



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Trabajo Final de Graduación

Shuix

6 modelos x 6 tallas. Moda práctica al alcance de tu casa

Alumna: Sol Moyon

DNI: 24.962.549

Mentor: Ernesto San Gil

Fecha: 1/03/2020



Escuela de Negocios

MBA



6 modelos x 6 tallas. Moda práctica al alcance de tu casa

Alumna

Sol Moyon

DNI

24.962.549

Mentor

Ernesto San Gil

Fecha

1/03/202

Resumen Ejecutivo.

Shuix es una marca de calzado que buscará cubrir una necesidad en el mercado de zapatos de mediana calidad con diseños que capturan las últimas tendencias a un precio conveniente.

Ofrecerá 6 modelos x 6 tallas y un modelo nuevo cada tres meses.

El modelo de negocio buscará diferenciarse de lo que conocemos hoy en esta industria en Argentina, en donde la compra de zapatos en una experiencia omnicanal que combine lo on line con la tienda física y una excelente experiencia de cliente, no está aun instalada.

Si bien los modelos podrán probarse en locales físicos (las tiendas de la marca de accesorios TodoModa), el stock estará en el centro de logística de Mercado Libre y de allí irá directo a la casa del consumidor.

El pago se realizará a través de Mercado Pago, desde un código QR que el consumidor escaneará desde su celular, en el mismo local.

Luego de realizado el mismo, los zapatos llegarán a su casa a las 24hs de la compra.

Al mantenerse el ajuste de talle en todos los modelos, la compra de un nuevo modelo o color podrá hacerse directamente on-line sin necesidad de probarlos nuevamente.

Principalmente apuntará al segmento “primer trabajo” de mujeres de 19 a 27 años que buscan zapatos a la moda, con buenas terminaciones y a un precio conveniente.

La propuesta de valor incluirá además, la posibilidad de acceder a calzado de calidad que no dañe los pies de quienes los usan.

Hoy el mercado de zapatos accesibles se encuentra muy atomizado, sin una propuesta clara que sea identificada como “el” lugar en el que buscar zapatos de trabajo, de fiesta o urbanos para todos los días. Hay un enorme segmento de mujeres que no está dispuesta o no puede pagar lo que valen hoy los zapatos en las primeras marcas en argentina.

Este segmento de nuestra población no viaja al exterior o no lo hace de forma habitual (donde se pueden encontrar zapatos con éstas características).

Los zapatos artesanales o de autor, por los altos costos que manejan, dejan de ser accesibles para quienes integran este subconjunto del mercado.

La propuesta buscará alcanzar la escala necesaria pero a la vez lograr un alto grado de intimidad, de cercanía con el consumidor posibilitada por la plataforma.

Apuntará a lograr una muy alta satisfacción de los clientes, a través de ofertas especiales, sugerencias de estilos para combinar los modelos, conociendo las preferencias de sus consumidores cada día con mayor detalle gracias a sus interacciones con la marca en sus diferentes formatos.

La inversión inicial requerida será de aproximadamente \$375 mil dólares estadounidenses que se recuperará hacia la mitad del tercer año de iniciado el proyecto.

Índice de contenidos

Agradecimientos.....	5
I. Introducción y antecedentes.....	6
Evaluación de la Oportunidad de Negocio.....	6
II. El cliente y el mercado objetivo	8
Customer Persona y Mapa de empatía.....	9
Mapa de empatía. Shuix.....	12
Mapa de empatía Ana. “Segmento Primer Trabajo”	14
Mapa de empatía Julia. Segmento “Madre Joven”	15
Estimación de la Demanda	15
III. Propuesta de Valor.....	17
Value Proposition Canvas.....	17
Diferenciación y Ventajas Competitivas	18
IV. Modelo de Negocio	19
Business Model Canvas	22
V. Market fit.....	27
VI. Competencia - Análisis de la Industria	29
Mapa competitivo.....	36
Análisis PESTEL.....	41
Factores Políticos	41
VII. Go to Market Plan	46
Producto.....	46
Precio	47
Promoción.....	48
Plaza	49
Customer Journey.....	49
Funnel de Ventas – Acciones diseñadas para cada una de las etapas.....	50
Awareness (Conciencia)	50
Consideration (Consideración).....	50
Action (Comprar).....	51
Advocacy (Fidelidad)	51
VIII. Equipo emprendedor	52
Estructura Directiva	53
IX. Requerimientos de Inversión y Resultados Financieros	54
Contexto Macroeconómico	54
PIB	55
Inflación	56
Inflación Extranjera	56
Contexto Microeconómico	58
Caída del Consumo.....	58
Precios.....	58
Tamaño y Market Share.....	58

X. Modelo de Generación de Beneficios.....	60
Ingresos y costos	60
Forecast de Venta	61
Cuadro de resultado.....	64
XI. Requerimientos de Inversión y Financiamiento	65
Inversión Inicial	65
Inversión en Producción.....	65
Sueldos estructura Shuix.....	65
Sitio web, Redes y Publicidad.....	66
Capex.....	66
Alquiler y computadoras.....	67
Fondos Necesarios para Operar.....	67
Cash - Flow	67
Propuesta de Financiamiento.....	67
XII. Plan Operativo	68
Localización de la empresa.....	68
Plan de Implementación	68
XIII. Condiciones para la viabilidad de negocio	69
TIR – VAN – Recupero de la Inversión.....	69
P&L.....	70
Factores Críticos.....	71
XIV. Aspectos Legales y Regulatorios	71
XV. Fuentes.....	75
XVI. Anexos.....	77

Agradecimientos

A mi mentor Ernesto San Gil con quien pensamos y pensamos ésta idea desde el primer día, la dibujamos, la dimos vuelta, hasta que fue una realidad. Como se hace una tesis, haciéndola.

A mi grupo C de tutorías, con quienes discutimos, nos aconsejamos, nos escuchamos en noches oscuras en el campus y que incansablemente mandaron artículos, pusieron contactos a disposición, y opinaron constructivamente sobre cada idea. (Tucu, Mati, Martín, Ernesto y especialmente Ale.)

A Daniel Gonzalez Isolio que insistió, me alentó y confió en mí desde el primer día.

A Ariel Urcola que me conocía hacía apenas unos meses cuando me dió vía libre para avanzar con el MBA y defendió e impulsó la decisión desde el minuto uno.

A Pedro Arnt de Mercado Libre y Martín Castelli de TodoModa que dedicaron su valioso tiempo a conversar conmigo, darle vuelta a la idea y pusieron datos y contactos a disposición para la realización de este trabajo.

Al Grupo 1, Mati, Mecha, Rodri, Martín, Jose y Guille, el mejor grupo del mundo mundial, sin ustedes hubiera sido todo más difícil. Gracias por las risas, el apoyo y los momentos compartidos.

A mi equipo, que cubrió mi cabeza menos conectada, alentó cada paso y festejó cada exámen aprobado Jesi y Marce a la cabeza.

A mi familia hermosa que estuvo ahí sosteniendo, y me vió mucho menos por un año y medio. Mi mamá que hizo planes con Emma cada sábado de basket y de estudio, mi hermana y las idas compartidas al campus, y mi viejo explicándome economía.

A mis amigas/os que alentaron, preguntaron y compartieron y especialmente a las que pensaron ideas de negocio en largas caminatas por la orilla del mar el verano pasado.

A mi amor Le, que siempre está a mi lado compartiendo el camino y las decisiones importantes de la vida y haciéndolas realidad conmigo. J´te aime.

A Simón y a Emma que me vieron estudiar como nunca, me apoyaron, me alentaron y me cuidaron en cada paso ellos a mí, ahora que están más grandes. Los amo.

Muchas gracias!!!

I. Introducción y antecedentes.

Evaluación de la Oportunidad de Negocio

La necesidad a la que busca dar solución Shuix es a la de una propuesta de zapatos a valores convenientes, que hoy se encuentran muy atomizadas y con una muy mala calidad para el producto que ofrecen.

La idea de Shuix es ser una marca que acerque zapatos a un precio conveniente, que incluya las principales tendencias de moda a través de los locales de TodoModa y de su web, ofreciendo una experiencia de compra novedosa, a través de un código QR pero a la vez permitiendo probar el producto la primera vez que el cliente interactúa con la marca. (o todas las veces que esté interesado en hacerlo)

Se propone una experiencia omni-canal que le permite al consumidor moverse entre el local off-line (probarse) y la tienda on-line (compra y envío).

En la segunda compra, al tener un excelente ajuste de talla, no es necesario probarlo nuevamente y puede comprar directamente on-line, recibiendo en el domicilio indicado, los zapatos a las 24hs.



En los últimos meses el crecimiento de Mercado Pago en la región es abrumador. Lo que gana Mercado Pago por cada transacción ha crecido en un 90% comparando abril, mayo y junio de 2018 contra abril, mayo y junio de 2019.

Su volumen de transacciones creció en un 113% (datos provistos por Mercado Pago.) Su foco está puesto en las poblaciones no bancarizadas otorgando crédito y tarjetas que facilitan la compra sin necesidad de garantías o papeleo como piden los bancos tradicionales.

El aumento de los valores en las compras a través de ecommerce es lento pero sostenido en América Latina. (E-commerce Handbook 2018, ver Figura 23.)

Es una tendencia creciente y hacia donde se va moviendo el mercado y las nuevas generaciones en los próximos años.

En EEUU el 59% de las compras se realiza por este canal. (Statista, 2019)

La adopción del canal on line viene creciendo en argentina en los últimos años y las nuevas generaciones que ahorran tiempo y dinero, están entre sus principales defensores.

Los consumidores también llamados Omnishoppers, son hiperconectados, multidispositivo, tienen menos tiempo disponible, valoran el servicio, demandan comodidad y son dueños de su experiencia de compra. (KPMG Global Retail Trends 2018)

La propuesta de MercadoPago aparece con fuerza en los últimos meses en el mercado argentino y todo indica que es una tendencia que ha llegado para quedarse.

Las principales métricas del negocio Shuix son:

Métricas

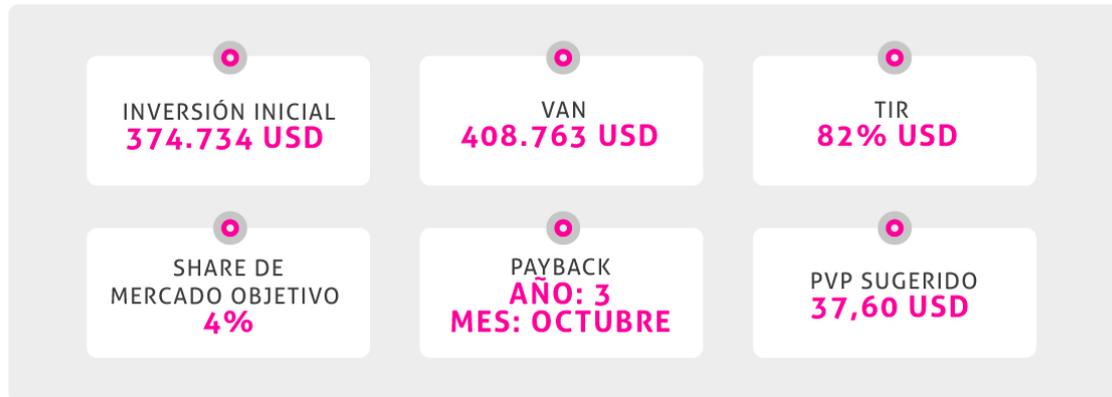


Figura 1. Métricas del negocio

II. El cliente y el mercado objetivo

El mercado objetivo del presente trabajo es el segmento de la población que busca una propuesta de zapatos a un precio conveniente, que tenga un nivel de calidad acorde, con buen diseño.

Para describirlo en detalle, nos enfocaremos en las siguientes variables:

- Género:** de 44.000.000 de habitantes en Argentina, 12.500.000 son mujeres que se encuentran en el rango etéreo de 15 a 54 años.
- Condición Económica:** Clase Media y Clase media baja. En ambos casos se concentran los segmentos a los que creemos vamos a poder apuntar en mayor medida por el tipo de producto, los ingresos que poseen y el punto de entrada que serán los locales de Todo Moda.
Utilizando este recorte nos quedamos con 5.500.000 mujeres. Tomando el 45% de 12.500.000, (17% clase media y 28% clase media baja)
Más adelante profundizaremos en los tipos de customer persona a los que les habla el proyecto Shuix.
- Rango Etario:** mayores o iguales a 15 años y hasta 54. (15 a 24 y de 25 a 54)
- Zona Geográfica:** CABA y GBA. Donde se encuentran ubicados 54 locales de Todo Moda y se concentran 2.500.000 millones de mujeres con esas características.

Esto nos presenta un mercado potencial de 2,5 millones de posibles consumidoras de la propuesta Shuix.

Segmentación

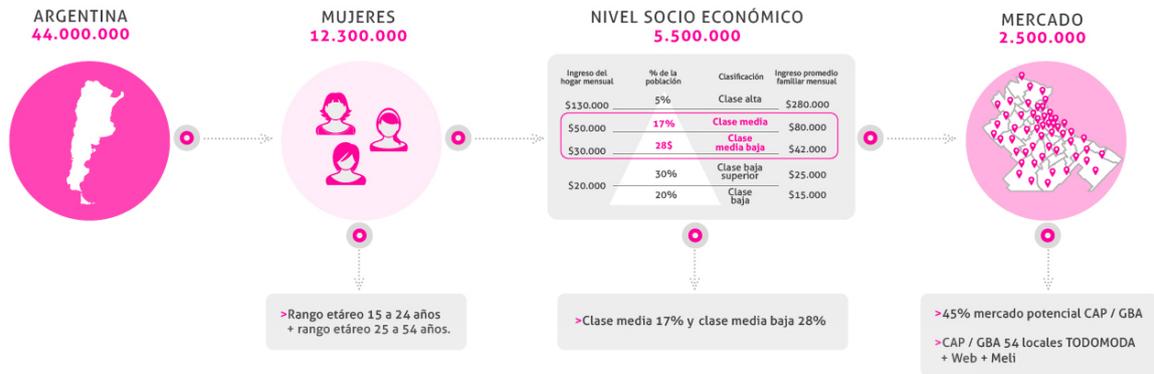


Figura 2. Segmentación

Customer Persona y Mapa de empatía

Arquetipos de cliente para Shuix.

El **arquetipo** sirve a nivel empático y más concreto que el segmento de mercado, para conocer objetivos, motivaciones, actitudes y comportamientos de los clientes, tanto en contextos de uso como de compra del producto.

Se refiere al estereotipo de consumidor. En otras palabras, a quiénes está intentando atraer, convertir y deleitar la marca.

Es nuestro cliente ideal, son la columna vertebral de la estrategia de marketing y ventas.

La tecnología y las redes sociales han facilitado un acercamiento a las personas a las que nos vamos a dirigir. Ya no comunicamos a un público en general, sino a una persona con sentimientos y con total control en tomar decisiones. (Cosin, Esteban; Estrategia de audiencias; Presentación de clase; Digital House Coding School, 2019)

Pensar el customer persona es hacer una representación ficticia de nuestro cliente ideal, basado en datos reales.

Es decir, hacer un prototipo de la persona que será nuestro cliente, analizando e interpretando datos.

Si lo hacemos bien, nos facilitará la tarea de encontrar el contenido o acciones que lleguen a ellos de manera impactante.



Figura 3. Customer persona “Primer trabajo”

El Customer persona de Ana, al que llamamos **Primer trabajo**, vive con sus padres en el barrio de Almagro, tiene 22 años y trabaja en un estudio contable. Estudia para ser contadora y será la primera universitaria de su familia.

Ana está todo el día fuera de su casa ya que va desde el trabajo a la facultad. Se mueve en transporte público, por lo que busca estar cómoda para todas las ocasiones del día. Durante los traslados aprovecha para mirar Instagram y Facebook. Este último por los grupos universitarios que comparten información de la carrera.

Luego de la facultad se juntan en alguna casa a tomar mate con sus amigas, van al cine y el resto del tiempo lo dedican a estudiar. No van a boliches. Muy ocasionalmente salen a tomar algo a un bar.

Sigue a sus influencers favoritas en redes sociales como IG y se inspira en sus propuestas para armar sus “looks.”

Tiene un estilo urbano, pero clásico y muchas veces suma accesorios para darle un toque diferente y así ir variando las opciones.

Lo que gana lo usa para sus gastos corrientes (movilidad, almuerzos ocasionalmente, ya que lo lleva desde su casa, y apuntes de la carrera) y lo poco que le sobra, lo ahorra. Cada dos o tres meses, se compra algún par de zapatos o nuevo accesorio para innovar.

No tiene ni invierte demasiado tiempo en ver vidrieras y comprar zapatos.



Customer persona. Segmento objetivo

Madre joven // 28 a 40 años



Julia tiene 35 años y un hijo, Nico de 2 años.
 .Convive con Ariel, el papá de su hijo desde hace 5 años.
 .Son novios desde los 28.
 .Se conocieron a través de un amigo en común.
 .Julia es maestra jardinera en sala de 4 del turno mañana de un jardín de barrio, en Saavedra. A Nico lo cuida su abuela por la mañana.

♀ Mujer 🎂 35 años 📍 Saavedra 🧑‍🌾 Maestra jardinera
 💰 Ingreso mensual 45 k 🏠 Vive con 👨‍👩‍👧 Transp. público

.Para el trabajo suele vestirse cómoda ya que el mismo le implica sentarse en el piso con los chicos, utilizar materiales que pueden mancharse o llenarse de arena en el patio.
 .Cuando llega a su casa, luego del mediodía, se baña y se cambia un poco más arreglada.
 .Se saca las zapatillas con las que estuvo toda la mañana.
 .Lo lleva a Nico a su jardín después de almorzar y tiene allí unas horas para ella.

.Muchas veces vuelve a su casa a escribir informes sobre sus alumnos y a planificar las clases de los días siguientes.
 .Otras veces se encuentra a tomar café con alguna amiga o pasea un rato por Cabildo mirando vidrieras.
 .Mientras espera en la salida del jardín que salga Nico, charla con las mamás o navega un rato por Facebook y saluda por allí a una ex compañera del colegio secundario que cumple años.
 .Los viernes suelen salir a la noche con Ariel, van al cine o salen a cenar con alguna pareja amiga.
 .Nico se queda con sus abuelos.
 .Los fines de semana van al club Ciudad, del que son socios.



Universidad de
 San Andrés
 Figura 4. Customer persona “Madre Joven”

El customer persona de Julia, al que llamamos **Madre Joven**, tiene 35 años. Convive con Ariel, el papá de su hijo Nico, de 2 años.

Julia es maestra jardinera en sala de 4 del turno mañana de un jardín de barrio, en Saavedra. A Nico lo cuida su abuela por la mañana.

Para el trabajo suele vestirse cómoda ya que el mismo le implica sentarse en el piso, utilizar materiales con los que puede mancharse o llenarse de arena en el patio.

Cuando llega a su casa, luego del trabajo, se baña y se cambia un poco más arreglada para “sentirse persona” como ella dice. Almuerza con Nico y luego lo lleva al jardín. Ese es el momento del día en el que tiene algunas horas para ella.

A veces vuelve a su casa para escribir informes o planificar clases de los días siguientes y otras se encuentra a tomar café con alguna amiga o pasa un rato por Avenida Cabildo a mirar vidrieras o hacer alguna compra de comida para la semana.

A la salida del jardín mientras espera que salga Nico, charla con las mamás o navega en su celular en Facebook.

Los viernes suelen salir con Ariel, van al cine o a cenar con alguna pareja amiga.

Nico se queda con los abuelos.

Los fines de semana los pasan en el Club Ciudad de Buenos Aires, del que son socios.

Mapa de empatía. Shuix

El mapa de empatía de Shuix, que presentaremos en primer lugar, fue pensado puntualmente para el arquetipo global de clienta Shuix.

Luego presentaremos el mapa de empatía para Ana y para Julia. Los dos Customer Persona delineados para esta propuesta.

La propuesta de Shuix buscará darle respuesta a los dolores que presenta el empathy map, como la falta de tiempo, el presupuesto reducido y el deseo del estar a la moda.

La propuesta de valor combina el canal digital y el “brick and mortar” respondiendo a una de las tendencias de la moda a nivel mundial que se sube a la ola de la omnicanalidad y busca dar respuesta a sus clientes en cada ocasión de uso y compra que quiera interactuar con la marca, en diversas formas y momentos.

Shuix buscará también, romper con la idea de que los zapatos de precios accesibles deben ser de mala calidad y por ello causar incomodidad o lastimaduras en los pies de quienes los usan.

