



**Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios**

MBA

Hana

Autor: Julieta Seiref
DNI: 36.400.854

Mentor de Tesis: Leonardo Gargiulo

CABA, Buenos Aires

Noviembre 2021

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	5
EL CLIENTE	6
NECESIDAD	6
SEGMENTO TARGET	7
VALIDACIÓN	9
PROPUESTA DE VALOR	10
PRODUCT MARKET FIT	11
VALUE PROPOSITION CANVAS	11
<i>Perfil del cliente</i>	12
<i>Mapa de valor</i>	12
MVP	12
TAMAÑO DEL MERCADO	13
TAM (TOTAL ADDRESSABLE MARKET)	14
SAM (SERVED AVAILABLE MARKET)	14
SOM (SERVICEABLE OBTAINABLE MARKET)	15
COMPETENCIA	16
PRINCIPALES COMPETIDORES	16
<i>Marittima Activewear</i>	16
<i>Vehemence</i>	17
<i>Ora Active</i>	17
<i>Huno</i>	17
CONTEXTO	19
PESTEL	19
<i>Político</i>	19
<i>Económico</i>	20
<i>Social</i>	20
<i>Tecnológico</i>	20
<i>Medioambiental</i>	20
<i>Legal</i>	21
FODA	21

Fortalezas	21
Oportunidades	22
Debilidades	22
Amenazas	22
INDUSTRIA	23
INDUSTRIA DE LA MODA Y TEXTIL	23
CADENA DE VALOR	24
5 Fuerzas de Porter 1. Competidores	25
2. Nuevos competidores	26
3. Compradores	26
4. Proveedores	26
5. Sustitutos	26
EL MODELO DE NEGOCIOS	27
BUSINESS MODEL CANVAS	27
INGRESOS Y PRICING	29
GO TO MARKET PLAN	31
ESTRATEGIA	31
EMBUDO DE VENTAS	32
Etapas	32
PROCESO DE VENTA	34
CANALES	35
RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO	36
SUPPLY CHAIN	36
RECURSOS CLAVE	37
IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	39
EQUIPO EMPRENDEDOR	42
RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	43
ESTRUCTURA DE COSTOS	43
REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN	44
CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	49

TIENDA ONLINE DE HANA	49
PERFIL DE INSTAGRAM DE HANA	50
SHOWROOM DE HANA.....	51
PACKAGING	51
CAMPAÑAS PUBLICITARIAS EN FACEBOOK E INSTAGRAM	52



Resumen ejecutivo

Hay una tendencia mundial a llevar una vida cada vez más saludable que se viene incrementando hace algunos años. Hoy en día, la mayoría de las personas realiza algún tipo de actividad física regularmente. Por otro lado, hay una tendencia mundial denominada “Athleisure” que consiste en combinar prendas deportivas con prendas de vestir y utilizarlas para realizar las actividades de la vida cotidiana. Esta última se impuso aun mas con la pandemia y los expertos dicen que llegó para quedarse. Ambas tendencias, junto con la tendencia de vestirse cada vez más informal, están aumentando el consumo de ropa deportiva.

Sucede que, en Argentina, la oferta de ropa deportiva es limitada. Por un lado, las marcas que ofrecen calidad suelen ser importadas. Esto hace que tengan precios por encima de los del mercado local y poca variedad de productos. Por otro lado, las marcas locales suelen ofrecer prendas de baja calidad o que no tienen buen calce. Además, la mayoría de estas marcas son revendedores, por lo que se suele encontrar los mismos productos en muchas de ellas.

Hana es una nueva marca de ropa deportiva de diseño propio y producción local. Ofrece prendas de alta calidad y con buen calce a precios acordes al mercado local, cubriendo esa necesidad a nivel nacional.

La fundadora tiene experiencia en la industria de la moda y textil y cuenta con el respaldo de una fábrica textil familiar, lo que permite un amplio conocimiento de la industria. Además, facilita el acceso a la materia prima y la negociación con proveedores.



Agradecimientos

El armado de este proyecto no hubiese sido posible sin el apoyo y la colaboración de algunas personas e instituciones, es por eso que me gustaría utilizar este apartado para agradecerles.

A mi pareja, Adrián, que me apoya en todos mis proyectos. Durante estos dos años de MBA estuvo a mi lado, contribuyendo a que los días largos de cursada y el estudio se me hagan más llevaderos.

A mi mamá, Analía, por su confianza y porque que sin su ayuda económica no hubiera sido posible hacer el MBA.

A mi familia, que me enseñaron el valor de formarse profesionalmente y me apoyaron en todo el camino.

A Leonardo, mi mentor, que me ayudó a darle forma a la idea que traje para este trabajo y a hacer un seguimiento durante todo el año para llegar a completarlo en tiempo y forma.

A la Universidad de San Andrés, que brida las herramientas para que esto sea posible, alentando a que se generen relaciones duraderas y un buen clima de trabajo.

A mis compañeros de cursada, con los que compartí estos dos años llenos de aventuras y desafíos. En especial al Grupo 3 y a Tomás, mi peer coach.



Introducción y antecedentes

La industria textil y de la moda es una industria muy antigua que se mantiene a lo largo del tiempo porque, al fin y al cabo, lo que uno elige ponerse es una forma de expresarse.

Al formar parte de una familia de textiles, siempre había querido tener mi propia marca de ropa y empecé mi emprendimiento a fines del 2019. Todavía no ha crecido mucho por falta inversión. Decidí hacer mi Trabajo Final de Graduación sobre este proyecto que me apasiona para poder escalarlo y transmitir esta pasión a los clientes.

La empresa familiar se llama Tintorería Industrial Modelo S.A.I.C. Es una fábrica textil en la que se tejen, tiñen y terminan distintos tipos de tejidos de

punto y planos. Las telas que se producen son mayormente de poliéster o poliéster combinado con elastano.

La empresa fue fundada en el año 1967 y está ubicada en Merlo, Provincia de Buenos Aires. Actualmente tiene una dotación de aproximadamente 200 colaboradores. Es una empresa conocida en el rubro textil y líder en el mercado de la tela Polar. La mayoría de sus clientes son mayoristas y distribuidores de tela o grandes confeccionistas.

Hace algunos años, comencé a ir al gimnasio y me di cuenta de que no era nada fácil encontrar ropa deportiva en Argentina. La oferta que había disponible a precios acordes al mercado no era de buena calidad y los diseños eran poco atractivos. La tela por lo general no resultaba duradera y el calce y la confección no eran cómodos ni sentadores. Por otro lado, las marcas internacionales reconocidas por su calidad, traen al país una oferta muy limitada en cuanto a variedad de productos y a precios superiores a los del mercado argentino.

La idea de Hana surgió principalmente de la posibilidad de ampliar la oferta disponible, usando las telas de la fábrica familiar para fabricar prendas deportivas de diseño y alta calidad a un precio de mercado.

Universidad de
SanAndrés

El cliente

Necesidad

En los últimos años, la tendencia de llevar una vida cada vez más saludable se incrementó mucho a nivel mundial y en Argentina. Según una encuesta sobre tendencias de salud y bienestar de los consumidores llevada a cabo en 2021, el 82 % de los consumidores dijo que su estilo de vida es al menos algo saludable y un tercio de los consumidores informó que su estilo de vida era muy o extremadamente saludable (Survey Monkey, 2021).

Hoy en día, la mayoría de las personas hacen regularmente algún tipo de ejercicio que puede ser desde practicar un deporte, concurrir a un gimnasio, tomar clases de yoga, pilates o danza e incluso salir a caminar. Según la

Encuesta Deportiva de PwC realizada a mediados de 2021, en Sudamérica, la industria del deporte crecerá anualmente 8,6% en los próximos 3 a 5 años.

(PwC, 2021)

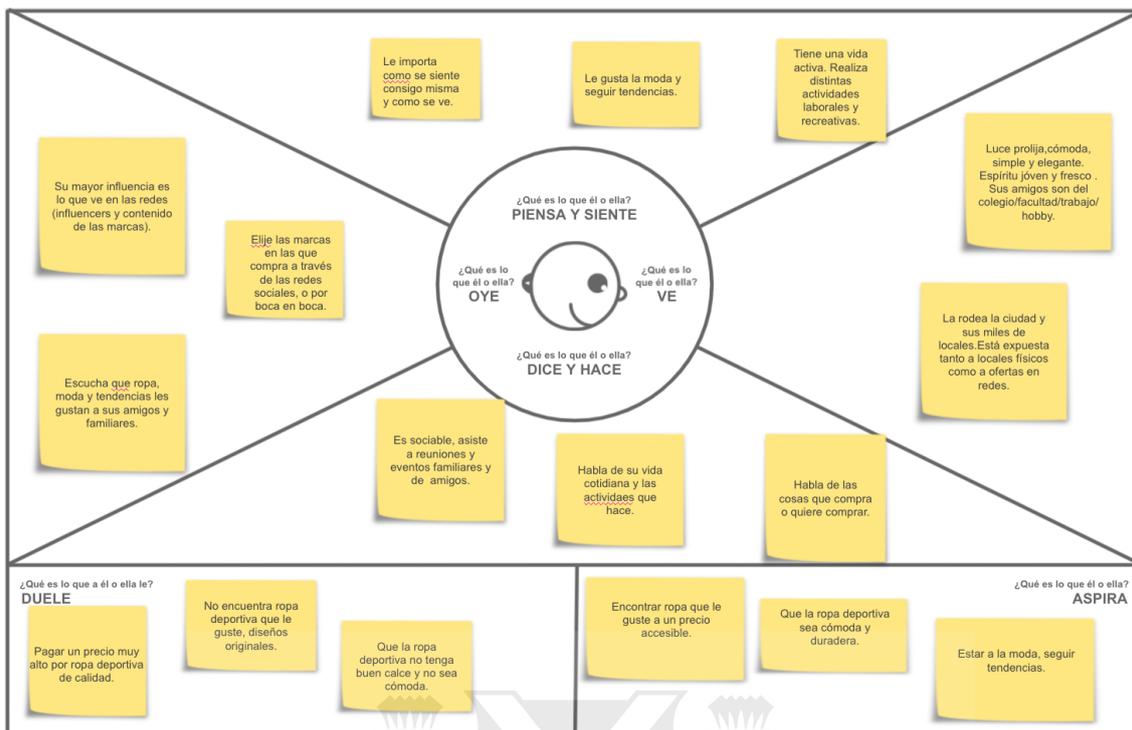
Además, hay otra tendencia que se está incrementando, sobre todo después de la pandemia, que es la tendencia de vestirse con ropa deportiva para las actividades de la vida cotidiana. En una nota de la revista Forbes afirman que “Nos guste o no, la tendencia de la ropa deportiva durante todo el día llegó para quedarse. Independientemente de si se apresura a tomar el brunch después de un entrenamiento en el gimnasio o simplemente desea viajar con estilo y comodidad, la ropa deportiva ya no está hecha solo para ejercicios físicos.” (Forbes, 2021)

Ocurre que, en Argentina, la oferta de ropa deportiva de diseño que se pueda usar tanto para hacer ejercicio como para el día a día es muy acotada. Muchas de las marcas que venden este tipo de indumentaria importan o compran para revender. Esto genera una oferta muy poco variada ya que varias marcas ofrecen los mismos productos. Además, las marcas reconocidas internacionalmente por su calidad, tienen precios muy altos para el mercado argentino.

