



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Cancheritos

kids boutique

Autor: Silvina Lujan Hernandez

DNI: 37017668

Mentor de tesis: Sergio Postigo

Suipacha, Buenos Aires

Julio 2022



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
MBA

cancheritos
kids boutique

Autor: Silvina Lujan Hernandez

DNI: 37017668

Mentor de tesis: Sergio Postigo

Suipacha, Buenos Aires

Julio 2022

Índice

Resumen ejecutivo	3
Agradecimientos	4
Introducción	5
El cliente	6
Oportunidad	6
Segmento Target	6
Mapa de empatía	7
Arquetipo de cliente	8
Validación	8
Propuesta de valor	10
Product market fit	11
Value Proposition Canvas	11
Perfil del cliente.....	11
Mapa de valor	11
MVP	12
Tamaño del mercado	15
TAM – Total Addressable Market	15
SAM – Serviceable Available Market	16
SOM – Serviceable Obtainable Market	17
Contexto	19
PESTEL	19
Político.....	19
Económico	19
Social	20
Tecnológico	21
Ecológico	21

Legal	22
FODA	22
FODA ponderado	22
Industria.....	24
Cadena de valor.....	24
Modelo de negocios	26
Canvas Business Model	26
Modelo de ingresos y pricing.....	28
Go to market plan.....	30
Estrategía	30
Funnel de ventas	31
Proceso de ventas	33
Canales	35
Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	36
Supply chain.....	36
Recursos clave	37
Implementación del negocio.....	38
Equipo emprendedor.....	40
Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	41
Modelo de generación de beneficios	41
Requerimiento de inversión y financiamiento.....	43
Conclusiones.....	44
Fuentes y Bibliografía	45
Anexos	47

Resumen ejecutivo

La cuarta revolución industrial está generando cambios en la forma en que operan los negocios, y en la manera en que los clientes interactúan con ellos.

Para sobrevivir a esta nueva revolución creemos que es necesario digitalizar nuestro modelo de negocios. Esto permitiría que **CANCHERITOS**, pueda crecer de forma exponencial, posicionándose como una de las marcas líderes de indumentaria infantil.

Nuestra propuesta está basada en comercializar, a través de una página web amigable, prendas de calidad para niños del talle 0 al 14, a un precio accesible.

Nuestro segmento target son mujeres pertenecientes a la clase social media, de entre 20 y 39 años de edad, que compren indumentaria para niños. Interactuaremos con las mismas a través de las redes sociales.

En el presente proyecto realizamos estudios de mercado, contexto e industria para ver la factibilidad de la digitalización del modelo de negocios.

Actualmente el equipo está compuesto por Silvina y Federico, ambos con alma emprendedora y apasionados de su negocio.

Para el desarrollo de la presente propuesta necesitamos una inversión de \$10.283.729, con una ganancia esperada en el 5^{to} año de \$16.528.909.

Agradecimientos

En primer lugar, a mi mamá, Miriam, quien me formo y me dio todas las herramientas para llegar hasta acá.

A mi pareja y socio de este proyecto, Federico, que me dio la confianza para comenzar este desafío, me acompañó durante todo el camino y me alentó a seguir adelante.

A mis amigos y familia por el apoyo constante e incondicional.

A GESTCOM SRL, y en especial a mi ex jefe Manuel Rubiero, que me brindo el tiempo necesario para mis cursadas y estudios, y ayuda económica que sin la misma no habría sido posible hacer el MBA.

A la Universidad de San Andrés, por dejarme ser parte de esta experiencia y acercarme a grandes profesionales.

A mis compañeros de cursada, al inolvidable grupo 3 y a mi peer coach Pedro Mc Mullen, quienes hicieron que estos dos años sean más llevaderos y divertidos.

A mi coach Víctor Aspiroz, que siempre estuvo presente y al pie del cañón ante cualquier consulta o inquietud.

A mi mentor, Sergio Postigo, quien me acompañó en el último periodo y me ayudo a concretar esta gran etapa.

Introducción

Los niños crecen muy rápido y la moda cambia al mismo tiempo.

Desde chica quise tener mi propio emprendimiento, probé con varios rubros como calzado, lencería, accesorios, etc., hasta que, a fines del año 2015, tomamos la decisión junto a Federico de comenzar el negocio de comercialización de indumentaria para bebés (desde 0 meses hasta 3 años).

En la semana comprábamos ropa a diseñadores independientes y en el barrio de Flores (CABA), los días sábados hacíamos showroom en Suipacha (Provincia de Buenos Aires), de donde soy oriunda, y en donde nos presentamos con la marca **CANCHERITOS**.

En noviembre del año 2016 abrimos la tienda física, un pequeño local ubicado en la calle Belgrano N° 236, en el centro de la ciudad.

El pedido constante de nuestros clientes nos hizo ver que era una oportunidad de negocio extender el rango de talles ofrecidos. Dos años después agregamos los talles del 4 al 16, lo que tuvo como consecuencia la mudanza a un local más grande ubicado en la calle Belgrano N° 219.

En agosto del año 2021, hicimos una remodelación en la tienda física, con la cual buscamos refrescar nuestra imagen y mejorar el mix de productos y servicios, manteniendo siempre la relación calidad, variedad y precio.

Como parte de este cambio y de la reformulación estratégica del negocio, nuestro principal objetivo para el inicio del año 2023 es abrir la tienda online y, de esta manera, extender el ámbito geográfico de nuestro negocio incrementando la rentabilidad y volumen de nuestras operaciones.

Este es el foco del presente proyecto, es decir realizar el análisis de viabilidad de esta decisión y al mismo tiempo proponer un plan de acción.

El cliente

Oportunidad

La pandemia ocasionada por el Covid 2019, llevó a las personas a cambiar rotundamente su estilo de vida, entre ellos la forma de consumir¹.

Debido al aislamiento estricto establecido a principios de la pandemia, las personas se vieron obligadas a realizar sus compras a través del comercio electrónico, un cambio que ya se venía dando paulatinamente. El mismo ya se ha convertido en un hábito.

En el año 2021 según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)², la facturación de las compras a través de internet ha crecido un 64%.

Para lograr un crecimiento exponencial, aprovechando la experiencia y el posicionamiento que tenemos a nivel local, creemos que es una gran oportunidad digitalizar nuestro modelo de negocios. Esto nos permitirá dar a conocer nuestra marca a nivel nacional, aumentar las ventas, reducir costos, tener poder de compra antes nuestros proveedores y como consecuencia mejorar la rentabilidad.

Segmento Target

El cliente final de **CANCHERITOS** son niños de 0 a 14 años de edad, sin embargo, no son ellos quienes realizan las compras, por lo que se establece que el mercado meta son mujeres de entre 20 y 39 años de edad, que tengan una relación directa o indirecta con el menor y pertenezcan a la clase media.

La edad de estas mujeres está definida principalmente porque es la edad en la que generalmente pueden tener hijos, ya que la tasa de fecundidad baja luego de los 39 años, mayoritariamente tienen acceso a una computadora, tablet, o

¹ <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-ha-cambiado-la-forma-de-consumir-durante-la-crisis-del-coronavirus/>

² <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

teléfono, saben cómo realizar una compra a través de internet y reciben ingresos, ya sea propios, de un familiar o del estado.

Mapa de empatía

El mapa de empatía nos permite conocer quien es nuestro cliente, y de esta manera poder realizar las acciones correspondientes para satisfacer sus deseos y necesidades.



Fuente: elaboración propia.

Arquetipo de cliente

Sofía

Sofía es una madre de clase media, ama de casa, que trabaja media jornada, mientras su hijo está en el jardín o al cuidado de un familiar.

Es una persona sociable, le gusta salir los fines de semana con su pajera, amigos del colegio o del trabajo. En la semana le gusta llevar a su hijo al parque o a merendar.

Siempre se la ve impecable, al igual que a su hijo.

En donde vive está expuesta a algunas tiendas físicas de niños.

Utiliza redes sociales, en donde le gusta mirar ropa para su niño, aunque no se anima a comprar ya que tiene miedo de errar con el talle. Lo utiliza para sacar ideas de cómo vestir a su hijo y comparar precios con las tiendas en las que ya es cliente.

Valora la atención personalizada.

Cuando encuentra una buena relación entre calidad, precio y buena atención, frecuenta esos lugares.

Tiene en cuenta las recomendaciones de sus conocidos y recomienda a otros si tiene una buena experiencia.

Es una costumbre en su familia, pasar la ropa que está en buenas condiciones a sus primos menores, al igual que su hijo recibe de los mayores. Aun así, con frecuencia, le compra alguna prenda a su hijo, ya que le gusta vestirlo a la moda, y que utilice ropa nueva en ocasiones especiales (como cumpleaños, comienzo de jardín, fechas festivas, etc.).

Validación

A mediados del año 2021 se realizó una encuesta a potenciales clientes, para ver si el modelo de negocios resultaba viable. La misma consta de 17 preguntas.

Fueron encuestadas madres de bebés por nacer y/o de niños hasta 12 años de edad, todas ellas mujeres de clase media entre 22 y 34 años de edad.

