



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Guadalupe Malter

Autor: Joaquín Petroni

DNI: 31231701

Director de Tesis: Sergio Postigo

Victoria, Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de administración y Negocios
Magister en administración de Negocios (MBA)



Autor: Joaquin Petroni
DNI: 31.231.701

Director del Trabajo de Graduación: Sergio Postigo

INDICE

INTRODUCCION.....	5
Características del negocio de los <i>influencers</i>	5
El impacto de los <i>influencers</i> en la industria de la moda.....	7
Introducción a la Oportunidad	8
ENTORNO COMPETITIVO	9
Diagnostico.....	9
Capacidades y Recursos Valiosos de GM.....	11
5 Fuerzas de Porter	14
Capacidades Requeridas & Desafíos Competitivos	15
Conclusiones: delineación de la Estrategia.....	15
Modelo de negocios.....	17
Negocio Comunidad.....	19
Negocio Empresas	20
Negocio Tienda Capsula	22
Actividad Complementaria: <i>research</i>	23
ANALISIS DE MERCADO.....	25
Características del negocio de los <i>influencers</i> de moda	25
Características de la industria del retail de moda online	26
Validación	28
PLAN DE NEGOCIOS.....	29
Plan de marketing	29
Negocio Comunidad.....	30
Negocio Empresas	31
Tienda Capsula	33
Equipo.....	35
Operación - Ejecución Estratégica.....	37
CONCLUSIONES.....	46
ANEXO I.....	47
ANEXO II.....	51
ANEXO III.....	52
ANEXO IV	56
ANEXO V	57

RESUMEN EJECUTIVO

El marketing está cambiando. El 84% de los Millennials¹ descreen del marketing tradicional². En línea con esto, el 86% de las personas ya no ven las publicidades televisivas³, sumado a la tendencia del consumidor actual, de mirar la TV y usar la PC, tablet o celular al mismo tiempo (doble pantalla).

Sin embargo, el 80% de los consumidores aprecian conocer sobre una compañía a través de contenido y el 60% disfruta de leer contenido de las marcas⁴. Más aún, el 82% se siente atraído a la marca luego de ver su contenido⁴.

Como efecto de lo anterior, las marcas están desarrollando nuevas formas de comunicar, entre las cuales aparecen los *influencers*: influenciadores o formadores de opinión del mundo digital. Son “personas normales” -puede ser tu vecino, el amigo de un amigo, un “amigo virtual”- que destacan o saben de algún tema específico y lo comunican a través de distintas plataformas online: redes sociales, blogs (para más información ver Anexo I).

Guadalupe Malter (“GM”), es una *influencer* de moda, *beauty* y *lifestyle* para mujer. Comenzó con esta actividad en el año 2013 y en la actualidad cuenta con más de 20.000 usuarios en sus redes sociales. Celebró acuerdos comerciales con marcas de primer nivel (como The North Face, Clinique, Levis, Wrangler, Perramus, Peter Kent, Superga, Keds, Grimoldi, Estee Lauder, L’oreal, Philips, Billabong, entre otras). Su modelo de monetización es mayormente mediante “canjes” por producto aunque incluye contratos mensuales que van desde los pueden ir desde los \$2.000 a los \$5.000. Al mismo tiempo, GM cuenta con una tienda online donde comercializa algunos de los productos que muestra en sus redes. Como complemento de estas

¹ Es la cohorte demográfica que sigue a la generación X. No hay precisión o consenso respecto de las fechas de inicio y fin de esta generación. Los comentaristas utilizan la década de 1980 como referencia.

² <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-to-millennials>

³ <https://www.demandmetric.com/content/content-marketing-infographic>

⁴ <https://www.demandmetric.com/content/content-marketing-infographic>

actividades GM ofrece a su público objetivo talleres orientados a emprendedoras que quieren desarrollar proyectos digitales.

Sin embargo, GM no logra consolidar su crecimiento y, a pesar de los múltiples contactos e interacciones (*engagement*) con sus seguidores, tiene problemas para rentabilizar su negocio.

El presente trabajo es el desarrollo de un plan de acción para lograr esos objetivos. A lo largo del mismo se explicará la conveniencia de utilizar la tienda online como base para la rentabilización y crecimiento del negocio y la necesidad de armonizar todas las iniciativas bajo una misma estrategia de diferenciación, de forma que cada una apalanque a la otra, creando un sistema de *calces*⁵.

Dicho plan constará de: (i) la definición de una estrategia de diferenciación –la cual se esbozará en el trabajo- que cruce y alinee todas las actividades de GM; (ii) la conformación de un equipo multidisciplinario y profesional que logre una ejecución perfecta de la estrategia trazada; y (iii) el desarrollo y programación de la tienda online.

Se calcula para su ejecución una inversión inicial de AR\$800.000, de la cual se destinará AR\$500.000 para el desarrollo y programación de la tienda online y el resto para solventar el equipo. Como resultado de ello, se espera llegar al punto de equilibrio en 2019, logrando un crecimiento sostenido y rentable por los cuatro años siguientes y una tasa interna de retorno de la inversión del 93%.

⁵ “Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un Desempeño Superior”, Capítulo 1, Michael E. Porter, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1997

INTRODUCCION

La presente propuesta se desarrollará teniendo en cuenta el impacto de los *influencers* en la industria de la moda y del retail para el mercado femenino.

Se refiere a la industria de la moda como una industria cuyo objeto engloba no solo las prendas de vestir, sino que incluye también los accesorios, como carteras y *bijouterie*, elementos de la industria de make up, maquillaje y perfumes, y elementos de lo que se define como industria de la belleza, lo que incluiría salud y nutrición.

Características del negocio de los *influencers*

Esta actividad aglutina componentes de distintas industrias. Por un lado, la del entretenimiento, en cuanto esta es la propuesta de valor que el *influencer* hace a su comunidad. Por otro lado, la industria de medios de comunicación y publicidad, en cuanto son proveedores de contenido y comercializan un canal de comunicación. Asimismo, puede derivar en otras industrias, en cuanto que el *influencer* crea una marca propia que puede explotar en distintos ámbitos⁶.

Más allá de esto, este segmento parecería contar con elementos propios que le permiten contar con una caracterización específica. Entre ellos es posible mencionar su naturaleza emergente, en cuanto surgen como consecuencia de:

- a) una innovación tecnológica: internet y las redes sociales. Esto permitió llevar dinámicas sociales ya existentes al mundo online, transformándolas. En este sentido, distinguiría como características principales que impulsaron su surgimiento, la masividad e inmediatez de internet y la facilidad de reconocer una red, junto con la posibilidad de medir los alcances de las acciones dentro de esa red⁷;

⁶ Caso "The Blonde Salad", Harvard Business Review, 2015

⁷ <http://www.relato.gt/blogs/elsurgimientodelaculturadelosinfluencers>

- b) cambios en las motivaciones de los Clientes, en cuanto estos están saturados de la publicidad tradicional o simplemente ya no consumen los canales por los cuales se transmitía la publicidad⁸.

Asimismo, considerando es una actividad que se encuentra en su etapa inicial, funciona como una red (*network*), en cuanto el mercado se va desarrollando entre todos sus participantes. Esto tiene que ver con la experimentación que van haciendo las marcas, y como éstas van descubriendo métodos efectivos de utilizar este nuevo canal de comunicación. Finalmente, siguiendo su naturaleza emergente, destaca su imprevisibilidad y las innovaciones marcan la agenda y el futuro del negocio.

Los usuarios son personas con acceso a internet. Su consumo se da mayormente vía *mobile* y es a través de las redes sociales o youtube, si bien existen otras formas, siendo una de las más importantes los blogs. A hoy, son personas más bien cosmopolitas, concentrándose principalmente en segmentos chicos, jóvenes y adultos de la población, pudiendo fijar el rango etario entre 18 a 35 años. Culturalmente muy identificados con la cultura *millennial*.

En lo que respecta a Argentina, de acuerdo a una nota de 2017 de ámbito financiero⁹, los argentinos encabezan el uso de redes sociales en Latinoamérica. La misma destaca que las redes sociales son *"ideal[es] para comunicarse con la Generación X (quienes pasan hasta siete horas online) y los millennials"*. Asimismo destaca a Instagram como *"la red de mayor crecimiento con potencial para las marcas"*, atento *"cuenta con 600 millones de usuarios únicos al mes y el 90% de sus usuarios tienen menos de 35 años"* y *"a diferencia de otras redes, el 53% de los "instagrammers" siguen cuentas de marcas"*. Finalmente, nombra a Pinterest, la cual *"suma 317 millones de usuarios únicos mensuales, y la mayoría son mujeres"*.

⁸ <https://www.demandmetric.com/content/content-marketing-infographic>

⁹ <http://www.ambito.com/883246-los-argentinos-encabezan-el-uso-de-redes-sociales-en-latinoamerica> .

El impacto de los *influencers* en la industria de la moda

Esta industria fue una de las primeras en posar su mirada en los *influencers*. En los últimos tres a cuatro años, explotaron los *influencers* de moda, sin que sus propuestas encuentren un techo de audiencia, mientras que las marcas cada vez le dedican más atención y presupuesto.

En este sentido, la revista online Epictions afirma que la moda es uno de los tópicos más usados en el mundo online y los que generan más conversaciones (*engagement*). Asimismo, afirma que el 60% de las marcas de moda y belleza tienen una propuesta de marketing a través de *influencers*, 21% con planes de expandirse¹⁰.

Sus acciones impactan principalmente en los consumidores de contenidos de moda (los *influencers* de moda son los que tienen las mayores audiencias¹¹), personas generalmente interesados, y a veces obsesionados, con la imagen, mayormente mujeres, si bien se observa un fuerte aumento de la audiencia masculina¹².

Si bien no hay muchos datos específicos para la industria en Argentina, latamclick¹³ establece que son 11MM los usuarios argentinos de Instagram (la red con más interacciones sobre moda⁸), siendo 6MM los usuarios mujeres. Esta información se complementa con un informe del 2016 de la Asociación de la publicidad, el marketing y la comunicación digital en España (IAB) sobre el uso de redes sociales¹⁴, concluyendo que del tiempo insumido en redes sociales, un 36% se utiliza para seguir a/chequear contenido de *influencers*, siendo que el 85% se los usuarios siguen a algún *influencer*, ocupando la moda un 13% de la tasa de interés de estos usuarios, aunque aumenta a 23% en el caso de las mujeres. Por otro lado,

¹⁰ www.epictions.com/blog/industry-report/how-digital-marketing-is-redefining-the-fashion-industry

¹¹ <https://trackmaven.com/blog/6-reasons-why-fashion-marketing-rules-social-media/>

¹² http://koreafashion.org/info/info_content_view.asp?num=659&pageNum=&cataldx=803&clientdx=701&SrchItem=&SrchWord=&flag=

¹³ <https://www.latamclick.com/estadisticas-de-instagram-2017/>

¹⁴ <https://www.antevenio.com/blog/2016/05/analisis-del-informe-de-2016-del-iab-sobre-el-uso-de-redes-sociales/>

un 34% de los usuarios sigue marcas de moda, aumentando a 53% cuando se trata de mujeres. También se pueden encontrar otros datos relevantes en la página [bandwatch](#)¹⁵ y [omnicore](#)¹⁶, que van en este sentido. En conclusión, resulta lógico tomar una cifra aproximada del 30% de los usuarios de Argentina de Instagram mujeres como mercado de referencia y decir entonces que el mismo asciende a 1.800.000 usuarios.

Introducción a la Oportunidad

Se detecta entonces la posibilidad de generar un negocio para el *influencer*, como productor y proveedor de contenido y como canal de comunicación efectivo para las marcas. GM ya tiene dado el primer paso. Cuenta con una amplia base de seguidores así como alianzas con marcas y agencias de marketing y PR (Agencias de relaciones públicas), encontrándose fuertemente posicionada en lo que es moda para mujeres. Le falta encontrar el modelo de negocios apropiado para rentabilizar el valor creado. Durante el presente trabajo se desarrollará dicho modelo.

Universidad de
San Andrés

¹⁵ <https://www.brandwatch.com/es/blog/98-estadisticas-de-las-redes-sociales-para-2017/>

¹⁶ <https://www.omnicoreagency.com/instagram-statistics/>

ENTORNO COMPETITIVO

En este capítulo se analizará el marco competitivo en que se inserta el negocio de GM. Como primera medida, se realizará un diagnóstico del negocio actual de GM y un análisis de sus capacidades para luego pasar a analizar el contexto competitivo en que está inserta. Finalmente se buscará detectar oportunidades que impulsen su desarrollo y crecimiento para entonces definir el modelo de negocios adecuado para ello.

Diagnostico

A la fecha, GM ha logrado tener cierto éxito en su negocio. Ha logrado potenciar su llegada a los consumidores, agrandando desde 2013 a la fecha -constantemente- su base de seguidores así como el *engagement* de estos con el contenido producido: a hoy, cuenta con casi 20.000 seguidores y los contenidos subidos a Instagram tienen un promedio de 250 likes, 55 interacciones/visitas al perfil, 4.000 vistas (15% no seguidores) y 5.000 impresiones¹⁷.

Asimismo, ha logrado cerrar acuerdos con marcas importantes, así como celebrar distintas alianzas con agencias de marketing y de relaciones públicas. La retribución es mayormente mediante “canjes” por producto (ver abajo), a veces incluyendo pagos en efectivo que pueden ir desde \$2.000 a \$5.000. Asimismo, con algunas de estas marcas ha logrado acuerdos por un plazo determinado a cambio de un fee mensual de aproximadamente \$3.000 por mes.

También ha explorado distintas alternativas de negocio apalancadas en su perfil, como ser la tienda online o brindar los cursos educativos. La tienda comercializa algunos de los productos que muestra en sus redes. GM tiene acuerdos de

¹⁷ Comparado con otras *influencers* de similar audiencia, actividad (moda) y canal (Instagram), GM evalúa estar en o por sobre el promedio.

comercialización con las marcas que vende a cambio de un fee del 35% sobre lo vendido. La tienda no trabaja con stock propio y el envío es hecho por las marcas.

En Anexo II se adjunta información sobre el perfil de GM y algunos detalles adicionales sobre sus actividades.

Sin embargo, aún debe agrandar su base de influencia para acceder a mejores acuerdos comerciales; en este caso la pregunta es cómo hacerlo más rápido ya que la tendencia de crecimiento hasta hoy fue siempre positiva. Asimismo, se observa, en base a las entrevistas realizadas a GM, la necesidad de definir una estrategia para su perfil.

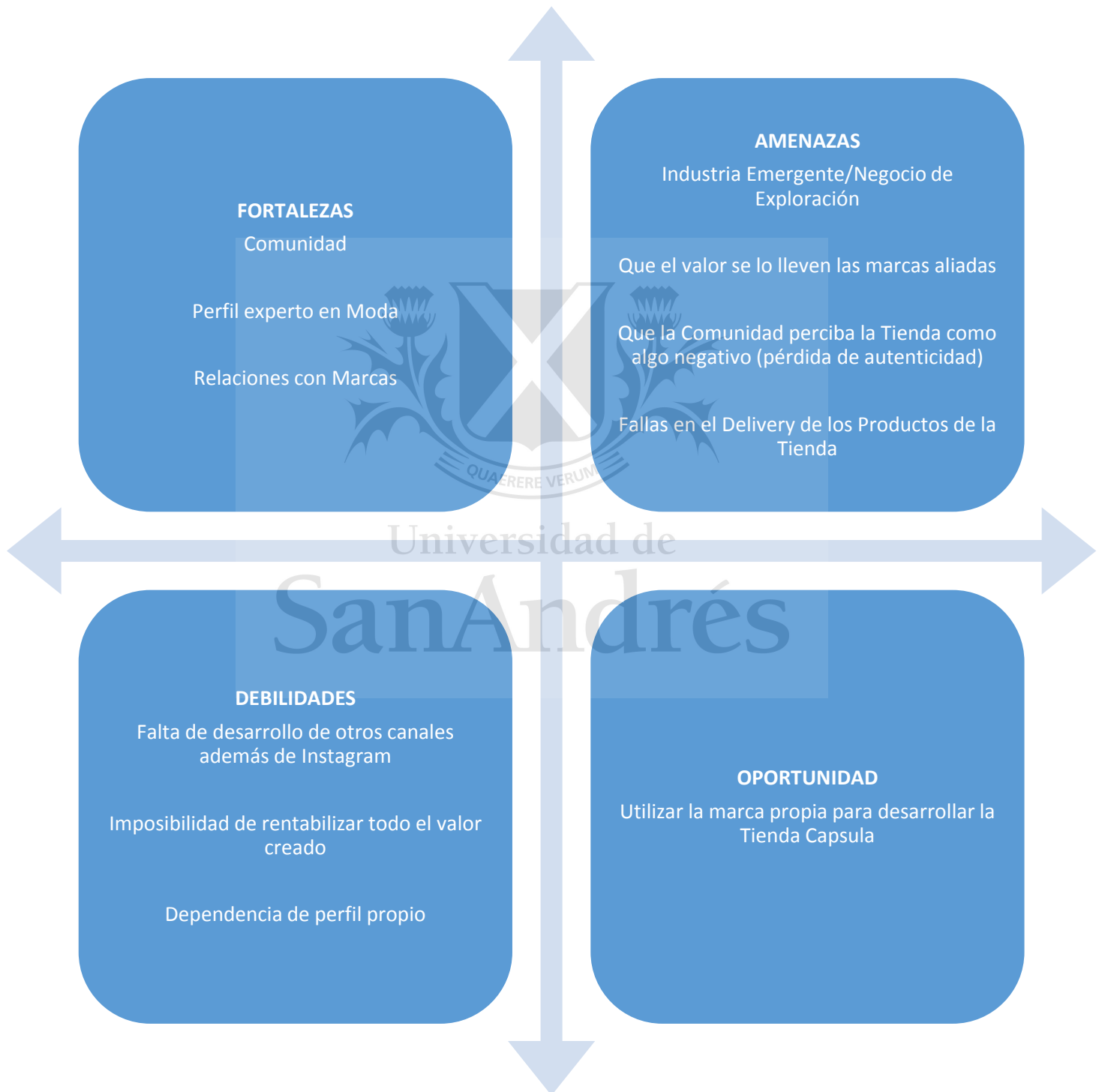
Por otro lado, GM necesita lograr rentabilizar su negocio. Si bien hoy no hay un manejo claro de las finanzas que permitan un adecuado análisis, considerando solo lo facturado, el negocio parece estar en punto de equilibrio –sin mayores ganancias- o levemente negativo. La industria de la moda tiene por costumbre pagar a celebrities con “canjes” por ropa menciones y/o publicidad. Esta práctica se extrapoló a los *influencers* y muchos de los tratos/ofertas que recibe GM incluyen esto como parte de la compensación o única compensación. Al valorar ese inventario, el mismo asciende a aproximadamente \$200.000 en 2016, suma que supera lo facturado ese año. GM utiliza los *canjes* para uso personal o a veces los da en pago por otros servicios.

