



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

**Trabajo final de graduación**

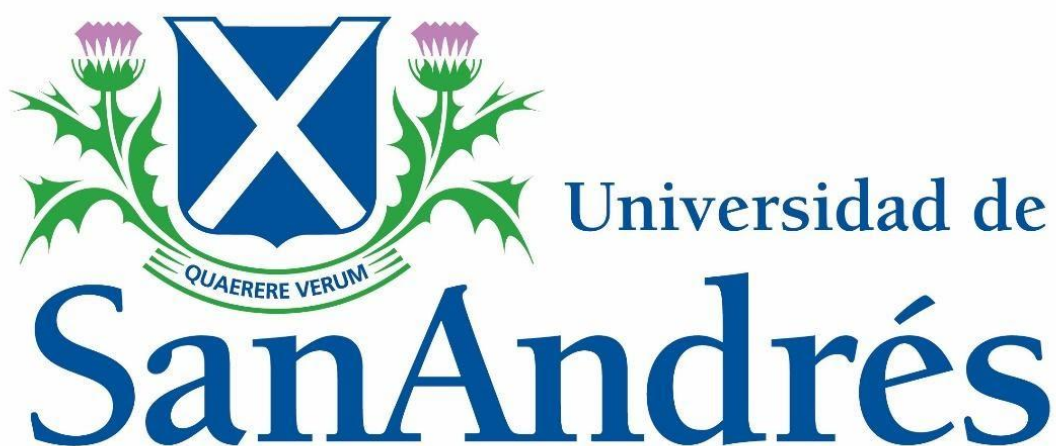
***fit you***

**Autor: Alexia Salom Violante**

**DNI: 36.594.215**

**Mentor de Tesis: Karen Mirkin**

**Marzo 2022**



**Escuela de negocios de la Universidad de San Andrés**

**MBA**

***Trabajo final de graduación***



**Autor: Alexia Salom Violante**

**DNI: 36.594.215**

**Mentor de Tesis: Karen Mirkin**

**Marzo 2022**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>3</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>4</b>
<b>Introducción: Necesidad y / o problema</b> .....	<b>5</b>
<b>Oportunidad del negocio</b> .....	<b>7</b>
El cliente .....	10
Mapa de empatía .....	10
Arquetipo de cliente.....	13
<b>Propuesta de valor</b> .....	<b>18</b>
Value proposition Canvas .....	18
Diferenciación y ventaja competitiva.....	20
Modelo de negocio: Business Model Canvas .....	23
.....	23
Experiencia del cliente.....	26
<b>El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria..</b>	<b>29</b>
La industria.....	29
Contexto: Modelo PESTEL .....	30
5 fuerzas de Porter .....	32
FODA.....	34
Competidores .....	35
<b>Go to Market plan</b> .....	<b>37</b>
Plan de medios y promoción.....	37
Pricing.....	42
<b>Recursos, procesos y plan operativo</b> .....	<b>43</b>
Recursos clave.....	43
Actividades clave .....	44
Indicadores.....	44
Calidad.....	45
<b>Equipo emprendedor</b> .....	<b>46</b>
<b>Resultados económicos - financieros y requerimientos de inversión</b> .....	<b>47</b>
Contexto macro.....	47
Modelo de generación de beneficios .....	48
Proyección financiera .....	51

<b>Requerimiento de inversión y financiamiento .....</b>	<b>52</b>
<b>Análisis de sensibilidad y stress .....</b>	<b>52</b>
<b>Condiciones para la viabilidad del negocio .....</b>	<b>53</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>54</b>
<b>Fuentes y bibliografía .....</b>	<b>55</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>56</b>
<b>Anexo 1: Campaña de publicidad para validación (MVP).....</b>	<b>56</b>
<b>Anexo 2: Detalle ingresos y costos .....</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 3: Entrevistas y encuestas.....</b>	<b>57</b>



Universidad de  
**SanAndrés**

## Resumen ejecutivo

Actualmente en la industria de la indumentaria no existe una solución integral que permita a los consumidores tener una experiencia única de compra online y offline ahorrando tiempo y brindando un servicio personalizado. Viendo también que, en los últimos años, hay una tendencia muy marcada hacia la digitalización y el manejo de datos, tampoco las marcas de ropa saben aprovechar esta oportunidad para manejar más eficientemente su negocio. Las mismas tienen un porcentaje de devoluciones y cambios de prendas que rondan el 20% y generan inconvenientes en sus stocks. En la Argentina, el mercado de indumentaria, calzado y marroquinería vendió alrededor de \$1.228.846 millones de dólares en 2021, aún sin contar con una propuesta diferencial.

**Fit You** es una aplicación que ayuda al consumidor a encontrar el talle perfecto que definan para ellos. Además, es una herramienta que permite a las marcas adoptar la tecnología necesaria para obtener información de sus clientes en tiempo real. Mediante un tablero de datos brinda un manejo más eficiente de inventarios, la disminución de cambios y devoluciones, y una gran mejora en la experiencia de compra.

El equipo emprendedor está compuesto por 4 profesionales con amplia trayectoria en empresas nacionales y multinacionales. Alexia Salom, licenciada en RRHH y Employee Service Advisor en ExxonMobil; Agustina Santarrosa, licenciada en Administración y Product Marketing Specialist en Western Union; un CTO con experiencia como desarrollador y experto en tecnologías, y un Fashion Advisor, experto en la industria de la moda. La TIR del proyecto ascenderá a 186%, y el valor del negocio es de más de 5 millones de dólares.

## Agradecimientos

El armado del proyecto y mi recorrido en estos dos años de maestría no hubiese sido posible sin el apoyo y el soporte de algunas personas.

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres que me ayudaron en el inicio del proceso, desde la decisión de comenzar la maestría hasta la inscripción y el coste de la misma.

A mi pareja por alentarme y estar siempre en todos los momentos. Por enseñarme a superarme día a día y por ser un compañero fiel en mi camino a ser una mejor profesional.

A mi querido equipo 5, por el compañerismo y la comprensión en todas las juntadas para los distintos trabajos prácticos de las materias. Aprendí mucho de cada uno y me llevo los mejores recuerdos.

A mi compañera de tesis, Agustina, por aceptar el desafío de transitar el proceso de la creación del emprendimiento conmigo. Desde el momento que nos juntamos sin conocernos tanto, hasta poder lograr presentar en el Demo Day un proyecto bien consolidado con mucho esfuerzo y dedicación.

A mi coach Claudia y a mi mentora Karen Mirkin por el acompañamiento, el apoyo y la transmisión de conocimiento para que pueda realizar mi programa de desarrollo y el proyecto de tesis.

Por último, quiero agradecer a la Universidad San Andrés por haber puesto a disposición sus recursos, conocimiento, staff y profesores transmitiendo todo el conocimiento necesario para que podamos tener las herramientas que nos permitan potenciarnos como profesionales.

## Introducción: Necesidad y / o problema

La industria textil y de indumentaria ha variado a lo largo de todos los tiempos, teniendo en cuenta, no solo el cambio de las condiciones climáticas, sino también la obtención de nuevos materiales y el desarrollo de nuevos estilos. El contexto social, político y económico también fueron factores importantes que contribuyeron en el desarrollo de esta industria.

En la actualidad el vestirse es parte de nuestro día a día, tiene que ver con el estilo personal, nuestras costumbres y habilidades, lo que somos y lo que queremos expresar. La moda tiene que acompañar los cambios, adaptarse a las preferencias de los consumidores, buscando comodidad y simplicidad.

Las marcas de indumentaria femenina y masculina tienen muchos desafíos a la hora de cautivar nuevos clientes y generar fidelización con los que ya tienen. Muchas veces el inconveniente principal es que la marca no conoce a su cliente, no tiene información real de quienes son y cuáles son las preferencias de cada uno. Por eso es importante que puedan brindar una experiencia de compra excepcional para que el cliente quiera volver a elegirla. Sentirse identificado con ella.

Adicionalmente, en entrevistas realizadas a encargados de locales de varias marcas de indumentaria de Argentina, indicaron que poseen altos ratios de devoluciones y cambios de prendas que rondan el 20%. Esta situación ocasiona inconvenientes en sus stocks y también en pérdida de prendas, porque algunos clientes devuelven productos que no están en condiciones.

Otro factor importante que contribuyó al incremento de estos indicadores fue el aumento exponencial de las ventas por e-commerce durante la pandemia Covid-19. Según un estudio de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en los primeros meses del 2021 la facturación del rubro indumentaria creció 101%, es la segunda categoría con más unidades vendidas en el formato

online.<sup>1</sup> Los consumidores se acostumbraron a realizar las compras mediante este medio.

Sin embargo, ellos también tienen dificultades para encontrar el talle deseado sin probarse la prenda o bien cuando quieren realizar un regalo. Muchas veces dudan de las medidas indicadas en el producto y eso ocasiona que abandonen la compra. El consumidor es cada vez más exigente. Pretende que el servicio que se ofrezca sea de primer nivel e instantáneo, que resuelvan todas sus necesidades y que vaya evolucionando constantemente junto a él.

En este contexto se presenta un nuevo escenario para las marcas. Las mismas deben responder a las demandas que tienen estos consumidores: requieren información clara y precisa. En el mundo de la era digital, donde el manejo de datos es clave, tener acceso rápido a solo un click de lo que se busca, es importante innovar y estar actualizado con nuevas tendencias. El cliente quiere ahorrar tiempo y a la vez sentir que está a la moda.

Se abren muchos interrogantes ante este nuevo contexto: ¿se reducirán los locales físicos? ¿cómo impactará esta situación en las compras de ropa online? ¿se generaron nuevas preferencias de ropa por las nuevas costumbres ¿las empresas están invirtiendo en nuevas tecnologías?

---

<sup>1</sup> [El rubro indumentaria es el que más crece en ecommerce en Argentina · VIVO247.com](http://VIVO247.com)



## Oportunidad del negocio

Existen grandes oportunidades en la industria de la indumentaria. En primer lugar, la posibilidad de incorporar estrategias que permitan conocer mejor quién es su cliente. Como mencionamos anteriormente, hoy en día las marcas no saben quién está comprando en su local o en su e-commerce, quién es ese consumidor, qué lo motiva, por qué la están eligiendo. Tampoco saben su sexo, edad, tendencias, medidas estándar y distribuciones por género. La posibilidad de contar con toda esta información, les permitirá potenciar su negocio, redistribuir sus recursos eficientemente y dirigirse a quienes no conocen ni entienden, diseñando una estrategia especialmente personalizada para ellos.

También se necesita un nuevo plan de captación para esos clientes, comenzar a replantearse cómo retenerlos y entender por qué el recorrido que realizan es tan corto y su resultado no finaliza en una compra. La industria necesita innovar e incorporar nuevas tecnologías para mejorar esta situación, dejar de perder ventas por la mala experiencia, disminuir los porcentajes de abandono en sus carritos de compra, según un estudio de Baymard Institute ronda el 69,82%<sup>2</sup>, y entender que existe una transformación en los hábitos de consumo de los clientes: ahora son seres digitales y necesitan herramientas que los acompañen.

Es importante mencionar que, a pesar de que las ventas por e-commerce en Argentina tuvieron un aumento del 72% interanual según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en este último tiempo<sup>3</sup>, el sector de la indumentaria se vio afectado por la pandemia a nivel mundial. Según un estudio de la consultora McKinsey, es fundamental que se adapten al mundo de la digitalización ya que si no corren el riesgo de no sobrevivir a la crisis actual.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> <https://baymand.com/lists/cart-abandonment-rate>

<sup>3</sup> <http://www.infobae.com/opinion/2021/03/01/7-tendencias-2021-para-el-comercio-electronico-en-pandemia/?outputType=amp-type>

<sup>4</sup> <http://comunidadtextil.com/wpnews/2020/05/un-informe-de-mckinsey-urge-la-transformacion-digital-en-el-sector-de-la-indumentaria/>

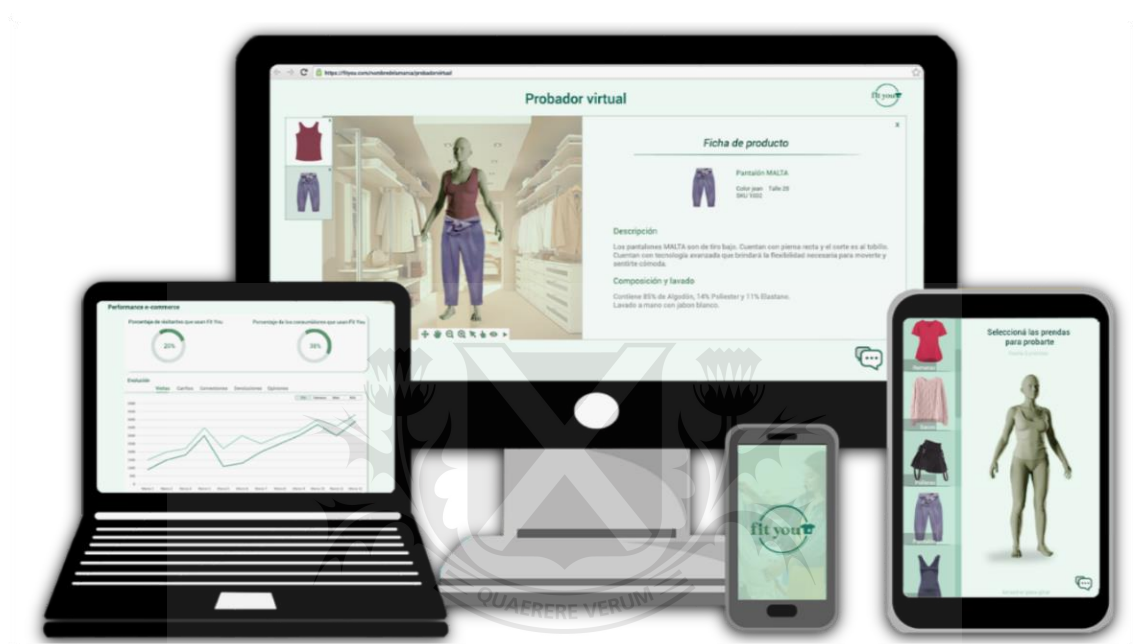
Vemos en el contexto que trajo el Covid-19 una oportunidad dado que las marcas pueden salir fortalecidas de esta contingencia, si logran reconvertirse a tiempo, combinando la innovación digital y analítica que el mercado necesita en este momento.

