



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

# SHOP YOUR FIT

Ropa a tu medida

Alumno: Tomás Marcelo Vio  
DNI: 34.179.308  
Proyecto: Shop Your Fit  
Mentor: Claudio Darín

Buenos Aires, noviembre 2022

## Índice

<b>RESÚMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT .....</b>	<b>7</b>
La industria, el mercado y el equipo .....	7
Propuesta de valor .....	7
Plan de marketing .....	7
<b>NECESIDAD Y PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
<b>OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO .....</b>	<b>10</b>
<b>EL CLIENTE.....</b>	<b>11</b>
Mapa de empatía .....	11
Arquetipo de cliente .....	13
<b>PROPUESTA DE VALOR .....</b>	<b>15</b>
Value proposition Canvas .....	15
Diferenciación y ventajas competitivas .....	16
Business Canvas Model.....	18
<b>EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA.....</b>	<b>20</b>
Industria .....	20
Competidores.....	22
Análisis FODA .....	23
Análisis Pestel .....	24
5 fuerzas de Porter.....	28
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>30</b>
Producto.....	30
Precio .....	30
Plaza.....	31
Promoción.....	31
<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>32</b>

Recursos Clave .....	32
Actividades Clave .....	32
Procesos .....	33
Indicadores.....	34
Localización .....	34
Calidad .....	34
MVP.....	35
Plan de implementación .....	35
<b>EQUIPO EMPRENDEDOR.....</b>	<b>37</b>
<b>RESULTADOS ECONÓMICOS FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS PARA LA INVERSIÓN .....</b>	<b>39</b>
Contexto macro y micro económico.....	39
Modelo de generación de beneficios .....	40
Proyección financiera.....	42
Requerimientos de inversión y financiamiento.....	44
Análisis de sensibilidad y stress .....	44
<b>CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO.....</b>	<b>47</b>
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociados.....	47
Aspectos legales y regulatorios.....	47
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>52</b>

## **Resumen Ejecutivo**

En los últimos 20 años el consumo global de indumentaria creció 400%. Esta tendencia irá en aumento y se dará, principalmente, a través de los canales digitales. Se estima que el e-commerce mundial de indumentaria crezca a una tasa del 10,6% anual, promediando los \$900 mil millones de dólares en 2022.<sup>1</sup>

Sin embargo, el 42% de las personas que compran ropa online no saben con precisión qué talles comprar y terminan adquiriendo ropa inadecuada. Esto, además de perjudicar la experiencia de compra, le genera gastos extra a las empresas que asumen los costos por las devoluciones. De hecho, el 70% de las devoluciones son por errores en los talles.<sup>2</sup>

Shop Your Fit logra solucionar este problema. A través de su inteligencia artificial (AI) patentada los usuarios pueden conocer sus medidas y talles con 99% de precisión. Al disminuir las devoluciones, los canales de venta que integran esta tecnología logran reducir costos y aminorar sus emisiones de CO2.

Nuestro modelo de negocio es B2B. Por su volumen de ventas y su escalabilidad, nuestro mercado objetivo son los Marketplace argentinos (Mercado Libre y Dafiti), cuyos clientes tienen entre 20 y 40 años, pertenecen al nivel socioeconómico ABC1 y son heavy users de Internet y redes sociales.

El equipo fundador está conformado por dos reconocidos emprendedores tecnológicos y dos alumnos del MBA de Udesa, uno con formación en finanzas y el otro en comunicación. El proyecto requerirá de una inversión inicial de USD 300.000 y será rentable a partir del tercer año.

---

<sup>1</sup> <https://es.statista.com/grafico/26228/ingresos-por-ventas-minoristas-de-comercio-electronico-a-nivel-mundial/>

<sup>2</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/returning-to-order-improving-returns-management-for-apparel-companies>

## **Agradecimientos**

A Martín Etchevers, mi jefe, mi padrino, mi mentor y mi amigo por cada oportunidad y por confiar en mí desde hace 12 años.

A mi familia: Viejo, Vieja, Pabli, Oli, Gala y Wen, que en sus distintos momentos supieron acompañarme durante toda esta larga cursada.

A Martín Vainer que fue el mejor compañero que me pudo haber tocado.

A Marina, Max, Mechi y Flor que fueron el gran soporte de estos años.

A Claudio Darín por su generosidad a la hora de transmitir conocimientos.

A Matías Gath por abrirnos las puertas de su casa y compartirnos su gran experiencia.

A todo el cuerpo docente de San Andrés por su pasión y por no desanimarse cuando la realidad se volvió virtualidad.

A mis amigos y amigas de siempre, a los nuevos y a los que vendrán.

Y especialmente a vos por dedicar tu tiempo a leer este trabajo.



Universidad de  
SanAndrés

## **Introducción y antecedentes**

En el año 20219, los emprendedores Matias Gath<sup>3</sup> y Daniel Salcedo<sup>4</sup> fundaron eStylar, una empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas a la industria de la moda<sup>5</sup>. La misma cuenta con el apoyo de Endeavor, Microsoft y el Fashion Institute of Technology de Nueva York.

Un año después lanzaron el proyecto Shop your fit, que busca darles una solución a las personas que compran indumentaria a través de Internet y no saben con precisión que talle son en cada una de las marcas de ropa.

Este proyecto fue presentado en las Ignite Sessions que organizó la Universidad de San Andrés en noviembre del 2020 donde decidieron unirse a los alumnos Martín Vainer y Tomás Vio.

Como se describe en la introducción, ese año la industria de la moda se había reconfigurado por completo. Con la mayoría de los negocios cerrados las ventas a través de canales digitales alcanzaron números récord. Con el tiempo esta tendencia se siguió profundizando representando un nuevo desafío para la industria, que representa 5% del comercio total de manufacturas.

Ante este nuevo escenario, se abrió una gran oportunidad para quienes logren incluir tecnología que mejore la experiencia de compra de los usuarios en los canales digitales, cómo son los Marketplace argentinos (Mercado Libre y Dafiti).

En esta industria las relaciones interpersonales son clave a la hora de hacer negocios y sobre todo cuando esto implica la adopción de nuevas tecnologías.

---

<sup>3</sup> <https://www.linkedin.com/in/matias-gath-6881314/?originalSubdomain=ar>

<sup>4</sup> <https://www.linkedin.com/in/danielsalcedo/>

<sup>5</sup> <https://www.estylar.com/about-us-tablet.html>

## Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

El presente proyecto busca analizar la viabilidad del negocio en el contexto actual de Argentina y que además posibilite la expansión en la región de Latinoamérica. Para hacer el análisis de las posibles oportunidades, se utilizaron varias herramientas de Management citadas a continuación:

### La Industria, el mercado y el equipo

- Las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979): analizan el atractivo de la industria según cinco componentes claves: competidores actuales, competidores potenciales, proveedores, clientes y sustitutos.
- Análisis PESTEL (Aguilar, 1967): investiga el contexto general más allá de la industria en particular, estudiando en detalle los siguientes entornos: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico, y legal.
- Segmentación: se utiliza para la correcta identificación del mercado potencial, sus características y cambios dinámicos en el tiempo.

### Propuesta de Valor

- Business Model CANVAS: el Modelo de Osterwalder (Osterwalder, 2005) es un formato práctico para analizar la creación, entrega y obtención de valor de una propuesta de negocios, considerando 9 elementos clave: segmentos, propuesta, canales, relaciones, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, costos e ingresos.

### Plan de Marketing

- Plan de Marketing Mix (Culliton, 1948) "Las 4 P": Aunque el modelo surge en el año 1948, su simplicidad es efectiva para identificar los elementos básicos del posicionamiento de un producto o servicio a través de la consideración de los cuatro componentes: producto, precio, plaza y promoción.

## Necesidad y/o Problema

Desde el surgimiento de la pandemia la industria de la moda experimentó importantes cambios. En los primeros 8 meses del 2020, las ventas globales de indumentaria a través del e-commerce pasaron del 16% al 29%.<sup>6</sup> A su vez, los Marketplace dedicados exclusivamente a la industria de la moda fueron los que más crecieron. Por ejemplo, la alemana Zalando alcanzó 39% de nuevos clientes y la portuguesa Farfetch tuvo ganancias 74% superiores a las del año anterior<sup>7,8</sup>. Se estima que el e-commerce mundial de indumentaria crezca a una tasa del 10,6% anual, promediando los \$900 mil millones de dólares en 2022.<sup>9</sup>

### Impacto en los costos y en la experiencia de compra

El aumento de las ventas online también traerá aparejado un aumento en las devoluciones. Las políticas generalizadas de la industria les permiten a los clientes comprar y devolver productos sin ningún costo. Son los canales de venta quienes absorben los gastos.

Uno de los principales motivos por los cuales los clientes devuelven las prendas que compran a través del e-commerce es por problemas con los talles. Según un informe de la consultora Mc Kinsey, el 70% de las devoluciones son por este motivo.<sup>10</sup>

### Impacto ambiental

Solamente el 50% de las prendas devueltas vuelven a inventario.<sup>11</sup> Esto no solo genera pérdidas para los canales (estimadas en \$550 mil millones de dólares anuales),<sup>12</sup> sino que también tiene un impacto ambiental negativo. Cada segundo un camión lleno

---

<sup>6</sup> McKinsey Fashion Scenarios, septiembre 2020

<sup>7</sup> <https://corporate.zalando.com/en/investor-relations/news-stories/zalando-expects-double-digit-growth-2020>

<sup>8</sup> [https://s22.q4cdn.com/426100162/files/doc\\_financials/2020/q2/Q2-2020-Earnings-Release.pdf](https://s22.q4cdn.com/426100162/files/doc_financials/2020/q2/Q2-2020-Earnings-Release.pdf)

<sup>9</sup> <https://es.statista.com/grafico/26228/ingresos-por-ventas-minoristas-de-comercio-electronico-a-nivel-mundial/>

<sup>10</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/returning-to-order-improving-returns-management-for-apparel-companies>

<sup>11</sup> <https://www.optoro.com/press/how-a-decade-of-ecommerce-changed-retail-returns/>

<sup>12</sup> <https://3dlook.me/content-hub/how-to-reduce-returns-in-ecommerce/>



de indumentaria es arrojado a la basura.<sup>13</sup> Esto convierte a la industria de la moda en la segunda más contaminante del mundo.

Expertos señalan que una de las seis acciones que la industria puede realizar para mitigar su impacto ambiental es reducir el porcentaje de devoluciones.<sup>14</sup>



---

<sup>13</sup> <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/fashion/overview>

<sup>14</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashion-on-climate>

## **Oportunidad del negocio**

Con solo dos imágenes que el usuario puede tomar a través de su teléfono celular, la AI patentada de Shop Your Fit es capaz de indicarle con 99% de precisión las medidas exactas de su cuerpo y en consecuencia el talle que mejor le sienta en una determinada marca de ropa. Esto permite por un lado mejorar la experiencia de compra del usuario y a la vez disminuir la tasa de devolución de las prendas, generando a su vez una reducción de costos a los canales de venta. Empresas que implementaron AI similares redujeron las devoluciones entre un 10% y un 30%.<sup>15</sup>

Además, al incorporar este tipo de tecnologías se alimenta la base de datos que los canales de venta tienen de sus clientes, permitiéndoles tomar mejores decisiones estratégicas, aprovechar oportunidades y anticiparse a las tendencias y problemas basándose en el análisis y la interpretación de esos datos. Las marcas y canales que mejoraron la experiencia de sus usuarios en el e-commerce y adoptaron una estrategia data driven lograron aumentar sus ventas digitales entre un 30 y 50%.<sup>16</sup>

Ejecutivos de la industria de la moda coinciden en que las mayores oportunidades de crecimiento serán a partir de la digitalización de los procesos y el aumento del engagement de los consumidores.<sup>17</sup>

Si bien en Europa y Estados Unidos algunos canales de venta minorita de indumentaria ya implementaron tecnologías similares, en Argentina y América Latina todavía no lo hicieron. Shop Your Fit busca posicionarse como un actor pionero en este mercado y consolidarse como un referente, afianzando su imagen de marca a través de acciones personalizadas con cada cliente.