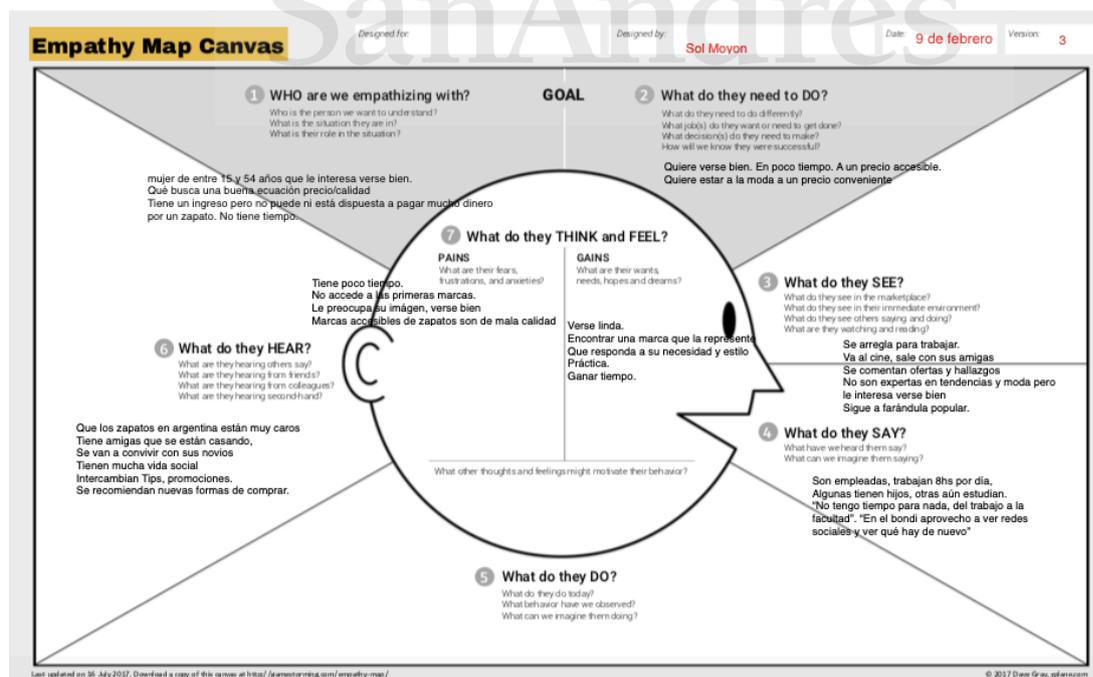


Figura 5. Empathy Map Shuix

¿Con quién vamos a empatizar?: Con mujeres mayores a 15 años de clase media y clase media baja, que estén interesadas en su imagen, en verse bien. Que busquen una buena ecuación precio – calidad. Tienen un ingreso medio, pero no pueden ni están dispuestas a pagar mucho dinero por zapatos. No tienen tiempo.

¿Qué necesitan hacer?

Quieren verse bien, en poco tiempo, a un precio accesible. Quieren estar a la moda a un precio conveniente.

Tienen trabajos que les permiten estudiar, o aportar a sus familias.

¿Qué ven?:

Se arreglan para trabajar, van al cine, salen con sus amigas, se comentan ofertas y hallazgos. No son expertas en tendencias y moda pero les interesa verse bien.

Las redes que mayoritariamente miran son Facebook e Instagram.

Siguen en redes sociales a farándula popular (Jimena Barón, Sofia Morandi, Florencia Vigna, Micaela Vicicconte, Lali Espósito, Natalie Perez, Stephanie Demner, Candela Ruggeri).

¿Qué dicen?: Son empleadas, trabajan muchas horas al día, algunas tienen hijos otras aun estudian, “no tengo tiempo para nada, del trabajo a la facultad”, “a veces miro alguna vidriera de pasada cuando me bajo del subte después de dejar a mi hijo en el jardín y encarar para el trabajo” “aprovecho el trayecto del bondi para ver redes sociales y ver qué hay de nuevo” “Los zapatos de primeras marcas son incomprables”

¿Qué hacen?: Se arreglan, cuando tienen alguna salida o una fiesta y también para trabajar. Se piden prestadas prendas entre ellas, se intercambian zapatos y accesorios.

Compran accesorios en TodoModa que tiene precios muy accesibles y les permite renovar sus looks sin tener que invertir grandes sumas de dinero.

¿Qué oyen?: Que los zapatos en Argentina están muy caros, algunas tienen amigas que se están casando o se están mudando a vivir solas, o a convivir con sus parejas,

tienen mucha vida social, intercambian datos, promociones, se recomiendan nuevas formas de comprar, páginas web para estar al día.

Escuchan a sus influencers favoritas recomendar marcas nuevas, participan en facebook de grupos como Cheap to cheap o Deshacete en palermo que venden productos con poco uso y a bajos precios. (ropa, zapatos, accesorios, celulares etc).

Pains (Dolores): Tienen poco tiempo. No acceden a las primeras marcas. Los zapatos accesibles son de mala calidad en general, les lastiman los pies.

Les preocupa su imagen, verse bien.

Gains (Resultados): Verse bien. Ganar tiempo, encontrar una marca que las represente, con la que se identifiquen, que interprete sus valores y deseos.

Que responda a su necesidad y estilo. Que sea práctica. Que sea accesible y les resuelva con facilidad su necesidad.

Otros sentimientos:

Ganas de acceder a zapatos de mejor calidad y diseño, usar las marcas que usan sus influencers favoritas como aspiracional. Cansancio de trabajar mucho y que alcance para darse pocos gustos.

Mapa de empatía Ana. “Segmento Primer Trabajo”

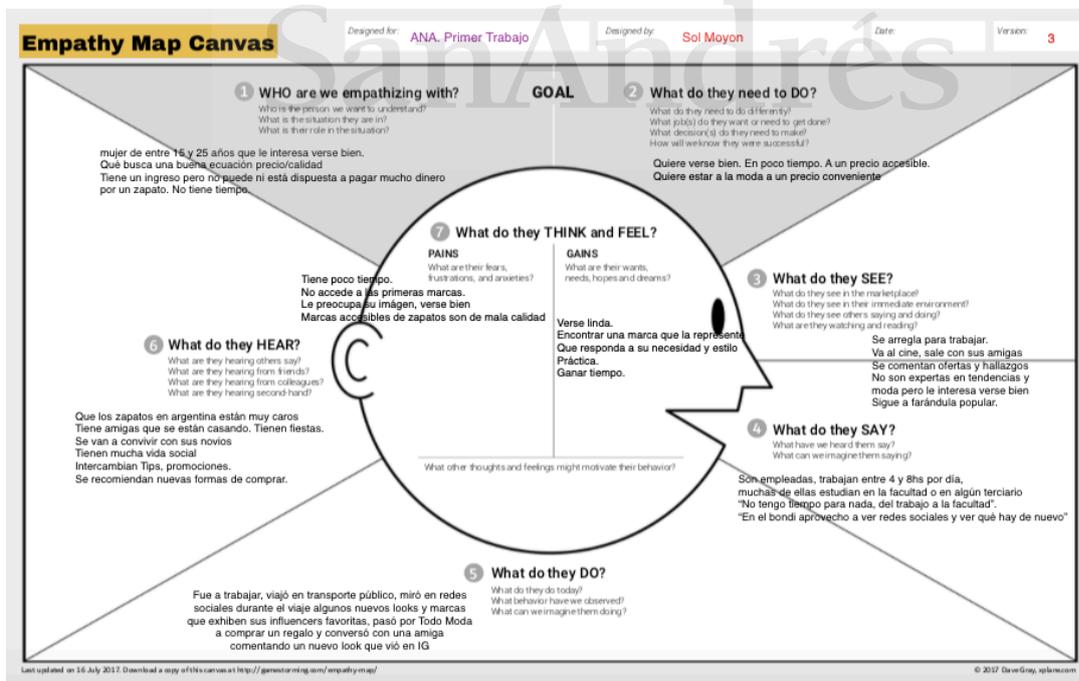


Figura 6. Empathy Map “Segmento primer trabajo”

Mapa de empatía Julia. Segmento “Madre Joven”

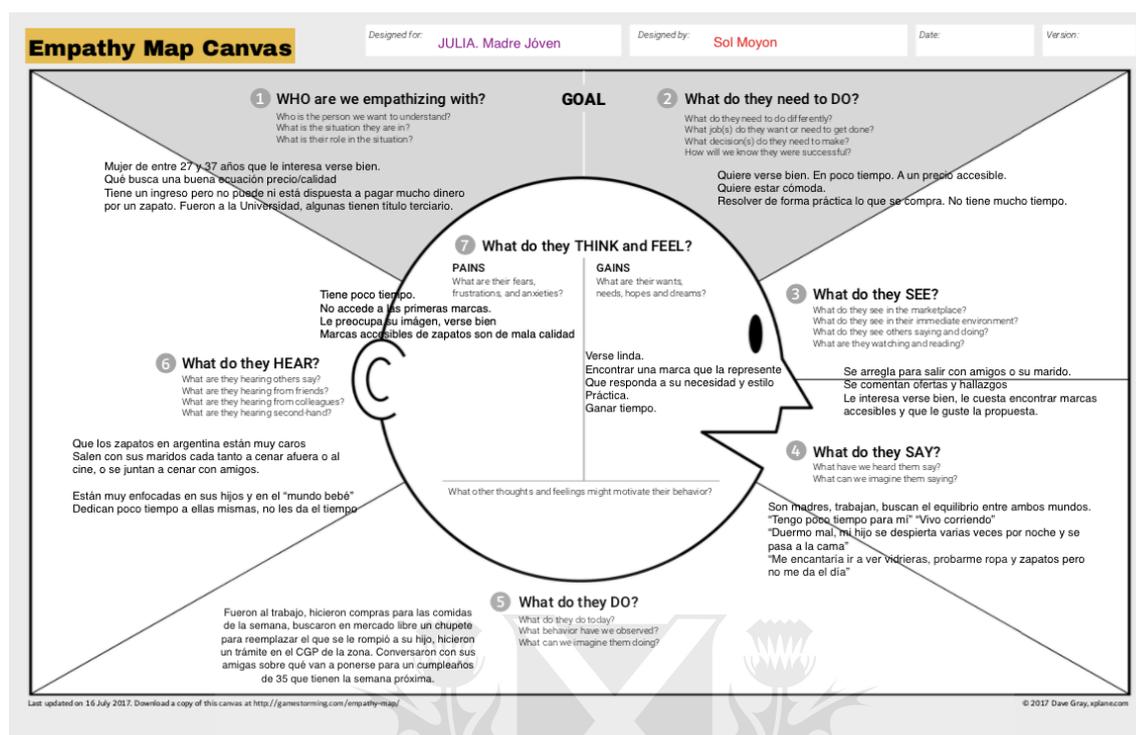


Figura 7. Empathy Map “Segmento Madre Joven”

Estimación de la Demanda

La segmentación de potenciales consumidores se realizó utilizando información que se encuentra disponible en el INDEC (INDEC, s.f.):

- a. Tomamos el 100% de los habitantes de la Argentina.

	2020	2021	2022
Argentina Poblacion Estimada Total	44.938.712	45.376.763	45.808.747

- b. Segmentamos por Género y rango etario:

MUJERES

Rango Etario	2020	2021	2022
15 - 24 años	3.392.890	3.426.819	3.461.087
25 - 54 años	8.838.417	8.926.801	9.016.069
	12.231.307	12.353.620	12.477.156

c. **Por condición Económica:** Nos vamos a enfocar en Clase Media y Clase Media Baja, ya que uno de los pilares de la propuesta de Shuix es el precio conveniente. Estos niveles no acceden a primeras marcas de calzado, por lo que esta propuesta sería una solución y agregado de valor para ellos.

17% C2 (Clase Media)	2.079.322	2.100.115	2.121.117
28% C3 (Clase Media Baja)	3.424.766	3.459.014	3.493.604
	5.504.088	5.559.129	5.614.721

d. **Por zona geográfica:** En los primeros tres años vamos a enfocarnos en CABA y GBA, donde reside el 45% de la población target.

	2020	2021	2022
Mercado Potencial CAP	2.476.840	2.501.608	2.526.624

Planteamos a lo largo del proyecto un estimado de venta conservador tomando en cuenta los segmentos objetivo y las unidades vendidas por mes, según la estimación de TodoModa en productos de precio y rotación similar.

En cada uno de los 54 locales de TodoModa deberemos tener 36 pares para cubrir la curva de talles de exhibición y prueba. Ese será todo el stock con el que deberá contar cada local.

Año	2020												
Incrementos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
PVP				ARS 3.800	ARS 4.180	ARS 4.180	ARS 4.180	ARS 3.969					
Unid.	0	0	0	0	1.052	1.102	1.159	1.216	1.339	1.473	1.619	2.105	11.065
Ingresos	ARS 0	ARS 0	ARS 0	ARS 0	ARS 3.997.600	ARS 4.187.600	ARS 4.404.200	ARS 4.620.800	ARS 5.597.020	ARS 6.157.140	ARS 6.767.420	ARS 8.798.900	ARS 44.530.680
Año	2021												
Incrementos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
PVP	ARS 4.180	ARS 4.180	ARS 4.180	ARS 5.016	ARS 6.019	ARS 6.019	ARS 6.019	ARS 6.019	ARS 5.141				
Unid.	1.861	2.046	2.254	2.478	2.725	2.999	3.299	3.627	3.994	4.393	4.832	5.314	39.822
Ingresos	ARS 7.778.980	ARS 8.552.280	ARS 9.421.720	ARS 12.429.648	ARS 13.668.600	ARS 15.042.984	ARS 16.547.784	ARS 18.193.032	ARS 24.040.685	ARS 26.442.346	ARS 29.084.774	ARS 31.986.029	ARS 213.188.862
Año	2022												
Incrementos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
PVP	ARS 6.019	ARS 6.019	ARS 6.019	ARS 6.922	ARS 7.960	ARS 7.960	ARS 7.960	ARS 7.960	ARS 7.042				
Unid.	5.556	5.834	6.123	6.432	6.754	7.092	7.444	7.818	8.206	8.618	9.047	11.763	90.687
Ingresos	ARS 33.442.675	ARS 35.116.013	ARS 36.855.562	ARS 44.522.819	ARS 46.751.728	ARS 49.091.391	ARS 51.527.964	ARS 54.116.821	ARS 65.322.977	ARS 68.602.658	ARS 72.017.666	ARS 93.638.091	ARS 651.006.365

Figura 8. Estimación de ventas

III. Propuesta de Valor.

Value Proposition Canvas

Usaremos el modelo desarrollado por Alexander Osterwalder para describir la propuesta de valor (Osterwalder, 2014)

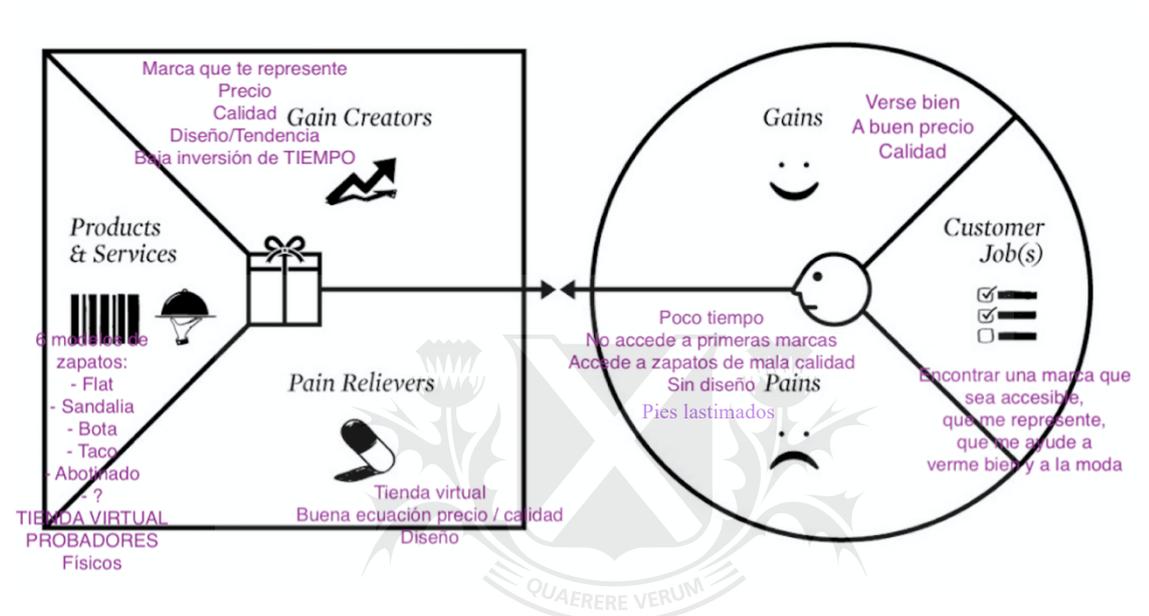


Figura 9. Value Proposition Canvas Shuix

1) Tareas del cliente

La cliente en este caso, quiere encontrar una marca que sea accesible, con la que se identifique. Que la ayude a verse bien. Encontrar que la represente en aquello en lo que sueña cuando tiene puesto un calzado Shuix.

2) Dolores

La cliente de Shuix tiene poco tiempo, no accede a primeras marcas de zapatos que tienen valores altísimos que están muy lejos de su presupuesto. Se compra zapatos de baja calidad, que muchas veces le lastiman los pies. Tiene que usar curitas hasta que el calzado se adapta a sus pies. Los zapatos que compra no tienen demasiado diseño.

3) Ganancias

Verse bien, sentirse bien, sentirse cómoda. Sentir que invierte en un zapato que tiene un precio conveniente y una ecuación precio/calidad razonable.

4) Productos y Servicios

Ofrecemos 6 modelos x 6 tallas. Una excelente experiencia de compra, dada por la interacción de la propuesta on-line y los locales físicos. El cliente pagará con un código QR que identifica a cada modelo y luego recibirá el producto en el domicilio indicado a las 24hs.

5) Ganancias de Valor

Encontrar una marca que te representa, en la que puedes confiar porque sentís que no te está sacando provecho indebido con el precio, que propone un precio conveniente alineado con la propuesta de valor y te permite ahorrar tiempo. Todo esto en zapatos con diseño, modernos y cómodos.

6) Aliviadores de dolor

Permite ahorrar tiempo y dinero, creando valor en la ecuación precio calidad.

Al mantenerse el ajuste de talle en todos los modelos, la compra de un nuevo modelo o color, podrá hacerse directamente on-line sin necesidad de probarlos nuevamente.

Diferenciación y Ventajas Competitivas

Shuix se diferencia de sus competidores por concentrar en una sola propuesta un precio conveniente para el cliente, calidad en el producto y sobre todo en el servicio, sumado al ahorro de tiempo.

La marca buscará cubrir una necesidad en el mercado de zapatos, con diseños que capturan las últimas tendencias.

Ofrecerá 6 modelos x 6 tallas y progresivamente buscará ofrecer nuevos productos “novedades” cada 3 meses.

El modelo de negocio buscará diferenciarse de lo que conocemos hoy en esta industria en Argentina, en donde la compra de zapatos on line no está aún instalada.

Si bien los modelos podrán probarse en locales físicos de TodoModa, el stock estará en el centro de logística de MercadoLibre y de allí irá directo a la casa del consumidor.

La compra se realizará por Mercado Pago, a través de la web de la marca, con un código QR en el mismo local.

Luego de la misma, los zapatos llegarán a la casa del consumidor a las 24hs de realizada la compra.

Respecto del ajuste de talla, muchas marcas de calzado a nivel mundial están tratando de ofrecer soluciones para el consumidor intentando reemplazar la necesidad de probarse el zapato, o por lo menos buscando asegurar el calce perfecto que evite una devolución.

Aparecen aplicaciones para celulares como “Wanna Kicks” que permite probarse a través de realidad virtual desde un celular y sin moverte de tu casa.

Mercado Libre introdujo para reducir el impacto de las devoluciones por mal ajuste de talla, una tabla en algunos vendedores (por lo general en tiendas oficiales) en donde se explica muy visualmente lo siguiente:

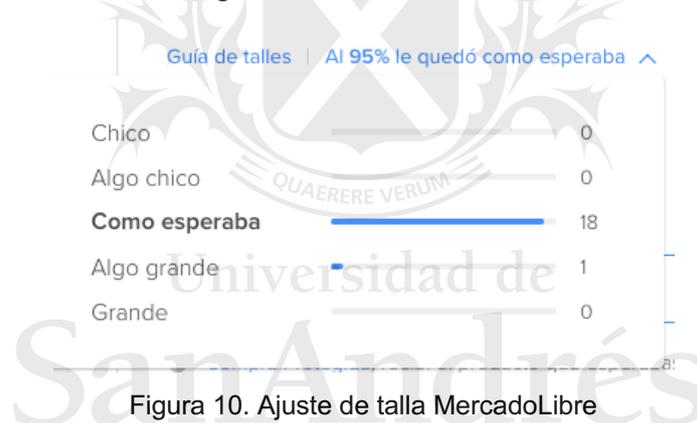


Figura 10. Ajuste de talla MercadoLibre

De esta manera, permite al consumidor tener más información sobre cómo puede llegar a quedarle un talle de determinada marca y así orientar su pedido on-line.

IV. Modelo de Negocio

Los costos de producción específicos junto con los detalles de inversión y comercialización indicando la rentabilidad, serán expuestos en la sección XI. “Requerimientos de Inversión y Financiamiento”.

Los resultados financieros y económicos esperados se describen en la sección XIII. “Condiciones para la viabilidad del negocio”.

Esperamos una rentabilidad (%EBIT) del 34% para el primer año, de 10% para el segundo y de 71% para el tercero. La baja en el segundo año se explica por la fuerte inversión en inventario para ese año ya que las ventas proyectadas suben considerablemente.



Figura 11. Esquema Cadena de valor Shuix

Como podemos observar en la figura 11. la cadena de valor de Shuix está compuesta en el extremo izquierdo, por el proveedor en China que en el primer año será una fábrica existente con la que trabajaremos a pedido.