La caída en las ventas en los locales físicos es un hecho que ninguna marca pudo evadir, sin embargo, la combinación de un e-commerce fuerte con una comunicación fehaciente y una incorporación innovadora de productos digitales implica una ventaja competitiva que puede mejorar la experiencia de usuario considerablemente, integrándolo con la marca y generando el engagement que la marca tanto desea.

**Fit You**, la nueva aplicación que permite obtener el calce perfecto al escanear el cuerpo con ella, captando las medidas biométricas previamente ingresadas y realizando un match con las medidas de la ropa que ofrecen las marcas aliadas. Es la oportunidad digital que viene a satisfacer tanto la necesidad de las marcas como de los consumidores; requisito que aparece más fuerte que nunca en la industria con la pandemia. También estará disponible en los e-commerce de las marcas, permitirá combinar hasta tres artículos a la vez, y se podrá compartir el look en las redes sociales para que los consumidores puedan invitar a todos sus amigos a entrar en la tienda online de marcas que utilizan **Fit You**.

Por otro lado, para las marcas estará disponible el tablero de comandos donde podrán realizar el tiempo real el avance de sus ventas. Podrán realizar seguimiento del impacto que tiene el plug in de **Fit You** en sus e-commerce, crear colecciones más certeras con lo que pide el mercado y manejar mejor sus stocks.

En la siguiente imagen se puede observar la página de **Fit You** desde la computadora, cuando el consumidor aprieta el plug In desde el e-commerce de su marca elegida; el avatar con las distintas opciones de prendas desde la app; y el dashboard con el seguimiento de los productos para las marcas de indumentaria femenina y masculina.



Universidad de  
**SanAndrés**

## El cliente

El siguiente análisis se desarrolló en base a entrevistas realizadas a encargados de locales físicos de indumentaria de ropa femenina y masculina en la zona de Palermo, Ciudad autónoma de Buenos Aires, que tienen presencia a nivel nacional.

## Mapa de empatía

### *Marcas*

- ¿Quién?

Marcas de indumentaria femenina y masculina de Argentina, principalmente en grandes centros urbanos como son CABA, Gran Buenos Aires, Córdoba y Mendoza. En cuanto a la persona nos orientamos principalmente al responsable del departamento de marketing y Ventas, quien sería el encargado de tomar la decisión estratégica de contratar la aplicación junto con la aprobación del CEO.

- ¿Qué piensa y siente?

Desea generar una buena campaña de comunicación que logre alcanzar a la mayor cantidad de personas de su target. Quiere poder manejar la falta de presupuesto de una manera eficiente logrando así los objetivos anuales. Generar más ventas y, a la vez, reducir costos. Sabe que tiene problemas de inventarios relacionados con la pandemia, principalmente por el aumento de las ventas online y la falta de digitalización en la compañía.

- ¿Qué ve?

El contexto cambia constantemente y la competencia aprovecha oportunidades para sacarle lugar en el mercado. Se le presentaron varios desafíos por la pandemia en los que no se sentía 100% preparado ni tampoco veía a la compañía que acompañaba con herramientas útiles de gestión. Necesita un plan innovador que le dé un valor agregado en el campo y que lo coloque en la cima.

- ¿Qué dice y hace?

Sostiene que su foco es desarrollar la estrategia de la marca, seguir todas las variables de venta: surtido por canal/ categorías/ marcas. También lidera el lanzamiento de nuevos productos y las campañas de temporada. Analiza la evolución del mercado y los precios vs la competencia, organizando la estrategia de precios. Sigue los días de stock y las oportunidades de demanda, armando el presupuesto anual. Se ocupa de la organización del plan de Marketing Regional y la estrategia de Marketing Digital. Cree que la empresa se está quedando atrás en el camino a la digitalización y que la competencia los está aventajando. Está haciendo un curso de Negocios Digitales para poder generar las skills necesarias para los desafíos de esta nueva era. Considera que debe perfeccionarse en esa materia para poder ser competitivo

- ¿Qué escucha?

Le da mucha importancia a las investigaciones de mercado que realizan una vez por año ya que ahí puede descubrir las tendencias de los consumidores argentinos. También escucha mucho lo que se habla en Europa ya que cree que lo que se usa en ese continente es la moda que se va a replicar en Buenos Aires. Le gusta escuchar a los influencers dado que confía en su poder de impacto en los clientes de su marca y presta atención a las opiniones de sus amigos frente a las campañas que lanza. Cada crítica la toma en cuenta para mejorar su producto o buscar cómo innovar la marca, no le gusta no estar en contacto con la gente.

### *Consumidor Final*

- ¿Quién?

Personas que les encanta la moda, ir al shopping y estar al día con las nuevas tendencias. Son personas jóvenes, con rango de edad de 16 hasta 40 años de clase media, media alta y alta. Pagar de más una prenda no es problema para ellos si sienten que la calidad y especialmente el calce de la ropa es perfecto.

- ¿Qué piensa y siente?

Piensan que la moda es uno de los mayores placeres que disfrutan en sus vidas. El hecho de poder ir al shopping o realizar compras online cuando quieran y estar al día con las nuevas tendencias es algo que sienten que necesitan para ser felices. Sienten que la calidad y el calce adecuado en la ropa son los dos factores que más le importa a la hora de elegir cómo y dónde realizar una compra. Es importante mencionar que, a raíz de la pandemia y la imposibilidad de ir a locales físicos, eso se les dificultó mucho al tener que realizar las compras online y usar las tablas de talles defectuosas que encuentran en los e-commerce.

- ¿Qué ve?

Miran mucho las redes sociales para conocer nuevas marcas y realizar compras online. Principalmente, debido a la pandemia, tuvieron que adaptarse a la imposibilidad de ir a shoppings y zonas comerciales a realizar sus compras, por lo que migraron sus visualizaciones a los e-commerce de marcas de indumentaria y redes sociales de influencers que los ayuden con los procesos de elección de las “marcas ideales” para realizar compras online. Resaltan la poca confianza que les generan los e-commerce y las tablas de tallas ineficientes que muchas veces generan que realicen compras erróneas y tengan que efectuar cambios o devoluciones.

- ¿Qué dice y hace?

Son personas alegres, optimistas, sociables con la gente. Dicen que les gustaría que entraran a Argentina la mitad de las marcas que hay en Europa como H&M, Forever 21 o Mango y que lo peor que trajo la pandemia fue la limitación de no poder salir a comprar allá. Frecuentan lugares donde va todo el

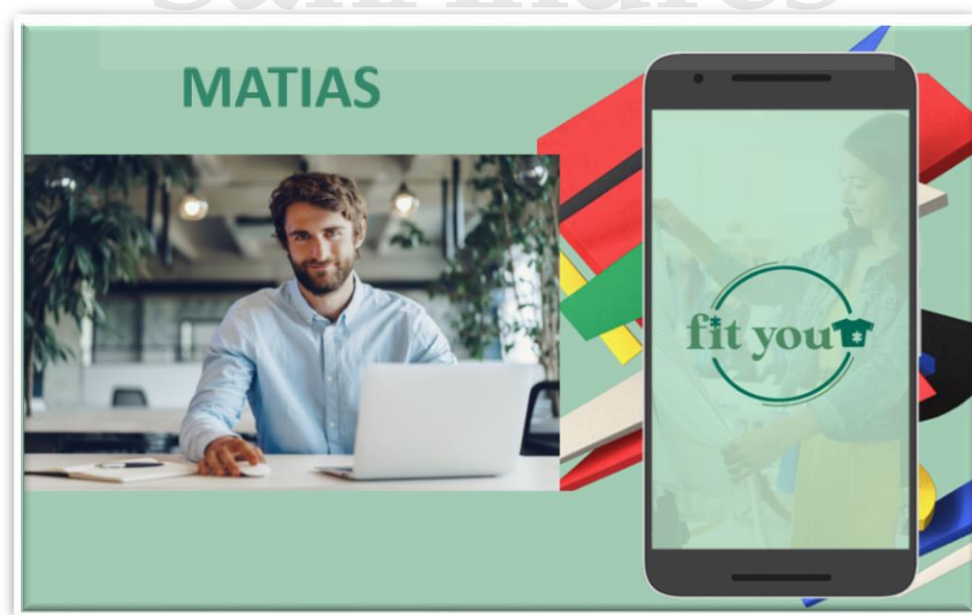
mundo. Les gusta salir a trabajar, a comer a lugares de moda con sus amigos, ir al gimnasio y mantener una vida sana y saludable. Como tienen un buen ingreso salarial, la mayor parte del día durante la semana lo pasan trabajando, y luego lo dedican a entrenar o verse con sus amigos / familia. Durante el fin de semana, utilizan el día para estar con su pareja y familia y salir con amigos por la noche. En el verano realizan viajes por vacaciones fuera del país, pero durante el año también concreta pequeños viajes durante los fines de semana largos por el interior del país.

- ¿Qué escucha?

Son personas que buscan tips y consejos de referentes internacionales de la moda. También están muy pendientes de lo que dicen sus amigos de ellos y les dan mucha importancia a sus opiniones ya que viven para mostrarse para los demás. Les importa mucho lo que dicen los influencers locales en las redes sociales y toman sus consejos para aplicarlos a sus vidas personales, se identifican con ellos y aspiran a tener vivencias similares. Consideran sus historias como “validadoras de marcas”.

## Arquetipo de cliente

*Marcas*



Matías tiene 38 años, está casado con Paula hace 5 años y viven juntos en zona Norte. Posee movilidad propia por lo que la zona le queda muy cómoda para ir a las oficinas del trabajo. Además, tiene un hijo de 4 años y actualmente Paula está embarazada de 5 meses por lo que están muy contentos aprovechando el tiempo en familia.

Estudió Licenciatura en Marketing en la Universidad Católica Argentina y tiene mucha experiencia en el sector de marketing y ventas. Dio sus primeros pasos como pasante en una empresa nacional y, por su gran desempeño en la misma, logró quedar efectivo y hacer carrera. Finalmente se postuló para un puesto de senior de marketing en una empresa de indumentaria argentina con gran potencial de expansión a nivel regional donde comenzó a aprender de las métricas del negocio y en el cual se desarrolló 3 años para luego ser promovido al área de Ventas. Es apasionado de la experiencia digital y le gusta siempre encontrar nuevos desafíos en todo lo que hace. También es muy seguro de sí mismo, líder empático y carismático que supo generar un equipo de ventas muy sólido que puso a su compañía en una excelente posición en el mercado.

Hoy en día ocupa la posición de Gerente de Ventas y Marketing para una empresa líder de indumentaria femenina multinacional Argentina que cuenta con más de 1000 empleados.

Tiene a cargo dos analistas de marketing y a un equipo de ventas que reportan a él multifuncionalmente. Entre sus tareas, se destaca el desarrollo de la estrategia de la marca, liderar el lanzamiento de nuevos productos y las campañas de temporada. También administra el presupuesto del área, está a cargo de la estrategia de marketing digital y el análisis de performance. Coordina el manejo de agencias externas y a la agencia de prensa.

Reporta directamente al CEO de la empresa por lo que se encuentra constantemente bajo presión para cumplir con los objetivos de expansión y de aumento de ventas que le imponen. A raíz de la caída registrada en los locales físicos por la pandemia, le preocupa que la compañía no pueda recuperar el volumen de ventas requerido con las herramientas que cuentan actualmente. De igual forma, le inquieta el desinterés que nota en los consumidores que navegan



en su e-commerce. Sabe que los indicadores de conversión son bajos, pero no conoce las razones.

Los principales objetivos de la posición que ocupa actualmente son lograr que los clientes generen engagement con la marca, aumentar las ventas de las prendas, tener el inventario adecuado y generar un proceso eficiente de cambios/ devoluciones. Siente que estas metas cada vez son más difíciles de cumplir en este nuevo contexto donde los consumidores están evolucionando y la compañía no está acompañando el cambio con ellos.

### *Consumidor Final*



Romina tiene 25 años y está de novia hace 3 años. Tiene varios grupos de amigos que suele ver seguido, pero también le gusta estar con su familia.

El año pasado se recibió de Licenciada en Recursos Humanos en la Universidad de San Andrés y ahora está pensando realizar un posgrado o un Master para poder llevar su carrera a otro nivel.