---

<sup>15</sup><https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/jumpstarting%20value%20creation%20with%20data%20and%20analytics%20in%20fashion%20and%20luxury/jumpstarting-value-creation-with-data-and-analytics-in-fashion-and-luxury.pdf?shouldIndex=false>

<sup>16</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/jumpstarting-value-creation-with-data-and-analytics-in-fashion-and-luxury>

<sup>17</sup> <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>

## **El cliente**

Si bien el modelo de negocio de Shop Your Fit es B2B el cliente final también percibe beneficios por su implementación. Nuestra AI busca darles una solución a los problemas que encuentran los canales de venta online de indumentaria (al reducir los costos por devoluciones) y a sus clientes (al mejorar la experiencia del usuario evitando compras erróneas por la mala predicción de talles). Además, al reducir las devoluciones se genera un impacto positivo en el medio ambiente, mejorando así su prestigio y reputación marcaría.

Dentro del gran universo de canales de venta online, distinguimos dos potenciales clientes: los Marketplace (ej: Mercado Libre, Dafiti, Falabella, etc) y marcas de indumentaria (ej: Levis, Bensimon, La Martina, etc).

Por su gran volumen de venta, por tratarse de empresas nativas digitales y por su gran capilaridad en la región latinoamericana, creemos que los Marketplace con base en Argentina son nuestros potenciales clientes y en ellos deberemos dedicar nuestros esfuerzos iniciales. Es por eso que el siguiente análisis se realizó observando y analizando los comportamientos de compra de sus principales usuarios.

### **Mapa de empatía**

¿Quién?

Es una persona joven, con un rango de edad de 20 a 40 años. Tiene un nivel socioeconómico medio y medio alto. Posee un smartphone con sistema operativo Android. Es heavy user de redes sociales, principalmente de Instagram y Tik Tok. Se comunica a través de Whats App.

¿Qué necesita hacer?

Trabaja gran parte de la semana, desde la mañana hasta la tarde. Por eso, necesita comprar indumentaria sin perder tiempo. La mayoría de las veces lo hace

mientras trabaja, está en su casa o viaja en transporte público. Necesita ropa para el día a día, tanto para ir a trabajar como para usar los fines de semana e incluso para situaciones especiales (vacaciones, cumpleaños, deporte, etc).

¿Qué ve?

Pasa gran parte del día interactuando con pantallas. Está acostumbrado a realizar compras a través de las mismas. A su vez, gran parte de su vida social se desarrolla mediante aplicaciones de mensajería. Sabe que en cualquier momento le pueden sacar una foto y subirla a alguna red social, por eso considera importante su indumentaria.

¿Qué dice?

“No tengo tiempo” es una frase muy común. Cada minuto cuenta y por eso cree que es mejor dedicarlos únicamente a lo impostergable. Cualquier herramienta que le evite hacer traslados y filas son bien valoradas. Otra frase común es “¿Cómo salí en la foto?”. Le importa la apariencia y la opinión que otras personas puedan tener de ella.

¿Qué hace?

Pasa la mayor parte del tiempo trabajando, por eso busca aprovechar el tiempo libre para hacer actividades con su familia, pareja y amigos. Tiene ingresos medios. Disfruta de ir a cenar, tomar algo en un bar, ir a bailar y hacer deportes. Suele vacacionar los meses de verano en destinos nacionales y aprovecha los puentes turísticos para hacer escapadas.

¿Qué escucha?

Le importa principalmente la opinión de su entorno. Le da valor a la palabra de un familiar o amigo, pero también se deja influenciar por lo que otros dicen a través de las redes sociales. Sigue influencers que marcan tendencia. Aunque cada vez consume menos medios tradicionales, visita portales de noticias y ve algún noticiero durante el transcurso del día. Es consciente de que la situación económica no es ideal, pero cree que alguna vez mejorará.

¿Qué piensa y siente?

Cree que podría estar mejor si tuviera más tiempo. Piensa que así ganaría más libertad para hacer las cosas que realmente le importan. Le angustia pensar que puede envejecer sin haber logrado “algo”. A su vez, le da valor a la opinión del otro y se esmera por ser reconocido por sus pares. Piensa que lo que tiene es fruto de su esfuerzo y le preocupa perder su estabilidad económica.

### Arquetipo de cliente

Lucila tiene 31 años. Está en pareja con Fermín, pero no viven juntos. Ella vive en un departamento de dos ambientes en Recoleta que le presta su papá. Aunque es sencillo y no tiene grandes lujos, con su sueldo sería imposible pagar el alquiler de un departamento así.

Estudió Derecho en la UBA y desde hace 9 años trabaja en un estudio de abogados con oficinas en Microcentro. Entró como secretaria, pero consiguió varios ascensos. Actualmente es la mano derecha de uno de los socios de la firma.

De chica soñaba con casarse y tener hijos, hoy sueña con ser la primera socia mujer del estudio. A veces piensa que para alcanzar esto es solo cuestión de tiempo y esfuerzo. Otras veces cree que es una de las tantas cosas imposibles que se propuso.

Su psicóloga dice que es muy segura de sí misma, aunque a ella le cuesta creerlo.

Cada vez que se aburre en la oficina agarra el celular. No sabe a cuántos grupos de Whats App pertenece y se emociona cada vez que consigue un nuevo seguidor en Instagram.

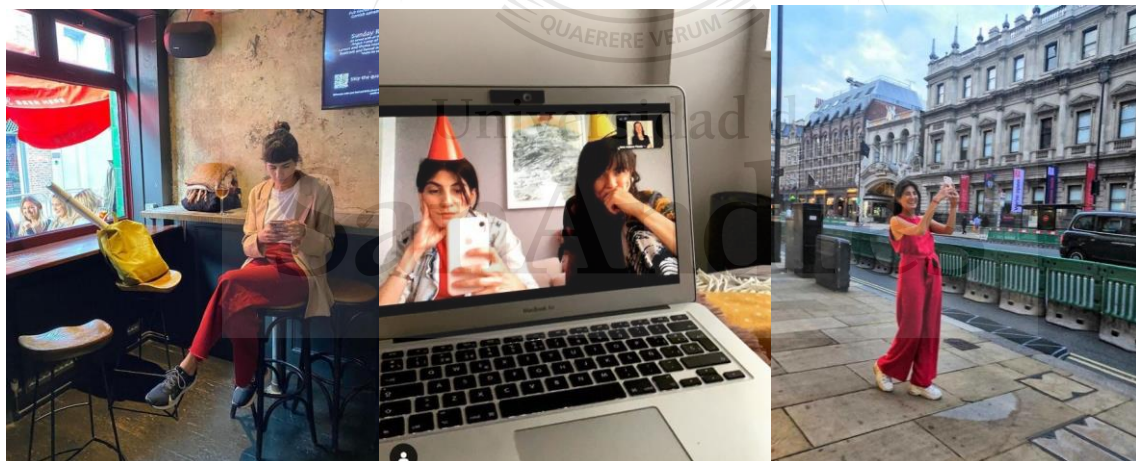
Cuando se aburre del teléfono, empieza una búsqueda interminable en internet sobre cosas que alguna vez puede llegar a necesitar. Varias veces termina concretando

las compras y quienes están cerca de ella cuando esto pasa la escuchan decir: “Tengo la tarjeta estallada”.

Otras veces dice frustrada: “¿Para qué compré esto?”, “No es cómo en la foto” y “No me entra” o “Me queda gigante”.

Le cuesta entender cómo puede ser que en una marca de ropa sea talla S y en otra L. Cuando le pasa esto se enoja. Sabe que puede devolver la prenda, pero le genera una pérdida de tiempo y además no puede usarla en el momento que quiere. “La compré para usarla este sábado no la semana que viene”, se la escucha decir.

Aunque no es una activa defensora de causas sociales, intenta hacer un consumo responsable. No se considera vegetariana, pero le cuesta acordarse la última vez que comió carne.



## **Propuesta de valor**

### Value Proposition Canvas

Customer Jobs (tareas): El cliente (Marketplace) busca reducir costos para mejorar sus resultados operativos; disminuir el volumen de devoluciones; mejorar la experiencia de compra de sus propios clientes; aumentar las ventas; conocer en profundidad a sus clientes y así profundizar su estrategia data driven; mejorar su percepción marcaría; y aumentar su posición en el mercado.

Gains (ganancias de valor): eficientizar el proceso de compra del cliente; conocer los talles y medidas de cada cliente; reducir el impacto ambiental; realizar comunicaciones y promociones targeteadas.

Pains (dolores): desconfianza del cliente a la hora de suministrar datos personales; costos por la devolución de productos; poco conocimiento de sus propios clientes; y frustración de sus clientes cuando realizan compras erróneas.

Gain Creators: determinar con precisión las características físicas de los clientes y establecer estadísticas/métricas sobre sus preferencias; sumar una tecnología que los diferencie de la competencia. Disminuir su huella de carbono y mejorar su prestigio y reputación marcaría.

Pain Relievers: dimensionar la talla del usuario para evitar la compra en exceso y en consecuencia la devolución de productos; crear una plataforma online amigable y de fácil uso que permita homogeneizar la experiencia de compra del usuario; y contar con una base de datos de los clientes y optimizarla.

Producto: plataforma virtual con integración al Marketplace.



## **Diferenciación y ventajas competitivas**

El proyecto cuenta con los siguientes elementos diferenciadores:

**Inteligencia Artificial:** el principal diferenciador de Shop your fit es su AI patentada. El software desarrollado es capaz de determinar con un margen de error de 1 cm no solo las medidas físicas de cada usuario sino también el talle que le corresponde en cada una de las marcas de ropa. La misma se integra al canal de venta como parte de sus servicios.

**Simpleza:** en 15 segundos y con solo dos imágenes que el usuario puede tomar a través de su teléfono celular o cualquier dispositivo móvil Shop your fit determina sus medidas físicas y talles de ropa específicos en distintas marcas.

**Privacidad:** la tecnología escanea imágenes del usuario dejándolas únicamente en el teléfono. No las adquiere ni las comparte con terceros.

**Incremento de ventas:** los canales que integraron tecnologías similares a la de Shop your fit aumentaron sus ventas en un 15%.<sup>18</sup> Además, las marcas y canales que mejoraron la experiencia de sus usuarios en el e-commerce lograron aumentar sus ventas digitales entre un 30 y 50%.<sup>19</sup>

**Reducción de costos:** Las políticas generalizadas de la industria de la moda les permiten a los clientes comprar y devolver productos sin abonar los gastos de la transacción (traslado del producto de un punto al otro). Son los canales de venta quienes absorben los costos.

---

<sup>18</sup> <https://www.estylar.com/>

<sup>19</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/jumpstarting-value-creation-with-data-and-analytics-in-fashion-and-luxury>



Reducción de devoluciones: el principal motivo por el cual los clientes devuelven las prendas que compran a través del e-commerce es por una mala predicción de los talles. Al evitar esto se reducen las devoluciones.

Reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>: la industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo. Al disminuir las devoluciones se reducen las emisiones de CO<sub>2</sub> ya que la mayoría de los productos devueltos no vuelven a inventario y son desechados.