Asimismo, sus otros negocios, la tienda, el ciclo “Carrera Creativa!” y el curso de Blogging, no tienen una estrategia en común. Esta falta de foco impide su desarrollo y crecimiento, a la vez que diluyen el esfuerzo del trabajo como *influencer*.

Es entonces necesario delinear una estrategia clara de negocios. GM hoy carece de una y desaprovecha las sinergias que puede haber entre sus distintas iniciativas. Esta falta de foco desvía los recursos impidiendo el crecimiento y pierde de vista oportunidades para rentabilizar el valor creado.

Capacidades y Recursos Valiosos de GM

A los fines de profundizar en el diagnóstico del negocio actual de GM realizo un Análisis FODA que permita entender sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el contexto competitivo en que se mueve.



Fortalezas: Las Fortalezas identificadas en GM:

- La comunidad ya desarrollada en Instagram de aproximadamente 20.000 seguidores con un *engagement* alto, llegando sus publicaciones a más de 5,000 impresiones y consiguiendo un promedio de 250 likes.
- Su perfil de técnica en moda, conformado por su experiencia y formación (ver en Anexo II).
- Una amplia red de contactos, que fue consolidando como parte de su actividad pasada como diseñadora y su proyecto actual, donde consiguió construir relaciones fuertes con la mayoría de las marcas con las que trabaja y/o trabajó y contactos con las agencias que las representan.

Debilidades: Una de las principales debilidades que se identifican es la imposibilidad de rentabilizar todo el valor creado. Ello, dado que existe cierta reticencia de las marcas a pagar altos valores por este tipo de publicidad y, por otro lado, ya que es habitual pagar el servicio mediante “*canjes*” de mercadería, siendo mal visto en el mercado vender esos “*canjes*”.

Además, hay cierta dependencia de las marcas a fin de conseguir las prendas necesarias para desarrollar el contenido para la comunidad.

Se identifica también la necesidad de desarrollar otros canales además de Instagram a fin de generar mayores oportunidades y como barrera a los cambios del mercado, identificando a Youtube y Pinterest como aquellos canales donde más oportunidades se observan a los fines de este proyecto.

Por último, un negocio así tiene la gran limitación de depender exclusivamente del perfil propio. Si bien se puede paliar con colaboraciones, la comunidad y marcas quieren ver a GM.

Amenazas: Atento su naturaleza emergente, se podría considerar como amenaza el volcarse a una actividad que no logró transformarse en el tiempo en un negocio. Sin embargo, en base a todas las consideraciones vertidas en este proyecto, se

concluye que la actividad se encuentra sentada sobre bases perdurables y que la misma tiene una proyección real. Por lo tanto, solamente se menciona este aspecto aquí y se considera a los fines de considerar y tratar el negocio como de Exploración, con lo que ello conlleva.

Por otro lado, respecto del proyecto de la tienda se identifican tres amenazas principales que se desarrollan a continuación considerando la relevancia que esto tiene en el proyecto:

- Que el valor se lo lleven las marcas aliadas. Como en toda alianza, es necesario un equilibrio en los beneficios y siempre se corre el riesgo de que esto se desbalance y uno de los socios termine más beneficiado, lo que indefectiblemente lleva a una ruptura de esa alianza. Es necesario lograr este beneficio, donde tanto GM como las marcas ganen a través de su unión;
- Percepción negativa de la tienda. Atento la importancia que la autenticidad tiene en el mensaje del *influencer*, el riesgo es que la comunidad perciba el contenido como algo interesado y por lo tanto pierda su alcance, o peor aún, aleje a la comunidad. Sin embargo, si el punto es bien gestionado se logrará que la comunidad se centre en el valor agregado que se le brinda, en cuanto la tienda completa su experiencia. Esta conclusión se basa en las consideraciones volcadas al inicio del trabajo, en cuanto el interés de los consumidores por el contenido de las marcas, y a experiencias recientes, como el caso de “The Blonde Salad”¹⁸. Por lo tanto, se identifica como amenaza a fin de tener en cuenta y gestionar una comunicación adecuada.
- Atento la tienda operar sin stock, la entrega de los productos depende de las marcas aliadas. Una mala ejecución de esa tarea repercutiría en la tienda y probablemente en los demás negocios de GM.

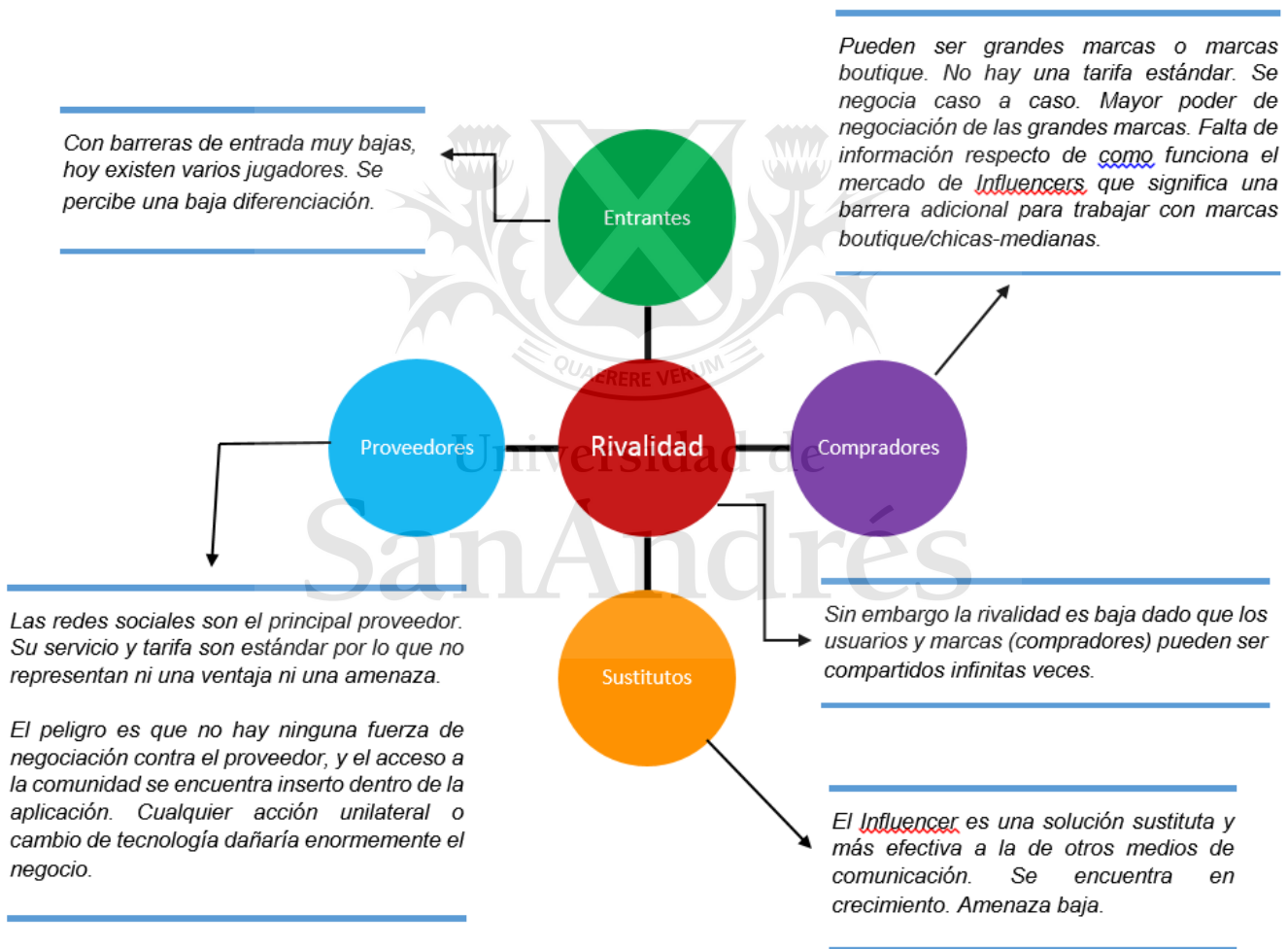
Oportunidades: Finalmente, la Oportunidad que surge del diagnóstico de la situación actual de GM es justamente la posibilidad de aprovechar la marca que

¹⁸ Caso “The Blonde Salad”, Harvard Business Review, 2015

surge de la sinergia entre GM y las Marcas para desarrollar la tienda online como el canal que le permita capturar el valor que genera.

5 Fuerzas de Porter

A continuación analizamos el contexto competitivo de la industria de los *influencers* de moda en Argentina, en la cual está inserta GM, utilizando la herramienta de las 5 fuerzas desarrollada por Porter¹⁹.



¹⁹ "Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un Desempeño Superior", Michael E. Porter, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1997

Capacidades Requeridas & Desafíos Competitivos

Atento se trata de un negocio emergente, no existe un modelo probado. Por ello, se concluye que esta primera etapa fue de exploración. En este sentido, todo lo desarrollado y probado por GM será la base para plantear el modelo de negocios.

La segunda conclusión, en base al análisis realizado, es que el negocio ya está en etapa de desarrollar su fase de explotación. Si bien, por el tipo de negocio y considerando el contexto actual, donde solo es posible mantener una ventaja competitiva por un cúmulo limitado de tiempo²⁰, la exploración seguirá siendo necesaria. Es entonces crucial desarrollar un modelo de negocios que permita obtener rentabilidad en el corto plazo.

Por último, siempre será requerida una enorme capacidad de adaptación. Más allá del modelo de negocios que se defina, GM deberá innovar constantemente, tener la capacidad de estar atenta y moverse rápidamente junto con los cambios que vaya teniendo el sector. Así, la tercera conclusión es que es importante tener flexibilidad al implementar el modelo que se propone y adaptarlo a los movimientos del sector.

Conclusiones: delineación de la Estrategia.

En base al entorno competitivo descrito y el análisis FODA de GM, es posible concluir que GM, a fin de crecer, debe competir a partir de una *estrategia genérica de negocios* de Diferenciación²¹.

La misa deberá estar basada en²²:

- a) En cuanto a *atributos*, en las características de la propuesta. GM debe imponerse como una experta en moda: comunicadora de tendencias y proveedora de información relevante y profesional sobre la materia.

²⁰ "Transient Advantage", Rita Gunther McGrath, Harvard Business Review, Junio 2013

²¹ "Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un Desempeño Superior", Michael E. Porter, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1997

²² "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Capítulo 7, Jay B. Barney, 4th ed. 2011, Prentice Hall.

Obviamente, su contenido deberá lucir profesional, estético y ser impactante, pero esto lo consideramos frontera de la producción y por lo tanto un atributo necesario y no diferenciador;

- b) En cuanto a las *relaciones*, es importante la personalización y el marketing al cliente, pero creemos que lo más importante es construir esta reputación, siendo las dos primeras características atributo necesario en la propuesta de un *influencer*. Por lo tanto, además de lograr esa cercanía e interacción con la comunidad, GM debe construir esa reputación de experta en moda frente a la comunidad para ser así reconocida en el entorno y captar nuevos seguidores que se vean atraídos por la propuesta;
- c) Por último, en cuanto a las *conexiones*, a fin de poder lograr desarrollar las otras dos características, serán clave las relaciones con otras empresas, refiriéndome con esto a las marcas de moda con quien GM trabaje. GM tiene que ser selectiva en cuanto las marcas que elige, de forma que estas ayuden a construir la propuesta diferenciadora para la comunidad, buscando crear fuertes alianzas con las marcas elegidas, de forma que trabajando juntas construyan tanto la comunicación de esa marca como en la construcción del perfil de GM.

Esta propuesta está también en línea con la industria en la que GM está. En este sentido, tratándose de una industria emergente, cuya principal característica es el cambio y una alteración constante de las reglas de juego, resulta oportuno ser *first mover* a fin de crear la percepción de ser pionera en ese tipo de propuesta, lo que ayudará a la creación de la propuesta diferenciadora y puede convertirse en uno de los activos más valiosos del negocio.

La propuesta diferenciadora, también se adapta mejor al contexto competitivo. Siendo las barreras de entrada bajas, un perfil diferenciado brindará una propuesta de valor único para la comunidad, lo que hará que los *followers* elijan a GM por sobre otros entrantes y/o competidores. También será un arma frente a los compradores: el ser dueño de una propuesta diferenciada hará que GM sea dueña

de una comunidad única y sea percibida por la comunidad de una manera única, lo que llevará a que las marcas target la elijan por sobre sus competidoras.

Adicionalmente, atento los compradores, apoyados en su poder de compra, no retribuyen correctamente el valor creado por GM (y los *influencers* de moda en general) sugerimos como *estrategia corporativa de negocios* la posibilidad de que GM se integre verticalmente, de forma que la tienda online tome la comercialización de los productos que ella promoció a cambio de una comisión, como forma alternativa y/o adicional de recolectar ese valor creado: un porcentaje de la venta que hacen las marcas por promocionar sus productos a través de GM.

Aclaremos que la tienda se propone y se piensa como forma de rentabilizar el negocio de GM. Su crecimiento, claro está, puede finalmente considerarse un negocio distinto y alternativo. Pero no es así. La tienda funciona en el contexto de la Oportunidad y propuestas de valor descritas, como parte del ecosistema. Es, como reza este capítulo, parte de una estrategia corporativa a fin de lograr captar el valor que GM produce. Siguiendo a Porter²³, el desafío es que la tienda *calce* perfectamente con las demás actividades de GM, creando un círculo virtuoso que potencie ese negocio y los demás de GM, haciéndolos funcionar como una misma cosa.

Finalmente, resta decir, que en base al entorno competitivo en el que está enmarcado el negocio de GM, será necesario estar en constante innovación. Por eso la búsqueda de nuevas oportunidades debe ser también parte de la estrategia.

Modelo de negocios

En base a las consideraciones desarrolladas, se define un modelo de negocios tripartito, pero que a su vez es todo parte de una misma experiencia.

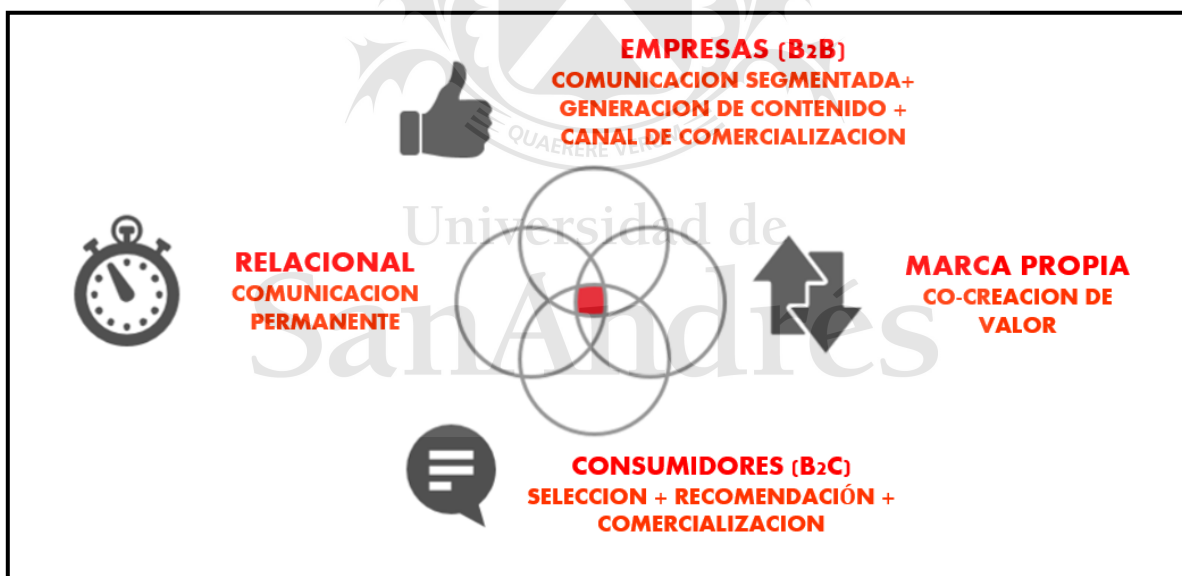
²³ "Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un Desempeño Superior", Capítulo 1, Michael E. Porter, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1997

Por un lado, GM ofrecerá a sus *followers* (comunidad) entretenimiento online sobre moda, a través de una selección profesional/experta de contenido relacionado a dicho tópico.