Su nivel socioeconómico es muy bueno. Actualmente está viviendo con su novio en un departamento de Belgrano y trabaja como analista Semi Senior de selección en una empresa de cosmética, empleo que le encanta ya que le permite estar en contacto con un rubro que le apasiona: la moda.

Romina es una persona que le gusta estar en forma así que realiza varias actividades deportivas y al aire libre. Le gusta la comida saludable e ir a comer a lugares de moda con amigos. Se mantiene siempre actualizada de lo que está pasando en el mundo y le gusta viajar y conocer nuevas culturas.

Sin embargo, lo que realmente disfruta es realizar compras en marcas tanto online como offline. Puede pasar horas navegando en Instagram, buscando el e-commerce que le ofrezca la prenda perfecta para salir a la noche. También le parece el plan perfecto una tarde entera de shopping, paseando por todos los locales de sus marcas favoritas, probándose las prendas hasta encontrar las que tengan el calce que considere adecuado para ella. Le gusta a su vez, regalar ropa a sus seres más queridos dado que considera que la indumentaria es de lo mejor que una persona puede recibir en un día feliz como su cumpleaños.

Es una persona alegre, optimista, a la que le importa mucho lo que los demás opinen de ella dado que se viste para que los demás la miren. No le gusta repetir looks y su autoestima depende de los comentarios que recibe del resto. Le importa el medio ambiente y eso influye a la hora de decidir las marcas que elige consumir.

Naturalmente le gusta estar al día con las nuevas tendencias y no le importa pagar de más. Las dos cosas a las que le da más importancia son la calidad de la ropa y que el calce sea perfecto. Mira series como Emily in Paris, Gossip Girl, Sex And the City y admira la moda europea y americana. Busca tips y consejos de referentes internacionales de la moda y de influencers locales que son su guía absoluta. Mira mucho las redes sociales para conocer nuevas marcas y realizar compras online, pero le preocupa mucho la dificultad que tiene para encontrar el talle perfecto para su cuerpo.

Tiene problemas constantemente con sus compras online donde las tablas de talles le funcionan mal y tiene que realizar cambios y devoluciones, generándole frustraciones e insatisfacciones con marcas. Tampoco tiene tiempo para lidiar con personal shoppers por lo que no le gusta utilizar ese canal. Detesta comprar la ropa y tener que cambiarla porque no le queda el talle o no le gusta cómo le queda estéticamente, es definitivamente un driver para desistir

de volver a probar una marca para ella. De igual modo, frena otras compras, esperando ir al local para realizarlas y poder probarse las prendas para evitar estos problemas; pero sabe que en los locales le esperan largas filas en los probadores. Eso también le genera insatisfacciones a las que no les ve solución. Otro problema es cuando necesita realizar un regalo y que, al comprar la prenda, no sea el talle correcto.

Realiza compras impulsivas de indumentaria: siempre que sale con amigas suele terminar llevándose algo. También, como pasa mucho tiempo en sus redes, suelen llegarle publicidades de marcas y termina realizando compras inesperadas. A su vez, están las compras planificadas que se dan cuando comienzan las temporadas de invierno y verano o por cumpleaños de algún ser querido.

Romina compra para sentirse bien y verse linda. De igual modo lo hace para salir con su novio, amigos, ir a trabajar y ver a sus familiares. Adora poder renovar el guardarropa persistentemente con la temporada nueva de indumentaria, estar vestida a la última moda y seguir las tendencias.

## Propuesta de valor

### Value proposition Canvas

#### *Marcas*

Customer Jobs (Tareas): Intentan obtener información real sobre los usuarios que recorren sus tiendas físicas y navegan por sus e-commerce. Quieren saber sus edades, géneros, gustos, razones por las que eligen sus marcas o desisten de sus compras, poder predecir qué talle van a desear comprar.

Gains (Ganancia de valor): Posibilidad de obtener información de sus clientes en real time mediante un tablero con información, disminución de devoluciones y cambios de prendas, inmediatez para reponer el stock y capacidad de predecir qué categorías de prendas no van a funcionar o van a sobrevender en cada temporada.

Pains (Dolores): Tienen sobre stock de talles que no se llegan a comprar, se realizan muchos cambios y devoluciones de prendas que generan ineficiencias en las compañías, no tienen una base de datos de clientes a la que poder realizarles campañas personalizadas, no logran predecir ventas.

Gain Creators (Creadores de Valor): Información real y precisa de sus clientes. Se logra un manejo eficiente de inventarios, la disminución de cambios y devoluciones y una gran mejora en la experiencia de compra en los usuarios. Hay un aumento de ventas y de satisfacción del cliente, sumado a engagement con la marca. También se genera publicidad boca en boca por ser innovador en incorporar **Fit You**.

Pain Relievers (Aliviadores de Dolor): Disminuyen los cambios y devoluciones de prendas. Se logra tener el stock adecuado de cada producto en función a la demanda real. Se reduce el impacto del Covid en las ventas de locales físicos porque los probadores dejan de ser una necesidad para realizar compras presenciales.

Producto: App que permite en real time visualizar a los consumidores cómo le calza la ropa en su cuerpo a través de un escáner biométrico, realizando un match con las medidas de la ropa que ofrecen las marcas aliadas. Brinda a las marcas un tablero con métricas adicionales sobre sus consumidores que mejorará su performance, ratios de conversión, abandono de carritos de compra y de experiencia del cliente.

### *Consumidor Final*

Customer Jobs (Tareas): Ingresa al e-commerce de las marcas, busca los productos que le interesa, filtrando las temporadas o las secciones correspondientes, y luego selecciona el talle que quiere comprar. En la mayoría de los e-commerce no tienen las medidas de los distintos talles que ofrecen o no coinciden con el producto real. Eso le genera desconfianza y muchas veces impide la compra. Cuando efectivamente la realiza y le llega el producto a la casa, la mayoría de las veces tiene que cambiarlo porque el talle no es el adecuado o el calce no es de su agrado. Ve periódicamente las historias de sus influencers locales preferidos para estar al día con las tendencias que se vienen para la temporada.

Ingresa al local de ropa, es asesorado/a por el/la vendedor/a, donde tiene que hacer un repaso de toda la ropa que está colgada para poder definir qué es lo que le interesa probarse. Hace una larga fila para poder acceder al probador, logra ingresar y se prueba la prenda. Si le gusta cómo le queda, compra el producto. De lo contrario, solicita otro talle, y si no hay, abandona el local. Todo este proceso le lleva mucho tiempo dado que muchas veces, tiene que esperar a que se desocupe un probador o que le consigan la prenda adecuada.

Gains (Ganancia de valor): Poder comprar la ropa que le gusta y que el calce sea perfecto sin pasar por cambios y devoluciones tediosas. Poder realizar una compra para regalo y que a la persona le quede bien. Ir al local físico y comprar el producto que quiere sin tener la necesidad de pasar por el probador. Conseguir un producto de calidad para salir con amigos, familiares, etc.

Pains (Dolores): Comprar ropa online y tener que cambiarla porque la tabla de talles publicada falla y el talle no es adecuado, o a la persona no le gusta

cómo le queda estéticamente. También realizar una compra para regalo y tener que devolverlo porque no es el talle correcto. Ir al local físico y perder mucho tiempo en filas para acceder al probador.

Gain Creators (Creadores de Valor): Una experiencia superior de compra online y offline, obteniendo el calce perfecto al escanear el cuerpo con la aplicación, captando las medidas biométricas y realizando un match con las medidas de la ropa que ofrecen las marcas aliadas. De esta forma, disminuyen los cambios de ropa por problemas con los talles, se evitan largas filas para probarse en los locales y se elimina gran parte de la insatisfacción en el proceso de compra. Se mejora la autoestima y se conoce más a uno mismo.

Pain Relievers (Aliviadores de Dolor): Existe un gran ahorro de tiempo. Se sabe de forma mucho más rápida y práctica cómo te queda la ropa, sin necesidad de devoluciones o cambios. Hay una posibilidad de realizar regalos más certeros en talles.

Producto: App que permite en real time visualizar a los consumidores cómo le calza la ropa en su cuerpo a través de un escáner biométrico, realizando un match con las medidas de la ropa que ofrecen las marcas aliadas. Brinda a las marcas un tablero con métricas adicionales sobre sus consumidores que mejorará su performance, ratios de conversión, abandono de carritos de compra y de experiencia de cliente.

## Diferenciación y ventaja competitiva

Nuestro modelo está validado a nivel mundial, hay competidores similares en Estados Unidos y Europa, como son Visual Look, Zeekit o Fitle, pero a nivel nacional no hay una empresa que brinde exactamente el mismo servicio.

En primer lugar, **Fit You** se destaca de la competencia nacional por la alta customización y el uso de tecnología que requiere para su funcionamiento. Hoy en día, las tablas de talles que ofrecen la mayoría de las marcas en sus e-commerce son una versión sencilla, plana e ineficiente de las medidas de sus

prendas que no se ajustan a la realidad de la variedad y singularidad de cada una de ellas y generan una incapacidad de complacer la insatisfacción de los consumidores.

Los personal shoppers que aparecen para ayudar a complementar las tablas de talles, manifiestan un nivel mayor de customización dado que su función es ayudar de forma personalizada a cada uno de los usuarios que se contacten con ellos vía redes sociales para asesorarlos en su proceso de compra, indicándoles las medidas de cada una de las prendas que deseen adquirir. De todas formas, es una manera ineficiente de llegar a todo cliente ya que muchos no desean contactarse con otra persona, no tienen tiempo o no les gusta ese contacto, les saca tiempo o no se sienten cómodos compartiendo sus medidas con una persona “real” del otro lado que no saben si va a proteger la privacidad de sus datos. Además de que de esta forma tampoco se logra llegar a saber si la prenda va a conseguir tener el calce perfecto en el cuerpo del cliente una vez adquirida.

Por último, a nivel nacional existe el shopping interactivo que supera en tecnología a los personal shoppers y las tablas de talles, pero pierde en customización. En este caso se plantea el envío de una caja con prendas de elección del consumidor a su domicilio para que se las pruebe y luego de unos días, se retira las prendas que no le gustó cómo le calzaron en su cuerpo sin obligación de compra. Sin embargo, para muchos consumidores es ineficiente tener que comprar varios talles de cada prenda al no saber cuál va a ser la que calce bien, más allá de que luego pueda realizarse la devolución. Tampoco les gusta la pérdida de tiempo que implica tener que estar presente en su casa tanto para la llegada como para el retiro de las prendas, considerando que hoy en día la gente está saliendo mucho más y no conoce sus horarios como para poder planificar esto. Prefieren poder conocer su talle con anticipación y realizar una compra única, correcta de forma ágil e instantánea.

Consideramos que **Fit You** se diferencia en el mercado porque resuelve todos estos puntos de dolor mencionados anteriormente. Con su tecnología vanguardista, permite escanear el cuerpo en real time, captando las medidas biométricas de la figura del consumidor, posibilitándolo a que experimente cómo

le calza cada prenda en su avatar virtual en base a sus medidas reales, ajustando las prendas de las marcas en su cuerpo escaneado.

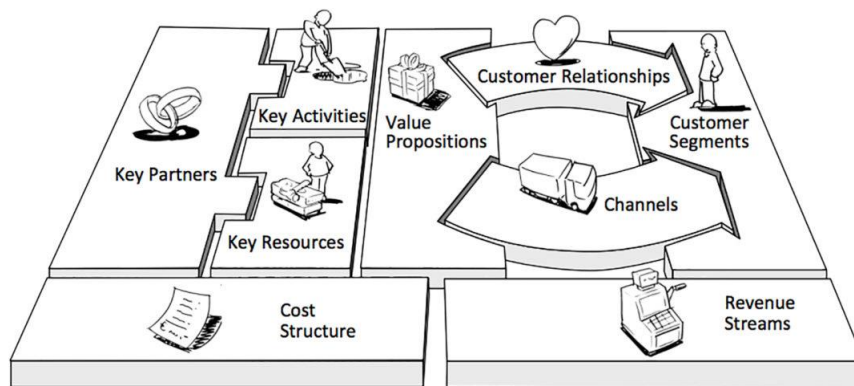
De esta forma el cliente puede ver en cuestión de minutos qué talle es el adecuado para él, sin tener que pasar por procesos tediosos que le generen incomodidad, insatisfacción o pérdida de tiempo. **Fit You** le permite ver dónde la prenda le queda suelta o ajustada, dónde sobresale o se hunde en el cuerpo, y cómo se comporta cuando la persona se mueve y camina en distintas poses. Por lo tanto, el nivel de personalización y experiencia de compra que tienen los usuarios es enormemente superior y satisfactorio ya que saben exactamente lo que van a estar comprando y llegan a otro nivel de compromiso y entretenimiento en el medio.

Adicionalmente **Fit You** ofrece esta experiencia singular en los locales físicos escaneando el código QR de las etiquetas en las prendas. El lector de código que tenemos junto a las marcas aliadas permite que el usuario sea llevado a la misma aventura digital que le concede evitar los probadores y realizar la prueba mobile de las prendas para poder definir cuál es el talle que deseará adquirir. Esto nos destaca frente a nuestros competidores nacionales que solo ofrecen soluciones para e-commerce, pero no saben cómo responder ante los dolores que presentan los compradores presenciales.