Mejorar la experiencia de compra y la percepción marcaría: disminuyendo la tasa de devoluciones se evitan frustraciones por parte de los clientes. A su vez, al incorporar AI al proceso de compra y reducir su impacto ambiental, el canal de venta se muestra innovador y comprometido con los valores de sus clientes.

Potenciar la estrategia data driven: la AI de Shop Your Fit permite alimentar la base de datos que los canales de venta tienen de sus clientes, permitiéndoles tomar mejores decisiones estratégicas, aprovechar oportunidades y anticiparse a las tendencias y problemas basándose en el análisis y la interpretación de esos datos.



*Ilustración: con solo dos imágenes tomadas con un dispositivo móvil Shop Your Fit puede inferir con una precisión del 90% las medidas físicas del usuario.*

## **Modelo de Negocios - Business Canvas Model**

*Se utiliza el modelo CANVAS de Alexander Osterwalder para el desarrollo del modelo de negocio.*

Segmento: Marketplace que tenga una gran penetración en Argentina y que tenga integrado a su modelo de negocios la venta de ropa minorista. Sus clientes son hombres y mujeres entre 20 y 40 años, de un nivel socioeconómico medio y medio alto que realizan sus compras con tarjetas bancarias y a través de dispositivos móviles.

Relación con el cliente: relación interpersonal con ejecutivos y referentes de cada Marketplace a quienes se les brindará soporte técnico 24 hs. A su vez, a través de la implementación en el propio Marketplace, habrá relación con el usuario final, pero sin que diferencie entre Shop your fit y la plataforma donde realiza las compras.

Canales de comunicación y distribución: será una combinación entre presencia física en los principales eventos de tecnología y moda, acciones específicas en redes sociales y una fuerza de venta presencial que permita incrementar más clientes B2B.

Flujo de Ingresos: los ingresos se obtendrán a través del cobro de un fee mensual al Marketplace por el uso de la tecnología y otro por el servicio de soporte.

Actividades clave: creación y actualización constante de la AI de acuerdo a las nuevas necesidades de los clientes; capacitación del equipo de soporte técnico; y actividades de marketing necesarias para captar nuevos clientes.

Recursos claves: la AI; el know how del equipo de implementación y soporte; la agenda de contactos del equipo de ventas; y los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la tecnología.

Socios Clave: los Marketplace; las marcas de indumentaria; desarrolladores y programadores; y la Fundación Endeavor, que brindó apoyo inicial para el desarrollo del proyecto.

Estructura de Costos: actualización de la AI; patentes; y sueldos de los implementadores, desarrolladores, equipo de soporte técnico, de ventas y ejecutivos de cuenta.

Propuesta de Valor: AI integrada a canales B2C, que les permite a sus clientes escanear con facilidad su cuerpo y determinar de forma precisa las medidas de su cuerpo y talles de ropa de acuerdo a las distintas marcas y prendas.



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

### Industria

El comercio electrónico comprende la compra y venta de bienes y servicios a través de Internet. Los clientes pueden realizar las compras a través de una computadora de escritorio, dispositivos móviles o asistentes digitales.

En 2017, las ventas de comercio electrónico minorista en todo el mundo ascendieron a 2,3 billones de dólares, y en 2021, solo cuatro años después, a 3,2 billones de dólares. Se prevé que este mercado registrará cifras en aumento año tras año, llegando a más de 4,2 billones de dólares en 2025.<sup>20</sup>

El segmento con mayor facturación de cada año es el de la moda. Por ejemplo, en el 2021 promedió 900 mil millones de dólares<sup>21</sup> y en los primeros 8 meses del 2020, las ventas de indumentaria pasaron del 16% al 29% del total de las ventas globales que se hicieron a través del e-commerce.<sup>22</sup>

A su vez, los Marketplace dedicados a la venta de productos vinculados a la moda fueron quienes más se beneficiaron de esta tendencia. Por ejemplo, la alemana Zalando alcanzó a 39% de nuevos clientes y la portuguesa Farfetch tuvo ganancias 74% superiores a las del año anterior<sup>23, 24</sup>.

### Argentina en el contexto latinoamericano

A fines de noviembre del 2021, se estimaba que el mercado latinoamericano y caribeño del comercio electrónico alcanzaría un valor de ventas minoristas de USD

<sup>20</sup> <https://es.statista.com/grafico/26228/ingresos-por-ventas-minoristas-de-comercio-electronico-a-nivel-mundial/>

<sup>21</sup> <https://es.statista.com/grafico/26228/ingresos-por-ventas-minoristas-de-comercio-electronico-a-nivel-mundial/>

<sup>22</sup> McKinsey Fashion Scenarios, septiembre 2020

<sup>23</sup> <https://corporate.zalando.com/en/investor-relations/news-stories/zalando-expects-double-digit-growth-2020>

<sup>24</sup> [https://s22.q4cdn.com/426100162/files/doc\\_financials/2020/q2/Q2-2020-Earnings-Release.pdf](https://s22.q4cdn.com/426100162/files/doc_financials/2020/q2/Q2-2020-Earnings-Release.pdf)

80.500 millones al finalizar el año. Para 2025, se prevé que esta cifra supere los 105.500 millones de dólares.<sup>25</sup>

Los países que lideran el ranking son Brasil y México, con ventas que en el año 2021 promediaron 21 mil millones y 17 mil millones de dólares respectivamente. El podio lo completa Argentina con 6 mil millones de dólares en ventas, pero se estima que tendrá la mayor tasa de crecimiento, con un alza del 59% entre 2021 y 2025.<sup>26</sup> Ya en el año 2020 lideró el ranking global de los países con mayor crecimiento de ventas en ecommerce.<sup>27</sup>

El segmento de la moda también es el de mayor facturación en el comercio electrónico latinoamericano. Se estima que para 2022 sus ingresos superen los 18 mil millones de dólares y para 2025 los 34 mil millones de dólares. Ese año habrá 190 millones de personas que realicen compras de indumentarias a través del comercio electrónico.<sup>28</sup> Según un reporte de Mercado Libre, en el año 2020 la categoría indumentaria y calzado lideró las búsquedas de nuevos compradores en toda América Latina.<sup>29</sup>

En Argentina, por ejemplo, el 46% de las compras que se hicieron ese mismo año a través del e-commerce correspondieron al segmento indumentaria. La siguieron de lejos Accesorios de moda (8%) y Salud y belleza (8%).<sup>30</sup> Cabe destacar que en ese país, el 70% de las ventas que se hicieron en el año 2020 fueron a través de un dispositivo móvil.

Tomando los datos antes expuestos podemos decir que el TAM SAM SOM del mercado de venta de indumentaria a través del comercio electrónico es el siguiente:

---

<sup>25</sup> <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>

<sup>26</sup> <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>

<sup>27</sup> <https://www.tiendanube.com/blog/ecommerce-informe/>

<sup>28</sup> <https://es.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/fashion/south-america?currency=USD>

<sup>29</sup> <https://imt.com.mx/wp-content/uploads/2020/11/Reporte-industria-2020-MX.pdf>

<sup>30</sup> <https://www.iproup.com/empleo/23189-argentina-fue-el-pais-con-mayor-crecimiento-en-ecommerce>

TAM: 900 mil millones de dólares (mercado global); SAM: 18 mil millones de dólares (mercado latinoamericano); SOM: 2.856 millones de dólares (mercado argentino).

### Competidores

Fit Analytics: ofrece un conjunto completo de soluciones basadas en datos que buscan impulsar el crecimiento en todas las áreas del negocio de indumentaria. Tiene presencia en más de 80 países activos en los seis continentes. Cuenta con un portfolio de 4 productos: Fit Finder (asesor de tamaño intuitivo que emplea algoritmos avanzados de aprendizaje automático), Fit Conect (experiencia de compra personalizada), Fit Intelligence (brinda herramientas de análisis y realiza ajustes periódicos) y Plataforma Fit (basada en recomendaciones de tallas precisas). Dentro de sus principales clientes se destaca The North Face (marca de ropa en EEUU).

Zeekit: es una empresa que combina moda y tecnología. Desarrolló un probador virtual dinámico, que ofrece a todas las personas la oportunidad de verse a sí mismas con cualquier prenda que se encuentre en línea, a través de una tecnología de procesamiento de imágenes en tiempo real. No cuenta con un desarrollo de escaneo de cuerpo ni posee una personalización a medida de cada canal. Su principal segmento de clientes son las marcas de alta costura. Tiene como cliente a ASOS (Marketplace que reúne a pequeñas empresas independientes y boutique vintage).

True Fit: se focaliza en segmentos minoristas de calzado y ropa. Tiene la limitación de no contar con desarrollo basado en escaneo de cuerpo y personalización. Por otro lado, cuenta con la ventaja de tener como partner clave a Intel Capital, Guggenheim y JumpCapital. Entre sus clientes se destacan Macys (Multimarca en EE.UU.) y Kate Spade (marca de ropa de moda).

NaizFit: su tecnología permite recomendarle talles a los clientes a través de un cuestionario que genera una mayor experiencia al usuario. Carece de cierta precisión al

no realizar un desarrollo a través de Inteligencia Artificial. Entre sus clientes se destacan Levis, El Ganso, Silbon y Scotta.

## **Análisis FODA**

### **Fortalezas:**

- AI patentada, única en el mercado que preserva los datos personales del usuario y que determina a la vez los talles y las medidas físicas del usuario.
- Simpleza en el uso de la AI por parte del usuario.
- Conocimiento del negocio por parte del equipo fundador.

### **Oportunidades:**

- Aumento del comercio electrónico en Argentina y América Latina.
- Aumento de las ventas de indumentaria en los Marketplace de Argentina.
- Alta tasa de devoluciones por errores en los talles.
- Frustración por parte de los clientes del Marketplace que no pueden concretar la compra de la indumentaria que desean.
- Grandes posibilidades de escalabilidad.
- Fácil implementación.
- Bajo costo de adquisición para los Marketplace.

### **Debilidades:**

- Poder desigual de negociación entre los Marketplace y Shop your Fit.
- Bajo margen de ganancias.
- Fuerte inversión inicial para el desarrollo con capital propio.

### **Amenazas:**

- Bajas barreras de entrada.
- Modelo fácil de replicar.

- Competidores con escala global.
- Inestabilidad política y económica del país y la región.

A partir del análisis FODA descrito se puede argumentar que al proyecto Shop Your Fit se le presenta una gran oportunidad producto del aumento del comercio electrónico en Argentina y América Latina y especialmente del aumento de la demanda de indumentaria a través de sus Marketplace.

Además, es importante destacar que la implementación de la tecnología implica una inversión modesta para estos jugadores. Es decir, sin comprometer sus resultados operativos pueden mejorar la experiencia de compra de sus usuarios, disminuir costos y reducir su emisiones de CO2.

Otro punto para resaltar es que la AI ya se encuentra desarrollada y patentada y es de muy fácil implementación. Sin embargo, al no existir barreras de entrada, fácilmente podría aparecer un nuevo competidor o incluso los mismos Marketplace podrían desarrollar tecnologías similares, pero esto implicaría reasignar recursos humanos y financieros.

La principal debilidad reside en el poder desigual de negociación entre los Marketplace y Shop Your Fit. Por eso es importante hacer un trabajo de relacionamiento con los referentes clave de cada empresa para que perciban los beneficios reales que nuestra tecnología les puede brindar.

### **Análisis Peste!**

Teniendo en cuenta que nuestro cliente objetivo son empresas regionales, para analizar el contexto de la industria argentina tomaremos en cuenta la realidad del continente latinoamericano. Para eso vamos a utilizar el modelo PESTLE de análisis de



factores importantes del entorno (Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico y Legal).