Dados estos datos, consideramos que las mismas cumplen con el segmento target y sus respuestas sirven como base para este análisis.

El 55% compra de forma online. La mayoría realizó su primera compra por este canal a raíz de la pandemia, y la mantuvo debido a que tuvieron buenas experiencias, mayor cantidad de oferta, posibilidad de comparar precios y de comprar sin moverse de su casa.

El 45% restante prefieren las tiendas físicas o showroom, ya que les gusta ver, tocar y probarse el producto, asegurándose de que el talle sea el correcto y que la calidad sea la deseada.

El 60% de las encuestadas afirma que, al momento de comprar de forma online, el costo de envío tiene una gran influencia.

El tiempo de envío también es un factor importante, consideran que la demora máxima para recibir su producto podría ser hasta 5 días, y en caso de necesitar cambiar el producto por falla o talle, el plazo máximo aceptable sería 10 días.

A la hora de elegir en qué lugar o qué marca comprar, tienen en cuenta las recomendaciones de los demás. Valoran la relación precio-calidad y el packaging, principalmente si es para un regalo.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de **CANCHERITOS** es ofrecer, a través de una página de internet amigable, variedad de prendas de calidad para niños recién nacidos hasta 14 años de edad a un precio accesible.

Al igual que hasta ahora, seleccionaremos las prendas con mucha dedicación buscando la mejor relación calidad-precio.

La página contará con una guía de talles y un video explicativo de cómo tomar las medidas, para minimizar el margen de error.

En caso de que el talle no sea el adecuado, se hará una gestión inmediata para cambiar la prenda en un plazo de 10 días.

Las compras online se podrán retirar en la tienda física o serán enviadas a través de Correo Argentino o comisionista.

Para compras superiores a un monto determinado, **CANCHERITOS** se hará cargo del costo de envío.

Las prendas serán envueltas con mucho cuidado, asegurándonos que lleguen al cliente en excelentes condiciones.

Habrà una línea de atención disponible a través de WhatsApp de 9 a 20 horas, mediante la cual los clientes podrán hacer todas las consultas que deseen.

Contaremos con medios de pagos electrónicos, ya sea transferencia bancaria, cuenta DNI, o tarjetas de crédito/débito a través de Mercado Pago. En caso de retirar el pedido en la tienda, también tendrán la opción de abonar en efectivo.

Product market fit

Value Proposition Canvas

El Value Proposition Canvas (Alexander Osterwalder, 2014) nos ayudará a garantizar que nuestro producto cumpla con los deseos y necesidades de nuestros clientes.

Perfil del cliente

Tareas

El cliente busca, sin necesidad de salir de su casa, encontrar ropa para niños que esté a la moda, de buena calidad y a precios accesibles, en un sitio online seguro y fácil de usar.

Dolores

Tiene poco tiempo para ir a las tiendas físicas y no tiene la posibilidad de comparar precios. Tiene un presupuesto acotado y miedo de equivocarse en los talles o que la calidad no sea la deseada al momento de comprar online.

Ganancia de valor

Podrán comprar desde casa y en cualquier momento del día. Buena relación calidad-precio. Excelente atención y un asesoramiento personalizado.

Mapa de valor

Producto

Indumentaria para niños de buena calidad a un precio accesible, que podrán comprar en cualquier momento del día, a través de una página web fácil de usar. La misma contará con una guía de talles, envíos gratis, gestión de devoluciones rápidas.

Aliviadores de dolor

Ropa de calidad, variedad, precios accesibles y pagina web amigable.

Creadores de valor

Atención personalizada, variedad de productos, ropa a la moda, buena relación precio – calidad, envíos gratis en compras superiores a un monto determinado. Servicio post-venta.

MVP



Fuente: elaboración propia.

Se podrá ingresar a la página a través de las redes sociales (Facebook o Instagram) o cualquier buscador.

Las prendas estarán ordenadas según el tipo, el género y la edad.

El cliente podrá buscar qué tipo de prenda desea ver, y en el caso de tener un usuario podrá indicar con un icono de corazón aquellas prendas que más le gusten.

Cada prenda contará con la siguiente información:

- Nombre de la prenda.
- Código de la prenda.
- Descripción.
- Talleres disponibles.
- Colores disponibles.
- Precio final.

También ofreceremos vouchers de regalo, que podrán cambiar en la tienda online o física. Los mismos serán enviados por mail, con la dedicatoria que el cliente desee.

El cliente deberá agregar al carrito las prendas que quiera comprar, especificando talle y color.

Una vez confirmado el carrito deberá completar sus datos (nombre y apellido, e-mail, datos de envío y de facturación), elegir el medio de entrega y ejecutar el pago.

El pago se podrá hacer en efectivo (en caso de retirar en tienda), con tarjetas de crédito o débito, transferencia bancaria o cuenta DNI. Si el cliente elige pagar con transferencia o cuenta DNI, una vez recibida la nota de pedido nos contactaremos con el mismo para gestionar el pago.

Para realizar la compra no es necesario que el cliente se registre, pero si lo hace sumará puntos con cada compra, que podrá cambiar por descuentos o envíos gratis. El proceso de registración será rápido y sencillo.

Al cliente le llegará un mail confirmando la compra con el número de pedido y la factura. Cuando desee podrá consultar en qué estado se encuentra el pedido (procesado o despachado).

Si el medio de entrega es por correo, dentro de las 36 horas hábiles le llegará otro correo indicando el número de seguimiento. El costo del mismo estará a cargo de **CANCHERITOS** en caso de compras superiores a un monto determinado.

Si la opción elegida es la de retirar en el local, dentro de las 48 horas hábiles se enviará un correo indicando que el pedido está listo.

En la página habrá una sección, en donde frecuentemente estaremos subiendo contenido que, consideramos, será valioso para nuestros usuarios, por ejemplo cuidado y mantenimiento de las prendas.

La tienda online será amigable para el usuario. Ante cualquier duda, desde la misma se podrá acceder a una línea de WhatsApp, que estará disponible de lunes a sábados de 9 a 20 horas.

Para contar con un stock fiel, el mismo se llevará a través de un sistema de gestión.

Las redes sociales y la tienda online serán gestionadas por una persona, cuyo trabajo será actualizar el contenido, captar nuevos clientes, fidelizarlos y brindar atención al cliente.

Contaremos con un recurso que va a ser quien se encargue de bajar la nota de pedido, prepararlo, rotularlo, enviarlo al correo y enviar los datos de entrega al cliente.

En caso de que el cliente quiera realizar una devolución por falla o talle, se contactará con nosotros dentro de los 7 días de recibido el pedido. Nos enviará la prenda por el mismo medio que la recibió. En caso de falla, los costos de envío correrán a cargo de la empresa.

Tamaño del mercado

Para calcular el tamaño de nuestro mercado, la herramienta que utilizaremos será TAM SAM SOM. La misma nos permitirá hacer una estimación inicial del tamaño del mercado potencial.

Para este análisis, es importante aclarar que **CANCHERITOS** está dirigido a un mercado de productos de uso para consumidores finales a nivel nacional.

TAM – Total Addressable Market

El Total Addressable Market o mercado total es el tamaño que tiene nuestro mercado objetivo.

Según las proyecciones de población realizadas en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 por el INDEC³, la Argentina en el año 2021 cuenta con 45.808.747 habitantes.

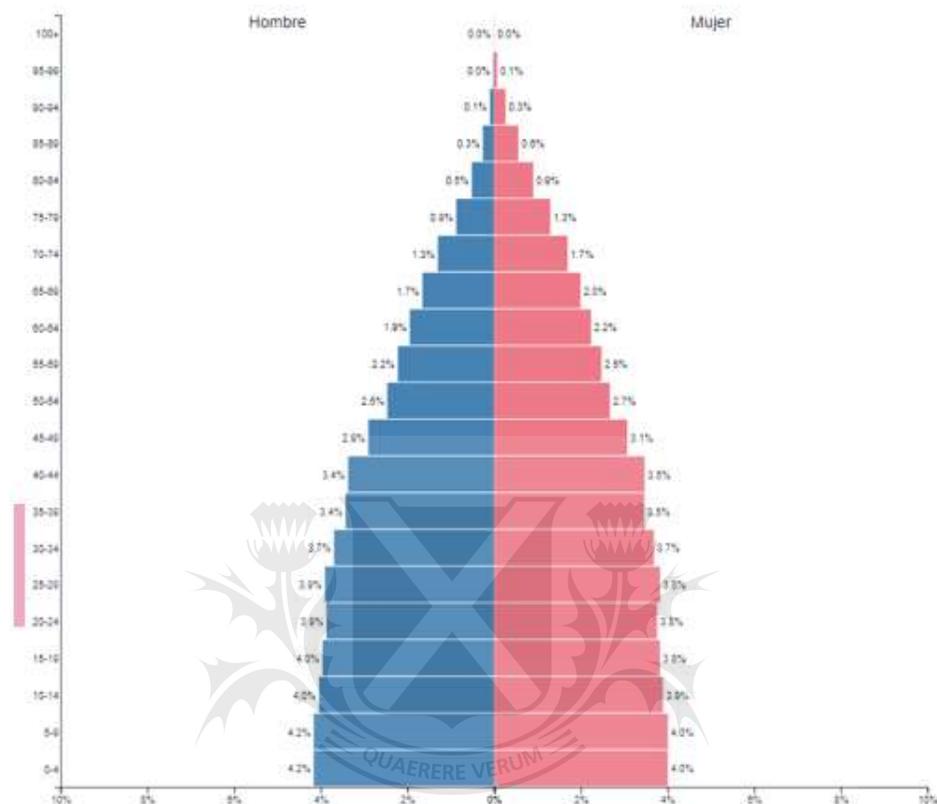
El 51% del total de habitantes son mujeres. De este 51% el 29% tienen entre 20 y 39 años.

