sem	2do sem	1er sem	2do sem	1er sem	2do sem
Compra inicial de mercadería	X							
Creación de E-commerce	X							
Compra Muebles y equipos	X							
Alquiler del host	X							
Alquiler oficina		x						
Contratación de asistente 1		x						
Armado de Show - Room		x						
Instalación de oficinas		x						
Contratación de contador			x					
Lanzamiento de marca		x						
Plan de social media			x					
Armado de sitio en Mercado Libre								
Acuerdo con proveedor logístico		x						
Contratación colaborador 2					x			
Contratación colaborador 3					x			
Contratación colaborador 4							x	
Contratación colaborador 5							x	

## 12. PLAN FINANCIERO

A los efectos de evaluar y valorizar el proyecto, se decidió utilizar las siguientes 3 metodologías: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de Recupero (*Payback*). Si bien las tres metodologías tienen deficiencias por separado, trabajando con las tres, en conjunto, se cubren todos los puntos necesarios para una correcta evaluación.

Lopez Dumrauf (2013) 20 indica que el VAN es el valor actualizado de los flujos de fondos futuros menos la inversión inicial. Para actualizar los fondos se utiliza una tasa de descuento que se determinara en 'VI.1 Tasa de descuento'. En esta metodología se plantea que el proyecto será rentable cuando el VAN sea mayor a cero.

Asimismo, el autor también señala que la TIR es la tasa que descontando los flujos de fondos futuros iguala la inversión necesaria, o lo que es igual, logra que el VAN sea igual a cero. En esta metodología se plantea que si la TIR es mayor a la tasa de descuento (que representa el costo de oportunidad del capital invertido), el proyecto será rentable.

Por último, indica que el *Payback* es el tiempo que se tarda en recuperar la inversión inicial evaluando los flujos de fondos futuros del proyecto.

El horizonte temporal elegido fue de 5 años a pesar de entenderse este Plan de Aprendizaje como un Plan de Negocios, en modo genérico.

### Flujo de fondos libres

Para calcular el flujo de fondos se utilizaron valores constantes y tasa de descuento en dólares.

La tasa de corte que infiere el rendimiento exigido al negocio fue calculada en base a los siguientes elementos:

Tasa de descuento	15,92
Beta del Negocio	1,18
Risk free	2,95
Riesgo Pais	4,65
Spred rsik free	7,05
S&P 500 Expected return	10,00

La beta del negocio fue obtenida de la página del profesor de la New York University, Aswath Damodaran.

([http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html))

La inversión inicial asciende a \$1.244.120 los fondos serán aportados en un 100% por el socio fundador en base a capitales propios.

Inversion inicial	
Mercaderia	\$ 680.160
Plan de Publicidad	\$ 300.000
Creacion de E-commerce	\$ 50.000
Muebles y equipos	\$ 70.000
Host	\$ 1.000
Alquiler oficina	\$ 70.000
<b>Total</b>	<b>\$ 1.171.160</b>

### Estructura de costos:

	Cuadro de costos					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CMV		\$ 701.200	\$ 1.402.400	\$ 2.145.672	\$ 2.860.896	\$ 3.486.717
Salarios		\$ 962.000	\$ 1.846.000	\$ 2.756.000	\$ 3.172.000	\$ 3.172.000
Servicio contable		\$ 92.000	\$ 92.000	\$ 92.000	\$ 92.000	\$ 92.000
Comision ML		\$ 148.770	\$ 267.786	\$ 428.458	\$ 599.841	\$ 719.809
Alquileres		\$ 300.000	\$ 345.000	\$ 386.400	\$ 425.040	\$ 459.043
Host		\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Packaging		\$ 40.850	\$ 69.444	\$ 104.166	\$ 135.416	\$ 162.500
Envío a domicilio		\$ 36.765	\$ 76.389	\$ 135.416	\$ 203.125	\$ 260.000
Gastos Campaña (MKT)		\$ 200.000	\$ 250.000	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Costos fianciersos		\$ 124.786	\$ 212.136	\$ 318.204	\$ 413.665	\$ 496.398
Costos Operativos		\$ 1.906.170	\$ 3.159.755	\$ 4.421.644	\$ 5.142.087	\$ 5.462.749
<b>Con Amortiz y Depre</b>		<b>\$ 1.921.170</b>	<b>\$ 3.174.755</b>	<b>\$ 4.436.644</b>	<b>\$ 5.159.087</b>	<b>\$ 5.484.749</b>

A los costos operativos también se le suman las amortizaciones.