### Político

En los últimos años América Latina vivió grandes cambios políticos. Durante la década del 2008 al 2018 la mayoría de sus países estuvieron gobernados por partidos de centro izquierda (Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela). Esta tendencia cambió en 2015 con la llegada de Mauricio Macri a la presidencia de Argentina y luego con el arribo de distintos mandatarios de centro derecha (Bolsonaro en Brasil, Piñera en Chile, Lacalle Pou en Uruguay, Kuczynski en Perú y Lenin Moreno en Ecuador). Esto volvió a cambiar en 2019 con la elección de Alberto Fernández en Argentina, Gabriel Boric en Chile, Gustavo Petro en Colombia y Pedro Castillo en Perú. Esta tendencia pendular tiene un fuerte impacto en la mayoría de los países ya que casi todos cuentan con instituciones débiles, siendo Chile y Uruguay la excepción.

La corrupción política es una constante en América Latina. A lo largo del continente se investigan a ex presidentes y funcionarios de distinto color político. La investigación del denominado Caso Odebrecht, por ejemplo, probó el pago de coimas a expresidentes y funcionarios del gobierno de 12 países: Angola, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, México, Mozambique, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela.

### Económico

La pandemia afectó especialmente a la economía de América Latina. Fue la región que menos creció en el 2020 a nivel mundial.

La situación económica de los países de América Latina varía mucho. Basándose en el PBI PPA (paridad de poder adquisitivo), las economías de mayor tamaño son Brasil, con 3,30 billones de dólares, México, con 2,61 billones de dólares, y Argentina, con 1,14

billones de dólares.<sup>31</sup> Así mismo, las economías más desarrolladas en términos de PBI per cápita PPA son las de Panamá, con 30.390 dólares, y Chile, con 24.930 dólares.

En comparación con otras regiones, América Latina tiene un menor acceso al crédito, sin embargo, tiene un sistema financiero estable.

Se pueden reconocer tres tipos de sistemas económicos en el continente. Por un lado, los que tienen economías abiertas y se basan en el modelo del libre mercado, como Chile, México, Colombia, Perú y Panamá. Por otro lado, están los países que si bien tienen estructuras de apertura al comercio internacional tienen políticas proteccionistas como Argentina, Brasil, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Paraguay y Uruguay. Por último, están los que tienen economías cerradas como Cuba, Nicaragua y Venezuela.

### Socio-cultural

Se calcula que la población estimada de América Latina es de 667 millones de habitantes. El 82% de la población vive en zonas urbanas.<sup>32</sup>

América Latina tiene problemas estructurales de pobreza, vulnerabilidad e informalidad que la convierten en la región más desigual del mundo.<sup>33</sup> Estas desigualdades generan una gran tensión social. En los últimos años surgieron distintos movimientos y manifestaciones con reclamos sociales, políticos, económicos e institucionales. Los mecanismos de inclusión social, como el empleo y la educación, presentan importantes déficits.

---

<sup>31</sup> <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/weodata/weorept.aspx>

<sup>32</sup> <https://es.statista.com/estadisticas/1067800/poblacion-total-de-america-latina-y-el-caribe-por-subregion/#:~:text=En%202021%2C%20la%20poblaci%C3%B3n%20total,poblada%20es%20Am%C3%A9rica%20del%20Sur.>

<sup>33</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Claves para un desarrollo social inclusivo en América Latina.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45728/S2000057\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45728/S2000057_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Tecnológico

La penetración de las tecnologías digitales en América Latina es muy alta. En el caso de la telefonía móvil, las cifras superan el 100%, y más del 50% de la población de la región es usuaria de Internet.<sup>34</sup>

Los latinoamericanos hacen un uso intensivo de las redes sociales, con tasas superiores a las de los Estados Unidos y Europa y entre los sitios más populares de origen local se encuentran los portales multimedia y los Marketplace.

Argentina, Brasil y México son los principales mercados de comercio electrónico en la región, representando cerca del 73% de las ventas. La proporción de las ventas de comercio electrónico minorista representan solamente el 2,6% del total de las ventas minoristas de la región, una proporción mucho menor comparada con el resto de las regiones, como América del Norte (8%), Europa Occidental (8%) y Asia y el Pacífico (12%).<sup>35</sup>

## Ecológico

La cantidad de patentes ambientales de América Latina representan solo el 0,6% del total mundial. México es el país que más tecnologías limpias patentó entre 2000 y 2012, seguido por Brasil y Argentina.

Los principales tipos de tecnologías limpias patentadas en la región son las de gestión ambiental, seguidas por las de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en la generación, transmisión o distribución de energía y en el sector del transporte<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital La situación de América Latina y el Caribe.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833_es.pdf)

<sup>35</sup> Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital La situación de América Latina y el Caribe.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833_es.pdf)

<sup>36</sup> Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital La situación de América Latina y el Caribe.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40530/3/S1600833_es.pdf)

Según los datos proporcionados por la Organización Internacional de Normalización (ISO) se observa un crecimiento elevado de la cantidad de certificaciones sobre sistemas de gestión ambiental (ISO 14001) en América Latina entre los períodos 2000-2004 y 2010-2014, de un 430%, cifra muy cercana al promedio mundial (439%).

### Legal

La región no dispone de un entorno regulatorio favorable para los negocios. Según el Índice de facilidad para hacer negocios publicado por el Banco Mundial, la mayoría de los países del continente integran la categoría “MEDIO”. Solo Perú, México y Chile tienen la calificación “FÁCIL” y ninguno la “MUY FÁCIL”.

Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo, los marcos legales en América Latina son en su mayoría obsoletos y no reúnen por lo menos una de las condiciones necesarias para facilitar la producción, el intercambio y la difusión de información, la transparencia, la confidencialidad y protección de datos.<sup>37</sup>

### Cinco Fuerzas de Porter

A través de este modelo se puede analizar el potencial para mantener la competitividad del negocio dentro de la industria (Porter, 1979).

### Poder de negociación del cliente

Nuestro cliente objetivo son los Marketplace, que en su mayoría son empresas regionales con poca competencia. Por lo tanto, su poder de negociación es muy alto. Sin embargo, ninguno cuenta con una AI similar a la de Shop Your Fit ni está en su proceso de desarrollo.

---

<sup>37</sup> Marcos legales estadísticos en América Latina

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Marcos-legales-estadisticos-en-America-Latina-Realidades-mejores-practicas-y-recomendaciones.pdf>

### Poder de negociación del proveedor

El poder de los proveedores es bajo. El desarrollo de la AI de Shop Your Fit está hecho por la propia empresa, no hay un tercero que provea productos indispensables para la realización de la misma. Se podría pensar a los desarrolladores tecnológicos dentro de esta categoría, sin embargo su poder también es bajo. Por otro lado, existe una alianza con Microsoft para la etapa de prueba, pero esta no incide en el negocio ni en su desarrollo.

### Amenaza de nuevos competidores

Al existir bajas barreras de apertura, la entrada de nuevos competidores se convierte en un peligro real. Los competidores ya existentes trabajan en mercados más desarrollados como Estados Unidos y Europa. No se descarta su desembarco en América Latina.

### Amenaza de productos sustitutos

Los mismos Marketplace podrían desarrollar una AI similar a la de Shop Your Fit. Sin embargo, no se observa que lo estén haciendo y creemos que sería más beneficioso adquirir una tecnología que ya haya sido desarrollada y probada envés de dedicar recursos económicos y humanos propios para crear una propia.

### Rivalidad entre competidores existentes

Al tratarse de un sector nuevo y en pleno desarrollo, no existe una rivalidad grande entre competidores. De todos modos, creemos que es importante destinar esfuerzos para lograr una fidelización profunda con los Marketplace y mejorar la experiencia de compra de sus clientes.

## Plan de marketing

*El plan de marketing lo haremos utilizando el modelo “Las 4 P” introducido por Jerome McCarthy. El mismo se caracteriza por su facilidad para identificar los elementos básicos para posicionar un producto o servicio a través de 4 componentes: producto, precio, plaza y promoción.*

### Producto

Shop Your Fit es un software que se caracteriza por su AI patentada que es la única en el mercado que determina a la vez los talles y las medidas físicas del usuario final. Se caracteriza por su fácil implementación y uso y por sus estándares de seguridad. El objetivo es poder integrar esta tecnología en los Marketplace argentinos que así mejoraran la experiencia de compra del usuario final, reduzcan costos por devoluciones y generaran un impacto positivo en el medioambiente.

### Precio

Existen tres modalidades distintas para monetizar el producto. La primera es la que denominamos “Libre”, si bien esta no genera ingresos directos permite alimentar la base de datos y así mejorar las capacidades predictivas de la AI. Con esta modalidad también buscamos incrementar el *brand awarness* y así mejorar nuestra posición a la hora de negociar con los clientes. Este modelo no cuenta con el servicio de soporte técnico.

El segundo modelo es el que denominamos “Avanzado”. Tiene un costo de 0,17 centavos de dólar por cada escaneo y tiene un límite de 5.000 escaneos mensuales. Cuenta con una integración personalizada y apoyo técnico las 24 horas del año.

El tercer modelo es el que denominamos “Completo”. Tiene un costo de 0,10 centavos de dólar por cada escaneo y permite realizar más de 5.000 escaneos mensuales. También permite realizar una integración personalizada y cuenta con apoyo técnico las 24 horas del año. Esta es la modalidad que esperamos consolidar en el mediano plazo.

## Plaza

La distribución del producto se hará a través de canales digitales. Sin embargo, para lograr instalarlo entre los potenciales clientes se hará un fuerte trabajo de relaciones interpersonales llevadas adelante por el equipo emprendedor (ver *Equipo Emprendedor*). Los mismos participarán de los principales eventos de moda y tecnología. A su vez, concretarán reuniones con directivos de los principales Marketplace argentinos y consolidarán un equipo de ventas *ad hoc* que haga un seguimiento de cada caso. La información complementaria estará disponible en una página web.

## Promoción

Analizando la forma en la que se comportan los actores de la industria de la moda y la tecnología, entendemos que la mejor forma de promocionar el producto es a través de los vínculos interpersonales con los clientes, por eso pactaremos reuniones, estaremos presentes en eventos de moda y tecnología y, como ya venimos haciendo, seguiremos actualizando la web de Shop Your Fit. Además, consolidaremos un equipo de ventas que permita hacer un seguimiento personalizado de cada cliente.

También, crearemos perfiles en redes sociales, principalmente Instagram, Tik Tok y LinkedIn con el objetivo de dar a conocer nuestra propuesta de valor entre los clientes de los Marketplace.

## Plan de Operaciones

### Recursos Clave

- La AI patentada y desarrollada que se integra en los canales de venta y es muy fácil de usar por el usuario final. Sin ella Shop Your Fit no podría desarrollar su actividad final.
- Personal capacitado para realizar la implementación y customización de la AI en cada canal de venta. El mismo deberá tener conocimientos específicos de diseño UX (experiencia de usuario) y UI (interfaz de usuario).
- En el comercio electrónico el usuario puede realizar compras en cualquier momento del día, por lo tanto es importante que la plataforma funcione correctamente en todo momento. Para esto siempre deberá haber personal capacitado para brindar soporte técnico las 24 / 7.
- Las relaciones interpersonales son clave en la industria de la moda y la tecnología, por lo tanto los ejecutivos de venta deberán contar con una agenda de contactos específicos. Se valora la experiencia en el rubro.
- Apoyo del equipo emprendedor que cuenta con un know how específico que permite llevar a cabo este proyecto.
- Los clientes B2B (Marketplace) como socios estratégicos. Será en su propia plataforma donde el cliente final experimente el servicio de Shop Your Fi, por eso será clave el vínculo fluido entre ambos.
- Los recursos financieros necesarios para realizar las acciones de promoción y fidelización de los clientes.