Nuestro mercado objetivo es de 6.775.114 mujeres.

Si cada una realiza una compra por mes de \$ 6.851, los ingresos mensuales serían de \$ 46.416.303.830.

En la pirámide demográfica Argentina, podemos observar los datos mencionados. En el mismo, marcamos a un costado cuál es nuestro segmento target.

³ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-24>



Fuente: <https://www.populationpyramid.net/es/argentina/2021/> - (2019).

SAM – Serviceable Available Market

El Serviceable Available Market o mercado que podemos servir es el mercado que podríamos cubrir con los recursos del proyecto. Este nos permite tener una dimensión de la capacidad de nuestro negocio.

Según CACE⁴ en el año 2021 hubo 20.742.206 compradores.

Si continuamos con la misma lógica, que el 51% son mujeres y de estas el 29% tienen entre 20 y 39 años serían 3.067.773 mujeres el mercado que podemos servir. Lo que equivale a un 45% de nuestro mercado total.

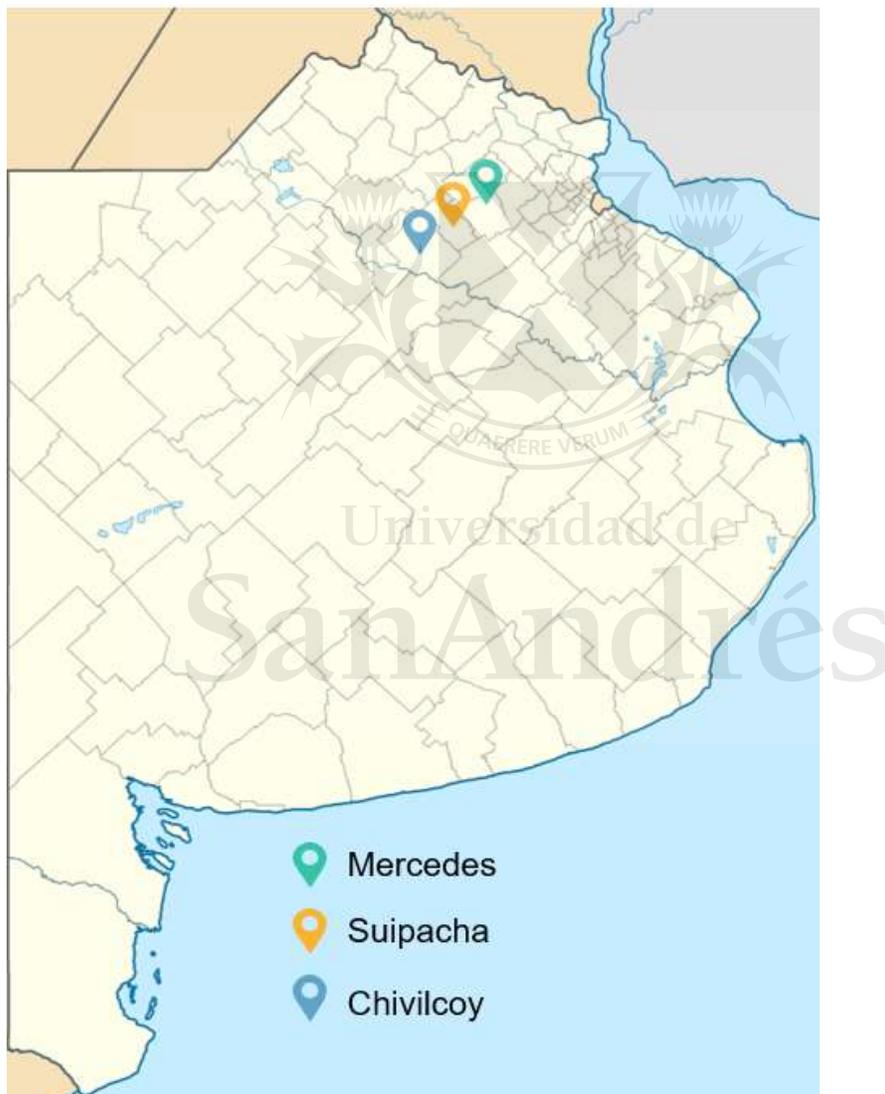
Si cada una realiza una compra por mes de \$ 6.851, los ingresos mensuales serían de \$ 21.017.307.803.

⁴ <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

SOM – Serviceable Obtainable Market

El Serviceable Obtainable Market o mercado que podemos conseguir nos permite estimar que mercado podemos conseguir en el corto plazo.

Buscaremos posicionar a **CANCHERITOS** como una de las primeras opciones a la hora de comprar indumentaria para niños a través de internet en Suipacha y los alrededores.



Fuente: Elaboración propia.

📍 La población de Suipacha según el INDEC³, es de 10.081 habitantes, de los cuales el 50.6% son mujeres. Si el 45% compra por internet y el 29% tiene entre 20 y 39 años nos da un total de 666 mujeres.

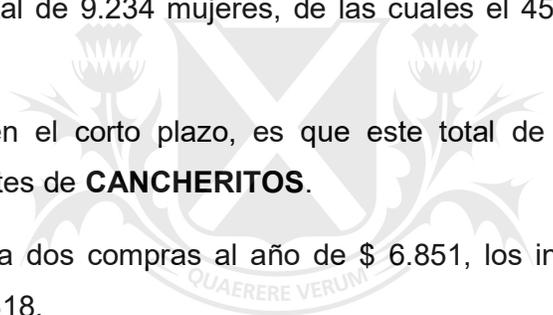
📍 La población de Chivilcoy según el INDEC³, es de 64.185 habitantes, de los cuales el 52% son mujeres. Si el 45% compra por internet y el 29% tiene entre 20 y 39 años nos da un total de 4.356 mujeres

📍 La población de Mercedes según el INDEC³, es de 63.284 habitantes, de los cuales el 51% son mujeres. Si el 45% compra por internet y el 29% tiene entre 20 y 39 años nos da un total de 4.212 mujeres.

Esto nos da un total de 9.234 mujeres, de las cuales el 45% pertenecen a la clase media.

Nuestro objetivo en el corto plazo, es que este total de 4.155 mujeres se conviertan en clientes de **CANCHERITOS**.

Si cada una realiza dos compras al año de \$ 6.851, los ingresos mensuales serian de \$ 4.744.318.



Universidad de
SanAndrés

Contexto

PESTEL

El análisis PESTEL nos permitirá identificar y entender los factores externos que pueden afectar a la operación de **CANCHERITOS**.

Político

En Argentina el contexto político es inestable y tiene grandes problemas de credibilidad, en gran parte porque las políticas carecen de continuidad. Cambian de un gobierno a otro e incluso dentro de un mismo mandato

El COVID 19 y el aislamiento agravaron esta situación. Para poder afrontarla, el gobierno prioriza expandir el gasto en distintos programas sociales como la Asignación Universal por Hijo, Asignaciones Familiares (Según Argentina - Informe País 2021⁵, alcanzan a más de 4.200.000 niños de hasta 17 años de edad cada programa) y la Tarjeta Alimentar (Según Argentina – Informe País 2021⁵, al 3 de junio de 2021 alcanzan un total de 3.836.247 destinatarios entre niños y embarazadas). Estas políticas ayudan al crecimiento de nuestro emprendimiento, ya que es probable que una parte de estas asignaciones sean destinadas a la compra de indumentaria para niños.

Económico

Las altas tasas inflacionarias en Argentina, no acompañadas por la suba de los salarios, dan como resultado la pérdida del poder adquisitivo. A este escenario se le suma la tasa significativa del 7% de desempleo⁶.