Periodo de recupero (*Payback*): El periodo de recupero se establece en 5,1 años.

**Periodo de recupero (payback)**

	<b>FFL</b>	<b>Acumulado</b>		
1	-\$ 214.460	-\$ 214.460		
2	-\$ 374.553	-\$ 589.014		
3	\$ 41.143	-\$ 547.870		
4	\$ 563.972	\$ 16.102		
5	\$ 1.146.463	\$ 1.162.564		
6				

Inversion Inicial	\$ 1.171.160	
Ultimo flujo	\$ 1.146.463	
Por recuperar	-\$ 8.596	
Pr Años	5,1	
Recupero	5,1	Años

El Van arroja un valor de \$4.468.824, en dólares asciende a U\$S 223.441, la tasa interna del retorno es del 55% contemplando una tasa de corte en dólares de 15,95%.

<b>FFL</b>	-\$ 1.171.160	-\$ 214.460	-\$ 374.553	-\$ 35.815	\$ 563.972	\$ 1.146.463		
	-\$ 1.171.160	-\$ 214.460	-\$ 374.553	-\$ 35.815	\$ 563.972	12.170.142	11.023.679	
<b>VAN</b>	\$ 4.468.824						<b>k</b>	15,92%
<b>TIR</b>	55%							
<b>VAN U\$S</b>	\$ 223.441							

En base al estudio financiero realizado es que considero a Hands como un proyecto viable.



### 13. CONCLUSIONES

Una vez concluido el presente trabajo se evaluó la viabilidad comercial, estratégica, operativa y financiera de un emprendimiento de venta de ropa E-Commerce alcanzando así los objetivos particulares y el objetivo general.

Luego de evaluar los datos y la información que se obtuvieron durante el proceso de investigación, se ha detectado que el segmento E-Commerce en Argentina se encuentra en una etapa de crecimiento y que las proyecciones a futuro son alentadoras.

En estas circunstancias se puede observar que tanto los objetivos particulares como el objetivo general planteado al inicio del presente plan de negocio, han sido alcanzados, dejando en claro que Hands, en caso de ejecutarse, sería un éxito.



Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO I – Cuadro de Resultados

### RESULTADOS + FFL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inv. Inicial	\$ 1.171.160					
Ventas		\$ 2.479.500	\$ 4.463.100	\$ 7.140.960	\$ 9.997.344	\$ 11.996.813
CMV		566.800	1.133.600	1.836.432	2.611.814	3.199.473
IIIBB		\$ 81.824	\$ 147.282	\$ 235.652	\$ 329.912	\$ 395.895
Gastos operativos		\$ 1.921.170	\$ 3.174.755	\$ 4.436.644	\$ 5.159.087	\$ 5.484.749
IVA		\$ 9.167	\$ 234.123	\$ 412.353	\$ 569.581	\$ 704.304
EBIT		-\$ 99.460	-\$ 226.660	\$ 219.879	\$ 1.326.949	\$ 2.212.392
AMORTIZ Y DEPREC		\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 17.000	\$ 22.000
EBITDA		-\$ 84.460	-\$ 211.660	\$ 234.879	\$ 1.343.949	\$ 2.234.392
IMPUESTO OPERATIVO		\$ -	\$ -	\$ 76.958	\$ 464.432	\$ 774.337
INV. CAPITAL DE TRAB.		60.000	162.893	193.736	305.545	293.592
CAPEX		\$ 70.000	\$ 0	\$ 0	\$ 10.000	\$ 20.000
<b>FFL</b>	-\$ 1.171.160	-\$ 214.460	-\$ 374.553	-\$ 35.815	\$ 563.972	\$ 1.146.463
	-\$ 1.171.160	-\$ 214.460	-\$ 374.553	-\$ 35.815	\$ 563.972	12.170.142
						11.023.679