En Hana resolvemos esta necesidad ofreciendo prendas de diseño propio y de industria nacional, confeccionadas con materias primas hechas 100% en el país.

Segmento target

Mapa de empatía de los clientes de Hana



Fuente: desarrollo propio.

El mapa de empatía describe al cliente en distintos aspectos para comprenderlo mejor, conociendo sus deseos y necesidades. Con esta información se armó el siguiente arquetipo de cliente para Hana.

El nombre elegido para describir al cliente es Mili.

Mili es una mujer joven de clase media alta que vive en una ciudad de Argentina. Es sociable, abierta a relacionarse y asistir a reuniones de familiares y amigos. Habla de su vida cotidiana, aspiraciones, cosas que le gustan y apariencias. También cuenta y escucha chismes de gente que conoce y de famosos.

Luce prolija, cómoda, simple y elegante. Es de espíritu joven y fresco. Sus amigos son generalmente del colegio, de la facultad, del trabajo o de algún hobby que comparten. A Mili la rodea la ciudad y sus miles de locales. Está expuesta tanto a locales físicos como a ofertas en redes sociales.

A Mili le importa la percepción de cómo se siente consigo misma, y cómo cree que lo ven los demás. Quiere progresar en su carrera y en su vida amorosa. Tiene una vida activa tanto en lo profesional como en lo social.

Lo que más influencia a Mili es lo que ve en las redes, tanto los influencers como el contenido de las marcas. Su grupo de amigas también la influencia. A la hora de comprar algo, lo que la convence puede ser las redes sociales, el boca en boca, o pasar cerca de un local. Le afecta la imagen de las marcas en las que compra con las cuales se identifica y se siente parte.

Validación

Durante el mes de agosto de 2021, se realizó una encuesta a potenciales clientes para comprender mejor el segmento y ver si se validaban las hipótesis de la idea de negocio propuesta. La encuesta consta de 11 preguntas y tomamos para este análisis una población de 73 encuestados.

Las primeras tres preguntas son datos demográficos: género, edad y lugar de residencia. La gran mayoría son mujeres de entre 18 y 34 años que viven en CABA, GBA y PBA.

Dados estos datos demográficos, se considera que la muestra cumple con el segmento target de potenciales clientes y sus respuestas sirven como base para este análisis.

El 55% de los encuestados compra alguna prenda de ropa cada menos de dos meses y además el 22% compra alguna prenda cada menos de 4 meses. Esto quiere decir que los potenciales clientes podrían realizar varias compras en el año.

Al preguntar sobre el valor del ticket, el 53% de los encuestados estaría dispuesto a gastar entre \$3.000 y \$6.000, lo cual es un valor que resulta aceptable ya que no hay productos en Hana por más de ese importe.

Igualmente, me parece importante tener en cuenta al 29% de los encuestados que gastaría como mucho \$3.000 y siempre tener algunas opciones de menor valor.

En cuanto al canal de venta, el 23% de las personas afirma que, después de la pandemia, preferirían comprar en el local o showroom. La gran mayoría preferiría comprar algunas veces online y otras en el local o showroom, es por esto que se considera clave tener un punto de venta físico. Se asume que hay gente que, de no tener la opción del punto de venta físico, no realizaría la compra online.

El costo de envío tiene una gran influencia en las compras online.

A la hora de elegir en qué marca comprar, lo más valorado es la calidad y el precio, seguidos por el calce de la prenda. En ese sentido, se considera que Hana va en línea con los valores de los potenciales clientes ya que los precios están por debajo de la media del mercado y son prendas de diseño propio, hechas con telas de primera calidad.

La importancia que se le da al origen de las prendas y de las materias primas es muy variada, pero en promedio es relativamente alta. Es por esto que se considera que las acciones relacionadas a estos temas contribuyen a generar una imagen de marca positiva, si bien no son indispensables para el crecimiento de la marca.

Algo similar pasa con el packaging, a pesar de que no parecería ser necesario para aumentar las ventas ni para crecer como marca, podría tener impacto positivo en algunos clientes.

El principal motivo por el cual un potencial cliente decidiría no realizar la compra es si los precios de los productos son muy altos, que se considera no es el caso de Hana. Luego, le sigue el costo de envío muy alto. Es por esto que es clave contar con promociones de envíos gratis o a bajo costo para las ventas online y tener un punto físico de retiro de pedidos para quienes elijan no pagar envío. El tercer y cuarto motivo son no encontrar nada que les guste y la mala atención o la falta de atención, por eso es fundamental contar con una buena atención al cliente tanto en el punto de venta como en las redes y otros medios.

Propuesta de valor

En resumen, la propuesta de valor de Hana es ofrecer variedad de prendas deportivas de diseño y calidad a un precio accesible, vendiendo mayormente online, pero con locales físicos para crear un mayor respaldo de marca y utilizar como punto de retiro de pedidos.

Para el cliente es importante contar con mayor variedad de prendas ya que le interesa estar a la moda y seguir tendencias. Hana puede aportar esta variedad que el cliente necesita gracias a la flexibilidad que tiene por producir localmente. A diferencia de las marcas importadas, puede ir variando el mix de productos regularmente, tener una respuesta rápida ante nuevas tendencias y volver a producir las prendas que más se venden.

El diseño propio es fundamental para poder lograr prendas de buen calce, que es muy importante para que las prendas realmente sean cómodas.

La calidad está garantizada por las telas que se utilizan, que son muy reconocidas en la industria de indumentaria deportiva local y por la confección, a la que se le presta mucha atención y se cuidan los detalles.

El precio es accesible gracias a la producción local y a la utilización de materias primas nacionales.

Otra diferenciación es la atención personalizada que se le brinda a los clientes, ayudando y acompañando durante todo el proceso de compra y postventa.

Finalmente, en Hana se cuidan mucho los detalles como el packaging, las etiquetas y el aroma de la ropa.

Las potenciales clientes de Hana, realizan algún tipo de actividad física regularmente o simplemente buscan ropa cómoda para usar en sus actividades diarias.

En el país, la oferta de ropa deportiva de diseño es muy limitada. Además, las marcas que ofrecen precios accesibles no suelen garantizar calidad en sus telas ni en el calce y las marcas reconocidas por su calidad internacional ofrecen sus productos a precios muy altos para el mercado argentino.

Hana ofrece prendas de alta calidad tanto en materia prima como en diseño a un precio competitivo.

Product market fit

Value Proposition Canvas

El Value Proposition Canvas (Osterwalder, 2014) es una herramienta para garantizar que haya un ajuste entre el producto y el mercado. Se utilizó esta

herramienta como un marco para asegurarnos de que Hana se posiciona en torno a lo que el cliente busca y necesita.

Perfil del cliente

Tareas: el cliente busca encontrar ropa deportiva que le guste y de buena calidad.

Dolores: hay poca variedad y las marcas que ofrecen buena calidad tienen precios muy altos.

Ganancia de valor: variedad de prendas deportivas de calidad a precios acordes al mercado.

Mapa de valor

Producto: marca de ropa deportiva.

Aliviadores de dolor: telas de primera calidad, confección especializada para prendas deportivas, precios bajos.

Creadores de valor: productos nuevos cada pocos meses, atención personalizada, buen packaging.

MVP

Línea de tiempo MVP



- Septiembre 2019: definición de la idea de negocio, nombre de la marca y logo. Registro de marca.
- Octubre y noviembre 2019: primeras fotos en estudio con las muestras. Creación de la tienda online.
- Diciembre 2019: evento de lanzamiento para familiares y amigos. Lanzamiento en las redes.
- Enero 2020: primeras acciones con influencers. Primeras ventas a desconocidos y primeros envíos por correo.
- Marzo 2020: comenzó la cuarentena y la segunda producción de Hana estaba en proceso, quedaba muy poco stock para vender.
- Mayo 2020: producción de pijamas y ropa interior. Esta decisión de crear una nueva línea de productos fue debido a que eran los productos que se podían hacer en ese momento en que los talleres casi no estaban

trabajando. Además, estos productos tuvieron muy buena aceptación ya que la gente comenzó a darle mayor importancia y uso a los pijamas por estar más tiempo en sus casas.

- Junio 2020: recepción de las prendas deportivas mandadas a producir en enero y lanzamiento de la nueva colección. Las fotos fueron caseras ya que no estaba permitida la apertura de estudios fotográficos por la cuarentena.
- Octubre 2020: se incorporó a Hana un experto en marketing digital para que llevara a cabo las campañas publicitarias.
- Diciembre 2020: implementación de aplicaciones que funcionan en conjunto con la tienda online. Una de ellas permite la venta cruzada y la venta de kits de productos y esto contribuye a aumentar el ticket promedio. La otra, hace la facturación de la tienda online de manera automática.
- Abril 2021: inauguración del showroom. Hana comenzó a formar parte de un showroom compartido con otros emprendimientos. Esto supone un costo fijo y comisiones por ventas, pero fomenta las ventas ya que, los clientes pueden ir a ver y probarse las prendas que les gusten. Además, tener un showroom da credibilidad en las redes. Los pedidos los preparan en el showroom y los envíos salen desde ahí.

Tamaño del mercado

La herramienta TAM SAM SOM sirve para hacer una estimación inicial del mercado potencial. Para abordar este análisis, primero es importante entender el tipo de mercado al que está dirigido el emprendimiento y luego calcular su tamaño. En este caso, es un mercado de productos de uso para consumidores finales a nivel nacional.

TAM (Total Addressable Market)

Según el INDEC, las ventas del rubro “Indumentaria, calzado y marroquinería” en centros de compras en el año 2019 fueron de USD 11.136,44 millones.

Aproximadamente el 68% de las ventas corresponden a CABA y GBA.

