



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Título: Smart Dresser

Alumnas: Carmela Lezica Alvear y Clara Balbin

Legajos: 32234 - 32099

Mentor: Javier Frachi

Lugar y Fecha: Buenos Aires, Argentina, 13 de diciembre de 2023.



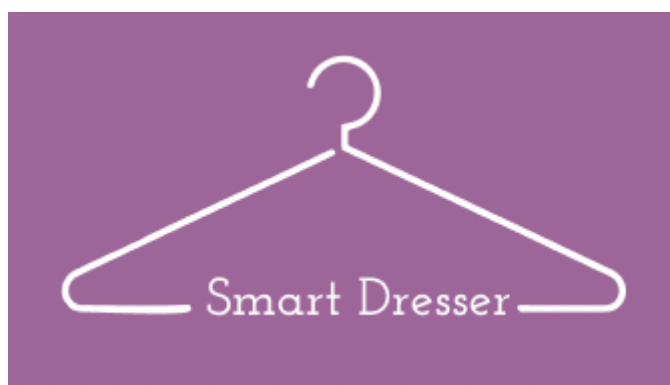
Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

Título: Smart Dresser



Alumnas: Carmela Lezica Alvear y Clara Balbin

Legajos: 32234 - 32099

Mentor: Javier Frachi

Lugar y Fecha: Buenos Aires, Argentina, 13 de diciembre de 2023.

Índice

Resumen Ejecutivo	3
1.Introducción	4
1.1 Problemática	4
1.2 Propuesta de Valor	6
1.3 Descripción de la aplicación	7
1.4 Estrategia de Precios.....	10
1.5 Customer Journey	13
2. Análisis del Sector e Investigación del Mercado.....	15
2.1 Análisis de la industria	15
2.2 Análisis del entorno competitivo.....	18
2.3 Propuestas de Valor y Ventajas Competitivas	20
2.4 Curvas de Valor.....	23
2.5 Investigación de mercado e identificación del perfil del consumidor y del cliente target.....	23
2.5.1 Clasificación de cliente	23
2.5.2 Comportamiento Actual del Consumidor	24
2.5.3 Identificación de Pains & Gains	28
2.5.4 Validación de la Idea	29
2.5.4 Buyer Persona	32
2.6 Identificación del mercado y cuantificación.....	33
3.Modelo de Negocio – CANVAS	35
4. Plan de Marketing.....	36
4.1 Análisis Smart Dresser	36
4.2 Estrategia de Adquisición y Retención del Cliente.....	37
4.2.1 Producto y Precio	37
4.2.2 Promoción - Estrategia de Comunicación.....	38
5. Operaciones del Negocio	44
5.1 Desarrollo de Software	44
5.2 Operación del Marketplace	46
5.3 Operaciones de usuario	47
5.4 Indicadores de evaluación	47
6. Costos, Financiación e Inversión	49

6.1 Inversión Inicial	49
6.2 Ingresos y Costos	49
6.2.1 Ingresos	50
6.2.2 Costos fijos y variables	50
6.2.3 Estado de Resultados.....	54
6.3 Finanzas e indicadores	55
6.3.1 Punto de Equilibrio.....	55
6.3.2 VAN y TIR.....	55
6.3.3 Período de Recuperación	57
6.3.4 Escenarios	57
7. Equipo	59
7.1 CEO and CO Founders	59
7.2 Board (consejo de administración)	61
7.3 Área de contabilidad y legales.....	62
7.4 Área de Atención al cliente	62
7.5 Área de marketing.....	62
7.6 Área de Tecnología.....	63
7.7 Futuros equipos	63
8. Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios	65
9. Plan de implementación y riesgos	67
9.1 Plan de Implementación	67
9.2 Riesgos	68
9.3 Estrategia de salida	69
10. Conclusiones	70
Bibliografía y Fuentes de Información	71
Anexos	75

Resumen Ejecutivo

Smart Dresser es un negocio argentino, cuyo objetivo es resolver un problema en la gestión de los guardarropas en todo Latinoamérica. Según los datos duros el 60% de las mujeres relevadas por nuestro equipo muestran que tienen problemas con el guardarropa (ver gráfico 1) y el 70% no tienen noción de la cantidad de ropa que tiene (ver gráfico 2). Por último, el 98% está interesado en una solución integral como la que propone Smart Dresser (ver gráfico 9). En tal sentido se encontró que 1.100.000 mujeres en CABA tienen los problemas que Smart Dresser ataca (Ver anexo 6).

Nuestra propuesta de valor se basa en cuatro pilares: sugerencias de atuendos personalizados, gestión de guardarropas, marketplace de compra y venta de ropa, y promoción de la moda sostenible. La aplicación utiliza algoritmos de inteligencia artificial para ofrecer a los usuarios sugerencias de atuendos adaptados a su clima local y agenda personal, brindando una experiencia de moda personalizada y eficiente. Además, Smart Dresser permite a los usuarios administrar su guardarropa de manera efectiva, rastreando las prendas no utilizadas y promoviendo la reutilización de ropa a través de su Marketplace.

Las proyecciones de crecimiento son positivas dado que se encontraron las mismas problemáticas en países de Latinoamérica. El análisis financiero arrojó que el negocio tiene una rentabilidad esperada del 58% anual en dólares. Smart Dresser ofrece un porcentaje del capital a cambio de una inversión de 40.000 dólares.

Smart Dresser está fundado por dos Lic. en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Lic. Clara Balbin y Lic. Carmela Lezica Alvear, ambas apasionadas de la moda y con experiencia en tecnología y marketing.

Palabras Clave: Moda, Gestión de Guardarropas, Sugerencias de Atuendos, Marketplace de Ropa, Moda Sostenible, Compra y Venta de Ropa, Inteligencia Artificial.

1.Introducción

En el competitivo mundo de la moda y la gestión de guardarropas, la tecnología está desempeñando un papel fundamental para abordar los desafíos cotidianos que enfrentamos al elegir qué vestir y cómo administrar nuestra ropa. Smart Dresser es una plataforma innovadora, nacida en Argentina, que ha asumido la misión de transformar radicalmente la relación entre las personas y su guardarropa.

Este documento es una exploración profunda del modelo de negocios de Smart Dresser. Se descubre cómo Smart Dresser ofrece soluciones integrales a través de cuatro pilares fundamentales: sugerencias de atuendos personalizados, gestión de guardarropas, un Marketplace para comprar y vender ropa, y la promoción de la moda sostenible.

Nuestro modelo de precios es transparente y accesible, con un período de prueba gratuito de 30 días. El modelo se adapta a una audiencia diversa que incluye jóvenes adultos, profesionales ocupados y amantes de la moda en Argentina. Además, explicaremos cómo Smart Dresser se diferencia en un mercado competitivo, resolviendo las necesidades insatisfechas de los usuarios y creando una oportunidad de negocio única.

A lo largo de este documento, se desglosa la propuesta de valor de Smart Dresser. Se analiza su estrategia de precios, los clientes objetivo y la competencia, las estrategias de marketing y operaciones, entre otros. A través de dicho análisis se detectó cómo esta aplicación está posicionada para liderar la transformación hacia una moda más inteligente y sostenible en Argentina.

1.1 Problemática

Se identificaron ciertos problemas personales y grupales de sectores específicos de la población argentina que nos llevaron a desarrollar nuestra idea. Concretamente, Smart Dresser descubrió que hay varios problemas con la utilización de los guardarropas, a saber:

- 1) Las personas cuentan con amplias cantidades de prendas que a menudo no utilizan o no saben combinar.

El 82% de los encuestados por Smart Dresser experimenta la sensación de no tener suficiente ropa a pesar de contar con un guardarropa abarrotado (ver anexo 1). Este fenómeno se debe a la falta de organización o planificación en la selección de atuendos. Muchas personas pueden poseer numerosas prendas, pero la dificultad radica en combinarlas de manera efectiva.

- 2) Pierden consciencia de la ropa que tienen y a menudo recurren a comprar ropa nueva. Esto lleva a la acumulación de ropa que podría ser utilizada de forma más frecuente o podría ser vendida.

La falta de conciencia sobre la ropa existente lleva a la compra frecuente de nuevas prendas, contribuyendo a la acumulación innecesaria. El 63% de los encuestados no tiene noción de su inventario de ropa, y el 43% compra entre 5 y 10 prendas al año (ver anexo 2). Es crucial promover una mayor conciencia sobre la vestimenta disponible y explorar alternativas a la compra impulsiva para fomentar prácticas más sostenibles y conscientes.

Una investigación realizada por Marks & Spencer indica que una mujer tarda en promedio 17 minutos en elegir su look diario (Latorre, 2016). El estudio se basó en 2000 hombres y mujeres entre 18 y 60 años y también concluyó que para el 15% de los adultos elegir el look es un motivo que les arruina el día.

Es por eso, que la propuesta de Smart Dresser tiene dos partes. En primer lugar, una aplicación móvil que ofrece una solución integral para la selección de atuendos y la gestión de vestuario basada en datos en tiempo real y preferencias del usuario. Es decir, proporciona sugerencias de atuendos, organización de vestuario y recordatorios. El usuario indica qué ocasión o eventos tiene, y de acuerdo con el clima y sus preferencias se le ofrecen combinaciones de “outfits” para usar. También, el usuario es recordado sobre la frecuencia de uso de las prendas. La aplicación va a analizar qué ropa del armario el usuario no utiliza más para darle la oportunidad de venderla o simplemente para que sea consciente.

En segundo lugar, se propone un sitio web en el que se puede comprar y vender ropa. Hay una apertura a un marketplace de ropa usada donde los distintos usuarios acceden a ropa de segunda mano, caracterizada por tener un precio menor a la ropa nueva. Cada prenda será verificada por la plataforma para revisar su estado y viabilidad de uso.

La intención principal es resolver la problemática que se identificó: ineficiencia en el guardarropa. Muchos usuarios no aprovechan al máximo las prendas que poseen, y, además, algunas de estas podrían ser monetizadas o disfrutadas con mayor frecuencia por otros usuarios.

Como consecuencia, es visible que aportamos una solución a otros problemas, como la reducción en la contaminación del fast fashion¹. También, se promueve a los usuarios a conseguir ropa de segunda mano en buen estado a un menor precio. De esta manera, no recurren a las marcas que contaminan al medio ambiente en su constante producción. Es verdad que también podemos funcionar como fuente de ingreso para los distintos usuarios que pueden comercializar su ropa y tener participación en un mercado.

1.2 Propuesta de Valor

La oferta de Smart Dresser es una plataforma integral diseñada para abordar los problemas de ineficiencia en los guardarropas de los usuarios en Argentina. La propuesta de valor se basa en cuatro componentes principales:

Sugerencia de Outfits Personalizados:

Smart Dresser utiliza algoritmos de inteligencia artificial para analizar el contexto global del usuario (el clima local, la agenda personal, eventos, etc.) siempre que éste otorgue su consentimiento, con el fin de ofrecer sugerencias de atuendos personalizados para diversas ocasiones y condiciones climáticas. En tal sentido,

¹ *fast fashion: un fenómeno de producción y consumo masivo que se incrementa a la misma velocidad a la que van cambiando las tendencias.* (Ministerio para la transacción ecológica y el reto demográfico, España, 2014) <https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/carpeta-informativa-del-ceneam/novedades/consejos-nocaer-moda-rapida.html>

puede indicar sus preferencias y gustos o hacer pedidos específicos como: armar un outfit con pantalón negro. Como resultado, el software generará un set de recomendaciones según sus preferencias y/o situación del guardarropa.

Gestión de Guardarropas:

La aplicación permite a los usuarios crear un inventario virtual de su ropa actual cargando fotos y descripciones de prendas. Por consecuencia de nuestra tecnología, el usuario tendrá un seguimiento de las prendas, frecuencia de uso y recordatorios de falta de uso.

Marketplace:

Se ofrece a los usuarios la oportunidad de comprar y vender ropa que ya no utilizan a través de nuestro Marketplace integrado. Los usuarios pueden interactuar, comentar sobre las prendas y realizar transacciones entre ellos. Es importante destacar que la aplicación no cobra comisiones por estas transacciones, y los usuarios son responsables de llevar las prendas al servicio postal argentino para su envío.

Fomento de la Sostenibilidad:

Se promueve la moda sostenible al alentar la reutilización y el reciclaje de ropa a través de la compra y venta en el Marketplace. También, ofrecemos consejos sobre cómo mantener un guardarropa eficiente y sostenible.

1.3 Descripción de la aplicación

Inicio de Sesión:

Cuando el usuario abre Smart Dresser, se encuentra con una pantalla de inicio de sesión. Puede iniciar sesión con sus credenciales o con acceso rápido usando su cuenta de Google o Facebook.



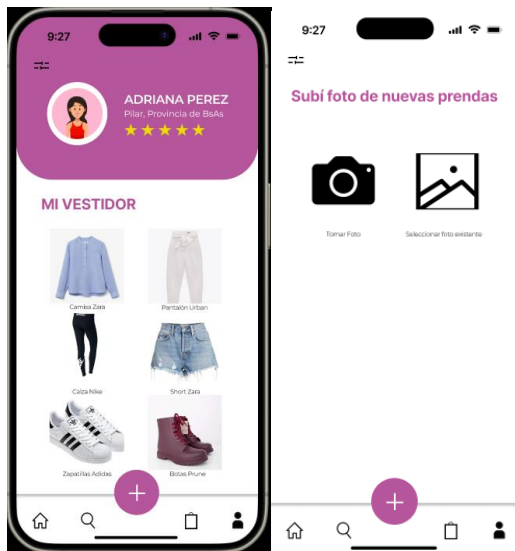
Avatares Virtuales:

Luego, puede personalizar su avatar virtual. Eligiendo peinados, tonos de piel, colores de ojos y más. Este avatar se convierte en su asistente visual para probar diferentes conjuntos.



Gestión del Guardarropas:

Luego, el usuario debe cargar su ropa. Para esto, tomará con su dispositivo una foto de la prenda que desea cargar. La inteligencia artificial clasificará automáticamente su guardarropa. El usuario ingresará a su guardarropa virtual para ver todas sus prendas cargadas.



Sugerencias de Outfits Personalizados:

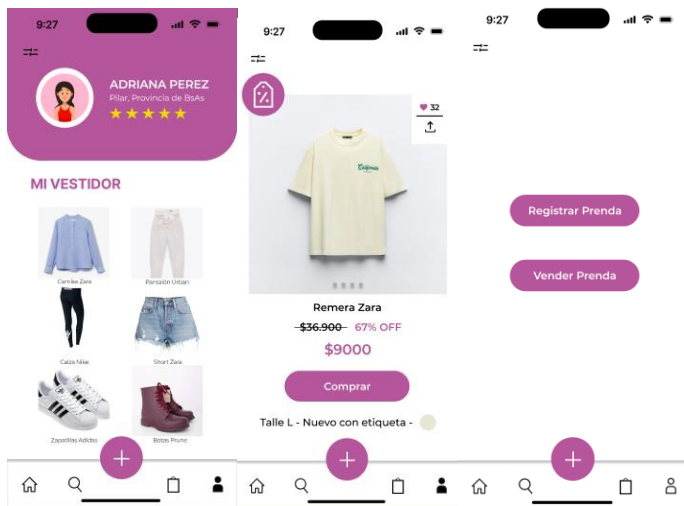
Smart Dresser ofrecerá sugerencias personalizadas de looks. La aplicación considera las preferencias, el clima local y hasta el calendario de Google para ofrecer outfits adecuados a cada ocasión.



Marketplace Integrado:

Se puede explorar el Marketplace directamente desde la aplicación. Los usuarios pueden comprar y vender ropa usada fácilmente a cualquier hora. Van a poder guardar las prendas que les interesan y realizar transacciones seguras sin salir de Smart Dresser.





Pruebas Gratuitas y Planes de Suscripción:

Smart Dresser otorga una prueba gratuita de 30 días para que los usuarios puedan explorar funciones premium. Después, van a tener la posibilidad de elegir entre planes de suscripción mensuales.



Feedback y Mejoras Continuas:

Después de la prueba gratuita, Smart Dresser pedirá comentarios y que evalúe su experiencia. Este ciclo de feedback ayuda a mejorar la aplicación continuamente para satisfacer tus necesidades cambiantes.

1.4 Estrategia de Precios

La estrategia de precios de Smart Dresser está diseñada para ser asequible y accesible para el mercado objetivo en Argentina, al tiempo que refleja el valor que ofrece la aplicación. Nuestra estrategia de precios (ver Tabla 1.3.1) se centra en la venta directa a los consumidores a través de suscripciones mensuales.

Plan	Duración	Precio	Características
Prueba Gratis	30 días	Gratis	Acceso al Plan Básico durante 30 días. Experimenta todas las funciones, incluyendo sugerencias de atuendos personalizados, gestión eficiente del guardarropa y acceso al Marketplace.
Plan Básico	Mensual	\$5	Sugerencias de atuendos personalizados, gestión eficiente del guardarropa y acceso al Marketplace.
Plan Premium (Opcional)	Mensual	Variable	Todas las funcionalidades del Plan Básico y características adicionales futuras. Soporte prioritario incluido.

Tabla 1.3.1 Planes de Suscripción (Fuente: Elaboración propia)

Explicación de la Estrategia de Precios

Precio del plan básico: El precio mensual de \$5 USD se ha establecido para ser accesible para la mayoría de los consumidores en Argentina, lo que refleja la propuesta de valor de la aplicación. La intención es que Smart Dresser sea asequible para un público amplio.