### Actividades Clave

- Desarrollo y mantenimiento de la AI. Aunque la misma ya está desarrollada es necesario actualizarla periódicamente de acuerdo a los nuevos avances tecnológicos.



- Comercialización de la AI. Para esto es necesario identificar primero a los potenciales clientes y a sus referentes. Las relaciones interpersonales son clave en esta industria y por eso la presencia en eventos de moda y tecnología es importante.
- Servicio técnico 24 hs. para asegurar una rápida respuesta a cualquier inconveniente que pueda tener el cliente.
- Difusión del producto a través de redes sociales. Al tratarse de una tecnología nueva es fundamental generar Brand awareness y educar a los usuarios para que sepan cómo utilizar la AI.
- Recolección de información del usuario final para mejorar el algoritmo de la AI y potenciar la estrategia data driven del cliente B2B.
- Recolección de información sobre experiencia del usuario para mejorar las funcionalidades de la AI y obtener mejores niveles de satisfacción.

### Procesos

La AI ya se encuentra desarrollada, por lo tanto, los procesos futuros implican:

- Primero: encuentros personales con potenciales clientes para mostrar las ventajas de la AI (menores costos por disminución de devoluciones, mejora en la experiencia de compra, potenciar la estrategia data driven y reducción de emisiones de CO2).
- Segundo: una vez que el cliente decida implementar la AI de Shop Your Fit en su canal de venta se harán encuentros entre los equipos técnicos de ambas empresas para lograrlo.
- Tercero: luego de las pruebas de validación final se pondrá el servicio a disposición de los usuarios.
- Cuarto: una vez implementada la AI en el canal de venta se abrirá un canal de soporte técnico entre el cliente y Shop Your Fit.
- Quinto: análisis y medición de los distintos indicadores.

Una vez que el producto se encuentre funcionando se harán actualizaciones periódicas para mejorar la experiencia del usuario final y a la vez potenciar la estrategia data driven del cliente.

### Indicadores

- Cantidad de escaneos por mes: personas que utilizan la AI en el proceso de compra de una prenda en el canal de venta.
- Cantidad de devoluciones por mes: prendas devueltas en un período comparadas con el período anterior. Este dato será clave para contrastar la situación pre y pos integración de la AI.
- Clientes adheridos: clientes que integraron la AI de Shop Your Fit a su canal de venta.
- Encuesta de satisfacción a clientes y empleados: importante para mejorar las funcionalidades de la AI y las prestaciones a los propios colaboradores.

### Localización

- No contaremos con oficinas propias, implementaremos la modalidad de trabajo remoto tanto para nuestro equipo comercial como para el de soporte técnico. De todas formas, realizaremos reuniones periódicas con los distintos equipos, algunas de forma virtual y otras de forma presencial.

### Calidad

- AI: deberá tener un nivel de precisión casi absoluta, minimizando los errores. Implementaremos etapas de validación según un mapa de trabajo segmentado por hitos.
- Soporte: deberá ser de fácil acceso, personalizado, eficiente y veloz para otorgar soluciones.
- Seguridad: se utilizarán los estándares internacionales de encriptación permitiendo garantizar el 100% de una transacción segura.

## MVP

- El desarrollo del producto mínimo viable nos llevará aproximadamente un año. Durante los primeros 5 meses se desarrollará la interfaz y en el tiempo restante se integrará la AI en la plataforma de cada cliente. Además, en simultaneo, se realizará el desarrollo de la página web, con la cual se hará la compra inicial de los equipos y se firmarán alianzas y certificaciones con las organizaciones y asociaciones.

## Plan de Implementación

El cronograma de actividades a realizar está detallado en el siguiente grafico de Gantt (Gantt, 1915).

Tareas Desarrolladas	Mes														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Desarrollo de la Plataforma</b>															
Planeacion de los Modulos	█	█													
Desarrollo PEI															
Analisis de requerimientos		█	█	█											
Core IOS y Android		█	█	█	█	█									
Diseño y UX				█	█										
Prueba Piloto						█	█								
<b>Marketing</b>															
Branding		█	█	█											
Publicidad en medios digitales							█	█	█	█	█	█	█		
Community Management							█	█	█	█	█	█	█		
<b>Tareas Generales</b>															
Registro / Patentamiento de la marca	█	█	█												
Constitucion de la Sociedad	█	█	█												
Compra de computadoras y equipos	█														
<b>Comportamiento de clientes</b>															
Plataforma iterativa y analitica							█	█	█	█	█	█	█	█	
<b>Soporte y Actualizaciones</b>															
Soluciones de errores y actualizaciones													█	█	█

Los primeros meses estuvieron destinados al desarrollo de la plataforma y su patentamiento. Una vez finalizado esto comenzamos con el proceso de comunicación y posicionamiento del producto. Por último, se procedió a realizar la prueba piloto, momento en el que pudimos evaluar el funcionamiento general de la aplicación.

Finalizado este proceso, nos embarcamos en la etapa de lanzamiento de Shop Your Fit. Una vez que haya salido al mercado, se trabajará fuertemente en dos aspectos: el soporte técnico y la evaluación de nuestro equipo comercial.

En esta última instancia será muy importante evaluar de forma periódica al equipo comercial. Lo haremos a través de la creación de un tablero de comando que permita con una serie acotada de indicadores monitorear sus rendimientos.



## **Equipo Emprendedor**

El equipo fundador de Shop Your Fit está integrado por emprendedores reconocidos de Argentina, ingenieros experimentados y profesionales de las finanzas y la comunicación. En las primeras dos etapas (lanzamiento y consolidación) no necesitaremos contar con un equipo más grande.

### **Matías Gath**

Es el fundador y presidente ejecutivo de Shop Your Fit. Cuenta con una licenciatura en Negocios Internacionales por la Universidad Memphis (EE.UU.) y un MBA de IESE Business School, Universidad de Navarra (España). En el 2017 fundó la empresa Kadabra, la primera plataforma de entrega bajo demanda en Argentina, que fue vendida a Glovo (hoy Pedidos Ya). Luego de la venta se desempeñó como Country Manager para Argentina.

### **Daniel Salcedo**

Es cofundador y CEO de Shop Your Fit. Cuenta con una licenciatura en Tecnología por la Universidad San Ignacio de Loyola (España) y un MBA en producción de medios en The Ner School (EE.UU.). En los últimos 15 años gestionó y dirigió producciones de video para marcas como Pepsi, Toyota, Samsung, Delta, Turner y Netflix. Es cofundador de Muuseme y Trenderscope, una plataforma de licencias de música para la industria de la publicidad en los EE. UU.

### **Augusto Chessini**

Es el CTO de Shop Your Fit. Es Ingeniero en Sistemas por la UTN (Argentina) y cuenta con un Máster en Ingeniería por la UAI (Argentina) y un PHD en Medicina también por la UAI. En los últimos años se dedicó a la gestión de proyectos tecnológicos vinculados al mundo del software y los videjuegos. Actualmente, es Director de Proyectos de iniciativas de estudiantes en la UAI y CTO de Avenida Más, Marketplace que tiene como fin ayudar a las empresas a en su transformación digital y cultural.

### **Martin Vainer**

Se desempeña como director de Finanzas y Operaciones de Shop Your Fit. Es Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas por la UNLAM (Argentina) y MBA Candidate en UDESA (Argentina). Durante los últimos 15 años trabajó en las áreas de finanzas de grandes compañías como Deloitte, Shell, Tecna, Schneider Electric y Ascensores Schindler. Actualmente es Gerente de Finanzas de Nipro.

### **Tomas Vio**

Se desempeña como director de Comunicación y Estrategias de MKT de Shop Your Fit. Es Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Austral (Argentina) y MBA Candidate en UDESA (Argentina). En los últimos 10 años ha trabajado en la industria de los medios de comunicación en Argentina y América Latina. Participó de distintas asociaciones de medios y empresas como ADEPA e IDEA. Actualmente también se desempeña como jefe de Comunicaciones Externas en el Grupo Clarín.

## **Resultados Económicos-Financieros y requerimientos de inversión**

### **Contexto macro en Argentina**

Con un Producto Bruto Interno (PBI) de aproximadamente US\$490 mil millones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Según datos del Banco Mundial, la actividad económica logró un incremento del 10,4% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la pandemia. A mediados de 2022, la economía superaba en un 7.5% el nivel de actividad anterior a la pandemia.

El país presenta un alto déficit fiscal que se financia mayormente a través de la emisión monetaria lo que contribuye a acelerar la tasa de inflación, que a agosto de 2022 se encontraba en 71% anual. A comienzos del 2022 se logró un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional que le permitió al país posponer sus plazos de vencimiento con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo.

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), al finalizar 2022 la economía argentina crecerá 3,5%, por encima del promedio esperado de la región latinoamericana, de 2,7%. El organismo también resalta que la región presenta los niveles de inversión más bajos de su historia. Esto aplica especialmente a Argentina. Para mejorar esta situación es imprescindible una mayor coordinación entre la política fiscal, monetaria y cambiaria del país.

### **Los Marketplace en Argentina**

Durante el primer trimestre del 2022, el principal Marketplace del país (Mercado Libre) alcanzó un volumen de ventas de USD 7,7 mil millones, un aumento interanual del

31,6% en moneda constante. En total, se vendieron 266,7 millones de artículos, lo que representa un crecimiento del 20,1%.<sup>38</sup>

Según un estudio realizado por Kantar TNS para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) la categoría indumentaria se posiciona primera entre los artículos que más se venden en los Marketplace locales.<sup>39</sup> Sin embargo, esta categoría tiene las tasas de devolución más altas siendo los canales de venta quienes absorben los costos de las mismas.

### **Modelo de Generación de beneficios**

Teniendo en cuenta la situación macroeconómica argentina y especialmente la situación de los Marketplace locales, expondremos los beneficios esperados en los próximos 5 años del proyecto Shop Your Fit, tomando como fecha de lanzamiento el año 2023.

La proyección del negocio de SYF se basará en un esquema conservador que promedia 4 millones de escaneos corporales anuales, cobrando un canon al Marketplace por cada utilización que realiza el usuario final al efectuar la compra. Para la conformación del modelo se utilizó el esquema de precios denominado completo (USD 0.10 por escaneo corporal). Adicionalmente se incluye el servicio de soporte técnico las 24 horas con un precio de USD 650 mensuales.

Durante los primeros años el crecimiento será bajo y en los siguientes habrá un incremento porcentual. En relación al volumen de operaciones, determinamos una tasa de crecimiento del 540% para todo el proyecto y para la perpetuidad consideramos un factor de crecimiento del negocio del 45%.

---

<sup>38</sup> <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/reporte-ingresos-primer-trimestre-2022>

<sup>39</sup> <https://www.tiendanube.com/blog/marketplace-argentina/>



El objetivo final será desembarcar en el resto de América Latina en un mediano plazo una vez implementado el MVP, en Argentina.

En base a lo expuesto anteriormente establecimos una proyección de ingresos para cada año: USD 400.000 para el año 1, USD 460.000 para el año 2, USD 782.000 para el año 3, USD 1.564.000 para el año 4, USD 3.753.600 para el año 5 y USD 5.442.720 para el año 6.

La parte atribuible a los costos se compone únicamente por la implementación de la customización del servicio al canal de venta adquirido como cliente, que asciende a USD 5.000 por única vez. Adicionalmente, hemos fijado dos clientes para el año 1, 3 para el año 2, 5 para el año 3, 8 para el año 4, 12 para el año 5 y 15 para el año a perpetuidad.