La consecuencia de este contexto inflacionario es un gasto operativo importante, ya que debemos estar constantemente informándonos de las listas de precios de nuestros proveedores y actualizar los precios de venta. Esto impacta de forma

⁵chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/argentina_informe_de_pais_2021_final.pdf

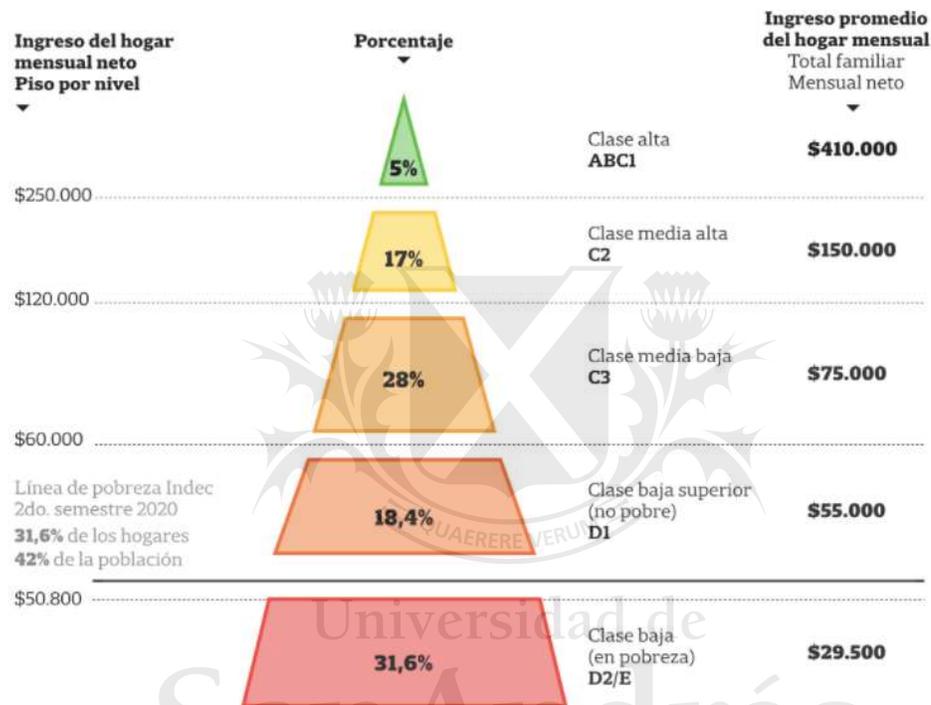
⁶chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.indec.gob.ar/uploads/informesde_prensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7CC2D.pdf

negativa en nuestros clientes, y se puede ver traducido en una disminución en las ventas.

Social

Pirámide Social Argentina 2020

Cierre 4to trimestre 2020



Fuente: Guillermo Oliveto – La Nacion 2021.

Cada vez menos argentinos pertenecen a la clase media y hay una brecha más significativa entre clase media baja y clase media alta. Para pertenecer a la clase media una familia tipo debe tener ingresos promedios mensuales entre \$75.000 y \$150.000.

Según el INDEC, en Argentina el 40,6% de las personas se encuentran por debajo de la línea de pobreza⁷. Dentro de este conjunto el 10,7% de las personas están por debajo de la línea de indigencia.

⁷ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>

El segmento target de **CANCHERITOS** pertenecen a la clase media alta (C2) y clase media baja (C3).

Tecnológico



Fuente: INDEC. Encuesta permanente de hogares.

Según el INDEC el 63,8% de los hogares tienen acceso a una computadora y el 90% acceso a internet⁸. De cada 100 habitantes 88 personas cuentan con un celular y 86 personas utilizan internet.

Si tenemos en cuenta el crecimiento acelerado que tuvo el comercio electrónico, podemos visualizar un buen panorama para la digitalización del modelo de negocios de **CANCHERITOS**.

Ecológico

Día a día, a nivel mundial, crece la concientización de las personas sobre el medio ambiente.

En Argentina uno de los principales problemas ambientales es la contaminación. Desde nuestro lugar nos comprometemos a que nuestro packaging en el corto plazo sea amigable con el medio ambiente, teniendo como meta a largo plazo tener un packaging reciclable.

⁸chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdepremsa/mautic_05_22843D61C141.pdf

Legal

El contexto legal en Argentina es difícil para los emprendedores, eso se debe en gran medida a la presión impositiva, y al gran costo que significa tener empleados registrados.

Si bien en un principio podremos inscribirnos como responsables monotributistas, debemos estar muy atentos a la facturación, ya que el monto de ingresos para permanecer en este régimen no se actualiza al mismo tiempo que la inflación y hay severas multas si no se hace en tiempo y forma.

FODA

Esta herramienta nos permitirá analizar de manera más detallada las características internas de nuestro emprendimiento y la situación externa en el que se encuentra inmerso.

FODA ponderado

Con este análisis podremos evaluar el peso de cada uno de los factores.

Fortalezas				Debilidades			
Descripción		Calif.	%	Descripción		Calif.	%
1	Página web amigable.	70	8%	1	Marca poco conocida.	100	36%
2	Línea de WhatsApp disponible.	80	9%	2	Falta de fondos para el crecimiento buscado.	80	29%
3	Calidad.	100	12%	3	Tiempo limitado para dedicarle al proyecto.	100	36%
4	Precios accesibles.	100	12%				
5	Guía de talles.	60	7%				
6	Envíos sin cargo en compras superiores a un monto determinado.	99	11%				
7	Devoluciones rápidas	90	10%				
8	Comodidad al momento de comprar.	50	6%				
9	Posibilidad de comparar precios.	40	5%				
10	Software de gestión.	95	11%				
11	Equipo comprometido.	85	10%				
		869				280	

Oportunidades				Amenazas			
Descripción		Calif.	%	Descripción		Calif.	%
1	Crecimiento del e-commerce.	75	21%	1	Marcas nacionales e internacionales posicionadas en el mercado.	70	22%
2	Expansión a nivel nacional.	100	29%	2	Demora en la recepción del productos por parte de nuestros proveedores.	85	27%
3	Menores costos.	95	27%	3	Diferenciación.	100	32%
4	Alianzas con influencers.	80	23%	4	Contexto actual del país.	60	19%
		350				315	

Fuente: elaboración propia.

Al realizar la valorización de cada una de las variables del análisis FODA, podemos observar que:

- Las fortalezas superan ampliamente a las debilidades tanto en la calificación (869 vs 280) como en cantidad de variables (11 vs 3).
- Aunque las oportunidades y amenazas cuentan con la misma cantidad de variables, la calificación de la primera es superior (350 vs 315).
- Las fortalezas predominantes son la calidad de la ropa, precios accesibles, envíos sin cargo en compras superiores a un monto determinado y el software de gestión que permitirá contar con información real para atender la demanda en tiempo y forma.
- **CANCHERITOS** es conocida únicamente a nivel local, por eso creemos que es una de las debilidades más importantes. Otra es el escaso tiempo que podemos dedicarle al proyecto, ya que debemos cumplir con las labores principales para poder mantenernos económicamente.
- La gran oportunidad que nos presenta este proyecto es la expansión a nivel regional en primer lugar, y luego nacional, y la disminución de costos al comparar la tienda física con la online.
- Debemos esforzarnos mucho para lograr diferenciarnos de la competencia, ya que es la nuestra mayor amenaza.

Industria

CANCHERITOS pertenece a una de las industrias más tradicionales, la de indumentaria y textil.

La industria se empieza a desarrollar en el país a fines del siglo XIX, gracias a la introducción de la máquina de coser y a la llegada de mano de obra calificada⁹.

En Argentina es la industria que emplea mayor cantidad de mujeres, y genera alrededor de 500.000 puestos de trabajo¹⁰.

Según una encuesta realizada por la Fundación Pro Tejer, ocho de cada diez empresas mejoraron su desempeño en el año 2021, y en gran medida esto se debe a la inversión en nuevas tecnologías asociadas a la industria tradicional (nuevas maquinarias) y a la industria 4.0. Estas inversiones incluyen el desarrollo de indumentaria con contenido tecnológico, la fabricación de textiles a partir de desechos fomentando el cuidado del medio ambiente y nuevos métodos de comercialización, como el e-commerce¹¹.

Cadena de valor

Utilizando la cadena de valor de Porter podemos realizar un análisis de las actividades de la empresa, y así poder diferenciarlas entre aquellas que aportan valor de forma directa al cliente (primarias) y las que sirven de soporte para poder cumplir con las primeras (secundarias).

Las actividades primarias de **CANCHERITOS** son:

⁹chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sistemamid.com/panel/uploads/biblioteca/2016-01-16_11-22-49131663.pdf

¹⁰ <https://www.ambito.com/economia/industria-textil/reactivacion-la-destacan-niveles-inversion-y-produccion-superiores-los-prepandemia-n5310724>

¹¹ <https://www.perfil.com/noticias/opinion/la-industria-textil-espera-seguir-creciendo-en-2022-por-priscila-makari.phtml>

- Selección de proveedores teniendo en cuenta como pilar principal la calidad, trayectoria y compromiso de los mismos.
- Compra, preparación de la ropa (etiquetado, planchado y fotos) y almacenamiento eficiente asegurando orden, mantenimiento del producto en condiciones y facilitando el armado de pedidos.
- Procesamiento de pedidos con el packaging correcto y entrega en el tiempo comprometido a través de la vía correspondiente.
- Publicidad a través de las redes sociales e influencers afines a la propuesta de **CANCHERITOS**.
- Servicio post-venta, para resolver cualquier problema que pueda surgir, y obtener información valiosa sobre la experiencia del cliente para poder mejorarla.