Prueba Gratuita: Ofrecer una prueba gratuita de 30 días permite a los usuarios experimentar todas las funciones antes de comprometerse con una suscripción. Esto reduce la barrera de entrada y permite a los usuarios comprender completamente el valor que ofrece la aplicación.

Plan Premium (Opcional): En el futuro, se podría considerar ofrecer un plan premium con características adicionales, como acceso a contenido exclusivo o funciones avanzadas. El precio de este plan se determinaría en función de la demanda y el valor agregado que proporciona.

Sin comisiones en el Marketplace: La aplicación no cobra comisiones por las transacciones en el Marketplace, lo que incentiva a los usuarios a comprar y vender ropa en la plataforma sin costos adicionales.

La estrategia de precios se basa en la idea de proporcionar un servicio valioso y asequible para los usuarios mientras se asegura que la aplicación sea sostenible desde el punto de vista financiero. El precio se ha ajustado cuidadosamente para

atraer a un amplio rango de usuarios y fomentar la adopción de Smart Dresser en el mercado argentino, al tiempo que se deja margen para la expansión futura y la introducción de planes premium si es necesario.

Cabe destacar que la estrategia de Prueba Gratuita tendrá las siguientes características:

Promoción Temporal: la promoción temporal permite a los nuevos usuarios disfrutar de un mes completo de acceso gratuito a todas las características de Smart Dresser.

Registro y Activación: cuando los nuevos usuarios se registren en la aplicación se les presentará la opción de activar la prueba gratuita de un mes. Se requerirá información de pago durante la activación de la prueba gratuita por si los usuarios no se dan de baja antes del vencimiento del mes.

Generando la Necesidad: Durante el mes gratuito, Smart Dresser ayudará a simplificar la rutina diaria y a tomar decisiones de vestuario más informadas. A medida que experimentan la comodidad de tener sugerencias de atuendos personalizados y la eficiencia de la gestión de su guardarropa, comprenderán cómo Smart Dresser puede convertirse en una parte esencial de la vida diaria.

Cancelación sin Compromiso: Los usuarios tienen la flexibilidad de cancelar su suscripción en cualquier momento durante el mes gratuito sin cargos. Sin embargo, se espera que la experiencia que se ofrece durante este período muestre el valor de Smart Dresser y pueda seguir siendo utilizado en la vida diaria.

Recordatorio de Expiración: A partir del último día del mes, los usuarios recibirán un aviso informándoles que la aplicación comenzará a ser de paga.

Solicitar Comentarios: Al final de la prueba gratuita, solicitamos comentarios para entender cómo Smart Dresser ha mejorado la vida diaria y cómo podemos seguir haciéndola más conveniente y eficiente.

Esta promoción de un mes gratuito está diseñada para generar una necesidad diaria en nuestros usuarios, brindándoles una experiencia que simplificará sus vidas y los hará seguir utilizando Smart Dresser en su rutina cotidiana.

1.5 Customer Journey

Smart Dresser brinda tres soluciones distintas a través de sus diversas funcionalidades, lo que se traduce en tres experiencias únicas para los usuarios. Estas soluciones incluyen la gestión eficiente de guardarropas y la posibilidad de compra y venta de ropa usada. De esta manera, los clientes tienen la flexibilidad de utilizar la aplicación según sus necesidades, ya sea optimizando su colección de ropa, explorando nuevas adquisiciones o participando en transacciones de moda sostenible.

Customer journey de recomendación de prendas:

- 1) *Descubrimiento:* El cliente potencial descubre la aplicación a través de las redes sociales, recomendaciones de amigos o búsquedas en tiendas de aplicaciones.
- 2) *Adopción:* descarga de la aplicación a través de Appstore o Playstore, se crea un usuario y sube sus prendas a la aplicación.
- 3) *Sugerencia de Outfits:* diariamente la aplicación le recomendará al usuario looks con las prendas subidas, información del clima y su agenda.
- 4) *Valúa su Experiencia:* el usuario va a valorar su experiencia diariamente para poder entender al usuario y ajustar la aplicación a las necesidades de los usuarios.

Customer journey compra de prendas

- 1) *Descubrimiento:* El cliente potencial descubre la aplicación a través de las redes sociales, recomendaciones de amigos o búsquedas en tiendas de aplicaciones.
- 2) *Adopción:* descarga de la aplicación a través de Appstore o Playstore, se crea un usuario y sube sus prendas a la aplicación.
- 3) *Revisión del marketplace:* el usuario va a poder revisar 24/7 el marketplace y analizar si desea comprar una prenda. Cada una tiene su descripción del estado en la que está, talla, color, etc.
- 4) *Encuentro de prenda de su interés:* cuando decide que prenda comprar va a agregarla al carrito para poder continuar con el pago

- 5) *Pago de prenda y envío:* el usuario va a pagar el precio de la prenda y el envío de esta a la dirección que decida.
- 6) *Recibe la compra*
- 7) *Decide qué hacer con la compra:* cuando la compra llegue va a tener 5 días hábiles para decidir si se queda con la prenda o la devuelve.
- 8) *Valúa su Experiencia:* el usuario va a valorar su experiencia por cada compra para valorar al vendedor y al servicio de la aplicación.

Customer journey venta de prendas

- 1) *Descubrimiento:* El cliente potencial descubre la aplicación a través de las redes sociales, recomendaciones de amigos o búsquedas en tiendas de aplicaciones.
- 2) *Adopción:* descarga de la aplicación a través de Appstore o Playstore, se crea un usuario y sube sus prendas a la aplicación.
- 3) *Sube las prendas que quiere vender al marketplace:* el usuario va a subir las prendas con una clara y detallada descripción de cada una, especificando el color, talle, estado y precio
- 4) *Venta de prendas:* se le va a informar cuando una prenda se venda
- 5) *Empaca las prendas:* el usuario va a empaquetar la prenda siguiendo con los requisitos de Correo Argentino.
- 6) *Lleva el paquete al Correo Argentino*
- 7) *Recibe su dinero en 7 días hábiles:* si el comprador decide quedarse con la prenda y está igual a la descripción, el vendedor recibirá su dinero en los próximos 7 días.
- 8) *Valúa su Experiencia:* el usuario va a valorar su experiencia por cada venta y al servicio de la aplicación.

2. Análisis del Sector e Investigación del Mercado

2.1 Análisis de la industria

El objetivo del análisis es justificar la necesidad insatisfecha del mercado: la ineficiencia a la hora de elegir un look y la escasa conciencia de prendas que se tiene en los armarios. Esta necesidad también responde a problemas que están hoy en día en el mundo, como, por ejemplo, la contaminación que genera el Fast Fashion y la nueva tendencia de Moda Circular².

La moda es mucho más que ropa. La moda es un canal para expresarse, para crear comunidad o reflejar tu propia identidad, para seguir las tendencias o romper con ellas. Es una herramienta de cambio, que nos permite fijar nuestras propias reglas y mostrar nuestras convicciones sin decir una sola palabra. Se puede analizar que la moda es un factor de "felicidad" para un gran porcentaje de personas. El vestirse bien genera la sensación de seguridad, versatilidad, creatividad, autoestima, renovación, libertad y mucho más. Pero no todos tienen el don de seleccionar bien las prendas y sentirse bien.

En Argentina existe un gasto anual en ropa y calzado de 2.7 billones de dólares (Fashionunited, 2021). Además, las exportaciones de estos mismos productos son de 820.512 dólares (Fashionunited, 2021), reflejando un amplio mercado existente en dicha industria. Además, según la CIAI y la FAIIA la industria de moda genera más de 400.000 puestos de trabajo, mostrando así, el fuerte rol de generador de empleo que tiene esta industria en nuestro país. En estos últimos años el consumo en la industria de moda ha aumentado exponencialmente pero el 85% de esas prendas terminan en los vertederos cada año (Calvo, 2019).

² *Moda circular: el sistema de producción basado en la economía circular, que busca optimizar los procesos creativos y productivos, promoviendo el uso consciente y racional de recursos tanto naturales como humanos, para reducir el impacto y desperdicio realizado sobre el medio ambiente. (Rey Pia, Vogue, 2020).*

La presidenta de AMSOAR (Asociación Moda Sostenible Argentina) argumenta que el mayor contaminador no es sólo el fabricante, sino también el consumidor (Bergottini y Lanata, 2021). A su vez, un informe elaborado por la consultora FMyA (González, 2022) argumenta que en promedio el gasto en productos textiles en Argentina es mayor dentro de la cesta de consumo en otros países de la región o en España y Estados Unidos. La FMyA exhibe que el valor mensual de la cesta de textiles en Argentina es de 109 dólares, por encima de las 64 en Chile y 100 en Estados Unidos. Se puede analizar que, con un salario bruto promedio de 1125 dólares, el gasto mensual en textiles es un 10% del salario argentino. Estos datos demuestran que en Argentina hay una necesidad de compra constante, lo que refleja la poca conciencia de la contaminación textil.

La industria de la moda es uno de los principales contribuyentes a la entrada de microfibras plásticas en nuestros océanos. Para solucionar el problema, se debe reinventar la moda misma. Se puede analizar que cuando se trata de moda, si se ve bien, se debe usar, si es por nuestra piel, debe ser seguro, y cuando está desgastado, suele desperdiciarse. El modelo lineal tradicional de “tomar, fabricar y desechar” ya no es sostenible y debe cambiar.

Hoy en día, por segundo, un camión lleno de ropa se quema o se tira en los vertederos (Argemí, 2020). Montañas de ropa están atrapadas en roperos y menos del 1% de la ropa usada se vuelve a convertir en ropa nueva. A nivel mundial, cuesta miles de millones de dólares cada año, este no debería ser el precio de verse y sentirse bien. El análisis por el Foro Económico Mundial (Friedman, 2022) muestra que la industria textil es el segundo mayor consumidor de agua, ya que es responsable del 20% de la contaminación industrial del agua y emite más de 10% de las emisiones de carbono mundiales.

Un claro ejemplo es el agua que se utiliza para la producción de una remera de algodón. Esta requiere 2700 litros de agua (Friedman, 2022), lo que equivale a 8 vasos diarios por casi cuatro años de una persona. También el lavado de la ropa libera aproximadamente 500.000 toneladas de microfibra, lo que equivale a 50 mil millones de botellas de plástico, que además terminan en el océano (Friedman, 2022).

Las demandas y expectativas de las personas están cambiando, es hora de que la industria de la moda también cambie. Para esto, necesitamos una industria de moda compuesta por tres elementos: en primer lugar, **modelos de negocios** que mantengan la ropa en uso por más tiempo, como intercambio, alquiler, reparación y reventa. En segundo lugar, **materiales** que sean seguros y renovables, para que la ropa no suelte microfibras que contaminan los océanos y al fabricarlas no se destruyan los ecosistemas locales. En tercer lugar, **soluciones**, para que la ropa usada se convierta en nueva, diseñando y fabricando ropa para que los materiales se puedan usar una y otra vez. Debe existir una nueva ambición en la industria de moda en la que la ropa nunca se desperdicie. Hay tanto que las marcas pueden hacer ahora, pero nadie lo puede hacer solo. Potenciar la moda circular reúne a personas de toda industria para desarrollar nuevas soluciones, escalar las que funcionan y construir una industria de moda sustentable y sostenible a lo largo del tiempo.

Además, según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en Argentina los precios dentro del rubro de prendas de vestir y calzado tuvo, un aumento del 49% contra una inflación del 60.2% entre los meses de marzo a julio de 2023 (Fernández, 2023). En 2022, los precios dentro de este rubro subieron un 120%, por encima de la inflación de 94.8% (Fernández, 2023). Dentro del sector ya se pronostica que las prendas de verano 2024 van a tener un alza del 125% aproximadamente (Fernández, 2023). Esto quiere decir, que cada vez menos personas en Argentina son capaces de comprar nuevas prendas de vestir, por lo cual, cada vez aparecen más mercados de indumentaria de bajo precio y calidad, venta de prendas usadas, compra en el exterior, etc.

A lo largo de la historia se ha reflejado una evolución cronológica de los diferentes estilos y prendas de ropa. Se puede definir a la moda como el arte del vestido, arte que consiste en talento, trabajo y tiempo detrás de cada diseño. Con el tiempo, las prendas de vestir adquirieron un valor estético, reflejando el gusto y personalidad del portador. Esta refleja factores sociales, geográficos, religiosos y de sexo.

Una tendencia que está presente hoy en día es la *Moda Circular*, cada vez, poco a poco, son más las personas conscientes del impacto ambiental que genera el consumo de nuevas prendas y que apuestan a la recompra de ropa. La Moda Circular

se define por ser una moda que se esfuerza por combatir el desperdicio de recursos y contaminar lo menos posible. Para ello, las marcas integran los principios de economía circular desde el diseño de las prendas hasta su venta. El objetivo de la Moda Circular es que las prendas sean sostenibles a lo largo del tiempo. por lo que la calidad de las prendas es fundamental.

Hoy en día hay muchas empresas reconocidas que apuestan a esta tendencia, como por ejemplo Inditex (Zara), Ralph Lauren, Patagonia, Nike entre otras. Estas empresas no buscan solamente reducir su impacto en el mundo sino también, crear conciencia en los consumidores. El número de compras de ropa aceleró exponencialmente desde los años 2000, mientras que la duración del uso de las prendas disminuyó. Y cabe aclarar que, aunque las grandes marcas muestras comprometidas por la Moda Circular, los reportes demuestran que el Fast Fashion Market va a seguir aumentando gradualmente en los próximos años, y se espera que, en 2027, los ingresos aumenten en un 50.5% (Smith, 2023). Esto demuestra que todavía falta tiempo para el cambio, pero cuanto antes los consumidores sean conscientes y busquen otras soluciones más que comprar ropa nueva, menor va a ser el daño y más se va a difundir la idea de *Moda Circular*.

2.2 Análisis del entorno competitivo

La industria de Smart Dresser está segmentada en dos categorías principales: aplicaciones de sugerencias de atuendos y mercados de ropa usada de venta en línea.

Smart Dresser va a ser la primera aplicación que ofrezca un servicio integrado, por lo que hay competidores directos de cada categoría que ofrece Smart Dresser (por ejemplo, venta y compra de ropa usada), pero no un competidor que ofrezca un servicio integrado. Los competidores directos incluyen aplicaciones como Purple y My Wardrobe y mercados de ropa usada como Renova tu Vestidor y Galpón de Ropa.

Por otro lado, la competencia potencial puede provenir de nuevas aplicaciones que se centren en sugerencias de atuendos y gestión de guardarropas, así como de grandes empresas de moda que introduzcan secciones de ropa circular en sus plataformas. Existen también, competidores indirectos que influyen en la toma de

decisiones de moda de los usuarios. Estos son los locales Vintage físicos, Facebook Marketplace e Instagram.

A continuación, se presenta detalladamente cada uno de los competidores de Smart Dresser:

Competidores directos marketplace

*Renova tu Vestidor*³ es una plataforma líder en Argentina que se especializa en la compra y venta de ropa usada. Su propuesta de valor se centra en brindar a los usuarios una plataforma confiable y conveniente para vender y comprar prendas de vestir de segunda mano. Los usuarios pueden cargar fotos y descripciones de sus prendas, lo que facilita la venta. Esta plataforma se ha convertido en un punto de referencia para aquellos que buscan opciones económicas y sostenibles de moda en Argentina.

*Galpón de Ropa*⁴ es otro competidor directo destacado en el mercado argentino de ropa usada. Al igual que *Renova tu Vestidor*, ofrece a los usuarios la posibilidad de comprar y vender ropa de segunda mano en línea. La plataforma se destaca por su comunidad activa y su amplio catálogo de prendas de vestir usadas. La confiabilidad y la diversidad de opciones son parte de su propuesta de valor.

Competidores directos recomendación de atuendos

*Purple*⁵ es una aplicación internacional de sugerencias de atuendos que se basa en el análisis del clima y las preferencias del usuario para ofrecer recomendaciones personalizadas. Su enfoque está en simplificar la forma en que las personas eligen su ropa, teniendo en cuenta factores como el clima local. Proporciona ideas frescas y convenientes para vestirse adecuadamente en Argentina.

³ <https://www.renovatuvestidor.com/home> Vistada el 13/12/2023

⁴ <https://www.galponderopa.com/> Vistada el 13/12/2023

⁵ <https://apps.apple.com/es/app/pureple-outfit-planner/id628106373> Vistada el 13/12/2023

*My Wardrobe*⁶ también es una aplicación internacional que se centra en simplificar la elección de atuendos diarios. Ofrece sugerencias de moda basadas en preferencias personales y permite a los usuarios planificar sus atuendos de manera eficiente. Su propuesta de valor se encuentra en la comodidad y la eficiencia que brinda a los usuarios al tomar decisiones de vestuario.

Competidores indirectos

Los locales físicos de compra y venta de ropa vintage son competencia indirecta. Aunque se enfocan en la venta de ropa usada, atienden a un público diferente que busca prendas únicas y de época. Estos locales físicos ofrecen una experiencia de compra diferente a la de las plataformas en línea, ya que permiten a los usuarios examinar y probarse la ropa antes de comprar. Aunque no compiten directamente con Smart Dresser, pueden atraer a un segmento específico de usuarios.