Finalmente, **Fit You** concede a las compañías de indumentaria la posibilidad de tener una ventaja competitiva muy grande frente a sus competidores. Pueden acceder a un tablero con información de los usuarios que navegan por su e-commerce o acceden a los códigos QR de sus etiquetas en los locales físicos y obtener información de ellos para tomar mejores decisiones que repercutan directamente en sus ratios de ventas y de cambios y devoluciones de prendas. Este tipo de soluciones de performance no las brinda ninguna compañía en el país y es una diferenciación que nos destaca y nos muestra como una compañía muy interesante para tener en cuenta en un mercado que necesita urgentemente comenzar a ingresar en el mundo de la digitalización y los Analytics para permanecer a la vanguardia.



## Modelo de negocio: Business Model Canvas



### *Marcas*

Segmento de Cliente: Marcas de indumentaria argentina femenina y masculina.

Propuesta de Valor: tablero de información confeccionado específicamente para cada marca, con datos segmentados de los usuarios que navegan por su e-commerce o acceden a los códigos QR de sus etiquetas en los locales físicos que les permite crear una base de datos, segmentarlos, crear campañas personalizadas para ellos y tomar mejores decisiones en el manejo de inventarios, potenciando la experiencia de compra y su ratio de ventas.

Relación con el cliente: Relación fuerte y de confianza con el cliente. Se realiza a través de un representante de ventas especializado en industria textil que trabaja con la marca desde el primer contacto hasta toda la duración del ciclo de vida. Hay una estrategia de mailing a bases de datos acercando nuestra propuesta y con acciones de fidelización con las marcas para mantenerlas a bordo.

Canales de Comunicación y Distribución: Publicidad en medios digitales (Facebook e Instagram) y eventos de fidelización con las marcas. Existe también el sitio web propio del emprendimiento y se encuentra disponible en la tienda de aplicaciones (Appstore y Google Play). Realizamos participaciones en Webinars

y en notas de prensa. Por último, tenemos nuestro Canal de Ventas que es nuestro principal medio de comunicación a las marcas de nuestra propuesta.

**Flujo de Ingresos:** Cobraremos a las marcas de indumentaria el 1,5% de fee mensual del porcentaje de crecimiento de ventas anual que perciban por el uso de nuestro servicio. En una segunda instancia, se permitirá publicidad dentro de la app.

**Actividades Clave:** Desarrollo de software personalizado, aplicación móvil y página web. Armado del tablero de información y sus distintas aplicaciones. Retroalimentación de clientes que utilizan nuestra app y software (experiencia de usuario). Gestionar una fuerza de ventas con las competencias necesarias para vender el producto y mantener la cartera de clientes que son la base de este emprendimiento.

**Recursos Clave:** Diseñadores UX, programadores, ingeniería de software, representantes de ventas, licencias, Know how del equipo a cargo del proyecto, sistemas operativos, tiendas móviles y publicidad y marketing.

**Socios Clave:** El software tiene que adoptar el estándar de calidad bajo la norma ISO 9001. Aliados comerciales: proveedores de servicios digitales. Entidades gubernamentales interesadas en este tipo de proyectos. Proveedores de servicios de internet.

**Estructura de Costos:** Sueldos y cargas sociales. Costo de desarrollo de software y el tablero. Costos de mantenimiento de toda la estructura de la app y website de la marca. Asesoría y capacitación para la fuerza de ventas. Compra de equipos necesarios para desarrollar el proyecto. Alquiler de servidores. Marketing y publicidad para el lanzamiento.

### *Consumidor Final*

**Segmento de Cliente:** Mujer u hombre entre 16 a 40 años de clase media (C3), clase media alta (C2) clase alta (ABC1). Buen poder adquisitivo. Fanáticos de la moda y las tendencias. Son early adopters, suelen ser muy activos en las redes sociales. Le importa la calidad y que el calce sea perfecto.

Propuesta de Valor: App que permite obtener el calce perfecto al escanear el cuerpo de los usuarios, captando sus medidas biométricas y realizando un match con las medidas de la ropa que ofrecen las marcas aliadas a **Fit You**. Es una prueba virtual en real time que resuelve ágilmente la incertidumbre del usuario ya que ahora sabe exactamente el calce de la prenda que va a estar comprando y disfruta de una experiencia interactiva en el proceso.

Relación con el Cliente: Autogestión mediante la app. Se le indican todos los pasos a seguir. Además, es una herramienta muy expeditiva y dinámica que se utiliza rápidamente. También está disponible un chat bot para responder dudas durante el proceso de carga de datos biométricos.

Canales de Comunicación y Distribución: Publicidad en medios digitales (Facebook e Instagram). Existe también el sitio web propio del emprendimiento y se encuentra disponible en la tienda de aplicaciones (Appstore y Google Play). Realizamos participaciones en Webinars y en notas de prensa. Publicidad en locales físicos de las marcas aliadas.

Flujo de Ingresos: Solo mediante el fee para marcas, los consumidores no pagan por utilizar nuestro servicio. En una segunda instancia se habilitará también a publicidad dentro de la app.

Actividades Clave: Desarrollo de software personalizado, aplicación móvil y página web. Armado de tablero de información y sus distintas aplicaciones. Retroalimentación de clientes que utilizan nuestra app y software (experiencia de usuario). Gestionar una fuerza de ventas con las competencias necesarias para vender el producto y mantener la cartera de clientes que son la base de este emprendimiento.

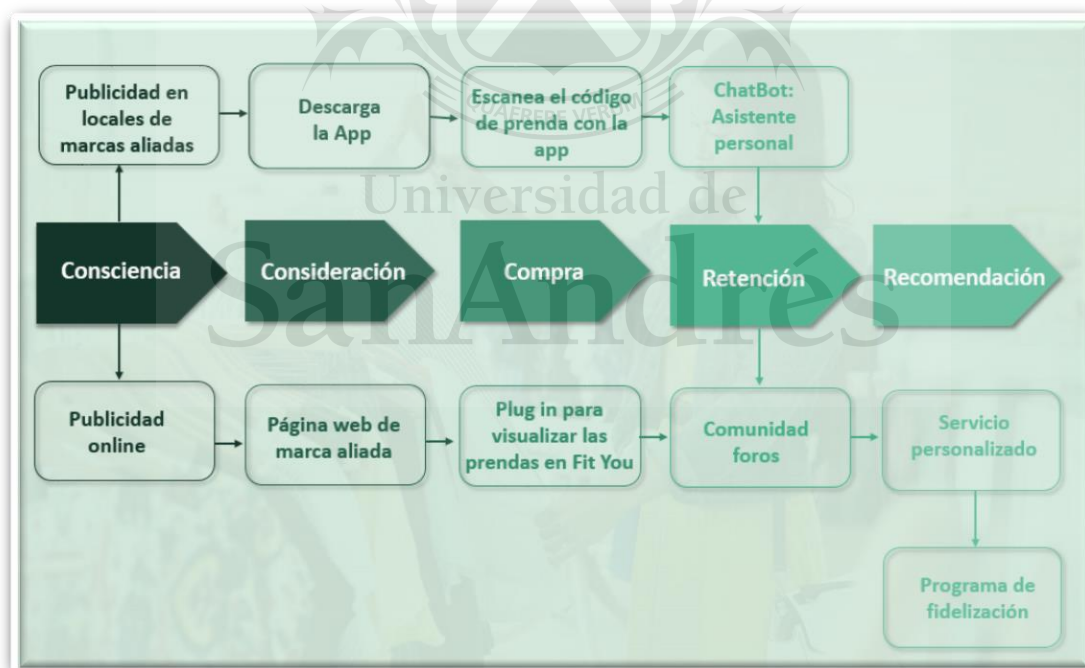
Recursos Clave: Diseñadores UX, programadores, ingeniería de software, representantes de ventas, licencias, know how del equipo a cargo del proyecto, sistemas operativos, tiendas móviles y publicidad y marketing.

Socios Clave: Acuerdos comerciales con las marcas de ropa femenina y masculina que pagarán por utilizar nuestro servicio. Se realizan publicidades con influencers que generen awareness de este lanzamiento.

Estructura de Costos: Sueldos y cargas sociales. Costo de desarrollo de software y el tablero. Costos de mantenimiento de toda la estructura de la app y website de la marca. Asesoría y capacitación para la fuerza de ventas. Compra de equipos necesarios para desarrollar el proyecto. Alquiler de servidores. Marketing y publicidad para el lanzamiento.

## Experiencia del cliente

La experiencia del cliente y su recorrido a lo largo de todo el proceso es muy importante para generar el engagement a la marca. Por eso, en **Fit You** diseñamos un mapa con el objetivo de identificar los diferentes acontecimientos que irá viviendo el consumidor final a medida que avanza el proceso de compra. En el siguiente gráfico, se puede identificar cada uno de ellos:



En la primera parte, Consciencia, estaremos realizando publicidad tanto online y en los locales de las marcas aliadas para lograr captar la mayor cantidad de clientes.

En lo que llamamos Consideración, el usuario descarga la aplicación y completa sus datos personales. La app va indicando el paso a paso de cómo

realizar el escaneo del cuerpo rápidamente, para identificar las medidas biométricas de la persona que lo está utilizando y alojarlas en su servidor para que queden disponibles en cada uso del programa. De esta forma queda creado su avatar que puede ser customizado, indicando nombre, color de pelo, longitud, estilo, color de piel y se lo puede vestir ficticiamente para complementar los looks que luego se le probarán a través de las marcas aliadas. Una vez finalizada la personalización, **Fit You** comienza a ofrecerle sugerencias de marcas aliadas para iniciar la navegación por los e-commerce.

El proceso de compra se divide en online y offline. En el primero, el usuario se dirige a la plataforma de su marca y selecciona la prenda deseada. Por medio de un plug in, es redireccionado a **Fit You** donde visualiza la prenda siendo vestida por su avatar y se habilita la opción de combinar otros productos de la misma marca en el mismo. De esta manera, puede experimentar en real time el calce de la ropa que ha elegido, cómo le ajustaría en cada sección de su cuerpo o dónde le quedaría holgado, cómo se comporta cuándo camina o se mueve ya que su avatar realiza simulaciones de caminatas por una “pasarela” y le va marcando cuán acorde para el usuario es el talle elegido o no. Una vez definidos los talles deseados de cada prenda y seleccionados para su compra, se habilita el botón de pago el cual está vinculado con el e-commerce de la marca. Esto permite que el usuario abone su compra desde la plataforma de **Fit You** a través de los medios de pago que ofrece la marca, evitando que el consumidor deba volver a la compañía nuevamente únicamente por el pago.

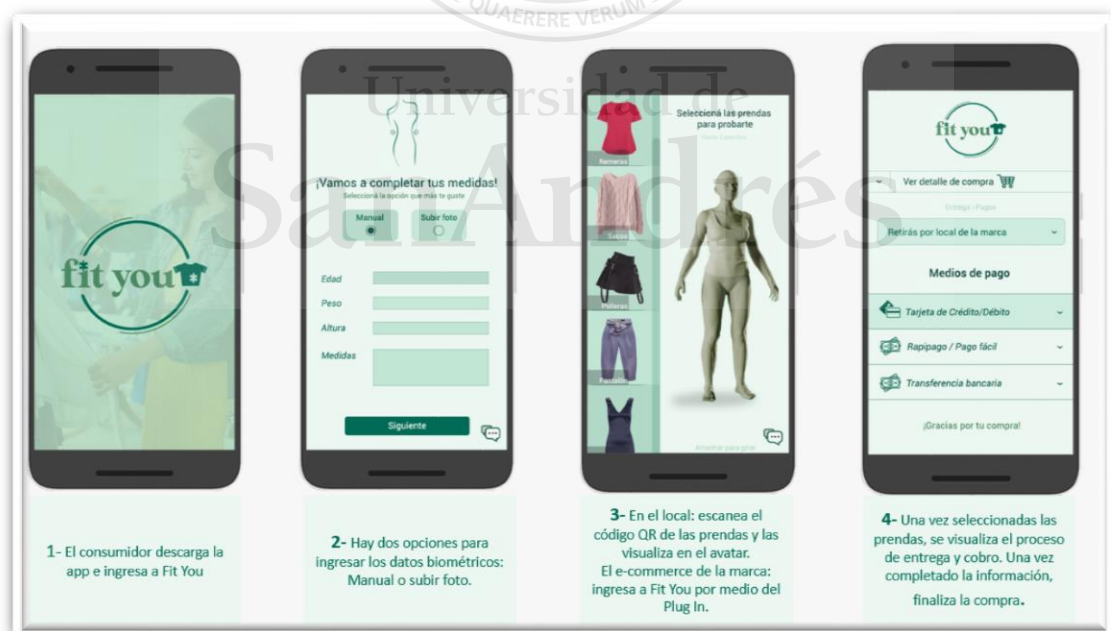
En el proceso de compra en locales físicos, el usuario se dirige a la tienda de la marca elegida y selecciona la prenda deseada. Escanea el código QR que está en la etiqueta de la misma con la app para visualizar como queda en su avatar. Se repite el mismo proceso que en la compra online donde el consumidor puede disfrutar de la simulación de su avatar vistiendo su prenda y modelándola en **Fit You**. Además, la app brinda sugerencias de compra de productos adicionales de la marca para combinar con la prenda previamente seleccionada, según la ubicación en real time de la persona y el stock existente en el local, teniendo en cuenta a su vez el talle previamente seleccionado por el usuario. Para realizar estas recomendaciones, utiliza inteligencia de Machine Learning.