Con el paso de los años la propuesta sería, idealmente, ir desarrollando confianza con los proveedores y realizar algún tipo de acuerdo/contrato de trabajo a largo plazo, que incluya la posibilidad de tener acceso a crédito.

Los pares terminados llegarán desde China al puerto de Buenos Aires, y luego del proceso de nacionalización de la mercadería, serán trasladados por un flete al depósito de Mercado Libre en la zona del mercado central.

Allí serán clasificados y distribuidos a los clientes de la marca, 24hs después de realizada cada compra.

La misma podrá ser realizada en un local de TodoModa de forma física, en donde la clienta podrá probarse el modelo que desee y luego comprarlo a través de un código QR en la web de Shuix (o en la tienda oficial de Mercado Libre).

Como alternativa puede hacerlo directamente por la web de Shuix, una vez que ya conozca el talle que le calza correctamente.

En ambos casos el calzado elegido le llegará a las 24hs a la dirección que indique.

Los locales de TodoModa, no tendrán stock para abastecer compras en el momento, solo contarán con 36 pares que representan la curva de los 6 modelos por los 6 talles con los que trabajará la marca, (del 35 al 40) que los consumidores podrán probarse.

Si bien Mercado Libre ofrece a sus clientes con cierto flujo de ventas el servicio del depósito gratuito (en este caso garantizado por TodoModa), se quedará con el 13% en concepto de comisiones por las transacciones en Mercado Pago, la entrega a domicilio y la gestión de devoluciones. Estos dos últimos gestionados por su servicio de Mercado Envíos.

TodoModa percibirá por sus servicios una comisión del 5% sobre las ventas en sus locales, que incluirá el uso compartido de la vendedora, los m2 que impliquen almacenar el pequeño stock de 30 pares (6 estarán exhibidos) y el espacio en tienda para un exhibidor con los 6 modelos a la vista con sus correspondientes códigos QR.

Luego de ingresadas a la base, las consumidoras recibirán novedades en su casilla de correo electrónico, con novedades de Shuix, nuevos modelos, sugerencias de “looks” para combinar los zapatos, combinaciones con accesorios de TodoModa que pueden agregarse a los zapatos etc.

Se realizará un contrato con algunas “influencers” en redes sociales para fortalecer la instalación de la marca.

En Argentina no existe una marca que proponga este tipo de propuesta de valor, al día de iniciada la escritura de este trabajo.

Business Model Canvas

Se utilizará el modelo de generación de negocios de Osterwalder (Osterwalder, 2010)

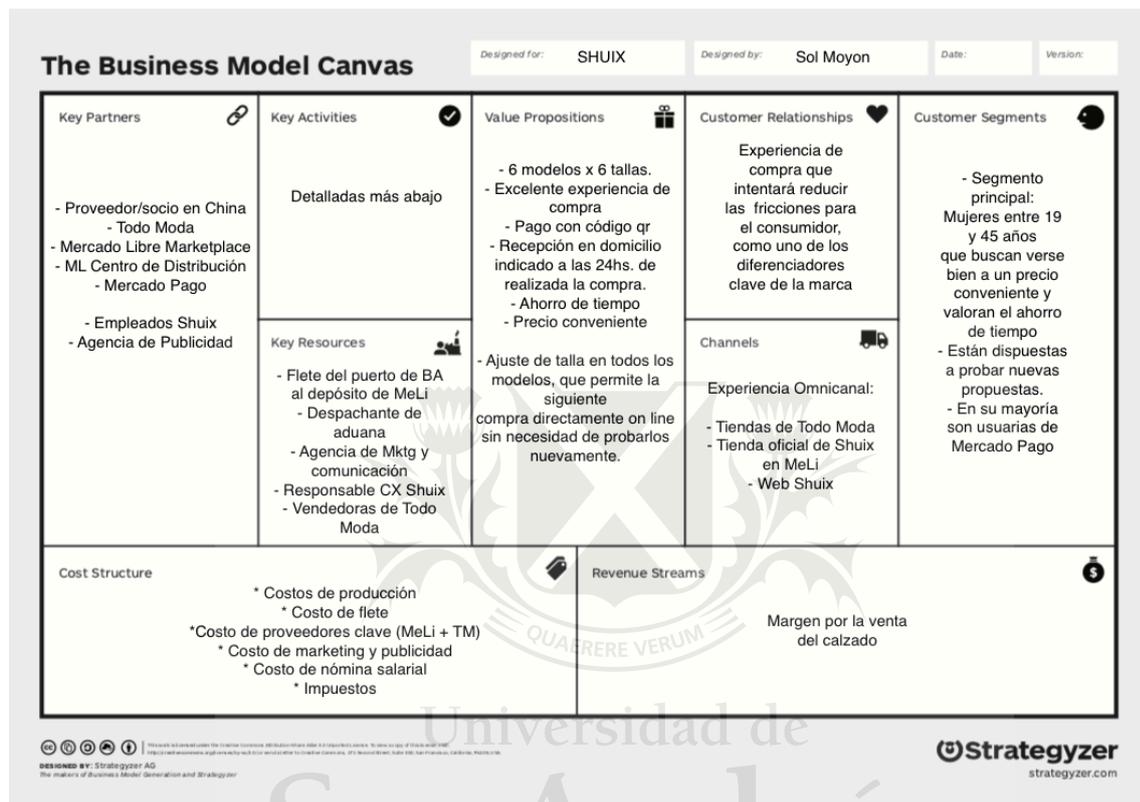


Figura 12. Business Model Canvas Shuix

a. Socios Clave

Los socios clave son los proveedores mas importantes que tenemos que desarrollar y con los que debemos construir una relación estable, dado que su falta de cumplimiento o falla en algún punto de la cadena, afectaría la integridad del proyecto. Son los actores de las actividades clave.

- Proveedor/productor en China
- TodoModa
- Mercado Libre Marketplace
- Mercado Libre Centro de Distribución.

- Cosin Branding (Agencia marketing y comunicación)
- Minimal Art. (Agencia desarrollo web)

b. Actividades Clave

- Proveedor/productor en China: Será parte clave del modelo de negocio ya que recibirá los diseños y producirá los pares de Shuix que luego serán enviados a Argentina para su venta.
- TodoModa: como socio estratégico y canal de venta físico con sus 54 tiendas, además de punto clave de contacto con el cliente en el “customer journey”, ayuda al consumidor a conocer y entender el sistema en su primer contacto con la marca.

Fue elegido ya que apunta al mismo segmento de consumidores y tiene como principio mantener un precio conveniente en donde el cliente siente que la marca lo está respetando a través de un precio que les sirve a ambos.

- Mercado Libre Marketplace: en la difusión del producto Shuix a través de su Marketplace, asociado a búsquedas que puedan realizar los consumidores de calzado en éstos segmentos, y a compras que puedan realizarse a través de la Tienda oficial de Shuix en Mercado Libre. Gestionará también las devoluciones.
- Mercado Libre Centro de Distribución: A través de su servicio de Mercado Envíos Full, brindará el servicio de almacenamiento, embalado, y envío al cliente en 24hs a la dirección indicada.
- Cosin Branding: La agencia que manejará la estrategia de marketing y comunicación para generar “awareness” (conocimiento) del producto en una primera etapa, y la gestión del sitio que generará contenido para los usuarios (sugerencias de “looks”, productos asociados, big data, analytics, promociones personalizadas) como otro pilar clave del proceso.

- Minimal Art: La agencia de desarrollo web que diseñará la estrategia de negocio digital, que se llevará a cabo a través de la web de Shuix como otra de las partes clave del modelo. (diseño, mantenimiento y actualización web)

c. Recursos Clave

Los recursos clave que no pueden fallar son:

- Proveedor / fabricante en China: Yue Yuen Industrial (Holdings) Limited
- Flete del puerto de Buenos Aires al depósito de MeLi (Dacotrans de Argentina S.A)
- Despachante de aduana: quien colaborará con todos los trámites de nacionalización y salida de la mercadería del puerto.
- Agencia de Marketing y comunicación + Agencia web: que comprendan el mensaje que queremos contar y logren transformarlo en una historia atractiva para nuestras/os consumidoras/es. (Cosin Branding y Minimal Art)
- Responsable de Customer Experience Shuix: Persona del equipo que tendrá a cargo asegurar la experiencia del /la consumidor/a Shuix en un proceso sin fricciones desde el primer punto de contacto del/la consumidor/a con la marca hasta el último.
- Vendedoras de TodoModa: En su contacto con las/los consumidores en los locales físicos, como actor clave en explicar el funcionamiento del modelo de compra y del sistema.
- Responsable del desarrollo y vínculo con los proveedores chinos: Hacerlo sostenible en el tiempo y trabajar para su fortalecimiento. (en principio a cargo de la dirección ejecutiva de Shuix)

d. Estructura de Costos

- * Costos de producción (Yue Yuen Industrial Holdings)
- * Costo de flete (Dacotrans de Argentina S.A.)
- * Costo de proveedores clave: MeLi + TodoModa
- * Costo de marketing y comunicación + web (Cosin Branding y Minimal Art)
- * Costo de nómina salarial
- * Impuestos

e. Canales

Los canales en el caso de Shuix serán los 54 locales de Todo Moda en una primera instancia, la tienda oficial de Shuix en Mercado Libre y la web de la marca.

De todas formas, como ya será desarrollado en el apartado sobre la industria, la propuesta de Shuix incluye la puesta en valor de las tiendas físicas que cobran nuevamente protagonismo en esta estrategia de omnicanalidad en donde el consumidor se relaciona con la marca desde diferentes lugares, espacios y tiempos.

f. Fuente de Ingresos

La fuente principal de ingresos en el caso de Shuix, será la venta de los pares de zapatos en su precio de venta al público.

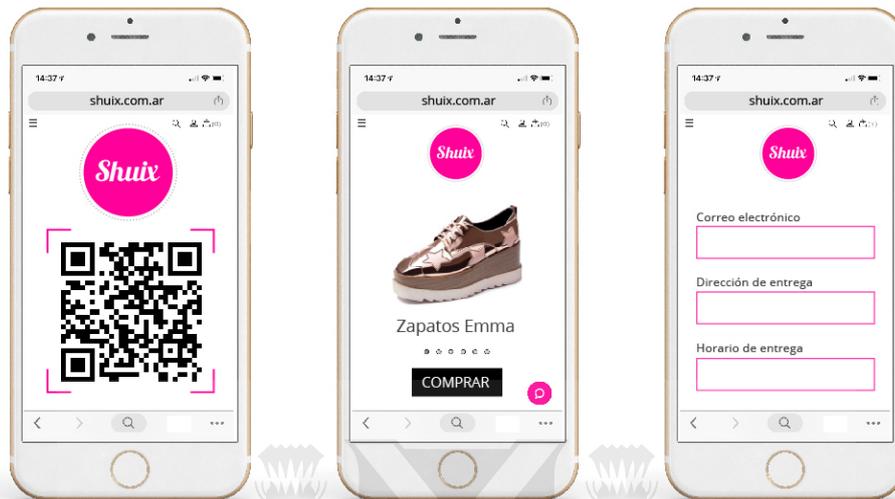
g. Propuesta de Valor

Descrita en detalle en el punto 3 del presente trabajo: Ofrecemos 6 modelos x 6 tallas. Una excelente experiencia de compra, dada por la interacción de la propuesta on-line y los locales físicos eliminando las fricciones para el consumidor.

Se pagará a través de un código QR que identifica cada modelo y direcciona a la web de la marca.

Se recibirá en el domicilio indicado a las 24hs. Permitiendo ahorrar tiempo y a un precio conveniente para el/la consumidor/a.

Al mantenerse el ajuste de talle en todos los modelos, la compra de un nuevo modelo o color, podrá hacerse directamente on line sin necesidad de probarlos nuevamente.



h. Relaciones con los clientes

El vínculo con los clientes será una de las claves de la propuesta de valor de Shuix. Lograr una excelente experiencia de compra sin fricciones, que permita al/la consumidor/a ahorrar tiempo al poder pagar escaneando un QR, colocado directamente en el zapato, sin tener que esperar la atención en caja.

El mismo la direccionará a la web de la marca donde podrá registrarse en pocos pasos, pagar a través de Mercado pago y luego cargar la dirección de entrega para recibirlo a las 24hs.

Este proceso, le evitará cargar las bolsas y así poder seguir paseando sin peso.

En una segunda etapa, comenzará a recibir promociones personalizadas en su mail, sugerencias y novedades.

Al tener la marca un excelente ajuste de talla, podrá en una próxima compra hacerlo directamente desde su casa, sin necesidad de volver a probarse y así ahorrar tiempo.

i. Segmento de clientes

El segmento de clientes principal de Shuix, serán mujeres de entre 19 y 45 años que buscan verse bien a un precio conveniente, y que valoran el tiempo como recurso escaso.

De acuerdo con el universo total segmentado según lo explicado y desarrollado en capítulos anteriores encontramos aproximadamente dos millones y medio de mujeres potenciales consumidoras entre CABA y GBA.

V. Market fit

Para testear la propuesta de Shuix, realizamos entrevistas en profundidad a potenciales consumidoras, a Pedro Arnt, CFO de Mercado Libre, a Martín Castelli, Presidente y Co-founder de Blue Star group, propietario de TodoModa, y a Elena Pettita a cargo de Fashion and beauty en Mercado Libre para Argentina.

Todos ellos realizaron invaluable aportes para la construcción de este trabajo, y encontraron viable una propuesta como Shuix.

Para obtener algunos datos más masivos, en una primera fase utilizamos la herramienta Mailchimp. La misma es una herramienta digital con la que es posible realizar campañas a bajo costo, y armar activos digitales que permiten probar el interés por un producto, con potenciales consumidores.

Realizamos una campaña de prueba en Facebook para poder testear la propuesta y validarla.

Armamos un mail modelo que era enviado automáticamente por la plataforma a los usuarios interesados que ingresaban vía Facebook Ads (anuncios de Facebook)

Los invitaba a visitar el sitio y contaba la propuesta de la marca.

Como paso siguiente, se diseñó una “landing page” que recibía a los usuarios interesados en recibir más información.

Se administró una encuesta por esa vía y también por whatsapp, que respondieron 179 mujeres sobre sus preferencias al momento de comprar zapatos en Argentina, y testando la posibilidad de una propuesta como Shuix.

Aquí una síntesis de los resultados, y en el Anexo 2. las capturas de pantalla correspondientes a cada uno de los activos digitales utilizados.

179 respuestas + ⋮

RESUMEN INDIVIDUAL

Se aceptan respuestas

Estarías interesada en una marca que ofrece 6 modelos de zapatos con diseño, a un precio muy accesible en argentina? 📄

176 respuestas



Universidad de San Andrés
Figura 13. Encuesta de validación

SHUIX
UNA REVOLUCIÓN EN ZAPATOS
SEIS MODELOS X SEIS TALLAS
ZAPATOS ACCESIBLES CON DISEÑO

Shuix

Dirección de email

Nombre

Apellido

Figura 14. Landing Page validación

Muestra: 179 mujeres

- El 68,8% mujeres respondieron que sí estarían interesadas en ésta propuesta.
- El 48% estarían dispuestas a probarse y luego recibir en su casa para probar la Experiencia.
- El 52% no estarían dispuestas a recibirlos en diferido.
- 22% de mujeres se compran zapatos en Zara argentina porque les cierra la ecuación precio – calidad.
- El 45% de las que se compran en H&M cuando viajan, lo hacen por la relación precio-calidad.

Pareciera haber interés por una propuesta así en Argentina.

Respecto a recibir en diferido luego de realizada la compra, sería una apuesta pensando en el futuro de las compras on line, hoy con usuarios más acostumbrados a probarse y tocar el producto y con el enorme desafío de generar una experiencia de compra on line sin fricciones ni inconvenientes en el delivery, complementando la experiencia física.

El desafío de Shuix es ir hacia una verdadera experiencia de omnicanalidad

VI. Competencia - Análisis de la Industria

El Global Fashion Index 2020 de MacKinsey presenta una proyección en donde la industria de la moda a nivel mundial crecerá un poquito más lento que lo que se había proyectado para 2019.

Los grandes jugadores, están bajo presión para volverse en primer lugar digitales, y aprovechar al máximo las nuevas tecnologías para dar respuesta a la creciente demanda de los consumidores.

No solo los principales jugadores crean alto valor a enorme escala, sino que a menudo también son pioneros e innovadores a través de sus productos y en las interacciones con sus consumidores.

Para el informe mencionado, "la investigación, el desarrollo y la innovación jugarán roles vitales en la entrega de objetivos sustentables a corto plazo y en reinventar el

modelo económico de la moda para una transformación de largo plazo”. Consumidores y empleados continuarán demandando compañías con propósito que defiendan sus valores (desde la conciencia por el cambio climático hasta la diversidad y la inclusión.) Esta última como una de las grandes tendencias en alza...” (McKinsey, 2019)

No obstante, siguen existiendo amenazas para los incumbentes de toda la industria que no puedan adaptarse o responder lo suficientemente rápido. Facilitado por el e-commerce y los marketplaces conectando directo con los consumidores globales.

El Global Fashion Index de McKinsey predice que la industria de la moda continuará creciendo al 3 o al 4% en 2020, un poquito más lento que la banda del entre 3,5 y 4,5% estimados para 2019.

Junto con la sustentabilidad y la digitalización, la tercera mayor oportunidad para la industria el próximo año, es la innovación. Requerirá a las compañías estar atentas a su entorno y ser ágiles en sus respuestas.

Se presenta también el desafío de mirar más allá de China y comenzar a prestar atención también a otros mercados en crecimiento. (“Beyond China”) Para McKinsey, muchos jugadores exitosos se volvieron demasiado dependientes de China, y muchos otros consideran que expandirse y tomar en cuenta a otras geografías con alto crecimiento es una forma de diversificar el riesgo.

La población de consumidores de entre 25 y 30 años identifican mercados interesantes fuera de China que podrán crecer más del doble que el país asiático para 2025.

Otra gran tendencia es la ubicación local. (“En el vecindario”)

Los consumidores demandan comodidad e inmediatez a los minoristas para complementar las redes físicas con formatos más pequeños que encuentren a los clientes donde ellos estén, más cerca de sus casas y trabajos, y reduzcan la fricción en el “customer journey”.

La fórmula ganadora contará con experiencia on line y en tiendas físicas localizadas en vecindarios y suburbios más allá de los principales shoppings y vías comerciales habituales.

Más de la mitad de los ejecutivos de la industria de la moda mundial, creen que durante el próximo año, una experiencia en un local físico, cercano a las casas de los consumidores, será uno de los temas clave. (en el caso de Shuix, TodoModa funciona como la pata física del modelo.)

El futuro de la industria va a necesitar ser altamente digital, buscará repensar permanentemente sus audiencias “target” y traer tendencias e ideas frescas que vayan de la vanguardia a la industria.

En una era definida como digital, es muy fácil asumir que las tiendas físicas están en decadencia.

Podemos preguntarnos ¿por qué invertir enormes sumas de dinero en una red de tiendas, en distribución y fuerza de trabajo, mientras los consumidores incrementan cada vez más su consumo on-line?

McKinsey como muchos otros, cree que lo físico, seguirá jugando un rol importante en este negocio.

En el futuro, se requerirá cierta evolución. Los negocios deberán adaptarse a cambios en el comportamiento del consumidor y complementarlos con un costado cada vez más digital llevado al retail.

La omnicanalidad, pasa a jugar un rol central en las nuevas propuestas.

Shuix basa su propuesta principalmente en esta última tendencia.

Para Mc Kinsey, en 2020 la “experiencia cliente” superará precio y producto como el diferenciador clave de cualquier marca.

El concepto de “omnicanalidad” surge de la explosión de la conectividad que estamos viviendo actualmente.

En las últimas décadas las fronteras entre el mundo digital y el mundo real han venido desapareciendo, lo que hace que estemos presenciando una profunda y continua transformación en la que la evolución de las estructuras y formatos comerciales no deja de producirse.

Estos cambios van modificando el escenario competitivo al cual nos enfrentamos.

La propuesta de Shuix, incluye también la revalorización de las tiendas físicas que cobran nuevamente protagonismo en esta estrategia de “omnicanalidad”.

El nivel de servicio de los competidores no es bueno. (tiempos de espera en caja, entregas a domicilio) por lo que esta propuesta, encuentra un espacio de enorme oportunidad si lo hace bien, sumado a su gran capilaridad debido a las 54 tiendas físicas que TodoModa tiene por todo Capital y GBA.

La tienda física se vuelve tienda de experiencia, en donde se “vive” la marca y el consumidor interactúa con ella no solamente para comprar productos y probarse zapatos en este caso.

La tienda representa un estilo de vida, una forma de comprar.

Si las tiendas nos proponen como consumidores nuevas formas de interactuar con la marca (Tiendas Ripley en Chile incluyó el código QR para las compras en tienda, siguiendo la estrategia de Falabella pero dando un paso más) con fácil acceso a su web desde el celular, que permita a los clientes realizar compras, envíos y devoluciones, hay grandes chances de estar un paso adelante para el mercado argentino.

En Buenos Aires la oferta de zapatos para este segmento, se encuentra muy atomizada. No hay una marca líder que centralice la oferta y ofrezca una propuesta a precios convenientes con una excelente propuesta para el consumidor, limitando al máximo las fricciones al momento de interactuar con la marca.