También, Facebook Marketplace e Instagram son competidores indirectos. Facebook Marketplace es una plataforma que permite a los usuarios comprar y vender una variedad de artículos, incluida ropa usada. Aunque no ofrece la misma funcionalidad específica de gestión de guardarropas que Smart Dresser, brinda a los usuarios la posibilidad de explorar y comprar ropa de segunda mano localmente. Además, al ser parte de la plataforma de Facebook, tiene un amplio alcance y una base de usuarios considerable en Argentina. Instagram, por otro lado, es una red social muy popular que se utiliza ampliamente para la inspiración y el descubrimiento de moda. A través de perfiles de influencers y marcas de moda, los usuarios pueden explorar diferentes estilos y obtener ideas de atuendos. También proporciona la posibilidad de crear usuarios que vendan ropa usada y faciliten la compra. Aunque Instagram no proporciona funcionalidades de gestión de guardarropas juega un papel significativo en influir en las decisiones de moda de los usuarios al proporcionar contenido visual inspirador.

2.3 Propuestas de Valor y Ventajas Competitivas

⁶ <https://getwardrobe.com/es> Vistada el 13/12/2023

Se puede analizar, que las aplicaciones de sugerencias de atuendos ofrecen comodidad y ahorro de tiempo al proporcionar sugerencias de atuendos basadas en preferencias personales y clima. Por su parte, los mercados de ropa usada de venta en línea brindan una opción sostenible y económica para adquirir ropa de buena calidad y para que los usuarios ganen dinero vendiendo ropa no utilizada.

La cuota de mercado en la gestión de guardarropas varía según la categoría de competidores. Las aplicaciones que tienen presencia son My Wardrobe y Purple son aplicaciones internacionales que operan principalmente en Estados Unidos. Sugieren atuendos personalizados que se basan en las preferencias del usuario. La diferencia entre ellas es que My Wardrobe integra el clima en su recomendación de outfits. Aun así, ambas integran el calendario del usuario. My Wardrobe tiene un precio de USD \$5,99 por el primer mes. Luego, cuesta USD \$11,99 por mes. Por otro lado, Purple cuesta semanalmente USD \$4,99 y mensualmente US\$9,99.

Se puede analizar que Smart Dresser tiene una gran diferenciación ya que es la única que recuerda a los usuarios de las prendas que no utilizan más. Por otro lado, tiene tecnología más avanzada para entender las preferencias de cada usuario. Además, los competidores no son aplicaciones dirigidas a Argentina y nuestro target. También, sus precios son más altos, por lo que tenemos otra diferenciación.

Además, hay comentarios en App Store y Play Store que reflejan que los usuarios no están conformes con estas aplicaciones. Por ejemplo, un usuario escribió: “Tarda mucho en cargar, no es nada clara, hay outfits horribles, ..., NO LA DESCARGUEN.” (App Store, 2020)

Por otro lado, los mercados de ropa usada online como Renova tu Vestidor y Galpón de Ropa, están en crecimiento y han capturado una parte significativa del mercado. Ofrecen a los usuarios la posibilidad de comprar y vender ropa usada de manera conveniente y sostenible, lo que atrae a una base de usuarios considerable. Renova tu Vestidor es la tercera plataforma de compra en Argentina (Torres, 2023).

En 2022, Renova tu Vestidor reportó 1,2 millones de usuarios en Argentina (Torres, 2023). Mientras que Galpón de Ropa reportó 500 mil usuarios en Argentina (Sersale

2021). Según estimaciones de la consultora McKinsey (McKinsey, 2022) en 2022 había más de 5 millones de usuarios activos en la industria de la compra y venta de ropa usada en Argentina. Esto quiere decir que Renova tu Vestidor tiene el 24% del market share. Galpón de Ropa tiene el 10% y el restante se distribuye en ferias y otras plataformas digitales que apuntan a mercados de ropa más específicos.

Estas plataformas se han convertido en destinos populares para aquellos que buscan prendas de calidad a precios más asequibles, así como para aquellos que desean dar una segunda vida a sus prendas no utilizadas. Ambas plataformas cuentan con un porcentaje de alrededor de 30% de comisión en la venta de la ropa. Esto resultó ser doloroso para ciertos usuarios que dejaron sus comentarios en App Store. “Esta buena pero la comisión te mata. Además, tiene algunos problemas. Los productos se reservan solos y para concretar una venta es muy difícil” (App Store, 2021). Galpon de Ropa por su parte registra problemas en la logística que registró el usuario: “¡¡Tengo una venta que aparentemente no ha llegado a destino y tampoco puedo conseguir a alguien que me diga como proceder, un desastre!! Sin entrar en el tema de la comisión que cobran es para morirse”. (App Store, 2022)

Además, Smart Dresser se diferencia con ambos ya que previamente tiene un registro de las prendas de cada usuario y recomienda vender las que no utilizan con frecuencia.

En conclusión, la Propuesta Única de Venta (PUV) de Smart Dresser destaca por su enfoque integral en la gestión de guardarropas y sugerencias de atuendos personalizados destacando su precio asequible en comparación con sus competidores. Esta combinación única no solo brinda comodidad y personalización, sino también promueve la sostenibilidad y la moda circular. Al abordar eficazmente los desafíos comunes en la gestión y venta de ropa usada, Smart Dresser se posiciona como una solución completa, destacando su compromiso con la experiencia del usuario y la conciencia ambiental.

En resumen, Smart Dresser tiene el potencial de ganar cuota de mercado al ofrecer una solución integral y única en un mercado diverso y en evolución en Argentina. Su

capacidad para satisfacer diversas necesidades de los usuarios y su enfoque en la sostenibilidad son puntos fuertes que le permiten competir de manera efectiva en esta industria, especialmente al diferenciarse de los competidores directos que se centran en funciones específicas.

2.4 Curvas de Valor

A continuación, se exhiben las curvas de valor de Smart Dresser (ver tabla 2.4.1) en comparación con sus competidores directos. La selección meticulosa de los factores más relevantes se basó en un exhaustivo análisis de mercado y en las expectativas del cliente. Al examinar el cuadro, se evidencia la marcada diferenciación de Smart Dresser, que se inicia con la integración de servicios, abarcando aspectos como el manejo de prendas no utilizadas y el enfoque consciente hacia la sostenibilidad. Este análisis subraya la clara distinción de Smart Dresser y confirma su espacio único en el mercado.

	INTEGRACIÓN DE SERVICIOS	ANÁLISIS DE PRENDAS QUE NO SE USAN	MARKET PLACE	CONCIENCIACIÓN SOBRE EL MEDIO AMBIENTE	COMISIÓN POR VENTAS	DATOS CLIMATICOS	ACCESO A LA AGENDA Y EVENTOS
	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Renova Tu Vestidor							✓
Galpon de Ropa							
Purple							✓
My Wardrobe						✓	✓

Tabla 2.4.1 Curvas de Valor (Fuente: Elaboración propia)

2.5 Investigación de mercado e identificación del perfil del consumidor y del cliente target

Realizamos una encuesta para analizar a nuestro potencial cliente y la demanda. La encuesta consistió en 26 preguntas, fue contestada por 295 personas y el grado de confianza fue del 80%. Esta encuesta fue de gran ayuda para definir nuestro cliente y entender cómo se está comportando hoy en día, si está interesado en nuestra oferta y también nuestros puntos de dolor.

2.5.1 Clasificación de cliente

Nuestro público objetivo principal son mujeres de 16 a 35 años, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La selección se fundamenta a continuación.

La encuesta abarcó diversas regiones de Argentina, con un enfoque significativo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), que representó el 56,2% de las respuestas. La elección estratégica de lanzar Smart Dresser en CABA es por ser una de las ciudades con la mayor densidad de población en el país (Censo, 2022). Esta característica ofrece un punto de partida excelente para la startup, ya que concentra un público diverso en pocos kilómetros cuadrados. Inicialmente, centrar los esfuerzos de venta en esta región garantiza una cobertura eficiente antes de expandirse a otras áreas del país.

Asimismo, la identificación del género de nuestro público objetivo se basó en la investigación y datos de la industria. Un 78,3% de los encuestados fueron mujeres y un 21,4% fueron hombres (ver anexo 3). Dicha cantidad de mujeres un 89% está interesada en nuestra aplicación (ver anexo 4) y un 56% compra y vende ropa usada (ver anexo 5). Las mujeres mostraron un mayor interés y participación en la compra y venta de ropa usada. Por este interés es más sencillo llevar el producto a dichos usuarios, siendo más efectivo y menos costoso.

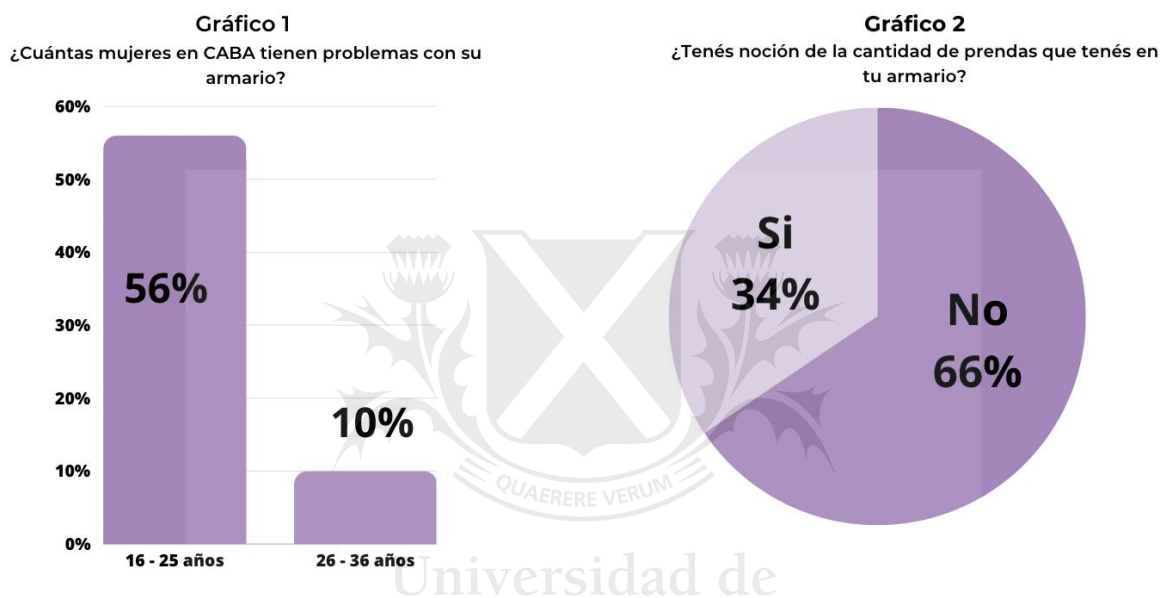
El análisis de la edad del público objetivo en la encuesta reveló que las mujeres mayores a 35 años tienden a no participar activamente en la compra o venta de ropa usada. Estas personas prefieren donar la ropa y tampoco tienen el hábito de la compra. Por estas observaciones la edad del segmento objetivo se definió entre los 16 y 35 años.

2.5.2 Comportamiento Actual del Consumidor

Con la encuesta, el objetivo era comprender la magnitud de los desafíos que enfrentan las personas con sus armarios y cuántas son conscientes de la cantidad de prendas que poseen. A continuación, se analizará el comportamiento de nuestro cliente por la encuesta.

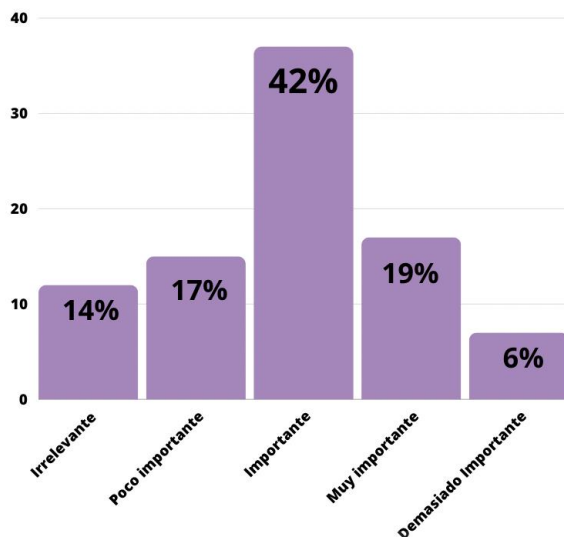
En primer lugar, los gráficos a continuación (1 y 2) revelan que muchas mujeres experimentan dificultades con sus armarios debido a la falta de tiempo, falta de

creatividad, y la incertidumbre sobre cómo combinar prendas, entre otros desafíos. Smart Dresser propone abordar estas problemáticas al proporcionar recomendaciones instantáneas de atuendos, eliminando la necesidad de que el usuario dedique tiempo y esfuerzo a la composición de su look. Además, se busca generar conciencia sobre la cantidad de ropa que el usuario tiene en su vestidor. Sorprendentemente, el 66% de nuestro público objetivo admitió no tener noción de la cantidad de prendas que posee. Se aspira no solo crear conciencia sobre la cantidad, sino también sobre el impacto ambiental de cada prenda.



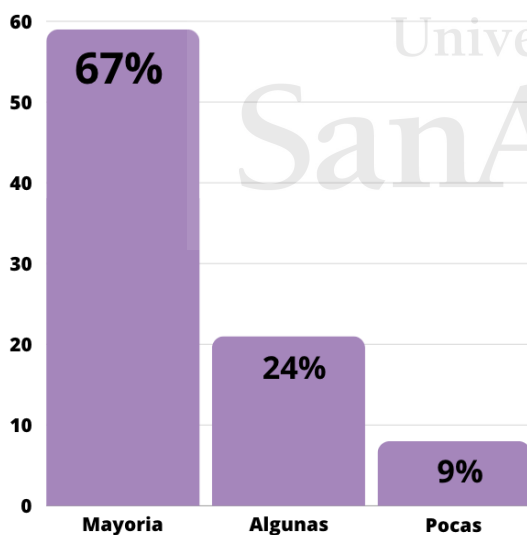
En el gráfico 3 se evalúa, en una escala del 1 (irrelevante) al 5 (extremadamente relevante), la importancia que nuestros clientes otorgan al hecho de que la vestimenta no contamine el medio ambiente. Se destaca que el 42% considera este aspecto importante pero no fundamental (puntuación 3), mientras que el 31% no le concede importancia. El objetivo estratégico de Smart Dresser es desarrollar iniciativas que fomenten el interés en la sostenibilidad textil y promuevan la adopción de prácticas de moda circular.

Gráfico 3
¿Cuán importante es que una vestimenta no contamine el medio ambiente?



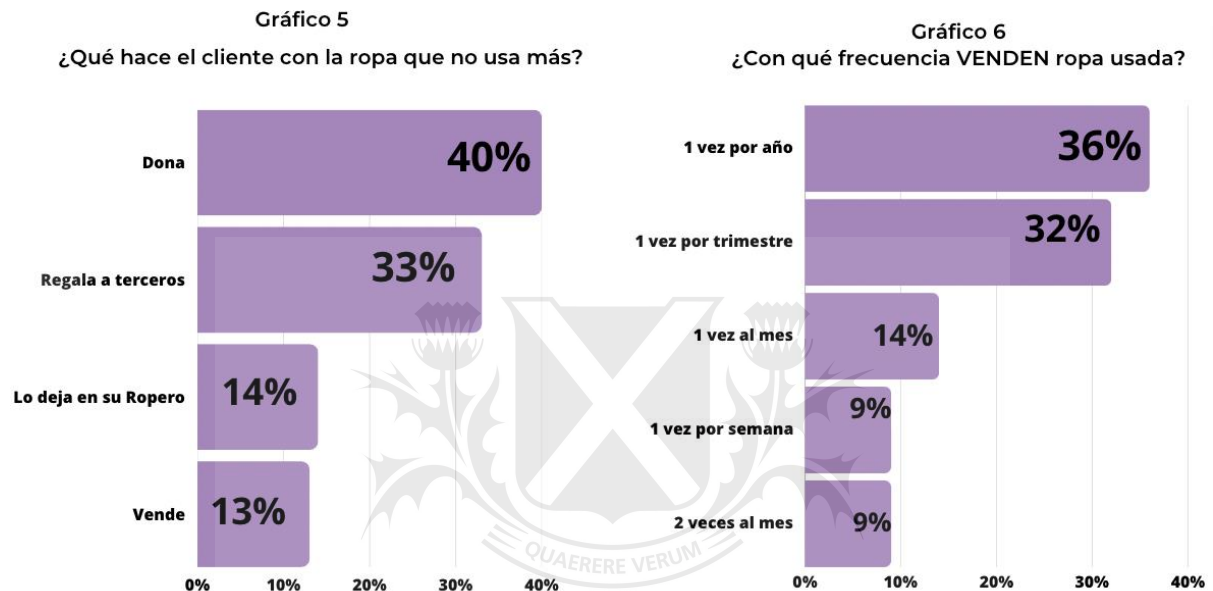
A pesar de que el 42% del público objetivo valora la sostenibilidad, el 67% sigue comprando ropa nueva (ver gráfico 4). Como se mencionó anteriormente, una de las metas del negocio es cambiar esta tendencia, reduciendo las compras nuevas y aumentando la adquisición de prendas usadas.

Gráfico 4
¿Cuánta de la ropa que compras es nueva?