VAN	\$ 4.468.824	k	15,92%
TIR	55%		

VAN U\$S	\$ 223.441
----------	------------

### Periodo de recuperacion (payback)

	FFL	Acumulado		
1	-\$ 214.460	-\$ 214.460		
2	-\$ 374.553	-\$ 589.014		
3	-\$ 35.815	-\$ 624.828		
4	\$ 563.972	-\$ 60.856		
5	\$ 1.146.463	\$ 1.085.607		
6				

Inversion Inicial	\$ 1.171.160
Ultimo flujo	\$ 1.146.463
Por recuperar	-\$ 85.553
Pr Años	5,1
Recupero	5,1 Años

## ANEXO 2 – Costos en U\$\$, Precio Público

PRECIOS - PORTFOLIO				
Porfolio de productos	Precio costo	Costo Pesos	Precio Publico	MK up
Remera A. Pima MC	USD 8,00	\$ 160,00	\$ 600,00	3,75
Remera A. Pima MI	USD 9,00	\$ 180,00	\$ 650,00	3,61
Camisa Relaxed fit 1	USD 18,00	\$ 360,00	\$ 1.700,00	4,72
Camisa Relaxed fit 2	USD 18,00	\$ 360,00	\$ 1.700,00	4,72
Camisa Tailored Fit 3	USD 18,00	\$ 360,00	\$ 1.700,00	4,72
Panatalon gabard	USD 15,00	\$ 300,00	\$ 1.200,00	4,00
Pantalón Denim	USD 15,00	\$ 300,00	\$ 1.250,00	4,17
Pantalón chino	USD 15,00	\$ 300,00	\$ 1.400,00	4,67
Sweater Esc v (angora)	USD 18,00	\$ 360,00	\$ 1.800,00	5,00
Sweater Redondo (chact)	USD 18,00	\$ 360,00	\$ 1.800,00	5,00
Cinto Baras Soga	USD 10,00	\$ 200,00	\$ 650,00	3,25
Medias algodón fit	USD 4,00	\$ 80,00	\$ 250,00	3,13
Boxer Alg Pima	USD 6,00	\$ 120,00	\$ 400,00	3,33
Campera hilo alg	USD 25,00	\$ 500,00	\$ 2.400,00	4,80
			MK up promedio	4,20
<b>Precio dólar vigente</b>	\$ 20,00			
Inversion inicial Mercadería			Precios publico enUSD	
Producto	Unidades	Valor		\$ 30,00
Remera A. Pima MC	240	\$ 38.400		\$ 32,50
Remera A. Pima MI	240	\$ 43.200		\$ 85,00
Camisa Relaxed fit 1	180	\$ 64.800		\$ 85,00
Camisa Relaxed fit 2	180	\$ 64.800		\$ 85,00
Camisa Tailored Fit 3	144	\$ 51.840		\$ 60,00
Panatalon gabard	204	\$ 61.200		\$ 62,50
Pantalón Denim	192	\$ 57.600		\$ 70,00
Pantalón chino	216	\$ 64.800		\$ 90,00
Sweater Esc v	120	\$ 43.200		\$ 90,00
Sweater Redondo	120	\$ 43.200		\$ 32,50
Cinto Baras Soga	144	\$ 28.800		\$ 12,50
Medias algodón fit	180	\$ 14.400		\$ 20,00
Boxer Alg Pima	216	\$ 25.920		\$ 120,00
Campera hilo alg	156	\$ 78.000		
<b>Total</b>	<b>2532</b>	<b>\$ 680.160</b>		