Shuix propone probarse los zapatos en las tiendas físicas y comprarlos allí mismo de forma on-line a través de un código QR, recibiendo en sus casas o dónde indiquen, el pedido en 24 horas.

Pueden también escanear el código del zapato en la tienda y comprarlos luego on-line, dando pasos hacia una real “omnicanalidad”, acompañando la transformación digital de los consumidores.

En Perú, por ejemplo, Tiendas Ripley fue la primera tienda departamental en ofrecer el servicio de despacho en 90 minutos. (luego de comprar a través de un código QR

colocado en el mismo artículo en la tienda, generando la compra en una estación de self check-out.) Tienen 5000 artículos que pueden despacharse en ese tiempo, y dos grandes locales que se han convertido en grandes centros de distribución. (otras de las tendencias a nivel mundial: la reconversión de tiendas físicas en centros de almacenamiento y distribución, caso Wal Mart en EE.UU.)

A la vez que la estrategia avanza en el canal ecommerce, sigue expandiendo en tiendas físicas mejorando la propuesta de valor y la cercanía con el consumidor.

La “omnicanalidad” es vista como el entendimiento detallado de las necesidades y los comportamientos del cliente, con el fin de entregar una experiencia homogénea que a través de herramientas tecnológicas garanticen y faciliten una interconectividad entre los diferentes canales.

De acuerdo con Stone, Hobbs y Khaleeli en su artículo Multichannel Customer Management (2002) una “estrategia omnicanal goza de numerosos beneficios, entre los que están: la identificación de los clientes y captura de oportunidades para incrementar el valor de los mismos, una mayor comodidad y mejor experiencia reduciendo tasas de rotación de clientes, logrando aumentar sus compras y la posibilidad de crear impactos positivos en la percepción de marca, afianzando así su fidelidad y maximizando su volumen de compra. De igual manera, existen beneficios que funcionan a través del aumento de la eficiencia con la integración de procesos, tecnología e información, entre los que están, el aumento de la flexibilidad organizacional, las alianzas con socios estratégicos que permitan reducción de costos y la utilización de la información de los clientes, identificando sus necesidades, lo que indicará nuevas oportunidades de crecimiento.”

La estrategia de “omnicanalidad” le permitirá a Shuix medir y obtener indicadores de preferencia de compra, satisfacción de los clientes, anticipación de necesidades, envío de promociones etc.

No hay duda hoy de que los consumidores más que productos y precios competitivos, esperan que las marcas entiendan sus preferencias, que conozcan sus canales

preferidos de compra, sus datos de contacto para proporcionar ofertas, actualizaciones, notificaciones de pedidos y envío al dispositivo de su elección.

El nuevo consumidor está dispuesto a moverse entre los diferentes canales, la tienda tradicional, el mundo online o a través de una aplicación de su teléfono móvil, dependiendo de sus preferencias, de su situación actual, de la hora del día en que se encuentre o de la categoría del producto que necesite.

Es un consumidor que espera consistencia, uniformidad, integración en servicio y experiencia de los canales.



La industria del “retail” busca concentrarse en dirigir al consumidor a experiencias de servicio. Mucho más allá de realizar una transacción, debe enfocarse en la actualización constante de las herramientas “omnicanal” y en el conocimiento del cliente para identificar y anticipar nuevas necesidades.

Para Pedro Arnt, CFO de Mercado Libre, la “intimidad” con el cliente es uno de los fuertes de la compañía. Intimidad entendida por customización, por cuánto conocemos a nuestro cliente, qué le ofrecemos, y cómo entendemos sus necesidades y deseos.

“Buscamos la intimidad que nos permita trabajar para una excelente satisfacción de cliente” (Arnt, 2019 Conferencia EMBA Universidad de San Andrés)

Para Arnt, “hoy importa la plataforma y no la industria. La plataforma permite intimidad, cercanía. Buscamos disruptores de valor, que miran la cadena y buscan dónde ser más eficientes. No importa qué soy yo. Si puedo hacerlo mejor, avanzo hacia allí”

El e-commerce en la moda se ha movido rápido de una simple combinación del online y las tiendas offline a una experiencia integrada de shopping que une el “mobile shopping on the go”, el online shop con contenido extra y nuevos conceptos en tiendas. Esta es la llegada del new retail, donde los consumidores interactúan con una marca o producto a lo largo de un número de plataformas. (*E-commerce report 2019 – Fashion. Statista Digital Market Outlook – Segment Report , Abril 2019*)

La industria del calzado en Argentina es un mercado que según la Cámara de la Industria del calzado, oscila entre los 90 y los 100 millones de pares al año, 36 millones de los cuales se importaron en 2018.

El origen de las importaciones de calzado en el primer cuatrimestre de 2019 posiciona a Brasil como el principal proveedor, con una participación del 31,9%, USD43,4 millones. Lo siguen Vietnam con el 24,9%, USD 33,8 millones y China, que acaparó el 20,4% con USD 27,8 millones de las importaciones argentinas.

La industria emplea a 40.000 personas, según datos de la comisión nacional de comercio exterior (CEP, Centro de Estudios para la Producción)

Para fabricar un zapato pueden llegar a intervenir hasta 15 proveedores, por lo que producir en muy baja escala lo transforma en un negocio de muy baja rentabilidad.

Es por ello que la industria busca alternativas para generar escalabilidad.

En el caso de Shuix de todas formas, al ser un producto que se importará como producto terminado, estos datos no son tan relevantes, aunque nos sirven para entender el contexto en el que operará.

Tan distintos son los zapatos, que cruzan los bordes de la moda y las tendencias para convertirse en objetos fetiches. ¿Cuántos pares de zapatos tienen en promedio las mujeres? En Argentina, según datos aportados por Alberto Sellaro, presidente de la Cámara de la Industria del Calzado, por año el argentino en promedio compra tres pares de zapatos, sin embargo, la cifra sube al doble en el caso femenino.

Las mujeres en la industria del calzado marcan presencia propia. Al menos, según Sellaro, de las 2.200 fábricas de zapatos que existen en el país 1.500 son sólo para mujeres.

Lo que significa, en otras palabras, según Sellaro, de los 100 millones de pares que anualmente produce la industria sumados a los 20 millones de calzado deportivo de importación, un 70% es comprado por mujeres.

Más aún, si no se cuenta con un mínimo de cinco pares de zapatos, según el documental “God save my shoes”, no se es una mujer. (God save my shoes, Dirigido por Julie Benasra, Canal+, España 2011)

Mapa competitivo



Figura 15. Mapa Competitivo Shuix

Si bien existen muchas más marcas de zapatos para mujer en Argentina, que las expuestas en el mapa competitivo de la figura 15, muchas de ellas son parte de la propuesta de marcas de ropa femenina y no exclusivamente firmas de calzado.

Elegimos algunas que son representativas de la atomización que describimos al inicio del presente trabajo.

En el mapa competitivo podemos observar las marcas colocadas arriba a la derecha como las “primeras marcas”, totalmente fuera del alcance de nuestros consumidores potenciales.

A enero de 2020, los precios de esas marcas, rondan los \$10.000

Marcas como Mishka, de María, Jackie Smith y aún Sarkany (ésta última con una calidad menor) ofrecen diseños de alta gama con una propuesta de confección y materiales a la altura de las grandes marcas internacionales, traccionadas por el cuero argentino, pero con mucho diseño y una propuesta muy aspiracional.

Las 4 marcas tienen venta on-line y locales físicos pero ninguna con una propuesta como la de Shuix en el modelo de venta. (código QR, precios convenientes y buena calidad).

Muchas de ellas tienen entre las opciones a Mercado Pago como “Gateway”¹ de pago, pero los tiempos de envío son en promedio de 5 a 10 días hábiles.

Sarkany por ejemplo ofrece envío gratis en la primera compra y luego los envíos gratis son en compras a partir de los \$7500. (ver Anexo 3.b)

En el caso de Paruolo por ejemplo, que tiene un precio promedio de entre \$6500 y \$7500 los envíos a domicilio tienen costo y podrán recibirse entre los 4 y 12 días hábiles luego de procesada la orden.

En el caso de querer retirarlo en una tienda de la marca, podrán hacerlo entre los 7 y 10 días hábiles luego de realizada la compra.

¹ Un gateway de pagos es al e-commerce lo que un lector de tarjetas de crédito es a las tiendas convencionales. En una transacción on line, protege la información de tarjetas de crédito y otros datos confidenciales a través de la criptografía.

Los casos de Jessica Kessel, Josefina Ferroni, Luz Principe, Cést Fini y Lola corre pueden agruparse como zapatos de autor y tienen valores más elevados. En el caso de Jessica Kessel por ejemplo, los precios están entre \$12.500 y \$14.000 y la experiencia de e-shop que ofrece es más limitada. Ofrece talle hasta el 43 y presenta ediciones más limitadas de cada zapato.

Si bien se puede comprar on line, la web no es de las mejores y más intuitivas.

En el otro extremo está el grupo de los de bajo precio y baja gama. Los diseños son más representativos de lo que está de "moda".

Plataformas (estilo muy adaptado a las argentinas), menos diseño y más producción en serie. La baja calidad con malas terminaciones y el cuero/plástico están a la orden del día. Los zapatos no son cómodos y en muchos casos lastiman los pies por su confección mediocre.

Allí posicionamos a Lucerna, Viamo, Traza, Viento y Marea, y Clona. De todos ellos, solo Clona no tiene venta on line. El precio promedio es entre \$2500 y \$3500.

Los costos de envío ascienden a \$400 y en algunos casos como Viamo, a partir de los \$4000 el envío es gratis. (ver Anexo 3.c)

Las páginas son poco intuitivas y poco sofisticadas en relación a la experiencia que el usuario puede tener utilizándolas.

Claramente no se observa una gran inversión en el desarrollo de las mismas.

Está también el caso de Klooster's que es una de las únicas, sino la única marca en Argentina, que declara proponer productos "cruelty free" que no hacen daño en el proceso de producción.

Pensando en las tendencias que exponíamos en el apartado de la industria y siguiendo el estudio de Mckinsey y la tendencia de marcas con propósito, no encontramos muchas propuestas con este foco en el país.

Más aún, Klooster's no explota lo suficiente esta ventaja competitiva aparente y su web es muy precaria con una redacción muy amateur que no logra transmitir los valores que supuestamente encarna.

Prune, otra de las marcas líderes del mercado, con una excelente ecuación precio calidad ofrece una propuesta de calzado con precios que oscilan entre los \$4500 y \$6500.

La web ofrece a primera vista envíos gratis a partir de los \$5000.

Aún cuando el diseño de la página es muy bueno (mostrando dos relatos que construyen una historia que transmite el aspiracional que propone la marca) no transparenta fehacientemente el costo de envíos, políticas de cambio y medios de pago.

Grimoldi (con las marcas Hush Puppies y A-Pie) tiene una propuesta muy similar a la de Prune.

Llegando ya a los competidores que se acercan en algunos aspectos a la propuesta de Shuix, empezamos por Zara que, si bien tiene una propuesta similar desde el diseño y el precio conveniente, en Argentina no opera con una tienda on-line, por lo que la experiencia “omnicanal” que propone a nivel mundial, no es posible transitarla en la Argentina todavía. La colocamos de todas maneras en el mapa competitivo, ya que a nivel producto, (diseño que anticipa las tendencias globales, calidad y precio) sí es un competidor al que hay que observar.

El competidor que más cerca se encuentra del modelo Shuix es Sofía de Grecia. La marca que nació con el formato de feria entre dos amigas, y es hoy una de las marcas argentinas que más vende en el formato on-line.

Tienen 260.000 seguidoras en IG y están en Facebook desde donde empezaron a promocionar sus ferias en el 2008.

La web refleja el espíritu de la marca y tiene clarísimo a las consumidoras a quiénes les habla.

Tiene un chat de whatsapp desde el cual responden consultas en línea y un “Sofishop” en donde es posible diseñar un par de zapatos a medida. El mismo tarda alrededor de 25 días en ser entregado.

Los pedidos regulares tardan entre 3 y 10 días hábiles y entregan en toda Argentina a través de Oca, e-logística y Andreani.

El envío a los locales de la marca tiene una demora de entre 3 y 5 días hábiles y es gratuito.

Los locales son en general departamentos, no locales a la calle, pero están ubicados en los barrios estratégicos de San Isidro, Recoleta, Palermo, Pilar y Martínez.

Si bien por los modelos y la calidad (media/baja) apuntan al segmento joven (en el caso de Shuix equivaldría al segmento de primer trabajo), sirve la comparación ya que, como marca, en términos de acciones digitales, y experiencia del usuario están mucho más cerca que otras.

Ofrecen también el servicio de Pick It que es una compañía que ofrece puntos de retiro en todo el país para las compras on-line. Tienen más de 400 puntos en todo el país en locales de: Havana, Pinturerías Rex, Staples, The Coffee Store, etc.

La propuesta incluye enviar las compras desde un correo (OCA, Andreani) o también si la compra se realiza a través de Mercado libre, entregarlas en el punto de retiro Pick It más cercano a tu domicilio.

El servicio que ofrece Sofía de Grecia está pensado para un público que vive solo, o que no cuenta con gente disponible durante todo el día para recibir el pedido.

Ofrece una solución a esa necesidad del segmento de mercado al que apunta.

(Ver en el Anexo 3.a: “envíos” de SdG como “educa” a su cliente en la opción de Pick It como una de las opciones de envío disponibles.)

En el caso de Shuix no fue costado incluir en la oferta el servicio de Pick it, pero sería interesante colocarlo en la web en la parte donde se explique el servicio y las condiciones de envío, y darlo como opción para que las clientas que lo requieran sepan que existe y puedan utilizarlo.

Si bien el producto y el segmento de Sofía de Grecia es diferente, creemos que en muchos aspectos es similar a la propuesta de Shuix en términos de la experiencia que le propone al cliente.

La propuesta es completa, clara, deja la información al alcance de la mano, y pareciera ofrecer una experiencia “omnicanal” aunque no tan completa como la que propone Shuix .

Por precio conveniente también está cerca de nuestra propuesta compitiendo en el segmento “Primer trabajo.”

Es uno de los jugadores que más deberíamos observar pensando en cómo hoy se están posicionando los demás.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

Las elecciones presidenciales del 27 de octubre de 2019 dieron como ganador a Alberto Fernández, candidato del Frente de Todos.

Aunque sus políticas en materia de comercio exterior no han variado radicalmente hasta el momento en lo que al calzado se refiere, su vicepresidenta, con quien compartía fórmula, tuvo políticas proteccionistas de la industria nacional con cierre de importaciones parciales o totales (dependiendo de la industria en particular) durante su gestión anterior.

Si se continúa en esa línea de incentivar la industria nacional, el modelo de Shuix podría verse perjudicado reduciendo el margen esperado y extendiendo el plazo de recupero de la inversión.

De todas formas es importante remarcar que de ninguna manera hacen inviable el proyecto. La necesidad del mercado es palpable, la experiencia de cliente que se va a ofrecer es superior y el balance entre precio y calidad del producto muy conveniente.

Lo mismo si incrementaran los valores criterio a los que se ve sujeta la industria del calzado, o se retrasaran los tiempos previstos para las Licencias no automáticas (LNA) (ver el apartado XIV. Aspectos legales y regulatorios)

Si el cierre de importaciones fuera total, Shuix debería evaluar un proveedor local alternativo. Dicha evaluación fue apenas explorada y se detalla en la página 74. del presente trabajo.

Factores Económicos

Contextos de crisis macroeconómicas son habituales en Argentina perjudicando el negocio en varios aspectos. Desde el aumento de costos no proporcionales hasta la

fluctuación del dólar impactando en el precio de venta al público y los costos, impactando en el margen.

Los costos del producto Shuix son en dólares por lo que un aumento significativo de esta moneda, modificaría considerablemente el modelo de negocio que apunta a un precio conveniente para las/los consumidoras/es.

La inflación para 2020, según el nuevo titular del INDEC, no bajará del 40%.

Los incrementos salariales no cubren los precios en alza disminuyendo el poder adquisitivo de los potenciales clientes llevando a una caída de consumo acumulada en 2019 del 12,8% (INDEC, 2019).

Para Alejandro Ovando, director de IES Consultores *"el sector del calzado enfrenta un contexto desfavorable, con un consumo interno que continuará sufriendo el impacto de la alta inflación y la pérdida de poder adquisitivo de las familias, al menos durante el primer semestre de 2020"*.

Si bien el gobierno de Mauricio Macri terminó su mandato con fuertes críticas a su política económica desde diversos sectores, hay expectativa de mejoras en el corto plazo con el nuevo gobierno, ya que se estima que van a realizar políticas expansivas. No obstante, encontramos los siguientes puntos salientes:

1. **Baja del poder adquisitivo**
2. **Caída de Consumo:** Como mencionamos previamente producto de la inflación, el poder adquisitivo es menor lo que provoca que las decisiones de consumo se enfoquen en productos de primera necesidad.
3. **Devaluación:** Este punto perjudica a Shuix ya que una parte importante de sus costos son en dólares. Si bien estamos hablando aun de márgenes que nos permiten mantener los precios sin ajustes muy significativos (y que sigan siendo convenientes para la/el consumidora/r).
4. **Impuestos:** La carga impositiva que recae sobre el negocio, tiene un enorme impacto respecto a otros países de la región.

En el caso de Shuix (se desarrolla en el apartado IX. dedicado a Requerimientos de inversión y financiamiento) los gastos de nacionalización de los pares una vez llegados al puerto argentino (aranceles + IVA) tienen un valor prácticamente igual al del costo de producción puesto en Buenos Aires. (FOB China + transporte marítimo + seguro + certificado de origen)

Factores Sociales

De acuerdo con el Indec la tasa de desempleo actual es de alrededor del 9,7% y cerca de un 28% de la población gana hasta AR\$ 42.000 por mes como el ingreso promedio familiar mensual (INDEC, 2019).

Dado que parte de nuestro segmento target es clase media baja, si la inflación no es controlada su poder adquisitivo reducido puede afectar directamente la compra en productos no esenciales.

Factores Tecnológicos

El futuro del mundo de la moda “va a necesitar ser altamente digital, repensar permanentemente sus audiencias “target” y traer tendencias e ideas frescas que vayan de la vanguardia a la industria.” (McKinsey, Future of Fashion 2020)

En el caso de Shuix los factores tecnológicos son clave. El buen funcionamiento de internet, la conexión en las ciudades, que las personas tengan teléfonos inteligentes con datos o conectados a redes wi-fi, es una parte fundamental del modelo.

Si un/una potencial consumidor/a intenta comprar en una tienda de TodoModa y no logran conectarse wi-fi a internet, no les abre el lector de QR, o no tienen conexión suficiente para que se les redirija a la página para avanzar con la compra y cargar los datos del envío, pierde sentido el proceso.

Evitar las fricciones para el consumidor es uno de los objetivos de la propuesta. Pero hay una dependencia clara de las políticas de telecomunicaciones y del buen funcionamiento de las redes.

Factores Ecológicos

Una de las tendencias del mundo de la moda es claramente la preferencia de los consumidores por las empresas con propósito. Son valoradas las propuestas genuinas que le hablan a sus consumidores desde sus valores.

El caso de PAEZ, marca de alpargatas argentinas (hoy exportando a todo el mundo), que dona por cada par vendido, un par de alpargatas a determinadas fundaciones, ha sido imbatible. Al igual que el auge de empresas B que cuidan el planeta y certifican sus prácticas de empresa responsable basados en 3 conceptos: valor económico, mirada social e impacto ambiental.

Shuix no tiene en esta primera etapa un propósito de éste tipo para comunicar a sus consumidores.

Factores Legales

El calzado en Argentina está sujeto a valores criterio.

Los valores criterio constituyen uno de los instrumentos con los que cuenta la Administración Federal para enfrentar la evasión fiscal y combatir las prácticas de subfacturación en las operaciones de importación.

La Resolución General 4330/2018, publicada el 5 de noviembre del año 2018 en el Boletín Oficial, es la determinación de la aplicación de valores criterio de referencia para la importación de calzado.

Es decir, al establecer por normativa dichos valores de referencia, las importaciones de los productos alcanzados no pueden ser ingresados con facturaciones inferiores.

Desarrollaremos este punto en el apartado XIV. Aspectos Legales y regulatorios.

Las 5 fuerzas de Porter

Competidores en el mercado

La competencia en la industria del calzado como enumeramos antes, está muy atomizada en el segmento al que apunta Shuix.

Si bien la oferta de calzado en los precios que ofrece la marca es bastante amplia, no hay un competidor directo que por ahora tenga una propuesta similar.

La propuesta de Shuix de compra por código QR no existe en Argentina como modelo de venta aún. Sí en algunos países de la región como Chile y Perú.

Nuevos Competidores – Amenaza de nuevos ingresos al sector

La marca que está pensando algunas acciones interesantes en esta línea, es Sofía de Grecia, que ofrece una experiencia atractiva y con buenas soluciones para su público objetivo.

Falabella en Chile con algunas propuestas más limitadas aún y Tiendas Ripley, ya han dado algunos pasos con el código QR. El mismo Mercado Libre en una feria en San Pablo, Brasil armó la casa “MercadoLibre” en donde la gente podía transitar los diferentes ambientes de una casa en tamaño real e ir comprando a través de QR’s colgados en los artículos (ej. Una heladera) direccionando a su cuenta de Mercado Libre y permitiendo comprar directo desde allí.