Por último, al usuario se le brinda la opción de realizar el pago de sus prendas en la app a través de la misma mecánica que en el proceso de compra online, habiendo optimizado el tiempo de realizar la fila en el local físico para abonar.

Es importante mencionar, que la app contará con un chatBot y asistente virtual para resolver cualquier inquietud que el cliente tenga a lo largo del proceso. También habrá un espacio para generar comunidad entre los clientes para compartir experiencias y conversar sobre temas de tendencia en la moda.

Por último, contaremos con un programa de fidelización para los clientes que más utilicen la app. Habrá descuentos e importantes premios para ellos. A medida que vayan utilizando más la app, también el servicio se tornará más personalizado porque la app indicará sugerencias de marcas aliadas, prendas similares a los gustos del cliente entre otros.

### *Ejemplo de experiencia del consumidor con la app*



## **El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria**

### **La industria**

El análisis está basado en Argentina como país de lanzamiento del producto y de validación de la propuesta de valor. Según la Cámara Industrial Argentina de Indumentaria, en el sector la mayoría son pequeñas empresas de entre 5 y 40 empleados, y solo el 3% son medianas y grandes empresas de más de 41 empleados y 150 empleados respectivamente.

Las marcas elite venden mayormente a un público de ingresos alto y medio alto y suelen tener locales exclusivos, propios o franquiciados, en grandes avenidas y en los shoppings. Las de gama media apuntan a quienes tienen un nivel medio de ingreso y suelen ubicarse en locales tradicionales a la calle, tiendas multimarca e incluso algunas se encuentran en shoppings. Las de gama baja abastecen al consumidor de ingresos medio-bajo y sus principales puntos de venta son los locales tradicionales.

Por otro lado, es importante mencionar que el sector de la indumentaria tiene un peso dominante dentro del complejo industrial textil aportando casi el 51% de las unidades productivas y ocupa un rol importante en el entramado manufacturero contribuyendo con casi el 5,6%. Es una industria que se abastece principalmente por materias primas nacionales, demandando alrededor de la tercera parte del total de tejidos que se producen en el país. El modelo productivo fue cambiando en los últimos años. Las empresas tienden a concentrar sus actividades en las áreas de marca, imagen, diseño, marketing y comercialización, tercerizando la mayor parte de la producción en talleres. También podemos identificar que las empresas, sobre todo las que tienen marcas Premium o de elite, fueron incorporando tecnología para optimizar procesos y prestar más atención en brindar un mejor servicio al cliente.

Según datos de INDEC, la industria de indumentaria, calzado y marroquinería facturó alrededor de \$ 1.228.846 millones de dólares anuales. Nuestro mercado objetivo son las marcas de indumentaria femenina y masculina

que se pueden encontrar principalmente en shoppings, grandes avenidas y zonas importantes del país cuyas personas con de clase media (C3), clase media alta (C2) y clase alta (ABC1) que estimamos ronda los \$860.192 millones de dólares. Para el primer año, el target será de \$117 millones de dólares. Llegamos a este número en función a entrevistas y datos relevados a marcas de nuestro target y lo agrupamos en los 2 tipos de clientes que tendríamos: 5 empresas que facturen más de \$15 millones de dólares (Empresas A) y 4 empresas que facturen menos de \$15 millones de dólares (Empresas B). Se podrá observar con más detalle en la sección de Resultados Económicos.

## **Contexto: Modelo PESTEL**

Para analizar el contexto en el cual se encuentra la industria y el mercado, se utiliza el modelo PESTEL de análisis de factores importantes del contexto.

Político: El entorno político de la Argentina se caracteriza por su inestabilidad e incertidumbre. Los cambios bruscos de gestión y la no claridad de reglas de juego pueden impactar en el proyecto, pero la industria de indumentaria sigue teniendo potencial a nivel país y a nivel internacional. El gobierno actual está transitando su tercer año con muchas dificultades. La crisis por la pandemia del Covid sumado a complicaciones con los principales opositores, deja al poder en vilo y expectativa cómo logrará remontar en lo que queda del mandato.

Económico: Inflación y continuas recesiones representan a la economía argentina. En 2020 el país tuvo una baja estimada del PIB del 11,8% debido principalmente al impacto de la pandemia de Covid-19 dado que tuvo una de las cuarentenas más estrictas del mundo y muchos comerciantes tuvieron que cerrar sus puertas. En 2021, pese a lo que estimaban muchos analistas, la recuperación fue de casi el 10% apalancado principalmente por el comercio exterior que aportó las divisas. Sin embargo, la inflación fue del 50,9%, casi 22% por encima de lo que había proyectado el Ministerio de Economía. La industria de la indumentaria se vio fuertemente afectada por las medidas impulsadas por



el gobierno. El consumo de prendas de vestir YTD 2021 vs YTD 2020 cayó en un 10,1% a nivel nacional. Varias marcas de ropa estuvieron realizando fuertes inversiones en plataformas de e-commerce como alternativa para afrontar las restricciones que surgen o pudieran surgir. Algunas de ellas no tenían esta herramienta y tuvieron que reinventarse para sobrevivir.

Social: En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11% aunque en el tercer trimestre del 2021 hubo una baja considerable y se ubicó en el 8,2%. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas. El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales. Más del 40% de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza.

Tecnológico: Mayor uso de plataformas online y apps en la sociedad. Las empresas están adaptando sus procesos a formatos más digitales, automatizándolos así permite reduciendo tiempos. Se está incorporando la inteligencia artificial, bien conocida por su presencia en el reconocimiento de imágenes y voz. Fuerte aprovechamiento de las redes sociales e internet of behaviors (IoB), donde pueden seguir el comportamiento de los clientes y recopilar información útil para los distintos canales.

Ecológico: A nivel mundial se están realizando varias acciones de consciencia sobre el medioambiente y como cada uno de nosotros puede aportar. En la Argentina hay varios emprendimientos de indumentaria ecológica, una tendencia de fabricación con materia prima reciclable. Las grandes marcas también están empezando a adoptar este tipo de políticas que, si bien mantienen altos costos y escasez de producción, es una tendencia que estamos viendo más de cerca y que también está atrayendo a nuevos clientes.

Legal: La normativa 27.521, mejor conocida como Ley de Talles, fue sancionada en 2019 pero recién reglamentada en junio de este año. Esta medida propone la creación de un Sistema Único Normalizado de Identificación de Talles de Indumentaria. La elaboración del Suniti no sólo tiene una móvil cultural de incorporar talles inclusivos donde la ropa sea la que se adapte a los cuerpos y no los cuerpos a la ropa, sino también económico.

Por otro lado, también existe la ley 3281 que avala los cambios y las devoluciones de prendas, pero muchos de los consumidores no la conocen y por lo tanto no lo exigen.

En conclusión, hay algunos factores del contexto muy positivos como son la creciente incorporación de tecnologías, leyes que acompañan la producción local y la creciente creación de nuevos emprendimientos. Hay también factores negativos como son la inestabilidad política y económica de la Argentina. La estabilidad y el mejoramiento de estos últimos factores pueden ser claves para la viabilidad del proyecto.

## 5 fuerzas de Porter



*Competidores: Rivalidad entre los competidores existentes*

Nuestra propuesta se está desarrollando globalmente, hay competidores similares en Europa y Estados Unidos que brindan servicios directos en la plataforma, pero no consideramos que haya, en principio, una amenaza real en Argentina. Nuestro país actualmente tiene una política de proteccionismo que limita el acceso a muchas tendencias extranjeras como una aplicación innovadora de este estilo.

*Nuevos competidores: Amenaza de nuevos ingresos al sector*

Es probable que se lancen plataformas o apps similares a **Fit You** en el mercado local. La barrera de entrada está puesta en el desarrollo tecnológico, la interfaz que tengamos con el usuario y el diseño de las prendas de cada marca.

*Compradores: Poder de negociación de Compradores*

Consideramos que es muy alto, debido a que es un producto relativamente nuevo que, si bien no hay muchas empresas realizándolo en el mundo, tampoco es algo indispensable para la gente. Por eso nuestro mayor desafío va a ser generar el awareness en la gente para que conozca nuestra marca y matchearlo con su necesidad insatisfecha.

*Proveedores: Poder de negociación de los Proveedores*

El poder de negociación de los proveedores se puede dividir en dos. El generador del software que consideramos que su poder de negociación es alto, ya que no contamos con un socio estratégico del negocio. Los otros proveedores serían las marcas de ropa, que nos estarían brindando las medidas de sus prendas para la app. En su caso, el poder de negociación también es alto, porque si no contamos con esa información no podemos operar.

*Sustitutos: Amenaza de productos o servicios sustitutos*

Hay algunos emprendimientos que ya se dedican a ofrecer en su tienda online un servicio de envío gratis de una caja con 5 prendas elegidas por algoritmos según sus preferencias. El cliente puede probar la ropa, conservar lo

que le gusta y devolver lo que no quiera. Pensamos que puede expandirse a marcas elite de indumentaria argentina. Por otro lado, hoy en día algunas marcas cuentan con el servicio de personal shopper que asesoran al cliente en el proceso de compra online.

## FODA

La siguiente tabla muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en el emprendimiento y que representan una visión del análisis interno y externo que es clave para el planeamiento estratégico.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación gratuita para los consumidores.</li> <li>Permite recomendar al usuario la talla ideal según su preferencia.</li> <li>El plug in se adapta a cualquier navegador online, no es invasivo.</li> <li>Realizar seguimiento de los consumidores y brinda insights en tiempo real.</li> <li>Ahorrar tiempo sin hacer largas filas en los locales.</li> <li>Customización y personalización para el consumidor.</li> <li>Fuerza de ventas capacitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe aún un competidor en el mercado que brinde el mismo servicio.</li> <li>La industria necesita Partners tecnológicos para brindar experiencia excepcional a los clientes.</li> <li>El aumento de las ventas por e-commerce en Argentina del 72% pone en alerta a las marcas para innovar y pensar nuevas alternativas.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>No es un producto de primera necesidad.</li> <li>Se necesita una buena estrategia de marketing</li> <li>Buena capacidad de negociación comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situación económica del país.</li> <li>Posibilidad que aparezcan competidores.</li> <li>Barreras de entrada relativamente bajas</li> <li>La integración de partnerships iniciales con las marcas puede ser compleja.</li> </ul>

El análisis FODA muestra que hay varios desafíos que **Fit You** debe superar pero que la oportunidad es sumamente prometedora. Es importante que nos enfoquemos en una buena estrategia de marketing tanto para los consumidores finales como para las marcas de indumentaria. El equipo de ventas tiene que estar constantemente capacitándose en habilidades blandas, como son las comerciales y negociación, para captar y retener a la mayor cantidad de clientes de nuestro target, y que puedan brindar un servicio sumamente customizado, y así llegar a obtener ese partnership que buscamos.

También es necesario tener un equipo de IT que busque superarse día a día, logrando eficiencias en nuestro producto e ir mejorando cada vez más la experiencia de usuario, tomando como uno de los puntos centrales las reviews y comentarios que aporten los consumidores. Por último, es importante que el Fashion Advisor esté siempre actualizando a todo el equipo con las nuevas tendencias en moda para estar un paso más adelante de nuestros competidores.

## Competidores

### Mapa de competidores en Argentina

	Fit You 	Personal Shopper 	Shopping Interactivo 	Guía de talles 
Plataforma	App propia + Plug in en los e-commerce de las marcas.	E-commerce de la marca.	E-commerce propio.	E-commerce de la marca.
Solución	Avatar para ver en tiempo real como queda la prenda, en función a los datos biométricos ingresados en la app.	Servicio personalizado que ofrecen las marcas para que el usuario pueda identificar el talle y la prenda que quiere. Asesoramiento.	El usuario registra los datos y luego por algoritmo se brinda una caja con 5 prendas.	Descripción de las medidas de cada prenda.

En el mapa presentado ponemos foco en los competidores que están actualmente en Argentina. Consideramos que son sustitutos, porque no brindan exactamente el mismo servicio que **Fit You**.

Por otro lado, existen también los competidores externos que brindan soluciones más similares de lo que proponemos con **Fit You**. A continuación, se detallan las diferencias:

	Fit You 	Fitle 	Visual Look 	Zeekit 
Localización	Argentina	Francia	España	USA
Interfaz	App + Plug in	Plug in	Plataforma propia	Plataforma propia
Solución	Avatar para ver en tiempo real como queda la prenda, en función a los datos biométricos ingresados en la app. Brinda a las empresas de indumentaria información en real time de sus consumidores.	Recomienda el tamaño adecuado para cada uno de los usuarios. Dependiendo de su morfología y preferencias.	Ofrece a los fabricantes y minoristas de ropa y calzado dos herramientas complementarias que se incluyen en sus tiendas online para resolver el problema de talles.	Ofrece una experiencia de compra nueva y más interactiva para las marcas de moda.

## Go to Market plan

**Fit you** es un proyecto cuyo negocio es B2B2C, por lo que nuestro plan de marketing está dividido en acciones tanto para las marcas de indumentaria femenina y masculina (B2B) como para los consumidores finales de la app (B2C).

Bajo el slogan “El calce perfecto a un solo click” realizaremos las acciones de marketing online y marketing offline (locales de las marcas) para los consumidores finales. Teniendo en cuenta el contexto actual y el target seleccionado, consideramos que los mayores esfuerzos de dinero estarán depositados en el marketing online (orientado al retargeting y la adquisición de leads).