### Anexo 3 – IVA, IIBB, CTO, Comisiones

		IIBB	3,30%			
		1	2	3	4	5
<b>Ventas brutas</b>		\$ 2.479.500	\$ 4.463.100	\$ 7.140.960	\$ 9.997.344	\$ 11.996.813
IIBB a pagar		\$ 81.824	\$ 147.282	\$ 235.652	\$ 329.912	\$ 395.895
Posicion de iva	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 2.317.500	\$ 3.939.750	\$ 5.909.625	\$ 7.682.513	\$ 9.219.015
Iva Ventas		\$ 486.675	\$ 827.348	\$ 1.241.021	\$ 1.613.328	\$ 1.935.993
Compras	\$ 1.377.560		\$ 1.549.652	\$ 2.324.478	\$ 3.021.821	\$ 3.626.186
Iva Compras	\$ 289.288	\$ -	\$ 325.427	\$ 488.140	\$ 634.582	\$ 761.499
IVA Gastos. Oper.		\$ 188.220	\$ 267.798	\$ 340.528	\$ 409.164	\$ 470.190
Resultado	-\$ 289.288,00	\$ 298.455	\$ 234.123	\$ 412.353	\$ 569.581	\$ 704.304
Posicion Anual		\$ 9.167	\$ 234.123	\$ 412.353	\$ 569.581	\$ 704.304
IVA		21%				
	1	2	3	4	5	
Ventas	2479500	4463100	7140960	9997344	11996812,8	
Compras	680160	1224288	1958860,8	2742405,12	3290886,144	
Cuentas a pagar	111.807	201.253	322.005	450.806	540.968	
Cuentas a Cobrar	122.277	220.098	352.157	493.020	591.624	
Inventario		204.048	326.477	457.068	548.481	
CAP trabajo opr.	60.000	222.893	356.629	499.281	599.137	
▲ Cap. Trabajo	60.000	162.893	193.736	305.545	293.592	
Mercado Libre	\$ 1	\$ 2	\$ 3	\$ 4	\$ 5	
Ventas	\$ 2.479.500	\$ 4.463.100	\$ 7.140.960	\$ 9.997.344	\$ 11.996.813	
Ventas en ML	\$ 1.487.700	\$ 2.677.860	\$ 4.284.576	\$ 5.998.406	\$ 7.198.088	
% de Comision	10%	10%	10%	10%	10%	
Comision a pagar	\$ 148.770	\$ 267.786	\$ 428.458	\$ 599.841	\$ 719.809	

## ANEXO 4 – Inversión Inicial, Salarios, Supuestos

SUPUESTOS - INVERSION INICIAL					
<b>Sueldos Personal</b>		<b>Monto</b>		<b>Inversion inicial</b>	
Asistente Administrativo	\$ 26.000,00	Mercaderia	\$ 680.160		
Asistente e-commerce	\$ 26.000,00	Plan de Publicidad	\$ 300.000		
		Creacion de E-commerce	\$ 50.000		
		Muebles y equipos	\$ 70.000		
		Host	\$ 1.000		
Contador externo	\$ 92.000,00	Alquiler oficina	\$ 70.000		
Analista de suply	\$ 26.000,00	<b>Total</b>	<b>\$ 1.171.160</b>		
<b>Elementos de analisis</b>					
Tasa de descuento	15%				
Beta del Negocio	1,39				
Risk free	2,86				
Riesgo Pais	3,86				
Spred rsik free	6				
		<b>IVA</b>	21%		
		<b>IIBB</b>	3,30%		
<b>Costos al dia</b>		<b>22/5/2018</b>		<b>Salarios Brutos</b>	
Pakaging	40 + iva	Analista e-commerce	\$ 28.000	2	
Total	48,4	Asistente Stock + Despach	\$ 25.000	2	
Unidades x tiquet	2,5	Asistente administrativo	\$ 30.000	2	
Envio AMBA	80 + iva				
Total envío	96,8				
<b>Costos de Envío</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades	2110	3587	5380,5	6995	8394
Unidade de embalaje	844	1435	2152	2798	3357
Costo (total)	\$ 40.850	\$ 69.444	\$ 104.166	\$ 135.416	\$ 162.500
Pick UP	10,00%	15,00%	20,00%	25,00%	30,00%
Compras mayores a \$3000	35,00%	40,00%	45,00%	50,00%	50,00%
Envío Domicilio	\$ 36.765	\$ 76.389	\$ 135.416	\$ 203.125	\$ 260.000