Si bien aún no hay propuestas concretas en Argentina, es probable que cualquier jugador pueda probar con una herramienta similar. En el caso de Shuix, la propuesta de valor implica todo el modelo con cada una de sus patas. El producto, la alianza con TodoModa, el uso del ecosistema Mercado Libre, el desarrollo de la web propia y el equipo de trabajo, así como el foco en UX.

Vemos poco probable, dado el escenario macroeconómico y de negocios imperante que competidores que juegan en el mismo segmento en términos de producto, como Old Navy o H&M, entren al país con propuestas competidoras.

El contexto de negocios en Argentina y las permanentes fluctuaciones de la economía parecen alejar inversiones de este tipo. (H&M ha desembarcado en Uruguay hace tres años con un mercado mucho más pequeño que el argentino, pero con un contexto mucho más estable.)

Proveedores

El poder de negociación frente a proveedores es bajo, en una primera etapa, ya que deberemos conocer y desarrollar confianza con algunos de ellos para generar, en una

segunda fase, un acuerdo que nos permita una integración más favorable en tiempos, y habilite idealmente algún plan de pagos.

Clientes

El poder de los clientes es alto al no ser un producto de primera necesidad y al tener muchísimas opciones en Argentina en un mercado muy atomizado.

Si bien la oferta para este segmento y con éstas características es reducida, deberemos posicionarnos en la mente de nuestras consumidoras para poder mostrarles los beneficios del modelo que les permitirá ganar tiempo, y les propondrá un precio conveniente.

A la vez deberemos ser muy efectivos en la comunicación del funcionamiento de la propuesta, para que puedan entenderla y así poder usarla en todas sus aristas.

Productos Sustitutos

Existen productos sustitutos pero que no ofrecen una propuesta como la de Shuix.

Por lo general las marcas que ofrecen productos de similar precio, tienen una calidad muy por debajo de la que ofrecerá Shuix en sus modelos.

No existen hoy en Argentina marcas de calzado que tengan la posibilidad de pagar con código QR y realizar el envío a domicilio en 24 horas.

VII. Go to Market Plan

El marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad)

La estrategia de entrada al mercado para cada uno de los elementos anteriormente mencionados será:

Producto

Es un calzado de calidad intermedia que tiene un diseño diferencial a lo que existe en el mercado en este segmento.

Se ofrecerán 6 modelos x 6 tallas (del 35 al 40). Una sandalia con taco bajo , un “stiletto” de fiesta, una ballerina (flat), una sandalia chata, una botineta y un calzado sport tipo zapatilla.

Precio

En la figura 16. podemos ver los precios de venta al publico para el 2020, 2021 y 2022.

Año	2020											
Incrementos									1,1			
PVP	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unid.	0	0	0	ARS 3.800	ARS 4.180	ARS 4.180	ARS 4.180					
Ingresos	ARS 0	ARS 0	ARS 0	ARS 0	ARS 3.997.600	ARS 4.187.600	ARS 4.404.200	ARS 4.620.800	ARS 5.597.020	ARS 6.157.140	ARS 6.767.420	ARS 8.798.900
Año	2021											
Incrementos				1,2					1,2			
PVP	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unid.	ARS 4.180	ARS 4.180	ARS 4.180	ARS 5.016	ARS 6.019	ARS 6.019	ARS 6.019	ARS 6.019				
Ingresos	ARS 7.778.980	ARS 8.552.280	ARS 9.421.720	ARS 12.429.648	ARS 13.668.600	ARS 15.042.984	ARS 16.547.784	ARS 18.193.032	ARS 24.040.685	ARS 26.442.346	ARS 29.084.774	ARS 31.986.029
Año	2022											
Incrementos				1,15					1,15			
PVP	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unid.	ARS 6.019	ARS 6.019	ARS 6.019	ARS 6.922	ARS 7.960	ARS 7.960	ARS 7.960	ARS 7.960				
Ingresos	ARS 33.442.675	ARS 35.116.013	ARS 36.855.562	ARS 44.522.819	ARS 46.751.728	ARS 49.091.391	ARS 51.527.964	ARS 54.116.821	ARS 65.322.977	ARS 68.602.658	ARS 72.017.666	ARS 93.638.091

Figura 16. Precios de Venta al publico (2020 - 2021 - 2022)

Al realizar una búsqueda en Mercado Libre, y aplicar los siguientes filtros:

- Tienda Oficial,
- más de \$3000,
- envío gratis y
- servicio FULL,
- Capital y GCBA

solo dos proveedores en capital y GCBA se encuentran como resultados.(ver anexo 7.)

Si resignamos alguno de los filtros, y buscamos categorías sueltas, podemos encontrar algunas opciones más.

Pero que cubra todas las características que ofrece el modelo de Shuix, solo dos opciones: Ambas las ofrece “Brigantti (zapatos de cuero)” en su tienda oficial de Mercado Libre.

La marca vende calzado de cuero al por mayor y también por menor, con diseños clásicos, pero sus modelos son estándar, no se diferencian de otros zapatos genéricos

ni tienen una propuesta que sea atractiva o compita con Shuix en alguno de los pilares de su propuesta de valor. (es por ello que no fue incluida en el mapa competitivo).

Por fuera de Mercado Libre, los competidores argentinos que podrían tener opciones similares en el mismo segmento de precio – calidad, como CLONA, no tienen página web que ofrezca envíos.

En el caso de Viamo, sí tiene envíos y una página propia a través de la cual vende sus modelos, pero el envío es gratis a partir de \$4000 y tarda entre 4 y 10 días hábiles en llegar al domicilio solicitado. (ver Anexo 3.c)

El valor promedio de un modelo Shuix será para el primer año de \$3.969

El modelo de negocio de Shuix no tiene un competidor que ofrezca el mismo servicio de envío en 24hs, que asegure el ajuste de talla, y que ofrezca una experiencia de cliente y una forma de pago similar.

Promoción

En el caso de Shuix, al contar como socio estratégico y canal principal con TodoModa, el canal de promoción irá de la mano de la presencia y capilaridad de los locales de la marca.

Los mismos están ubicados en puntos estratégicos como salidas de estaciones de trenes y subtes, principales centros comerciales y avenidas de la Ciudad y GBA.

El sitio web y la página oficial de Shuix en Mercado Libre, harán otro tanto.

La web de Shuix será una propuesta súper intuitiva que permita al usuario navegar las pocas pantallas que le solicitan la información para el pago y para el envío desde su celular.

Luego de la primera compra y al ya tener los datos mínimos del/la cliente/a, se le incorporará a un “mailing” con información útil invitándolos a visitar la página completa y compartir novedades de producto e ideas inspiradoras de nuevos “looks”.

Los mayores costos estarán alocados en la alianza con estos dos socios estratégicos a través de los cuales se buscará lograr el “awareness” de la marca Shuix.

Publicaciones en Instagram Ads y Facebook Ads, nos ayudarán a reforzar lo anteriormente expuesto.

Plaza

El punto de venta principal de Shuix, por lo menos en el primer año, serán los locales de TodoModa. Con el correr de los meses y la instalación de la marca, la web será también otro punto clave, principalmente para las recompras.

El sitio de Mercado Libre será también otro de los canales centrales de venta de la marca.

Customer Journey

“La explosión de las tecnologías digitales a lo largo de la década pasada, han creado consumidores empoderados que son expertos en el uso de herramientas y de información buscando lo que quieren, cuando quieren y esperando que se lo envíen a la puerta de su casa a un excelente precio”. (Edelman y Singer; Competing on Customer Journeys; HBR 2015).

El “Customer Journey” refleja las distintas etapas en el proceso que va experimentando el consumidor en los distintos puntos de contacto con la marca.

En el cuadro de la figura 17. se detallan las acciones, los pensamientos, las emociones por las que va atravesando la consumidora en este caso, y las oportunidades que Shuix detecta en cada una de esas etapas.

También se mencionan los “touchpoints” o puntos de contacto del consumidor con la marca en todas sus formas y dimensiones.

El “Customer Journey” de una clienta Shuix sería: (pensado para el Customer Persona “Primer trabajo” Ana.)

Customer Journey

STAGES	RESEARCH	TRAVEL	ARRIVE	ENTER STORE	SEARCH	QUESTIONS	BUY	CHECKOUT	LEAVE	HOME	HOME 2
ACTIONS	Mirando en IG la cuenta de una de sus actrices favoritas, ve que está usando Shuix.	Luego del trabajo, se baja del colectivo y pasa por el local de TodoModa que está en la avenida.	Decide entrar a comprar un regalo.	Entra al local de TodoModa. Ve los zapatos de Shuix. Recuerda la búsqueda en IG	Le pide un modelo y una talla a la vendedora para probarse.	Consulta sobre cómo funciona la compra.	Escanea el código con su celular, entra a la web, paga con Mercado Pago. Coloca dirección, mail y franja horaria de entrega	Da una vuelta más por el local y compra el regalo de su amiga. Paga en la caja en efectivo.	Sale del local.	Camina dos cuadras y llega a su casa.	Llega del trabajo al día siguiente. Ve la caja de Shuix sobre la mesa del comedor.
THOUGHTS	"No conozco esa marca, qué será?"	"Estoy muerta de cansancio pero me intriga qué habrá de nuevo en TodoModa"	"Ah! Y tengo que comprar el regalo de Juaní que cumple el sábado"	"Necesito unas chaticas nuevas negras"	"Quedarán bien? Qué tal la calidad?"	"Podré hacerlo? Será fácil? Me llegará a mi casa? Me las quería llevar hoy!"	"Qué fácil! Si esto funciona me voy a ahorrar mucho tiempo en la próxima compra!"	"Listo, resolví las cosas" "Soy una genia"	"Estoy agotada pero contenta de haber pasado por acá"	"Mami, mañana me van a llegar unos zapatos que me compré" Estoy feliz.	"Mami! Llegaron!! Veni que me los voy a probar y te los muestro"
EMOTIONS	Intriga. Busca la marca y la encuentra on line. Entra a la web.	Agotada de todo el día de trabajo. Contenta de hacer algo para ella.	Matar dos pájaros de un tiro. Maximizar el tiempo	Le encanta! Le intriga el código QR al lado del zapato.	Emoción, son justo las que quería! Y las mismas que usaba su actriz favorita en IG.	Duda pero las quiere. Está dispuesta a hacer la prueba	Excitación por probar algo nuevo. Curiosidad por la novedad.	Le manda un wupp a su amiga contándole que ya compró el regalo de Juaní y que tiene para contarle una super novedad. Hoy conoció algo diferente.	Cansada y satisfecha a la vez.	Expectante a que mañana le entreguen los zapatos sin problema.	Emoción por la compra, la novedad y por tener unos hermosos zapatos nuevos. Ya pensando en mañana, con qué va a combinarlos para ir a la facultad
OPPORTUNITIES	Que nos empiece a seguir en IG. Que se registre en la web.	Asegurarnos de que Shuix esté visible. No puede irse sin verlo	Que conozca la marca y cómo funciona. Rol clave de la vendedora	Que la experiencia en el local, esté alineada con lo que vivió y se imagino online.	Que conozca el sistema. Que vuelva a entrar a la web por segunda vez.	Que la compra se realice sin fricciones. CLAVE. Fácil, rápido y en muy pocos clicks.	Que el envío llegue correctamente y sin errores para que la experiencia funcione y la cliente esté satisfecha.	Enviarle un mail, agradeciéndole la compra e invitando a visitar el sitio web de Shuix para conocer las novedades.	Invitarla a través de un mail, a visitar la página y ver las propuestas de looks para usar los zapatos que se compró según diferentes ocasiones...		
TOUCH POINTS	Celular. Instagram /facebook	Publicidad gráfica en la parada del colectivo	Local de TodoModa	Local de TodoModa	Vendedora	Vendedora	Celular + web de Shuix	Vuelve a ver la gráfica en la parada del colectivo	Mail. Factura digital	Servicio de entrega. Repartidor. Mailing con novedades y recomendaciones. WEB Shuix. Mercado Libre	

Figura 17. Customer Journey Shuix

Funnel de Ventas – Acciones diseñadas para cada una de las etapas

Awareness (Conciencia)

Tal como detallamos más arriba en el “Go to market plan”, tanto TodoModa como Mercado Libre cumplen roles fundamentales en la etapa de “awareness”. (capilaridad, marcas instaladas)

Serán clave en la estrategia los canales, como forma de llegar al/la consumidor/a por primera vez, así como el rol de la vendedora en los locales de TodoModa explicando el modelo de venta de Shuix y porqué puede hacerlas/los ahorrar tiempo y se trata de un precio conveniente.

Consideration (Consideración)

Los medios digitales y los locales físicos serán la clave para que el consumidor nos tenga en la mira y considere probar un nuevo modelo de compra, a la vez que un nuevo producto en el mercado argentino.

Action (Comprar)

La experiencia de compra será una novedad, ya que será a través del código QR y sin stocks en los locales físicos de TodoModa.

Deberemos educar a muchos consumidores/as para que sepan usar el QR, o tener en sus dispositivos móviles bajado un lector. Muchos celulares ya vienen con lector incorporado en la cámara fotográfica, pero muchos aun no.

El crecimiento de Mercado Pago, mencionado en el apartado I. (Evaluación de la oportunidad de negocio) que ha aumentado su nivel de transacciones en un 113%, nos ayuda a que la gente conozca cada vez más esta herramienta.

Si bien Mercado Pago ya tiene el lector incorporado en su aplicación, hay cada vez más propuestas de marcas u organizaciones que utilizan el código QR para comprimirle información al usuario y hace que cada vez más gente ya tenga habilitado el QR en su celular para otros usos.

En el anexo 1. podemos observar ejemplos de Wal – Mart, Avon, y Universidad de San Andrés. (en ningún caso lo utilizan como forma de pago, pero para ilustrar la irrupción del QR en la vida cotidiana de los/las consumidores/as.)

Advocacy (Fidelidad)

La fidelidad en Shuix estará dada por la recompra de un nuevo par. Idealmente y para hacer uso pleno de la propuesta de la marca, la propuesta sería que la misma se hiciera por web, sin volver al local.

También podría darse porque la/el usuaria/o recibieron novedades vía mail o Instagram, o porque pasaron por un local y vieron nuevas opciones, recibieron noticias de un nuevo lanzamiento, ofertas especiales o porque se tentaron con una nueva sugerencia de look para combinar sus Shuix.

También se daría al momento que recomienda la marca a una/un amiga/o y/o la postea en sus redes sociales recomendándola y etiquetándola. *“Saliendo al casamiento de Juli&Martín arriba de mis @Shuix”*

La marca será introducida a nivel nacional comenzando por Capital y GBA. Se evaluará en una segunda etapa si es viable expandir el servicio de entrega al interior del país en donde TodoModa también tiene locales propios y franquicias.

Los costos serían un poco más elevados ya que el costo del envío sería diferente para el interior y tendría impacto en los costos del modelo. (no entregaríamos en 24hs)

Si bien se modificaría la propuesta de valor, en varias entrevistas y conversaciones que hemos tenido durante el desarrollo del presente trabajo con referentes de la industria, hemos llegado a la conclusión de que la expectativa de las/los consumidoras/es del interior del país, es menor en cuanto a tiempos de entrega.

La oferta es mucho menor, por lo que es altamente probable que estén dispuestas/os a esperar unos días más por los zapatos.

VIII. Equipo emprendedor

Equipo San Andrés



DIRECTORA
EJECUTIVA



USER
EXPERIENCE



ADMINISTRATIVO



ADMINISTRATIVO
COMEX



SUPERVISOR
DE VENTAS



DISEÑADOR WEB
IN HOUSE

El equipo emprendedor estará formado por una Directora Ejecutiva que ha liderado equipos interdisciplinarios desde hace muchos años implementando proyectos. Ha trabajado en una empresa constructora, en el equipo de MBA de la UP y actualmente

es Directora de Programas en Educación Ejecutiva de la Universidad de San Andrés, donde lidera un equipo de 10 personas.

Trabaja en Educación Ejecutiva de la Universidad desde hace 14 años en diversas posiciones.

Se vincula con empresas y organizaciones de diverso tipo, ayudándolos a implementar soluciones educativas a problemas de negocio.

Sol Moyon es candidato a MBA de la Universidad de San Andrés, y Licenciada en Educación de la Universidad de Buenos Aires.

Es una apasionada de la tecnología, los zapatos, la moda y el diseño.

Llevará adelante la conducción de la compañía además de la selección, desarrollo y vinculación con el proveedor chino.

El equipo tendrá un responsable de UX (experiencia de usuario), un supervisor de ventas (que formará y supervisará a las vendedoras en locales y a las respuestas vía web y Mercado Libre) un administrativo, un administrativo de comercio exterior para todos los trámites de importación, y un diseñador web in house. (la misma necesitará actualización constante, generación de contenido, y respuestas a los usuarios a demás de mejoras a la experiencia y navegación continuas). Esta última posición la tomará alguien del equipo de Max Kraszewski de la consultora Minimal Art.

En lo referido a publicidad y manejo de campañas de marketing, se trabajará de forma externa con la agencia Cosin Branding.

Contará adicionalmente con el invaluable asesoramiento de TodoModa (en la figura de Martin Castelli, Ceo de BlueStar group) en lo que refiere al mercado argentino, pero principalmente en su amplia experiencia en el mercado chino para desarrollo y vínculo de largo plazo con los proveedores.

Estructura Directiva

Shuix estará constituida como una SAS (Sociedad Anónima Simplificada) elegida por su simpleza y bajos costos.

Sus oficinas administrativas, estarán situadas en el barrio de Chacarita y tendrá en los primeros 3 años cinco personas en el equipo (Ver el Equipo emprendedor)

La figura de Responsable de User Experience (UX) incluirá en ésta primera etapa velar por la excelente experiencia de usuario en el brick and mortar como en las plataformas digitales. (uniendo la posición de supervisor de ventas, al trabajar con las vendedoras de los locales para asegurar la buena transmisión de la experiencia y el modelo.)

Año:	2020											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diseñador Web Inhouse	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administrativo Comex	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
User Experience	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director Ejecutivo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Año:	2021											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diseñador Web Inhouse	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administrativo Comex	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
User Experience	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director Ejecutivo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Año:	2022											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diseñador Web Inhouse	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administrativo Comex	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
User Experience	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director Ejecutivo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Figura 18. Estructura Shuix



IX. Requerimientos de Inversión y Resultados Financieros

Expondremos aquí algunas variables del contexto económico que podrían impactar en el desarrollo del plan de negocios propuesto.

Contexto Macroeconómico

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$470 billones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido el desarrollo del país. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada y alcanza el 35,4% de la población, mientras que la pobreza infantil (niños menores de 14 años) sube al 52,6%.

Las turbulencias financieras del 2018 impactaron en el país e implicaron la revisión del plan económico y la necesidad de contar con un programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI). El mismo comenzó en 2018, por unos US\$57.000 millones, con el objetivo principal de estabilizar las cuentas públicas para alcanzar un equilibrio fiscal primario a fines de 2019.

La situación económica presenta equilibrios precarios. El peso argentino ha perdido su valor en 2019, acumulando una depreciación del 65% desde abril de 2018. La inflación anual es superior al 50% y luego de una caída de 2,5% del PIB en 2018, la economía se contrajo un 2,5% adicional en el primer semestre de 2019. (Fuente: Banco Mundial 2019)

PIB

Argentina no ha logrado un crecimiento sostenido del PBI, en los últimos 10 años. Como observamos en la figura 19., podemos identificar cómo se ha ido moviendo alrededor de los mismos valores en los últimos años y detectar el crecimiento en comparación con el año anterior de 2010 hasta un proyectado 2020.



Figura 19. Tasa de crecimiento del PBI en Argentina de 2010 a 2020 (comparación con el año anterior)

Inflación

La inflación siempre fue un problema para la Argentina y para las empresas que se desempeñan en el país. Contemplamos la inflación desde el 2016 ya que los números son más confiables. (INDEC, 2019).

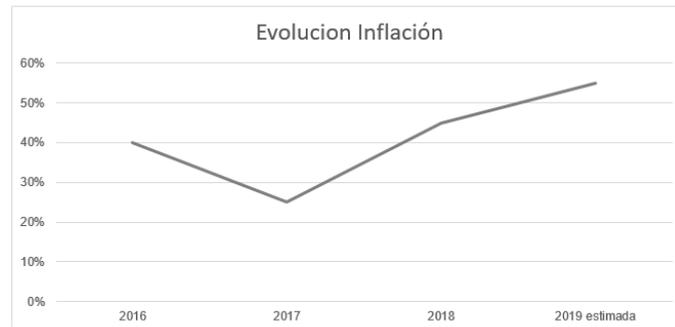


Figura 20. Evolución inflación Argentina 2016-2019

Esta variable impacta de manera directa en el poder adquisitivo de los potenciales consumidores. En el caso de Shuix, los costos en dólares de la producción en China podrían complicar el modelo si la inflación se disparara a valores mayores de los proyectados. (los ingresos serán en pesos argentinos.)