Por otro lado, ofrecerá a las empresas/marcas que deseen promocionar sus productos un micro-canal segmentado para hacerlo, con más la posibilidad de generarles el contenido de esa comunicación para uso en ese canal u otros, facilitando/ampliando el impacto de esa comunicación, asegurando una mejor distribución del mensaje y por ello mejorando la eficiencia de la inversión.

Por último, brindará a sus consumidores la posibilidad de adquirir sus selecciones y recomendaciones y a las marcas un canal de distribución que apalanque la comunicación.

Definido de forma gráfica, el modelo de negocios funcionaría así:



Utilizando la metodología Lean Start Up, utilizada y desarrollada por diversos autores, entre los que se encuentra Eric Ries¹⁴, desarrollaremos a continuación cada una de las patas del modelo de negocios propuesto utilizando la herramienta "Canvas Model". Dicha herramienta permite graficar de manera simple un modelo de negocios separándolo en 9 bloques que el método entiende como claves o

principales de cualquier modelo de negocios. Esto permite una fácil visualización a través de una simple desfragmentación de las 9 áreas identificadas como claves del negocio que se quiere explicar, permitiendo visualizarlo en una página y “de un vistazo”. Lo cual también está asociado a la filosofía del método que abona la idea de que un buen negocio es el que se puede explicar en pocas palabras.

Por una cuestión metodológica, dado que la propuesta tripartita, se desarrolla un *Canvas* para cada una. Sin embargo, no se debe perder de vista que este negocio está basado en la comunidad, y a partir de esta se desarrollan las demás posibilidades.

Negocio Comunidad

Se considera como comunidad al conjunto de personas que siguen o están alcanzadas por la comunicación y/o influencia de GM. Estas están definidas por y dentro de la red social. Por ejemplo, en el caso de Facebook o Instagram, serán los seguidores (“*followers*”).

La propuesta de GM para la comunidad es la de brindarles información y/o entretenimiento a través de la entrega de contenido profesional sobre moda para mujer. Se trata de una selección de moda por parte de GM, comunicada a través de fotos y videos. Como contraprestación, la comunidad “sigue” a GM.

Por lo tanto, será clave el desarrollo de un contenido altamente estético, profesional e impactante, a la vez que entretenido. El factor de selección de moda será lo que diferenciará a GM de otras propuestas; apalancada en su perfil de experta en moda, versada en tendencia y estilo, comunicará siempre una visión más profunda y elaborada sobre la propuesta que se presenta.

La red social actuará como canal de comunicación orgánico, siendo un recurso clave para hacer llegar el mensaje. A través de ella GM interactuará con sus consumidores, creando una relación de cercanía y cotidianeidad, atributos que forman parte de la propuesta diferenciadora.

Las Marcas, también Clientes, son -en cuanto la propuesta a la comunidad- aliados necesarios para poder generar el contenido, al proveer a GM de las prendas de

moda necesarias para desarrollarlo. GM seleccionará cuidadosamente esas alianzas de forma de construir el mensaje diferenciador, que le permitirá seducir a su comunidad.

En base a estas consideraciones, es posible completar la siguiente proposición:



Negocio Empresas

Como contracara de lo anterior, GM ofrecerá a las marcas la posibilidad de comunicar/llevar su mensaje a la comunidad. Esto es muy similar a como trabaja la televisión, revistas u otros medios de comunicación. Pero como venimos explicando, con varias *upsides* (mejoras):

- Proporciona efectividad en la comunicación, al insertar el mensaje de las marcas dentro del contenido que la comunidad está queriendo consumir.
- Pone a disposición de la marca una comunidad específica, que si alineada con el target de la marca, lo que ayuda a mejorar notablemente el ROI de la comunicación.

- Le da la posibilidad de medir, mediante distintas herramientas, de forma concreta y precisa, la llegada e impacto de su mensaje, lo que también permite mejorar el ROI y adicionalmente obtener *insights* (datos) de los consumidores (mediante las interacciones con la comunidad) que le permitan mejorar la propuesta y el mensaje.
- Además, la inversión es sensiblemente menor, tanto por el precio que cobra GM, como porque parte del mensaje también es comunicado de forma orgánica (sin inversión, como consecuencia de la interacción de los usuarios y la red social).

Adicionalmente, GM desarrollará contenido para las marcas, necesario para una comunicación efectiva, el cual éstas también podrán usar en otros mensajes. A su vez que co-creara con las marcas el mensaje de las mismas al comunicar con su perfil (a la vez que las marcas, co-crean con GM, la marca de GM).

La propuesta es diferenciada en base al perfil de GM y la comunidad desarrollada a partir del mismo. Por lo tanto, la propuesta es para marcas alineadas con el mensaje que GM desarrolla para su comunidad. A su vez, GM debe velar para que así sea; no hacerlo podría hacer perder a GM la credibilidad/autenticidad y con ello a su comunidad, pilar del modelo expuesto. Por eso definimos como segmento a marcas boutique, chicas o medianas, que necesitan desarrollar su contenido digital. Encontrar clientes alineados con su propuesta será una de las actividades clave a fin de desarrollar el modelo.

La segunda actividad es el desarrollo del contenido. De esto depende en gran medida el desarrollo de la comunidad, como también el *engagement* de la publicación, y por tanto el valor ofrecido a las marcas.

La contraprestación puede ser en dinero, pero también parte o el total de la misma podrá ser el acuerdo de comercialización de los productos promocionados en la tienda.

En base a estas consideraciones, es posible completar la siguiente proposición:

Asociaciones Clave COMUNIDAD	Actividades clave PROPUESTAS ALINEADAS A LA IDENTIDAD DE LA MARCA Y PERFIL CONTENIDO ESPECTACULAR E IMPACTANTE, OPORTUNO Y AUTENTICO	Propuesta de Valor MEDIO DE COMUNICACIÓN EFECTIVO Y STORYTELLING +CREACION IDENTIDAD DE MARCA	Relaciones con los clientes CO-CREACION	Clientes MARCAS DE MODA CHICAS/MEDIANAS, SIN O CON POCO CONTENIDO DIGITAL
	Recursos clave REDES SOCIALES Y LA COMUNIDAD DESARROLLADOR DE CONTENIDO		Canales CONCIENCIA A TRAVES DESARROLLO DE LA COMUNIDAD NETWORKING EN EVENTOS SOCIALES A TRAVES AGENCIAS DE PUBLICIDAD Y PR	
Costes GM CREACION DEL CONTENIDO IMPUESTOS		Ingresos VENTA DE PUBLICIDAD LICENCIA PARA COMERCIALIZAR EN TIENDA CAPSULA CON MARGEN DIFERENCIADO		

Negocio Tienda Capsula

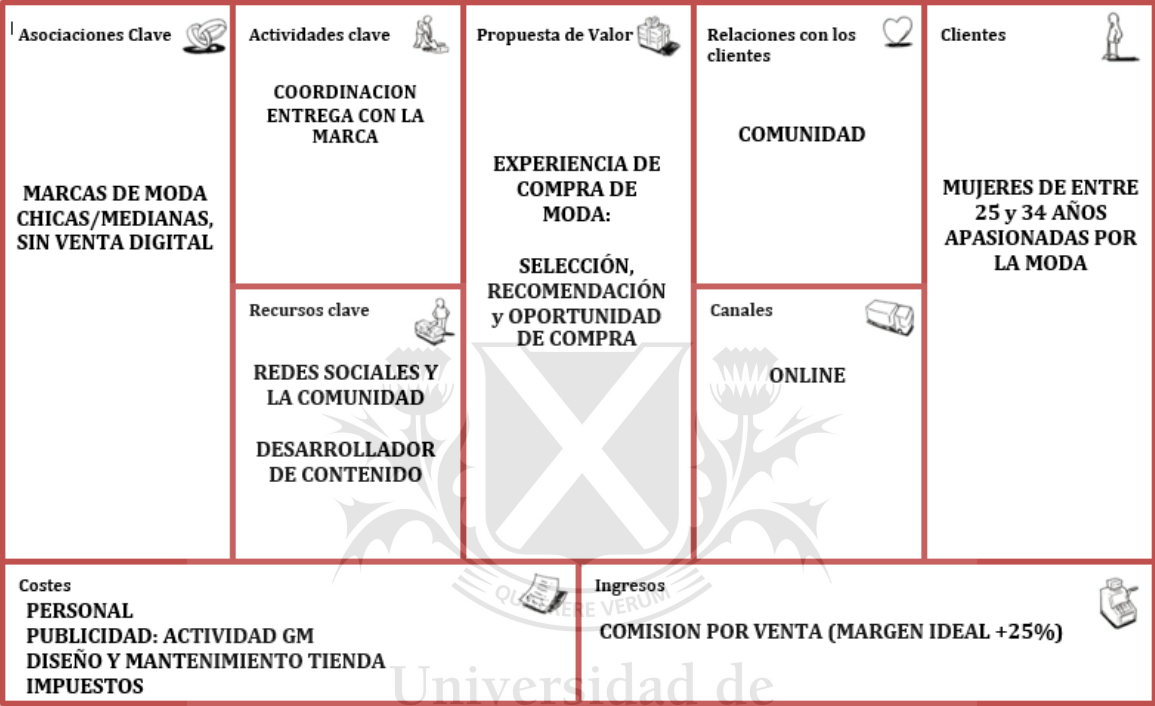
El mensaje y tamaño de la comunidad junto con la asociación a las distintas marcas con las que trabaje GM dan lugar a la creación -de forma orgánica- de una marca propia. Esta puede ser utilizada para infinitos propósitos, obviamente restringidos de acuerdo con la estrategia delineada. En este sentido, ese nuevo uso no podrá entrar en conflicto con el mensaje e identidad creados por GM, sino que debe estar alineado de forma de potenciar las otras unidades de negocio.

La tienda online se configura entonces como una propuesta totalmente alineada con la estrategia trazada: por un lado le permite a la comunidad tener una experiencia 360, que empieza con la selección y recomendación de ciertas prendas de moda y finaliza con la posibilidad de comprarlas y recibirlas en su casa. Y para las marcas, representa la posibilidad de contar con un canal de comercialización adicional (que en base al segmento seleccionado es probable no tengan desarrollado).

Y se configura como una solución para la fase de explotación que GM necesitaba resolver: permite rentabilizar el valor creado en cuanto le da la posibilidad a GM de

obtener una comisión sobre la venta que se realiza como fruto de la promoción que ella hace del producto. A su vez, este esquema variable, es también interesante para las marcas quienes en definitiva solo pagan en caso de obtener una ganancia.

En base a estas consideraciones, es posible completar la siguiente proposición:



Actividad Complementaria: research

El foco del modelo de negocios de GM es el descripto arriba. Sin embargo, atento la naturaleza emergente del negocio presentado, resulta clave para competir dedicar tiempo a la investigación de nuevos negocios y oportunidades. Es por eso que concluimos que una porción del tiempo de GM debe estar dedicado a buscar nuevos negocios o probar de innovar sobre el definido.

Aquí es donde cuadran las otras tres iniciativas de GM: (i) columnista de moda; (ii) el ciclo de charlas “Carrera Creativa!”; y (iii) el curso de Blogging. Todas estas actividades están alineadas con el modelo propuesto y son parte del ecosistema, en cuanto ayudan a construir la propuesta para la comunidad.

Si bien éstas no se incluyen en el modelo de negocios descrito, son parte del negocio de GM y ella debe continuar con estas actividades, en tanto refuerzan el ecosistema y son parte de una estrategia de investigación necesaria para competir en el sector. Aún más, GM debe estar atenta a otras alternativas que puedan surgir y es recomendable las pruebe utilizando la teoría de *Lean Start Up*²⁴.

Sin embargo, se aclara, que estas iniciativas siempre deberán estar alineadas con la estrategia trazada y “encajar” en el modelo de Negocios definido, de forma de generar sinergia con las demás actividades. Caso contrario, volverán a ser una causa de desenfoque.



²⁴ “The Lean Starup”, Eric Ries, Crown Publishing Group, 2011

ANALISIS DE MERCADO

A los fines de validar las conclusiones arribadas en el capítulo anterior, realizamos en este capítulo un análisis del mercado identificado a fin de entender si el mismo existe y tiene una relevancia tal que permita la viabilidad del negocio planeado.

Asimismo, este análisis será la base para plantear los objetivos del Plan de Negocio que desarrollaremos a continuación.

En el presente capítulo se citarán diversas fuentes, y el sitio web donde se pueden consultar. Sin perjuicio de ello, a fin de facilitar la lectura, se acompañan en el Anexo III los datos más relevantes.

Características del negocio de los *influencers* de moda

Oferta: En Argentina existen diversas *influencers* de moda, siendo las más reconocidas: Marou Rivero, Muy Mona!, Lulu Biaux, Te lo dije Nena, I'm Queena, Fruticienta, entre otras. Estas todas tienen sus propios Blogs de moda –excepto I'm Queena- y entre 70.000 y 120.000 seguidores de Instagram, sin bien el nivel de engagement es bastante distinto en cada caso.

La mayoría son, en su origen, comunicadoras: publicistas, periodistas o licenciadas en comunicación social, y todas ellas *fashionistas*, pero –salvo Lulu Biaux- no profesionales en moda.

Algo importante para destacar, es que tanto los consumidores de *influencers* como las marcas siguen/usan a una o más *influencers*, siendo que las marcas generalmente usan a varias *influencers* para la misma campaña²⁵.

Demanda: Por el lado de los anunciantes, la página Statista trae el dato de facturación con respecto a marketing en redes sociales, afirmando que para 2018

²⁵ Datos aportados por la fundadora

este será de **USD 298MM**, con una tasa de crecimiento CAGR 2018-2022) de 27.7%²⁶.

Sin embargo, para poder terminar de explicar el tamaño potencial del mercado, es importante considerar datos del *spend* (gasto) en marketing digital, dado que, tal como se explicó arriba, las marcas cada vez destinan una mayor parte de estos presupuestos (que también crecen vs. el destinado al marketing Tradicional) a los *influencers*. En este sentido, la misma página –Statista- fija ese número en USD 2.2MM²⁷ (no considera, principalmente, mailing e *influencers*) de un mercado total para publicidad de USD 7.13MM²⁸.

Características de la industria del retail de moda online

Atento la propuesta de integrar verticalmente al negocio de *influencer* de GM su tienda online, es también necesario realizar un análisis de dicha industria.

En este sentido, observo una enorme oportunidad en el sector atento que en los últimos años las ventas mundiales de moda a través del e-commerce crecieron a doble dígito²⁹ y Argentina no fue la excepción³⁰. De acuerdo a un informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico³¹, en Argentina, la venta de indumentaria en el canal e-commerce fue de \$2.490MM durante 2016, mostrando un crecimiento del 40%. De las 17,8MM de personas que compran online, 67% son mujeres y 57% son millenials –mayores compradores de indumentaria online- por lo que el potencial mercado sería de 6,7MM de mujeres millenials. El 44% de las ventas son hechas en el ámbito de AMBA.

Asimismo, las grandes marcas y sitios multimarca cada vez invierten más en sitios propios, web y mobile, y en desarrollar plataformas de comercialización. Sin embargo, vemos existen muchas oportunidades en marcas boutique, medianas o

²⁶ <https://www.statista.com/outlook/220/114/social-media-advertising/argentina#>

²⁷ <https://www.statista.com/outlook/216/114/digital-advertising/argentina#>

²⁸ <https://www.statista.com/statistics/237943/advertising-spending-in-argentina/>

²⁹ <https://www.shopify.com/enterprise/ecommerce-fashion-industry>

³⁰ <https://www.infobae.com/tendencias/lifestyle/2017/08/02/fashion-e-commerce-la-mitad-de-las-argentinas-compra-moda-online/>

³¹ Fuente: C.A.C.E. (sin turismo)

chicas, que no cuentan con este canal de comercialización, el cual representaría para ellas enormes posibilidades de crecimiento³².