Las actividades secundarias de **CANCHERITOS** son:

- Administración, contabilidad y finanzas. Contar con información en tiempo real que nos permita tomar las decisiones necesarias para mantener o mejorar la rentabilidad del negocio.
- Equipo comprometido que aporte ideas buscando diariamente un crecimiento tanto del negocio como en lo personal y profesional.
- Sistema de gestión que nos permita contar con la información adecuada para cumplir con los pedidos.
- Relación con proveedores, asegurándonos calidad y stock.



Fuente: elaboración propia.

Modelo de negocios

Canvas Business Model



Fuente: elaboración propia.

El modelo Canvas Business Model nos ayuda a visualizar el modelo de negocios de **CANCHERITOS**.

Para poder desarrollar el modelo de negocios de forma correcta es de gran importancia generar relaciones de largo plazo con nuestros socios claves:

- Proveedores, ya sean grandes fábricas o diseñadores independientes.
- Proveedores de packaging.
- Especialista en ventas.

Es importante que sean responsables, demuestren pasión por lo que hacen y ofrezcan productos y servicios de alta calidad. Dedicaremos mucho esfuerzo y tiempo para encontrarlos y mantenerlos, ya que serán ellos quienes en gran parte nos permitirán diferenciarnos.

Seleccionaremos con mucho cuidado las prendas que vamos a ofrecer, para hacerlo nos basaremos en la calidad de las mismas y que tengan una relación acorde con su precio.

Gestionaremos nuestro stock de manera constante, para asegurarnos de que este sea real y poder cumplir con la demanda.

Para lograr que nuestros clientes tengan una buena experiencia de compra y que recomienden nuestra tienda, contaremos con atención personalizada a través de WhatsApp en el horario de 9 a 20 horas de lunes a sábados. Fuera de este horario igualmente podrán dejar sus consultas, y serán respondidas a primera hora del día siguiente.

Pondremos mucha atención a cumplir con los tiempos y formas de envío.

Los recursos necesarios para cumplir con el modelo de negocios son:

- Tienda online fácil de usar. Sin necesidad de suscribirse para poder comprar. En caso de hacerlo el cliente obtendrá puntos que podrá utilizar para acceder a descuentos especiales.
- Publicidad para dar a conocer nuestra marca y nuestra tienda a nivel nacional.
- Línea de financiamiento disponible de entidades bancarias u otros.

Con respecto a la relación con los clientes ofreceremos asesoramiento personalizado de forma directa a través de las redes sociales o WhatsApp.

Contaremos con una política de cambios clara. Los clientes podrán cambiar sus prendas por otro talle o falla, y deberá ser informado a la empresa dentro de los 7 días de recibido el pedido. El cambio se enviará de la misma forma que la compra principal y en caso de ser por falla nos haremos cargo del costo.

Nos daremos a conocer a través de anuncios publicitarios en redes sociales, y contactando influencers que estén cursando un embarazo o que tengan hijos hasta 14 años de edad.

Nuestras prendas estarán disponibles en nuestra tienda física y online. Se podrá acceder a esta última a través de las redes sociales o el buscador.

El segmento de clientes son mujeres de clase media de entre 20 y 39 años de edad que tengan un vínculo directo con un niño y destinen parte de sus ingresos a comprarle indumentaria.

Los costos que implican este modelo de negocios son los siguientes:

- Costos relacionados con la venta de la indumentaria, como la compra de prendas, el envío y el packaging de las mismas.
- Costos fijos: fee de la tienda online, depósito, salarios, costos administrativos y financieros (como intereses bancarios).
- Costos variables: publicidad y servicios como la electricidad e internet, etc.

Modelo de ingresos y pricing

Obtendremos nuestros ingresos por las ventas realizadas a través de la tienda online. Podrán abonarlas por medios electrónicos con tarjetas de crédito o débito a través de mercado pago, transferencias bancarias, cuenta DNI o con efectivo si retiran en la tienda física. En caso de pago electrónico deberán ejecutarlo dentro de las 24 horas de realizado el pedido, si no se dará de baja. En caso de pago en efectivo, a partir de que se da aviso que la compra está disponible para retirar, tendrán 72 horas para hacerlo, si no se dará de baja el pedido.

Nuestra página la haremos en Tienda Nube, que tiene un costo de un fee anual de \$ 8.991 más un 2% por cada transacción realizada.

El mark up para calcular el precio de venta es del 110%.

El precio puede variar debido a descuentos (liquidación por cambio de temporada o prendas de temporadas anteriores) o promociones.

Las compras de mercadería de reventa las haremos al por mayor, en Flores o a diseñadores independientes de todo el país. Los mismo deben cumplir con los estándares de calidad de **CANCHERITOS**. A principio de temporada definiremos que colores y diseños predominaran nuestra colección. Nos stockearemos de los productos claves (por ejemplo jean clásico) y mantendremos un stock limitado de los productos de temporada, por este motivo es muy importante el sistema de

gestión, para poder contar con un stock real, que no permita sobrevender o dejar mercadería inmovilizada.

El CAC o costo de adquisición de cliente se refiere los costos directos e indirectos en que incurrimos para captar un nuevo cliente.

Teniendo en cuenta los gastos de publicidad en redes sociales, el salario del empleado de marketing, y descuentos ofrecidos en la primera compra obtenemos un CAC de \$1.600.

El LTV o Lifetime value se refiere a el valor que aporta un cliente a lo largo de su vida como tal.

Para calcular el LTV, tomaremos datos del primer semestre 2022 de la tienda física de **CANCHERITOS**.

Venta	
\$	6.794.986,00
Clientes mensuales aprox.	
	82
Ticket promedio mensual	
\$	6.851

Fuente: elaboración propia.

Nuestros clientes suelen comprarnos en promedio 2 veces al año, si lo multiplicamos por el ticket promedio nos da un LTV de \$ 13.702.

El ratio LTV/CAC es de 9, lo que significa que por cada peso invertido para captar un nuevo cliente el retorno es de 9 pesos al año.

Go to market plan

Estrategía

Por la naturaleza de nuestro negocio, utilizaremos estrategias de marketing digital para entrar al mercado.

Para promover nuestra marca haremos publicidad en redes sociales, principalmente Facebook e Instagram. Revisaremos semanalmente las estadísticas arrojadas para así ir corrigiendo el contenido y, de esta manera lograr llegar a más clientes potenciales.

Contactaremos a influencers para que nos ayuden a promocionar nuestra marca. Buscaremos principalmente madres o padres, que compartan el espíritu de **CANCHERITOS** y tengan llegada a nuestro cliente objetivo. Trataremos de crear una relación a largo plazo para acompañar el crecimiento del infante.

Además de realizar publicaciones sobre nuestros productos crearemos contenido que sea valioso para nuestro cliente objetivo. Es importante tener en cuenta que información busca nuestro cliente, para que pueda encontrar en primer lugar nuestro post, y luego conocer nuestra marca. Por ejemplo, para una madre primeriza podríamos realizar un post en donde se detalle que necesita llevar en el bolso del bebe el día del nacimiento. Aprovecharemos a promocionar las prendas que puede encontrar en nuestra página.

Queremos que nuestros clientes, se lleven un producto de calidad a un precio acorde, y una excelente experiencia de compra, para que nos recomiende a sus familiares y amigos. Para esto estaremos enfocados en brindar atención personalizada durante la compra y después de la misma, para asegurarnos que hayan recibido el producto deseado en el tiempo y la forma acordada.

Otra herramienta a utilizar para contactarnos con nuestros clientes será el e-mail marketing.

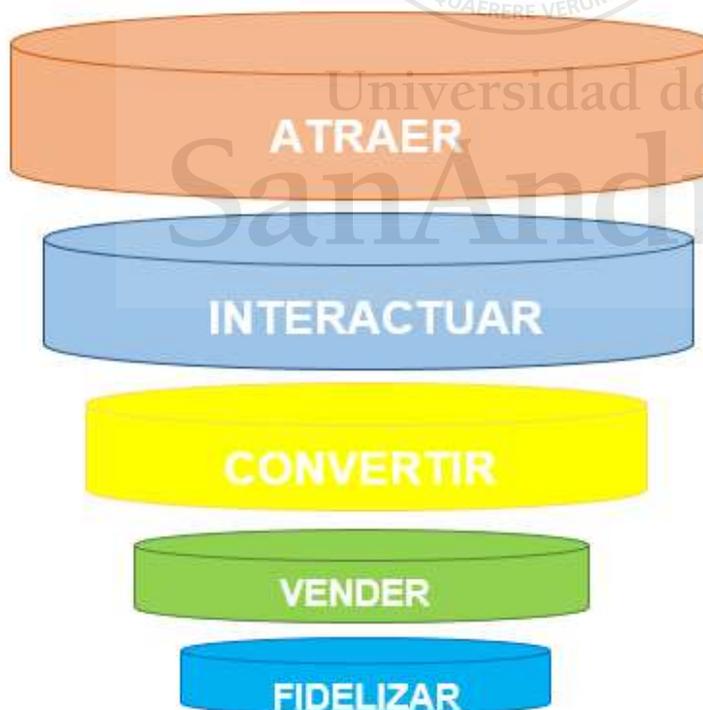
Para realizar las estrategias de marketing digital contaremos con un presupuesto anual, y una persona encargada de ejecutarlas y realizar el seguimiento de las mismas.