Inflación Extranjera

De acuerdo con las proyecciones que realizan diferentes organismos se estima que la inflación se estabilizara en el orden del 2% anual. (Statista.com 2020)

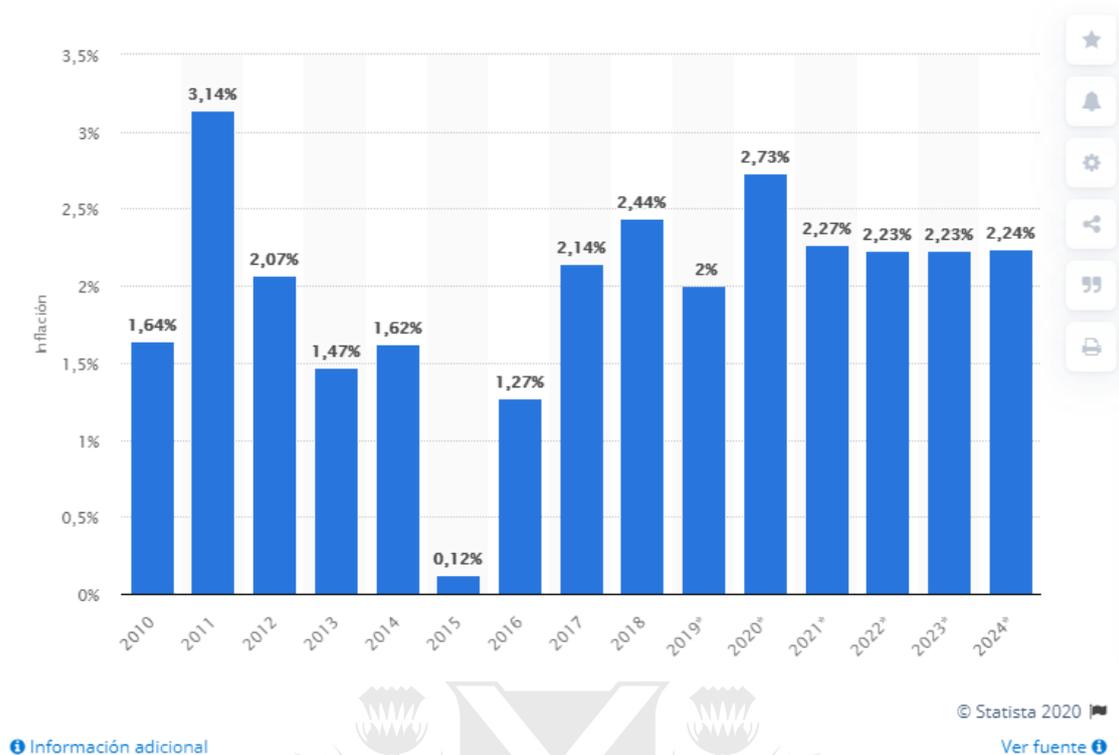


Figura 21. Proyección anual de la inflación en EEUU entre 2010 y 2024

Teniendo en cuenta la información presentada, nuestras proyecciones de tipo de cambio futuro, inflación local e inflación de USA son las presentadas en la figura 22.

	2019	2020	2021	2022
TCN	71,3	105,50	146,65	197,98
Inflacion Local		40,0%	36,0%	32,0%
Inflacion USA		2,0%	2,0%	2,0%
Variacion TC Real		10,0%	5,0%	5,0%
		48,0%	39,0%	35,0%

Figura 22. Tipo de cambio proyectado

Estimamos que la inflación para el 2020 rondara el 40% de acuerdo con estimaciones del Fondo Monetario Internacional, además estiman sería el último año con una variación de tipo de cambio real de dos dígitos para luego estabilizarse en el 5%.

Este tipo de cambio proyectado fue utilizado para realizar el P&L.

Los ingresos del modelo Shuix son en pesos y los costos de producción son en dólares. Todos los valores de la viabilidad económico financiera del proyecto, fueron llevados a dólares para facilitar el análisis.

Contexto Microeconómico

Caída del Consumo

Como comentamos en el análisis PESTEL, en el apartado de Factores económicos (pág 41) si las variables macroeconómicas de los próximos años no se equilibran, y las tendencias continúan como hoy, nuestro negocio podría verse afectado, dado el segmento de la población al que apunta.

Precios

Un par de zapatos Shuix, saldrá en el año 2020 al consumidor un promedio de \$3969. Los competidores más cercanos (en tipo de producto y segmento, si bien no existe un modelo de negocio igual) estuvieron en ese rango de precio para el año 2019. De acuerdo a estimaciones el año que viene el tipo de cambio se va a devaluar en un 48% aproximadamente, encareciendo los productos importados, lo que nos da cierto margen para no quedar desfasados de los productos nacionales que tienen costos en pesos y podrán ir regulando el ajuste en función de la inflación.

Tamaño y Market Share

En Argentina crecieron los ingresos por ventas en el canal e-commerce en los últimos 5 años en un 35%. (2015 a 2020) Fuente, E-commerce Handbook 2018



Figura 23. Crecimiento en Argentina del canal e-commerce.
(E-commerce Handbook 201, Latam Focus)

El “forecast” de ventas se armó en función de números que nos compartió TodoModa, en función de productos similares en rotación y precio.

Según esos datos, se podría pensar en un “forecast” de aproximadamente 300 pares por semana.

Los pares iniciales que se calculan para exhibición en cada local, son 36 (6 x 6) para que tengan toda la curva de talles y modelos para que las clientas puedan probarse. Se irán reponiendo en algunos casos que se dañen por el alto uso. (si es que hiciera falta, para poder mostrar el producto en excelente estado)

El crecimiento de share de mercado es lento en el primer y segundo año, dando un salto interesante en el tercero. (cuando la marca ya logra cierto conocimiento y reconocimiento en los usuarios) .

La previsión de unidades vendidas para el primer año es de 11.065 pares, de 39.822 para el segundo y de 90.687 para el tercero.

A partir de esos datos, se armó el siguiente cuadro donde se detalla el “forecast” mensual para cada uno de los primeros 3 años:

Mercado Potencial	2.476.838											
Año:	2020											
Share de Mercado					0,042%	0,045%	0,047%	0,049%	0,054%	0,059%	0,065%	0,085%
Crecimiento					1,05	1,05	1,05	1,05	1,1	1,1	1,1	1,3
Forecast Mensual					1050	1103	1158	1216	1338	1472	1619	2105
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5% Semana 1					53	55	58	61	67	74	81	105
70% Semana 2					735	772	811	851	937	1030	1133	1474
15% Semana 3					158	165	174	182	201	221	243	316
5% Semana 4					53	55	58	61	67	74	81	105
5% Semana 5					53	55	58	61	67	74	81	105
	1052	1102	1159	1216	1339	1473	1619	2105				
Mercado Potencial	2.501.608											
Año:	2021											
Share de Mercado	0,075%	0,083%	0,091%	0,100%	0,110%	0,121%	0,133%	0,147%	0,161%	0,177%	0,195%	0,215%
Crecimiento	1,15	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Forecast Mensual	1.862	2.048	2.253	2.478	2.726	2.999	3.299	3.629	3.992	4.391	4.830	5.313
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5% Semana 1	93	102	113	124	136	150	165	181	200	220	242	266
80% Semana 2	1.489	1.638	1.802	1.982	2.181	2.399	2.639	2.903	3.194	3.513	3.864	4.250
5% Semana 3	93	102	113	124	136	150	165	181	200	220	242	266
5% Semana 4	93	102	113	124	136	150	165	181	200	220	242	266
5% Semana 5	93	102	113	124	136	150	165	181	200	220	242	266
	1.861	2.046	2.254	2.478	2.725	2.999	3.299	3.627	3.994	4.393	4.832	5.314
Mercado Potencial	2.526.624											
Año:	2022											
Share de Mercado	0,224%	0,235%	0,247%	0,260%	0,273%	0,286%	0,301%	0,316%	0,331%	0,348%	0,365%	0,475%
Crecimiento	1,15	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,3
Forecast Mensual	5.555	5.832	6.124	6.430	6.752	7.090	7.445	7.817	8.208	8.618	9.049	11.764
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5% Semana 1	278	292	306	322	338	355	372	391	410	431	452	588
80% Semana 2	4.444	4.666	4.899	5.144	5.402	5.672	5.956	6.254	6.566	6.894	7.239	9.411
5% Semana 3	278	292	306	322	338	355	372	391	410	431	452	588
5% Semana 4	278	292	306	322	338	355	372	391	410	431	452	588
5% Semana 5	278	292	306	322	338	355	372	391	410	431	452	588
	5.556	5.834	6.123	6.432	6.754	7.092	7.444	7.818	8.206	8.618	9.047	11.763

Ventas Acumuladas	Unid	Merc. Pot	Share
2020	11.065	2.476.838	0%
2021	39.822	2.501.608	2%
2022	90.687	2.526.624	4%

Figura 24. Forecast mensual 2020 - 2022.

X. Modelo de Generación de Beneficios.

Ingresos y costos

Como mencionamos previamente en una primera fase (2020-2021-2022), nuestra estrategia comercial va a estar enfocada en el siguiente target:

1. **Potenciales Clientes:** 100% Mujeres de clase media y clase media baja.
2. **Zona geográfica:** Capital Federal y Gran Buenos Aires.

El producto que vamos a comercializar es "SHUIX" 6 modelos x 6 tallas. Moda Práctica al alcance de tu casa.

Forecast de Venta



Figura 25. Forecast anual 2020 - 2022.

Como detallamos más arriba (ver detalle en Figura 25.), estimamos vender en el año 2020 **11.065** unidades a un precio promedio de \$3969, en 2021 **39.822** unidades a un precio promedio de \$5.141 y en 2022 **90.687** unidades a un precio promedio de \$7.042

La política de incremento de precios del primer año al segundo año, es conservadora ya que los mismos no superan el 30%.

Como se detalló más arriba en el apartado “precio”, los mismos se encuentran fijados bastante por debajo del valor de sus posibles competidores para poder generar crecimiento y adopción en los primeros años y siempre respetar la política de precio conveniente para el consumidor.

-2020												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Locales	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Dias Habiles					22	22	22	22	22	22	22	22
Venta Diaria					48	50	53	55	61	67	74	96
Venta Diaria x Local					0,89	0,93	0,98	1,02	1,13	1,24	1,36	1,77
-2021												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Locales	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Dias Habiles	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Venta Diaria	84,59	93,00	102,45	112,64	123,86	136,32	149,95	164,86	181,55	199,68	219,64	241,55
Venta Diaria x Local	1,57	1,72	1,90	2,09	2,29	2,52	2,78	3,05	3,36	3,70	4,07	4,47
-2022												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Locales	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Dias Habiles	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Venta Diaria	252,55	265,18	278,32	292,36	307,00	322,36	338,36	355,36	373,00	391,73	411,23	534,68
Venta Diaria x Local	5	5	5	5	6	6	6	7	7	7	8	10

Figura 26. Forecast de venta diaria por local 2020-2022

Shuix tiene una estructura liviana en capital de trabajo, y uno de los objetivos es lograr con el tiempo ser una compañía con un modelo de negocio que le permita tener alta rotación de sus productos.

Cuanto más logremos vender, podremos asumir continuamente el ingreso de nuevos modelos y novedades en las tiendas (tanto físicas como digitales).

La novedad es parte clave del modelo de moda rápida en donde las consumidoras vuelven continuamente a la tienda para “chusmear” que hay de nuevo.

Marcas como Zara, pionera en este tipo de modelo, que se define por ofrecer “ropa de moda de mediana calidad a precios razonables”, generó una tremenda innovación en el mercado de la moda (habitado a 4 colecciones por año) incluyendo micro colecciones más pequeñas, con ítems de moda del momento, generando novedad y alta rotación en sus tiendas.

“En 2014 Zara ya comenzaba a proponer 52 micro-temporadas por año”. (incluir novedades y nuevos productos en todas las semanas del año.)

Por otro lado, estos nuevos artículos, se agotan rápido ya que se produce poco volumen de cada uno, generando una nueva necesidad. (Caso Zara, Fast Fashion HBSP, 2016)

Es también una forma de ir probando qué cosas les funcionan con los consumidores y qué no, y así ir capturando las últimas tendencias e ir ofreciendo productos que sean de interés para ellos.

Para calcular los costos unitarios de Shuix, sumamos el total de los gastos y lo dividimos por las cantidades vendidas cada mes, en el proyectado, incluyendo los ítems detallados en el cuadro:

Ingresos - Imp x Vtas	-USD 49.271	-USD 84.551	-USD 491.930	-USD 961.063	-12 USD	-12 USD	-11 USD
- Costos Directos							
Costos FOB	-USD 95.760	-USD 95.760	-USD 574.560	-USD 670.320	-17 USD	-14 USD	-7 USD
Shipping	-USD 2.873	-USD 2.873	-USD 17.237	-USD 20.110	-1 USD	0 USD	0 USD
Seguro	-USD 479	-USD 479	-USD 2.873	-USD 3.352	0 USD	0 USD	0 USD
Certificado de Origen	-USD 220	-USD 220	-USD 1.320	-USD 1.540	0 USD	0 USD	0 USD
Flete Puerto a Deposito	-USD 210	-USD 205	-USD 1.202	-USD 1.371	0 USD	0 USD	0 USD
Payroll	-USD 27.165	-USD 35.471	-USD 55.281	-USD 55.494	-6 USD	-1 USD	-1 USD
Alquiler Oficinas	-USD 3.131	-USD 2.075	-USD 10.606	-USD 5.518			
Computadoras	-USD 5.073	USD 0	USD 0	USD 0			
Costo Comision Todo Moda		-USD 16.875	-USD 36.345	-USD 82.206	-2 USD	-1 USD	-1 USD
Costo Comision ML		-USD 10.974	-USD 94.497	-USD 213.736	-1 USD	-2 USD	-2 USD
Costo Publicidad	-USD 57.724	-USD 56.595	-USD 97.717	-USD 98.441	-10 USD	-2 USD	-1 USD
Total GASTOS	-USD 192.636	-USD 221.525	-USD 891.637	-USD 1.152.088	-37 USD	-22 USD	-13 USD
EBIT	-USD 241.907	USD 115.844	USD 70.225	USD 1.175.101	-11 USD	2 USD	13 USD

Figura 27. Costos unitarios

Si bien los costos unitarios bajan en el segundo año (ya que sube el volumen de ventas) en el tercer año, ya son mucho menores (es decir que su impacto es mucho menor en cada par de zapatos) Aun cuando en ese año se hace el recupero de la inversión.

Como venimos con una buena política de inventarios, nos vamos estabilizando (hicimos la inversión fuerte al inicio en el desarrollo de la plataforma, contrataciones y primer pedido de producto) y los costos van bajando.

El primer año compramos a China 2 veces y terminamos el año con 6 meses de inventario. En el año 2 compramos a China 4 veces y terminamos el año con 4 meses de inventario, y en el año 3 compramos 3 veces a China y terminamos ya con 3 meses de inventario que sería lo óptimo. (poder reponer nuevos modelos “novedades” cada 3 meses).

Allí normalizaríamos el ciclo de abastecimiento. Producción + tránsito marítimo.

Ver anexo 10. para el detalle de compras.

A pesar de que hay meses en los que se compra mercadería y donde el resultado económico es negativo, con la inversión inicial de Usd 374.734, aseguramos que el flujo financiero constante del negocio sea siempre positivo devolviendo la inversión inicial en octubre del año 3.

Periodo	0	1	2	3
FFL Acum	-USD 207.999	-USD 125.217	-USD 70.857	USD 810.469
Periodo Negativo	3			
Valor Absoluto	USD 70.857			
Flujo de Caja Sig Period	USD 881.326			
Payback	3,08			

Luego de esta fase el negocio comienza a generar ganancias de manera sostenida.

El detalle se encuentra como anexo 8. (Flujo de fondos en dólares)

El resultado al que nos referimos es después de impuestos y habiendo asumido todos los compromisos.

Cuadro de resultado

Tipo de Cambio Esperado	ARS 105,50		ARS 146,65		ARS 197,98	
	Hoy	2020	2021	2022		
Ventas en Unid		11.061	39.820	90.684		
Ingresos x Venta TM		USD 337.507	USD 726.896	USD 1.644.126		
Ingresos x Venta ML		USD 84.414	USD 726.896	USD 1.644.126		
		USD 421.921	USD 1.453.792	USD 3.288.253		
IVA Ventas		-USD 88.603	-USD 305.296	-USD 690.533		
IVA IMPO		USD 68.810	USD 206.429	USD 240.833		
IVA COMPRAS	USD 12.166	USD 17.776	USD 48.250	USD 83.108		
IIBB		-USD 21.096	-USD 72.690	-USD 164.413		
Gastos de Nacionalizacion	-USD 61.437	-USD 61.437	-USD 368.622	-USD 430.060		
Ingresos - Imp x Vtas	-USD 49.271	-USD 84.551	-USD 491.930	-USD 961.063		
- Costos Directos						
Costos FOB	-USD 95.760	-USD 95.760	-USD 574.560	-USD 670.320		
Shipping	-USD 2.873	-USD 2.873	-USD 17.237	-USD 20.110		
Seguro	-USD 479	-USD 479	-USD 2.873	-USD 3.352		
Certificado de Origen	-USD 220	-USD 220	-USD 1.320	-USD 1.540		
Flete Puerto a Deposito	-USD 210	-USD 205	-USD 1.202	-USD 1.371		
Payroll	-USD 27.165	-USD 35.471	-USD 55.281	-USD 55.494		
Alquiler Oficinas	-USD 3.131	-USD 2.075	-USD 10.606	-USD 5.518		
Computadoras	-USD 5.073	USD 0	USD 0	USD 0		
Costo Comision Todo Moda		-USD 16.875	-USD 36.345	-USD 82.206		
Costo Comision ML		-USD 10.974	-USD 94.497	-USD 213.736		
Costo Publicidad	-USD 57.724	-USD 56.595	-USD 97.717	-USD 98.441		
Total GASTOS	-USD 192.636	-USD 221.525	-USD 891.637	-USD 1.152.088		
EBIT	-USD 241.907	USD 115.844	USD 70.225	USD 1.175.101		
Margen		34%	10%	71%		
Imp a las ganancias	USD 72.572	-USD 34.753	-USD 17.556	-USD 293.775		
NOPAT	-USD 169.335	USD 81.091	USD 52.669	USD 881.326		

Figura 28. Cuadro de resultados Shuix

Para los incrementos salariales en Shuix tomamos los siguientes %:

Incrementos salariales	%
2020	39
2021	34
2022	28

XI. Requerimientos de Inversión y Financiamiento

Inversión Inicial

La mayor parte de la inversión inicial va a estar destinada a la producción y traslado del producto terminado de China al igual que a la nacionalización.

Estimamos la inversión inicial en USd \$374.734

Este monto se va a utilizar de la siguiente manera (Para mayor detalle ver anexo 9.):

Inversión en Producción

Inversión en producción, traslados y nacionalización: USd \$160.769:

1. Costo de flete, seguro, Valor FOB y Certificado de origen (para poder importar de China) x 1 container en 2020 : USd\$ 99.332 (en 2020 pediremos 2 containers pero el segundo se comprará con los ingresos por ventas que iremos generando. Es por ello que se contempla uno solo en la inversión inicial.)
2. Costo de Nacionalización: Usd\$61.437 + iva (que se recuperará luego)

Sueldos estructura Shuix

De acuerdo con la nómina que expusimos previamente en el apartado VIII “El equipo emprendedor”, la inversión inicial cubriría los sueldos de la estructura de enero a mayo. Luego la misma se sostendría con las ventas en el resto de los meses.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Diseñador Web Inhouse	ARS 45.000	ARS 45.000	ARS 45.000	ARS 51.750	ARS 51.750	
Supervisor de Venta	ARS 0					
Administrativo Comex	ARS 60.060	ARS 60.060	ARS 60.060	ARS 69.069	ARS 69.069	
Administrativo	ARS 35.750	ARS 35.750	ARS 35.750	ARS 41.113	ARS 41.113	
User Experience	ARS 92.950	ARS 92.950	ARS 92.950	ARS 106.893	ARS 106.893	
Director Ejecutivo	ARS 180.000	ARS 180.000	ARS 180.000	ARS 207.000	ARS 207.000	
	ARS 413.760	ARS 413.760	ARS 413.760	ARS 475.824	ARS 475.824	
TC Esperado	74,9	77,6	80,6	83,85	86,5	
Costo USD	USD 5.524	USD 5.332	USD 5.133	USD 5.675	USD 5.501	USD 27.165

Figura 29. Costo Estructura Shuix

Sitio web, Redes y Publicidad

La estrategia, como mencionamos previamente, va a estar enfocada en la inversión para una experiencia digital que reduzca las fricciones del usuario al mínimo.

La inversión en la creación del sitio, y su mantenimiento será alta, al igual que la inversión en redes sociales para fortalecer el “awareness” (conocimiento de la marca Shuix).

La inversión en “influencers” fortalecerá el conocimiento de marca que nos dará la capilaridad de los locales de TodoModa y la publicidad en redes.

- Publicidad

Creacion de Sitio	ARS 354.000					USD	4.726
Mantenimiento Sitio	ARS 3.000	USD	186				
Inversion en Redes Sociales	ARS 500.000	USD	31.066				
Inversion en Influencers	ARS 350.000	USD	21.746				
	ARS 4.616.312	ARS 4.466.312	ARS 4.466.312	ARS 4.466.312	ARS 4.466.312	USD	57.724

Figura 30. Inversión en Publicidad, Sitio web, influencers.