Por otro lado, aparecen como tendencias dentro de esta industria la diversificación hacia nuevos desarrollos de colecciones cápsula contando con colaboraciones “estelares” (de diseñadores o artistas aclamados por las masas), la realización de colecciones enfocadas al wellness, bien sea mental, físico, espiritual o emocional, o finalmente, darle la oportunidad al cliente a que participe en el proceso creativo y que pueda “customizar” los productos en función a sus gustos³³. Estas apuntan a consumidores más refinados, entendidos y/o audaces en lo que respecta a moda. Se trata de personas con un perfil joven, de cultura Millennial. Es un consumidor que no está buscando ropa, sino satisfacer necesidades que se ubican en la parte alta de la pirámide de Maslow³⁴: buscan aceptación, pertenecer, alcanzar cierto status y con ello la realización. En las palabras de J. E. Roldán, Responsable y profesor del área de empresa- moda en el IED Madrid y Managing Partner de la consultora estratégica BMI Capital-Spain: *“Gracias a las nuevas tecnologías el consumidor está cambiando su relación con el mundo de la moda”*³⁵. En dicha industria –continúa la *“...fidelización se conseguirá gracias a el empleo de las nuevas tecnologías implementando procesos que al cliente le permitan sentirse “especial” y que puede tener un canal de comunicación directo con la marca...”*²². La decisión de compra está estrechamente asociada con la historia que rodea el producto. La experiencia de compra se vuelve parte del producto. El consumidor no busca ropa, quiere moda. Tiene por lo tanto un rol central el mensaje y/o identidad de la marca a fin de seducir a este consumidor.

Es en este entorno donde se ve claramente la integración de la tienda como tierra fértil para el desarrollo y crecimiento del negocio de GM.

³² <https://www.dhl-in-motion.com/fashion/article/outlook-2018-booming-e-commerce-is-changing-the-fashion-industry>

³³ <https://fashionunited.es/noticias/moda/las-tendencias-de-2017-para-la-industria-de-la-moda/2017012523501>

³⁴ “Una teoría sobre la motivación humana”, Abraham Maslow, 1943

³⁵ <https://fashionunited.es/noticias/moda/las-tendencias-de-2017-para-la-industria-de-la-moda/2017012523501>

Validación

Queda demostrado el carácter emergente y creciente del negocio de los *influencers*, y su relevancia en la industria de la moda así como su franca expansión en la Argentina. Aparece como una opción sólida y genuina dentro del marketing digital, el cual también se encuentra creciendo a tasas considerables, ganando cada vez más terreno al marketing Tradicional.

A su vez, el canal del retail online de moda muestra enormes posibilidades, siendo que su actualidad se encuentra enormemente alineada con la propuesta *influencer*. Por un lado, las demandas de los Clientes en cuanto a experiencia y *storytelling* confluyen con la propuesta de contenido de los primeros. Por otro lado, las marcas tienen enormes posibilidades en el canal, por lo que la propuesta de GM significa para aquellas que no tengan presencia un canal adicional, que representa facturación incremental, a cambio de una comisión por venta.

PLAN DE NEGOCIOS

A fin de desarrollar el negocio propuesto, propongo realizar una inversión inicial de AR\$800.000, de los cuales AR\$500.000 se destinarán a la creación, desarrollo y programación de la tienda online. El resto, se destinará a solventar los gastos directos e indirectos de la operación durante el primer año.

Asimismo, la conformación de un Equipo profesional y multidisciplinario a fin de asegurar una ejecución excelente que logre trasladarle la propuesta de valor detectada al consumidor.

A continuación detallamos los aspectos más relevantes del Plan de Negocios.

Plan de marketing

Distinguimos tres negocios: Comunidad, Empresas y Tienda Online. Estos tres tendrán las siguientes características en común:

- Segmentación: el target son mujeres de entre 25 y 34 años cuyo interés es la moda (*fashion lovers*). En este segmento el *Smartphone* tiene gran penetración y es un segmento importante en la industria del e-commerce;
- Mensaje: la temática será común. Todos los productos harán referencia a moda. Esto estará apalancado por el perfil de GM, quien estará presentando, publicitando (y por lo tanto dando su aprobación/*endorsement*) o vendiendo colecciones curadas. Una especie de asesoría de moda;
- Experiencia: esta es la misma para los tres productos, y busca reforzarse en su interacción de forma que no estaría completa sin uno de los tres productos: la idea es que el consumidor experimente una asesoría de moda online. Intentará ser lo más personalizada posible mediante interacciones vía redes sociales: posts con descripciones profesionalizadas, respuesta a

comentarios y mensajes privados. Esto también refuerza la cercanía de GM con su comunidad y le da a sus *followers* esa posibilidad de tener la experiencia 360°, que está muy en línea con la tendencia actual de Realidad Aumentada (VR);

Negocio Comunidad

Este es el producto dirigido a la comunidad. El objetivo aquí es continuar con la exploración y apostar a seguir desarrollando y haciendo crecer la comunidad y canales de comunicación (e.g.: otras redes sociales) con una propuesta diferenciada, que comunique desde su rol de técnica en moda. A continuación se definen los aspectos del plan a fin de lograr este objetivo.

Producto: contenido profesional sobre moda. El contenido versará sobre artículos de diseño y sus complementarios (accesorios, *make up*, belleza y salud), utilizando artículos de diseñadoras/marcas reconocidas junto con artículos de diseñadores/marcas boutique (chicas y medianas) curadas por GM. El contenido deberá ser de alta calidad, profesional e impactante. El contenido debe ser fluido y oportuno; se estima que se deben subir al menos tres piezas de contenido por día en las horas de más tráfico en las redes, a la mañana, mediodía y noche.

La segunda característica diferenciadora –la primera es el perfil profesional- será desarrollar una propuesta sustentable. Los artículos que se seleccionen y muestren deberán ser elaborados con un uso responsable de recursos y bajo el concepto de *slow fashion*: prendas versátiles que se pueden usar en varias ocasiones y a lo largo del tiempo.

Precio: este contenido será gratuito.

Promoción: Orgánica, a través del *engagement* de la comunidad.

Distribución: vía redes sociales. El principal canal es y será Instagram. Los otros canales objetivo son Youtube –canal con mayor crecimiento y audiencia- y Pinterest –que se identifica como un canal con enormes posibilidades por ser

desarrolladas-. Sin perjuicio de ello, atento lo cambiante de la industria, GM debe mantener canales como Facebook y estar atento a nuevos canales que puedan surgir.

Negocio Empresas

Este es el producto desarrollado para las Marcas. El objetivo aquí es apostar a continuar co-creando valor para potenciar el crecimiento de la comunidad a través de contenido impactante y oportuno, en el sentido que este alineado con el perfil que se intenta crear y se explicó arriba. A continuación se definen los aspectos del plan a fin de lograr este objetivo.

Producto: Desarrollo de marketing de contenido para marcas alineadas al perfil y oferta de un espacio de publicidad dentro de un canal de comunicación segmentado: la comunidad. Y la garantía del *delivery* de un mensaje autentico. Adicionalmente, la posibilidad de brindarle a la marca que publicita datos concretos sobre el alcance e impacto de la publicidad (*analytics*).

Se destaca el doble rol de las Marcas en la propuesta global de GM: estas son Clientes y también importantes aliados para las otras dos propuestas (ver Canvas en Sección anterior). Por ello, habrá un filtro y/o selección sobre las Marcas con las que se trabajará: las marcas grandes, si bien no son el principal *target*, ayudan a validar a GM como experta en moda y ayudan a crecer la comunidad. En cambio, las chicas y medianas serán fuertes aliados para el desarrollo de la tienda y por lo tanto lograr la rentabilidad buscada.

Precio: a continuación se detalla el cuadro de precios que se define y que se irá actualizando de acuerdo a la inflación:

PRECIO	
Posteo Instagram	\$ 2.000,00
Video/Story	\$ 3.500,00
Cobertura Evento	\$ 4.000,00
Acción Comercial	\$ 5.000,00
Ambassador	\$ 6.000,00
Conducción Evento	\$ 15.000,00

La formación del precio se hace en base a la información recabada por GM durante estos tres años en la industria y como estimación de los precios para el año en curso -2018- y en base a información de Estados Unidos obtenida del sitio neilpatel.com³⁶ y curalate³⁷ (ver Anexo IV).

Sin embargo, se realizarán bonificaciones a definir caso a caso por comercializar los productos en la Tienda Capsula (ver capítulo sobre Tienda Capsula). En esos casos la rentabilización viene dada por la venta en la tienda y la publicidad es también aprovechada por dicha unidad de negocios.

Tal como muestra la información recabada, GM podría cobrar más –en términos reales- a medida que aumente su comunidad. Sin embargo, esto no se modelizará en la proyección de flujo de fondos a fin de no incorporar esa variable en el análisis. Esto, a fin de neutralizar la incertidumbre respecto este aspecto y dado que la posibilidad de aumentar también dependerá del número de seguidores que tengan las otras *influencers* (todas las comunidades crecen a medida se suman usuarios, por lo que en un año tener 30.000 seguidores podría ser el equivalente a hoy tener 20.000). Solo se actualizará por inflación a fin de mantenerlos constantes.

Promoción: orgánica, a través del *engagement* de la comunidad y del contenido que se sube a la red. Esto implica contenido pago y no pago (este último, representaría una inversión en publicidad). La suba de contenido, como ya se dijo, debe ser fluido y oportuno, en este caso también como forma de publicidad. El tamaño de la comunidad y la propuesta diferenciadora –que solo se puede transmitir a través del contenido generado- es lo que en definitiva genera conciencia en las marcas sobre la existencia y oportunidad de utilizar a GM para publicitar sus productos.

También la captación de clientes se dará a través de relacionarse con agencias de marketing y de relaciones públicas, quienes manejan este tipo de canales para las marcas (sobre todo las más reconocidas).

³⁶ <https://neilpatel.com/blog/make-influencer-marketing-work/>

³⁷ <https://www.curalate.com/blog/micro-influencer-cost/>

Distribución: a través de posteos y/o *stories* u otras propuestas a medida (*taylor made*), vía redes sociales y/o Blog de GM. El principal canal es y será Instagram. Los otros dos canales objetivo son youtube –canal con mayor crecimiento y audiencia- y Pinterest –que se identifica como un canal con enormes posibilidades por ser desarrolladas-. Sin perjuicio de ello, atento lo cambiante de la industria, se deben mantener canales como Facebook y estar atento a nuevos canales que puedan surgir.

Tienda Capsula

Esta es la tienda online. El objetivo es desarrollar Tienda Cápsula, no como una diversificación sino como una integración hacia adelante con fines defensivos y para captar el valor que crea para las marcas con su comunicación y comunidad. Dicha tienda también deberá estar alineada con el perfil diferenciado que GM busca crear. A continuación se definen los aspectos del plan a fin de lograr este objetivo.

Producto: La propuesta de la tienda será presentar colecciones cuatrimestrales de prendas de moda, de diferentes marcas, curadas por GM. Estas propuestas también serán incluidas como contenido y publicidad, donde se mostrará los diferentes *looks* posibles con esas prendas, creando una experiencia de asesoría de moda.

Las colecciones incluirán ropa, accesorios, calzado y carteras de marcas chicas y medianas cuidadosamente seleccionadas por GM, que tengan una propuesta interesante de moda, sean vanguardistas pero de tendencia.

La tienda tendrá un diseño moderno e innovador. Deberá proveer la experiencia de compra identificada: el cliente debe experimentar algo similar a una asesoría de moda mientras navega el sitio.

La propuesta, así como las prendas que se seleccionaran, estará alineadas a esta característica de sustentabilidad. Por un lado, un uso consciente y práctico del vestidor. Por otro lado, la venta de prendas, que tanto por sus características subjetivas (moda) como objetivas (materiales) estén hechas para durar.

La tienda también podrá comercializar otros artículos relacionados con moda, como ser *make up* u otros productos de belleza y salud.

Precio: si bien cada prenda tendrá el precio del fabricante, se contará con un *mix* de productos a precios competitivos. Ello, tanto como estrategia de entrada como también por ser el precio uno de los atributos más valorados por el consumidor al comprar on-line³⁸.

Esto se alinea con la naturaleza de “descubrimiento” que tendrán las marcas y prendas seleccionadas por GM: las mismas deberán estar algo por debajo de los precios de las grandes marcas pero aun así mostrar precios de artículos de moda.

En base a datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico³⁸ el ticket promedio ronda los \$2.100. Se buscará un *mix* que permita obtener dicho ticket promedio.

La comisión/margen será del 35%, el que incluirá la comercialización pero también la publicidad de las prendas por parte de GM. Esto se armonizará con el servicio de publicidad descripto arriba.

Promoción: orgánica, a través del *engagement* de la comunidad y a través de otras *influencers* y *celebrities*, a quienes se invitará a co-crear colecciones junto con GM, potenciando la llegada a distintas comunidades a la vez que ampliando la propia. Adicionalmente, se correrán campañas de publicidad online (*google ads*, *banners*) y se trabajará sobre SEO³⁹.

También se buscará en crear campañas promocionales con las marcas. Identificamos que para el consumidor el precio es uno de los mayores factores para comprar online³⁸. Así, generar una percepción de que es más económica la compra en la tienda será clave, siendo importante también participar con promociones exclusivas en fechas claves como “Black Friday”.

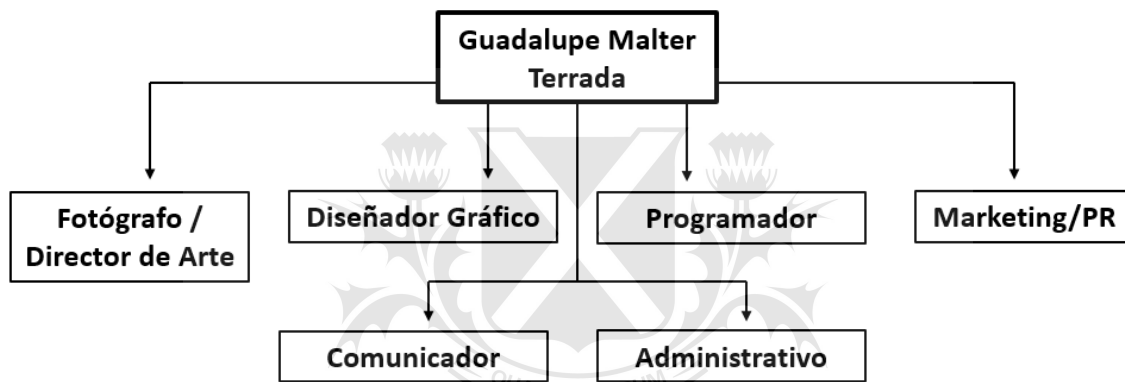
³⁸ <http://www.cace.org.ar/>

³⁹ SEO significa Search Engine Optimization. Refiere a la técnica de optimizar el código de un sitio web para que pueda ser encontrado por palabras claves seleccionadas –de acuerdo a la estrategia del sitio- y tenga un mejor posicionamiento en los buscadores de Internet.

Distribución: se trabajará sin stock, siendo las marcas las encargadas de la distribución de las prendas vendidas. Las entregas siempre serán a domicilio o en puntos de pick-up (que incluirán las tiendas de las Marcas).

Equipo

A continuación definimos la estructura que se identifica como necesaria para llevar a cabo el Plan de Negocios planteado.



Se identifica como clave el rol del fotógrafo, quien aportará a la estética y calidad del contenido, que es lo que seduce a la comunidad sobre la que se apoyan el resto de las actividades de GM. Es crítico entonces contar con alguien con un ojo clínico, por eso se agrega la cualidad de Director de Arte que además deberá tener su perfil. La definición de este perfil también significa obtener un menor costo al unificar dos funciones en una misma persona; una forma de reducir costos desde el *recruiting* y gestión del talento.

Por otro lado, y si bien en un primer momento GM puede tomar estas tareas -por su profesión como diseñadora se identifican buenas capacidades (*skills*) para esta tarea-, se estima conveniente contratar a una persona para que se ocupe de las tareas de marketing así como tener asesores en diseño gráfico a fin de lograr una mayor calidad en los contenidos de publicidad y la tienda.

Se considera fundamental incorporar de forma inmediata un consultor en comunicación que permita asegurar la transmisión del mensaje, de forma de construir perfil sólido y la propuesta diferenciadora de GM, para que sea fácilmente identificable, lo que representa su defensa frente a entrantes y una fortaleza a la hora de vender ese perfil a las marcas. Se observa que GM, si bien ha fortalecido este aspecto mediante diversos entrenamientos, podría verse enormemente favorecida y potenciada por este tipo de recurso, lo que tiene su correlación con lo dicho en el acápite anterior, donde se identificó la comunicación como una tarea clave.

Por otro lado, si bien fue la misma GM quien desarrollo la tienda actual sobre la plataforma tienda Nube (incluso fue reconocida por la página como desarrolladora, incluida en una base de datos para ayudar a otros usuarios, lo que le dio la posibilidad de hacer otras dos tiendas por contrato), se observa que a fin de tener éxito es necesario contratar el desarrollo y diseño de una tienda vía un programador que cuente con un excelente criterio en diseño o contratar ambas cosas por separado.

Asimismo, es necesario el empleado administrativo a fin de que GM pueda enfocarse en las otras actividades así como también asegurar una atención y nivel de servicio correcto en la tienda asegurando la correcta ejecución de la experiencia de compra deseada.

Característica Diferenciadora: la mayoría de los *influencers* en Argentina –y también en muchas otras geografías- generalmente no cuenta con un equipo. La creación, desarrollo y consolidación del equipo es parte esencial de la propuesta desarrollada y elemento diferenciador (de acuerdo con Ulrich y Smallwood⁴⁰).