Al usar estas estrategias nuestro objetivo principal para el mediano plazo será posicionarnos en la mente del consumidor como una de las primeras opciones al momento de comprar ropa para niños, por ser una marca que ofrece indumentaria de calidad y una excelente atención.

Funnel de ventas

El funnel o embudo de ventas es una herramienta a través de la cual conoceremos como el cliente interactúa con nuestra marca en las diferentes etapas, desde el primer contacto hasta completar su compra. Esto nos ayudará a entender cuáles son los puntos de mejora en el proceso de ventas.

Si planteamos la estrategia de forma correcta nos ayudará a retener clientes y aumentar el porcentaje de conversión.



Fuente: elaboración propia.

Etapas

- **Atraer.**

En la primera etapa, debemos demostrar al cliente potencial que podemos cumplir con su necesidad, y en caso de que no sean conscientes de la misma trataremos de despertar su motivación de compra. Debemos captar su atención.

Es importante generar una buena impresión, ya que será nuestro primer contacto.

Para esta etapa haremos marketing de contenidos y campañas publicitarias en Facebook e Instagram, ya que en la actualidad las redes sociales son un excelente canal para difundir contenido y crear relaciones con el usuario.

- **Interactuar.**

En esta etapa, el cliente está evaluando nuestro producto e incluso comparándolo con el de la competencia.

La evaluación suele ser mediante visitas a nuestra página web o redes sociales, solicitud de recomendaciones a conocidos, comentarios de terceros, consultas sobre nuestros productos, formas de envío, formas de pago, etc.

Es importante que la información en nuestra página y redes sociales sea clara y completa.

Tendremos que chequear todos los comentarios de nuestros clientes, agradecer los positivos y en caso de que exista alguno negativo tratar de entender que fue lo que paso, y buscar revertir esa experiencia de compra y responder a todas las consultas de forma cordial en el menor tiempo posible.

- **Convertir.**

En esta etapa debemos generar la confianza suficiente para poder cerrar la venta. Para ello ofreceremos, guía de talles, gestión de devoluciones rápidas, envíos gratis a partir de compras superiores a un monto determinado y una línea de WhatsApp para cualquier duda que le pueda surgir al cliente.

- Vender.

La venta es la prueba de que la estrategia ha funcionado. Pero no todo termina aquí. Es muy importante brindarle al cliente una excelente experiencia de compra para asegurarnos que pase a la siguiente etapa. Una de las grandes ganancias de esta etapa son los datos de los clientes.

- Fidelizar.

En esta etapa es importante lograr que las personas vuelvan a elegir nuestros productos, es decir que vuelvan a comprarnos. Para lograrlo utilizaremos principalmente dos estrategias:

En primer lugar, marketing de referidos, ofreceremos a los clientes actuales puntos por cada compra que realicen, y por cada compra que realice un referido del mismo, que podrá canjear en su próxima compra, por descuentos u envíos gratis.

En segundo lugar, ventas adicionales, a través de descuentos para aquellos clientes que, por ejemplo, lleven más de una prenda.

Proceso de ventas

Actualmente nuestro cliente puede comprar nuestras prendas a través de la tienda física, situada en la calle Belgrano N° 216, Suipacha, Bs As. La ropa se encuentra ordenada por género y talle, hay probadores y una vendedora para asistir a quien lo necesite. Los clientes eligen la ropa y para perfeccionar la compra pueden abonarla en efectivo, con tarjeta de crédito o débito, con código QR del Banco Provincia o con cuenta DNI.



Fuente: elaboración propia.

En el corto plazo, con la concreción de este proyecto, el cliente podrá adquirir nuestros productos a través de:

- Tienda online.

En la página web de **CANCHERITOS**, que será creada en Tiendanube. Se podrá acceder a esta a través del buscador, Instagram Shopping (permite incluir etiquetas con los precios de nuestros productos en historias y publicaciones) y Tienda Facebook.

Cuando el usuario accede a la página, debe agregar al carrito aquellos productos que desea comprar. En cualquier momento puede abrir el carrito para ver el detalle de los productos seleccionados, o para finalizar la compra. En este momento debe completar los datos de facturación y envío y si tiene algún cupón de descuento. El paso siguiente es elegir el método de envío y la forma de pago.

El medio de pago puede ser online a través de Mercado Pago u offline, en cuyo caso nos contactaremos con el cliente para pasarle los datos necesarios.

- WhatsApp Business.

Este canal genera mayor confianza y un contacto directo con el cliente.

El cliente podrá acceder a nuestro catálogo y añadir los productos deseados al carrito. Una vez elegidos todos los productos debe enviarnos el pedido por mensaje, la forma de envío y de pago. Podrán abonar por transferencia bancaria, código QR o cuenta DNI. Por este mismo medio se enviará al cliente el código de seguimiento en caso de corresponder.

- Canal privado.

Por mensaje a las redes sociales, teléfono o mail. Se puede dar cuando el cliente realiza una consulta y realiza el pedido por el mismo medio.

Canales

Los canales disponibles para que el pedido llegue a nuestro cliente serán:

- Retiro en tienda física. Los horarios son de lunes a sábado de 9 a 12 horas por la mañana y de 17 a 20 horas por la tarde. El cliente será avisado cuando esté listo para retirar.
- Correo. Para compras superiores a un monto determinado el envío será sin cargo, caso contrario al estar vinculado Correo Argentino con Tiendanube cuando el cliente detalle el código postal aparecerá el costo de envío.
- Comisionistas. Solo estará disponibles para CABA y Zona Oeste. El costo dependerá de la distancia. Al elegir esta opción al cliente se le cobrará un importe fijo determinado.

Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Supply chain

Supply chain o cadena de suministro es el proceso que comprende desde la realización de un pedido por parte de un cliente hasta su entrega y cobranza.

Antes del inicio de cada temporada, analizamos cuales son las tendencias en Argentina (Expo Maby¹²) y en otros países, y con la información conseguida seleccionamos colores y modelos que van de la mano con la imagen de nuestra marca. Una vez definido esto, nos contactamos con nuestros proveedores para solicitarles el catálogo o muestrario.

Generalmente, con los diseñadores independientes el contacto es vía teléfono o e-mail. Ellos nos pasan el catálogo de la temporada, seleccionamos las prendas, enviamos el pedido y acordamos fechas de envío.

Con los proveedores que se encuentran en el barrio de Flores, nos contactamos de manera presencial. Generalmente viajamos cada 15 días. En primer lugar, visitamos a los comercios habituales. Vemos los muestrarios y seleccionamos las prendas. Luego, recorremos el barrio esperando encontrar nuevos proveedores. La desventaja de estos, es que, de los productos seleccionados no nos aseguran stock para toda la temporada, por eso tratamos de stockearnos en mayor medida de aquellos productos que son más básicos o que sabemos que suelen tener mayor demanda. Cuando hay un quiebre de stock en un artículo, buscamos otro para reemplazarlo.

Cuando recibimos la ropa completamos una planilla, en donde detallamos código, nombre, talle, medidas, color, cantidad, costo, proveedor y precio de venta. Esta información la utilizamos para alimentar el sistema de gestión. Luego etiquetamos, planchamos y colgamos la ropa ordenada por género y talle. Sacamos fotos de cada artículo que ingresa. Este proceso es nuestro cuello de

¹² <https://expomabyn.com.ar/>

botella, ya que al ser 100% manual, y aun no disponer de la posibilidad de contar con un recurso para que lo realice, nos lleva mucho tiempo.

Por último, planificamos las fechas en que vamos a lanzar cada artículo.

Lo explicado hasta el momento es lo que hacemos actualmente para la tienda física.

Para la tienda online, utilizaremos la planilla y las fotos, para cargar los artículos a la página.

Recursos clave

Consideramos que los recursos claves del nuevo modelo de negocios de **CANCHERITOS** serán:

- Página web

Es el medio por el cual se va a instrumentar nuestro nuevo modelo de negocios y por el que vamos a obtener ingresos. Junto con las redes sociales va a ser nuestra “cara”, por este motivo es importante prestar atención al diseño, para que sea acorde a la imagen que queremos vender.

La tienda online debe ser amigable, fácil de usar y contar con información real, para que el usuario no tenga inconvenientes al momento de realizar la compra.

- Publicidad

Al no ser una marca conocida consideramos que la publicidad es una actividad clave. A través de la misma debemos construir nuestra imagen de marca y posicionarnos en la mente de nuestro segmento target.

- Financiamiento:

Para poder llevar adelante este proyecto, y dedicarle el tiempo necesario, debemos contar con financiamiento. El mismo será necesario para construir nuestra imagen de marca (con la ayuda de diseñadores gráficos) y la compra de mercadería de reventa, ya que al no tener poder con nuestros proveedores la mayoría de los mismos nos exige el pago antes de entregarnos la mercadería.