En esa misma línea, se encuentran los gastos que hemos dividido en: ventas y marketing, administrativos y operativos. Durante los tres primeros años del proyecto se destinará 8% de los ingresos a publicidad y promoción y para los restantes un 10%. Entendemos que al ser un producto nuevo es fundamental darlo a conocer entre los potenciales clientes, resaltando las virtudes de nuestra AI y los bajos costos de adquisición e implementación que representa.

Los gastos de administración y de la operación comprenden otra área estratégica. Estos implican principalmente salarios, cargas sociales y demás costos asociados al pago de sueldos (aguinaldo, vacaciones, etc.). Los salarios se actualizarán en promedio un 16% todos los años.

Los cargos por las depreciaciones tienen correlación con la inversión inicial de USD 300.000. Estimamos la modalidad de amortización lineal de 10 años. Adicionalmente, estimaremos una tasa para el impuesto a las ganancias de 31%.

Creemos que a partir del primer año no habría beneficios, pero con el correr de los años, y en consecuencia con el aumento en la cantidad de clientes, tendremos ganancias incrementales basadas en la escalabilidad del negocio en la región de LATAM.

A continuación, describimos el análisis gráfico de nuestro modelo en cifras:

## Determinación de ingresos y gastos del emprendimiento

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
		15%	40%	200%	240%	45%
<b>Ingresos</b>						
<b>Escaños por Año</b>	4.000.000	4.600.000	7.820.000	15.640.000	37.536.000	54.427.200
Operación Principal	400.000	460.000	782.000	1.564.000	3.753.600	5.442.720
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Ingresos</b>	400.000	460.000	782.000	1.564.000	3.753.600	5.442.720
<b>Costo de Ventas</b>						
Implementación Servicio Customizado	10.000	15.000	25.000	40.000	60.000	75.000
<b>Total de Costo de Ventas</b>	10.000	15.000	25.000	40.000	60.000	75.000
<b>Margen Bruto</b>	390.000	445.000	757.000	1.524.000	3.693.600	5.367.720
<b>Gastos Administración &amp; Operación</b>						
Ventas & Marketing	32.000	36.800	62.560	156.400	375.360	544.272
Administración & Operación	65.000	75.400	87.464	101.458	117.692	136.522
Soporte Mensual Técnicos	15.600	23.400	39.000	62.400	93.600	117.000
Depreciaciones AF	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Total Gastos Administrativos &amp; Operación</b>	112.600	165.600	219.024	350.258	616.652	827.794
<b>Resultado Operativo/ OI/ EBIT</b>	277.400	279.400	537.976	1.173.742	3.076.948	4.539.926
<b>Otros Ingresos / Gastos</b>						
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-
Depreciaciones AF	-	-	-	-	-	-
<b>Total Otros Ingresos/ Gastos</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Ingresos antes IG</b>	277.400	279.400	537.976	1.173.742	3.076.948	4.539.926
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	85.994	86.614	166.773	363.860	953.854	1.407.377
<b>Resultado Neto</b>	191.406	192.786	371.203	809.882	2.123.094	3.132.549

*Todos los valores están expresados en USD*

## Proyección Financiera

Tomamos como gastos la inversión inicial para el desarrollo de la plataforma, el registro de la marca y la constitución de la nueva sociedad. Para realizar el cálculo de los flujos de fondos, tuvimos en cuenta una perpetuidad para el año 6 de 45 % y para calcular el valor actual del negocio, utilizamos el método Adjusted Present Value (APV) (Myers, 1974).

Al tratarse de una industria incipiente y al no disponer de información histórica o estimaciones claras sobre la evolución a largo plazo, no calculamos un valor residual luego del año 6.

Para calcular la tasa de descuento consideramos los bonos del tesoro de EE.UU., que al momento de realizar el análisis rendían 1.60%, una prima de riesgo de mercado del 5% (promedio aceptado universalmente), una beta apalancada de 1.20<sup>40</sup>, una prima de riesgo país que al momento de hacer el análisis era de 1,56% (según JP Morgan) y una relación Deuda/ Valor de 9% (común en la industria).

Utilizando estos inputs concluimos que el valor del negocio es de USD132.841.442. Shop Your Fit tiene una tasa interna de retorno (TIR) del 634 %, pero con un payback del proyecto lento, se repaga en el tercer año.

### Análisis de flujo de fondos para período de 5 años – Viabilidad Proyecto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Resultado Neto	191.406	192.786	371.203	809.882	2.123.094	3.132.549
Amortizaciones	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Inversion	(300.000)	-	-	-	-	-
Flujo de Fondos Libre ( FFL)	(108.594)	222.786	401.203	839.882	2.153.094	3.162.549
Valor Residual ( VR)					197.043.539	
<b>FFL + VR</b>	<b>(108.594)</b>	<b>222.786</b>	<b>401.203</b>	<b>839.882</b>	<b>199.196.633</b>	
Factor Descuento	0,92	0,85	0,78	0,72	0,66	
<b>VP FLUJO</b>	<b>(99.990)</b>	<b>188.881</b>	<b>313.195</b>	<b>603.697</b>	<b>131.835.659</b>	

VAN	132.841.442
TIR	634%

#### Calculo Tasa de Descuento ( KU)

Rf	1,60%	
Bu	1,09	
PRM	5,00%	→ $Ku = Rf + Bu \times PRM + PRP$
PRM Estructural	1,56%	
<b>Ku</b>	<b>8,61%</b>	
D/V industria	9,00%	
Beta apalancada Industria	1,20	

<sup>40</sup> Se utiliza la beta des-apalancada del sector "Investments & Asset Management" de Betas [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

## Requerimientos de inversión y financiamiento

La inversión inicial necesaria para desarrollar el proyecto es de USD 300.000. Decidimos no recurrir a financiamiento externo y hacerlo a través del equipo emprendedor.

## Análisis de sensibilidad y stress

A partir del diseño de distintos escenarios contemplamos posibles cambios de rumbo en el negocio que obligarían a modificar la proyección financiera.

### Escenario 1

La guerra en Ucrania y un contexto inflacionario global perjudican el crecimiento de América Latina y especialmente el de Argentina. Para no perder competitividad bajamos nuestros precios y establecemos el valor de USD 0.05 por cada escaneo. Esto obviamente reduce nuestros ingresos y nos arroja un VAN de USD 65.516.124 y una TIR de 364 %.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Resultado Neto	64.446	46.782	122.997	351.239	1.022.351	1.536.471
Amortizaciones	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Inversion	(300.000)	-	-	-	-	-
Quebranto	-	(19.978)	-	-	-	-
Flujo de Fondos Libre ( FFL)	(235.554)	56.804	152.997	381.239	1.052.351	1.566.471
Valor Residual ( VR)	-	-	-	-	97.599.449	-
<b>FFL + VR</b>	<b>(235.554)</b>	<b>56.804</b>	<b>152.997</b>	<b>381.239</b>	<b>98.651.800</b>	
Factor Descuento	0,92	0,85	0,78	0,72	0,66	
<b>VP FLUJO</b>	<b>(216.891)</b>	<b>48.159</b>	<b>119.435</b>	<b>274.030</b>	<b>65.291.390</b>	

<b>VAN</b>	65.516.124
<b>TIR</b>	364%

### Calculo Tasa de Descuento ( KU)

Rf	1,60%	→ $Ku = Rf + Bu \times PRM + PRP$
Bu	1,09	
PRM	5,00%	
PRM Estructural	1,56%	
<b>Ku</b>	<b>8,61%</b>	
D/V industria	9,00%	
Beta apalancada Industria	1,20	

## Escenario 2

Shop Your Fit no logra la penetración proyectada a nivel regional. Sin embargo, se mantiene el valor de USD 0.10 por cada escaneo, pero se incrementa en 11% el gasto en ventas y marketing y el costo del soporte técnico aumenta a USD 850. Se mantienen los esquemas de precio ajustados previstos en el escenario 1. Ante este escenario el VAN es negativo y el proyecto no es viable.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Resultado Neto	56.994	37.053	106.623	305.616	924.780	1.398.967
Amortizaciones	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Inversion	(300.000)	-	-	-	-	-
Quebranto	-	(17.668)	-	-	-	-
Flujo de Fondos Libre ( FFL)	(243.006)	49.385	136.623	335.616	954.780	1.428.967
Valor Residual ( VR)	-	-	-	-	(102.434.900)	-
<b>FFL + VR</b>	<b>(243.006)</b>	<b>49.385</b>	<b>136.623</b>	<b>335.616</b>	<b>(101.480.120)</b>	
Factor Descuento	0,92	0,85	0,78	0,72	0,66	
<b>VP FLUJO</b>	<b>(223.752)</b>	<b>41.869</b>	<b>106.653</b>	<b>241.237</b>	<b>(67.163.276)</b>	
<b>VAN</b>	<b>(66.997.269)</b>					
<b>TIR</b>	<b>N/A</b>					

### Calculo Tasa de Descuento ( KU)

Rf	1,60%	
Bu	1,09	
PRM	5,00%	→ $Ku = Rf + Bu \times PRM + PRP$
PRM Estructural	1,56%	
<b>Ku</b>	<b>8,61%</b>	
D/V Industria	9,00%	
Beta apalancada Industria	1,20	

### Escenario 3

La crisis económica argentina se agudiza, a la vez la región entra en un ciclo recesivo de su economía y las empresas recortan sus inversiones. En consecuencia, Shop Your Fit no logra internacionalizarse. Ante este escenario pesimista habrá que aumentar los gastos en las áreas de ventas y marketing. Se mantiene el esquema de precios ajustados previstos en el escenario 2, pero aumentando 22% el gasto del área comercial. Con estos supuestos el VAN vuelve a dar negativo y el proyecto deja de ser viable.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Resultado Neto</b>	41.814	19.596	76.946	246.262	782.331	1.192.416
Amortizaciones	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Inversion	(300.000)	-	-	-	-	-
Quebranto Acumulado	-	(12.962)	-	-	-	-
<b>Flujo de Fondos Libre ( FFL)</b>	(258.186)	36.634	106.946	276.262	812.331	1.222.416
<b>Valor Residual ( VR)</b>	-	-	-	-	(87.628.360)	-
<b>FFL + VR</b>	(258.186)	36.634	106.946	276.262	(86.816.030)	-
<b>Factor Descuento</b>	0,92	0,85	0,78	0,72	0,66	-
<b>VP FLUJO</b>	(237.729)	31.059	83.486	198.574	(57.458.042)	-

<b>VAN</b>	(57.382.653)
<b>TIR</b>	N/A

#### Calculo Tasa de Descuento ( KU)

Rf	1,60%	
Bu	1,09	
PRM	5,00%	→ $Ku = Rf + Bu \times PRM + PRP$
PRM Estructural	1,56%	
<b>Ku</b>	<b>8,61%</b>	
D/V industria	9,00%	
Beta apalancada Industria	1,20	



## **Condiciones para la viabilidad del negocio**

### **Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas**

El principal riesgo que encontramos es que al existir pocos Marketplace en Argentina su poder de negociación es muy fuerte. A su vez, son muy exitosos y pueden considerar un gasto innecesario la incorporación de nuestra tecnología. Sin embargo, en Estados Unidos y Europa, jugadores de tamaños análogos ya aplicaron soluciones similares a la de Shop Your Fit. Por eso, es clave centrar esfuerzos y gastos en el área de marketing y comercial, priorizando el networking.

Otro riesgo asociado es la falta de personal capacitado en las áreas técnicas y a su vez la alta demanda y rotación de estos perfiles en el mercado. La única forma de ser competitivos es ofreciendo salarios y condiciones por encima del mercado, como por ejemplo hacerlos partícipes de un porcentaje de las ganancias corporativas.