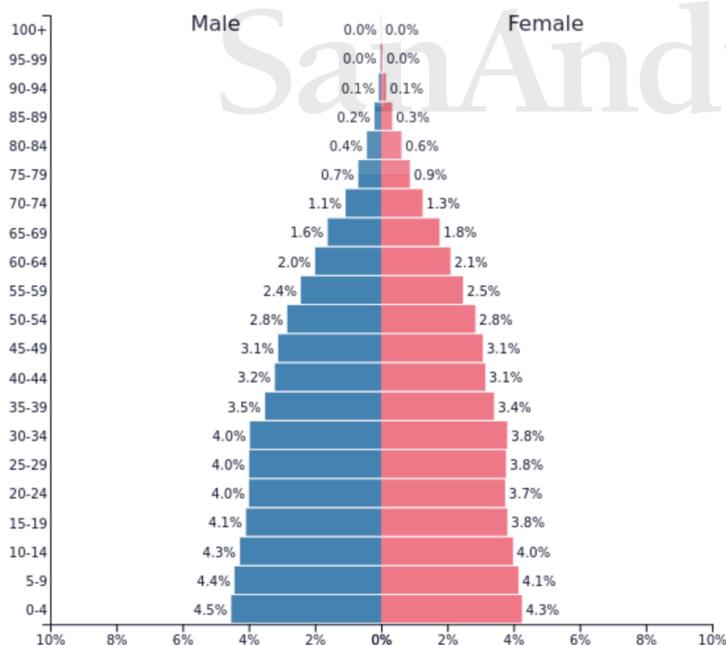
(INDEC, 2021)

SAM (Served Available Market)

Hay aproximadamente 100 marcas que integran la CIAI (Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria) en el mercado formal de indumentaria. De estas marcas, el 74% venden indumentaria femenina de algún tipo (CIAI, 2021). Para este análisis, consideramos que éstas son las marcas principales de los centros de compras y que las ventas son directamente proporcionales al número de marcas. Teniendo en cuenta estas consideraciones, las ventas anuales de indumentaria femenina en centros de compras en CABA y GBA son de USD 557,57 millones.

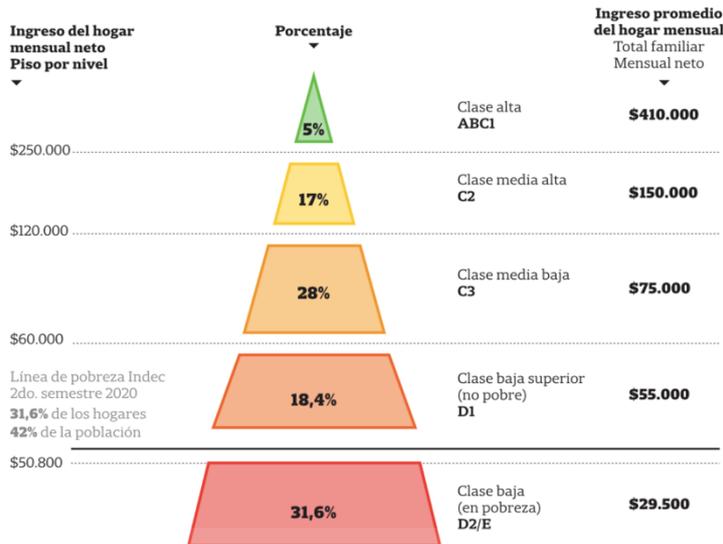
En lo que respecta a nuestro segmento podríamos alcanzar 2,4 millones de mujeres. Para ello consideramos una población total de 45,8 millones de habitantes, de las cuales el 24% son mujeres entre 20 y 54 años y un 22% pertenecen a las clases ABC1 y C2.

Pirámide demográfica de Argentina 2019



Fuente: (PopulationPyramid.net, 2019)

Pirámide social Argentina 2020



Fuente: (Oliveto, 2021)

Población perteneciente al segmento

Población Argentina 2021 según INDEC (Millones)	45,8
Mujeres entre 20 y 54 años	24%
Mujeres entre 20 y 54 años (Millones)	10,9
Clase ABC1 + C2	22%
Mujeres entre 20 y 54 años clase ABC1 + C2 (Millones)	2,4

SOM (Serviceable Obtainable Market)

En el corto plazo Hana se va a orientar al mercado online, buscando en el mediano y largo plazo alcanzar el share deseado con una inversión que nos permita formar parte de centros de compra estratégicos, abriendo locales propios. Como dijimos anteriormente, en la actualidad el mercado alcanzable es principalmente online. Las ventas online en Argentina tuvieron un crecimiento interanual de 124% (2019 a 2020) y la categoría más popular es indumentaria, con una facturación en 2020 de USD 122,61 millones (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2021). Asumiendo la misma proporción del 74% de ventas en indumentaria femenina al igual que en las tiendas físicas, sería un total de USD 90,53 millones. Por otra parte, llegar a tener share entre las principales marcas, requiere una inversión relativamente alta. Entonces, asumimos que podemos alcanzar en un plazo de 5 años un share del 0,66% con inversión moderada.

<u>Centros de compras</u>	<u>Millones USD</u>	
Ventas Indumentaria 2019 total país	\$ 1,113.64	
Ventas Indumentaria 2019 CABA y GBA	\$ 753.47	68%
74% Indumentaria Femenina	\$ 557.57	
 <u>Online</u>		
Ventas Online 2020 según CACE	\$ 122.61	
74% Indumentaria Femenina	\$ 90.73	
0.66% Share Hana	\$ 0.60	
Mensual	\$ 0.05	

Competencia

Principales competidores

Se realizó un análisis de los principales competidores de Hana. Cada una de las marcas elegidas se diferencia en un aspecto distinto, como ser los estampados de las prendas o la forma de mostrar la marca en las redes.

Se eligieron por ser marcas relativamente chicas y nuevas que compiten en el mismo segmento.

Marittima Activewear

Seguidores en Instagram: 14.000

Tienda online: msha.ke/marittima_activewear

Showroom: está en un showroom compartido en departamentos en Villa

Devoto y Villa Crespo

Antigüedad: desde diciembre 2019

Creo que Marittima es el principal competidor para Hana ya que es una marca similar en muchos aspectos. Ambas marcas comenzaron en diciembre 2019, producen prendas de diseño propio con un estilo parecido y forman parte de showrooms compartidos. Sus precios van desde \$690 hasta \$3.890, siendo

muy similares a los de Hana. En cuanto a su contenido en redes, además de las prendas que venden, suben videos de ejercicio y recetas saludables. Sus fotos son más variadas y muestran el estilo de vida al que la marca apunta. Las fotos de Hana, en cambio, son en su mayoría fotos en estudio.

Vehemence

Seguidores en Instagram: 30.900

Tienda online: vehemence.com.ar

Showroom: tienen una tienda en Castelar y sus prendas también se venden en locales multimarca en el interior del país

Antigüedad: desde diciembre 2016

Vehemence tiene más años en el mercado. Vende mayorista y minorista. Sus precios son similares a los de Hana y van desde \$830 hasta \$5.060. Al igual que Hana, las prendas de Vehemence son de diseño propio, pero se diferencian por sus característicos estampados. El contenido que publican son mayormente fotos en estudio.

Ora Active

Seguidores en Instagram: 28.300

Tienda online: ora-active.com.ar

Showroom: está en un showroom compartido con locales a la calle en Recoleta y San Isidro

Antigüedad: desde mayo 2018

Ora es una marca que lleva un poco más de tres años en el mercado. Vende mayorista para revendedoras del interior y minorista en su tienda online y showrooms. Sus precios son un poco más altos que los de Hana y las otras marcas que analizamos y van desde \$1.183 hasta \$7.799. Al igual que Hana, las prendas de Ora son de diseño propio. El contenido que publican es bastante variado e incluye fotos de lifestyle en exteriores, fotos en estudio y contenido relacionado al estilo de vida de sus seguidores como ser tips de ejercicio y recetas saludables.

Huno

Seguidores en Instagram: 16.100

Tienda online: huno.com.ar

Showroom: está en un showroom compartido en Palermo

Antigüedad: desde agosto 2018

Huno es una marca que lleva casi tres años en el mercado. Sus ventas son minoristas y mayoristas. Los precios van desde \$1.200 hasta \$10.650, siendo similares a los de Hana en algunas prendas, pero tienen algunos productos, como ser abrigos, de precios más altos. Huno no da ninguna información acerca del origen de sus prendas y son bastante básicas, por lo que podemos asumir que compra y revende. En cuanto al contenido, esta marca publica fotos en estudio y de lifestyle, pero se diferencia por apuntar al estilo athleisure. Busca la manera de que sus prendas deportivas se incluyan en estilos más casuales para el día a día y no estén tan asociadas al deporte. Utilizan imágenes de famosos con prendas similares para dar ideas de looks.

Cuadro comparativo

Marca	Seguidores en Instagram	Tienda online	Showroom	Antigüedad	Precios (USD)	Diferenciación
Marittima Activewear	14.000	msha.ke/marittima_activewear	Showroom compartido en Villa Devoto y Villa Crespo	Diciembre 2019	7 - 38	Muestran el estilo de vida al que la marca apunta
Vehemence	30.900	vehemence.com.ar	Tienda en Castelar. Sus prendas también se venden en locales multimarca en el interior del país	Diciembre 2016	8 - 49	Estampados propios
Ora Active	28.300	ora-active.com.ar	Showroom compartido con local a la calle en Belgrano y puntos de pick up en Recoleta y San Isidro	Mayo 2018	11 - 76	Presencia de la fundadora en las redes
Huno	16.100	huno.com.ar	Showroom compartido en Palermo	Agosto 2018	12 - 103	Estilo athleisure
Hana	5.300	hana-activewear.com.ar	Showroom compartido en Palermo	Diciembre 2019	9 - 50	Diseño propio, materia prima nacional



Universidad de

Contexto

PESTEL

SanAndrés

PESTEL es un análisis de los distintos aspectos del entorno en el que opera la empresa. Nos permite conocer las variables no controlables que impactan en nuestra organización brindándonos una idea general del ambiente en el que nos desenvolvemos.

Político

Hoy en día, en Argentina es bastante complicado conseguir permisos para importar. En este sentido, en Hana contamos con una ventaja por vender productos de industria nacional hechos con materia prima local. Además, si quisiéramos exportar, la mano de obra tiene un costo bajo en nuestro país, por lo que podríamos tener un margen alto. El contexto actual en Argentina es muy complejo ya que las políticas no tienen continuidad. Por ejemplo, de un día para el otro podrían abrirse las importaciones de telas o de ropa. Este tipo de políticas cambian radicalmente al cambiar de un gobierno a otro, incluso pueden cambiar dentro de un mismo mandato.

Económico

La alta inflación y la inestabilidad política generan una gran incertidumbre y pérdida del poder adquisitivo. Además, el desempleo está en aumento. Entre la incertidumbre y el bajo poder adquisitivo de la mayoría de la gente, las ventas de indumentaria se ven bastante afectadas. A todo esto, hay que sumarle que los costos de materias primas y de mano de obra aumentan por la inflación y la devaluación, pero la gente no está dispuesta a pagar precios más caros.

Además, en este contexto tan inestable, los precios hay que ajustarlos mes a mes. Esto genera una gran carga de trabajo operativo y además perjudica la imagen de la marca.

La industria textil en Argentina está creciendo, pero mayormente en mercados informales.

Para los empresarios de la industria, hay altas presiones tributarias y los costos fijos van en aumento.

Social

Hana apunta a un segmento de clientes de clase media-alta, que es un segmento cada vez más acotado en la población argentina. Según el INDEC, el 41% de la población vive por debajo de la línea de pobreza y estos niveles van en aumento (INDEC, 2021).