Implementación del negocio

2022 - A finales de este año comenzaremos con el diseño de la página y el rediseño de las redes sociales que ya tiene **CANCHERITOS**, teniendo muy presente la imagen de marca que queremos vender. La página va a ser puesta a prueba para asegurarnos de que todo funcione correctamente.

En esta primera etapa nos ayudaran:

- Diseñador gráfico tercerizado.
- Community manager que va a ser contratado para formar parte de nuestro equipo. Va a ser el encargado de gestionar toda la comunidad online, captar nuevos clientes y mantener los obtenidos.

2023 - A principios de este año alquilaremos el depósito en donde se guardará la indumentaria, y se hará el armado de pedidos. Haremos todas las gestiones necesarias para su habilitación. Adecuaremos el mismo a nuestras necesidades, deberá contar con al menos una oficina, y preferentemente con una sala de reuniones.

Junto con el lanzamiento de la temporada Otoño – Invierno 2023 haremos el lanzamiento de la página. En principio solo va a estar disponible la indumentaria de niños del talle 4 al 14.

Una parte significativa del financiamiento conseguido va a ser destinado a publicidad.

Incluiremos a nuestro equipo un empleado de media jornada para que realice las tareas de armado y despacho de pedidos.

Nuestro objetivo para este primer año es realizar 70 ventas mensuales.

2024 - Mantendremos nuestro gasto en publicidad, con relación a las ventas.

Para este año nuestro objetivo es poder realizar 160 ventas mensuales.

Debido al crecimiento esperado, nuestro empleado comenzara a trabajar jornada completa.

2025 - Este año, luego de afianzarnos en la operación de venta online de ropa para niños, incluiremos para la temporada otoño-invierno 2025 indumentaria para bebés del talle 0 al 5. Con esto esperamos triplicar las ventas del año pasado. Esto tendrá como consecuencia la mudanza a un depósito más grande, lo que significará un aumento en los gastos fijos y la contratación de otro empleado (media jornada).

2026 - Con la empresa en crecimiento, una marca posicionada y después de 3 años de publicidad agresiva, bajaremos este gasto, aunque siempre será uno de los más significativos, ya que creemos que es clave para el mantenimiento y crecimiento de **CANCHERITOS**.

Este año esperamos 700 ventas mensuales, lo que significa que llegaremos a cubrir el SOM (Servicable Obtainable Market).

El segundo empleado contratado, pasará a trabajar jornada completa.

2027 - Con la empresa ya consolidada, el objetivo para este año será realizar 1000 ventas mensuales.

Agrandaremos nuestro equipo contratando a un tercer empleado jornada completa.

Este año, con la marca posicionada a nivel nacional, comenzaremos a realizar acciones para poder internacionalizar nuestra marca, siendo nuestro primer objetivo Latinoamérica.

Equipo emprendedor

CACHERITOS está compuesto por 2 co-founders.

Federico, quien tiene un terciario en administración agropecuaria, y su trabajo principal se desarrolla en el campo. Es el socio que aportó el financiamiento para abrir la tienda física y el que, en sus tiempos libres, se encarga de retirar los pedidos. También ayuda a la toma de decisiones, no en cuanto a la operatoria, si no en cuestiones más generales.

Silvina, Licenciada en Administración de Empresas, Contadora y Candidata MBA. Trabajó en Pampa Energía como analista contable y luego en Gestcom SRL como responsable de administración, en donde adquirió conocimientos sobre el manejo general de una empresa y la industria del consumo masivo. Actualmente se desempeña como Jefe de Créditos y Cobranzas de la empresa Lácteos Conosur, y es consultora de Gestcom SRL. A la par de estos trabajos, gestiona la tienda física de **CANCHERITOS**, hace ya 6 años. Es quien selecciona las prendas, se contacta con los proveedores, realiza las compras, pone precios y etiquetas y lleva la contabilidad. Tiene un alma emprendedora, su negocio es lo que más le apasiona, y quiere impulsar el crecimiento del mismo para poder dedicarle el 100% de su tiempo.

Con la digitalización del modelo de negocios, Silvina va a ser quien se encargue de Supply Chain, desde la adquisición de los productos, carga de datos, logística, hasta servicio postventa. Buscaremos un profesional que tenga experiencia en el rubro para el sector de marketing, va a ser quien nos ayude a impulsar y posicionar nuestra marca.

Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

Modelo de generación de beneficios

La tienda online de **CANCHERITOS** obtendrá sus ingresos a través de la venta de indumentaria.

EERR	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	\$ 4.316.130	\$ 13.153.920	\$ 39.461.760	\$ 57.548.400	\$ 82.212.000
CMV	-\$ 2.055.300	-\$ 6.263.771	-\$ 18.791.314	-\$ 27.404.000	-\$ 39.148.571
Margen Bruto	\$ 2.260.830	\$ 6.890.149	\$ 20.670.446	\$ 30.144.400	\$ 43.063.429
Publicidad	-\$ 1.294.839	-\$ 3.946.176	-\$ 11.838.528	-\$ 8.632.260	-\$ 12.331.800
Alquiler	-\$ 456.000	-\$ 456.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000	-\$ 840.000
Sueldos	-\$ 3.804.000	-\$ 4.368.000	-\$ 4.932.000	-\$ 6.096.000	-\$ 7.224.000
Cargas sociales	-\$ 501.000	-\$ 642.000	-\$ 783.000	-\$ 924.000	-\$ 1.206.000
Impuestos	-\$ 172.645	-\$ 526.157	-\$ 1.578.470	-\$ 2.301.936	-\$ 3.288.480
Servicios	-\$ 43.161	-\$ 131.539	-\$ 394.618	-\$ 575.484	-\$ 822.120
Otros gastos	-\$ 43.161	-\$ 131.539	-\$ 394.618	-\$ 575.484	-\$ 822.120
Utilidad neta antes de impuestos	-\$ 4.053.977	-\$ 3.311.263	-\$ 90.788	\$ 10.199.236	\$ 16.528.909
IIGG	\$ 1.216.193	\$ 993.379	27.236	-\$ 3.059.771	-\$ 4.958.673
Recupero IIGG				\$ 3.059.771	\$ 4.958.673
Utilidad neta	-\$ 4.053.977	-\$ 3.311.263	-\$ 90.788	\$ 10.199.236	\$ 16.528.909

Fuente: elaboración propia.

Para el año 2023 tomamos como base las ventas realizadas en el primer semestre del año 2022 en la tienda física, e hicimos una proyección anual. En base a esto calculamos nuestro ticket promedio y lo multiplicamos por la cantidad de ventas que esperamos tener.

Para lograr que nuestra marca sea conocida y posicionarla en el mercado los primeros 3 años haremos una fuerte inversión en publicidad, que va a estar enfocada principalmente en generación de contenido en redes sociales. Esta será de un 30% del total de ventas. Cuando la marca se empiece a consolidar en el mercado este gasto disminuirá a un 15% del total de ventas.

Los primeros dos años estaremos en el mismo depósito, por lo cual el gasto de alquiler se mantiene. El tercer año este aumenta, debido a que tendremos que mudarnos a un depósito más grande para poder acompañar el crecimiento esperado.

En cuanto a sueldos, debemos tener en cuenta el sueldo de Silvina, para que pueda dedicarse full time al proyecto. Así mismo los empleados en relación de dependencia estarán dados de alta bajo el Convenio Colectivo de Comercio, este será un costo significativo por lo que implica tener empleados registrados en Argentina.

Asumimos que las cargas sociales son un 25% del sueldo de los empleados.

Sueldos	2023	2024	2025	2026	2027
Founders	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 2.400.000,00	\$ 2.400.000,00
Community Manager	\$ 1.440.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.440.000,00
Auxiliares	\$ 564.000,00	\$ 1.128.000,00	\$ 1.692.000,00	\$ 2.256.000,00	\$ 3.384.000,00
Total	\$ 3.804.000,00	\$ 4.368.000,00	\$ 4.932.000,00	\$ 6.096.000,00	\$ 7.224.000,00

Fuente: elaboración propia.

Para calcular los servicios de electricidad, agua e internet tuvimos en cuenta la relación que tenemos actualmente en la tienda física con las ventas, que es 1%.

Otros gastos a tener en cuenta son gastos bancarios, honorarios del diseñador gráfico, gastos de packaging y etiquetas, librería, impuestos municipales, provinciales y naciones, el fee de tiendanube y del sistema de gestión. Actualmente estamos utilizando DUX Software ¹³.

Para calcular el impuesto a las ganancias se tomó un 30% de la utilidad neta antes de impuestos, y para otros impuestos un 4% del total de ventas.

Como podemos observar en el cuarto año **CANCHERITOS** comienza a generar utilidad positiva. Los gastos más relevantes serán la publicidad y sueldos y cargas sociales. Este último, a medida que crezcamos, va a ir perdiendo importancia.

¹³ <https://www.duxsoftware.com.ar/>

Requerimiento de inversión y financiamiento

Para calcular la inversión inicial para comenzar el proyecto en el año 2023, tomamos en cuenta que la caja necesaria para el funcionamiento del negocio es de un 5% de las ventas.