CAPM	capital asset pricing model
Formula	$r = r_f + \beta(e - r_f)$
Tasa de descuento	15,92
Beta del Negocio	1,18
Risk free	2,95
Riesgo Pais	4,65
Spred rsik free	7,05
S&P 500 Expected return	10,00

## ANEXO 5 – Ventas

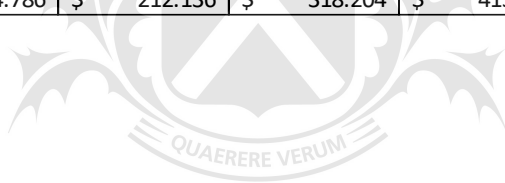
<b>VENTAS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Venta en Unidades</b>		<b>80%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>
Remera A. Pima MC	200	360	576	806	968
Remera A. Pima MI	200	360	576	806	968
Camisa Relaxed fit 1	150	270	432	605	726
Camisa Relaxed fit 2	150	270	432	605	726
Camisa Tailored Fit 3	120	216	346	484	581
Panatalon gabard	170	306	490	685	823
Pantalón Denim	160	288	461	645	774
Pantalón chino	180	324	518	726	871
Sweater Esc v	100	180	288	403	484
Sweater Redondo	100	180	288	403	484
Cinto Baras Soga	120	216	346	484	581
Medias algodón fit	150	270	432	605	726
Boxer Alg Pima	180	324	518	726	871
Campera hilo alg	130	234	374	524	629
<b>Unidades Totales</b>	<b>2110</b>	<b>3798</b>	<b>6077</b>	<b>8508</b>	<b>10209</b>
<b>Ventas Brutas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Remera A. Pima MC	\$ 120.000	\$ 216.000	\$ 345.600	\$ 483.840	\$ 580.608
Remera A. Pima MI	\$ 130.000	\$ 234.000	\$ 374.400	\$ 524.160	\$ 628.992
Camisa Relaxed fit 1	\$ 255.000	\$ 459.000	\$ 734.400	\$ 1.028.160	\$ 1.233.792
Camisa Relaxed fit 2	\$ 255.000	\$ 459.000	\$ 734.400	\$ 1.028.160	\$ 1.233.792
Camisa Tailored Fit 3	\$ 204.000	\$ 367.200	\$ 587.520	\$ 822.528	\$ 987.034
Panatalon gabard	\$ 204.000	\$ 367.200	\$ 587.520	\$ 822.528	\$ 987.034
Pantalón Denim	\$ 200.000	\$ 360.000	\$ 576.000	\$ 806.400	\$ 967.680
Pantalón chino	\$ 252.000	\$ 453.600	\$ 725.760	\$ 1.016.064	\$ 1.219.277
Sweater Esc v	\$ 180.000	\$ 324.000	\$ 518.400	\$ 725.760	\$ 870.912
Sweater Redondo	\$ 180.000	\$ 324.000	\$ 518.400	\$ 725.760	\$ 870.912
Cinto Baras Soga	\$ 78.000	\$ 140.400	\$ 224.640	\$ 314.496	\$ 377.395
Medias algodón fit	\$ 37.500	\$ 67.500	\$ 108.000	\$ 151.200	\$ 181.440
Boxer Alg Pima	\$ 72.000	\$ 129.600	\$ 207.360	\$ 290.304	\$ 348.365
Campera hilo alg	\$ 312.000	\$ 561.600	\$ 898.560	\$ 1.257.984	\$ 1.509.581
<b>Total Ventas</b>	<b>\$ 2.479.500</b>	<b>\$ 4.463.100</b>	<b>\$ 7.140.960</b>	<b>\$ 9.997.344</b>	<b>\$ 11.996.813</b>
Alicuota IIBB	3,30%	3,30%	3,30%	3,30%	3,30%
IIBB	\$ 81.824	\$ 147.282	\$ 235.652	\$ 329.912	\$ 395.895