Capex

Como expusimos previamente el modelo Shuix no requiere de una gran inversión en CAPEX ya que trae el producto terminado de China y usa el depósito automatizado de Mercado Libre en La Matanza. (que serían las inversiones mayores en el caso de producir en el país.)

Alquiler y computadoras

Se preveen Usd 3.131 para el alquiler de la oficina hasta el mes de mayo, (\$Ar 50.400 por mes) y Usd 5.073 para la compra de 5 notebooks.

Fondos Necesarios para Operar

Adicionalmente se incluyen U\$\$ 120.871 de capital para el flujo financiero del negocio hasta que deje de dar pérdidas operativas.

Cash - Flow

El “cash – flow” proyectado para el año 2020 – 2021 – 2023 es el siguiente:

Flujo de Fondo en USD

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
-2020												
Inversion Inicial	374.734 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Existencia Inicial	0 USD	205.891 USD	189.115 USD	172.965 USD	156.700 USD	167.506 USD	179.159 USD	61.614 USD	74.401 USD	92.641 USD	113.663 USD	137.334 USD
Ingresos	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	46.215 USD	47.052 USD	47.872 USD	48.640 USD	57.479 USD	61.689 USD	66.150 USD	83.398 USD
Egresos	-168.843 USD	-16.775 USD	-16.151 USD	-16.265 USD	-35.408 USD	-35.399 USD	-165.416 USD	-35.853 USD	-39.239 USD	-40.667 USD	-42.478 USD	-49.373 USD
FFL 2020	205.891 USD	189.115 USD	172.965 USD	156.700 USD	167.506 USD	179.159 USD	61.614 USD	74.401 USD	92.641 USD	113.663 USD	137.334 USD	171.359 USD
-2021												
Existencia Inicial	171.359 USD	68.685 USD	95.972 USD	126.889 USD	44.216 USD	92.908 USD	146.638 USD	79.199 USD	143.542 USD	231.227 USD	200.179 USD	303.833 USD
Ingresos	70.220 USD	75.318 USD	80.951 USD	104.190 USD	111.781 USD	120.020 USD	128.806 USD	138.158 USD	178.112 USD	191.127 USD	205.100 USD	218.109 USD
Egresos	-172.894 USD	-48.031 USD	-50.034 USD	-186.862 USD	-63.088 USD	-66.290 USD	-196.244 USD	-73.815 USD	-90.427 USD	-222.176 USD	-101.446 USD	-359.631 USD
FFL 2021	68.685 USD	95.972 USD	126.889 USD	44.216 USD	92.908 USD	146.638 USD	79.199 USD	143.542 USD	231.227 USD	200.179 USD	303.833 USD	162.310 USD
-2022												
Existencia Inicial	162.310 USD	271.170 USD	383.471 USD	246.009 USD	384.846 USD	527.836 USD	422.767 USD	573.430 USD	728.570 USD	535.467 USD	353.589 USD	552.512 USD
Ingresos	217.182 USD	222.487 USD	227.813 USD	268.494 USD	275.059 USD	281.779 USD	287.150 USD	295.664 USD	349.890 USD	360.252 USD	370.770 USD	472.967 USD
Egresos	-108.322 USD	-110.186 USD	-365.275 USD	-129.657 USD	-132.068 USD	-386.849 USD	-136.487 USD	-140.524 USD	-542.994 USD	-167.397 USD	-171.847 USD	-215.011 USD
Dev INV Inicial										-374.734 USD		
FFL 2022	271.170 USD	383.471 USD	246.009 USD	384.846 USD	527.836 USD	422.767 USD	573.430 USD	728.570 USD	535.467 USD	353.589 USD	552.512 USD	810.469 USD

810.469 USD

Figura 31. Cash - Flow proyectado 2020 - 2023

El negocio estaría en condiciones de devolver el monto invertido en octubre de 2022.

Propuesta de Financiamiento

El proyecto a 3 años con una tasa de corte en dólares del 20%, generará un VAN positivo de Usd 408.763

De acuerdo con la naturaleza del negocio que estamos proyectando y que teniendo en cuenta su riesgo implícito, no puede asegurarse una generación de fondos

sostenida en el tiempo, consideramos que lo más conveniente es intentar obtener el fondeo inicial de un inversor ángel.

Proponiéndole:

1. **10%** de equity hasta el año 2030
2. Devolución de los USD 374.734K en el año 3 del proyecto, en el mes de octubre.

XII. Plan Operativo

Localización de la empresa

Las oficinas administrativas estarán establecidas en una primera etapa, en el barrio de Chacarita de la Ciudad de Buenos Aires.

El barrio tiene un buen acceso ya que cuenta con llegada del subte y buena conexión con los principales barrios de la ciudad.

Su localización también lo hace accesible para salir a zona norte e incluso zona sur.

Se alquilará una oficina de 3 ambientes para los puestos administrativos y como base de operaciones.

Plan de Implementación

El “Road Map” para el lanzamiento del producto está pensado de la siguiente manera:

En febrero de 2020 se estima comenzar con la compra del primer contenedor. El mismo puede traer aproximadamente 11.500 cajas (cada caja es igual a un par) y demora aproximadamente 45 días corridos por vía marítima para estar puesto en el puerto de Buenos Aires.

En febrero 2020 se comenzará con el proceso de selección de los recursos a incorporar a la estructura de Shuix, y con la fase de selección y negociación con los proveedores.

En enero de 2020 necesitamos recibir los fondos para poder pagar a China y enviar los zapatos a producción.

Las primeras compras hay que pagarlas en su totalidad por adelantado hasta ir generando confianza con los proveedores y más adelante negociar algún plan de pagos.

En febrero comenzamos con el diseño de la web y las campañas de publicidad en redes, enfocada en los segmentos que previamente describimos.

Tendríamos el primer lote de producción listo para comenzar a vender, en el mes de mayo. Ver la Figura 8. “Estimación de ventas” del apartado Estimación de la demanda.

XIII. Condiciones para la viabilidad de negocio

TIR – VAN – Recupero de la Inversión

La tasa de corte que se utilizó es del **20%** en dólares.

La inversión Inicial se estima estar en condiciones de devolverla en octubre del año 3, de acuerdo al plan de negocios.

Periodo	0	1	2	3
FFL Acum	-USD 207.999	-USD 125.217	-USD 70.857	USD 810.469
Periodo Negativo	3			
Valor Absoluto	USD 70.857			
Flujo de Caja Sig Period	USD 881.326			
Payback	3,08			

De acuerdo a lo detallado más arriba, la idea es devolver al inversor ángel el 100% del monto otorgado en el año 3, mes de octubre.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Existencia Inicial	162.310 USD	271.170 USD	383.471 USD	246.009 USD	384.846 USD	527.836 USD	422.767 USD	573.430 USD	728.570 USD	535.467 USD	353.589 USD	552.512 USD
Ingresos	217.182 USD	222.487 USD	227.813 USD	268.494 USD	275.059 USD	281.779 USD	287.150 USD	295.664 USD	349.890 USD	360.252 USD	370.770 USD	472.967 USD
Egresos	-108.322 USD	-110.186 USD	-365.275 USD	-129.657 USD	-132.068 USD	-386.849 USD	-136.487 USD	-140.524 USD	-542.994 USD	-167.397 USD	-171.847 USD	-215.011 USD
Dev INV Inicial										-374.734 USD		
FFL 2022	271.170 USD	383.471 USD	246.009 USD	384.846 USD	527.836 USD	422.767 USD	573.430 USD	728.570 USD	535.467 USD	353.589 USD	552.512 USD	810.469 USD

P&L

Tipo de Cambio Esperado		ARS 105,50	ARS 146,65	ARS 197,98
	Hoy	2020	2021	2022
Ventas en Unid		11.061	39.820	90.684
Ingresos x Venta TM		USD 337.507	USD 726.896	USD 1.644.126
Ingresos x Venta ML		USD 84.414	USD 726.896	USD 1.644.126
		USD 421.921	USD 1.453.792	USD 3.288.253
21% IVA Ventas		-USD 88.603	-USD 305.296	-USD 690.533
21% IVA IMPO		USD 68.810	USD 206.429	USD 240.833
21% IVA COMPRAS	USD 12.166	USD 17.776	USD 48.250	USD 83.108
5% IIBB		-USD 21.096	-USD 72.690	-USD 164.413
Gastos de Nacionalizacion	-USD 61.437	-USD 61.437	-USD 368.622	-USD 430.060
Ingresos - Imp x Vtas	-USD 49.271	-USD 84.551	-USD 491.930	-USD 961.063
- Costos Directos				
Costos FOB	-USD 95.760	-USD 95.760	-USD 574.560	-USD 670.320
Shipping	-USD 2.873	-USD 2.873	-USD 17.237	-USD 20.110
Seguro	-USD 479	-USD 479	-USD 2.873	-USD 3.352
Certificado de Origen	-USD 220	-USD 220	-USD 1.320	-USD 1.540
Flete Puerto a Deposito	-USD 210	-USD 205	-USD 1.202	-USD 1.371
Payroll	-USD 27.165	-USD 35.471	-USD 55.281	-USD 55.494
Alquiler Oficinas	-USD 3.131	-USD 2.075	-USD 10.606	-USD 5.518
Computadoras	-USD 5.073	USD 0	USD 0	USD 0
5% Costo Comision Todo Moda		-USD 16.875	-USD 36.345	-USD 82.206
13% Costo Comision ML		-USD 10.974	-USD 94.497	-USD 213.736
Costo Publicidad	-USD 57.724	-USD 56.595	-USD 97.717	-USD 98.441
Total GASTOS	-USD 192.636	-USD 221.525	-USD 891.637	-USD 1.152.088
EBIT	-USD 241.907	USD 115.844	USD 70.225	USD 1.175.101
Margen		34%	10%	71%
Imp a las ganancias	USD 72.572	-USD 34.753	-USD 17.556	-USD 293.775
NOPAT	-USD 169.335	USD 81.091	USD 52.669	USD 881.326
AMORT Y DEPRECIACION	USD 1.691	USD 1.691	USD 1.691	
Activos Vendidos				
Inversion en NOF	-USD 40.355			
Inversion en AF				
FFL	-USD 207.999	USD 82.782	USD 54.360	USD 881.326
20% VAN	USD 408.763			
TIR	82%			

Figura 32. Cuadro de resultados (P&L)

Factores Críticos

Los factores críticos que identificamos son los siguientes:

1. Que el acuerdo con TodoModa sea sostenible en el tiempo.
2. La selección del proveedor adecuado en China.
3. Que las LNA (Licencias no automáticas) no demoren la autorización del pedido de la mercadería.
4. Que el gobierno no establezca el cierre de importaciones, que no permita que el producto llegue desde China.
5. Conseguir los fondos necesarios para comenzar el negocio.
6. Coordinación y generación de confianza con los proveedores chinos para lograr un “Flow” que no corte el normal funcionamiento del negocio, permitiendo tener en argentina el producto y las novedades previstas a tiempo.
7. Funcionamiento del depósito de Mercado Libre para dar respuesta a la promesa de entrega en 24hs y asegurar una gran experiencia cliente que sostiene el modelo.
8. Buen funcionamiento del sitio web de Shuix, trabajo continuo para mejorarlo y permitir una experiencia sin fricciones para los usuarios.
9. Coordinación en toda la cadena de valor para que el producto esté disponible en tiempo y forma. (relacionado al punto 2)
10. Efectividad de la publicidad en redes, con el fin de robustecer la demanda que puede inicialmente traccionar TodoModa.

XIV. Aspectos Legales y Regulatorios

La importación de calzado en Argentina tiene valores criterio. Lo que significa que todo el calzado importado tributa sobre un valor mínimo. (Busca proteger a la industria nacional para que pueda competir contra productos importados en términos de precio).

La Resolución General 4330/2018, publicada el 5 de noviembre de 2018 en el Boletín Oficial, es la determinación de la aplicación de valores criterio de referencia. Es decir, al establecer por normativa dichos valores de referencia, las importaciones de los productos alcanzados no pueden ser ingresados con facturaciones inferiores.

En Argentina, China puntualmente tiene antidumping hasta finales del año 2020.

El Dumping significa vender un producto por debajo de su precio normal o por debajo de su coste de fabricación. Por lo tanto cuando hablamos de medidas antidumping son medidas que evitan la práctica de vender un producto por debajo del precio promedio de fabricación en el país de destino.

Estas medidas vienen acompañadas de unas tasas especiales a la importación de dichos artículos. Además del propio arancel correspondiente a dicho producto.

Son los propios fabricantes del país quienes al comprobar que hay artículos que se están introduciendo a un precio inferior al costo de producir dicho artículo en el propio país, presentan una queja ante las autoridades para que abra una investigación y se ponga en contacto con fabricantes, importadores y exportadores para analizar los precios de todos los procesos de producción y poder tomar, cuando corresponda, medidas proteccionistas.

Muchos productos que se fabrican en China están por debajo del precio de producción de los países occidentales. En muchos casos éstos precios inferiores son debido al tipo de cambio o por subvenciones del propio gobierno chino a determinados productos. Lo que se conoce como beneficios fiscales a la exportación.

En varias entrevistas que mantuvimos para la realización del presente trabajo, siempre la recomendación de las personas que se dedican a la importación de productos chinos, es que si el producto que queremos importar, tiene medidas antidumping, tenemos que asumirlas en nuestros costos y analizar si sigue siendo atractivo traerlos.

El valor criterio en el caso del calzado, es de Usd\$13,37 por cada par. Es decir que por cada par que ingresamos al país, deberemos tributar sobre ese valor. (no sobre uno menor, aunque el costo real sea menor).

Deberemos pagar 37,5% de impuestos de derecho de importación, sobre la base CIF (Valor Fob + (Flete (2%) + seguro (0,5%))

Ej Shuix para un container:

Año	Unidades	Contenedores	Costo FOB	Flete	Seguro	Certificado de Origen	Total
2020	11.970	1	USD 95.760	USD 2.873	USD 479	USD 220	USD 99.332

El valor CIF es Usd \$99.332 Este número está calculado SIN valor criterio.

Si lo hacemos en base al valor criterio, la cuenta queda así:

Año	Unidades	Contenedores	Costo IMP	Flete	Seguro	Total	Nacionalizacion	IVA	Nacionalizacion
2020	11.970	1	USD 160.159	USD 2.873	USD 801	USD 163.832	USD 61.437	USD 34.405	USD 95.842

El valor CIF con valor criterio, queda entonces en Usd\$163.832

A ese valor hay que sumarle el IVA y el 37,5% de aranceles (derechos + estadísticas). El valor del contenedor listo para salir del puerto de BA hacia el centro de distribución es de Usd\$195.174

Podemos observar que el valor de nacionalización prácticamente duplica el valor del container puesto en el puerto de BA desde China.

Los impuestos que vamos a tributar y trámites o permisos que vamos a validar son los siguientes:

1. Impuesto al Valor Agregado IVA (21%)
2. Impuesto a los Ingresos Brutos IIBB (3,5%), si corresponde.
3. Certificado de origen (trámite que hace el proveedor chino en el consulado para legalizar su empresa y el embarque).
4. DJCP (lo tramita el despachante de aduanas, tiene una duración de 6 meses, se hace 2 veces al año. Es una declaración jurada del componente del producto importado)
5. 37,5% de derecho de importación calculado sobre el valor criterio
6. Impuesto a las Ganancias (30% - 25%)

Estos impuestos están contemplados en todo el plan de negocio.

Con la llegada del nuevo gobierno, desde el mes de enero, se comenzaron a reactivar las Licencias no Automáticas (LNA), de modo que ahora habrá más de 1.300 productos para los cuales los funcionarios se podrán tomar hasta 60 días para habilitar u objetar, en caso de haber alguna irregularidad, los pedidos de importación.

Las LNA consisten en un procedimiento administrativo por el cual se requiere de la presentación de una solicitud como una condición previa para efectuar la importación de la mercadería alcanzada.

El organismo encargado de monitorearlas, en la práctica y según la Organización Mundial del Comercio, dispone de hasta 60 días para autorizar dicho pedido y otorgar la licencia, si no se registra ningún problema.

En nuestro caso una demora en la autorización podría retrasar todo el plan operativo y demorar así los tiempos previstos.

Para armar el modelo de negocio de Shuix, avanzamos muy exploratoriamente con algunas alternativas a China cuando se disparó el dólar luego de las PASO en 2019, como Brasil o incluso producir en Argentina.

Por lo que estuvimos evaluando, China sigue siendo la mejor opción.

Siempre y cuando por supuesto, las importaciones en general sigan estando permitidas.

TC esperado	105,50 ARS	146,65 ARS	197,98 ARS	
	2020	2021	2022	Promedio
Producto importado	USD 16,31	USD 16,31	USD 16,31	USD 16,31
Producto nacional	USD 25,01	USD 15,26	USD 16,71	USD 18,99

Figura 33. Comparativa producto nacional vs. producto importado

Producir en Argentina sería más caro en el primer año y al final se equipararía al costo de traer los zapatos de China luego del proceso de nacionalización. (incluyendo todos los impuestos.)

Los valores que hoy manejamos de precio de venta al público (PVP) en comparación con nuestros competidores, tienen margen para aumentar y seguir siendo competitivos.

Sería un 14% más caro en promedio para los primeros 3 años.

Si se disparara el dólar, más allá de lo contemplado por las estimaciones del presente trabajo, sería viable producir en Argentina.

XV. Fuentes

- Caso Zara, Fast Fashion HBPS. Pankaj Ghemawat; Jose Luis Bueno Iniesta. Spanish Version.
- *E-commerce report 2019 – Fashion. Statista Digital Market Outlook – (Segment Report, Abril 2019)*
- Edelman, David And Singer Marc; Competing on customer journeys, You have to create new value at every step, HBR, Noviembre 2015
- Entrevista Despachante de aduanas y coordinador de importaciones. Grupo Simpa
- Entrevista Elena Pettita, Head de Fashion and Beauty Mercado Libre.
- Entrevista Sergio Stepanenko, Director Ejecutivo Global Trade, EY Argentina desde 1997. Especialista en Derecho Aduanero y Régimen Cambiario.
- Entrevista Esteban Cosin, Director creativo de Cosin Branding
- Entrevista Martín Castelli, CEO BlueStar Group. Propietario de Todo Moda.
- Entrevista Max Kraszewski Desarrollador web. Minimal Art
- Entrevista Pedro Arnt, CFO Mercado Libre.
- Generación de modelos de negocios. Osterwalder & Pigneur, 2010. SEECYT (Traducción)
- <https://es.statista.com/>
- <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Zapatero-a-tus-zapatos-como-resisten-la-crisis-las-empresas-del-sector-20190510-0011.html> Copyright © www.cronista.com
- John T. Gourville; Michael I. Norton. Marketing Reading: Consumer Behavior and the Buying Process. Pub Date: Jun 30, 2014. Product #: 8167-Length: 26p
- KPMG, Global Retail Trends 2018. Global, Consumer and Retail 2018
- McKinsey and Company, “Global Payments, Global E-commerce”. Septiembre 2016
- McKinsey State of Fashion, 2020 Survey. www.mckinsey.com
- MIKLOS SARVARY, ANITA ELBERSE, Market Customization, Segmentation, Targeting and Positioning. HBS 9-506-019.

- Porter, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: Rei; México: Continental, 1991, c1982.
- Stone, Hobbs y Khaleeli, Multichannel Customer Management (2002)
- Stress-Test Your Strategy. The 7 Questions to Ask – Robert Simons – Harvard Business Review, November 2010 - Can You Say What
- The State of Fashion. McKinsey Global Fashion Index, 2020
- The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy – Henry Mintzberg – California Management Review, Fall 1987 –
- Why the Lean Start up changes everything. Steve Blank, HBR 2013
- E-Commerce- Argentina. (n.d.). Retrieved July 28, 2019, from <https://wwwstatistacom.eza.udesa.edu.ar/outlook/243/114/ecommerce/argentina>
- Kotler, P. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital – December 5, 2016.



Universidad de
San Andrés

XVI. Anexos

1. Ejemplos de QR Avon, Udesa, Wal – Mart



2. Activos digitales Shuix. Campaña validación

a. Mail de Bienvenida.



Bienvenida a Shuix!

Hola Leandro,

Gracias por suscribirte a SHUIX!

Somos una marca que busca acercar zapatos de calidad a un precio conveniente y siguiendo las últimas tendencias de la moda actual.

Nuestra propuesta es de 6 modelos x 6 tallas que podrás encontrar en los locales de TODO MODA.

Podrás probarte allí el modelo y la talla que elijas, y luego de comprarlo a través de Shuix.com.ar los zapatos te llegarán a tu casa al día siguiente.

Rápido, sencillo y sin complicaciones!

La próxima vez que vuelvas, al ya saber tu talla, podrás hacerlo directo desde la web sin necesidad de pasar por un local. Nuestro ajuste de talla es igual en todos nuestros zapatos, por lo que te será fácil volver a comprar sin necesidad de probarte.

Esperamos que disfrutes la experiencia!!

Te esperamos!!!

Shuix Team!

b. Facebook Ad



The image shows a Facebook advertisement for Shuix shoes. At the top left is the Shuix logo with a 'Sponsored' tag. The main text reads: 'Una revolución en zapatos llega a la Argentina. Probate Shuix.' Below this is a photograph of a person's feet wearing black flats with purple floral decorations. At the bottom left, it says 'shuix.com' and 'Shuix Seis modelos x Seis tallas. Zapatos ac...'. A 'SIGN UP' button is located at the bottom right of the ad area.