Para las marcas de indumentaria, realizaremos distintas acciones para lograr que quieran comprar nuestro servicio, generar confianza y, muy importante, retener y que nos sigan eligiendo.

## Plan de medios y promoción

*B2C: Consumidor final*

El objetivo principal del plan de marketing será generar conocimiento de la app, que el consumidor nos empiece a conocer, meternos en la mente de esas personas amantes de la moda y que puedan identificar a **Fit You** como la app que te ayuda a tener el calce perfecto en un solo click y una increíble experiencia de compra online y offline en sus marcas preferidas.

Las acciones del plan también se centrarán en ser un facilitador para esas personas que tienen inconvenientes en encontrar el talle perfecto y que manifiestan esa disconformidad con la experiencia de compra que tienen actualmente con las marcas. También hemos identificado a esos consumidores que van a los locales físicos para realizar un regalo y dudan de las medidas que indica la prenda para efectivamente realizar esa compra.

### *Marketing online*

Para lograr llenar a la mayor cantidad de usuarios, las campañas online estarán realizadas plataformas como Facebook e Instagram ads, y también Google ads (en formato SEM para posicionamiento). Adicionalmente, contactaríamos a algunos influencers de moda para que en sus cuentas de Instagram promocionen la app y la experiencia de compra.

Este tipo de acciones digitales tienen objetivo lograr la mayor cantidad de descargas de la aplicación y retargeting, aquellos que ya han descargado y usado la aplicación.

La estrategia del contenido está compuesta por:

- **Video introductorio a Fit You:** que explica en 50 segundos de qué se trata la aplicación, cuál es la propuesta de valor y cómo se puede usar fácilmente. Típicamente genera conocimiento de marca fundamental en estadios iniciales durante los primeros años.
- **Imágenes** de campañas de distintas personas comprando ropa online, algunas con todo más divertido mostrando la disconformidad cuando no saben su talle y luego cuando utilizan la app.
- **Historias y videos cortos:** Mostrando la app y el proceso de compra, los influencer utilizarían sus cuentas de Instagram para promocionen la app y la experiencia de compra.



### Ejemplo de publicidad en Instagram



Las acciones previamente mencionadas pueden tomar diferentes tipos de objetivos, según la elección de configuración tomada en cada momento:

- **Likes** en la página de Facebook: Hacer crecer los seguidores en la página de Facebook le otorgan valor a la página ya que permite utilizarla para alcanzar mensajes sin costo a futuro. Es oportuno para estadios iniciales del proyecto.
- **Descargas de aplicación:** Algunas acciones llevan directamente al usuario a descargar la aplicación. Son típicas de adquisición. También es razonable en estadios iniciales de conocimiento de marca.
- **Uso de la aplicación:** Son publicaciones para aquellos que ya tengan instalada la aplicación y ya la hayan utilizado. Es razonable para estadios más avanzados de conocimiento de marca y de volumen de usuarios de la aplicación.

### Posicionamiento online

Nosotras apuntamos a que cuantos más consumidores utilicen nuestra app, más marcas de moda querrán utilizar nuestro servicio dado que es una manera también de hacerse más visibles y conseguir clientes.

Una vez que nos hacemos conocidas, uno de los temas más importantes es generar una comunidad con las personas que utilicen **Fit You**.

Propondremos generar contenido sobre las nuevas tendencias de moda, tips y consejos de cómo utilizar distintas prendas y videos exclusivos de influencers.

También tendremos un programa de fidelización. En función a cuanto utilicen la app pueden ir teniendo descuentos o premios exclusivos en las marcas aliadas. La app contará con un Chat bot / Asistente virtual para cualquier consulta que tengan los consumidores tanto en el proceso de compra o en otros ámbitos.

### *Marketing offline*

Las acciones de marketing offline o tradicional son muy importantes porque genera visibilidad en los locales de ropa y a la vez creemos que podemos encontrar gran oportunidad para innovar.

El objetivo principal es hacernos conocidas, lograr que descarguen nuestra app, y a la vez, que también puedan tener una primera experiencia de la propuesta de valor de **Fit You**.

La estrategia estará compuesta por:

- Banners y carteles con el código QR en algunos stands de las prendas y en las cajas invitando a que se descarguen la app.
- En los shoppings contaremos con un tótem para que las personas puedan probar en vivo una simulación de lo que sería la experiencia de ver cómo les quedaría la ropa en la app. Los consumidores podrán incluir su cara en el avatar después de sacarse la foto desde una tablet.
- Cartelería publica en grandes avenidas y centros urbanos con imágenes divertidas. Contará con el código QR para poder descargar la app.

### *Ejemplo de tótem en shoppings*



Finalmente, es posible realizar acciones en conjunto con marcas aliadas para lograr más visibilidad. Nos permite también ahorrar costos y a la vez generar retención de la marca. Se trata de cartelera mostrando el avatar con prendas, con el código QR directo a la app y a la página web de la marca.

### *B2B: Marcas de indumentaria femenina y masculina*

El objetivo del plan de marketing para las marcas de indumentaria femenina y masculina será captar a la mayor cantidad de clientes de nuestro target, generar confianza en todo el proceso, para lograr retenerlos y que nos elijan año tras año.

La estrategia de marketing B2B estará compuesta por:

- Marketing digital: contaremos con una página web innovadora, que rápidamente se pueda captar la esencia de **Fit You** y lo que quiere lograr. Mostrar las ventanas de tener nuestro servicio. También, optimizaremos los procesos de búsqueda para que nuestra empresa esté dentro de los primeros anuncios.
- Redes sociales: Tanto el LinkedIn como en Instagram realizaremos publicidades exclusivamente para las marcas. Generar contenido de calidad, ser atractivos y relevantes.

- Fuerza de ventas: Tendremos a un equipo de grandes profesionales que estarán en constante capacitación y formación sobre la industria, nuevas tendencias.

## **Pricing**

En cuanto al esquema de prancing definido por **Fit You** principalmente estará asociado al fee del 1,5% que le cobraremos a las marcas aliadas. Este porcentaje será calculado en base al incremento de ventas que los clientes podrían obtener por los servicios de **Fit You** que estimamos sería un 20% y a esa diferencia le aplicamos el 1,5% del fee. No cobraremos al consumidor final por utilizar la app. En una segunda instancia la propuesta es poder tener espacio de publicidad dentro de la app que genera visibilidad a las marcas que lo quieran y así poder lograr una ganancia adicional.



## Recursos, procesos y plan operativo

### Recursos clave

Los recursos más importantes con los que cuenta nuestro proyecto son:

- La app, que le permitirá a los consumidores completar sus datos biométricos y así poder escanear su cuerpo para ver cómo le quedan las prendas elegidas. El tablero de datos para las marcas aliadas, donde contarán con información real de sus clientes y podrás realizar estimaciones y proyecciones asociadas. Por último, la página web para más información de la empresa y las funcionalidades que ayudará a generar conversaciones con los potenciales clientes y asociados. Sin estos tres, **Fit You** no tendría razón de ser y se vería imposibilidad de poder llevar a cabo su actividad principal.
- El equipo emprendedor, que cuenta con la experiencia y el Know How necesario para llevar a cabo el proyecto. El desarrollo de la app, requiere que se cumplan una serie de especificaciones técnicas que garanticen la seguridad de los datos y el correcto funcionamiento del escaneo corporal. Por eso es importante contar con un equipo diverso, que tengan trayectoria en lo tecnológico, en marketing, recursos humanos y apasionados por la moda.
- Acuerdos comerciales con las marcas de ropa femenina y masculina que pagarán por utilizar nuestro servicio.
- Socios estratégicos como software de sistemas y servidores que serán importantes para poder utilizar la magnitud de los datos en tiempo real.
- Recursos financieros necesarios para realizar las acciones de fidelización con las marcas y también con los consumidores finales que utilizan la app.

## Actividades clave

En **Fit You** identificamos las siguientes actividades como claves para el desarrollo de nuestro negocio:

- El desarrollo de software personalizado.
- Aplicación móvil y página web.
- La recolección de información de los consumidores, con el fin de armar el tablero de datos para las marcas.
- La recolección de la experiencia de uso de la app y el tablero, sugerencias, críticas, review que pudieran surgir tanto de los consumidores como de las marcas que utilizan nuestra app y servicio.
- Gestionar una fuerza de ventas con las competencias necesarias para vender el producto y mantener la cartera de clientes que son la base de este emprendimiento.
- Soporte técnico a los errores e inconvenientes que puedan ocurrir durante el proceso de compra. La opción de chatbot/asistente virtual disponible en todo momento.

## Indicadores

A continuación, se detallan los indicadores que tendremos en cuenta para controlar y medir nuestro rendimiento:

- Cantidad de descargas por mes: cuantas veces se descargó la aplicación de **Fit You** en la tienda de Applestore y Google Play
- Cantidad de compras online por mes: Cantidad de compras realizadas por los consumidores en un mes.
- Cantidad de compras offline por mes: Cantidad de compras que realizan los consumidores en los locales físicos de las marcas.
- Clientes activos: Cantidad de clientes que utilizan por lo menos una vez al mes la app
- Costo de adquisición por cliente: Costo de adquirir cliente adicional

- Etapas de desarrollo: Cumplimiento de los plazos estipulados de las diferentes etapas de desarrollo

## Calidad

La calidad en **Fit You** es muy importante, porque manejamos datos confidenciales de los consumidores, como son los datos biométricos. Por ende, necesitamos entender que este tipo de información se tiene que manejar de manera segura, dado que ellos depositan su confianza en nosotras.

Nosotras basamos la calidad en 4 pilares:

- Interfaz de usuario: utilizamos diseños UX para una mejor comunicación visual con el consumidor, generando empatía rápidamente al momento de ingresar a la app por primera vez.
- Velocidad en la compra: utilizamos herramientas de lenguaje nativo que permitan velocidades superiores.
- Soporte: Damos visibilidad al chat bot /asistente virtual para cualquier duda o inconveniente que tengan durante el proceso y pueda resolverse lo antes posible.
- Seguridad: Se utilizan estándares internacionales de encriptación permitiendo garantizar el 100% de la compra segura certificándonos en Normas ISO. También para garantizar la confidencialidad de los datos biométricos de los consumidores cuando realizan la carga inicial.

## Equipo emprendedor

El equipo emprendedor de **Fit You** se compone de 4 profesionales, con experiencia en Marketing, Recursos humanos, tecnología y diseño de indumentaria. Para el primer año tendremos algunos colaboradores en el área de ventas y de tecnología para poder llevar a cabo nuestro proyecto: 3 vendedores que estarán trabajando en estrecha colaboración con las marcas target y 6 desarrolladores, entre ellos diseñadores UX, y Fullstack que serán los encargados de realizar la app y el tablero de datos.

**Alexia Salom (CEO).** Licenciada en Recursos Humanos de la UADE, MBA Candidate. Experiencia en el área de desarrollo y capacitación en EY. En los últimos años se ha desempeñado como HRBP para el área de auditoría de la empresa realizando entrenamientos para un gran número de personas. Actualmente está trabajando en ExxonMobil como Employee Services Advisor, liderando varios proyectos, entre ellos indicadores para el área.

**Agustina Santarrosa (CEO).** Licenciada en Administración de Empresas de la UBA. Tiene experiencia en la gestión de informes e indicadores de marketing, como así también en estrategia en el área digital. Actualmente está trabajando en Western Union como Product Marketing Specialist.

**(CTO)** Ingeniero informático. Tiene experiencia como desarrollador en varias empresas multinacionales. Su rol en **Fit You** es el diseño, la arquitectura y el desarrollo tecnología de la plataforma y la app. El equipo de developers reportarán a él.

**(Fashion Advisor)** Licenciada en diseño de indumentaria. Tiene experiencia trabajando en empresas pymes de indumentaria y calzado. Es la persona que tiene el conocimiento de la industria, así que trabajará junto con Alexia en el enteramiento y la coordinación del equipo de ventas.



## Resultados económicos - financieros y requerimientos de inversión

### Contexto macro

Actualmente estamos transitando el tercer año del gobierno que sigue presentando cierta incertidumbre en el frente macroeconómico. No se ha observado que haya un plan económico que apunte a estabilizar los indicadores ni tampoco incentivar la inversiones privadas y exportaciones para que ingresen divisas al país.

La Argentina venia de dos años de crisis económica, con altos niveles de inflación y una gran devaluación del peso, con la llegada de la pandemia covid-19 la situación se agravó aún más. Los números de pobreza crecieron, ubicándose hoy en día en más del 40%, producto principalmente por la pérdida del poder adquisitivo por los congelamientos salariales durante la larga cuarentena obligatoria durante el 2020 y la perdida absoluta de puestos de trabajo. La emisión monetaria aumentó, ubicándose hoy en un 3,9% del PIB de la Argentina en 2021<sup>5</sup>, para poder hacer frente a la ayuda social pero que trae graves consecuencias a futuro si no se tiene crecimiento. Otras políticas adoptadas del gobierno como aumento de impuestos, freno de exportaciones como medidas proteccionistas, llevaron a una contracción económica de casi el 10% en 2020.

Otro punto importante mencionar es la renegociación de la deuda externa con el Fondo Monetario Internacional y con los bonistas. Es crucial que el país llegue a un acuerdo, para evitar el default y recuperar la desconfianza del mundo en las políticas económicas del país.