## ANEXO 6 – Costos

<b>COSTOS</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas Anuales</b>		<b>80%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>
Remera A. Pima MC	200	360	576	806,4	967,68
Remera A. Pima MI	200	360	576	806,4	967,68
Camisa Relaxed fit 1	150	270	432	604,8	725,76
Camisa Relaxed fit 2	150	270	432	604,8	725,76
Camisa Tailored Fit 3	120	216	345,6	483,84	580,608
Panatalon gabard	170	306	489,6	685,44	822,528
Pantalon Denim	160	288	460,8	645,12	774,144
Pantalon chino	180	324	518,4	725,76	870,912
Sweater Esc v	100	180	288	403,2	483,84
Sweater Redondo	100	180	288	403,2	483,84
Cinto Baras Soga	120	216	345,6	483,84	580,608
Medias algodón fit	150	270	432	604,8	725,76
Boxer Alg Pima	180	324	518,4	725,76	870,912
Campera hilo alg	130	234	374,4	524,16	628,992
<b>Unidades Totales</b>	<b>2.110</b>	<b>3.798</b>	<b>6.077</b>	<b>8.508</b>	<b>10.209</b>
<b>COSTO DE VENTAS ANUALES</b>					
Remera A. Pima MC	\$ 32.000	\$ 57.600	\$ 92.160	\$ 129.024	\$ 154.829
Remera A. Pima MI	\$ 36.000	\$ 64.800	\$ 103.680	\$ 145.152	\$ 174.182
Camisa Relaxed fit 1	\$ 54.000	\$ 97.200	\$ 155.520	\$ 217.728	\$ 261.274
Camisa Relaxed fit 2	\$ 54.000	\$ 97.200	\$ 155.520	\$ 217.728	\$ 261.274
Camisa Tailored Fit 3	\$ 43.200	\$ 77.760	\$ 124.416	\$ 174.182	\$ 209.019
Panatalon gabard	\$ 51.000	\$ 91.800	\$ 146.880	\$ 205.632	\$ 246.758
Pantalon Denim	\$ 48.000	\$ 86.400	\$ 138.240	\$ 193.536	\$ 232.243
Pantalon chino	\$ 54.000	\$ 97.200	\$ 155.520	\$ 217.728	\$ 261.274
Sweater Esc v	\$ 36.000	\$ 64.800	\$ 103.680	\$ 145.152	\$ 174.182
Sweater Redondo	\$ 36.000	\$ 64.800	\$ 103.680	\$ 145.152	\$ 174.182
Cinto Baras Soga	\$ 24.000	\$ 43.200	\$ 69.120	\$ 96.768	\$ 116.122
Medias algodón fit	\$ 12.000	\$ 21.600	\$ 34.560	\$ 48.384	\$ 58.061
Boxer Alg Pima	\$ 21.600	\$ 38.880	\$ 62.208	\$ 87.091	\$ 104.509
Campera hilo alg	\$ 65.000	\$ 117.000	\$ 187.200	\$ 262.080	\$ 314.496
<b>Totales</b>	<b>\$ 566.800</b>	<b>\$ 1.020.240</b>	<b>\$ 1.632.384</b>	<b>\$ 2.285.338</b>	<b>\$ 2.742.405</b>
<b>CMV</b>	<b>566.800</b>	<b>1.133.600</b>	<b>1.836.432</b>	<b>2.611.814</b>	<b>3.199.473</b>
<b>Sueldos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Analista e-commerce		\$ 468.000	\$ 936.000	\$ 936.000	\$ 936.000
Asistente Stock + Despacho	\$ 442.000	\$ 442.000	\$ 884.000	\$ 884.000	\$ 884.000
Socio Gerente	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000	\$ 520.000
Asistente administrativo		\$ 416.000	\$ 416.000	\$ 832.000	\$ 832.000
<b>Total Sueldos</b>	<b>\$ 962.000</b>	<b>\$ 1.846.000</b>	<b>\$ 2.756.000</b>	<b>\$ 3.172.000</b>	<b>\$ 3.172.000</b>
<b>Alquiler Deposito/Oficina</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	\$ 25.000	\$ 28.750	\$ 32.200	\$ 35.420	\$ 38.254
12	\$ 300.000	\$ 345.000	\$ 386.400	\$ 425.040	\$ 459.043