En los gráficos a continuación (gráfico 4 y 5), se observa que la mayoría del público objetivo prefiere donar la ropa no utilizada (87%), mientras que sólo un 13% opta por venderla. Además, la frecuencia de venta es baja, y se destaca la insatisfacción generalizada con la experiencia de compra en los sitios de venta mencionados,

clasificándolos como "difíciles de usar" (ver gráfico 8). Las sugerencias incluyen la consideración de comisiones bajas por la venta de ropa y la exención de comisiones para los usuarios con membresía. Aquí, se identificó una necesidad insatisfecha entre aquellos que donan ropa, ya que podrían estar dispuestos a venderla si el proceso es fácil y rápido. En respuesta, Smart Dresser tiene como objetivo captar a quienes ya venden ropa, incentivar la venta de la ropa donada y aumentar la frecuencia de estas transacciones.



Por otro lado, se puede analizar como los gráficos 6 y 7 proporcionan información sobre el porcentaje de encuestados que compran ropa usada y la frecuencia de estas compras. Aunque un 47% aún no compra ropa usada, esta cifra representa un segmento al que Smart Dresser desea llegar y atraer. Observamos que la frecuencia de compra de ropa usada es baja, principalmente anual o trimestral.

Gráfico 6
¿Quienes compran ropa usada?

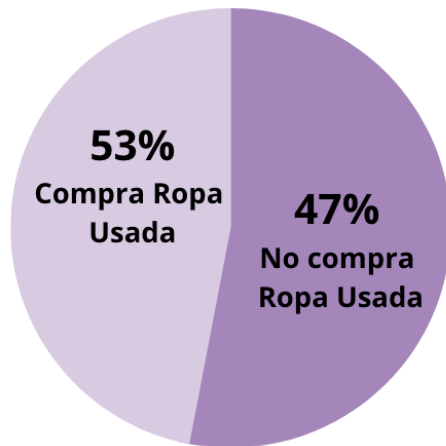
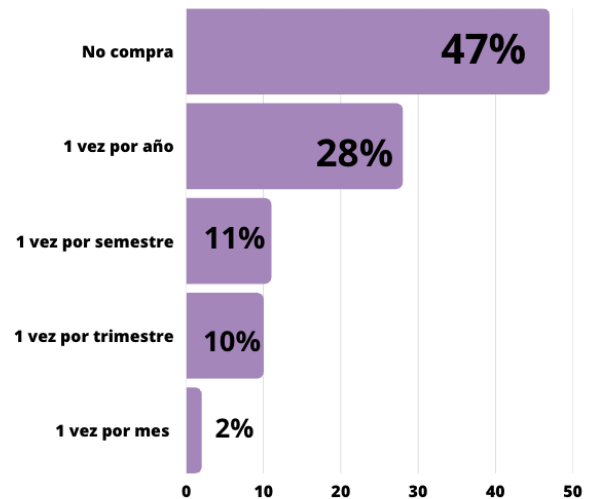


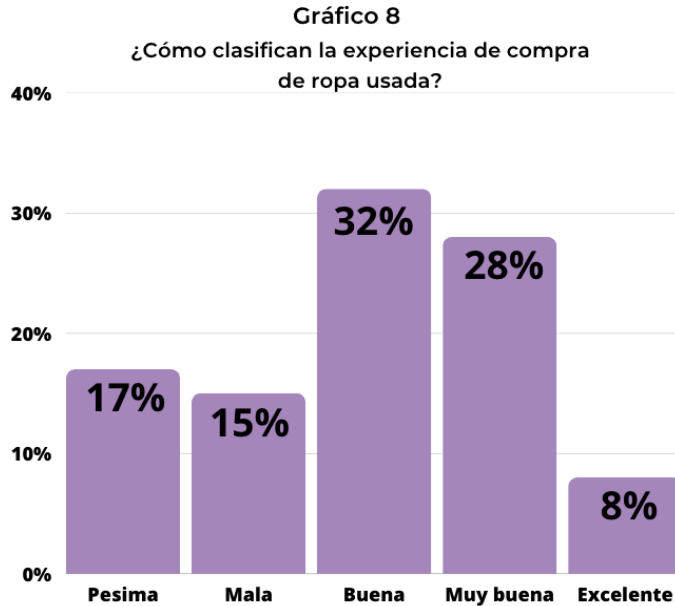
Gráfico 7
¿Con qué frecuencia COMPRAN ropa usada?



2.5.3 Identificación de Pains & Gains

Como se ha mencionado anteriormente, existen competidores directos enfocados en la recomendación de looks y otros dedicados al marketplace. Smart Dresser se distingue como la primera aplicación integral que aborda los desafíos de eficiencia en los guardarropas de los usuarios en Argentina. Es relevante destacar que los competidores de recomendación de looks son de origen internacional y tienen una presencia mínima en Argentina, lo que resalta la identificación de una necesidad considerablemente insatisfecha según revela la encuesta.

La experiencia de compra de prendas usadas en línea por parte de nuestros usuarios es un aspecto de vital importancia. El siguiente gráfico, (ver gráfico 8) ilustra las experiencias de compra, evaluadas en una escala del 1 (muy mala) al 5 (excelente), con la mayoría de las respuestas ubicándose en torno a 3 y 4.



Un 27% reportó haber tenido malas experiencias, lo que subraya uno de los principales objetivos del negocio: facilitar y mejorar la experiencia del usuario. Captar este 27% es crucial, ya que son usuarios que han apostado por la compra de ropa dentro de la moda circular y no han tenido resultados positivos. Las recomendaciones recibidas destacan la importancia de evitar comisiones elevadas y la necesidad de una interfaz fácil de usar. En la actualidad, las comisiones en los marketplace de venta de ropa alcanzan aproximadamente el 30% de las ventas, consolidando así el diferencial clave: un modelo de pago mensual sin comisiones.

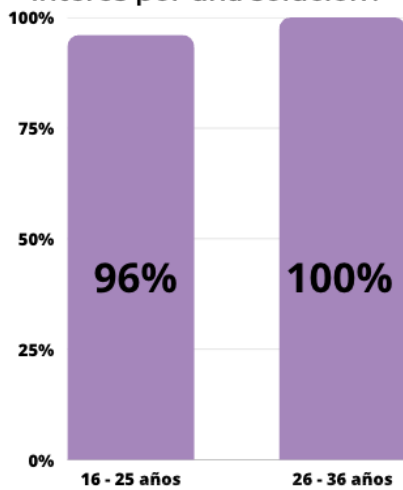
En resumen, los pain points identificados son: la falta de una plataforma integral, las altas comisiones, la falta de presencia en Argentina y las malas experiencias. Smart Dresser está diseñada para abordar esos pain points y captar gran porcentaje del mercado.

2.5.4 Validación de la Idea

En la encuesta se explicó que Smart Dresser los ayudará a ser más eficientes a la hora de vestirse y les dará la posibilidad de vender aquellas prendas que no usan y el 98% de nuestro target está interesado en la solución (gráfico 9).

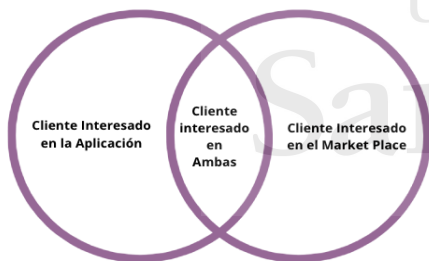
Gráfico 9

¿Cuántas mujeres en CABA tienen interés por una solución?



A su vez, a partir de la encuesta se descubrió que hay tres tipos de clientes (gráfico 10): los interesados únicamente en la aplicación, los interesados únicamente en el marketplace y los clientes interesados en ambas.

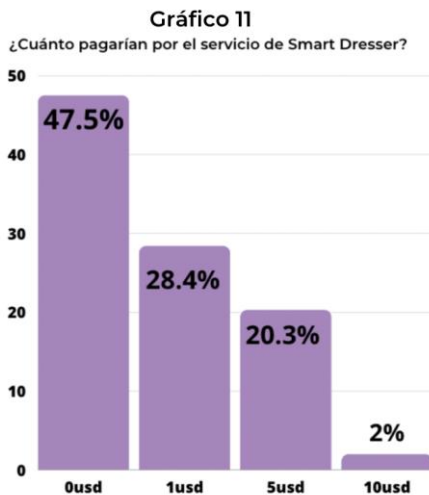
Gráfico 10



Al tener un significativo porcentaje de aprobación en la encuesta, se puede analizar que hay una necesidad en nuestro target insatisfecha y es Smart Dresser quien va a saciarla.

En otro aspecto crucial, se identificaron dos desafíos significativos en los usuarios: muchos de ellos no muestran disposición para suscribirse a la aplicación y tampoco están dispuestos a invertir el tiempo necesario en registrar todas sus prendas.

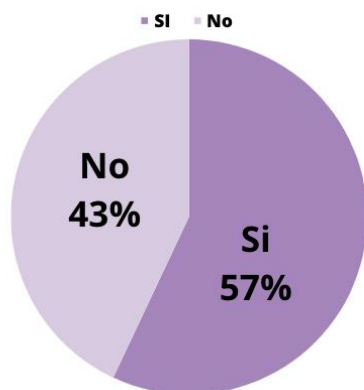
En términos de disposición a pagar, observamos en el gráfico 11 que solamente el 20.3% pagaría 5 USD al mes.



Esta información es esencial, ya que los ingresos de la aplicación dependen de las suscripciones. Para abordar este desafío, hemos diseñado una estrategia que implica ofrecer el primer mes de uso de la aplicación de forma gratuita. Esta estrategia tiene como objetivo permitir a los usuarios experimentar la eficiencia de la aplicación y, posteriormente, estar más dispuestos a suscribirse. Detalles adicionales sobre esta estrategia se proporcionarán de manera más detallada en el plan de marketing.

Asimismo, en el gráfico 12 se puede analizar que el 43% de los encuestados no está dispuesto a dedicar tiempo al registro de sus prendas, un aspecto crucial para la eficiencia de la aplicación.

Gráfico 12
¿Cuántas mujeres están dispuestas a cargar sus prendas en el vestidor online?



El principal objetivo de Smart Dresser es lograr que los usuarios suban la mayor cantidad de prendas posibles con el fin de generar un efecto *lock in*. Este incentivo se logrará a través de estrategias de Marketing. El objetivo va a ser convencer a los usuarios de que dicho esfuerzo contrarresta los esfuerzos diarios de pensamientos

en looks de vestir. Con esto, los usuarios estarían dispuestos a pagar no solo porque valoran la propuesta de valor, sino que también porque hicieron un gran esfuerzo al cargar todas sus prendas.

2.5.4 Buyer Persona

A continuación, a modo de conclusión se ejemplifica el Buyer Persona:

María tiene 28 años, vive en Palermo (CABA) y trabaja en un estudio de contadores. Su nivel socioeconómico es C2, es decir que forma parte de la pirámide socioeconómica más alta de Argentina. María tiene una rutina ocupada y a menudo se siente abrumada al elegir su atuendo diario.

Su rutina diaria se basa en: se despierta a la madrugada, se cambia rápido, prepara un bolso con ropa para los distintos eventos que tiene a lo largo del día y va a dar clases de Contabilidad 1 en la UCA.

De ahí va directo al estudio que está en microcentro y trabaja hasta las 18hs. Luego, va directo al gimnasio en donde se cambia, entrena y baña, para luego, cambiarse nuevamente para una cena con amigas. A pesar de su conocimiento en moda, a veces se siente bloqueada por la falta de creatividad y la falta de tiempo para experimentar con diferentes combinaciones de prendas.

Aunque María cuenta con una amplia colección de ropa, tiende a utilizar repetidamente las mismas prendas. Le preocupa el medio ambiente, pero esta preocupación no ocupa un lugar central en sus prioridades al comprar ropa. A pesar de que suele adquirir ropa nueva, está abierta a considerar la opción de ropa usada si esta opción resulta más eficiente en términos de costos y compras. Aun así no le convence que le cobren una alta comisión por sus ventas.

María está en búsqueda de una solución que simplifique su proceso de elección de atuendo, maximizando al mismo tiempo el uso de la ropa que ya posee. Está dispuesta a suscribirse mensualmente a una aplicación que le ofrezca un servicio que la asista en esta tarea. Sin embargo, duda sobre la posibilidad de tomarse el tiempo para registrar todas sus prendas en la aplicación, a menos que se le brinde algún tipo

de incentivo o una alternativa eficiente para llevar a cabo esta tarea. En resumen, María busca soluciones para optimizar su guardarropa y está abierta a la idea de adquirir ropa usada, siempre y cuando la experiencia sea satisfactoria.

2.6 Identificación del mercado y cuantificación

La estrategia de posicionamiento consistirá en lanzar el servicio en CABA. Asegurando un número consistente de clientes y a la vez pudiendo perfeccionar las operaciones y la oferta de Smart Dresser para luego lanzar el servicio a mayor cantidad de localidades.

Cabe aclarar que la elección del rango etario en el cliente objetivo difiere de la edad de los clientes del tamaño de mercado. Esto es porque se eligió enfocar los esfuerzos de marketing en mujeres de 16 a 35 años reflejando una estrategia específica para maximizar la efectividad y relevancia de nuestras campañas.

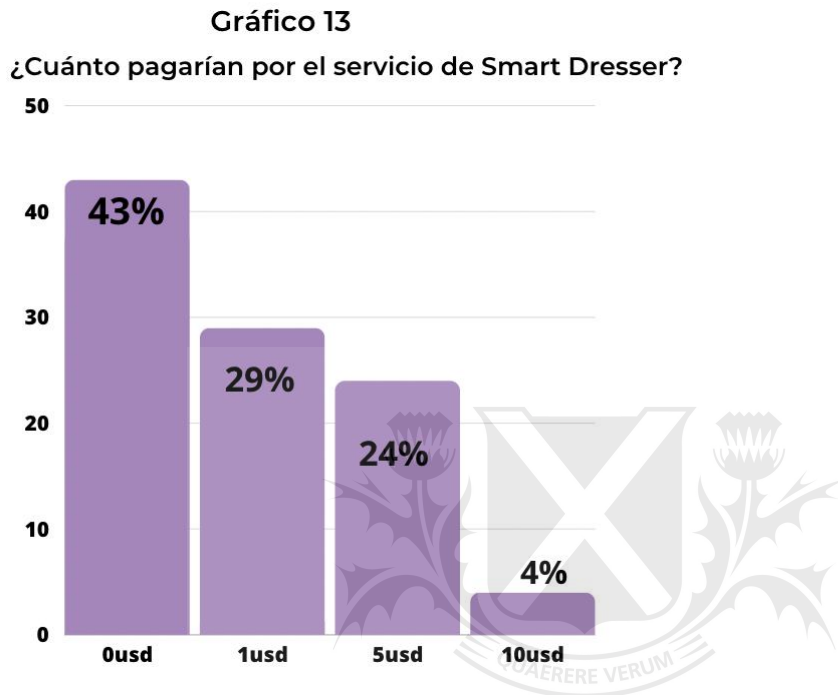
Sin embargo, al definir el tamaño de mercado de mujeres de 16 a 69 años, se reconoce la posibilidad de que mujeres fuera del rango inicial también puedan estar interesadas en nuestra aplicación y potencialmente convertirse en compradoras.

Esta ampliación estratégica no descarta la participación de mujeres mayores de 35 años, sino que reconoce su potencial como segmento adicional de mercado. Aunque no serán el foco principal de las estrategias de marketing, se mantienen como potenciales compradores interesadas que pueden descubrir y beneficiarse de las funcionalidades de la aplicación. Esta flexibilidad en la definición del mercado permite a Smart Dresser adaptarse a oportunidades emergentes y maximizar el alcance de la aplicación de manera holística.

Se definió el Total Addressable Market (TAM) que representa el tamaño total del mercado que existe para un producto o servicio en particular. En este caso, el número proyectado para 2024 de mujeres residentes en CABA entre 16 a 69 años es de 1.098.172 (ver anexo 6).

Por otro lado, el SAM (Serviceable Addressable Market), representa el segmento del mercado que es atendible o alcanzable por una empresa en función de sus

capacidades y recursos. En el caso de Smart Dresser, la encuesta mostró que el 24% de las mujeres residentes en CABA de 16 a 69 años estaban dispuestas a pagar por nuestros servicios (ver gráfico 13). Por lo que nos da un SAM de 263.561 usuarios. En el siguiente gráfico se muestran los porcentajes de mujeres dispuestas a pagar cada precio:



El SOM (Serviceable Obtainable Market) representa la porción del mercado atendible que una empresa espera alcanzar en un período de tiempo determinado, considerando sus estrategias y esfuerzos de marketing. Para Smart Dresser es un 3% de su SAM teniendo en cuenta la participación de mercado de los competidores, el contexto del país, los esfuerzos de marketing entre otras cosas. Esto daría un total de 7.906 usuarios anuales (ver anexo 10) que se espera llegar en el año 4.

3. Modelo de Negocio – CANVAS

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2011) diseñaron una herramienta de gestión estratégica llamada Modelo Canvas o también, Método Canvas. Este se utiliza para analizar los diferentes tipos de negocios y es importante ya que es un breve resumen del modelo de negocio de forma estructurada y precisa. Estas nueve áreas defienden a los clientes, infraestructura, situación financiera y la oferta.