Teniendo en cuenta este contexto, de todas maneras, creemos que **Fit You** podría beneficiarse por la aceleración de la transformación digital que se viene realizando y que la pandemia ayudó que se acelerara. Las empresas hoy

---

<sup>5</sup> [www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe\\_monetario\\_mensual.asp](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_monetario_mensual.asp)

en día para poder dar la misma respuesta a sus clientes, brindar un servicio excepcional y seguir siendo competitivos, tuvieron que apalancarse en este tipo de inversiones. Las marcas de indumentaria femenina y masculina no son la excepción.

## Modelo de generación de beneficios

A continuación, se presentan los beneficios esperados en los próximos 5 años, una vez que se haya realizado el lanzamiento del producto en el mercado. Como se mencionó anteriormente, **Fit You** contará con varias funcionalidades, pero en estos primeros años nos focalizaremos en atraer y retener los clientes y brindar un servicio excepcional al consumidor.

Para la construcción del modelo, tomamos como base lo que sucede hoy en día en las marcas de ropa femenina y masculina que se encuentran en grandes avenidas, shoppings y principales centros urbanos del país. Actualmente se realizan aproximadamente 70.000 ventas por mes, es decir casi 1 M por año. El ticket promedio mensual en temporada de verano es de ARG 3.500 y de ARG 4.200 en la temporada de invierno. Tomando un tipo de cambio a ARG 100 por cada dólar arroja un promedio de USD 33 M al año.

La mayoría de las ventas que se realizan son en locales físicos, aunque las ventas en e-commerce vienen aumentando cada vez más. Según un informe de Glamit, el 32% de las compras que se realizan online son artículos de indumentaria. El objetivo de **Fit You** será captar a los consumidores que abandonan los carritos de compra online o que por largas filas en los locales desisten también de la compra.

El siguiente gráfico, se puede observar el estado de resultados proyectado:

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
<b>Ingresos</b>						
Ingresos nuevos clientes A (facturación más de 15M usd anual)	\$ 126,000	\$ 189,000	\$ 342,720	\$ 283,500	\$ 245,700	\$ 255,780
Ingresos nuevos clientes B (facturación menos de 15M usd anual)	\$ 50,400	\$ 55,440	\$ 25,200	\$ 75,600	\$ 72,450	\$ 63,000
Ingresos clientes retenidos A	\$ -	\$ 113,400	\$ 287,280	\$ 598,500	\$ 837,900	\$ 1,029,420
Ingresos clientes retenidos B	\$ -	\$ 45,360	\$ 100,800	\$ 113,400	\$ 179,550	\$ 239,400
<b>Total ingresos proyectados</b>	<b>\$ 176,400</b>	<b>\$ 403,200</b>	<b>\$ 756,000</b>	<b>\$ 1,071,000</b>	<b>\$ 1,335,600</b>	<b>\$ 1,587,600</b>
Pago electrónico inmediato (PEI)	\$ 375	\$ 1,032	\$ 2,852	\$ 5,065	\$ 9,505	\$ 15,034
IIBB (4%)	\$ 7,056	\$ 16,128	\$ 30,240	\$ 42,840	\$ 53,424	\$ 63,504
<b>Total Costo de ventas</b>	<b>\$ 7,431</b>	<b>\$ 17,160</b>	<b>\$ 33,092</b>	<b>\$ 47,905</b>	<b>\$ 62,929</b>	<b>\$ 78,538</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 168,969</b>	<b>\$ 386,040</b>	<b>\$ 722,908</b>	<b>\$ 1,023,095</b>	<b>\$ 1,272,671</b>	<b>\$ 1,509,062</b>
<b>Gastos administrativos &amp; Operación</b>						
Total Administración & Salarios	\$ (168,192)	\$ (222,970)	\$ (297,622)	\$ (348,065)	\$ (419,612)	\$ (440,593)
Total Marketing & Publicidad	\$ (8,820)	\$ (20,160)	\$ (37,800)	\$ (21,420)	\$ (20,034)	\$ (15,876)
Total IT (Soporte Técnico y Mantenimiento Servidores)	\$ (28,000)	\$ (28,000)	\$ (28,000)	\$ (28,000)	\$ (28,000)	\$ (28,000)
Depreciaciones	\$ -	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)
<b>Total Gastos Administrativos &amp; Operación</b>	<b>\$ (205,012)</b>	<b>\$ (272,530)</b>	<b>\$ (364,822)</b>	<b>\$ (398,885)</b>	<b>\$ (469,046)</b>	<b>\$ (485,869)</b>
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ (36,043)</b>	<b>\$ 113,510</b>	<b>\$ 358,085</b>	<b>\$ 624,209</b>	<b>\$ 803,625</b>	<b>\$ 1,023,193</b>
<b>Otros ingresos</b>						
Ingresos por publicidad en app	\$ -	\$ -	\$ 50,000	\$ 80,000	\$ 100,000	\$ 100,000
Gastos de servicio por publicidad	\$ -	\$ -	\$ (5,000)	\$ (8,000)	\$ (10,000)	\$ (10,000)
<b>Total otros ingresos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 45,000.00</b>	<b>\$ 72,000.00</b>	<b>\$ 90,000.00</b>	<b>\$ 90,000.00</b>
Ingresos antes de impuesto	\$ (36,043)	\$ 113,510	\$ 403,085	\$ 696,209	\$ 893,625	\$ 1,113,193
Impuesto a la renta (tasa 35%)	\$ -	\$ (39,729)	\$ (141,080)	\$ (243,673)	\$ (312,769)	\$ (389,618)
<b>Ingresos Netos</b>	<b>\$ (36,043)</b>	<b>\$ 73,782</b>	<b>\$ 262,006</b>	<b>\$ 452,536</b>	<b>\$ 580,856</b>	<b>\$ 723,575</b>
<b>EBIT</b>	<b>\$ (36,043)</b>	<b>\$ 113,510</b>	<b>\$ 403,085</b>	<b>\$ 696,209</b>	<b>\$ 893,625</b>	<b>\$ 1,113,193</b>
	\$ -	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)
<b>EBITDA</b>	<b>\$ (36,043)</b>	<b>\$ 112,110</b>	<b>\$ 401,685</b>	<b>\$ 694,809</b>	<b>\$ 892,225</b>	<b>\$ 1,111,793</b>
Impuesto (Provisión) / Beneficio	\$ 12,615	\$ (39,729)	\$ (141,080)	\$ (243,673)	\$ (312,769)	\$ (389,618)
Beneficio acumulado	\$ 12,615	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Para la realización del modelo, establecimos dos tipos de clientes: las marcas de indumentaria femenina y masculina que facturen hasta USD 15 M anuales y las que facturen más de USD 15 M anuales. Para las primeras el fee anual rondará los USD 25.200.-, mientras que para las segundas estará en un USD 12.600. Estos números fueron calculados en base al incremento de ventas que podrían tener por los servicios de **Fit You** que estimamos es un 20% y a esa diferencia le aplicamos el 1,5% del fee. El primer año establecimos que contaremos con 9 marcas aliadas, el segundo 20, el tercero 35, hasta llegar al sexto año en 75 clientes. Es importante mencionar que nuestro modelo de negocio está fijado por margen y no por volumen de clientes. Nuestro target son marcas exclusivas y de primer nivel. En cuanto al churn rate fijamos que estará en un 4%.

Teniendo en cuenta estos datos, se puede entender cómo se han proyectado los ingresos: USD 176.400 para el año 1, USD 403.200 para el año 2, USD 756.000 para el año 3, USD 1.071.000 para el año 4, USD 1.335.600 para el año 5 y USD 1.587.600 para el año 6.

La sección de costos por ventas se compone únicamente por el costo que tiene cada operación que se realiza a través de la plataforma de PEI cuando los consumidores finales abonan la compra de las prendas. El esquema de costos está compuesto por un monto variable en 0,01% por monto y un USD 0,014 por transacción.

Por otro lado, se pueden observar los gastos administrativos & operación que están divididos por: administración & salarios, marketing & publicidad y los gastos en IT.

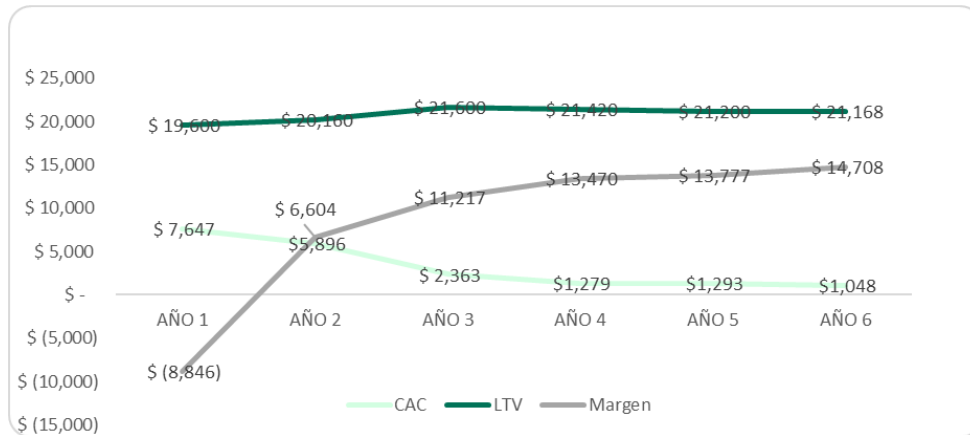
El primero está compuesto por los salarios de la fuerza de ventas, IT y administrativos, entre ellos del equipo emprendedor, incluyendo las cargas sociales y los demás costos asociados al pago de los sueldos (aguinaldo, vacaciones, etc.). Los sueldos se actualizan en un promedio de 5% en USD todos los años.

En segundo lugar, se encuentran los gastos relacionados a marketing & publicidad que destinaremos para la difusión de la app. Para los tres primeros años se destinó un 5%, 2% para el cuarto y quinto año y 1% para el sexto año. Dejamos por fuera la inversión inicial, dado que se estará profundizando en el apartado requerimientos de inversión y financiamiento.

En tercer lugar, los gastos en IT, se relacionan los costos que pagaremos por el soporte técnico y mantenimiento de servidores. Por último las depreciaciones que corresponden a las computadoras que tendrán los integrantes, una tv para las presentaciones y equipo de videoconferencia.

Según la estimación realizada, el primer año, no habrá beneficios, pero a partir del año 2 **Fit You** tendría sus primeras ganancias.

En el siguiente gráfico podemos observar el comportamiento del costo de adquisición por cliente, el LTV y CAC:



El costo de adquisición de los clientes, que está constituido principalmente por gastos en marketing & publicidad, va disminuyendo año a año ubicándose en el sexto año en USD 1.048. Se puede decir que a medida que vamos aumentando los clientes, vamos disminuyendo los costos. Uno de los factores claves en esto es el equipo de ventas, vamos logrando eficiencia en el servicio y en la propuesta de valor. El lifetime value se ubicaría en USD 21.686 representando casi 20 veces más que el CAC. Podemos decir entonces que a medida que van avanzando los años vamos optimizando nuestro negocio volviéndose más rentable dado que el margen va aumentando.

## Proyección financiera

En el siguiente grafico se proyectan los flujos de fondos libres. Los flujos se calcularon teniendo en cuenta una perpetuidad en el año 6 del 2%. Para el cálculo del costo de capital, se utilizó el método APV, que tiene en cuenta una tasa libre de riesgo (risk free), una prima de riesgo del mercado, una prima de riesgo estructural y una beta desapalancada. Esta última, es una beta de referencia del mercado financiero, cuyo resultado es de 0,1.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
<b>Ingresos Netos</b>	\$ (36,043)	\$ 73,782	\$ 262,006	\$ 452,536	\$ 580,856	\$ 723,575
Amortizaciones	\$ -	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)
Inversión	\$ (126,000)	\$ (50,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FFL</b>	\$ (162,043)	\$ 22,382	\$ 260,606	\$ 451,136	\$ 579,456	\$ 722,175
<b>VR</b>					\$ 6,334,873	
<b>FFL + VR</b>	\$ (162,043)	\$ 22,382	\$ 260,606	\$ 451,136	\$ 6,914,329	

Rf	2%	<b>Ku=Rf + Bu x PRM + PRP</b>
Bu	0.1	
PRM	4%	
PRP Estructural	9%	
<b>Ku</b>	<b>11%</b>	

Finalmente, la valuación del proyecto tiene Vu de USD 7.486.410 y un valor actual neto (VAN) de USD 5.135.206. De esta manera podemos decir que **Fit You** genera valor económico. La tasa interna de retorno (TIR) es de 186%.

## Requerimiento de inversión y financiamiento

El proyecto necesita financiamiento principalmente para la inversión en marketing y publicidad para poder dar a conocer la app, para los equipos, como son computadoras y video, y para los gastos de constitución de la empresa.

Para el año 1 será necesaria una inversión de USD 126.000 que corresponde a la compra de computadoras y equipos para los integrantes de **Fit You**, la constitución de la marca y los gastos en publicidad y marketing. Para el segundo año requeriremos USD 50.000 para seguir haciendo difusión de la app. La inversión total rondaría los USD 176.000. El proyecto entraría en break even durante el segundo año. Es importante que podamos contar con socios estratégicos, como son los establecimientos educativos o el gobierno, para poder estar en los lugares donde podamos atraer a inversores que se interesen en nuestro proyecto. Estaremos participando en Start up Competition y otros eventos para darnos a conocer como marca y despertar en interés de esos inversores.