No es lógico exigirle a GM conocimiento sobre todas las áreas que implica esta propuesta⁴¹. De hecho, esta dependencia de sí misma se identifica como uno de los problemas que ha detenido el crecimiento de GM a lo largo de estos 3 años. Ya no

⁴⁰ “Capitalizing on Capabilities”, Dave Ulrich and Norm Smallwood, Harvard Business Review, Junio 2004

⁴¹ “Elogio del Líder incompleto” de Deborah Ancona, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski y Peter M. Senge de la revista Harvard Business Review, Febrero 2007

es posible competir sin trabajo en equipo: La profesionalización y la especificación de las capacidades, técnicas y estado del arte ha llegado a una sofisticación tal que ya no es posible pedirle a una sola persona que concentre todo el saber⁴². Tampoco tiene sentido dado el avance de las tecnologías y conectividad actual. Por lo tanto, la conformación de un equipo multidisciplinario donde el *output* sea el resultado del todo y no la unión de las partes es clave para el éxito del proyecto.

Forma de contratación: Resulta conveniente que todo el equipo sea contratado mediante una modalidad *freelance* (excepto el Administrativo). Teniendo en consideración la naturaleza emergente del negocio, esto proporciona una estructura flexible, fácilmente cambiable o amoldable a las necesidades que se vayan presentando según los cambios que se produzcan en el entorno competitivo. Además, la propuesta se puede enriquecer mediante las distintas perspectivas que cada uno de estos consultores pueda traer a la mesa.

Operación - Ejecución Estratégica

A continuación se detallan las actividades claves a desarrollar para una buena ejecución del plan de marketing. La experiencia que se busca transmitir es compleja, por lo que ejecutar el plan alineado con la estrategia es clave para lograr hacer llegar al consumidor la propuesta de valor identificada y así satisfacer la necesidad detectada.

Desarrollo del Contenido y Comunicación: esta es la actividad más importante que debe desarrollar GM. Por lo tanto, la producción, desarrollo y delivery de ese contenido y su comunicación es algo que hay que realizar de forma profesional, por lo que representará gran parte de la inversión.

Se identifica entonces necesario para el desarrollo de contenido y su comunicación contar con un diseñador gráfico y un camarógrafo y fotógrafo profesional para asegurar la calidad e impacto del contenido y un comunicador/redactor que asegure

⁴² "Teamwork on the fly", Amy C. Edmondson, Harvard Business Review, Abril 2012

la uniformidad del mensaje en el total y en cada contenido. Será clave la definición y búsqueda y selección de estos perfiles a fin de lograr una ejecución exitosa del proyecto.

Alianzas con Marcas: esta es la segunda actividad clave. Por un lado, es importante conseguir marcas dispuestas a trabajar con GM que estén alineadas con el perfil y que estén dispuestas a conceder el margen establecido del 35%.

En un principio, aparecen como oportunidad las marcas de moda con nada o escaso contenido digital y sin tienda on-line. Son generalmente diseñadores independientes con propuestas de moda interesantes pero de nicho. Claramente, en algunos casos -ya que en otros sus dueños son jóvenes y entienden del tema-, será un desafío explicar la propuesta de GM. De todas formas, como explicamos, a medida crece el negocio de los *influencers* esto se hace más común y conocido.

A medida que la propuesta crezca, serán también *target* marcas más grandes, tengan o no contenido y/o una tienda on-line.

Es importante lograr ofertas exclusivas de las marcas para la tienda online. Especialmente, ofreciendo descuentos y/o bonificaciones. Podrían salir del margen de Tienda Cápsula.

Delivery: si bien el punto tiene que ver con el anterior (alianzas con marcas) se desarrolla de forma separada ya que se considera, que si bien sutil, la entrega a tiempo es clave para el éxito del Plan de Negocios.

De acuerdo a datos del 2016 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico⁴³, la principal *concern* (preocupación) o problema detectado por el consumidor on-line es la entrega. En la misma se basa la confianza en el sitio y además es la materialización de la experiencia on-line.

En la propuesta desarrollada, GM no manejará stock de las marcas por la complejidad adicional que eso genera además de los costos adicionales asociados a ello. Por lo tanto, es importante trabajar con marcas que cumplan con las entregas

⁴³ <http://www.cace.org.ar/>

de la forma y en los tiempos acordados. Su falla en este punto repercutirá directamente en la reputación de la tienda y la experiencia de sus consumidores, pudiendo afectar a los demás productos también.

Desarrollo de la tienda: será clave para el éxito del proyecto el diseño de una tienda innovadora que acompañe y potencie la experiencia de asesoría de moda.

Se proyecta una *landpage* que muestra en mute un video donde GM explica con el uso de un perchero la colección del cuatrimestre en curso⁴⁴, una barra buscadora que permita buscar sugerencias de looks en base a la ocasión y una breve descripción de la colección curada.

Luego, la página tendrá en diferentes secciones, la exhibición de looks con la posibilidad de comprarlo completo y las prendas por separado. La parte de looks tendrá un formato de blog y la de las prendas una interfaz amigable y con una excelente descripción de la prenda, sus telas, medidas exactas y cuidados recomendados.

Finalmente, secciones necesarias como un Acerca –de forma separada- de GM y la tienda (*About*), la sección de pago –que deberá proporcionar una experiencia fácil, amigable y segura-, contacto -será solo por correo electrónico en un primer momento- y links a las redes sociales de GM.

Se identifica entonces como necesario contar con un diseñador innovador y talentoso para el desarrollo del sitio así como una fuerte inversión.

Otros aspectos de la operación: relaciones institucionales: el último aspecto a destacar es el de las relaciones públicas. En el negocio propuesto es muy importante el contacto fluido y constante con las agencias de marketing, quienes manejan la promoción de las marcas de moda. Es importante mantener un contacto fluido y relaciones fuertes con las mismas a fin de poder hacer llegar la propuesta a las mismas.

⁴⁴ Piloto: <https://www.youtube.com/watch?v=LZL8ZH3apDc> y <https://www.youtube.com/watch?v=OW2-7fKP65M>

Si bien en un primer momento este es un trabajo que solo puede desarrollar GM, en un segundo momento, a fin de que GM se pueda enfocar en las demás tareas y como forma de reforzar el perfil de GM, se identifica la posibilidad de contar con un asesor de marketing/relaciones institucionales a estos fines.



Universidad de
San Andrés

INFORMACION FINANCIERA

Finalmente, se exponen en este capítulo las proyecciones para el negocio propuesto durante los próximos seis años: 2018 a 2023.

Siguiendo con el modelo de negocios propuesto, los ingresos provienen de dos fuentes principales: publicidad y la tienda. Sin embargo, tal como se explicó, este negocio plantea la posibilidad de generar distintas actividades por las que se puede obtener otros Ingresos. A fin de proyectar dicha posibilidad se consideraron las tres actividades que hoy tiene GM: a) columnista de moda; b) el ciclo “Carrera creativa!”; c) el curso de Blogging.

Respecto del negocio de publicidad, de acuerdo a la información suministrada por GM, durante 2016 facturó por publicidad y acciones comerciales la suma de \$122.750 y durante 2017 la suma de \$111.000, si bien, debido a su embarazo, no pudo trabajar durante el último trimestre. Si se toma lo facturado durante ese mismo período en 2016 y se actualiza considerando una inflación del 20%, se proyecta una facturación adicional de aproximadamente \$54.000, lo que totaliza la suma de \$165.000 para 2017.

Con la implementación de estos cambios se espera que el negocio de Publicidad de GM crezca a una tasa promedio del 33% durante esos 6 años -lo que representa un 5% por encima de la actividad- capturando entre un 4% y un 5% del mercado relevado (Marketing en Redes Sociales). Se estima un mayor crecimiento durante los 3 primeros años del proyecto atento se espera un *boom* de la actividad durante esos años, pero además como efecto de las sinergias que aportará la implementación de la estrategia trazada.

Respecto de la tienda, la misma representará la fuente de ingreso principal para GM. Este ingreso viene a reemplazar los *canjes* de mercadería que hoy recibe GM como pago de su trabajo. Por lo cual estos no son tenidos en cuenta para la proyección. Sin perjuicio de ello, si se observa la valorización histórica de dichos

canjes, se verá que la tienda no solo permite rentabilizar ese valor sino que además genera ingresos ampliamente mayores.

La tienda apunta a capturar un 0,05% del mercado relevado (venta indumentaria e-commerce), creciendo a una tasa promedio del 16%. Se estima obtener 100 ventas durante la primera temporada a una tasa de conversión del 1,5%, lo que representaría un tráfico de 6.700 visitas a la página. A partir de allí se espera un crecimiento en ventas por encima del promedio durante los primeros tres años -en línea con el crecimiento proyectado para el sector para esos años- y un crecimiento de la tasa de conversión hasta llegar al 3% (estándar del sector de retail online⁴⁵) al final del segundo año.

Finalmente, se agrega como algo residual los ingresos de las otras actividades de GM. Dado que es incierto si las mismas continuarán durante los años proyectados o estos ingresos provendrán de actividades diferentes y/o adicionales, no se considera crecimiento alguno para estas actividades y solo se refleja el efecto de la inflación.

Se plantea una estructura pequeña de gastos pero adecuada para lograr asegurar una ejecución y prestación excelente de los servicios, de forma de asegurar la experiencia de los clientes. Esto también es posible gracias a que la alineación de actividades propuesto genera enormes sinergias.

De acuerdo a estas proyecciones, el proyecto requeriría una única inyección de capital al inicio de \$751.580 y llegaría a su equilibrio durante el segundo año. Sin perjuicio de ello, el plan es capitalizar \$800.000 para tener \$50.000 para cualquier eventualidad. Considerando estos números, el proyecto tendría una tasa interna de retorno del 93% y estaría valuado al presente (VAN) en AR\$ 4.628339.

Se adjunta en Anexo V las proyecciones. A continuación se detallan los supuestos tomados para las mismas:

⁴⁵ Dato aportado por Carolina Rizzo, quien cuenta con vasta experiencia en el Sector de retail online.

Ingresos: En todos los casos, se actualizan los precios base con una Inflación proyectada de: para 2018: 20%; para 2019: 15%; para 2020: 10%; para 2021: 18; para 2022: 6%; y para 2023: 5%⁴⁶.

Gastos: Los gastos fueron estimados en base a los gastos históricos de GM y su visión sobre la evolución de los mismos en el futuro. Asimismo, a fin de actualizar los mismos en el tiempo, se espera que estos crezcan algo por debajo de la inflación –entre 2% y 3% menos (ver proyección en pestaña “Gastos Operativos”)- los primeros tres años y luego de forma similar a la inflación.

Gastos Directos: Se identifican como gastos directos para el negocio de publicidad el sueldo/ingreso/retiro de GM y el costo del fotógrafo. Se aclara que se asume un crecimiento del retiro de GM a medida que crece el negocio y de acuerdo a este crecimiento.

Para la tienda, el costo de comisión por tarjeta y el sueldo del administrativo que atenderá la misma. La comisión se calcula sobre la base de la comisión que percibe Mercado Pago⁴⁷, pero se mapea –si bien no se refleja en la proyección- como oportunidad para el futuro analizar trabajar directo con emisores y reducir la misma.

No se consideran gastos para las actividades enmarcadas bajo el título otros ingresos dado que: (i) los costos de la columna y el curso de Blogging son solamente el tiempo de GM y esto está inserto dentro de los costos de publicidad (sinergia); y (ii) el ciclo “Carrera Creativa!” se realiza con sponsors que lo soportan 100% (es otra forma de rentabilizar los *canjes*, viéndolos como publicidad para acrecentar el perfil de GM).

Gastos Indirectos: Se dividen en: (i) gastos operativos; (ii) gastos de marketing; (iii) gastos de administración; y (iv) otros gastos.

⁴⁶ Dato aportado por Daniel Isolio para años 2017 a 2022, adaptado por el autor considerando contexto actual a Mayo, 2018.

⁴⁷ <https://www.mercadopago.com.ar>

Los gastos operativos incluyen el costo del asesor en comunicación y en diseño gráfico, entendiendo que su trabajo es dar soporte a todas las áreas de negocio de GM, y por lo tanto, no están alocados a ninguna unidad de negocio en particular. El otro gasto operativo es el mantenimiento de la tienda para el cual calculamos \$5.000.

Dentro de los gastos de marketing, se incluye el fee del consultor en marketing, junto con una suma para publicidad, que será invertida mayormente en campañas de Google. Tal como se explicó, el pilar de la Promoción se dará de forma orgánica a través del ecosistema creado por GM.

Como gastos de administración solo se proyecta el costo de un contador, el cual aumenta con el tiempo a medida que los ingresos y costos se incrementan, en atención de que la contabilidad y la situación impositiva de GM requerirán de más horas y atención.

Por último, se hace una reserva de otros gastos que pudieran surgir, desde viáticos a gastos de oficina, calculados en base a números históricos de GM.

Inversión (CAPEX): Tal como se explicó, se proyecta una inversión de AR\$ 500.000 para el desarrollo de la tienda online, costo que incluye la programación y el diseño. Se propone activar la misma y amortizarla en 6 años.

Impuestos: GM hoy es monotributista categoría A. Considerando la facturación de los primeros 2 años se entiende quedaría encuadrada dentro de la Categoría E y luego debería reclasificarse bajo la categoría H. Por lo tanto, para estimar el impuesto durante estos primeros dos años, se actualizaron los montos a tributar actuales (base 2017)⁴⁸ en base a la inflación proyectada, y este monto es el que se consideró para calcular el impuesto durante esos dos primeros años. Se aclara que podría haber un beneficio de no entrar en la reclasificación y tributar el primer año bajo la Categoría A. De todas formas, creemos esto no es material y en todo caso

⁴⁸ <https://www.afip.gob.ar/sitio/externos/default.asp>

se compensaría con el monto de IIBB no especificado en el análisis. A partir del tercer año en adelante, GM sería Responsable Inscripto, tributando el 35%.

Resultados, Rentabilidad y Valuación: Se utiliza una tasa de descuento en Dólares Estadounidenses del 12,04%. Para llegar a esa tasa tomamos: (i) la tasa de los bonos del tesoro Norteamericano a 10 años, equivalente al 2,96%⁴⁹- como tasa libre de riesgo; a la que sumamos (ii) el resultado de multiplicar: a) un promedio ponderado de las betas desapalancadas de los negocios de publicidad y retail online –equivalentes a 0,74 y 1,09 correspondientemente⁵⁰- según su peso en la facturación total proyectada, lo cual dio como resultado una Bu de 1,01; y b) una prima de riesgo del 5,5% (considerado como el rendimiento promedio de la Bolsa Norteamericano por los últimos 50 años); a lo que sumamos (iii) un riesgo país de 350 bps⁵¹.

A fin de aplicar esta tasa a las proyecciones, las cuales están AR\$, incluimos la inflación proyectada en la tasa. Así, tendremos una tasa del 34% durante 2018, 29% para 2019, 23% para 2020, 21% para 2021, 19% para 2022 y 18% para 2023.

Si bien se considera que podría haber cierto aprovechamiento de los escudos fiscales a partir del año 3, hoy no es una alternativa factible para GM acceder al crédito y más tarde no será necesaria una inyección adicional de capital. Por ello se proyecta financiar el negocio solo con capital accionario (*equity*). Se deja mapeada como oportunidad la posibilidad de analizar tener una política de endeudamiento activa a partir del tercer año a fin de aprovechar los escudos fiscales.

⁴⁹ <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

⁵⁰ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁵¹ Índice S&P

CONCLUSIONES

Frente a los cambios producidos en el marketing, GM detecto una oportunidad para crear un canal de comunicación, efectivo y alineado con las tendencias actuales y mercado relevante.

Sin embargo, el problema es como rentabilizarlo, a la vez que se continúa desarrollando dicho canal. Existe una fuerte relación de inequidad entre los clientes –quienes desean promocionar sus productos- y GM. Por un lado, la industria todavía debe madurar a fin de terminar de entender y aceptar el valor creado por los *influencers*. Por otro lado, GM necesita a esos clientes para desarrollar su canal.

A partir de las características, atributos, relaciones y capacidades de GM se detecta la posibilidad de desarrollar una tienda online como motor de rentabilización del valor creado: dar a conocer productos de moda. La tienda permite así obtener una comisión sobre la venta que ella promocionó y así obtener el valor generado. A la vez, completa la experiencia del consumidor y aporta a las marcas *target* un canal de comercialización adicional.

Al proyectar ese escenario las perspectivas son excelentes. Con una mínima inyección de capital –dedicado casi en su totalidad a desarrollar la tienda- se obtiene un retorno de casi el 100% y la creación de un negocio de AR\$4.6MM.

Adicionalmente, se observa una enorme oportunidad de generar negocios adicionales, sean utilizando la comunidad de GM o realizando una nueva integración para comercializar una marca propia o colecciones en colaboración con otras marcas. Todas iniciativas que podrían hacer crecer exponencialmente el negocio.

ANEXO I

Influencers

Si bien el concepto puede ser conocido, incluyo en el presente Anexo algunas consideraciones sobre los *influencers* que podrían ser útiles a los fines de este trabajo.

Que es un *influencer*

Los *influencers* son influenciadores o formadores de opinión del mundo online. Son “personas normales” -puede ser tu vecino, el amigo de un amigo, un “amigo virtual”- que destacan o saben de algún tema específico y lo comunican a través de distintas plataformas online: redes sociales, blogs, etc. Con ello generan una comunidad de personas que los “sigue” y está constantemente viendo y/o recibiendo las novedades que estos suben a internet e interactuando con ellos.