A continuación, se presenta el Modelo de Negocios de Smart Dresser:

BUSINESS MODEL CANVAS - SMART DRESSER


Key Partners  <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de envío (Correo Argentino) • Plataformas de Pago • Desarrolladores de Tecnologías • Board de Directores 	Key Activities  <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de la app • Atención al cliente verificando las compras • Gestión de base de datos de prendas • Recolección y análisis de usuario • Mejora continua por feedback 	Value Propositions  <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación móvil integral diseñada para abordar los problemas de ineficiencia en los guardarropas de los usuarios en Argentina. 	Customer Relationship  <ul style="list-style-type: none"> • Personalización y Atención al Cliente • Recolección de Feedback Constante • Comunicación clara y transparente • Eventos y Comunidad 	Customer Segments  <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres • Entre 16-35 años • Residentes en CABA 	
Key Resources  <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología y Plataforma • Base de Datos de Prendas • Inteligencia Artificial • Capital Humano 		Channel  <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias digitales push and pull • Participación en eventos 		Cost Structure  <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la Aplicación y Web • Mantenimiento de la Aplicación • Agencia de Marketing • Gastos Operativos 	Revenue Stream  <ul style="list-style-type: none"> • Pago mensual de 5 usd

Tabla 3 Modelo de Negocio (Fuente: elaboración propia)

4. Plan de Marketing

Para una efectiva estrategia de marketing es esencial hacer un análisis previo del macro y microentorno. En el Anexo 16 se presenta el análisis PESTEL, Porter y FODA de Smart Dresser. A su vez, se debe alinear las acciones de la estrategia con la misión y visión de Smart Dresser:

Misión

La misión de Smart Dresser es simplificar la vida de los usuarios y liderar la transformación hacia una moda más inteligente y sostenible en Argentina.

Visión

La visión de Smart Dresser es convertirse en una solución integral y disruptiva en el mercado de la moda argentina.

En conjunto, la misión y visión de Smart Dresser destacan su enfoque en la comodidad de los usuarios, la sostenibilidad y la ambición de ser una solución completa y disruptiva en el mercado de la moda en Argentina. Estos elementos proporcionan una dirección clara para la empresa y su compromiso con el cambio positivo en la industria de la moda.

4.1 Análisis Smart Dresser

La formulación de los objetivos fue basada en la metodología SMART. Según Kotler y Armstrong (2008), esta exige que todos los objetivos que se planteen por el negocio sean: específicos, medibles, alcanzables, realistas y que se puedan cumplir dentro de un marco de tiempo factible.

A continuación, se plantean 4 objetivos para empezar a desarrollar el software.

Objetivo 1

El primer objetivo es el desarrollo tecnológico completo de la plataforma. Se logrará tercerizando la tarea a especialistas en tareas tecnológicas. Se estima un plazo de 6 meses para la creación de este.

Objetivo 2

El segundo objetivo es lograr un impactante número de descargas de la aplicación. Teniendo 1.680 usuarios en el primer año.

Objetivo 3

El tercer objetivo es tener la aplicación con más descargas de Argentina. Para lo cual, mejoramos la performance de los algoritmos; buscaremos una mejora del 15% mensual en la satisfacción a los clientes (encuestas mensuales).

Objetivo 4

El cuarto objetivo es aumentar las ventas anuales y la participación de usuarios interesados en Smart Dresser. El objetivo es aumentar las ventas en un 40% del año 1 al 2, y también retener un 80% de los usuarios lo que se va a medir a través de una tasa de retención mensual (MRR).

4.2 Estrategia de Adquisición y Retención del Cliente

4.2.1 Producto y Precio

En primer lugar, con respecto al producto, Smart Dresser ofrece una solución integral para abordar los desafíos comunes en la gestión de guardarropas y la moda en Argentina. Su propuesta de valor se basa en cuatro pilares: sugerencias de atuendos personalizados, gestión de guardarropas, Marketplace de compra y venta de ropa, y promoción de la moda sostenible. Utiliza algoritmos de inteligencia artificial para analizar el clima local y la agenda personal del usuario, brindando sugerencias de atuendos adaptadas a diversas ocasiones y condiciones climáticas. Los usuarios pueden crear un inventario virtual de su ropa actual, rastrear prendas no utilizadas y participar en un Marketplace para comprar y vender ropa usada. Además, Smart Dresser promueve la moda sostenible al alentar la reutilización y el reciclaje de prendas.

En segundo lugar, la estrategia de precios de Smart Dresser se enfoca en la accesibilidad y la transparencia. Se ofrece a los usuarios una suscripción mensual asequible de USD \$5 para acceder a todas las características de la aplicación. Además, se otorgará el modelo freemium (mensual) para que los nuevos usuarios experimenten plenamente el valor que ofrecemos. Esta promoción se activa al registrarse en la aplicación y no requiere información de pago inicial. Esto reduce la barrera de entrada y permite a los usuarios comprender completamente cómo Smart

Dresser puede simplificar su vida diaria. Además, no se cobrarán comisiones por las transacciones en nuestro Marketplace, lo que incentiva a los usuarios a comprar y vender ropa sin costos adicionales. En el futuro, se podría considerar la introducción de un plan premium opcional con características avanzadas, lo que brindaría flexibilidad y opciones adicionales a nuestros usuarios.

4.2.2 Promoción - Estrategia de Comunicación

Según Dvoskin (2004), el mix de comunicación de una compañía consiste en la combinación de herramientas que ésta utiliza para **atraer a los clientes y comunicarles valor en forma persuasiva con el fin de establecer relaciones con ellos**. El área de marketing está cambiando con rapidez y profundidad. El uso de la tecnología permite llegar a los consumidores con herramientas de comunicación más segmentadas y llegando a cada uno de ellos de manera más específica.

Los esfuerzos de marketing estarán dedicados a lograr que el add-in sea comunicado principalmente a través de publicidad online. Esta será expuesta tanto en redes sociales (como Instagram o Tiktok), Paid Search en Google y a través de anuncios en páginas web de Internet. Al ser un nuevo lanzamiento, las principales estrategias van a ser push, con el objetivo de “llevar la marca” a potenciales usuarios, siendo una estrategia más agresiva. Igualmente, también se utilizarán estrategias pull.

Diseño de estrategia de Marketing

La estrategia se diseñó respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué? → Tenemos una aplicación que te ayudará a vestirme de manera más eficiente y acorde a tus gustos y preferencias. Otorga una gestión de guardarropas y un Marketplace para comprar y vender ropa para así promocionar la moda circular.
- ¿Cómo? → A través de publicidades en páginas web y redes sociales.
- ¿Cuándo? → Sería importante tener en consideración los momentos de gran fluctuación del clima (principios de las estaciones). También se enviarán alertas la noche anterior para que recuerden chequear la app y ver que ponerse al día siguiente. Lo ideal sería en ese horario, ya que es cuando los usuarios se encuentran conectados en las redes sociales más frecuentemente. El análisis de las prendas que no se usan podría darse los sábados o domingos,

cuando los usuarios están más tranquilos y tienen tiempo para registrar sus productos.

- ¿A quién? → Centrado mayoritariamente mujeres de 16 a 35 años que le den importancia a la eficiencia a la hora de vestirse y son conscientes del daño en el medio ambiente que genera la industria textil.
- Frecuencia → se espera que las publicidades en las redes sociales aparezcan diaria o semanalmente.

Se puede analizar que hay dos momentos al año que las mujeres suelen reorganizar su placard: cambio de verano a otoño/invierno y cambio de invierno a primavera/verano. Desde la aplicación se incentivará a que los usuarios reorganicen su placard, aprovechando ese tiempo para también subir las prendas al sistema. A su vez, se incentivará a que separen la ropa que no se usará más para venderlas.

Hay mujeres que no hacen esto cuando comienza el cambio en el clima. Lo hacen un par de meses después cuando son conscientes que están perdiendo tiempo porque no tienen todas sus prendas de distintas temporadas mezcladas. La estrategia de Smart Dresser buscará fortalecer e incentivar que los usuarios organicen su armario en el momento adecuado, por lo que se llevarán a cabo campañas de marketing intensivas durante esos meses.

También, el cambio de temporada y la reorganización de placard puede ayudar a que nuevos usuarios se sumen. Como se mencionó en el capítulo de nuestros clientes, un problema que se detectó es que muchas mujeres no tienen la voluntad para sacar una imagen a todas sus prendas y subirlas a la aplicación. El momento clave para recomendar la descarga de la aplicación es cuando la mujer reorganiza su armario, por lo que se van a implementar estrategias directas para atraer estos nuevos clientes.

Se pensó crear un sistema de puntos, lo que significa que mientras más prendas se carguen, más puntos se suman. Si el usuario llega a una cantidad de puntos establecida se le dará una Gift Card para comprar una prenda en el marketplace con un descuento. Cabe aclarar, que nuestro mensaje clave en todas las estrategias va a

ser orientado al ahorro de tiempo que hay entre cargar las prendas en una tarde y pensar los looks diariamente.

Es por eso que las principales estrategias de marketing transmiten ese mensaje buscando atraer a nuevos usuarios. Estas campañas de marketing se van a ir alternando en función de métricas de performance a lo largo de los primeros años y luego que la aplicación esté más integrada en el mercado, las acciones serán menores.

La estrategia de marketing se dividirá en: pre-lunch, lunch y post-lunch.

Nuestras principales estrategias de promoción van a ser mediante el **marketing digital**, pero también Smart Dresser participará en ferias para tener un contacto directo con potenciales clientes.

Etapa pre-launch

La estrategia *pre-lunch* se llevará a cabo en conjunto con una agencia de marketing. En esta etapa se diseñará la identidad de la marca, se creará los perfiles de Smart Dresser de Instagram, Facebook y Tiktok. Además, se van a diseñar las gráficas que se utilizarán en las ferias a las que se participará. Esto incluye banners, roll ups, flyers y merchandising.

La agencia de marketing diseñará la identidad de la marca y la estrategia de lanzamiento de Smart Dresser. La marca tendrá un perfil activo en Instagram para compartir contenido que dé a conocer el add-in. Además, se contratará una analista de marketing que supervisará diariamente las redes sociales, especialmente en TikTok, Instagram y Facebook.

Etapa lunch

En la etapa *lunch* se pagará a Meta para que el perfil sea promocionado y obtenga más usuarios (estrategia similar a la de Google Ads). Para lograr que tenga presencia y consistencia en las redes, se publicará la marca a través de influencers. Ellos mostrarán cómo se vistieron gracias a la ayuda de nuestra app. Además, tendrán la posibilidad de vender su ropa. El método de pago sería “canje” que implicaría dejarlos

usar la aplicación de forma gratuita o pagar por sus servicios. Los influencers que más podrían ayudar a ganar market share son aquellos relacionados con el mundo de la moda y que tienen un significativo impacto en las redes. Como, por ejemplo: Martina Saravia, Juana Bocardo, Ignacia Doldan y Sofia Rouges.

En el anexo 7 se presenta el perfil de Instagram de Smart Dresser con publicaciones en las que se muestran las influencers, se concientiza a los usuarios y busca nuevos usuarios.

En los primeros años se harán acuerdos con Nano Influencers⁷, por lo que los pagos iniciales no serán elevados (analizando métricas de la industria). Igualmente, se tiene la aspiración de colaborar con influencers más grandes y reconocidos. En el anexo 8 se presenta un ejemplo de una nano influencer promocionando Smart Dresser.

Por otro lado, el marketing Paid Search en Google es una estrategia efectiva para atraer usuarios interesados en la aplicación y aumentar la visibilidad de Smart Dresser. Se utilizará la estrategia SEO (Search Engine Optimization) con el fin de optimizar el posicionamiento orgánico de Smart Dresser en buscadores de internet. Esta es una estrategia de posicionamiento natural, contribuyendo a la credibilidad y confianza. Esto a su vez, aumenta el impacto en las redes sociales.

Para la estrategia de Paid Search en Google, en primer lugar, hay que realizar una investigación de palabras clave relacionadas con la moda, gestión de guardarropas, venta y compra de ropa y moda circular. Se utilizarán herramientas como Google Keyword Planner y SEMrush para identificar las palabras clave relevantes con un alto volumen de búsquedas y un bajo nivel de competencia. Luego, se crearán campañas separadas, cada una basándose en las categorías claves que se definieron anteriormente. Para cada campaña se diseñarán anuncios atractivos y relevantes, incluyendo palabras en los títulos y descripciones para aumentar la relevancia. También, se utilizará la puja automática de Google Ads para optimizar el rendimiento de las campañas.

⁷ *Nano influencers*: son usuarios de las redes sociales con un número de seguidores relativamente pequeño. (Blanco Medina. E, 2019)

Para ver el costo de estrategia de Paid Search en Google, se debe tener en cuenta:

- Costo por Clic (CPC): Google cobra por cada click que haga un usuario en los anuncios.
- Palabras Claves: las palabras claves que se eligen tienen diferencias de costos, ya que, si son palabras muy recurrentes en la búsqueda de usuarios, su costo será mayor.
- Calidad de anuncios: la calidad de anuncios y tasas de clics (CTR) también afectan al costo, los anuncios de alta calidad tienen un mejor posicionamiento y un costo mayor.
- Segmentación Geográfica: la ubicación del público que se quiere llegar también afecta a los costos. Como nuestro target es CABA, seguramente tenga un costo mayor a otros lugares del país.
- Competencia: el grado de competencia entre empresas que quieren comunicar lo mismo también altera los costos. Smart Dresser al no tener un competidor directo no va a tener costos altos. Puede ser que a la hora de promocionar nuestro marketplace tengamos costos más altos ya que Renova tu Vestidor es pionero de anuncios en Google.

También, como se mencionó anteriormente, Smart Dresser va a generar espacios de encuentro con clientes, es por eso que a lo largo del año la empresa participará en algunos eventos en la Ciudad de Buenos Aires. Smart Dresser estará en ferias a las que asista su target, por ejemplo, ferias navideñas, ferias de recaudación, etc. Allí se tendrá la posibilidad de mostrar por primera vez el proyecto a consumidores, además de que se pueden ver errores que pueda llegar a tener el servicio y mejor para el futuro. La idea es que esta estrategia se lleve a cabo desde el lanzamiento de Smart Dresser con el objetivo de transmitir confianza a nuevos usuarios y que puedan conocer la marca y su objetivo.

Post Lunch

El equipo de Smart Dresser cree que lo principal para que la estrategia sea eficiente es medir los resultados a través de KPIs. La etapa *post-lunch* se basará en supervisar regularmente el rendimiento de las campañas para analizar si fue eficiente y qué cosas se pueden cambiar para el futuro. Se realizarán pruebas A/B para probar

diferentes variantes de anuncios y páginas de destino y determinar qué elementos funcionan mejor para atraer y convertir a los usuarios.

Los KPIs que van a ser utilizados para evaluar el rendimiento de comunicación serán:

- CTR (click through rate). Este mismo permitirá observar el porcentaje de clicks realizados por los usuarios en las publicidades en redes sociales, señalando así la interacción de ellos con nuestros medios. Los CTR entre 2% al 5% se consideran decentes en la mayoría de las plataformas de publicidad en línea, como Google Ads.
- MRR (Tasa de Retención Mensual). Esta métrica permitirá medir cuántos usuarios continúan utilizando la aplicación mes tras mes, proporcionando una visión clara del número de usuarios comprometidos a lo largo del tiempo. Una alta tasa de retención mensual indica una sólida participación y buena experiencia de usuario.
- El market share, a su vez, será relevante de observar. Si bien hoy en día Smart Dresser no comparte el mercado con diferentes competidores, el objetivo de la empresa es mantenerse como la principal dentro del mismo.
- El nivel de satisfacción de los clientes es crucial. Se medirá a partir de la comparación de la cantidad total de reviews con las cuales tengan una puntuación de 4 o más estrellas. También, se medirá a través de encuestas cada 6 meses, teniendo información directa de la experiencia de los usuarios. Se cree que las mismas mejoran a medida que las predicciones de la app sean lo más atinadas de acuerdo a las preferencias y gustos del usuario.

5. Operaciones del Negocio

Cómo se mencionó anteriormente en la propuesta de valor, los ingresos de Smart Dresser estarán basados en el pago mensual de los usuarios que consta de USD \$5 con una prueba gratis el primer mes. El pago de la membresía se realizará mediante App Store o Play Store dependiendo el dispositivo. Los pagos dentro de la aplicación de compra y venta de artículos se realizan con tarjetas de crédito o débito. Estas transacciones serán validadas y se le hará seguimiento desde el equipo de Smart Dresser. En el último día del mes el usuario será cobrado por su membresía. Este cobro se realizará al solicitar al usuario que cargue su método virtual de pago. Sin este pago no se podrá continuar con la utilización de la plataforma.

En el futuro, se incluirá un plan premium con un costo adicional que incluirá otras funcionalidades y características. Estas pueden tener que ver con la interacción de usuarios o la mayor precisión en sugerencias.

Smart Dresser operará en varias etapas clave para ofrecer una experiencia integral a los usuarios. La producción se divide en tres áreas principales:

1. Desarrollo de Software
2. Marketplace
3. Operaciones de Usuario

5.1 Desarrollo de Software

En la etapa de Desarrollo de Software se diseñará y desarrollará la plataforma de Smart Dresser. El servicio de desarrollo será tercerizado y llevado a cabo por contratación *freelance*. Este equipo contará con un Product Owner a cargo del desarrollo del proyecto. Un diseñador UX/UI, un desarrollador Front End, un desarrollador Back End, un Quality Analyst, un DevOps Engineer y un especialista en Machine Learning. Además, habrá un costo anual de mantenimiento y almacenamiento (clouding).