Like Comment Share

c. Encuesta por whatsapp

Estarías interesada en una marca que ofrece 6 modelos de zapatos con diseño, a un precio muy accesible en argentina?

- Me encantaría
- Me da igual
- Los zapatos no me interesan mucho
- Solo compro en marcas que ya conozco

Competencia

Te comprás zapatos en ZARA?

- No, me parecen de mala calidad
- No, no entro en Zara
- No, me parecen caros
- Sí, me encantan!
- Sí, me cierra la ecuación precio calidad.

Si tenés la oportunidad de viajar, te comprás zapatos en H&M?

- Sí, me encantan!
- Sí! me cierra la ecuación precio calidad
- No, me parecen de muy mala calidad.
- No, no me gusta el estilo de zapato que venden allí

Experiencia de compra

Compraría zapatos que podés probarte en una tienda física (en un shopping por ejemplo), comprarlos ahí mismo a través de tu celular, y que te los envíen a tu casa al día siguiente?

- Sí, me encantaría probar la experiencia
- No, quiero llevarme los zapatos en el momento

3. Tiempos y costos de envío a domicilio (algunos ejemplos de los mencionados en el mapa competitivo)

a. Sofía de Grecia

Las entregas de pedidos se realizan de lunes a viernes de 10 a 18hs. No se entregan pedidos los sábados, domingos ni feriados.

Estos son los costos aproximados de los envíos, igualmente antes del check out van a poder ver el detalle exacto del costo de envío una vez ingresada su dirección:

\$1900 DHL

\$300 Andreani

\$160 Sucursal OCA

\$250 OCA

\$150 Pick it

\$150 e-logistica

¿Cuál es el tiempo de entrega de los productos?

El horario de recepción de pedidos es de lunes a viernes de 10 a 18 hs. Si confirmaste tu compra fuera de este horario y en un feriado, tu pedido será procesado al siguiente día hábil.

Realizamos envíos dentro de Argentina a través de OCA, Andreani Pick It y e-logística con una demora de entre 3 y 10 días hábiles. Las entregas de pedidos se realizan de lunes a viernes de 10 a 18hs. No se entregan pedidos los sábados, domingos ni feriados.

El sistema de pick it, es una opción de envío a un punto de retiro pick it. Hay más de 400 puntos de retiro en todo el país (Café Habanas, Pinturerías Rex, Staples, The Coffee store, etc). Te permite enviar tu pedido a un local adherido a pick it. Esto es clave si vivís solo y no tenés quien reciba el paquete.

También tenemos envío a nuestros locales de Buenos Aires: San Isidro, Recoleta, Pilar, Martínez y Palermo. El envío a local SDG es gratuito y tiene una demora de 3 a 5 días hábiles.

Los envíos internacionales se hacen por DHL y demoran de 10 a 14 días hábiles.

¿A partir de cuando se cuenta el tiempo de envío?

El tiempo de envío se cuenta a partir de que tu pago se procese y apruebe. Puede ser que te soliciten alguna verificación de identidad, esto es también por tu propia seguridad, para evitar que se utilicen tarjetas apócrifas en el sitio.

RETIRO EN TIENDA

¿Cuánto tarda el envío en estar disponible para retirar en la tienda?

El plazo estimado es de 4 días hábiles. Cuando esté listo te llega un correo al e-mail con todos los datos para que puedas retirarlo.

Información sobre el costo de envío

¡Elegiendo la opción de retiro en tienda es gratuito!

¿Qué necesito para retirar mi pedido por la tienda?

¡Solamente presentando tu DNI! También lo puede retirar un tercero que autorices y con la fotocopia de tu DNI. ¡Es muy fácil!

¿Cuánto tiempo tengo para retirar mi pedido por el local?

Una vez que te llega el e-mail de confirmación tenés 48 hs para retirarlo por la tienda.

Cerrar

b. Sarkany



¿Cuál es el tiempo de entrega?

ENVÍO A DOMICILIO

Los tiempos de envío varían entre 5 días hábiles si tu domicilio es en Capital Federal o GBA y 8 días hábiles si el domicilio es en el Interior. Las entregas se realizan de lunes a viernes, entre las 9:00 y las 18:00 horas, con excepción de los feriados.

Información sobre el costo de envío

Antes de que finalices tu compra verás detalladamente los costos de envío asociados a tu pedido.

¿Cómo se que mi compra fue despachada?

Una vez que el correo tenga tu compra, te enviaremos un email con un enlace para que puedas rastrear tu compra.

¿Qué puedo hacer para asegurar la entrega?

Te recomendamos que elijas un domicilio donde sea más seguro encontrarte o que siempre haya alguien para recibir. Podés elegir tu trabajo, la casa de algún familiar o de alguien de confianza. Tené en cuenta que no entregamos a menores de edad. Asegurate que tu domicilio esté completo, no olvides aclarar el número de la calle, piso, departamento, oficina, torre o monoblock si fuera necesario. Mientras más datos nos dejes, más fácil será para el correo encontrar tu casa. Dejanos también tu celular o el teléfono de alguien que esté al tanto de tu compra, para que podamos contactarnos fácilmente si fuera necesario re-coordinar la entrega.

¿Quién realiza la entrega?

Todas nuestras entregas se realizan a través de ANDREANI en todo el país.

The screenshot shows the top navigation bar of the Sarkany website. On the left is a hamburger menu icon. In the center is the Sarkany logo with the tagline 'SARKANY GREATER THAN THE SUM'. On the right are search and cart icons. Below the navigation bar is a large promotional banner. The banner features a map of Argentina with a red highlight on the GBA region. The main text of the banner reads 'pre sale 40% OFF' in large red font, with 'VISA' in blue above it. Below the discount, it says '+ 3 CUOTAS SIN INTERÉS'. To the right of the discount is a box icon and the text 'ENVÍOS GRATIS'. Below this, it lists conditions: '• EN TU PRIMERA COMPRA' and '• EN TU COMPRA SUPERIOR A \$7500'. At the bottom of the banner, it asks '¿CAMBIO O DEVOLUCIÓN?' and provides a link 'ENTERATE CÓMO HACERLO ACÁ'. In the bottom right corner of the banner is a 'Ayuda' button with a question mark icon. At the very bottom of the page, the URL 'www.rickysarkany.com/promociones' is visible.

c. Viamo

Costo de envío

El costo de envío lo podés ver antes de finalizar tu compra.
Recordá que si tu compra supera los \$4000, tu envío es gratis!
Además podés retirar tu pedido gratis en cualquiera de nuestras sucursales habilitadas!

Tiempos de envío

Los tiempos de envío varían según tu localidad. Aproximadamente son entre 4 y 10 días hábiles desde el momento de la compra.

4. Mercado Envíos Full



Envío gratis ⚡ **FULL** ✓
[Calcular cuándo llega](#)



Devolución gratis
Si no te gusta o no te queda bien, devolvelo.
[Conocer más](#)

Universidad de
San Andrés

¡Te da el envío más rápido y seguro!



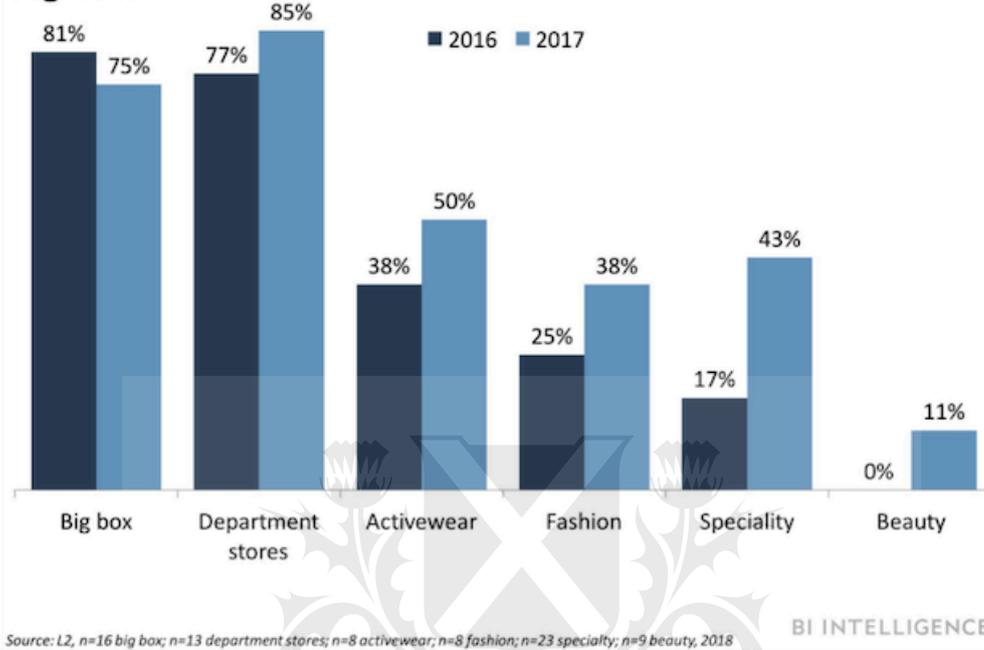
Está listo para enviar
Lo tenemos en el centro de almacenamiento de Mercado Libre.



Lo cuidamos hasta que te llegue
Preparamos el producto bien protegido para que lo recibas en perfecto estado.

5. Statista, Global Consumer Survey 2018

Retailer Adoption Of Online Order Pickup, By Segment

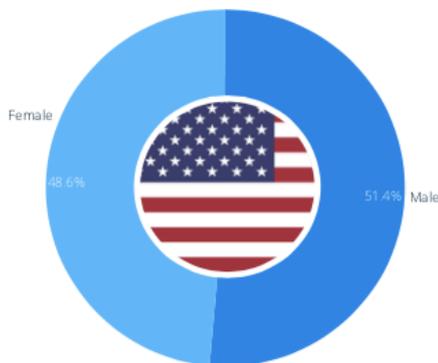


Universidad de San Andrés
Online shopping in the U.S. is most popular among millennials

User demographics: eCommerce users in the U.S.



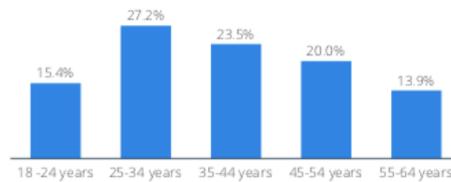
Users by gender



Users by income

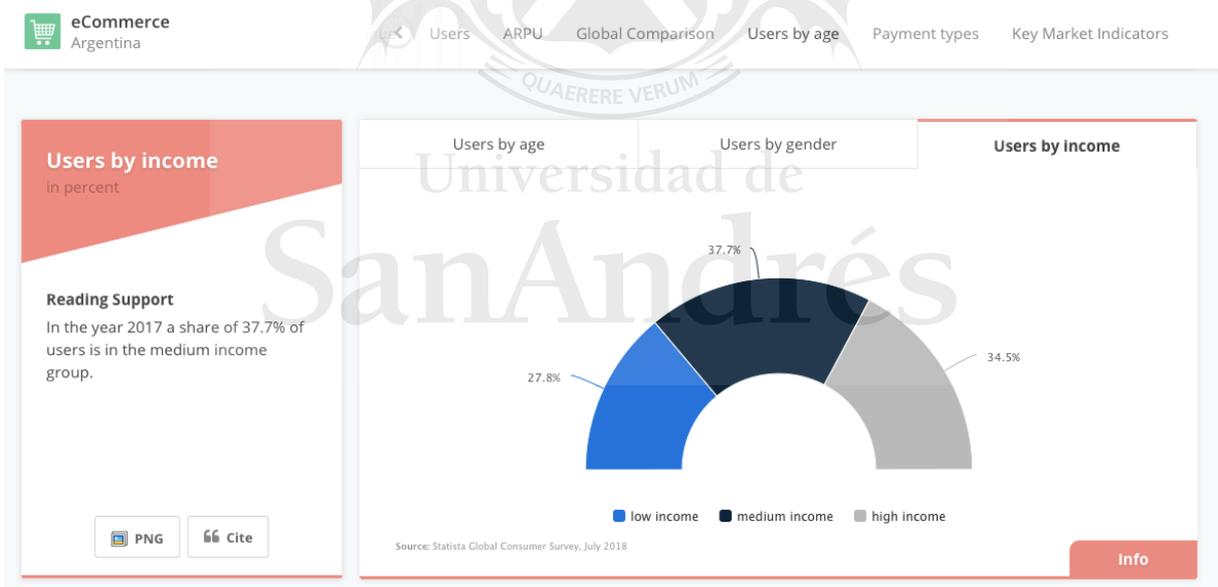


Users by age



Source: Statista Global Consumer Survey, as at October 2018

6. Statista Global Consumer Survey. Datos Argentina Febrero 2019



7. Filtros MercadoLibre (Precio, envío en 24hs, servicio FULL y Tienda oficial)

Calzado para Mujer en Bs.As. G.B.A. Norte

2 resultados

Bs.As. G.B.A. Norte × Full ×

Solo tiendas oficiales ×

Llegan en menos de 24 hs ×

Mujer × \$3.000 a \$5.000 ×

Ordenar publicaciones

Más relevantes ▾ | 📄 📑

Talle

35 36 38

Precio

Llegan mañana 🌙



\$ 4.899

Llega gratis mañana ⚡ FULL

Borcego Cuero Mujer Briganti Bota Moda Botineta - Mcbo24551 por Briganti



\$ 4.699

Llega gratis mañana ⚡ FULL

Borcego Bota Cuero Mujer Briganti Zapato Goma - Mcbo24693 por Briganti

8. Flujo de fondos en dólares.

Flujo de Fondo en USD

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
-2020												
Inversion Inicial	374.734 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Existencia Inicial	0 USD	205.891 USD	189.115 USD	172.965 USD	156.700 USD	167.506 USD	179.159 USD	61.614 USD	74.401 USD	92.641 USD	113.663 USD	137.334 USD
Ingresos	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	46.215 USD	47.052 USD	47.872 USD	48.640 USD	57.479 USD	61.689 USD	66.150 USD	83.398 USD
Egresos	-168.843 USD	-16.775 USD	-16.151 USD	-16.265 USD	-35.408 USD	-35.399 USD	-165.416 USD	-35.853 USD	-39.239 USD	-40.667 USD	-42.478 USD	-49.373 USD
FFL 2020	205.891 USD	189.115 USD	172.965 USD	156.700 USD	167.506 USD	179.159 USD	61.614 USD	74.401 USD	92.641 USD	113.663 USD	137.334 USD	171.359 USD
-2021												
Existencia Inicial	171.359 USD	68.685 USD	95.972 USD	126.889 USD	44.216 USD	92.908 USD	146.638 USD	79.199 USD	143.542 USD	231.227 USD	200.179 USD	303.833 USD
Ingresos	70.220 USD	75.318 USD	80.951 USD	104.190 USD	111.781 USD	120.020 USD	128.806 USD	138.158 USD	178.112 USD	191.127 USD	205.100 USD	218.109 USD
Egresos	-172.894 USD	-48.031 USD	-50.034 USD	-186.862 USD	-63.088 USD	-66.290 USD	-196.244 USD	-73.815 USD	-90.427 USD	-222.176 USD	-101.446 USD	-359.631 USD
FFL 2021	68.685 USD	95.972 USD	126.889 USD	44.216 USD	92.908 USD	146.638 USD	79.199 USD	143.542 USD	231.227 USD	200.179 USD	303.833 USD	162.310 USD
-2022												
Existencia Inicial	162.310 USD	271.170 USD	383.471 USD	246.009 USD	384.846 USD	527.836 USD	422.767 USD	573.430 USD	728.570 USD	535.467 USD	353.589 USD	552.512 USD
Ingresos	217.182 USD	222.487 USD	227.813 USD	268.494 USD	275.059 USD	281.779 USD	287.150 USD	295.664 USD	349.890 USD	360.252 USD	370.770 USD	472.967 USD
Egresos	-108.322 USD	-110.186 USD	-365.275 USD	-129.657 USD	-132.068 USD	-386.849 USD	-136.487 USD	-140.524 USD	-542.994 USD	-167.397 USD	-171.847 USD	-215.011 USD
Dev INV Inicial										-374.734 USD		
FFL 2022	271.170 USD	383.471 USD	246.009 USD	384.846 USD	527.836 USD	422.767 USD	573.430 USD	728.570 USD	535.467 USD	353.589 USD	552.512 USD	810.469 USD

810.469 USD

9. Inversión inicial

- Costos Shipping + Seguro + FOB

Año	Unidades	Contenedores	Costo FOB	Flete	Seguro	Certificado de Origen	Total
2019	11970	1	USD 95.760	USD 2.873	USD 479	USD 220	USD 99.332
2020	11970	1	USD 95.760	USD 2.873	USD 479	USD 220	

- Costos Nacionalización

Año	Unidades	Contenedores	Costo IMP	Flete	Seguro	Total	Nacionalización	IVA
2019	11970	1	USD 160.159	USD 2.873	USD 801		USD 61.437	USD 34.405
2020	11970	1	USD 160.159	USD 2.873	USD 801			USD 34.405

USD 160.769

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Diseñador Web Inhouse	ARS 45.000	ARS 45.000	ARS 45.000	ARS 51.750	ARS 51.750
Supervisor de Venta	ARS 0				
Administrativo Comex	ARS 60.060	ARS 60.060	ARS 60.060	ARS 69.069	ARS 69.069
Administrativo	ARS 35.750	ARS 35.750	ARS 35.750	ARS 41.113	ARS 41.113
User Experience	ARS 92.950	ARS 92.950	ARS 92.950	ARS 106.893	ARS 106.893
Director Ejecutivo	ARS 180.000	ARS 180.000	ARS 180.000	ARS 207.000	ARS 207.000
	ARS 413.760	ARS 413.760	ARS 413.760	ARS 475.824	ARS 475.824

TC Esperado	74,9	77,6	80,6	83,85	86,5
-------------	------	------	------	-------	------

Costo USD	USD 5.524	USD 5.332	USD 5.133	USD 5.675	USD 5.501	USD 27.165
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------------

TC	74,9	77,6	80,6	83,85	86,5
----	------	------	------	-------	------

- Publicidad

Creacion de Sitio	ARS 354.000					USD 4.726
Mantenimiento Sitio	ARS 3.000	USD 186				
Inversion en Redes Sociales	ARS 500.000	USD 31.066				
Inversion en Influencers	ARS 350.000	USD 21.746				
	ARS 4.616.312	ARS 4.466.312	ARS 4.466.312	ARS 4.466.312	ARS 4.466.312	USD 57.724

- Alquiler Oficinas

Alquiler	ARS 50.400	ARS 50.400	ARS 50.400	ARS 50.400	ARS 50.400	USD 3.131
Notebooks (5)	ARS 380.000					USD 5.073

Fondos necesarios para operar **120871 USD**

Inversion Inicial 374.734 USD

Universidad de
San Andrés

10. Forecast de compras

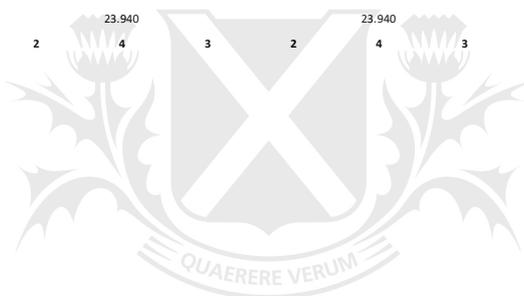
Año		2020											
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
EI					11.970	11.970	10.918	9.816	8.657	7.441	6.102	16.599	14.980
Ventas						1.052	1.102	1.159	1.216	1.339	1.473	1.619	2.105
Ingreso				11.970							11.970		0
EF		0	0	11.970	11.970	10.918	9.816	8.657	7.441	6.102	16.599	14.980	12.875
Compras China	11.970							11.970					
Meses de Inventario						10	9	7	6	5	11	9	6

Año		2021											
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
EI	12.875	11.014	8.968	6.714	16.206	13.481	10.482	19.153	15.526	11.532	19.109	14.277	14.277
Ventas	1.861	2.046	2.254	2.478	2.725	2.999	3.299	3.627	3.994	4.393	4.832	5.314	5.314
Ingreso				11.970			11.970			11.970			11.970
EF	11.014	8.968	6.714	16.206	13.481	10.482	19.153	15.526	11.532	19.109	14.277	20.933	20.933
Compras	11.970			11.970			11.970			11.970			23.940
Meses de Inventario	6	4	3	7	5	3	6	4	3	4	3	4	4

Año		2022											
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
EI	20.933	15.377	9.543	27.360	20.928	14.174	31.022	23.578	15.760	31.494	22.876	13.829	13.829
Ventas	5.556	5.834	6.123	6.432	6.754	7.092	7.444	7.818	8.206	8.618	9.047	9.477	11.763
Ingreso			23.940			23.940			23.940				35.910
EF	15.377	9.543	27.360	20.928	14.174	31.022	23.578	15.760	31.494	22.876	13.829	37.976	37.976
Compras				23.940			23.940			35.910			
Meses de Inventario	3	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	3	3

Detalle de Compras

Año	Unidades	Contenedores
2020	23.940	2
2021	71.820	6
2022	83.790	7
6063	179550	15



Universidad de
San Andrés