## Análisis de sensibilidad y stress

Suponiendo un escenario menos favorable, es que **Fit You** no logre captar la cantidad de marcas aliadas que esperamos en estos 6 años y por lo tanto la proyección de ingresos sería mucho más baja casi un 45% menos. Este planteo

haría que el proyecto de como resultado perdidas en los primeros dos años. El VAN pasaría a ser USD 1.619.274 y la TIR que obtendríamos sería de 80%.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
<b>Ingresos Netos</b>	\$ (108,611)	\$ (52,004)	\$ 65,466	\$ 98,765	\$ 195,639	\$ 283,327
Amortizaciones	\$ -	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)	\$ (1,400)
Inversión	\$ (126,000)	\$ (50,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FFL</b>	\$ (234,611)	\$ (103,404)	\$ 64,066	\$ 97,365	\$ 194,239	\$ 281,927
<b>VR</b>					\$ 2,473,044	
<b>FFL + VR</b>	\$ (234,611)	\$ (103,404)	\$ 64,066	\$ 97,365	\$ 2,667,282	

Entendemos que esta es una de las variables más importantes para nuestro proyecto y de gran sensibilidad para que realmente sea rentable, dado que nuestro negocio está dado por el margen que nos da cada marca y no por volumen de clientes.

Es importante mencionar que otro escenario que se había planteado era la incidencia del PEI, si este llegara a aumentar considerablemente, podría influir en la ganancia del proyecto.

## Condiciones para la viabilidad del negocio

Es importante tener en cuenta que, para la viabilidad futura de **Fit You**, ciertas variables externas no sufran modificaciones.

- Un factor crítico para el éxito de **Fit You** es lograr que la mayor cantidad de consumidores descarguen la app, que haya tracción de esos clientes en los primeros meses de vida.
- Costo de PEI: Para la realización del pago de las prendas, dependemos del valor que nos cobra la empresa Link. Si en un futuro, ese valor incrementa demasiado, se elevarían los costos por operación y se debería analizar la viabilidad del negocio como tal.
- Regulaciones: **Fit You** es concebida en función de las regulaciones actuales del BCRA. De existir nuevas regulaciones en el futuro, sería importante que las mismas no impacten sobre los costos en forma directa o indirecta.
- Integración con las marcas de indumentaria femenina y masculina, ya que de ellos dependen nuestra actividad.

## Conclusiones

Consideramos que **Fit You** es un proyecto que tiene mucho potencial de crecimiento. El avance de la tecnología en nuestro país, sumado a los cambios en las preferencias de los consumidores, acompaña para que se pueda tener una buena aceptación del producto y captación de clientes. En la era digital y el manejo de datos son el progreso, es crucial que existan productos que acompañen esa línea. **Fit You** no es la excepción.

Uno de los grandes desafíos por delante es atraer inversiones que quieran participar de nuestro proyecto. Si bien el requerimiento inicial no es un monto muy grande, es necesario contar con este tipo de stakeholders para poder lanzar el producto. Buscamos un inversor colaborativo, que tenga experiencia en el rubro tecnológico, y que le interese acompañar el crecimiento del proyecto.

Entendemos que la competencia, por el momento, no sería un obstáculo para el lanzamiento del producto. Como se estuvo mencionando, hoy en día se observan productos distintos a **Fit You**, así que consideramos que nos podemos diferenciar en el mercado al brindar un servicio innovador, que esté a la vanguardia de las nuevas tendencias.

Por último, tenemos que considerar el contexto macro del país y la constatación de inestabilidad económica. Es importante seguir de cerca las acciones que tome el gobierno nacional y el BCRA para ver cómo pueden influir en el proyecto, y también cómo puede afectar en nuestro cliente.



## Fuentes y bibliografía

- Fanelli, J., Albrieu, R. (2020). El shock del Covid 19 y los senderos de inestabilidad argentina.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016). Marketing 4.0 Moving from traditional to Digital. New Jersey: John Wiley & Sons, inc.
- Michael Porter, “Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (1980), Estados Unidos.
- Baymand Institute <https://baymand.com/lists/cart-abandonment-rate>
- Vivo 247 [El rubro indumentaria es el que más crece en ecommerce en Argentina · VIVO247.com](https://vivo247.com/El-rubro-indumentaria-es-el-que-mas-crece-en-ecommerce-en-Argentina-VIVO247.com)
- Gobierno de Argentina <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27521-333533/texto>
- CIAI - Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria <https://www.ciaindumentaria.com.ar>
- CACE – Cámara Argentina del Comercio Electrónico <https://www.cace.org.ar>
- MC Kensey <http://comunidadtextil.com/wpnews/2020/05/un-informe-de-mckinsey-urge-la-transformacion-digital-en-el-sector-de-la-indumentaria/>
- INDEC – Instituto de Estadística y Censo <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- BCRA – Banco Central de la República Argentina [www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe\\_monetario\\_mensual.asp](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_monetario_mensual.asp)
- Infobae <http://www.infobae.com/opinion/2021/03/01/7-tendencias-2021-para-el-comercio-electronico-en-pandemia/?outputType=amp-type>

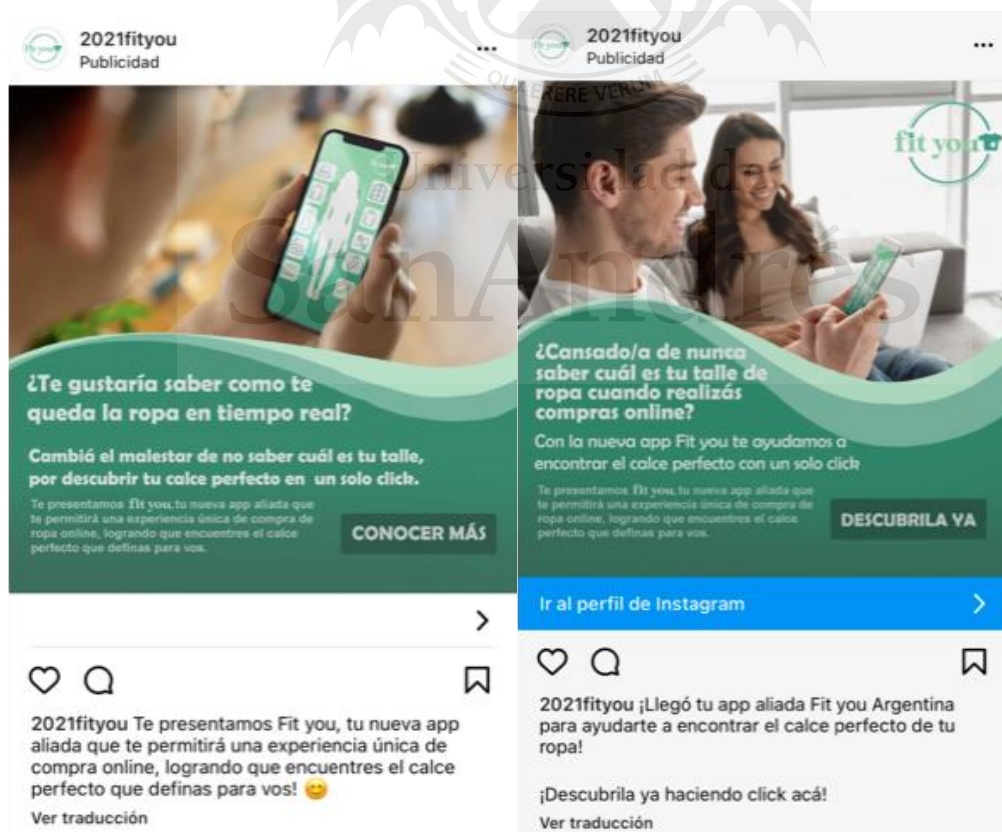
## Anexos

### Anexo 1: Campaña de publicidad para validación (MVP)

Para validar el interés de nuestro target y las funcionalidades que creíamos que debíamos incluir en la app, decidimos realizar dos MVP's que fueron publicidades en Instagram que estuvieron corriendo durante dos semanas.

*Target:*

- Género: Varones y mujeres
- Edad: 16 a 40 años
- País: Argentina
- Zona Geográfica: CABA y GBA Norte
- Intereses: Moda, gastronomía, ropa, tecnología.



## Anexo 2: Detalle ingresos y costos

Fit You - Ingreso por ventas							
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
Q Empresas A (mas de 15 millones usd anuales)	5	12	25	35	43	51	
Q Empresas B (menos de 15 millones usd anuales)	4	8	10	15	20	24	
<b>Q EMPRESAS TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>63</b>	<b>75</b>	
Nuevos clientes A	5	8	14	11	10	10	
Nuevos clientes B	4	4	2	6	6	5	
Clientes retenidos A	0	5	11	24	33	41	
Clientes retenidos B	0	4	8	9	14	19	
Fee annual Fit You A	\$ 25,200	\$ 25,200	\$ 25,200	\$ 25,200	\$ 25,200	\$ 25,200	
Fee annual Fit You B	\$ 12,600	\$ 12,600	\$ 12,600	\$ 12,600	\$ 12,600	\$ 12,600	
<b>Ingresos</b>							
Ingresos nuevos clientes A (facturación más de 15M)	\$ 126,000	\$ 189,000	\$ 342,720	\$ 283,500	\$ 245,700	\$ 255,780	
Ingresos nuevos clientes B (facturación menos de 15M)	\$ 50,400	\$ 55,440	\$ 25,200	\$ 75,600	\$ 72,450	\$ 63,000	
Ingresos clientes retenidos A	\$ -	\$ 113,400	\$ 287,280	\$ 598,500	\$ 837,900	\$ 1,029,420	
Ingresos clientes retenidos B	\$ -	\$ 45,360	\$ 100,800	\$ 113,400	\$ 179,550	\$ 239,400	
<b>Total ingresos proyectados</b>	<b>\$ 176,400</b>	<b>\$ 403,200</b>	<b>\$ 756,000</b>	<b>\$ 1,071,000</b>	<b>\$ 1,335,600</b>	<b>\$ 1,587,600</b>	
Fit You - PEI							
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
Costo PEI variable	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%
Costo PEI fijo	\$ 0.014	\$ 0.014	\$ 0.014	\$ 0.014	\$ 0.014	\$ 0.014	\$ 0.014
<b>Total costo PEI USD</b>	<b>\$ 375</b>	<b>\$ 1,032</b>	<b>\$ 2,852</b>	<b>\$ 5,065</b>	<b>\$ 9,505</b>	<b>\$ 15,034</b>	
Fit You - Publicidad y Marketing							
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
Gasto en publicidad	\$ 8,820	\$ 20,160	\$ 37,800	\$ 21,420	\$ 20,034	\$ 15,876	
Porcentaje publicidad	5%	5%	5%	2%	2%	1%	
Fit You - Salarios							
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
Fuerza de ventas	\$ 28,000	\$ 49,000	\$ 82,320	\$ 97,241	\$ 113,447	\$ 119,120	
IT	\$ 60,000	\$ 75,600	\$ 92,610	\$ 111,132	\$ 131,275	\$ 137,838	
Administrativos	\$ 28,800	\$ 30,240	\$ 31,752	\$ 33,340	\$ 46,675	\$ 49,009	
<b>Salarios</b>	<b>\$ 116,800</b>	<b>\$ 154,840</b>	<b>\$ 206,682</b>	<b>\$ 241,712</b>	<b>\$ 291,397</b>	<b>\$ 305,967</b>	
Cargas sociales	\$ 28,032	\$ 37,162	\$ 49,604	\$ 58,011	\$ 69,935	\$ 73,432	
Costo empresa	\$ 23,360	\$ 30,968	\$ 41,336	\$ 48,342	\$ 58,279	\$ 61,193	
<b>Total salarios</b>	<b>\$ 168,192</b>	<b>\$ 222,970</b>	<b>\$ 297,622</b>	<b>\$ 348,065</b>	<b>\$ 419,612</b>	<b>\$ 440,593</b>	
Fit You - Inversiones							
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	
Computadoras y equipos	\$ 15,000						
Desarrollo app y pagina web	\$ 50,000						
Inscripciones, diseño y marca	\$ 1,000						
Publicidad y marketing	\$ 60,000	\$ 50,000					
<b>Total</b>	<b>\$ 126,000</b>	<b>\$ 50,000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	

## Anexo 3: Entrevistas y encuestas

### Entrevistas a Marcas de indumentaria femenina y masculina

1. ¿Cuáles son las necesidades que tiene tu marca hoy?
2. ¿Consideras que manejan un stock de productos acorde a la demanda que tienen? ¿O te pasó más de una vez tener sobre stock de algún talle en particular y falta de algún otro?
3. ¿Manejan un control de los productos que más se llevan los clientes?
4. ¿Tienen muchos cambios de producto por talle?

5. ¿Tienen muchas devoluciones?
6. ¿Las devoluciones se dan más por compras online que por compra presencial?
7. Dado el contexto actual que las personas no pueden probarse la ropa, ¿consideras que bajaron tus ventas por ese motivo?
8. ¿Cómo crees que impactaría en tus clientes que les ofrecieran un producto que les permita saber cómo les va a quedar la ropa al instante?

### Encuestas a consumidores target