### **Aspectos legales y regulatorios**

Por tratarse de una figura societaria más fácil de crear y operar, Shop Your Fit se constituirá como una SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada).

A su vez, al ser una tecnología que funciona a partir de los datos personales que suministran los usuarios, la empresa deberá acatar los parámetros establecidos en la Ley de protección de los datos personales (Ley 25.326).

## **Conclusiones**

El crecimiento del e-commerce mundial de indumentaria es una tendencia irreversible. Solo en el año 2022 creció a una tasa del 10,6% anual, promediando los USD 900 mil millones. La mayor parte de las ventas se da a través de Marketplace. De hecho, en Argentina la categoría indumentaria se posiciona primera entre los artículos que más se venden en los Marketplace locales.

El aumento de las ventas online también trae aparejado un aumento en las devoluciones, siendo los canales de venta quienes absorben los gastos aparejados. El 70% de las devoluciones es por problemas con los talles y solo el 50% de las prendas devueltas vuelven a inventario. Esto no solo genera pérdidas para los canales (estimadas en \$550 mil millones de dólares anuales), sino que también tiene un impacto ambiental negativo. Cada segundo un camión lleno de indumentaria es arrojado a la basura. Esto convierte a la industria de la moda en la segunda más contaminante del mundo.

Shop Your Fit es una AI patentada que les permite a los canales on line dedicados a la venta minorista de indumentaria reducir gastos al disminuir la devolución de sus productos. Esto permite mejorar la experiencia de compra del usuario, potenciar la estrategia data driven y a la vez disminuir el impacto negativo que la industria de la moda tiene en el medioambiente.

Si bien existen tecnologías y empresas similares en Estados Unidos y Europa, en Argentina y en América Latina no hay algo similar. Por eso, creemos que hay un potencial negocio que puede ser escalable.

Por su volumen de ventas y su gran penetración en el continente, entendemos que nuestro principal cliente son los grandes Marketplace latinoamericanos como Mercado Libre, Dafiti, Liverpool, Falabella, etc.



Shop Your Fit puede convertirse en una opción real para estas empresas que buscan mejorar su oferta a través del uso de la tecnología y profundizar su estrategia data driven.

Además, se trata de una tecnología muy fácil de aplicar en los canales ya existentes y a la vez muy fácil de usar por parte de los usuarios. Nuestro core competence es justamente la “simpleza” y la “precisión”.

Si bien las barreras de entrada son muy bajas y los mismos clientes podrían desarrollar una tecnología similar, para hacerlo deberían reasignar recursos económicos y humanos sabiendo que un producto probadamente exitosos ya existe.

Además, teniendo en cuenta que estas empresas alcanzan niveles de facturación de miles de millones de dólares por mes, los costos que representa la implementación de Shop Your Fit son poco significativos.

Por último, cabe destacar que la inversión inicial de USD 300.000 ya se realizó y que resulta baja en una industria que anualmente tiene que hacer inversiones por miles de millones de dólares.

## Fuentes y bibliografía

- Culliton, J. (1948). The Management of Marketing Costs. EEUU: Harvard Business Review.
- Gantt, H. L. (1915). Work, Wages and Profit. New York : The Engineering Magazine.
- Imran Amed, Anita Balchandani, Achim Berg, Saskia Hedrich, Jakob Ekeløf Jensen y Felix Rölkens (2020). [The State of Fashion 2021: In search of promise in perilous times.](#)
- Imran Amed, Anita Balchandani, Achim Berg, Saskia Hedrich, Jakob Ekeløf Jensen, Leila Le Merle y Felix Rölkens (2021). [State of Fashion 2022: An uneven recovery and new frontiers.](#)
- Sandrine Devillard, Holger Harreis, Nicholas Landry y Carlos Sanchez Altable (2021). [Jumpstarting value creation with data and analytics in fashion and luxury.](#)
- Jacob Ader, Praveen Adhi, Joyce Chai, Marc Singer, Sarah Touse, y Hannah Yankelevich (2021). [Returning to order: Improving returns management for apparel companies.](#)
- Larisa Summers (2020) [How a decade of ecommerce changed retail returns.](#)
- McKinsey Fashion Scenarios (September 2020).
- Antonio Gonzalo, Holger Harreis, Carlos Sanchez Altable, and Cyrielle Villepelet (2020). [Fashion's digital transformation: Now or never.](#)
- [Fashion on climate](#) (Agosto 2020).
- [Informe anual de comercio electrónico durante 2020 y perspectivas para 2021.](#)
- [¿Qué tan habituales son las devoluciones online?](#)
- Osterwalder, A. P. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept.* EEUU.
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy.* Harvard Business Review, 137 - 145.

- *Porter, M. (1979). The structure within industries and companies performance. EEUU: Harvard Business Review - Pag 214-227.*
- *Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. EE.UU: Harvard Business Review.*



Universidad de  
**SanAndrés**

## Anexos

Anexo 1: Imagen de ejemplo que muestra el proceso de utilización de la herramienta por parte del usuario final. Primero debe indicar su altura, luego tomar dos imágenes con el celular y por último la AI le indica sus medidas y el talle que le corresponde en cada marca.

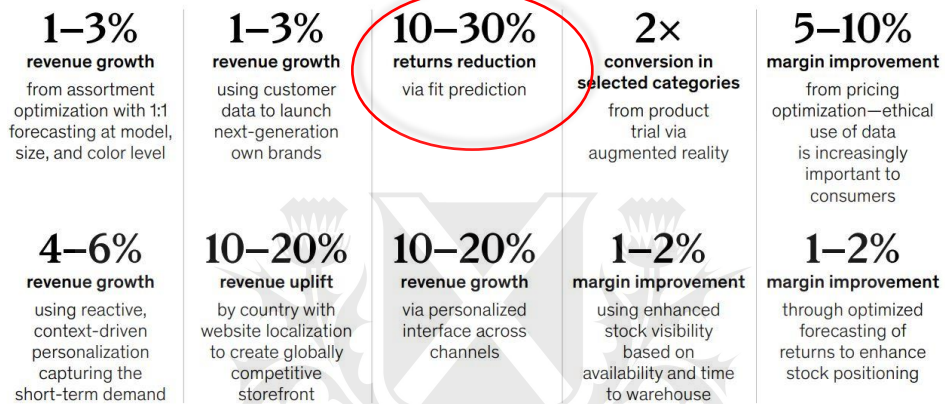


Universidad de  
**SanAndrés**

Anexo 2: Investigación de la consultora McKinsey & Co sobre cómo mejorar la experiencia de compra del usuario usando una estrategia data driven. El mismo muestra que a través de la predicción de talles se reducen las devoluciones entre un 10% y 30%.

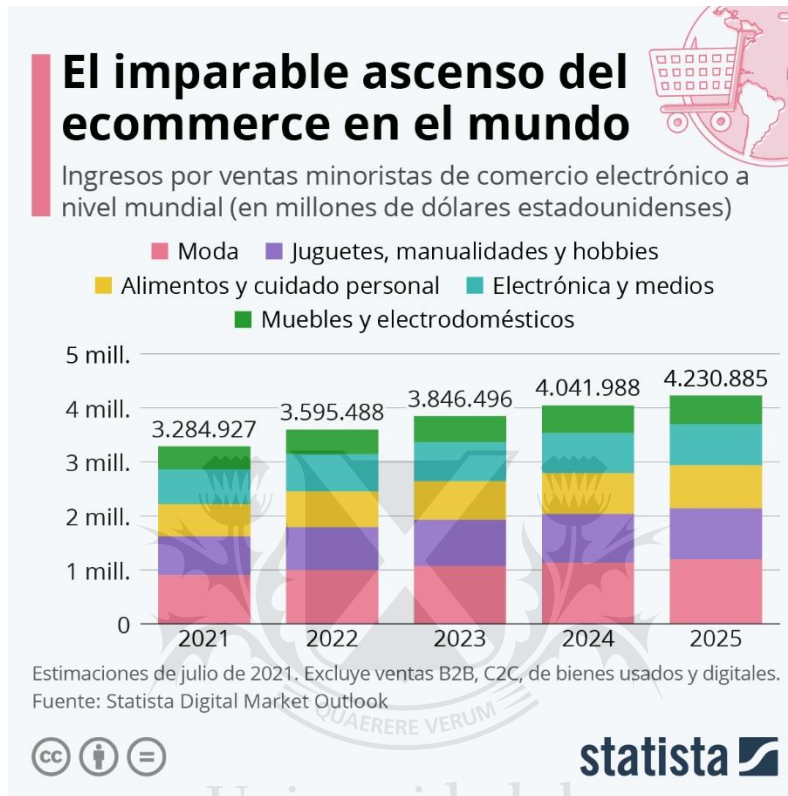
**Data and analytics applications optimize personalization in the fashion e-commerce purchase process.**

Example impact from data and analytics adoption by e-commerce fashion companies

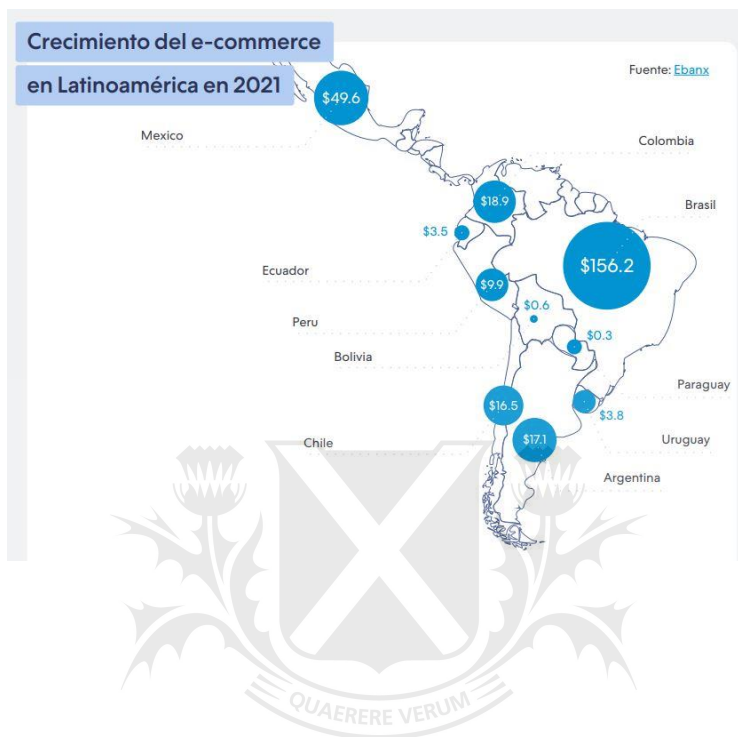


*Jumpstarting value creation with data and analytics in fashion and luxury*  
[Link al informe completo.](#)

Anexo 3: Gráfico que muestra que la categoría “moda” representa el mayor porcentaje de ventas del *e-commerce* a nivel global. Fuente: Statista



Anexo 4: Volumen de ventas del e commerce en Latinoamérica. Fuente: Ebanx.