Por otro lado, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, las ventas online están creciendo año a año y se espera que esta tendencia se mantenga. Esto es una oportunidad ya que la mayoría de las ventas de Hana ocurren de manera online. Esto permite tener una estructura chica y costos mucho menores que los de las grandes marcas, pero aún así alcanzar un volumen de ventas interesante.

Tecnológico

Actualmente, la gran mayoría de las personas cuenta con acceso a internet, sobre todo en el segmento al que apunta Hana. Las plataformas de venta online y de pago son bastante amigables y casi todos pueden utilizarlas sin problemas. Además, por cualquier inconveniente o consulta, los potenciales clientes pueden contactar a la marca a través de las redes sociales y de Whatsapp.

En cuanto a la logística, cada vez hay más plataformas de envíos que facilitan el proceso a costos iguales o inferiores a los del correo tradicional y con un soporte tecnológico mucho mayor.

Medioambiental

La conciencia del impacto medioambiental de las industrias es cada vez mayor y hay cada vez más marcas con su estrategia enfocada en la sustentabilidad. En la encuesta

realizada, es muy variada la importancia que se le da al origen de las prendas y de las materias primas y a la sustentabilidad. Las acciones relacionadas a estos temas contribuyen a generar una imagen de marca positiva a pesar de que generalmente no sean definitorias para la venta.

Legal

En cuanto a lo legal, el contexto para los emprendedores en Argentina no es nada fácil. La presión impositiva es muy alta, hay muy pocos programas de beneficios para nuevas empresas. Además, contratar empleados tiene un costo muy alto y supone un riesgo importante.

FODA

FODA		
	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelización de clientes - Respuesta rápida al cliente - Compromiso de empleados - Fábrica textil familiar 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca aún no posicionada - Limitante económica - Ausencia de un software de gestión - Altos costos de envío al interior del país
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión con costo razonable (e-commerce) - Canal mayorista - Expansión (al interior del país y/o a otros países) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran cantidad de pequeñas empresas compitiendo en el rubro - Contexto complejo en Argentina - Apertura de importaciones

Fortalezas

- Fidelización de clientes: a pesar de ser una marca chica, Hana tiene un grupo de clientes fieles que compran seguido.
- Respuesta rápida al cliente: se crea una experiencia de cliente favorable, respondiendo rápidamente a los clientes por todos nuestros canales (mail, redes, Whatsapp, web, etc.)

- Compromiso de empleados: la gente del showroom y de los servicios de mensajería que se utilizan están sumamente enfocados en el cliente. Son responsables y responden de manera amable y cordial.
- Fábrica textil familiar: al ser parte de una familia de textiles, se corre con una gran ventaja ya que permite conseguir telas a precios menores que los del mercado y con mejor financiación. En la industria de la indumentaria, la tela representa un gran porcentaje del costo. Muchas veces, incluso, es mayor el costo de la tela que el de la mano de obra.

Oportunidades

- Expansión con costo razonable: crecer en ventas online permitiría una expansión con una estructura menor y, por lo tanto, costos menores, que ese mismo crecimiento en ventas tradicionales.
- Canal mayorista: abrir un canal mayorista permitiría alcanzar volúmenes de venta mucho mayores, lo cual es clave en un negocio de rotación.
- Expansión: la expansión territorial en el país permitiría aumentar el tamaño del segmento. Por otro lado, la exportación permitiría llegar a otros países con costos comparativamente más bajos (por el tipo de cambio en Argentina).

Debilidades

- Marca aún no posicionada: la marca es nueva y muy chica, por lo que todavía no está en la mente de los potenciales clientes.
- Limitante económica: por ahora no se cuenta con fondos suficientes como para escalar rápidamente el negocio.
- Ausencia de un software de gestión: es difícil llevar un buen control del stock sin un software de gestión.
- Altos costos de envío al interior del país: al estar sólo localizados en Buenos Aires y tener volúmenes muy chicos para envíos al interior, los costos son elevados.

Amenazas

- Gran cantidad de pequeñas empresas compitiendo en el mismo rubro: a medida que se escala el negocio, la competencia es menor. A esta altura, la competencia es mucha tanto en el mercado formal como en el informal.

- Contexto complejo en la Argentina: como ya se explicó en el análisis PESTEL, el contexto actual no favorece a los emprendedores. Además, la baja en el poder adquisitivo hace caer la demanda.
- Apertura de importaciones: actualmente, casi no hay competencia del mercado internacional en Argentina por las trabas a las importaciones.

Como conclusión del FODA, se puede decir que, con una inyección de fondos suficiente, se podría realizar una expansión principalmente en el canal online. El crecimiento será también apalancado por la ventaja de contar con menores costos en materia prima que nuestros competidores. Se hará especial foco en marketing para el posicionamiento como marca de diseño propio y de buena calidad. Además, en los planes de marketing se tendrá en cuenta la atención personalizada a los clientes, que contribuye a la fidelización y permite ofrecer una respuesta rápida.

Industria

Industria de la moda y textil

La industria de la moda y textil es una industria tradicional, de las más antiguas. En los últimos años hay varias tendencias que se imponen cada vez con más fuerza y no podemos dejar de mencionar.

Una de esas tendencias es vestirse cada vez más informal. Muy poca gente sigue concurriendo a sus trabajos en traje y prendas que antes se utilizaban para hacer deporte, ahora forman parte del día a día. Como se menciono antes, esta tendencia abre mercado para las marcas como Hana, que ofrecen ropa deportiva de diseño (Ámbito, 2021).

Por otro lado, gracias al aumento de la conciencia medioambiental y teniendo en cuenta que la industria de la moda es la segunda industria más contaminante, se están imponiendo tendencias de consumo más responsable. Entre ellas, podemos destacar el interés por encontrar prendas de calidad que puedan durar en el tiempo y el mercado de ropa de segunda mano.

Las prendas de Hana están confeccionadas con telas de calidad y costuras especializadas para prendas deportivas, por lo que su duración debería ser larga. En cuanto al mercado de ropa de segunda mano, por ahora es una tendencia que tenemos en la mira como para poder implementar alguna acción en el futuro.

La industria de la moda y retail es una industria en la que hay mucha competencia, pero las barreras de entrada son relativamente bajas. Hay lugar para nuevas marcas que cubran la demanda de ciertos segmentos, sobre todo en países como Argentina, en el que hay pocas marcas internacionales.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que, en Argentina, cada vez es más grande el mercado informal en esta industria. Esto se da por la pérdida de poder adquisitivo y los altos niveles de pobreza.

Cadena de valor

Cadena de valor de Hana



Fuente: elaboración propia.

En la cadena de valor de Hana, podemos encontrar como actividades primarias aquellas que contribuyen en mayor medida a nuestra propuesta de valor. La primera de ellas es el diseño y desarrollo de productos. Se diseñan tanto las prendas propiamente dichas como el packaging, etiquetas y todo lo que lo

acompaña. Esto permite que el producto sea realmente único. Está claro que la producción es una actividad clave en este modelo ya que, como se mencionó anteriormente, se presta especial atención al calce y la calidad de las prendas. La producción en si es tercerizada, pero en esta actividad se incluye la elección y compra de materias primas y la selección de talleres. El marketing es una Actividad Primaria para Hana ya que la mayoría de los clientes llegan a través de las redes sociales. Además, es fundamental tener un plan de marketing que ayude a ir formando la imagen de marca y refuerce con las campañas correspondientes. Parte del modelo de negocio de Hana consiste en brindar atención personalizada a los clientes antes, durante y después de la compra. Es por eso que ventas y atención a clientes forman parte de las Actividades Primarias. Finalmente, hoy en día la logística es más importante que nunca. Envíos rápidos y a bajo costo están entre los principales decisores de compra. Es por eso de que, a pesar de ser un servicio tercerizado se le presta especial atención, buscando siempre los mejores proveedores y alternativas y forma parte de las Actividades Primarias.

En cuanto a las Actividades Secundarias, tenemos toda la parte administrativa, que es necesaria para que el emprendimiento funcione y pueda crecer. Un sistema de gestión. Si bien actualmente se hace en Excel, va a ser necesario tener un sistema de gestión sólido sobre todo por la gestión de stocks tanto de prendas como de packaging, etiquetas, etc. Luego, tenemos las relaciones con proveedores en las que incluimos los proveedores de materia prima e insumos, los talleres y los proveedores de logística. Por último, hoy en día Hana no cuenta con departamento de Recursos Humanos, pero va a ser necesario para crecer y sobre todo si queremos hacer foco en la atención personalizada a los clientes, ya que tendremos que encontrar los perfiles acordes.

5 Fuerzas de Porter

1. Competidores

En la industria de la moda y el retail, la rivalidad entre competidores es alta. Hay muchas pequeñas empresas compitiendo. Igualmente, en Argentina actualmente hay muy poca oferta de prendas deportivas de diseño a precios

accesibles, por lo que se considera que hay lugar para competir en este segmento si se hace una diferenciación y un plan de marketing adecuado.

2. Nuevos competidores

Es una industria en la cual las barreras de entrada son bajas, por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta. Se requiere una inversión relativamente baja para poder irrumpir en el mercado.

3. Compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo ya que el segmento de clientes al que apuntamos es de clase media-alta y los precios que se ofrecen son relativamente bajos en comparación con otras marcas del segmento.

4. Proveedores

En el caso de proveedores de materia prima (tela), Hana cuenta con una gran ventaja con respecto a las otras marcas. Al comprar las telas directamente en la fábrica familiar de la fundadora, se obtienen precios inferiores a los del mercado y con una mejor financiación.

Con los talleres, hay poder de negociación ya que es un rubro bastante informal y los precios se negocian con cada cliente. Se puede obtener importantes descuentos por volumen.

Con las empresas de logística, es un rubro que creció mucho en este último tiempo y hay varias empresas compitiendo entre ellas. Igualmente, no hay mucho poder de negociación y los precios suelen ser muy parecidos entre los distintos proveedores.

5. Sustitutos

Hay una gran cantidad de productos sustitutos. En su mayoría, en el mercado informal y sin construcción marcaría. Suelen ser de una calidad bastante inferior y la variedad de diseños es limitada.