En cuanto al inventario, debemos asegurarnos de poder cumplir con la demanda, por este motivo tendremos el doble de stock de la venta proyectada.

FFL	2023	2024	2025	2026	2027
EITDA	-\$ 3.881.332	-\$ 2.785.106	\$ 1.487.683	\$ 12.501.172	\$ 19.817.389
Impuesto operativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 4.958.673
NOPAT	-\$ 3.881.332	-\$ 2.785.106	\$ 1.487.683	\$ 12.501.172	\$ 14.858.716
Caja	\$ 215.807	\$ 657.696	\$ 1.973.088	\$ 2.877.420	\$ 4.110.600
Inventarios	\$ 342.550	\$ 1.043.962	\$ 3.131.886	\$ 4.567.333	\$ 6.524.762
NOF	\$ 558.357	\$ 1.701.658	\$ 5.104.974	\$ 7.444.753	\$ 10.635.362
Inversiones en NOF	-\$ 558.357	-\$ 1.143.301	-\$ 3.403.316	-\$ 2.339.780	-\$ 3.190.609
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FFL	-\$ 4.439.688	-\$ 3.928.407	-\$ 1.915.633	\$ 10.161.392	\$ 11.668.107

Fuente: elaboración propia.

Para poder cubrir las necesidades operativas de fondos de los primeros 3 años, **CANCHERITOS** requiere de una inversión inicial de \$10.283.729.

En el cuarto año tendrá un flujo de cajas libre positivo, lo que significa que comienza a ser sustentable y no requiere deuda financiera.

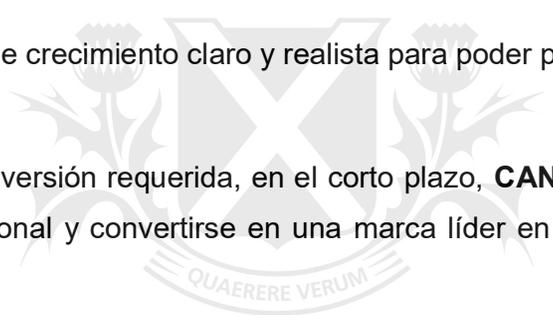
Conclusiones

A lo largo de este plan de negocios, pudimos observar que digitalizar el modelo de negocios de **CANCHERITOS** es una gran oportunidad, ya que contamos con toda la experiencia de la tienda física que es un negocio reconocido a nivel local y podemos cumplir con las necesidades de nuestro segmento target.

Le necesidad de inversión y el riesgo son relativamente bajos, esto se debe a que es una industria tradicional, y que la mayor inversión es en inventarios.

Tenemos un plan de crecimiento claro y realista para poder posicionarnos como marca.

Con ayuda de la inversión requerida, en el corto plazo, **CANCHERITOS** puede crecer a nivel nacional y convertirse en una marca líder en indumentaria para bebés y niños.



Universidad de
SanAndrés

Fuentes y Bibliografía

- Albert Humphrey (1960) - Matriz FODA
- Ambito.com (3 de noviembre de 2021) - <https://www.ambito.com/economia/industria-textil/reactivacion-la-destacan-niveles-inversion-y-produccion-superiores-los-prepandemia-n5310724>
- Argentina – Informe de País 2021 - chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/argentina_informe_de_pais_2021_final.pdf
- BBVA.com (29 de abril de 2020) - <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-ha-cambiado-la-forma-de-consumir-durante-la-crisis-del-coronavirus/>
- CACE – Cámara Argentina de Comercio electrónico (28 de febrero de 2021) - <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Consultora W, por Guillermo Oliveto en La Nación (26 de abril de 2021) - <https://www.lanacion.com.ar/economia/una-sociedad-dos-realidades-y-peligrosas-amenazas-nid20062022/>
- INDEC (2021) - chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf
- INDEC (2022) - <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
- La Industria Textil en Argentina (2016) - chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sistemamid.com/panel/uploads/biblioteca/2016-01-16_11-22-49131663.pdf
- Liam Fahey y V. K. Narayanan (1968) - Análisis PESTEL
- Osterwalder, A. (2014): Value Proposition Design. Laussane - Wiley.

- Perfil.com (9 de abril de 2022) - <https://www.perfil.com/noticias/opinion/la-industria-textil-espera-seguir-creciendo-en-2022-por-priscila-makari.phtml>
- Populationpyramid.net (31 de diciembre de 2019) - <https://www.populationpyramid.net/argentina/2019/>

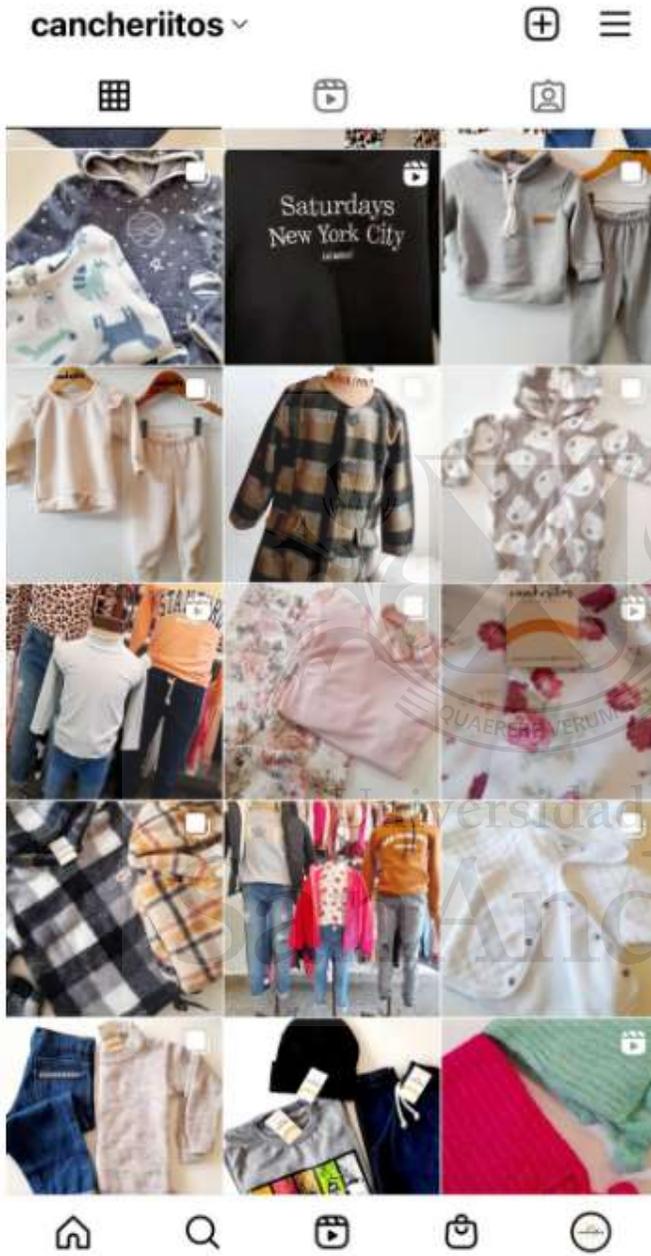


Universidad de
SanAndrés

Anexos

ANEXO 1: Instagram de **CANCHERITOS**





ANEXO 2: Tienda física de **CANCHERITOS**



SanAndrés



ANEXO 3: Ventas primer semestre y proyección de ventas anual de CANCHERITOS

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Proy Jul-Dic	Total
Ventas								
Efectivo	\$ 148.263,00	\$ 244.345,00	\$ 215.485,00	\$ 207.710,00	\$ 245.520,00	\$ 272.260,00	\$ 1.333.583,00	\$ 2.667.166,00
Cta cte	\$ 31.680,00	\$ 33.990,00	\$ 142.310,00	\$ 99.690,00	\$ 73.410,00	\$ 150.540,00	\$ 531.620,00	\$ 1.063.240,00
Cuenta DNI	\$ 38.590,00	\$ 33.950,00	\$ 168.420,00	\$ 166.880,00	\$ 300.040,00	\$ 236.890,00	\$ 944.770,00	\$ 1.889.540,00
Tarjeta debito/credito	\$ 15.960,00	\$ 24.130,00	\$ 105.090,00	\$ 129.540,00	\$ 201.110,00	\$ 111.690,00	\$ 587.520,00	\$ 1.175.040,00
Total Ventas	\$ 234.493,00	\$ 336.415,00	\$ 631.305,00	\$ 603.820,00	\$ 820.080,00	\$ 771.380,00	\$ 3.397.493,00	\$ 6.794.986,00

ANEXO 4: Planilla de ingreso de nuevos productos

Nombre	Codigo	Descripcion	Talles	Color	Precio final
Saturno	24240005	Camisa lisa	4 al 14	Blanza	1900
Eclipse	23240003	Camisa rayada	4 al 14	Azul	2100
Eclipse	24240006	Camisa rayada	4 al 14	Verde	2100
Treuno	24240007	Camisa cuadrille	4 al 14	Negra	2100