A continuación, se detallan los costos de dichos actores (ver Tabla 5.1.1) y se detallan sus roles.

Inflation rate (CPI,%)		2,10%	2,10%	2,00%
Product engineering Costs	Y0	Y1	Y2	Y3
Mobile Developer	13.500	6.000	6.126	6.249
Solution architect/DevOps	1.500	3.000	3.063	3.124
Back End Developer	7.500	3.000	3.063	3.124
User Experience & Interface (UX/UI) Designer	2.000	500		
Quality Assurance (QA) Analyst	3.750	1.800	1.838	1.875
Product Owner (Team Leader)	9.000	6.000	6.126	6.249
Machine Learning Engineer	6.750	9.000	9.189	9.180

Tabla 5.1.1 Costos de Manufacturación (Fuente: Elaboración propia)

Product Owner

El Product Owner desempeñará un papel clave en la coordinación y definición de las funcionalidades de la aplicación. Actuará como enlace entre los equipos de desarrollo y las partes interesadas, priorizando características y asegurando que el producto final cumpla con las expectativas del usuario. Será responsable de tomar decisiones estratégicas, guiar el desarrollo basado en las necesidades del cliente y asegurarse de que la visión del producto se mantenga a lo largo del ciclo de desarrollo.

Diseñador UX/UI

El diseñador UX/UI será fundamental en la creación de una experiencia de usuario intuitiva y atractiva. Se encargará de diseñar interfaces y flujos de usuario que faciliten la interacción con la aplicación móvil, asegurando que la navegación sea fluida y que la presentación de sugerencias de atuendos sea visualmente atractiva y funcional.

Mobile Developer

El Mobile Developer trabajará específicamente en el desarrollo de la aplicación móvil, asegurando que funcione de manera óptima en dispositivos iOS y Android. Este profesional se centrará en la creación de experiencias móviles eficientes y atractivas, alineadas con los requisitos de la plataforma.

Desarrollador Back End

El desarrollador Back End se ocupará de la parte detrás de la aplicación, trabajando en la lógica y la gestión de datos. Se encargará de integrar el sistema con el

Marketplace, asegurando la funcionalidad y la eficiencia en la gestión de datos relacionados con la sugerencia de atuendos y las transacciones comerciales.

Quality Analyst

El Quality Analyst se enfocará en garantizar la calidad del software. Realizará pruebas exhaustivas para identificar y corregir posibles errores, verificará que la aplicación funcione correctamente en diferentes dispositivos y se asegurará de que las nuevas características cumplan con los estándares de calidad establecidos.

DevOps Engineer

El DevOps Engineer facilitará la colaboración entre los equipos de desarrollo y operaciones. Automatizará procesos para mejorar la eficiencia y garantizará la implementación continua y la entrega del software. Su papel será esencial para mantener una infraestructura robusta y escalable.

Especialista en Machine Learning

El especialista en Machine Learning desarrollará algoritmos que permitan a la aplicación aprender y adaptarse a las preferencias del usuario, así como a las condiciones climáticas cambiantes. Implementará modelos de aprendizaje automático para mejorar la precisión y la personalización de las sugerencias de atuendos con el tiempo.

Esta colaboración multifacética no solo es crucial para la creación inicial del producto, sino que también establece la base para la mejora continua, asegurando que la aplicación evolucione de manera efectiva en respuesta a las necesidades cambiantes de los usuarios y las tendencias del mercado. La sinergia entre estos roles es esencial para alcanzar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la aplicación

5.2 Operación del Marketplace

La operación del Marketplace implica la gestión de la plataforma de compra y venta de ropa usada. Los usuarios pueden explorar, comprar y vender prendas de manera segura. Es un requisito que los usuarios sean específicos a la hora de describir las prendas que suben a la aplicación.

Un profesional de atención al cliente manejará las consultas, problemas y desacuerdos. Será como "juez" en casos de disputas entre vendedores y compradores. Además, se implementa un sistema de revisión y retroalimentación para mejorar la confianza del usuario.

Por otro lado, la plataforma estará conectada a varios gateways de pago. Tal como Visa, Mercadopago, Mastercard u otros.

El envío se realizará a través de una empresa de transporte de correo, siendo el comprador responsable de los costos asociados. En caso de cualquier inconveniente causado por el vendedor, éste asumirá los gastos de envío, asegurando que el comprador reciba el reembolso completo. El equipo de Smart Dresser verificará el pago y realizará un seguimiento del envío a través de la aplicación. Una vez que el comprador reciba el artículo, tendrá la oportunidad de dejar comentarios y opiniones, además de un período de 5 días hábiles para gestionar posibles devoluciones. Este es el caso de que la prenda que se haya recibido no cumpla con la descripción que realizó el vendedor.

5.3 Operaciones de usuario

En la etapa de operaciones de usuario se abordará la interacción directa con los usuarios. Los equipos estarán dedicados a brindar soporte al cliente, recopilar retroalimentación y garantizar una experiencia fluida. Si lo desean también se podrán comunicar con un equipo de soporte proactivo para abordar problemas de manera eficiente. La operación de usuario incluirá también la gestión de la información del clima y eventos a través de integraciones con servicios externos como Google Calendar.

Se establecerán estándares de calidad para garantizar que la experiencia de los usuarios sea enriquecedora y diferenciada. Además, se comunicará de manera proactiva con la comunidad de usuarios para mantener la transparencia y la confianza.

5.4 Indicadores de evaluación

Se utilizarán distintos KPIs (Key Performance Indicators) para evaluar el desempeño del negocio. Dichos indicadores darán información sobre posibles decisiones a tomar, reconocimiento de problemas y desempeños positivos. Los KPIs que se utilizarán para evaluar la eficiencia y la vitalidad del negocio son (ver Tabla 5.4.1):

Indicador	Fórmula	Comentario
Margen Bruto	$(\text{Ventas} - \text{CMV}) / \text{Ventas}$	Mide la rentabilidad del negocio
Retorno al accionista (ROE)	$\text{Ganancia Neta} / \text{Patrimonio Neto}$	Mide la rentabilidad a la hora de alocar el dinero de los accionistas
Δ Ventas A/A	$(\text{Ventas actual} / \text{ventas año anterior}) - 1$	Mide la tasa de crecimiento del negocio en un periodo anual
Δ Ventas T/T	$(\text{Ventas trimestre actual} / \text{ventas trimestre anterior}) - 1$	Mide el crecimiento del negocio en un periodo trimestral
Δ Nuevos Usuarios A/A	$(\text{Usuarios actuales} - \text{Usuarios anteriores}) / \text{Usuarios actuales}$	Mide la adquisición de nuevos usuarios
Beneficio al medio ambiente	$\text{Kg de ropa transaccionada} * \text{Coeficiente de contaminación}$	Mide la contribucion al medio ambiente que genera el negocio

Tabla 5.4.1 Indicadores de evaluación (Fuente: Elaboración propia)

6. Costos, Financiación e Inversión

En este capítulo se determinará en primer lugar, la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto. Luego, se especificarán los diferentes costos que afronta Smart Dresser a lo largo de su desarrollo y los ingresos que se espera que genere. En base a esta información se presentará un estado de resultados de los siguientes cinco años y por último, se presentará un análisis financiero con distintos indicadores.

6.1 Inversión Inicial

Para el desarrollo y lanzamiento de Smart Dresser se requiere de una inversión inicial de USD \$76.271. Dicha inversión se integra en \$48.631 de armado de la aplicación, manufactura y clouding y, por otro lado, \$27.640 dólares destinados a constitución de sociedad, empleados, marketing, entre otras cosas.

El 50% del capital inicial está financiado por familia, amigos y otros (FFF). El otro 50% se obtendrá a través de inversores ángeles. A estos inversores se les ofrece el 50% de la compañía a una valuación (post money) de USD 455.801 (ver Tabla 6.1.1) . La TIR del proyecto es del 58,6% siendo la rentabilidad esperada.

D52 - Capitalization & Exit Proposal (assumes debt=0), and that VC must inject 50% of initial investment.

COMPOSITION OF CAPITAL IN INITIAL INVESTMENT

	\$	%
Entrepreneurial capital	38.136	50%
VC	38.136	50%
Total Initial Investment	76.271	100%

DCF VALUATION RESULTS

Venture equity Y0 for entrepreneur	417.665
Ce	57%

PRE & POST MONEY VALUATION

Pre-money valuation	417.665
Fundraising	38.136
Post-money valuation	455.801
Fundraising dilution (% VC)	8%
Post raise founders (%)	92%

Tabla 6.1.1 Capitalization and Exit Proposal (Fuente: Elaboración propia)

6.2 Ingresos y Costos

6.2.1 Ingresos

Los ingresos de Smart Dresser son constituidos por el pago mensual de USD \$5 de cada usuario. A futuro, se evaluará también ofrecer a marcas publicitar en la aplicación.

Para una correcta estimación de ingresos se realizó un arduo análisis de la demanda esperada. En el anexo 9 se puede analizar que para el año 1 se espera tener 19.767 pagos de suscripciones, lo que significa ventas brutas de USD \$100.880 (ver Tabla 6.2.1.1). Para el cálculo se utilizó la inflación estimada de EEUU. Para estimar los ingresos netos se calculó un 3% de comisiones que retienen los pagos electrónicos y un 2.5% de impuesto al ingreso bruto. Por lo que los ingresos netos del año 1 van a ser de USD \$95.836 (ver Tabla 6.2.1.1).

F. Sales Budget for The Business

	Y1	Y2	Y3
Units	19.767	47.441	81.836
Inflation rate (CPI,%)	2,07%	2,07%	2,00%
Annual price increase (%)			
Unit price (USD)	5,1	5,2	5,3
Gross sales (USD)	100.880	247.121	434.810
% Ingresos Brutos	2,5%	2,5%	2,5%
Ingresos Brutos (USD)	2.522	6.178	10.870
% sales comissions	3%	3%	3%
Sales comissions (USD)*	2.522	6.178	10.870
Net sales (USD)	95.836	234.765	413.069
Future Spot FX Rate (AR\$/)	2.262	3.546	3.824
Net sales (ARS)	216.828.314	832.364.117	1.579.410.913

Tabla 6.2.1.1 Estado de Resultados (Fuente: Elaboración propia)

Como se puede observar (ver Tabla 6.2.1.1), los ingresos van a incrementar exponencialmente en los años 2 y 3. Por consecuencia de mayores inversiones en marketing Smart Dresser tendrá un crecimiento significativo en el año 2 y 3. Concretamente en el anexo 9, se muestra la cantidad de usuarios que se aspira tener en el año 3. Estos 6.820 usuarios, lo que equivale al 3% del market share del sector y se calcula al hacer la división entre el total de unidades del año 3 y sus respectivos meses (ver anexo 9).

6.2.2 Costos fijos y variables

Los principales costos para la inversión inicial son los de marketing, manufactura y del equipo. A continuación, se detallarán los costos.

Producción

Dentro de los costos de producción, como bien se detalló en las operaciones del negocio, están las personas contratación *freelance*. Cada uno de estos tiene su acuerdo y su variación de precio en el tiempo acorde a las tareas que realiza.

Además, los costos que no fueron detallados previamente de producción son los de software, clouding y dominio. (Ver Tabla 6.2.2.1). El total de los costos de producción para el año 1 serán de USD \$42.631, y va a ir disminuyendo a lo largo del tiempo.

Software Costs	Y0	Y1	Y2	Y3
Productivity software (Microsoft Office, Google Workspace, etc.)		735	751	766
Network and Internet Costs				
SSL		6	6	6
Dominio		20	20	21
Cloud Services (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud, etc.)	150	2.400	2.640	2.904
Data Storage and Backup Costs				
Cloud hosting costs	600	1.470	1.501	2.448

Tabla 6.2.2.1 Costos de Producción. (Fuente: Elaboración propia)

Estos costos tienen que ver con el almacenamiento de los datos, el Workspace creado para que todos los empleados tengan su email y cuenta de Smart Dresser. También, está el costo de dominio en internet con nombre de Smart Dresser y por último, el servicio de Google para el algoritmo de Inteligencia Artificial.

Este último, es creciente con respecto a la cantidad de usuarios. Es variable con respecto a las transacciones que se realizan y las veces que se utiliza el algoritmo de sugerencia de atuendos. Esto es porque se utiliza un software existente que es entrenado por el ingeniero en Machine Learning.

A continuación, se puede detallar cuánto suman estos costos y los que se detallaron en las operaciones:

	Y0	Y1	Y2	Y3
Total manufacturing expenses (USD)	44.750	33.931	34.323	35.945

Tabla 6.2.2.2 Costos Totales de Producción. (Fuente: Elaboración propia)

Managerial

Los costos de Managerial se componen por: sueldos, internet, computadora y oficina. El total de estos en el año 1 va a ser de USD \$41.381 (Ver Tabla 6.2.2.3).

En primer lugar, las CEOs tienen un sueldo de \$10.000 dólares anuales, ya que se tiene en cuenta el costo de oportunidad de trabajar en otra empresa y la dedicación que se pone.

Luego, están los empleados de las distintas áreas por lo que se tomaron sueldos competitivos del mercado. Estos sueldos suman \$15.801 dólares. También está detallado el costo de internet que se reembolsa para los empleados. Las computadoras necesarias y el espacio de Coworking para reunirse lo que se necesite. Estos costos suman \$7560 dólares.

Managerial Expenses	Y0	Y1	Y2	Y3
Personnel cost: CEO		20.420,00	20.848,82	21.265,80
Part Time Marketing Employee		3.675,60	3.675,60	3.672,00
Part Time TO Employee		6.126,00	6.126,00	6.120,00
Customer Support Staff		6.000,00	6.000,00	6.000,00
Internet		2.160,00	2.205,36	2.249,47
Computadora		3.000,00		
Coworking		2.400,00	2.450,40	2.499,41
Total managerial expenses (AR\$)		93.625.456,18	137.763.945,11	150.295.253,10
Spot FX Rate (AR\$/)	1.000,00	2.262,49	3.545,52	3.823,60
Total managerial expenses (USD)		41.381,60	38.855,78	39.307,26

Tabla 6.2.2.3 Costos Gerenciales (Fuente: Elaboración propia)

Marketing

Con respecto a los costos de Marketing, para el año 1 se estiman costos de USD \$30.832 (ver Tabla 6.2.2.4). Los costos más significativos salen de los Digital Ads, ya que se pagan a las redes sociales para que Smart Dresser tenga un gran alcance. La tasa de conversión es del 3%, por lo que si en el año 1 se espera tener 1.650 usuarios (ver anexo 9), se deberá llegar a 55.000 personas. Dentro de los Digital Ads el pago más significativo es a Meta, empresa que tiene Facebook e Instagram. Se puede

analizar que hay un gran aumento entre el año 1 con el 2 ya que los ads se pagan por cantidad de usuarios a los que se quiere llegar. Entre estos años se espera tener aproximadamente 2.300 usuarios más. También, en Ads se suma el costo de Google Search.

Marketing Expenses (DIGITAL)	Y0	Y1	Y2	Y3
Inflation rate (CPI,%)		2,10%	2,10%	2,00%
Marketing material				
GRAFICAS STAND EXPO Stand	329	2.042	2.085	335 2.127
Ads				
Digital ads: Social Media + Search Engines	15.480	18.868	20.706	21.910
Influencers	4.800	4.901	5.004	5.104
Agencia	4.918	5.021	5.127	5.229
Marketing team				
Identidad de la marca	547,9452055			
Total marketing expenses (AR\$)	26.074.745	69.757.525	116.722.907	132.696.537
Spot FX Rate (AR\$/ \$)	1.000	2.262	3.546	3.824
Total marketing expenses (\$USD)	26.075	30.832	32.921	34.705

Tabla 6.2.2.4 Costos de Marketing (Fuente: Elaboración propia)

General Expenses

Por último, están los costos fijos generales (ver Tabla 6.2.2.5). Tienen que ver con la inscripción de la sociedad, los honorarios de la persona de legales y los honorarios contables. Estos costos suman \$1565 dólares. Además, están los costos fijos que se mantendrán en el tiempo. Estos son los honorarios del estudio contable y las cargas sociales, que suman \$2.844 dólares.

General & Other Expenses	Y0	Y1	Y2	Y3
Inscripcion costs (taxes, legazitations)	495			
Inscription: attorney fees	1.000			
Inscription: accountant fees	70			
Attorney services				
Accountant services		368	375	383
Cargas sociales		2.476	2.528	2.579
Total general & other expenses (AR\$)	1.564.900	6.433.818	10.294.086	11.323.495
Spot FX Rate (AR\$/ \$)	1.000	2.262	3.546	3.824
Total general & other expenses (USD)	1.565	2.844	2.903	2.961

Tabla 6.2.2.5 Costos Generales (Fuente: Elaboración propia)

6.2.3 Estado de Resultados

El estado de resultados refleja el escenario de las operaciones de Smart Dresser. Por un lado, está el EBIT (Earning Before Interest and Taxes) o Resultado Operativo. Como se mencionó anteriormente, sobre las ventas (ver Tabla 6.2.1.1), el negocio crece en promedio un 110% anual, dado que es una startup. En este sentido el crecimiento será exponencial y se obtendrá a través de gastos en marketing y costo de la mercadería vendida (COGS).