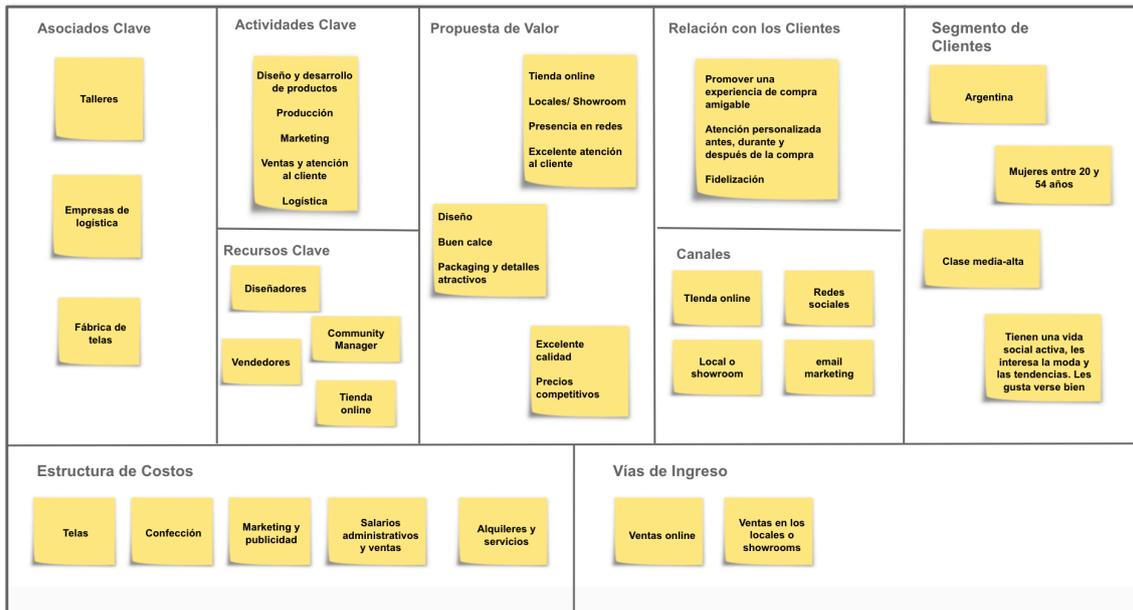
Como conclusión del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se puede decir que el escenario es apto para competir, sobre todo por la ventaja con la que contamos en los precios de la materia prima, que son realmente representativos en el costo.

El modelo de negocios

Business Model Canvas

El Business Model Canvas (Osterwalder, Business Model Generation, 2010) permite describir el modelo de negocios de Hana de una manera sencilla. Además, su armado permite corroborar que los distintos aspectos del modelo estén alineados.

Business Model Canvas de Hana



Fuente: elaboración propia

Actualmente, Hana ya se encuentra operando. Para mantenerlo en marcha, se necesitan los siguientes insumos y actividades:

- Telas: son la materia prima para confeccionar las prendas y tienen una alta incidencia en el costo de los productos. Es por eso que la relación con el proveedor, en este caso la fábrica de telas familiar, es clave en el modelo de negocio de Hana.
- Confección de las prendas en talleres: es clave mantener una relación de confianza con los talleres por varios motivos. Primero, porque de ellos depende tener los productos listos en tiempo y forma y porque se les hace entrega de las telas. Segundo, porque son los talleres quienes pueden garantizar el buen calce y la calidad de las costuras que hace a la duración de las prendas.
- Marketing y publicidad: al ser una marca que vende mayormente online, es clave el rol de la Community Manager que maneja las redes sociales y crea las campañas publicitarias online.
- Logística: es muy importante armar y despachar los pedidos correctamente y en el menor tiempo posible. Actualmente, estas tareas las realizan las vendedoras del showroom.

Ingresos y pricing

Los ingresos llegan a través de las ventas, tanto online como físicas en el showroom. Los costos son relativamente bajos, por ser productos de producción local y tener acceso a telas de la fábrica familiar a un precio menor al del mercado. Esto permite utilizar un mark up de 5 para la mayoría de los productos, estableciendo precios que están dentro de los más bajos del segmento. El mark up elegido para Hana está dentro del rango estándar para indumentaria en Argentina, que suele ser de 5 puntos para las marcas más reconocidas de los centros de compras y ronda los 3 puntos para las empresas más chicas.

Para el cálculo del CAC (costo de adquisición de cliente) y del LTV (lifetime value), que es el valor que el cliente aporta al emprendimiento a lo largo de su vida, tomamos como base el mes de abril de 2021.

Estadísticas abril 2021



Fuente: plataforma Tiendanube, estadísticas para www.hana-activewear.com.ar
Tomamos el tipo de cambio del cierre de ese mes para calcular los indicadores en USD.

La tasa de conversión estándar para e-commerce es 1% (Tiendanube, 2021). Es decir, que la tasa de conversión de Hana se encuentra por debajo del

Visitas	7844
Ventas	34
Ventas	\$1.148
Ticket Promedio	\$34
Tasa de Conversión	0,43%

estándar. Esto puede deberse al bajo nivel de stock que hay actualmente, pero se espera que aumente la tasa en 2022.

Al dividir las ventas estimadas para 2021 en USD por el ticket promedio, obtenemos un total de 1034 ventas anuales. El CAC se obtiene al dividir el costo de adquisición de clientes por la cantidad de ventas. En este caso, al ser ventas online, asumimos como costo de adquisición el gasto en publicidad y el salario de la Community Manager. Así, obtenemos un CAC de USD 7.

Al asumir que un potencial cliente de Hana podría comprar 3 veces en un año, obtenemos un LTV de USD 101 y el ratio LTV/CAC es 15. Esto quiere decir que, por cada dólar invertido en adquirir un cliente, el retorno en el año son 15 dólares.

Ventas Anuales	\$34.904
Ventas Anuales	1034
Publicidad	\$3.490
Community Manager	\$3.504
CAC	\$7
Veces que un cliente compra en Hana en 1 año	3
LTV	\$101
Ratio LTV/CAC	15

Go to Market Plan

Estrategia

La estrategia de Hana para entrar al mercado será a través de marketing digital, que es una estrategia bastante común en emprendimientos del rubro de indumentaria.

Se buscará alcanzar a los potenciales clientes a través de campañas publicitarias en las redes sociales (Instagram y Facebook), pero también se utilizarán otros canales de difusión complementarios.

Un canal de difusión tradicional, pero que es clave para atraer nuevos clientes es el boca en boca. El 82% de los consumidores busca recomendaciones antes de hacer una compra (Tiendanube, 2021). Para hacer que esto funcione, es necesario lograr que los clientes hablen muy bien de Hana y se logra a través de la calidad de los productos y la atención al cliente. La calidad debe ser superior a lo que el cliente percibe en las fotos y videos de las redes y de la tienda online. La atención personalizada que se le brinda a los clientes debe ser cuidada antes, durante y después de la compra, asegurándose que le haya llegado bien y que esté contento con el producto recibido.

Otros canales para sumar difusión a la marca son los influencers y los embajadores de marca. Con los influencers, el trabajo suele ser remunerado y hay que encontrar un perfil que encaje con la imagen de la marca, por lo general tienen un alcance bastante amplio ya que tienen un gran número de seguidores. Los embajadores de marca, en cambio, pueden ser empleados, clientes frecuentes o gente que conoce de la industria de la moda o textil. Con ellos se mantiene una relación a largo plazo en la que van creando y difundiendo contenido para la marca. Según Tiendanube, el 92% de los usuarios cree en los embajadores de marca mientras que solo el 18% cree en los influencers. Es por eso que, a pesar de tener menor alcance, los embajadores de marca pueden dar muy buenos resultados.

El email marketing es otro canal de difusión complementario que utilizaremos para Hana ya que puede dar muy buenos resultados con una inversión baja.

Embudo de ventas

El embudo o funnel de ventas es la herramienta para atraer clientes y aumentar las ventas. Muchas veces se hace más foco en cómo atraer visitas a la tienda online, mediante el marketing y las campañas publicitarias, que en cómo hacer para retener esas visitas y convertirlas en clientes.

Se define al embudo como el proceso mediante el cual se acompaña y guía a los usuarios desde que llegan a la tienda online hasta que se convierten en clientes.

Si la estrategia definida es correcta y funciona bien, el embudo de ventas no solo va a permitir atraer clientes sino también retenerlos y aumentar la tasa de conversión.



Etapas

Atraer

La primera etapa es atraer, se pueden utilizar herramientas tales como redes sociales y campañas publicitarias. En esta fase inicial, el usuario comienza a sentir interés por determinado aspecto o tiene una necesidad o problema concreto, por lo que empieza a buscar información sobre ello.

Para esto, en Hana utilizamos las siguientes herramientas de marketing:

Posicionamiento:

Buscamos en nuestras campañas publicitarias en Facebook Ads intereses como:

Moda, compras online, deportes, fitness, yoga, pilates, calzas, tops, buzos, etc.

Marketing de contenidos:

Los contenidos que se crean para las redes de Hana están centrados en los intereses y necesidades del segmento target.

Social Media Marketing:

Teniendo en cuenta que las redes sociales permiten la interacción con los usuarios de una forma más natural, consideramos que es un buen canal para difundir los contenidos. Esto permite interactuar conversando con los usuarios y creando una relación.

Publicidad Online:

Para llegar al público objetivo es fundamental crear campañas publicitarias especialmente dirigidas al segmento objetivo. En estas campañas se segmenta por datos demográficos y también por los intereses antes mencionados. Además, según el objetivo específico de cada campaña, se pueden dirigir a todos o solo a aquellos usuarios que ya hayan mostrado algún interés por la marca.

Interactuar

En esta etapa el consumidor se encuentra en la evaluación sobre cómo el producto ofrecido satisface sus necesidades. Incluye la evaluación de las ofertas, tanto nuestra como de la competencia.

Por esta razón será importante establecer un acercamiento sólido. Es fundamental tener un nivel de servicio acorde a lo que demanda el cliente, respondiendo las consultas que nos hagan de manera rápida, precisa y cordial. En esta etapa se trata de brindar la mayor información posible ya sea del producto en cuestión o de otros productos que puedan interesarle, aprovechando para fomentar el cross selling.

Conversión

En esta etapa, luego de haber mantenido una interacción satisfactoria y haber ofrecido un producto y un servicio de atención que aporta valor, buscamos ganar la confianza del cliente.

Compra

La compra da una demostración sensible de que las estrategias están funcionando y hemos ganado confianza del consumidor. En esta etapa se consigue algo muy valioso: los datos de nuestros clientes.

Fidelización

Se considera la parte más complicada de nuestro embudo de ventas. Da la garantía de haber generado un proceso emocional y lógico que dirige al cliente

por una segunda compra. Así, para mantener esta fidelización, se trabaja con diferentes procesos como listas de difusión en Whatsapp, email marketing y descuentos especiales.

Proceso de venta

Actualmente, el proceso de venta de Hana es a través de tres canales.

El primero es el canal tradicional y consiste en la venta física en el showroom, que en un futuro será en locales. El cliente ingresa en el showroom y elige los productos. Hay probadores y hay vendedoras que pueden asesorar al cliente si lo necesita. Luego, va a la caja y realiza el pago que puede ser en efectivo o con tarjetas de débito o crédito a través de Mercado Pago.