Estos logran tener una conexión directa con sus “seguidores”, generando –si bien ejecutado- una sensación de autenticidad, lo que le permite a las marcas dirigir mejor sus esfuerzos y lograr una comunicación más directa y real con sus consumidores.

A la misma vez, el *influencer* también crea una marca propia, que se ve potenciada por las marcas que comunica, lo que también abre otras varias posibilidades de negocio, además de ser un canal de comunicación/promoción.

Celebrities vs. Influencers

Si bien tienen muchos puntos en común, es importante no confundir el concepto de *Celebrity* con el de *influencer*. La distinción es teórica, pero, como se verá, tiene efectos prácticos y es por eso que dedicamos unas líneas a diferenciarlo.

Las *celebrities* son personas con capacidad de influenciar por su fama y/o exposición pública. Esta “fama” la logran como corolario de una carrera de deportista, actor, etc. Y acá la primera distinción: su negocio no es ser *Celebrity* o

influencer (en la mayoría de los casos) sino que es una oportunidad que surge a raíz de su trabajo. En cambio el *influencer* es alguien que creó su fama o reconocimiento y la comunidad que lo valida.

Creo necesario aclarar que existen casos confusos, de personas que son *Celebrities* solamente, sin basar este hecho a mérito alguno, si bien, generalmente lo son por sus padres o algún evento que tuvo exposición pública (e.g.: las Kardashian). Si bien acá el límite es aún más difuso, mantengo que estas son *Celebrities* y no *influencers*, especialmente por las distinciones que desarrollo a continuación.

La segunda distinción es que una *Celebrity* es algo lejano para el consumidor, una especie de arquetipo o modelo al que aspirar. El *influencer* busca dar una imagen de ser alguien cercano, como dijimos arriba, puede ser un pariente, un amigo o el amigo de un amigo. Es alguien común y corriente, especializado o reconocido por una comunidad como experto en algo. En todos los casos un *influencer* manejará él mismo su contacto con la comunidad, mientras que una *Celebrity* puede que sí o no; el punto es que no será importante para su comunidad.

Entonces aparece la tercera diferencia: el *influencer* es un experto y cuando comunica es también un validador. Una *Celebrity*, si bien también valida, lo hace dándole cierto status a ese producto por efecto de ser una *Celebrity*; lo imprime de ese aspiracional. Si bien un deportista también podría tener esa dimensión de experto, al usar un producto le da un status “profesional” al producto.

Un marketing que utiliza *celebrities* no es algo nuevo. Y de hecho, puede ser lo más asimilable al marketing con *influencers*. Pero no entender la diferencia puede llevar a grandes errores de comunicación.

Por ejemplo, a fin de una correcta promoción del producto a través de un *influencer* es necesario que el mensaje del *influencer* este alineado con el de la marca. Además, es importante convencer al *influencer* de ese mensaje. Caso contrario, la comunicación perderá autenticidad, incluso el *influencer* puede no querer trabajar con la marca. Todo esto no es necesario con una *Celebrity* donde lo único que importa es la imagen de esa persona con el producto.

El *influencer* también nos permite llegar a una audiencia específica, que, como ya explicamos, es la que tiene que ver con el target de consumidor que la empresa definió para el producto. En el caso de las *Celebrities*, si bien hay cierto margen, el efecto es parecido al de un comercial de Televisión, donde el mensaje va dirigido a muchos y algunos podrán estar interesados en mi marca mientras que muchos otros no.

Obviamente que el uso depende del producto y mi estrategia de marketing. Y una cosa no excluye la otra: son canales diferentes. Simplemente tengo que tener claro con quien estoy promocionando para entender que mensaje estoy dando, donde lo quiero comunicar y como debo tratar con la persona con quien contrato para entregar mi mensaje.

El rol del *influencer* en el marketing de Contenido

A partir del marketing de Contenido, surge el *influencer*. Si bien en su génesis el *influencer* era una persona que quería compartir su punto de vista con cierta comunidad digital: sea aquellos que lo siguieran como en determinados foros ya constituidos -hasta aquí, asimilable a un formato de revista (formato columna) o diario gratuito o más bien amateur (se trataba de un hobby, no había un deseo o expectativa de que fuera rentado)-; fue cuando el marketing y las marcas comenzaron a buscar formas alternativas de hacer llegar su mensaje que este grupo cobró relevancia.

Considerando el marketing de Contenido, como uno no intrusivo que busca llevar al consumidor el mensaje de la marca y/o producto de forma orgánica, las marcas vieron un enorme potencial en los *influencers*, en cuanto estos contaban con una audiencia segmentada que los seguía de forma voluntaria atento estaban interesados en el contenido que estos les proponían. Así, las marcas identificaron un nuevo y efectivo canal de comunicación dando paso a una nueva rama de la industria de la comunicación y a un nuevo tipo de profesión: ser *influencer* dejó de ser un hobby.

Durante los últimos tres años, esta nueva profesión ha evolucionado de tantas maneras que –en mi opinión- ha dado paso a una nueva industria; la cual, al ser una emergente es difícil de definir. Y obviamente, es también un desafío definir el modelo de negocios para la misma, siendo que no parecería ser el mismo para un *influencer* de moda a uno de viajes/experiencias. Ciertamente, es también un desafío –sino el principal- entender como captar todo el valor que crean/generan.

Micro Influencer

Finalmente, durante el último año y medio surgió el concepto del *Micro influencer*.

Diferentes estudios demuestran que el mensaje puede ser más potente en comunidades chicas que en grandes. De acuerdo a estos estudios, la estadística demuestra que el “*engagement*” de la comunidad con el *influencer* es mayor en comunidades pequeñas y que proporcionalmente decae cuanto mayor es la audiencia del *influencer*.

Así, esta tendencia interpela a la marca a buscar muchos *influencers* pequeños pero bien alineados al mensaje de la marca, en vez de ir por esos con mayores comunidades. Esto, además de ayudar a generar mayores ventas puede también hacer disminuir la inversión en publicidad y/o ciertamente mejorar el ROI de la campaña.

El punto aquí es profundizar sobre esta tendencia de un marketing que no busca disparar a muchos para conquistar a unos pocos; con la información disponible –y obviamente una estrategia profesional, bien pensada y ejecutada, donde el target está identificado y definido- es cada vez es más posible saber dónde está y enviarle el mensaje solamente a ese consumidor que sabemos se interesa por mis productos. Este nuevo marketing es de precisión y busca acercar la tasa de conversión al 100%.

ANEXO II

Perfil GM

GM es técnica en diseño de indumentaria, contando con 10 años de experiencia en el rubro, habiendo trabajado para diseñadores reconocidos como Mariano Toledo y Catalina Rautenberg, grandes marcas como Mimo y Falabella, participó de distintos concursos de diseño, entre los que destaca la propuesta del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) llamado “Laboratorio T”, y ha también sabido desarrollar su propia línea de ropa (actualmente discontinuada).

GM comenzó en 2013 a volcar su estilismo en su propio blog, y -a poco de empezar- surgió la oportunidad de escribir la columna de los lunes en la reconocida sección “Oh My Blog!” de la revista digital de “OhLaLa”. En paralelo fue desarrollando su página de Instagram @guadamalter, hoy seguida por 20.000 usuarios. GM cobra un fee por la columna de OhLaLa.

Al presente, GM ha realizado varios acuerdos con distintas marcas -entre las que se encuentran: The North Face, Clinique, Levis, Wrangler, Perramus, Peter Kent, Superga, Keds, Grimoldi, Estee Lauder, L’oreal, Philips, Billabong-, quienes la contrataron para mostrar sus prendas en su cuenta de instragram, blog y/o columna de OhLaLa.

Asimismo, GM ha desarrollado una tienda online –www.tiendacapsula.com.ar- y durante 2017 GM creó un ciclo llamado “Carrera Creativa”, el cual está apuntado a emprendedoras que quieren desarrollar sus proyectos digitales.

Por último, GM se encuentra brindando un curso de Blogging en el instituto Laboratorio Moda, de Josefina Laurent, una de las productoras de moda más reconocidas del país.

ANEXO III

Mercado

Si bien en el cuerpo del trabajo, para este capítulo, se incluyeron las citas y referencias respecto de las fuentes utilizadas, a continuación copiamos y pegamos la información referida más relevante a fin de facilitar su lectura y consulta.

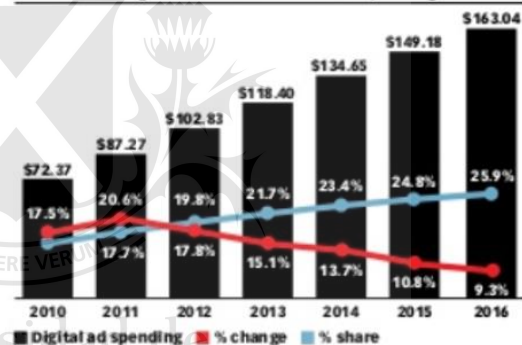
e-MARKETER

SPEND EN MARKETING DIGITAL (en el mundo y en la region)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total Media, Digital and Mobile Internet Ad Spending in Latin America, by Country, 2014-2019 billions						
Total media ad spending*						
Brazil	\$18.76	\$20.45	\$22.60	\$24.63	\$27.09	\$29.26
Mexico	\$4.94	\$5.32	\$5.69	\$6.05	\$6.51	\$6.90
Argentina	\$3.96	\$5.07	\$6.34	\$2.90	\$9.71	\$11.66
Colombia	\$1.36	\$1.46	\$1.53	\$1.58	\$1.63	\$1.66
Chile	\$1.22	\$1.22	\$1.23	\$1.25	\$1.28	\$1.30
Peru	\$0.73	\$0.80	\$0.86	\$0.93	\$0.98	\$1.03
Other	\$7.03	\$7.53	\$8.06	\$8.61	\$9.40	\$9.87
Latin America	\$38.02	\$41.85	\$46.31	\$50.95	\$56.60	\$61.68
Digital ad spending**						
Brazil	\$2.93	\$3.40	\$4.05	\$4.65	\$5.21	\$5.79
Mexico	\$0.96	\$1.20	\$1.42	\$1.63	\$1.83	\$2.01
Argentina	\$0.52	\$0.78	\$1.08	\$1.39	\$1.77	\$2.22
Colombia	\$0.13	\$0.17	\$0.20	\$0.23	\$0.26	\$0.29
Chile	\$0.14	\$0.16	\$0.19	\$0.21	\$0.23	\$0.24
Peru	\$0.07	\$0.08	\$0.10	\$0.12	\$0.13	\$0.15
Other	\$0.85	\$1.02	\$1.22	\$1.44	\$1.64	\$1.89
Latin America	\$5.61	\$6.82	\$8.25	\$9.68	\$11.10	\$12.60
Mobile internet ad spending**						
Brazil	\$0.27	\$0.60	\$1.14	\$1.94	\$3.00	\$3.75
Mexico	\$0.22	\$0.39	\$0.59	\$0.83	\$1.08	\$1.36
Argentina	\$0.03	\$0.10	\$0.25	\$0.50	\$0.90	\$1.25
Colombia	\$0.01	\$0.02	\$0.04	\$0.08	\$0.12	\$0.17
Chile	\$0.01	\$0.02	\$0.04	\$0.06	\$0.10	\$0.14
Peru	\$0.00	\$0.01	\$0.01	\$0.03	\$0.04	\$0.07
Other	\$0.07	\$0.15	\$0.27	\$0.49	\$0.78	\$1.09
Latin America	\$0.62	\$1.29	\$2.34	\$3.92	\$6.03	\$7.92

Note: numbers may not add up to total due to rounding. *includes digital (desktop/laptop, mobile and other internet-connected devices), directories, magazines, newspapers, outdoor, radio and TV. **includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones, tablets and other internet-connected devices, and includes all the various formats of advertising on those platforms; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising. ***includes display (banners, video and rich media) and search; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising; includes ad spending on tablets
Source: eMarketer, Sep 2015
195705 www.eMarketer.com

Digital Ad Spending Worldwide, 2010-2016
billions, % change and % of total media ad spending



Note: includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones and tablets, and includes all the various formats of advertising on those platforms; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising.
Source: eMarketer, Dec 2012
149475 www.eMarketer.com

CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL SPEND EN MARKETING DIGITAL, EN EL MUNDO Y EN LA REGIÓN.

SPEND EN MARKETING DIGITAL PARA MODA (en Argentina)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total media, Digital and Mobile Internet Ad Spending in Argentina, 2013-2018						
Total media ad spending* (millions)	\$3,026.4	\$3,752.7	\$4,709.7	\$5,887.1	\$7,329.5	\$9,015.2
—% change	29.0%	24.0%	25.5%	25.0%	24.5%	23.0%
Digital ad spending** (millions)	\$325.8	\$456.1	\$602.0	\$782.6	\$1,009.5	\$1,285.1
—% change	50.0%	40.0%	32.0%	30.0%	29.0%	27.3%
—% of total media ad spending	10.8%	12.2%	12.8%	13.3%	13.8%	14.3%
Mobile internet ad spending*** (millions)	\$8.4	\$23.6	\$70.9	\$170.1	\$340.1	\$612.2
—% change	160.0%	180.0%	200.0%	140.0%	100.0%	80.0%
—% of digital ad spending	2.6%	5.2%	11.8%	21.7%	33.7%	47.6%
—% of total media ad spending	0.3%	0.6%	1.5%	2.9%	4.6%	6.8%

Note: converted at the exchange rate of US\$1=ARS8.11; *includes digital (desktop/laptop and mobile), directories, magazines, newspapers, outdoor, radio and TV; **includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones and tablets, and includes all the various formats of advertising on those platforms; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising; ***includes display (banners, video and rich media) and search; excludes SMS, MMS and P2P messaging-based advertising; includes ad spending on tablets
Source: eMarketer, March 2015

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
US Digital Ad Spending Share, by Industry, 2014-2020							
% of total							
Retail	22.1%	22.0%	21.9%	21.9%	21.9%	21.9%	21.9%
Automotive	12.3%	12.5%	12.7%	12.8%	13.0%	13.2%	13.4%
Financial services	12.4%	12.3%	12.2%	12.2%	12.0%	11.9%	11.8%
Telecom	11.2%	11.1%	11.0%	10.9%	10.8%	10.7%	10.6%
CPG & consumer products	8.4%	8.5%	8.7%	8.8%	8.9%	9.0%	9.1%
Travel	8.3%	8.3%	8.3%	8.2%	8.1%	8.0%	7.9%
Computing products & consumer electronics	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%
Media	5.6%	5.8%	5.9%	5.8%	5.8%	5.8%	5.8%
Entertainment	4.7%	4.8%	4.8%	4.9%	5.0%	5.1%	5.2%
Healthcare & pharma	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.9%	2.9%	3.0%
Other	4.8%	4.5%	4.3%	4.3%	4.2%	4.0%	3.9%

Note: includes advertising that appears on desktop and laptop computers as well as mobile phones, tablets and other internet-connected devices, and includes all the various formats of advertising on those platforms; numbers may not add up to 100% due to rounding
Source: eMarketer, March 2016

CONSIDERAMOS QUE UN 22% DEL PRESUPUESTO TOTAL DE DIGITAL CORRESPONDE A MODA: USD 220MM PARA 2018.

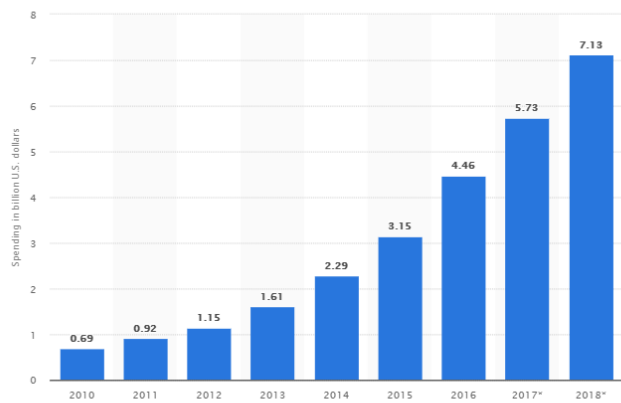
CONSIDERAMOS QUE 25% DEL PRESUPUESTO DIGITAL SE DESTINARÁ A CONTENIDO / INFLUENCERS: USD 55MM PARA 2018.

STATISTA

Marketing Digital:



Advertising spending in Argentina from 2010 to 2018 (in billion U.S. dollars)



DOWNLOAD SETTINGS SHARE

PNG PDF XLS PPT

DESCRIPTION SOURCE MORE INFORMATION

This timeline presents the advertising spending in Argentina from 2010 to 2016 and provides for 2017 and 2018. The source projected that the ad expenditure in Argentina would amount to 7.13 billion U.S. dollars in 2018, up from 4.46 billion in 2016.