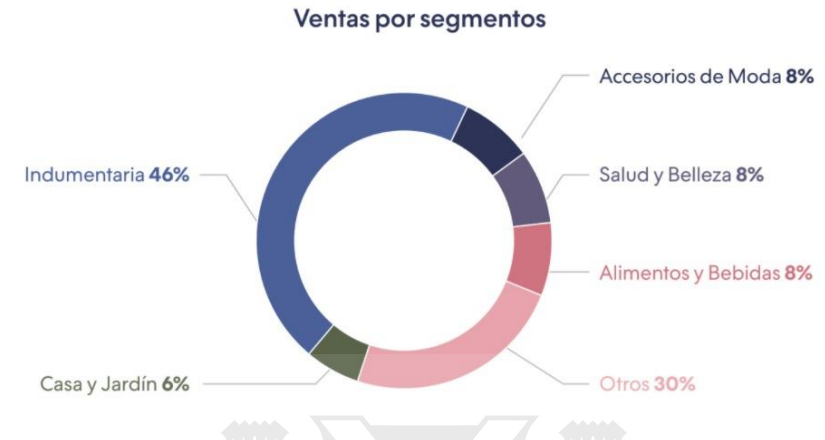


Anexo 5: En 2020 Argentina fue el país con el mayor volumen de crecimiento de ventas en el e commerce del mundo. Fuente: eMarketer.

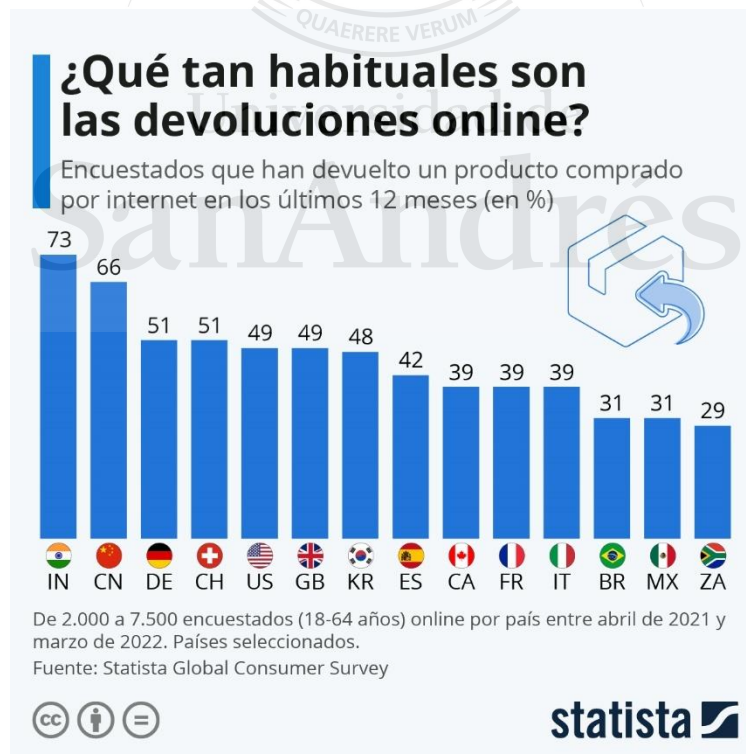
Top 10 países con mayor crecimiento de ventas en ecommerce durante 2020

Argentina	79%
Singapur	71,1%
España	36%
Brasil	35%
Reino Unido	34,7%
Finlandia	33,5%
Filipinas	33%
Estados Unidos	32,4%
Noruega	32,2%
India	30%

Anexo 6: En 2020 la categoría indumentaria representó el 46% de las ventas en el e-commerce de Argentina. Fuente: Tiendanube.



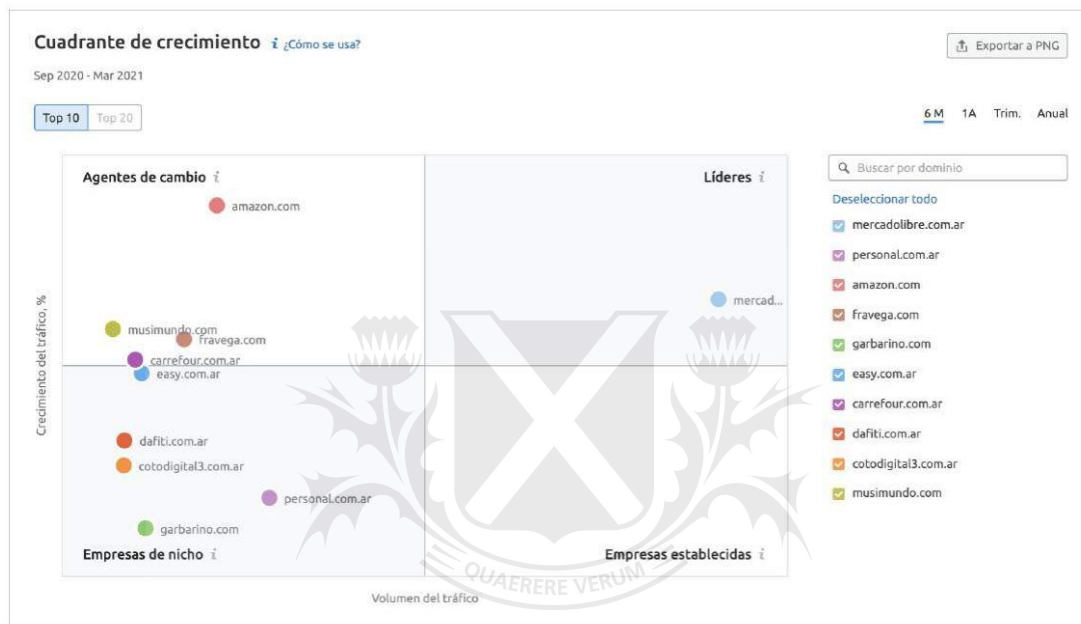
Anexo 7: Gráfico que muestra el porcentaje de devoluciones en el e commerce a nivel global. Fuente: Statista.





Anexo 8: Cuadrante de crecimiento de las principales empresas de e-commerce en América Latina. Fuente: Semrush, empresa líder en gestión de visibilidad online.

### Argentina



### Chile

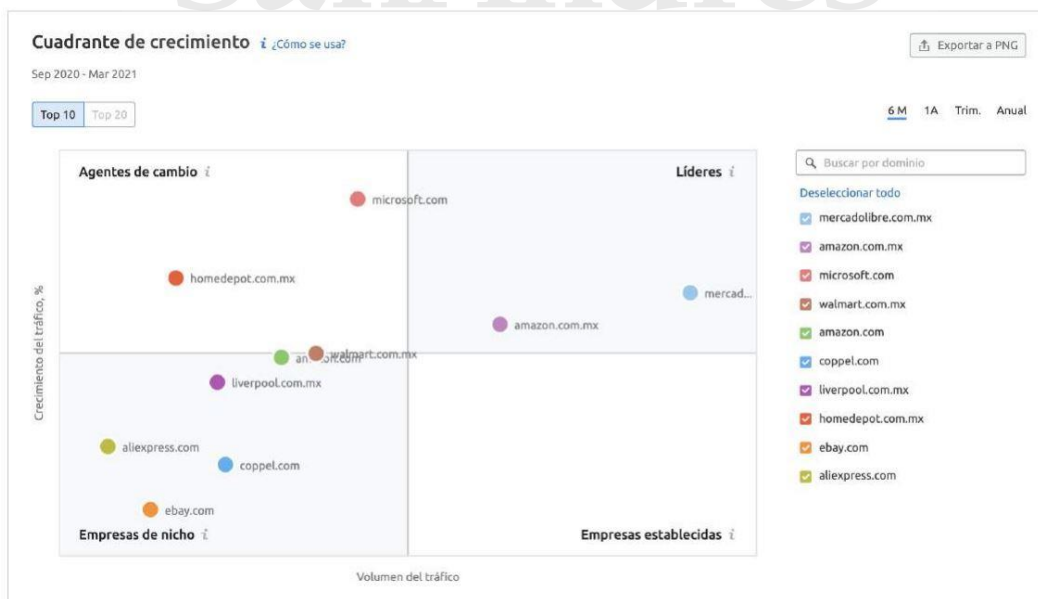


## Colombia



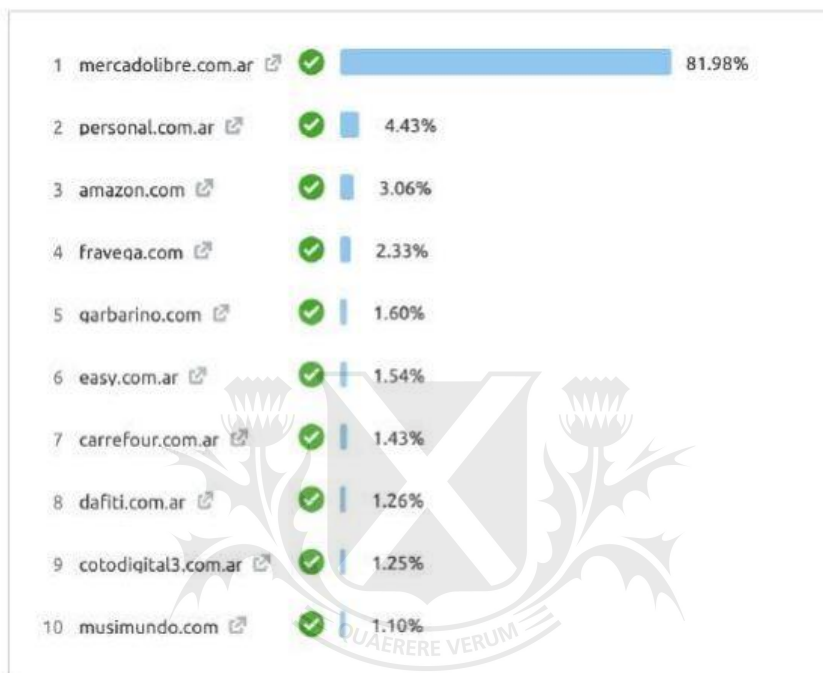
# Universidad de San Andrés

## México



Anexo 9: Cuotas de mercado de las principales empresas de e-commerce en América Latina. Fuente: Semrush, empresa líder en gestión de visibilidad online.

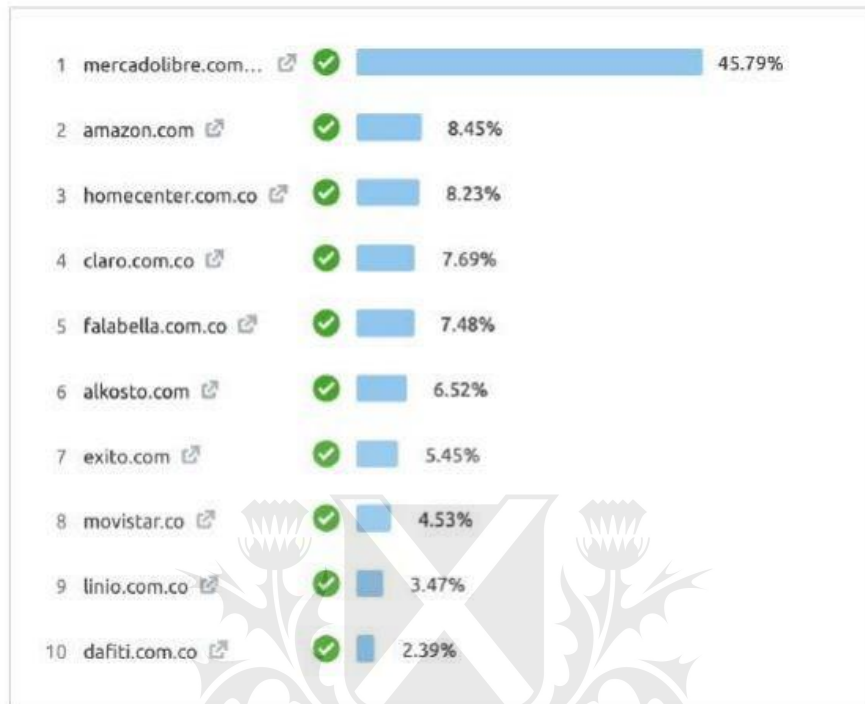
### Argentina



### Chile



### Colombia



### México