El segundo canal es online, a través de la tienda online de Hana. Éste es el canal por el cual se dan la mayoría de las ventas. La tienda es una tienda creada en la plataforma de Tiendanube, que actualmente utilizan muchas marcas de ropa y otros emprendimientos. En este caso, una vez que el cliente llega a la tienda online, va eligiendo y agregando los productos al carrito. Cuando ya agregó todos los productos que quería, finaliza la compra. En ese momento, debe completar algunos datos para facturación y envío. Después, elige el tipo de envío y el medio de pago y efectúa la compra. El envío puede ser por mensajería, por correo, o elegir la opción de pasar a retirarlo por el showroom. El medio de pago puede ser online a través de Mercado Pago o elegir pago offline. En este último caso, nos contactamos con el cliente luego de la compra para pasarle los datos y que abone por depósito o transferencia bancaria o coordinar si quiere hacer el pago en el showroom al momento de retirar.

El tercer canal de venta es el canal privado, ya sea por redes sociales, por teléfono o por mail. Este canal tiene un volumen mucho menor a los anteriores, pero funciona porque es más personalizado y eso genera confianza. Este tipo de ventas, muchas veces se da cuando algún potencial cliente realiza una consulta y luego, en lugar de hacer la compra online, hace el pedido por el medio por el cual consultó. La desventaja que tiene este canal frente a la venta online, es que genera mayor trabajo administrativo ya que nos obliga a llenar datos que de otro modo llenaría el cliente.

Se manejan los mismos precios para todos los canales de venta, por lo que todos los canales tienen el mismo margen. Aproximadamente el 70% de las ventas se dan por el canal online, el 20% por el canal físico y el 10% restante por el canal privado.

Canales

Los canales por los cuales se hará llegar el producto al cliente son tres.

El primero, es en la tienda física. El cliente que realice su compra por el canal tradicional u online puede retirarlo en el showroom.

El segundo canal es por mensajería privada. Este canal es válido sólo para envíos dentro de CABA. En Hana trabajamos con varias empresas de mensajería en remises y motos que utilizamos según distancia, precio y disponibilidad. Además, siempre que sea posible preferimos contratar a un emprendedor que hace entregas en bicicleta. Esto es para apoyar a pequeños emprendedores y para reducir el impacto ambiental. Todos estos servicios tienen un costo aproximado de \$250 por envío y al cliente se le cobra un importe fijo de ese monto, por lo que no representan ni un costo ni una ganancia para Hana.

El tercer canal es el correo. Se hacen envíos por Correo Argentino a todo el país. Al estar vinculado Correo Argentino con Tiendanube, el costo del envío aparece en el momento en que el cliente pone su código postal. Al igual que con el canal de mensajería, se le cobra al cliente el monto que cobra el Correo por ese envío.

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Supply chain

Como es usual en la industria de la moda, los productos de Hana se renuevan constantemente. Se lanzan productos nuevos tres o cuatro veces al año, formando las colecciones que acompañan las distintas estaciones climáticas. Lo primero que se hace es el diseño de los productos. Actualmente, lo hace la fundadora en conjunto con los modelistas de los talleres. Una vez definidos, se hacen varias muestras y pruebas hasta encontrar lo que llamamos el calce perfecto para esa prenda.

Luego, se compran las telas y cualquier otro insumo que las prendas puedan requerir. Las telas se compran en la fábrica textil familiar. Los otros insumos, suelen ser elásticos, cierres, etiquetas de cuidado de la prenda, etc. Todavía no hay un proceso de compra establecido para estos insumos, en general las cantidades son pequeñas y el costo es bajo, por lo que no tienen gran incidencia en el costo. Las telas y los insumos se llevan al taller a modo de seña para comenzar con la producción.

En cuanto la producción, no hay limitantes en la capacidad ya que los volúmenes de tela que se pueden comprar son altos y los talleres son tercerizados y están acostumbrados a trabajar con grandes volúmenes. El tiempo de producción suele estar entre 14 y 21 días, pudiendo demorarse unos diez días más en algunas ocasiones.

Una vez que el taller entrega los productos terminados, comienza el proceso para incluirlos en la tienda online. Primero, se revisan y se cuentan las prendas recibidas. Después, se coordina una sesión de fotos en un estudio fotográfico. Luego, se completa una planilla con los datos de cada producto. Se pone el nombre del producto, la descripción, los talles y colores en los que viene y el stock de cada uno, la composición y las medidas.

Después, se utiliza la información de esa planilla para cargar todos los productos en la tienda online, dejándolos ocultos hasta que estén disponibles para ser vendidos. Se llevan los productos al showroom.

Actualmente, este proceso de hacer la información necesaria de los productos (como contar el stock y tomar las medidas) y cargar los datos en la planilla es

el cuello de botella del proceso. Puede demorar varios días porque tiene una gran carga de trabajo operativo y todavía no se contrató a nadie para esto.

Planilla de productos

Colección Nature

Nombre	Colores	Talles	Cantidad	Descripción	Composición	Medidas de la prenda (cm)						
						Cintura	Cadera	Largo	Busto	Largo	Contorno	Ancho
Calza Leopardo	Animal print	S	4	Calza larga tiro super alto. Tiene un suave elástico en la cintura que no aprieta ni marca pero si sostiene la calza en su lugar para que te sientas siempre cómoda y segura.	95% poliéster, 5% elastano	29	37	91	0	0	0	0
Calza Leopardo	Animal print	M	4	Calza larga tiro super alto. Tiene un suave elástico en la cintura que no aprieta ni marca pero si sostiene la calza en su lugar para que te sientas siempre cómoda y segura.	95% poliéster, 5% elastano	31	39	93	0	0	0	0
Calza Leopardo	Animal print	L	4	Calza larga tiro super alto. Tiene un suave elástico en la cintura que no aprieta ni marca pero si sostiene la calza en su lugar para que te sientas siempre cómoda y segura.	95% poliéster, 5% elastano	33	40	96	0	0	0	0
Biker Leopardo	Animal print	S	4	Calza biker tiro super alto. Tiene un suave elástico en la cintura que no aprieta ni marca pero si sostiene la calza en su lugar para que te sientas siempre cómoda y segura. Ideal para entrenar y también muy canchera para usar con un buzo oversize y unos borcegos!	95% poliéster, 5% elastano	29	37	55	0	0	0	0
Biker Leopardo	Animal print	M	4	Calza biker tiro super alto. Tiene un suave elástico en la cintura que no aprieta ni marca pero si sostiene la calza en su lugar para que te sientas siempre cómoda y segura. Ideal para entrenar y también muy canchera para usar con un buzo oversize y unos borcegos!	95% poliéster, 5% elastano	31	39	56	0	0	0	0
Biker Leopardo	Animal print	L	4	Calza biker tiro super alto. Tiene un suave elástico en la cintura que no aprieta ni marca pero si sostiene la calza en su lugar para que te sientas siempre cómoda y segura. Ideal para entrenar y también muy canchera para usar con un buzo oversize y unos borcegos!	95% poliéster, 5% elastano	33	40	58	0	0	0	0
Top Leopardo	Animal print	S	8	Top largo con cuello alto para atar atrás y espalda descubierta.	95% poliéster, 5% elastano	0	0	0	36	40	0	0
Top Leopardo	Animal print	M	8	Top largo con cuello alto para atar atrás y espalda descubierta.	95% poliéster, 5% elastano	0	0	0	38	42	0	0
Top Leopardo	Animal print	L	8	Top largo con cuello alto para atar atrás y espalda descubierta.	95% poliéster, 5% elastano	0	0	0	39	44	0	0
Top Leopardo Tiritas	Animal print	U	4	Top corto con espalda recta y elástico debajo del busto. Super comodo para entrenar!	95% poliéster, 5% elastano	0	0	0	0	0	34	0

Fuente: Desarrollo propio

Finalmente, se prepara un evento o campaña de marketing para anunciar el lanzamiento de los nuevos productos y potenciar sus ventas y se habilitan para la venta en la tienda online.

Después de este punto, las ventas se dan como se explicó en el apartado anterior.

Recursos clave

Como se puede ver en el Business Model Canvas, los recursos clave son la tienda online, Community Manager, diseñadores y vendedores.

La tienda online es un recurso clave ya que es la plataforma por la cual se llevan a cabo la mayor parte de las ventas. Sin ella, Hana no podría llevar a cabo sus actividades.

En este modelo de negocio, el marketing es una actividad primaria clave porque siendo una marca nueva es especialmente importante construir una imagen de marca que permita diferenciarse. Los recursos clave para lograr esto son el o los Community Managers y los diseñadores. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los potenciales clientes llega a Hana a través de las redes sociales, por eso es importante que el Community Manager cuide este canal con mucho detalle, manteniéndolo actualizado y creando contenido de interés para atraer nuevos clientes y fidelizar clientes actuales.

En cuanto a los diseñadores, que son otro recurso clave para Hana, actualmente contamos con asesoría de diseño gráfico para la estética del contenido que se genera para las redes sociales y la tienda online. La idea es también en un futuro contar con diseñadores de indumentaria que colaboren con el desarrollo de los productos, ya que uno de los diferenciales de Hana es el diseño propio de sus prendas.

Finalmente, los vendedores son un recurso clave para Hana ya que son quienes brindan la atención personalizada a los clientes, que es otro de los diferenciales de la marca. Deben ser personas capacitadas, que conozcan la industria y que estén familiarizados con la marca y sus productos. Además, sería ideal que pertenezcan al segmento target de clientes para generar mayor empatía y porque ellas mismas tendrían mayor interés por los productos.



Universidad de
SanAndrés

Implementación del negocio

A principios del 2022, con la inversión de capital necesaria para escalar el modelo de negocio de Hana, se comenzará por un crecimiento mayormente en ventas online. Esto es porque crecer en este canal requiere menor inversión que crecer en el canal físico. La idea es alcanzar el mayor volumen de ventas posible con la estructura actual para luego ir agrandando la estructura. Esto se logrará aumentando el gasto en publicidad.

Por ahora está previsto que el crecimiento de Hana sea a nivel nacional por varias razones. Primero, porque es una marca nueva y poco conocida, por lo que todavía tiene share de mercado para ganar en el país. Segundo, porque en el contexto político del país, es complicado poder armar un plan de exportación de productos. Tercero, porque el segmento de Hana es un segmento que está poco cubierto en Argentina, pero sí hay oferta de marcas similares en el exterior.

Se toma como objetivo alcanzar en cinco años ventas anuales USD 0.6 millones, correspondientes al share de 0,66% definido en el TAM SAM SOM.

Para el costo de ventas, se divide por 5 que es nuestro mark up.

En el 2021, los sueldos del estado de resultados son los correspondientes a los dos founders más un empleado administrativo y se invierte un 30% de la venta en publicidad para potenciar el crecimiento de la marca.

En el año 2022 se estima duplicar las ventas manteniendo una estructura similar, haciendo especial énfasis en el canal online. Para esto, se mantiene el alto gasto en publicidad (30% de la venta).

En el año 2023, se prevé la apertura del primer local, triplicando así la venta. Para ello, se requiere un cambio en la estructura tanto del personal, que se contratan dos empleados, como de community manager y alquiler. Además, se mantiene el porcentaje de gasto en publicidad. Todo esto genera que la utilidad neta continúe siendo negativa, aún más baja que en los dos años anteriores.