De tal manera, se arriba al margen bruto el cual en promedio es 20% (ver tabla 6.2.3.1), este margen a medida que el negocio genere crecimiento y ventajas competitivas deberá expandirse hacia un 25%. De momento el foco del negocio es generar usuarios, awareness y uso de la plataforma por lo tanto es plausible no tener un alto margen en los primeros años del negocio.

Los gastos administrativos son bajos con respecto a las ventas dado que es un negocio digital y el algoritmo cubre diversas tareas. Por último, debemos hacer mención a la línea de depreciaciones dado que es baja en relación a ventas esto se debe a que Smart Dresser no es dueña de activos fijos a excepción de una computadora la cual está depreciada en la línea mencionada.

FCFF calculation	Y0	Y1	Y2	Y3
Headcount	2	6	6	8
Net sales (1)		95.836	234.765	413.069
% yearly increase (17)			144,97%	75,95%
Manufacturing expenses (-)	48.631	33.931	34.323	35.945
As % of sales		35,41%	14,62%	8,70%
Gross cashflow (=)		61.905	200.442	377.124
As % of sales		64,59%	85,38%	91,30%
Mktg., Adm., Managerial & General Expenses (-)	27.640	75.057	74.680	76.973
As % of sales		78,32%	31,81%	18,63%
Operating cashflow (=EBITDA, \$) (=)		-13.153	125.762	300.151
As % of sales (EBITDA margin)		-13,72%	53,57%	72,66%
Depreciations (-)		600,00	600,00	600,00
As % of sales (5)		0,63%	0,26%	0,15%
EBIT (=)		-13.753	125.162	299.551
As % of sales (EBIT margin)		-14,35%	53,31%	72,52%
% tax rate (T) (4)		35,00%	35,00%	35,00%
Taxes \$ (-)		-4.813	43.807	104.843
EBIT after taxes (=)		-8.939	81.355	194.708

Tabla 6.2.3.1 Estado de Resultados. (Fuente: Elaboración propia)

6.3 Finanzas e indicadores

6.3.1 Punto de Equilibrio

El "punto de equilibrio" se refiere al punto en el cual los ingresos totales de una empresa son iguales a sus costos totales, lo que resulta en un beneficio neto de cero. En otras palabras, es el nivel de producción y ventas en el cual una empresa no gana ni pierde dinero.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo de Venta Unitario}}$$

Tabla 6.3.1.1 Punto de Equilibrio en unidades. (Fuente: Elaboración propia)

Calcular el punto de equilibrio brinda información valiosa que respalda la toma de decisiones informadas y contribuye a la eficacia y sostenibilidad financiera de una empresa.

En el caso de Smart Dresser, los costos fijos son USD \$75.057 (ver tabla 6.2.3.1). Su costo unitario es USD \$1,7 y su precio de venta es USD \$4,8 (restando las comisiones e impuestos). Esto da un punto de equilibrio de 23.966 suscripciones pagadas, lo que equivale a 1997 usuarios.

6.3.2 VAN y TIR

El valor presente neto de la compañía es de USD 353.231 (Ver Tabla 6.3.2.1). Utilizando la tasa de descuento del 58.6% (Ver Tabla 6.3.2.1), la cual pone en consideración el riesgo de operar en Argentina y una rentabilidad superior a inversiones alternativas.

FCFF calculation	Y0	Y1	Y2	Y3
FCFF (=) (6)		-8.339	81.955	195.308
Terminal Value (TV) = [FCFF _{Y5} x (1+g) / (WACC-g)]				1.183.337
g=	0,03			
Total FCFF (=FCFF+TV)		-8.339	81.955	1.378.645
		1	2	3
FCFF for calculation of IRR and Payback (7)	-76.271	-8.339	81.955	195.308
Cumulative FCFF	-76.271	73.616	277.263	453.520
Discounted FCFF		52.195	139.384	161.651
Cumulative discounted FCFF		191.580	301.036	662.302
Cost of equity (Ce) (8)	41,04%			
Enterprise Value (EV) (9)	353.231			
Debt Y0	0			
Equity (11)	353.231			
Initial investment Y0	-76.271			
OpEx: WC investment Y0 (2)	10.050			
CapEx: fixed assets investment Y0	0			
Other initial investment Y0	0			
Net Present Value (NPV, \$) (12)	353.231			
Internal Rate of Return (IRR, %) (13)	58,6%			
Simple Payback (years) (14)	2.6			
Discounted Payback (years) (15)	353.231			
Maximum exposure (\$) (16)	-84.610			

Tabla 6.3.2.1 Indicadores Financieros (Fuente: Elaboración propia)

En la teoría financiera el Valor actual neto (VAN) es una de las dos métricas que ayuda a tomar una decisión respecto a si llevar a cabo o no una inversión o proyecto. La segunda para tomar esta decisión es evaluar la TIR o IRR (por sus siglas en inglés).

Para calcular el VAN es necesario conocer los flujos de fondo libres del proyecto, monto de la inversión inicial, una tasa de descuento y el horizonte de tiempo. Según los autores del libro *“Principios de Finanzas Corporativas”* (Brealey, Myers y Allen, 2016) para que un proyecto se realice debe tener un valor actual neto mayor a cero (positivo) y una TIR mayor al costo del capital (WACC). En este sentido la fórmula del VAN es igual a:

$$\text{VAN} = - \text{Inversión inicial} + \sum (\text{Flujo Libre de Fondos}) / (1 + \text{Tasa de descuento})^{\text{Horizonte de Tiempo}}$$

La tasa de descuento se obtiene a través del modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) (Brealey, Myers y Allen, 2016).

$$E(R_i) = R_f + \beta_i (E(R_m) - R_f)$$

Respecto a la TIR, la teoría financiera indica que es aquella tasa que hace cero el Flujo libre de Fondos del proyecto y debe recompensar al inversionista arrojando un valor mayor al costo del capital. Para obtener como referencia el costo del capital se utilizan diferentes metodologías. En general, para este proyecto se pide un retorno requerido por los inversores mayor al 20% anual en dólares.

A modo de conclusión, el VAN del negocio es positivo y la TIR que ofrece Smart Dresser es 58.6% anual en dólares.

6.3.3 Período de Recuperación

Es sumamente importante saber el período de recuperación de inversión de Smart Dresser. El período que se estima que se tardará en recuperar la inversión realizada a valor presente es de 2.6 años (Ver Tabla 6.3.2.1). Para calcular esto, se tomó el flujo de efectivo acumulado y el flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

6.3.4 Escenarios

Se analizarán distintos escenarios con el mayor riesgo que se cree que tiene Smart Dresser: la sobreestimación de la demanda.

Escenario Negativo

El primer caso sería una disminución del 63% de la demanda, por lo que los usuarios en el año 3 serían 5.000. En el Anexo 11 se puede analizar cómo cambia el Estado de Resultado. Este mismo afecta a los ingresos netos, generando cambios en todo el Estado de Resultados. Se puede analizar en la siguiente tabla.

Lo que se puede destacar es que la TIR sería del 5.3%, lo que significa una alta variación con el escenario esperado. También, el payback se recuperará recién al año 3.

Escenario Positivo

El escenario positivo sería un aumento de demanda, lo que implicaría más usuarios. En este caso, se calculó un aumento del 126% de usuarios. Esto aumentaría el ingreso neto por año lo que modifica toda la tabla de Estados de Resultados (ver Anexo 12).

En este caso, la TIR sería del 90.8%, lo que significa una variación de 55%, generando un mayor retorno a los inversores. También, el payback sería en el segundo año pero, a diferencia del escenario esperado, el FCF es positivo en el año 1.



7. Equipo

El equipo de Smart Dresser está compuesto por 6 personas. En el anexo 13 se presenta el organigrama.

7.1 CEO and CO Founders

El equipo está diseñado por sus socias y fundadoras Carmela Lezica Alvear (ver anexo 14) y Clara Balbin (ver anexo 15). Ambas son dos excelentes alumnas de la Universidad de San Andrés. Son estudiantes de Administración de Empresas y se encuentran en el último año. Tuvieron un desempeño estudiantil sin aplazos y con promedios destacados. Ambas se posicionan en el top 15 de los promedios de su camada de Administración.

En cuanto a Carmela Lezica Alvear, cuenta con su licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés y su experiencia de intercambio en HEC París que indican una sólida base en negocios y gestión, lo cual es esencial para el éxito de una startup. La participación en cursos de Microsoft Excel y en la Universidad CEMA en marketing y finanzas muestra un compromiso con el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades clave para la gestión empresarial. Su competencia en Microsoft Excel, Word y PowerPoint, así como su conocimiento avanzado del inglés, son activos valiosos para la comunicación efectiva y la gestión de datos en un entorno empresarial internacional.

Su pasantía en Trade Marketing en Laboratorios Bagó demuestra experiencia práctica en áreas clave, como marketing y estrategias comerciales, que son cruciales en el sector de la moda y el comercio electrónico.

Su papel como Cofundadora de Seamos Puente y su participación en la Digital House Coding School sugieren una inclinación hacia el emprendimiento y las habilidades digitales, aspectos valiosos en la creación y gestión de una plataforma tecnológica como Smart Dresser.

Su participación en actividades sociales, como la campaña "Buen Trato" y misiones sociales, indica una conciencia social y un compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad corporativa, lo cual puede ser un diferenciador para Smart Dresser.

Clara Balbin, por su parte, tiene experiencia laboral en un estudio de contadores, en una ONG de género y actualmente en una consultora de tokenización. Lo que hace que su perfil se adapte a un emprendimiento.

Dentro de su rol como Analista en Volsmart, analiza la factibilidad de proyectos y los lleva a cabo, demuestra una capacidad probada para abordar desafíos estratégicos y lograr resultados exitosos, habilidades fundamentales para liderar una startup. Su trabajo como freelancer en Grow - Género y Trabajo, donde realiza análisis de proyectos e investigación, aporta una perspectiva analítica y estratégica importante para el desarrollo y la implementación de iniciativas en Smart Dresser. Su experiencia como Pasante en Crouzel y Asociados Estudio Contable, trabajando en sueldos y tributación, demuestra competencia en aspectos financieros y contables, cruciales para la gestión eficiente de una empresa.

Clara está terminando su carrera en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés, lo que aporta una base académica relevante para la gestión empresarial. Además, su intercambio estudiantil en la Università Di Bologna añade una perspectiva internacional. cuenta con un nivel avanzado de inglés y conocimientos intermedios de italiano, lo que facilita la comunicación en entornos internacionales y el acceso a posibles mercados globales. Su participación en el Grupo Misionero Hermano Amelio indica un compromiso social, lo cual podría alinearse con valores de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa que pueden ser esenciales en el sector de la moda.

Ambas poseen habilidades de liderazgo, organización, responsabilidad y perseverancia, cualidades esenciales para liderar un equipo y enfrentar los desafíos propios de una startup.

Clara y Carmela lideran Smart Dresser, aportando su visión y experiencia al negocio. Se centran en establecer alianzas estratégicas, motivar la demanda y supervisar la expansión y crecimiento económico diario.

7.2 Board (consejo de administración)

Smart Dresser contará con un Board, o consejo de administración. Desempeñando un papel fundamental en proporcionar orientación estratégica y asesoramiento a las socias fundadoras, Clara y Carmela. Compuesto por expertos líderes en sus respectivos campos, el Board aporta una riqueza de conocimientos y experiencia que contribuye al desarrollo sólido y sostenible del negocio.

El Board va a estar compuesto por Agustina Rinaldi con más de 20 años en publicidad online y software. Agustina es la directora ejecutiva de Growth Digital. Su experiencia en Google, Fox Multimedia y la venta exitosa de Frubis a Google la convierte en una experta valiosa. Lic. Germán Herebia con más de 30 años de experiencia en tecnología y publicidad online, Germán ha sido un emprendedor serial con empresas adquiridas por multinacionales como Fox y el Grupo Cisneros. Fundador de empresas exitosas como Redmas, Kontextua, Inzearch, Audio Ad y Growth Digital. Ricky Sarkan aporta su experiencia en moda y será asesor, ofreciendo consejos profesionales sin buscar lucro. Y, por último, Javier Franchi aportando su experiencia financiera y será asesor, ofreciendo consejos profesionales sin buscar lucro. Se reunirán mensualmente para guiar estratégicamente el negocio.

Funciones específicas del Board

Asesoramiento Estratégico: Brindar orientación estratégica para el crecimiento y expansión de Smart Dresser, aprovechando la experiencia y conocimientos especializados de cada miembro.

Toma de Decisiones Críticas: Participar en decisiones clave relacionadas con la dirección general del negocio, inversiones, estrategias de marketing y expansión.

Red de Contactos: Utilizar sus amplias redes de contactos para establecer alianzas estratégicas, identificar oportunidades de crecimiento y abrir puertas a nuevas colaboraciones.

Orientación Profesional: Ofrecer consejo profesional en áreas específicas, como publicidad online, tecnología, finanzas y moda, contribuyendo a una toma de decisiones informada.

Monitoreo del Rendimiento: Realizar un seguimiento regular del rendimiento del negocio, evaluando métricas clave y proponiendo ajustes estratégicos según sea necesario.

Consejo Ético y Profesional: Actuar como un consejo ético y profesional que brinda opiniones imparciales y guía a las fundadoras, asegurando que las decisiones comerciales estén alineadas con las mejores prácticas y valores.

7.3 Área de contabilidad y legales

Por otro lado, el área contable estará tercerizada y a cargo del Estudio Crouzel garantizando una gestión financiera sólida y transparente.

Se necesitará también un abogado/a para la apertura de la sociedad de responsabilidad limitada y se mantendrá en modalidad freelance en caso de necesitar sus servicios por cualquier inconveniente legal.

7.4 Área de Atención al cliente

La atención al cliente es una parte fundamental de las operaciones de Smart Dresser. Será llevada a cabo por dos profesionales dedicados cubrirán la atención al cliente, asegurando una experiencia de usuario excepcional durante todo el día.

7.5 Área de marketing

En el área de marketing, contaremos con un miembro dedicado a tiempo parcial que se centrará en tareas específicas y colaborará estrechamente con una agencia de marketing externa.

La persona a medio tiempo desempeñará un papel clave, enfocándose en aspectos específicos del marketing, como la interacción con la comunidad, la gestión de redes sociales y otras tareas específicas de la marca.

Por otro lado, la agencia de marketing desempeñará un papel más amplio y estratégico. Se encargará de aspectos más amplios, como la formulación y ejecución del manual de marca, el diseño y la implementación de campañas publicitarias, así como otras cuestiones fundamentales para la presencia y la promoción de Smart Dresser.

7.6 Área de Tecnología

En el departamento de tecnología, implementaremos una estructura similar, con un miembro interno dedicado a realizar un seguimiento continuo de la aplicación web y abordar cualquier problemática que pueda surgir. Esta persona será responsable de la supervisión diaria de la plataforma, asegurando un rendimiento óptimo y abordando cualquier desafío técnico de manera eficiente.

Por otro lado, contaremos con un equipo de programadores externos altamente calificados que se encargará del diseño y desarrollo integral de la aplicación. Este equipo aportará su experiencia técnica para dar vida a la visión de Smart Dresser, asegurando un producto final sólido y funcional.

7.7 Futuros equipos

Una vez cumplido el tercer año o en caso de triplicar los clientes esperados en los primeros dos años. Se incorporará un equipo de Operaciones y Logística.

El objetivo de incorporar un Especialista en Logística y Operaciones es asegurarse de que la cadena de suministro y el proceso de entrega sean eficientes y cumplan con los estándares de calidad. Además de poder desarrollar un acuerdo con empresas de logística para garantizar los envíos a un menor costo.

También se incorpora un Gerente de Comunidad, un Especialista en Sostenibilidad y un Equipo Financiero. La contratación de estos equipos se realizará de forma gradual a medida que la Smart Dresser evoluciona y aumenta su complejidad.

El gerente de comunidad aporta valor a medida que la comunidad de usuarios crece, tener a alguien que gestione y fomente la participación de la comunidad puede ser vital. Esto incluiría moderar foros, responder preguntas y recopilar comentarios. El Especialista en Sostenibilidad sirve dado el enfoque de Smart Dresser en la moda circular y la sostenibilidad, un experto en sostenibilidad puede ayudar a fortalecer las iniciativas ecológicas de la empresa y comunicarlas efectivamente a los usuarios. Además, se agregará a un equipo financiero y de control de gestión. Es crucial contar con profesionales financieros para manejar las operaciones financieras, presupuestos y análisis de costos. Incorporar un contador o director financiero puede ayudar a garantizar la transparencia y la eficiencia en la gestión financiera. Además, tener un experto en control de gestión ayudará a evaluar el rendimiento operativo y a tomar decisiones basadas en datos.



Universidad de
San Andrés

8. Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios

Smart Dresser va a ser constituido como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). La SRL está comprometida en la Ley N° 19.550⁸ y fue elegido ese tipo de sociedad (Responsabilidad Limitada) por los siguientes argumentos:

- Limita la responsabilidad de los socios
- Fácil ingreso de futuros socios, se requiere un aporte de capital a cambio de un porcentaje de acciones. Esto será establecido en el estatuto de Smart Dresser a la hora de confeccionarse
- El capital mínimo es menor a una Sociedad Anónima
- Es útil y más fácil para sociedades con pocos integrantes (mínimo 2, máximo 50)
- Cada accionista tiene responsabilidad limitada sobre sus acciones
- El capital se divide en cuotas, la primera es del 15%.
- La cesión de las cuotas se debe registrar en el organismo público ya que es parte de la sociedad
- Requiere de un estatuto que regule el funcionamiento del órgano de gobierno, el órgano de administración, liquidación de la sociedad, los derechos de los socios, etc.
- Se debe registrar en el organismo público correspondiente a la provincia y es obligación llevar libros contables.