Data visualized by + **tableau**

© Statista 2018 [Show source](#)

Home Digital Advertising **Social Media Advertising** Download all relevant market data [XLSX](#) [PDF](#)

Social Media Advertising

in-scope

- All ad spending generated by social networks
- Sponsored posts
- Other advertisements in social networks

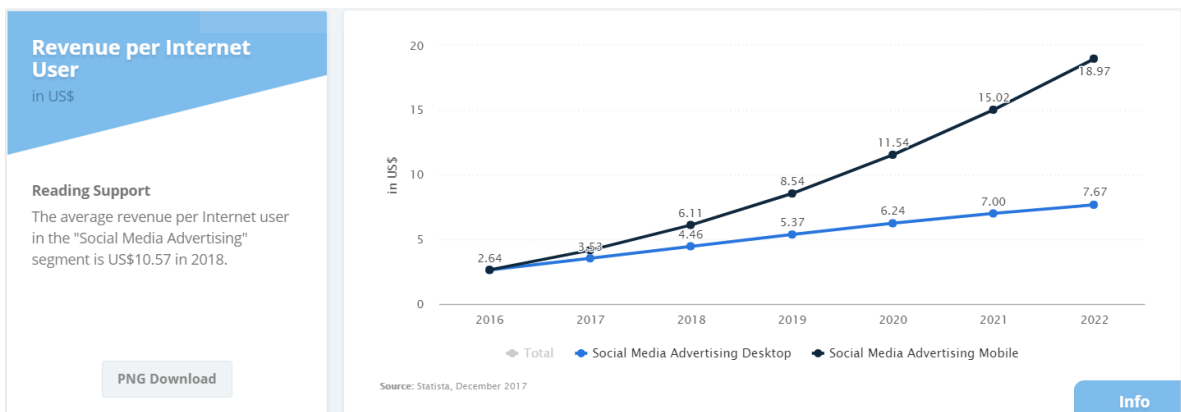
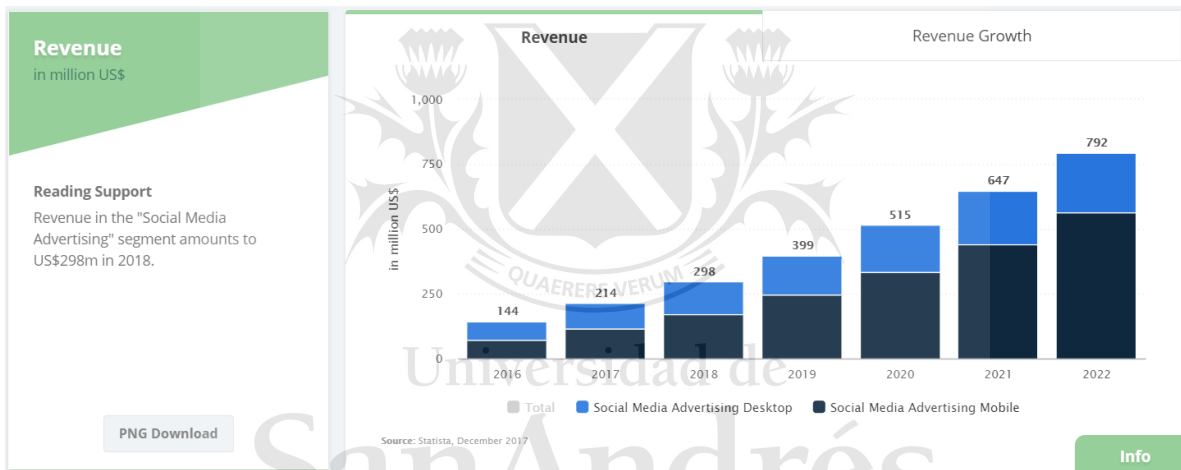
out-of-scope

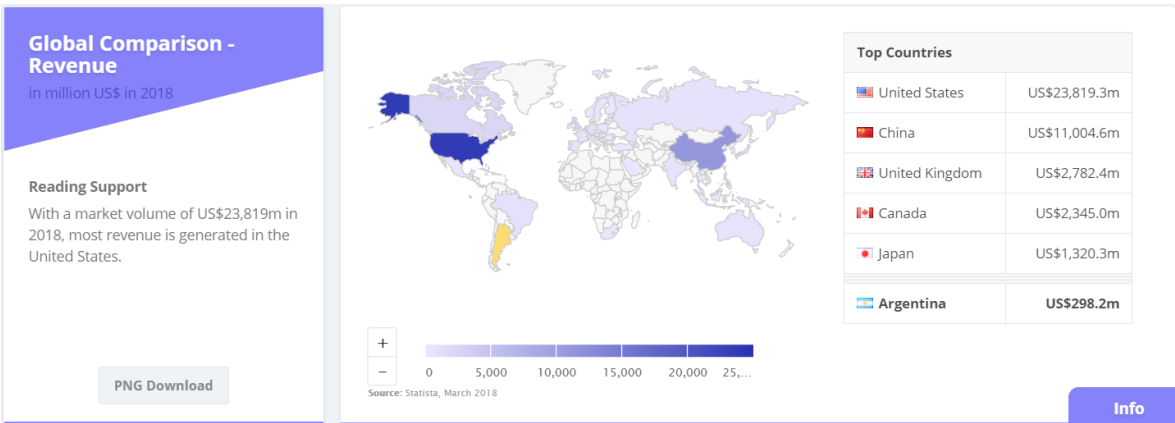
- Revenue generated from membership-subscriptions or premium fees

Market definition

Highlights

- Revenue in the "Social Media Advertising" segment amounts to US\$298m in 2018.
- Revenue is expected to show an annual growth rate (CAGR 2018-2022) of 27.7 % resulting in a market volume of US\$792m in 2022.
- The average revenue per Internet user currently amounts to US\$10.57.
- The revenue in the "Social Media Advertising" segment currently corresponds to 0.05 % of the country's GDP.





Universidad de
San Andrés

ANEXO IV

Precio Publicidad *Influencers*

Follow the money

Average earnings for influencer posts on selected social-media platforms

Followers	YouTube	facebook	Instagram
100k - 500k	\$12,500	\$6,250	\$5,000
500k - 1m	\$25,000	\$12,500	\$10,000
1m - 3m	\$125,000	\$62,500	\$50,000
3m - 7m	\$187,500	\$93,750	\$75,000
over 7m	\$300,000	\$187,500	\$150,000

	snapchat	Vine	twitter
100k - 500k	\$5,000	\$3,750	\$2,000
500k - 1m	\$10,000	\$7,500	\$4,000
1m - 3m	\$50,000	\$37,500	\$20,000
3m - 7m	\$75,000	\$56,250	\$30,000
over 7m	\$150,000	\$112,500	\$60,000

Source: Captiv8

Economist.com

<https://neilpatel.com/blog/make-influencer-marketing-work/>

Instagram micro-influencers Facebook micro-influencers



Blog micro-influencers Twitter micro-influencers



Source: Bloglovin' 2014 Global Influencer Survey

<https://www.curalate.com/blog/micro-influencer-cost/>

ANEXO V

Información Financiera

Histórico GM

2016														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
PUBLICIDAD	FACTURACION	\$ -	\$ 5.250,00	\$ 6.750,00	\$ 15.750,00	\$ 12.000,00	\$ 10.000,00	\$ 13.500,00	\$ 4.500,00	\$ 10.100,00	\$ -	\$ 11.200,00	\$ 33.700,00	\$ 122.750,00
	CANJE	\$ -	\$ 8.750,00	\$ -	\$ 27.820,00	\$ -	\$ 11.100,00	\$ 7.630,00	\$ 13.660,00	\$ 10.470	\$ 27.735	\$ 24.145	\$ 64.880	\$ 196.190,00
	INGRESOS	\$ -	\$ 14.000,00	\$ 6.750,00	\$ 43.570,00	\$ 12.000,00	\$ 21.100,00	\$ 21.130,00	\$ 18.160,00	\$ 20.570,00	\$ 27.735,00	\$ 35.345,00	\$ 98.580,00	\$ 318.940,00
	EGRESOS	\$ -	\$ -1.640,00	\$ -3.029,00	\$ -2.129,00	\$ -1.529,00	\$ -1.529,00	\$ -3.529,00	\$ -2.929,00	\$ -7.529,00	\$ -5.982,00	\$ -4.655,00	\$ -600,00	\$ -35.080,00
TOTAL	\$ -	\$ 12.360,00	\$ 3.721,00	\$ 41.441,00	\$ 10.471,00	\$ 19.571,00	\$ 17.601,00	\$ 15.231,00	\$ 13.041,00	\$ 21.753,00	\$ 30.690,00	\$ 97.980,00	\$ 283.860,00	
TIENDA	INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 880,54	\$ 2.132,54	\$ -	\$ 380,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.393,08
	EGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -439,46	\$ -560,46	\$ -800,00	\$ -300,00	\$ -300,00	\$ -300,00	\$ -300,00	\$ -300,00	\$ -300,00	\$ -3.599,92
	TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 441,08	\$ 1.572,08	\$ -800,00	\$ 80,00	\$ -300,00	\$ -300,00	\$ -300,00	\$ -300,00	\$ -300,00	\$ -206,84
TOTAL	\$ -	\$ 12.360,00	\$ 3.721,00	\$ 41.882,08	\$ 12.043,08	\$ 18.771,00	\$ 17.681,00	\$ 14.931,00	\$ 12.741,00	\$ 21.453,00	\$ 30.390,00	\$ 97.680,00	\$ 283.653,16	

2017										
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TOTAL
PUBLICIDAD	FACTURACION	\$ 16.500,00	\$ 19.750,00	\$ 18.750,00	\$ 9.500,00	\$ 8.500,00	\$ 14.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 111.000,00
	CANJE	\$ 5.190	\$ -	\$ 17.510,00	\$ 18.769,00	\$ 3.000,00	\$ 8.690,00	\$ -	\$ -	\$ 53.159,00
	INGRESOS	\$ 21.690	\$ 19.750	\$ 36.260	\$ 28.269	\$ 11.500	\$ 22.690	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 164.159,00
	EGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -4.600,00	\$ -2.515,00	\$ -5.385,00	\$ -1.300,00	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 21.690,00	\$ 19.750,00	\$ 31.660,00	\$ 25.754,00	\$ 6.115,00	\$ 21.390,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 150.359,00
TIENDA	INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	EGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -199,00	\$ -399,00	\$ -399,00	\$ -199,00	\$ -199,00	\$ -199,00	\$ -1.793,00
	TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -199,00	\$ -399,00	\$ -399,00	\$ -199,00	\$ -199,00	\$ -199,00	\$ -1.793,00
TOTAL	\$ 21.690,00	\$ 19.750,00	\$ 31.461,00	\$ 25.355,00	\$ 5.716,00	\$ 21.191,00	\$ 7.801,00	\$ 7.801,00	\$ 7.801,00	\$ 148.566,00

Proyección Ventas/Ingresos Publicidad

Datos	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Comunidad (crecimiento 100%)	20.000,00	25.000,00	31.250,00	39.062,50	48.828,13	61.035,16	76.293,95	95.367,43
Inflación		5%	5%	5%	4%	4%	4%	3%
Crecimiento	34,98%				62,54%			

Proyectado de Ventas	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Posteo Instagram	3	4	4	5	6	7	9	12
Video	2	1	2	3	2	2	2	2
Coertura Evento	0	1	0	1	1	1	1	1
Acción Comercial	2	1	2	2	2	2	3	3
Ambassador	3	3	3	3	3	3	3	6
Conducción Evento	0	1	0	1	1	0	0	1

Precio	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Posteo Instagram	\$ 2.000,00	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.407,86	\$ 2.504,17	\$ 2.604,34	\$ 2.682,47
Video/Story	\$ 3.500,00	\$ 3.675,00	\$ 3.858,75	\$ 4.051,69	\$ 4.213,76	\$ 4.382,31	\$ 4.557,60	\$ 4.694,33
Cobertura Evento	\$ 4.000,00	\$ 4.200,00	\$ 4.410,00	\$ 4.630,50	\$ 4.815,72	\$ 5.008,35	\$ 5.208,68	\$ 5.364,94
Acción Comercial	\$ 5.000,00	\$ 5.250,00	\$ 5.512,50	\$ 5.788,13	\$ 6.019,65	\$ 6.260,44	\$ 6.510,85	\$ 6.706,18
Ambassador	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.223,58	\$ 7.512,52	\$ 7.813,02	\$ 8.047,41
Conducción Evento	\$ 15.000,00	\$ 15.750,00	\$ 16.537,50	\$ 17.364,38	\$ 18.058,95	\$ 18.781,31	\$ 19.532,56	\$ 20.118,54

Proyectado de Ventas (en \$)	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Posteo Instagram	\$ 6.000,00	\$ 8.400,00	\$ 8.820,00	\$ 11.576,25	\$ 14.447,16	\$ 17.529,22	\$ 23.439,07	\$ 32.189,66
Video	\$ 7.000,00	\$ 3.675,00	\$ 7.717,50	\$ 12.155,06	\$ 8.427,51	\$ 8.764,61	\$ 9.115,19	\$ 9.388,65
Cobertura Evento	\$ -	\$ 4.200,00	\$ -	\$ 4.630,50	\$ 4.815,72	\$ 5.008,35	\$ 5.208,68	\$ 5.364,94
Acción Comercial	\$ 10.000,00	\$ 5.250,00	\$ 11.025,00	\$ 11.576,25	\$ 12.039,30	\$ 12.520,87	\$ 19.532,56	\$ 20.118,54
Ambassador	\$ 18.000,00	\$ 18.900,00	\$ 19.845,00	\$ 20.837,25	\$ 21.670,74	\$ 22.537,57	\$ 23.439,07	\$ 48.284,49
Conducción Evento	\$ -	\$ 15.750,00	\$ -	\$ 17.364,38	\$ 18.058,95	\$ -	\$ -	\$ 20.118,54
Subtotal	\$ 41.000,00	\$ 56.175,00	\$ 47.407,50	\$ 78.139,69	\$ 79.459,38	\$ 66.360,62	\$ 80.734,58	\$ 135.464,82
TOTAL				\$ 222.722,19				\$ 362.019,40

Datos	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Comunidad (crecimiento 100%)	119.209,29	149.011,61	186.264,51	232.830,64	291.038,30	363.797,88	454.747,35
Inflación	2%	3%	3%	2%	8%	6%	5%
Crecimiento	50,33%				25%	15%	10%

Proyectado de Ventas	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Posteo Instagram	8	7	8	14	46	53	59
Video	3	2	2	4	14	16	17
Cobertura Evento	2	1	1	3	9	10	11
Acción Comercial	3	2	3	5	16	19	21
Ambassador	4	4	3	8	24	27	30
Conducción Evento	2	0	0	2	5	6	6

Precio	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Posteo Instagram	\$ 2.736,12	\$ 2.818,20	\$ 2.902,75	\$ 2.960,81	\$ 3.197,67	\$ 3.389,53	\$ 3.559,01
Video/Story	\$ 4.788,21	\$ 4.931,86	\$ 5.079,81	\$ 5.181,41	\$ 5.595,92	\$ 5.931,68	\$ 6.228,26
Cobertura Evento	\$ 5.472,24	\$ 5.636,41	\$ 5.805,50	\$ 5.921,61	\$ 6.395,34	\$ 6.779,06	\$ 7.118,01
Acción Comercial	\$ 6.840,30	\$ 7.045,51	\$ 7.256,88	\$ 7.402,01	\$ 7.994,18	\$ 8.473,83	\$ 8.897,52
Ambassador	\$ 8.208,36	\$ 8.454,61	\$ 8.708,25	\$ 8.882,42	\$ 9.593,01	\$ 10.168,59	\$ 10.677,02
Conducción Evento	\$ 20.520,91	\$ 21.136,54	\$ 21.770,63	\$ 22.206,04	\$ 23.982,53	\$ 25.421,48	\$ 26.692,55

Proyectado de Ventas (en \$)	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Posteo Instagram	\$ 21.888,97	\$ 19.727,43	\$ 23.222,01	\$ 41.451,28	\$ 147.892,25	\$ 180.280,65	\$ 208.224,16
Video	\$ 14.364,64	\$ 9.863,72	\$ 10.159,63	\$ 20.725,64	\$ 76.943,94	\$ 93.794,66	\$ 108.332,84
Cobertura Evento	\$ 10.944,48	\$ 5.636,41	\$ 5.805,50	\$ 17.764,84	\$ 55.959,23	\$ 68.214,30	\$ 78.787,52
Acción Comercial	\$ 20.520,91	\$ 14.091,02	\$ 21.770,63	\$ 37.010,07	\$ 129.905,36	\$ 158.354,63	\$ 182.899,60
Ambassador	\$ 32.833,45	\$ 33.818,46	\$ 26.124,76	\$ 71.059,34	\$ 227.834,01	\$ 277.729,66	\$ 320.777,75
Conducción Evento	\$ 41.041,82	\$ -	\$ -	\$ 44.412,09	\$ 119.912,64	\$ 146.173,50	\$ 168.830,40
Subtotal	\$ 141.594,26	\$ 83.137,04	\$ 87.082,52	\$ 232.423,26			
TOTAL				\$ 544.237,09	\$ 758.447,43	\$ 924.547,41	\$ 1.067.852,26

Proyección Ventas/Ingresos Tienda

Datos	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Conversion Rate	1,5%	1,5%	1,75%	2%	2,5%	2,75%	3%	3%
Visitas	6.667	8.000	8.571	9.350	9.720	10.582	11.133	13.900
Crecimiento Ventas		20%	25%	25%	30%	20%	15%	25%
Comisión por Ventas	30%	30%	30%	30%	35%	35%	35%	35%
Inflación	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	3%