Para el año 2024, está planificada la apertura del segundo local. Una vez más, esto requiere un cambio estructural con el agregado de un alquiler (con sus correspondientes servicios) y dos nuevos empleados. Durante ese año también se mantiene el gasto en publicidad con respecto a las ventas, con el objetivo de duplicar las ventas del año anterior.

En el año 2025, se asume que la marca está insertada en el mercado y que se ha logrado el objetivo de ventas. Se asume un crecimiento en ventas del 43% y el gasto en publicidad se baja a un 10% de las ventas, más acorde para una marca estable. La estructura del año 2024 se mantiene, pero con el nuevo nivel de ventas alcanzado se logra una utilidad neta positiva.

Uno de los locales estará localizado en Palermo, CABA. Esto es porque es un punto de retiro cómodo tanto para los clientes que eligen pasar como para las empresas de mensajería en CABA. Además, es donde se ubica la mayoría de emprendimientos similares, por lo que es una zona que frecuenta nuestro segmento target.

El segundo local, todavía queda definir si se localizará en otro barrio de CABA como Recoleta o Belgrano o en GBA en Zona Norte. Con la información disponible e investigando las localizaciones de nuestros competidores fuera de CABA, parecería ser que San Isidro podría funcionar. Igualmente, se definirá con un análisis de las ventas de los próximos dos años y sus respectivos envíos.

Por ahora, no hay equipo fundador. Es una sola fundadora, pero para los cálculos se toman dos fundadores ya que se buscará un socio.

Gastos e impuestos de Hana

Local	Mensual ARS	Anual ARS	Anual USD	Anual USD 2 locales
Alquiler	\$60.000	\$720.000	\$6.981	\$13.962

Empleado	Mensual ARS	Anual ARS	Anual USD
Salario	\$60.241	\$584	\$7.009

Impuestos 30% de la venta

Community Manager: servicio tercerizado, se asume la mitad del salario de un empleado.

Servicios: se asume el 2% de la venta

Sueldos Founders: USD 700 por mes los primeros 2 años y USD 1.000 por mes los siguientes 3 años

Fuente: desarrollo propio

Estado de Resultados de Hana para los próximos cinco años

EERR	2021	2022	Apertura local 1 2023	local 2 2024	2025
Ventas	\$34.904	\$69.808	\$209.424	\$418.848	\$600.000
Costo de ventas	\$6.758	\$13.516	\$40.547	\$81.095	\$116.168
Utilidad Bruta	\$28.146	\$56.292	\$168.877	\$337.754	\$483.832
Sueldos	\$23.809	\$23.809	\$45.027	\$59.044	\$59.044
Alquileres	\$0	\$0	\$6.981	\$13.962	\$13.962
Impuestos	\$10.471	\$20.942	\$62.827	\$125.654	\$180.000
Community Manager	\$3.504	\$3.504	\$7.009	\$7.009	\$7.009
Publicidad	\$10.471	\$20.942	\$62.827	\$125.654	\$60.000
Cargas Sociales	\$2.453	\$2.453	\$7.359	\$12.265	\$12.265
Servicios	\$698	\$1.396	\$4.188	\$8.377	\$12.000
Utilidad antes IIGG	-\$23.261	-\$16.755	-\$27.342	-\$14.212	\$139.552
IIGG	-\$6.978	-\$5.027	-\$8.202	-\$4.264	\$41.866
Recupero IIGG					\$24.471
Utilidad Neta	-\$23.261	-\$16.755	-\$27.342	-\$14.212	\$122.157

Fuente: Desarrollo propio



Equipo emprendedor

Por ahora, la estructura directiva de Hana se compone solo de su fundadora y dueña.

Julieta Seiref (CEO). Ingeniera Industrial, Candidata MBA. Tiene experiencia en Supply Chain en el área de Planificación y en Control de Gestión. Trabajó en Rapsodia, lo que le dio experiencia en la industria del retail y la moda, en Grupo Peñaflor y en Yara. Actualmente se desempeña como directiva en Tintorería Industrial Modelo S.A.I.C., la fábrica textil familiar. Está atrás de todo el proceso productivo de Hana.

Siempre tuvo especial interés por la moda y la industria textil. Está especialmente motivada con este emprendimiento propio ya que se utilizan las telas de su propia fábrica.

Julieta está en la búsqueda de un socio. Espera encontrar un perfil complementario, con experiencia en Marketing, con el cual poder escalar el modelo de negocio haciendo foco en las actividades clave.

Para los primeros cinco años, un equipo de dos socios sería suficiente. Julieta se haría cargo de Supply Chain. Tendría a su cargo el diseño de los productos, la confección y la carga de datos. Además, tendría a su cargo la gestión logística. El nuevo socio, en cambio, estaría a cargo de Marketing. Armaría el plan de marketing con las campañas correspondientes, el plan de comunicaciones y publicitario. Sería también quien capacite a las vendedoras para atender a los clientes.

Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Estructura de costos

Se analiza el costo de una calza Hana ya que es el producto insignia de la marca. Para esto, tomamos en cuenta el costo de materia prima, insumos y confección.

La tela que se utiliza para las calzas es tela “calcera” compuesta de una mezcla de poliéster y elastano, comúnmente denominada “Lycra”. El precio de mercado ronda los USD 9,5 por kg, pero en Hana, por contar con la fábrica familiar, obtenemos un precio de USD 7,82 por kg. Es decir, que tenemos un ahorro de 21% en materia prima. Cada kg de esta tela rinde 3 metros y producir una calza requiere aproximadamente medio metro de tela, lo que nos da un costo de materia prima de USD 1,30 por calza.

Costo de la tela

Tela	USD/ kg	m/kg	USD/ m	m/ calza	USD/ calza
	7,82	3,00	2,61	0,50	1,30

En el caso de las calzas no llevan insumos para la confección, como pueden ser elásticos o breteles que se utilizan para algunos tops. Es por eso que no están considerados los insumos en el cálculo del costo.

Con los volúmenes actuales de Hana, la confección de una calza tiene un costo de USD 3,83. Se toma este valor para calcular la estructura de costos, pero hay que tener en cuenta que podría haber importantes descuentos al aumentar el volumen de producción.

Costo de una calza

Tela	\$1,30
Confección	\$3,83
Costo	\$5,13

El ticket promedio es de USD 33,80 y la cantidad promedio de prendas por ticket es 1,3, lo que nos da un precio promedio por prenda de USD 26,5. Al dividir el precio promedio por el costo, obtenemos un mark up de 5.

Las ventas proyectadas en el estado de resultados para el 2021 en USD corresponden a un total de 1.034 prendas, que se obtiene al dividir las ventas por el precio promedio por prenda.

Al sumar los gastos proyectados para el 2021 y dividirlos por la cantidad de prendas, obtenemos los gastos por prenda.

Community Manager	\$3.504,4
Publicidad	\$10.471,2
Servicios	\$698,1
Sueldos	\$23.808,8
Total gastos	\$38.482,5
Gastos por prenda	\$37,21

Con este nivel de gastos, el margen por prenda sería negativo, habría que vender por lo menos 1.799 prendas en 2021 para tener un margen por prenda igual a cero.

1.034 prendas		1.799 prendas	
Precio de venta	\$26,5	Precio de venta	\$26,5
Costos por prenda	\$ 5,13	Costos por prenda	\$ 5,13
Gastos por prenda	\$ 37,21	Gastos por prenda	\$ 21,39
Margen por prenda	-\$ 15,83	Margen por prenda	\$ 0,00

Según lo proyectado en el estado de resultados, en el 2025 cuando el negocio esté estable, la situación será muy distinta. Las ventas proyectadas de USD 600.000 corresponden a un total de 22.624 prendas y la utilidad neta es positiva. El mínimo de ventas para ser rentable, que daría utilidad cero es USD 313.084, que corresponde a un total de 11.806 prendas.

EERR	2025	2025
Ventas	\$ 600.000	\$ 313.084
Costo de ventas	\$ 116.168	\$ 60.617
Utilidad Bruta	\$ 483.832	\$ 252.467
Sueldos	\$ 59.044	\$ 59.044
Alquileres	\$ 13.962	\$ 13.962
Impuestos	\$ 180.000	\$ 93.925
Community Manager	\$ 7.009	\$ 7.009
Publicidad	\$ 60.000	\$ 60.000
Cargas Sociales	\$ 12.265	\$ 12.265
Servicios	\$ 12.000	\$ 6.262
Utilidad antes IIGG	\$ 139.552	\$ 0
IIGG	\$ 41.866	\$ 0
Recupero IIGG	\$ 24.471	\$ 24.471
Utilidad Neta	\$ 122.157	\$ 24.471

Requerimiento de inversión

En la industria de la moda, se considera que, para vender un cierto volumen de prendas, el stock debe ser del doble de ese volumen. Es decir, que el inventario duplica al costo de ventas.

Para calcular la inversión de capital necesaria para comenzar este plan de negocios en 2022, se tomó en cuenta el inventario, la caja necesaria para el

funcionamiento del negocio (que se consideró un 5% de las ventas) y los gastos de ese año.

Requerimiento de inversión

Ventas 2022	\$ 69.808
Inventarios	\$ 27.032
Caja	\$ 3.490
Sueldos	\$ 23.809
Community Manager	\$ 3.504
Publicidad	\$ 20.942
Servicios	\$ 1.396
Impuestos	\$ 20.942
Inversión Inicial	\$ 101.116

El monto necesario es de USD 101.116, por lo que se define pedir una inversión de USD 110.000 para asegurarse de poder cumplir con las necesidades del negocio.

Flujo de fondos de Hana

EERR	Apertura local 1 local 2				
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$34.904	\$69.808	\$209.424	\$418.848	\$600.000
Costo de ventas	\$6.758	\$13.516	\$40.547	\$81.095	\$116.168
Utilidad Bruta	\$28.146	\$56.292	\$168.877	\$337.754	\$483.832
Sueldos	\$23.809	\$23.809	\$45.027	\$59.044	\$59.044
Alquileres	\$0	\$0	\$6.981	\$13.962	\$13.962
Impuestos	\$10.471	\$20.942	\$62.827	\$125.654	\$180.000
Community Manager	\$3.504	\$3.504	\$7.009	\$7.009	\$7.009
Publicidad	\$10.471	\$20.942	\$62.827	\$125.654	\$60.000
Cargas Sociales	\$2.453	\$2.453	\$7.359	\$12.265	\$12.265
Servicios	\$698	\$1.396	\$4.188	\$8.377	\$12.000
Utilidad antes IIGG	-\$23.261	-\$16.755	-\$27.342	-\$14.212	\$139.552
IIGG	-\$6.978	-\$5.027	-\$8.202	-\$4.264	\$41.866
Recupero IIGG					\$24.471
Utilidad Neta	-\$23.261	-\$16.755	-\$27.342	-\$14.212	\$122.157
EBITDA	-\$12.790	\$4.187	\$35.486	\$111.442	\$319.552
Impuestos	-\$6.978	-\$5.027	-\$8.202	-\$4.264	\$41.866
NOPAT	-\$5.811	\$9.214	\$43.688	\$115.706	\$277.686
Inventarios	\$13.516	\$27.032	\$81.095	\$162.189	\$232.336
Caja	\$1.745	\$3.490	\$10.471	\$20.942	\$30.000
NOF	\$15.261	\$30.522	\$91.566	\$183.132	\$262.336
Variación NOF	\$15.261	\$15.261	\$61.044	\$91.566	\$79.204
CAPEX	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
FFL	-\$21.072	-\$6.047	-\$17.356	\$24.140	\$198.482

Conclusiones

Como se demostró a lo largo de este plan de negocios, está claro que el mercado argentino de ropa deportiva tiene una necesidad que puede ser cubierta por Hana. El negocio ya está en funcionamiento y tiene un fuerte sustento en la validación obtenida en la encuesta.