INVENTARIO FINAL - INICIAL					
	\$ 113.360	\$ 204.048	\$ 326.477	\$ 457.068	\$ 548.481
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	820	2684	4026	5233,8	6280,56
Unidade de embalaje	328	1073,6	1610,4	2093,52	2512,224
Costo (total)	\$ 15.875,20	\$ 51.962,24	\$ 77.943,36	\$ 101.326,37	\$ 121.591,64
	Mensuales	Anuales			
Analista e-commerce	\$ 36.000	\$ 468.000			
Asistente Stock + Despacho	\$ 34.000	\$ 442.000			
Asistente administrativo	\$ 32.000	\$ 416.000			
Socio Gerente	\$ 40.000	\$ 520.000			

Gastos de campaña (mkt)					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 300.000	\$ 250.000	\$ 200.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
COSTO FINANCIERO					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
4,45 + iva	\$ 2.317.500	\$ 3.939.750	\$ 5.909.625	\$ 7.682.513	\$ 9.219.015
0,0538	\$ 124.786	\$ 212.136	\$ 318.204	\$ 413.665	\$ 496.398



Universidad de  
**San Andrés**



STOCK ANUAL				
20%	15%	10%	10%	10%
240	432	691,2	967,68	1161,216
240	432	691,2	967,68	1161,216
180	324	518,4	725,76	870,912
180	324	518,4	725,76	870,912
144	259,2	414,72	580,608	696,7296
204	367,2	587,52	822,528	987,0336
192	345,6	552,96	774,144	928,9728
216	388,8	622,08	870,912	1045,0944
120	216	345,6	483,84	580,608
120	216	345,6	483,84	580,608
144	259,2	414,72	580,608	696,7296
180	324	518,4	725,76	870,912
216	388,8	622,08	870,912	1045,0944
156	280,8	449,28	628,992	754,7904
<b>2.532</b>	<b>4.558</b>	<b>7.292</b>	<b>10.209</b>	<b>12.251</b>

COSTO DE COMPRAS ANUALES				
\$ 38.400	\$ 69.120	\$ 110.592	\$ 154.829	\$ 185.795
\$ 43.200	\$ 77.760	\$ 124.416	\$ 174.182	\$ 209.019
\$ 64.800	\$ 116.640	\$ 186.624	\$ 261.274	\$ 313.528
\$ 64.800	\$ 116.640	\$ 186.624	\$ 261.274	\$ 313.528
\$ 51.840	\$ 93.312	\$ 149.299	\$ 209.019	\$ 250.823
\$ 61.200	\$ 110.160	\$ 176.256	\$ 246.758	\$ 296.110
\$ 57.600	\$ 103.680	\$ 165.888	\$ 232.243	\$ 278.692
\$ 64.800	\$ 116.640	\$ 186.624	\$ 261.274	\$ 313.528
\$ 43.200	\$ 77.760	\$ 124.416	\$ 174.182	\$ 209.019
\$ 43.200	\$ 77.760	\$ 124.416	\$ 174.182	\$ 209.019
\$ 28.800	\$ 51.840	\$ 82.944	\$ 116.122	\$ 139.346
\$ 14.400	\$ 25.920	\$ 41.472	\$ 58.061	\$ 69.673
\$ 25.920	\$ 46.656	\$ 74.650	\$ 104.509	\$ 125.411
\$ 78.000	\$ 140.400	\$ 224.640	\$ 314.496	\$ 377.395
<b>\$ 680.160</b>	<b>\$ 1.224.288</b>	<b>\$ 1.958.861</b>	<b>\$ 2.742.405</b>	<b>\$ 3.290.886</b>