Proyectado de Ventas	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Articulos	100	120	150	187	243	291	334	417
Ticket Promedio	\$ 2.100,00	\$ 2.205,00	\$ 2.315,25	\$ 2.431,01	\$ 2.528,25	\$ 2.629,38	\$ 2.734,56	\$ 2.816,60
Total Ventas	\$ 210.000,00	\$ 264.600,00	\$ 347.287,50	\$ 454.599,34	\$ 614.365,48	\$ 765.150,49	\$ 913.342,52	\$ 1.174.520,20
Comision por Ventas	\$ 63.000,00	\$ 79.380,00	\$ 104.186,25	\$ 136.379,80	\$ 215.027,92	\$ 267.802,67	\$ 319.669,88	\$ 411.082,07
TOTAL				\$ 382.946,05				\$ 1.213.582,54

Proyectado de Costos (en \$)	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Comisión Mercado Pago (5,99%)	\$ 12.579,00	\$ 15.849,54	\$ 20.802,52	\$ 27.230,50	\$ 36.800,49	\$ 45.832,51	\$ 54.709,22	\$ 70.353,76
Administrativo	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 93.600,00	\$ 93.600,00	\$ 93.600,00	\$ 93.600,00
Subtotal	\$ 92.579,00	\$ 95.849,54	\$ 100.802,52	\$ 107.230,50	\$ 130.400,49	\$ 139.432,51	\$ 148.309,22	\$ 163.953,76
TOTAL				\$ 396.461,56				\$ 582.095,98

Datos	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Conversion Rate	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Visitas	15.967	17.533	18.400	19.300	81.867	90.033	99.033
Crecimiento Ventas	15%	10%	5%	5%	15%	10%	10%
Comisión por Ventas	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Inflación	2%	3%	3%	2%	8%	6%	5%

Proyectado de Ventas	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Articulos	479	526	552	579	2456	2701	2971
Ticket Promedio	\$ 2.872,93	\$ 2.959,11	\$ 3.047,89	\$ 3.108,85	\$ 3.357,55	\$ 3.559,01	\$ 3.736,96
Total Ventas	\$ 1.376.132,08	\$ 1.556.494,45	\$ 1.682.434,38	\$ 1.800.021,91	\$ 8.246.152,18	\$ 9.612.878,04	\$ 11.102.500,44
Comision por Ventas	\$ 481.646,23	\$ 544.773,06	\$ 588.852,03	\$ 630.007,67	\$ 2.886.153,26	\$ 3.364.507,31	\$ 3.885.875,15
TOTAL				\$ 2.245.278,98	\$ 2.886.153,26	\$ 3.364.507,31	\$ 3.885.875,15

Proyectado de Costos (en \$)	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Comisión Mercado Pago (5,99%)	\$ 82.430,31	\$ 93.234,02	\$ 100.777,82	\$ 107.821,31	\$ 493.944,52	\$ 575.811,39	\$ 665.039,78
Administrativo	\$ 105.768,00	\$ 105.768,00	\$ 105.768,00	\$ 105.768,00	\$ 456.917,76	\$ 484.332,83	\$ 508.549,47
Subtotal	\$ 188.198,31	\$ 199.002,02	\$ 206.545,82	\$ 213.589,31	\$ 950.862,28	\$ 1.060.144,22	\$ 1.173.589,24
TOTAL				\$ 807.335,46	\$ 950.862,28	\$ 1.060.144,22	\$ 1.173.589,24

Proyección Ventas/Ingresos Otros Ingresos

Datos	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Inflación	5%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	3%

Proyectado de Ventas (en \$)	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Columna	\$ 9.000,00	\$ 9.450,00	\$ 9.922,50	\$ 10.418,63	\$ 10.835,37	\$ 11.268,78	\$ 11.719,54	\$ 12.071,12
Carrera Creativa	\$ 24.000,00	\$ -	\$ 26.400,00	\$ -	\$ 28.776,00	\$ -	\$ 31.078,08	\$ -
Blogging	\$ -	\$ 16.275,00	\$ -	\$ 17.902,50	\$ -	\$ 19.334,70	\$ -	\$ 20.688,13
Sub Total	\$ 33.000,00	\$ 25.725,00	\$ 36.322,50	\$ 28.321,13	\$ 39.611,37	\$ 30.603,48	\$ 42.797,62	\$ 32.759,25
TOTAL	\$ 123.368,63				\$ 145.771,72			

Datos	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Inflación	2%	3%	3%	2%	8%	6%	5%

Proyectado de Ventas (en \$)	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Columna	\$ 12.312,54	\$ 12.681,92	\$ 13.062,38	\$ 13.323,63	\$ 55.490,91	\$ 58.820,36	\$ 61.761,38
Carrera Creativa	\$ 32.631,98	\$ -	\$ 34.589,90	\$ -	\$ 72.599,64	\$ 76.955,62	\$ 80.803,40
Blogging	\$ -	\$ 21.722,54	\$ -	\$ 22.808,66	\$ 48.093,69	\$ 50.979,32	\$ 53.528,28
Sub Total	\$ 44.944,53	\$ 34.404,46	\$ 47.652,28	\$ 36.132,29	\$ 176.184,24	\$ 186.755,29	\$ 196.093,06
TOTAL	\$ 163.133,56				\$ 176.184,24	\$ 186.755,29	\$ 196.093,06

Gastos Directos

Publicidad

Proyectado de Costos (en \$)	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
GM	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 70.200,00	\$ 70.200,00	\$ 70.200,00	\$ 70.200,00
Fotografo	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00	\$ 29.250,00
Subtotal	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00	\$ 99.450,00	\$ 99.450,00	\$ 99.450,00	\$ 99.450,00
TOTAL	\$ 340.000,00				\$ 397.800,00			

Proyectado de Costos (en \$)	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
GM	\$ 91.260,00	\$ 91.260,00	\$ 91.260,00	\$ 91.260,00	\$ 456.300,00	\$ 570.375,00	\$ 712.968,75
Fotografo	\$ 33.052,50	\$ 33.052,50	\$ 33.052,50	\$ 33.052,50	\$ 142.786,80	\$ 151.354,01	\$ 158.921,71
Subtotal	\$ 124.312,50	\$ 124.312,50	\$ 124.312,50	\$ 124.312,50	\$ 599.086,80	\$ 721.729,01	\$ 871.890,46
TOTAL	\$ 497.250,00				\$ 599.086,80	\$ 721.729,01	\$ 871.890,46

Tienda

Proyectado de Costos (en \$)	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Comisión Mercado Pago (5,99%)	\$ 12.579,00	\$ 15.849,54	\$ 20.802,52	\$ 27.230,50	\$ 36.800,49	\$ 45.832,51	\$ 54.709,22	\$ 70.353,76
Administrativo	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 93.600,00	\$ 93.600,00	\$ 93.600,00	\$ 93.600,00
Subtotal	\$ 92.579,00	\$ 95.849,54	\$ 100.802,52	\$ 107.230,50	\$ 130.400,49	\$ 139.432,51	\$ 148.309,22	\$ 163.953,76
TOTAL				\$ 396.461,56				\$ 582.095,98

Proyectado de Costos (en \$)	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Comisión Mercado Pago (5,99%)	\$ 82.430,31	\$ 93.234,02	\$ 100.777,82	\$ 107.821,31	\$ 493.944,52	\$ 575.811,39	\$ 665.039,78
Administrativo	\$ 105.768,00	\$ 105.768,00	\$ 105.768,00	\$ 105.768,00	\$ 456.917,76	\$ 484.332,83	\$ 508.549,47
Subtotal	\$ 188.198,31	\$ 199.002,02	\$ 206.545,82	\$ 213.589,31	\$ 950.862,28	\$ 1.060.144,22	\$ 1.173.589,24
TOTAL				\$ 807.335,46	\$ 950.862,28	\$ 1.060.144,22	\$ 1.173.589,24

Gastos Indirectos

Datos	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Inflación					17%			

Gastos Operativos (en \$)	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Comunicador	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00
Diseñador Gráfico					\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00
Mantenimiento Tienda	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.850,00	\$ 5.850,00	\$ 5.850,00	\$ 5.850,00
Subtotal	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 35.900,00	\$ 35.900,00	\$ 35.900,00	\$ 35.900,00
TOTAL				\$ 80.000,00				\$ 143.600,00

Gastos Marketing (en \$)	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Marketing - PR				\$ 15.000,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00	\$ 17.550,00
Publicidad	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Subtotal	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ 37.550,00	\$ 37.550,00	\$ 37.550,00	\$ 37.550,00
TOTAL				\$ 75.000,00				\$ 150.200,00

Gastos Administración (en \$)	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Contador	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
TOTAL				\$ 20.000,00				\$ 40.000,00

Otros Gastos (en \$)	2018				2019			
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano	Otoño	Invierno	Primavera	Verano
Otros Gastos	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 14.040,00	\$ 14.040,00	\$ 14.040,00	\$ 14.040,00
TOTAL OVH				\$ 48.000,00				\$ 56.160,00

Datos	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Inflación	13%				8%	6%	5%

Gastos Operativos (en \$)	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Comunicador	\$ 19.831,50	\$ 19.831,50	\$ 19.831,50	\$ 19.831,50	\$ 85.672,08	\$ 90.812,40	\$ 95.353,03
Diseñador Gráfico	\$ 14.125,00	\$ 14.125,00	\$ 14.125,00	\$ 14.125,00	\$ 61.020,00	\$ 64.681,20	\$ 67.915,26
Mantenimiento Tienda	\$ 6.610,50	\$ 6.610,50	\$ 6.610,50	\$ 6.610,50	\$ 28.557,36	\$ 30.270,80	\$ 31.784,34
Subtotal	\$ 40.567,00	\$ 40.567,00	\$ 40.567,00	\$ 40.567,00	\$ 175.249,44	\$ 185.764,41	\$ 195.052,63
TOTAL				\$ 162.268,00	\$ 175.249,44	\$ 185.764,41	\$ 195.052,63

Gastos Marketing (en \$)	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Marketing - PR	\$ 19.831,50	\$ 19.831,50	\$ 19.831,50	\$ 19.831,50	\$ 85.672,08	\$ 90.812,40	\$ 95.353,03
Publicidad	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 200.000,00	\$ 220.000,00	\$ 240.000,00
Subtotal	\$ 59.831,50	\$ 59.831,50	\$ 59.831,50	\$ 59.831,50	\$ 285.672,08	\$ 310.812,40	\$ 335.353,03
TOTAL				\$ 239.326,00	\$ 285.672,08	\$ 310.812,40	\$ 335.353,03

Gastos Administración (en \$)	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Contador	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 80.000,00	\$ 90.000,00	\$ 100.000,00
TOTAL				\$ 60.000,00	\$ 80.000,00	\$ 90.000,00	\$ 100.000,00

Otros Gastos (en \$)	2020				2021	2022	2023
	Otoño	Invierno	Primavera	Verano			
Otros Gastos	\$ 15.865,20	\$ 15.865,20	\$ 15.865,20	\$ 15.865,20	\$ 68.537,66	\$ 72.649,92	\$ 76.282,42
TOTAL OVH				\$ 63.460,80	\$ 68.537,66	\$ 72.649,92	\$ 76.282,42

Inversión

	2018
Desarrollo Tienda	\$ 500.000,00

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Depreciación (en \$)	\$ -83.333,33	\$ -83.333,33	\$ -83.333,33	\$ -83.333,33	\$ -83.333,33	\$ -83.333,33

Estado de Resultados

	1	2	3	4	5	6
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS POR VENTAS	\$ 729.036,86	\$ 1.721.373,66	\$ 2.952.649,63	\$ 3.820.784,93	\$ 4.475.810,02	\$ 5.149.820,47
Publicidad	\$ 222.722,19	\$ 362.019,40	\$ 544.237,09	\$ 758.447,43	\$ 924.547,41	\$ 1.067.852,26
Comisión Tienda	\$ 382.946,05	\$ 1.213.582,54	\$ 2.245.278,98	\$ 2.886.153,26	\$ 3.364.507,31	\$ 3.885.875,15
Otros Ingresos	\$ 123.368,63	\$ 145.771,72	\$ 163.133,56	\$ 176.184,24	\$ 186.755,29	\$ 196.093,06
COSTO DE VENTAS	\$ -736.461,56	\$ -979.895,98	\$ -1.304.585,46	\$ -1.549.949,08	\$ -1.781.873,23	\$ -2.045.479,70
Publicidad	\$ -340.000,00	\$ -397.800,00	\$ -497.250,00	\$ -599.086,80	\$ -721.729,01	\$ -871.890,46
Tienda	\$ -396.461,56	\$ -582.095,98	\$ -807.335,46	\$ -950.862,28	\$ -1.060.144,22	\$ -1.173.589,24
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ -7.424,70	\$ 741.477,68	\$ 1.648.064,16	\$ 2.270.835,85	\$ 2.693.936,79	\$ 3.104.340,77
GASTOS OPERATIVOS	\$ -223.000,00	\$ -389.960,00	\$ -525.054,80	\$ -609.459,18	\$ -659.226,74	\$ -706.688,07
Operativos	\$ -80.000,00	\$ -143.600,00	\$ -162.268,00	\$ -175.249,44	\$ -185.764,41	\$ -195.052,63
Marketing	\$ -75.000,00	\$ -150.200,00	\$ -239.326,00	\$ -285.672,08	\$ -310.812,40	\$ -335.353,03
Administración	\$ -20.000,00	\$ -40.000,00	\$ -60.000,00	\$ -80.000,00	\$ -90.000,00	\$ -100.000,00
Otros	\$ -48.000,00	\$ -56.160,00	\$ -63.460,80	\$ -68.537,66	\$ -72.649,92	\$ -76.282,42
RESULTADO OPERATIVO	\$ -230.424,70	\$ 351.517,68	\$ 1.123.009,36	\$ 1.661.376,67	\$ 2.034.710,06	\$ 2.397.652,70
Depreciación	\$ -83.333,33	\$ -83.333,33	\$ -83.333,33	\$ -83.333,33	\$ -83.333,33	\$ -83.333,33
EBIT	\$ -313.758,03	\$ 268.184,35	\$ 1.039.676,03	\$ 1.578.043,34	\$ 1.951.376,72	\$ 2.314.319,37
Impuestos	\$ -21.155,92	\$ -47.354,94	\$ -363.886,61	\$ -552.315,17	\$ -682.981,85	\$ -810.011,78
UTILIDAD NETA	\$ -334.913,95	\$ 220.829,40	\$ 675.789,42	\$ 1.025.728,17	\$ 1.268.394,87	\$ 1.504.307,59

Flujo de Fondos

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
EBIT	\$ -313.758,03	\$ 268.184,35	\$ 1.039.676,03	\$ 1.578.043,34	\$ 1.951.376,72	\$ 2.314.319,37
+ Depreciaciones	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33	\$ 83.333,33
EBITDA	\$ -230.424,70	\$ 351.517,68	\$ 1.123.009,36	\$ 1.661.376,67	\$ 2.034.710,06	\$ 2.397.652,70
- Impuesto Operativo	\$ -21.155,92	\$ -47.354,94	\$ -393.053,28	\$ -581.481,83	\$ -712.148,52	\$ -839.178,45
- Δ Capital trabajo neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Capex	\$ -500.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE FONDOS LIBRE	\$ -751.580,62	\$ 304.162,74	\$ 729.956,09	\$ 1.079.894,84	\$ 1.322.561,54	\$ 1.558.474,26
+ Escudo Fiscal Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE FONDOS CAPITAL	\$ -751.580,62	\$ 304.162,74	\$ 729.956,09	\$ 1.079.894,84	\$ 1.322.561,54	\$ 1.558.474,26

Valuación

TASA DE DESCUENTO

Beta (desapalancada) Advertising	0,74
Beta (desapalancada) Retail Online	1,09
Promedio Ponderado	1,01

Peso Negocio Ad	22%
Peso Negocio Retail	78%

Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Tasa Risk Free	2,96%
----------------	-------

(Bono Tesoro Americano a 10 años)

Fuente: Bloomberg

PRM	5,5%
-----	------

Riesgo País	3,5%
-------------	------

Fuente: S&P

Ke (USD)	12,04%					
Ke (ARS)	34%	29%	23%	21%	19%	18%
(no hay endeudamiento)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inflación	20%	15%	10%	8%	6%	5%

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ka @	34%	29%	23%	21%	19%	18%	
g (Crecimiento)	7,0%						

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	PERPETUIDAD
FLUJO DE FONDOS LIBRE	\$ -751.580,62	\$ 304.162,74	\$ 729.956,09	\$ 1.079.894,84	\$ 1.322.561,54	\$ 1.558.474,26	\$ 1.667.567,45	\$ 6.076.225,32
FFL PERPETUIDAD	\$ -751.580,62	\$ 304.162,74	\$ 729.956,09	\$ 1.079.894,84	\$ 1.322.561,54	\$ 7.634.699,57		
VP FFL @Ke	\$ -751.580,62	\$ 236.073,67	\$ 480.607,05	\$ 609.576,70	\$ 664.890,26	\$ 3.388.772,29		

VAN	\$ 4.628.339,35
TIR	93%