Por ser una industria tradicional, en la que la mayor inversión es en inventarios, la necesidad de inversión y el riesgo de este emprendimiento son relativamente bajos.

El plan de crecimiento para escalar el negocio y posicionarse como marca está claro y se cuenta con una ventaja competitiva en costos.

Es por estas razones que podemos concluir que efectivamente Hana se encuentra con posibilidades de crecer y establecerse entre las marcas más reconocidas del país.



Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

- Survey Monkey. (21 de 01 de 2021). *Tendencias de salud y bienestar de los consumidores: repercusiones para las marcas en 2021*. Obtenido de <https://es.surveymonkey.com/curiosity/consumer-health-and-wellness-what-it-means-to-brands-in-2021/>
- PwC. (24 de 09 de 2021). *Mercado Fitness*. Obtenido de <https://mercadofitness.com/ar/en-sudamerica-la-industria-del-deporte-crecera-anualmente-86-en-los-proximos-anos/>
- Forbes. (31 de 08 de 2021). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/angelalei/2021/08/31/the-top-athleisure-and-wellness-trends-this-fall/?sh=c79f15660e33>
- Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design*. Laussane: Wiley.
- INDEC. (2021). *Encuesta nacional de centros de compras*. Buenos Aires: INDEC.
- CIAI. (30 de 09 de 2021). *Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria*. Obtenido de <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/guia-de-la-indumentaria/>
- PopulationPyramid.net. (31 de 12 de 2019). *PopulationPyramid.net*. Obtenido de <https://www.populationpyramid.net/argentina/2019/>
- Oliveto, G. (2021, 04 26). *La Nación*. Retrieved from <https://www.lanacion.com.ar/economia/cuanto-resistira-la-clase-media-argentina-nid25042021/#:~:text=Contra%20todo%20lo%20que%20podr%C3%ADamos,simple%20vista%2C%20no%20tiene%20sentido.>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2021, 02 28). *CACE*. Retrieved from <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>
- INDEC. (30 de 09 de 2021). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_09_21324DD61468.pdf
- Ámbito. (2021, 10 07). *Ámbito*. Retrieved from <https://www.ambito.com/informacion-general/trabajo/la-pandemia->

cambio-la-forma-vestir-y-la-ropa-informal-se-instalo-las-oficinas-
n5294002

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. Laussane: Wiley.

Tiendanube. (2021). Tasa de conversión: qué es, cómo calcularla e
incrementarla. *Tiendanube Blog*.

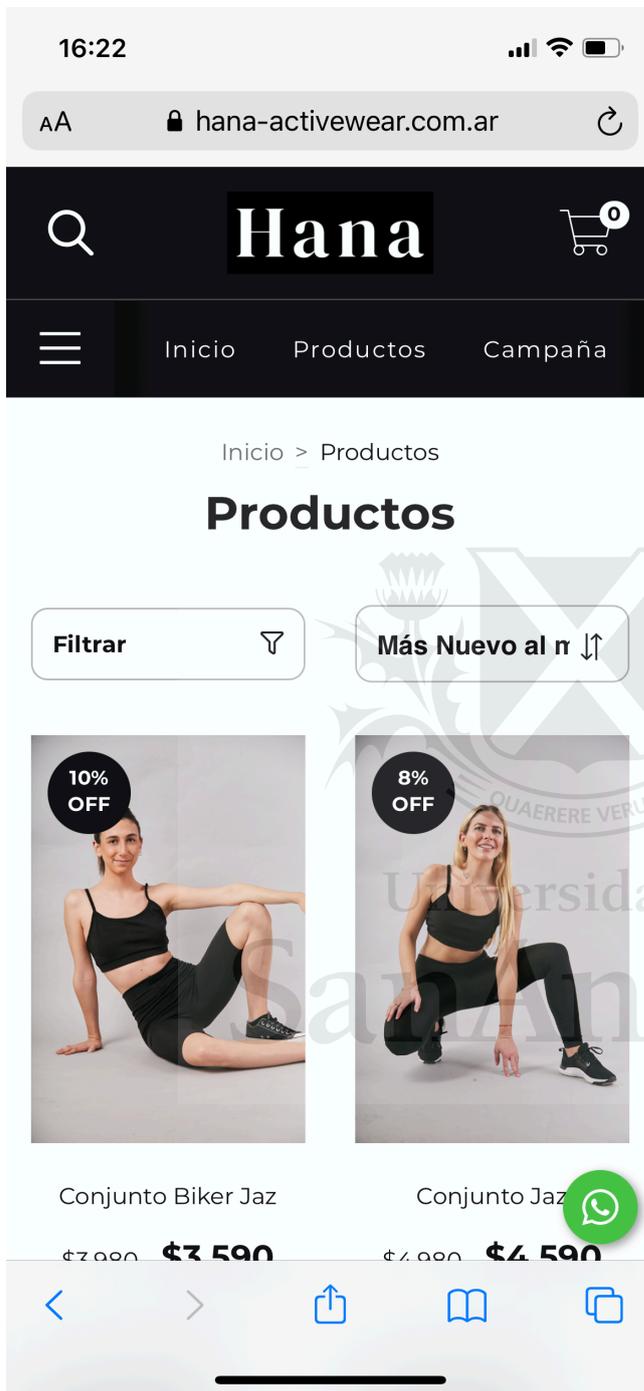
Tiendanube. (2021). 5 canales de difusión infalibles para tu marca de ropa.
Tiendanube Blog.



Universidad de
San Andrés

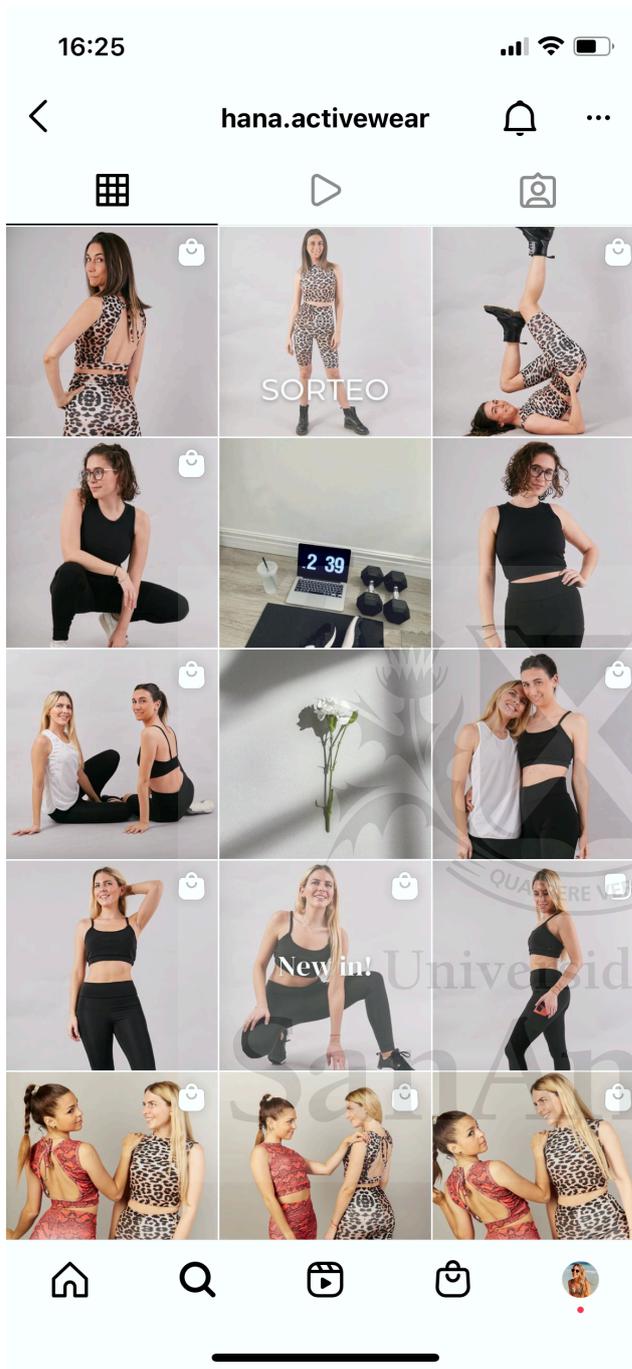
Anexos

Tienda online de Hana



<https://www.hana-activewear.com.ar/>

Perfil de Instagram de Hana



https://instagram.com/hana.activewear?utm_medium=copy_link

Showroom de Hana

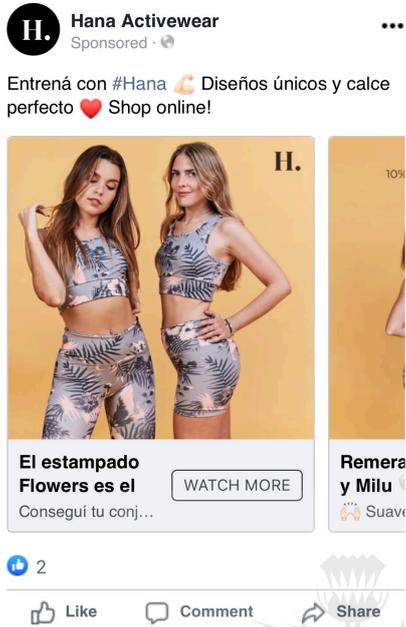


Packaging



Campañas publicitarias en Facebook e Instagram

MOBILE FEED



H. Hana Activewear
Sponsored · 🌐

Entrená con #Hana 🏃 Diseños únicos y calce perfecto ❤️ Shop online!



El estampado Flowers es el [WATCH MORE](#)
Conseguí tu conj...

Remera y Milu [Suave](#)

👍 2

👍 Like 💬 Comment ➦ Share

INSTAGRAM STORIES



hana.activewear
Sponsored · Expand Story



H.

Conjunto Feli Flowers

[Watch More](#)

MOBILE NATIVE



Ads on the Audience Network are shown in third-party mobile apps and mobile websites.
Please note, this is only a preview. The ad may show up differently in other apps and websites.