	Cuadro de costos					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CMV		\$ 701.200	\$ 1.402.400	\$ 2.145.672	\$ 2.860.896	\$ 3.486.717
Salarios		\$ 962.000	\$ 1.846.000	\$ 2.756.000	\$ 3.172.000	\$ 3.172.000
Servicio contable		\$ 92.000	\$ 92.000	\$ 92.000	\$ 92.000	\$ 92.000
Comision ML		\$ 148.770	\$ 267.786	\$ 428.458	\$ 599.841	\$ 719.809
Alquileres		\$ 300.000	\$ 345.000	\$ 386.400	\$ 425.040	\$ 459.043
Host		\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Packaging		\$ 40.850	\$ 69.444	\$ 104.166	\$ 135.416	\$ 162.500
Envío a domicilio		\$ 36.765	\$ 76.389	\$ 135.416	\$ 203.125	\$ 260.000
Gastos Campaña (MKT)		\$ 200.000	\$ 250.000	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Costos financieros		\$ 124.786	\$ 212.136	\$ 318.204	\$ 413.665	\$ 496.398
Costos Operativos		\$ 1.906.170	\$ 3.159.755	\$ 4.421.644	\$ 5.142.087	\$ 5.462.749
Con Amortiz y Depre		\$ 1.921.170	\$ 3.174.755	\$ 4.436.644	\$ 5.159.087	\$ 5.484.749

**ANEXO 7 – Posición de IVA, CAPEX, Amortizaciones.**

IVA GASTOS					
\$ 148.770	\$ 267.786	\$ 428.458	\$ 599.841	\$ 719.809	
\$ 300.000	\$ 345.000	\$ 386.400	\$ 425.040	\$ 459.043	
\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	
\$ 40.850	\$ 69.444	\$ 104.166	\$ 135.416	\$ 162.500	
\$ 80.882	\$ 129.861	\$ 183.333	\$ 223.437	\$ 250.250	
\$ 200.000	\$ 250.000	\$ 200.000	\$ 150.000	\$ 150.000	
\$ 124.786	\$ 212.136	\$ 318.204	\$ 413.665	\$ 496.398	
\$ 896.288	\$ 1.275.227	\$ 1.621.561	\$ 1.948.399	\$ 2.238.999	
\$ 188.220	\$ 267.798	\$ 340.528	\$ 409.164	\$ 470.190	

<b>CAPEX</b>					
	1	2	3	4	5
\$	70.000			\$ 10.000	\$ 20.000
<b>Amortizaciones Y dep</b>					
\$	15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 17.000	\$ 22.000

## BIBLIOGRAFÍA

**Allen, Franklin.** *Principios de Finanzas Corporativas*. 9a ed. Mexico D.F.: McGraw Hill Interamericana, 2010.

**ANDRADE ESPINOZA, Simon.** *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade, 2005.

**Dumrauf, Guillermo.** *Finanzas Corporativas*. 3a ed. Buenos Aires: Alfaomega, 2013.

**Gonzalez, Daniel.** *Evaluación de proyectos de inversión: ¿Qué criterios se deben utilizar para saber cuándo conviene invertir?* PYMES, Marzo, 2013 Vol. 003. p 1-4.

**Gonzalez, Daniel.** *Performance financiera del negocio: la rentabilidad y los flujos de efectivo no son lo mismo, pero los dos son importantes...* PYMES, Marzo, Vol. 001. p 1 -3

**Kotler, Philip y Armstrong , Gary.** *Fundamentos de marketing*. Ciudad de Mexico : Pearson, 2008.

**Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane.** *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson, 2009.

**MANKIW, N. Gregory.** *Principios de Economía*. McGraw-Hill, 2004.

**Osterwalder, Alexander.** *Business Model Generation*. s.l.: DEUSTO S.A. EDICIONES, 2010.

**Porter, M. E.** *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

**Porter, M. E.** *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*, 2009

**Thompson, Arthur.** *Strategic management: concepts and cases*. 10a ed. Michigan: McGraw-Hill, 1998.