Para esto, en primer lugar, se debe crear una persona jurídica, sujeto de derecho de existencia ideal dotados de los atributos propios de la personalidad, con capacidad para celebrar actos jurídicos, adquirir y contraer obligaciones. Actualmente, el trámite puede realizarse de manera remota (online) y, con el C.U.I.T Smart Dresser va a poder inscribirse en la AFIP. Para eso se debe completar el formulario 185 del ministerio de desarrollo productivo. Estos requisitos deberán ser aprobados por la Inspección General de la Justicia. A su vez, Smart Dresser va a ser patentada para eliminar cualquier tipo de problemas con el nombre a nivel nacional. Finalmente, el último paso para poder comercializar y operar, Smart Dresser debe obtener una licencia de ANMAT en la que se aprueba y verifica la seguridad y calidad.

⁸ <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Si se presenta el trámite de constitución de una SRL a través de la modalidad urgente, será inscripto en un plazo de 5 días hábiles, contados desde su presentación y siempre y cuando el trámite no tenga observaciones (RG IGJ N° 30/2020). En estos casos, IGJ entregará el trámite finalizado, con el instrumento constitutivo inscripto y el número de CUIT asignado. De forma simultánea al inicio del trámite de constitución, y de manera opcional, podrás solicitar el pedido de rúbrica de los libros contables y societarios, previo pago del formulario correspondiente. Esto quiere decir que la SRL de Smart Dresser podrá ser constituida en 5 días hábiles a un costo de 49490 pesos. Se contratará a un abogado para que lleve adelante este proceso y lo supervise.

En cuanto a los impuestos aplicables, según la Ley N° 20.628⁹, Smart Dresser tributa conforme a la Ley de Impuesto a las Ganancias, a una tasa del 35%, sobre el resultado neto de sus operaciones. A su vez, según la Ley de Impuestos a los Ingresos Brutos, Smart Dresser deberá pagar la alícuota de Impuesto a los Ingresos Brutos a una tasa del 3,5% sobre las ventas.



Universidad de
San Andrés

⁹ <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17699/norma.htm>

9. Plan de implementación y riesgos

9.1 Plan de Implementación

Para llevar a cabo el lanzamiento de Smart Dresser se diseñó un diagrama Gantt (ver Tabla 9.1.1). Este plantea un tiempo determinado para cada tarea, lo que ayuda a que el negocio se implemente de manera más organizada. Se estima que aproximadamente se requieren seis meses para llevar a cabo el negocio.

Actividades	Mes					
	1	2	3	4	5	6
Creación S.R.L	■					
Registro de Marca	■					
Registro en la AFIP y creación cuenta bancaria	■					
Desarrollo Aplicación	■	■	■			
Contratación de personal y capacitación		■	■	■		
Contratación de agencia de marketing		■	■			
Lanzamiento de primera campaña de Marketing			■	■	■	
Lanzamiento Smart Dresser					■	■

Tabla 9.1.1 Diagrama Gant (Fuente: Elaboración propia)

Para comenzar, se debe crear la Sociedad Responsabilidad Limitada e inscribir en la AFIP. Es necesario que Smart Dresser tenga una cuenta bancaria para las transacciones de dinero. Se estima que estos procesos llevarán un mes.

A su vez, en el primer mes también se debe comenzar con el desarrollo de la aplicación ya que este requiere de tiempo y dedicación. Para el desarrollo de la aplicación se contratará un programador y se estima un lapso de desarrollo de tres meses.

Cuando Smart Dresser cumpla con los aspectos legales se comenzará a buscar el equipo que formará parte y las capacitaciones para todos. Se estima que todo el proceso tardará tres meses ya que la selección de equipo va a ser precisa y detallada y las capacitaciones serán rigurosas para garantizar un desempeño óptimo.

Por otro lado, la contratación de agencia de marketing durará dos meses ya que se pedirán propuestas de identidad de marca y estrategias, seguido por un exhaustivo proceso de selección. La agencia de marketing es crucial ya que es la que ayudará a

establecer la presencia de Smart Dresser en el mercado de manera diferenciada y efectiva.

Con la aplicación en marcha y la agencia de marketing ya se podrá lanzar la primera estrategia de marketing para luego lanzar la aplicación al mercado. La estrategia de marketing se basará en hacer que las personas empiecen a conocer Smart Dresser y entiendan que sacia una necesidad insatisfecha. Esta etapa durará tres meses y para lograr el objetivo, la estrategia de marketing se centrará en canales digitales, principalmente en redes sociales y colaboraciones con influencers. Se implementarán estrategias en las que se destaquen las características únicas de la aplicación y cómo puede mejorar la experiencia de vestirse diariamente.

Por último, en el sexto mes se lanzará Smart Dresser. El lanzamiento es el resultado de meses de arduo trabajo, ejecución estratégica y planificación. Smart Dresser estará disponible en diversas plataformas. El sexto mes no solo se trata del lanzamiento de Smart Dresser, sino también del comienzo de una nueva fase de trayectoria de la empresa.

9.2 Riesgos

Es necesario tener en cuenta los riesgos para poder accionar de manera más rápida y eficiente. Los desafíos y riesgos a tener en cuenta son:

Dependencia a que los usuarios carguen sus prendas a la aplicación

Para que la aplicación sirva y sea eficiente es necesario que los usuarios carguen, preferiblemente, todas sus prendas o gran parte de estas. Si no cargan las prendas la aplicación no será eficiente y no se podrá fidelizar a los clientes. En el plan de marketing se detallaron estrategias que se utilizarán para evitar que suceda esta situación y poder tener la mayor cantidad de usuarios posibles.

Surgimiento de nuevos competidores y riesgo de imitación

Al lanzar el servicio al mercado nace la posibilidad de que los competidores adapten sus servicios e imiten nuestro servicio. También, pueden entrar al mercado nuevos

competidores que vandalizaron que es una oportunidad rentable. Esto se debe a que las barreras de entrada al mercado son bajas.

Sobreestimación de demanda

Como se presentó en capítulos previos, se planteó que a lo largo de los próximos años va a haber un aumento en la demanda, lo que generará más ingresos. El análisis de la demanda fue detallado y riguroso y se espera captar esos clientes con fuertes estrategias de marketing. Pero el contexto del país y distintos factores externos pueden influir a que dicha estimación no sea la estimada por lo tanto suframos una sobreestimación.

9.3 Estrategia de salida

Es sumamente importante tener una estrategia de salida, tanto para los inversores como para el equipo que forma Smart Dresser. Siempre está la posibilidad de vender el negocio, a una marca, empresario o emprendedor particular. Desde Smart Dresser se diseñaron estrategias de salida que considere intereses financieros pero que también sea coherente con la visión y misión de la misma.

En caso de que se tenga que ejecutar la estrategia de salida lo que se plantea es que una marca argentina o extranjera la compre. Un potencial comprador podría ser Zara que hoy en día lanzó un gran proyecto de sustentabilidad en el que busca fomentar la moda circular en sus clientes (El Economista, 2022). Una estrategia de salida sería venderle la empresa a Zara. La valuación de venta podría ser de un rango entre 10 a 15 veces las ganancias de Smart Dresser, lo que garantiza un retorno significativo el equipo de Smart Dresser y los inversores.

De llevarse a cabo la estrategia de salida se buscará que la transición sea beneficiosa para ambas partes, lo que incluirá acuerdos detallados que buscarán sinergias con el adquirente.

10. Conclusiones

La oferta de Smart Dresser está cuidadosamente diseñada para abordar los puntos de dolor clave de los clientes que actualmente no están siendo atendidos de manera efectiva por nuestros competidores en el mercado. Esta brecha en la satisfacción del cliente representa una oportunidad de negocio excepcional para Smart Dresser.

Las tendencias sustentables y el análisis financiero indican que es un negocio prometedor de crecimiento, siendo una inversión estratégica. Se observa la creciente demanda y los cambios de paradigma que respaldan la viabilidad y sostenibilidad del sector. Se presenta una oportunidad emergente de inversión, en la que el detallado análisis garantiza el rendimiento positivo.

Además de ello, debido a su propuesta integral e innovadora, Smart Dresser se termina de diferenciar de su competencia y soluciona completamente la necesidad del mercado. La combinación única de diseño, tecnología avanzada y enfoque centrado en el usuario satisface las necesidades actuales y anticipa las futuras. Este enfoque no solo crea una base sólida de clientes, sino que también posiciona a Smart Dresser para desmarcarse en nuevos mercados.

Al introducirse en un mercado emergente se tiene en cuenta las posibles problemáticas a enfrentarse. Pero se cuenta con los recursos y herramientas necesarios como son las estrategias de marketing, equipo y propuesta de valor con la que se espera superar los desafíos.

En conclusión, Smart Dresser viste a la perfección a sus clientes y, además, viste a la empresa de manera exitosa en un mercado emergente y versátil. La aplicación es un guardarropa ideal que combina tecnología, moda y sustentabilidad, ofreciendo una solución integral a sus usuarios. Smart Dresser no solo se destaca en el presente, también es una oportunidad para el futuro.

Bibliografía y Fuentes de Información

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. España: Deusto.

Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2016). Principles of Corporate Finance. Estados Unidos: Mc-Graw Hill Education.

Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing 8va edición. Pearson Educación México.

Porter, M Porter, M (1980). Ventaja Competitiva. Editorial Rei Argentina. Ventaja Competitiva. Editorial Rei Argentina.

Latorre, Y, and Berardi, E (2016). "Cuánto tiempo tarda una mujer en elegir el look perfecto." Infobae, 30 November 2016, <https://www.infobae.com/tendencias/lifestyle/2016/11/30/cuanto-tiempo-tarda-una-mujer-en-elegir-el-look-perfecto/> . Accessed 29 September 2023.

AA, A. "Estadísticas de la industria de la moda en Argentina." *FashionUnited* Fashionunited, 2021, <https://fashionunited.com.ar/statistics/estadisticas-de-la-industria-de-la-moda-en-argentina> . Accessed 29 September 2023.

Calvo F, S. (2019, Julio 5). *Reutilización de residuos textiles*. BCN. Retrieved December 13, 2023, from https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/27453/1/BCN_reciclaje_ropa_antecedentes_y_comparada.pdf. Accessed 13 December 2023.

Bergottini, Verónica, and Jorge Lanata. "Desarrollo sustentable en la moda: la aventura de fabricar en Argentina ropa "amiga" del Medio Ambiente." *Clarín.com*, 30 January 2021,



https://www.clarin.com/sociedad/desarrollo-sustentable-moda-aventura-fabricar-argentina-ropa-amiga-medio-ambiente_0_EPIK8WTI5.html

Accessed 13 December 2023.

González, Verónica. "Vestirse en Argentina de los «bolsillos flacos» más caro que Europa." *América Retail*, 6 June 2022, <https://www.america-retail.com/argentina/vestirse-en-argentina-de-los-bolsillos-flacos-mas-carro-que-europa/>. Accessed 29 September 2023.

Argemí, Anna. "De tu armario al vertedero | Alterconsumismo | Planeta Futuro." *EL PAÍS*, 23 October 2020, https://elpais.com/elpais/2020/10/22/alterconsumismo/1603357648_153133.html.

Accessed 29 September 2023.

Friedman, S. D. (2022, May 13). *Así contribuye nuestra ropa al cambio climático*   | *OpenMind*. BBVA Openmind. Retrieved December 13, 2023, from <https://www.bbvaopenmind.com/ciencia/medioambiente/contribuye-ropa-al-cambio-climatico/> Accessed 29 September 2023.

Fernández, B. (2023, August 15). *Marcas de ropa retrasan nueva temporada Primavera-Verano por la suba del dólar*. *El Cronista*. Retrieved December 13, 2023, from <https://www.cronista.com/negocios/marcas-de-ropa-retrasan-nueva-temporada-por-la-suba-del-dolar/>.

Smith, P. (2023, March 2). *Fast fashion market value forecast worldwide from 2021 to 2027* Statista. Retrieved December 13, 2023, from <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/1008241/fast-fashion-market-value-forecast-worldwide/> Accessed 29 September 2023.

App Store. (2020, 04 01). *Purple en App Store*. App Store. Retrieved December 13, 2023, from <https://apps.apple.com/ar/app/purple/id628106373>

Blanco, E. (2019, July 18). *Qué son los 'nano' y 'microinfluencers' y cómo te puedes (o no) convertir en uno*. Vogue España. Retrieved December 13, 2023, from <https://www.vogue.es/moda/articulos/articulos/como-ser-microinfluencer-nanoinfluencer>

Torres, M. (2023, July 14). *Cómo es Renová tu vestidor, el emprendimiento para vender y comprar más barato ropa usada de calidad*. Somos Pymes. Retrieved December 13, 2023, from <https://www.somospymes.com.ar/casos-exito/como-es-renova-tu-vestidor-el-emprendimiento-vender-y-compar-mas-barato-ropa-usada-calidad-n5390635>

Sersale, O. (2021, March 19). *GALPÓN DE ROPA • SALIR DEL CLOSET | EPU*. El Planeta Urbano. Retrieved December 13, 2023, from <https://elplanetaurbano.com/2021/03/galpon-de-ropa-salir-del-closet/>

McKinsey. (2021, December 1). *El estado de la moda 2022: Una recuperación desigual y nuevas fronteras*. McKinsey. Retrieved December 13, 2023, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-estado-de-la-moda/es>.

App Store. (2018, February 22). *Renova Tu Vestidor en App Store*. App Store. Retrieved December 13, 2023, from <https://apps.apple.com/ar/app/renova-tu-vestidor/id1110486509>.

Censo 2022. (2023, April 8). *Censo 2022 en Argentina: densidad poblacional y crecimiento urbano en la Ciudad de Buenos Aires y otras regiones del país*. InfoVeloz.com. Retrieved December 13, 2023, from https://www.infoveloz.com/post/censo-2022-en-argentina-densidad-poblacional-y-crecimiento-urbano-en-la-ciudad-de-buenos-aires-y-otras-regiones-del-pais_245192.

Ciudad, Estadista (2010). "Proyecciones de población por sexo y grupos quinquenales de edad. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Años 2010-2040." *Estadística y Censos*, <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=29329> Accessed 22 October 2023.

El Economista. (2022, October 24). *Zara anuncia un nuevo proyecto en torno al negocio de la moda de segunda mano en 2022*. El Economista. Retrieved December 13, 2023, from <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Zara-anuncia-un-nuevo-proyecto-en-torno-al-negocio-de-la-moda-de-segunda-mano-en-2022-20221023-0044.html>

Rey, P. (2020, December 23). *¿Qué es la moda circular y por qué es tan importante en la actualidad?* Vogue México. Retrieved December 13, 2023, from <https://www.vogue.mx/sustentabilidad/articulo/moda-circular-que-es-y-porque-es-importante>



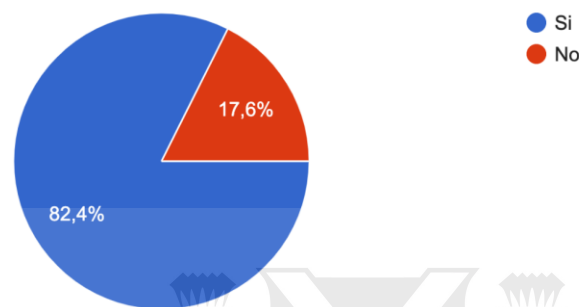
Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1 – Encuesta Guardarropas Ineficientes

¿Alguna vez tuviste la sensación de que no tenes suficiente ropa, a pesar de que tu guardarropas está lleno de prendas?

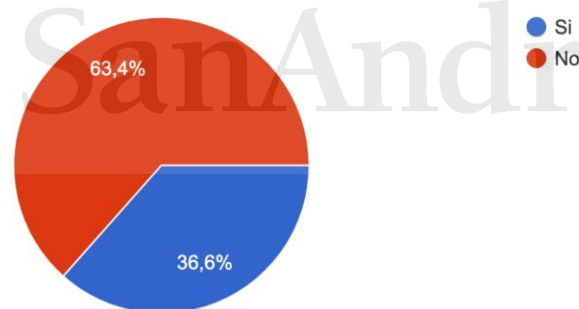
290 respuestas



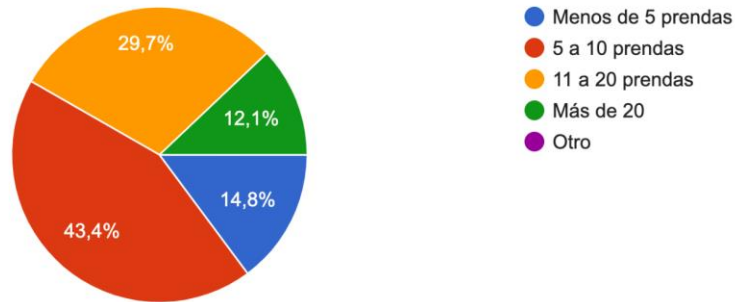
Anexo 2 - Encuesta Noción de Prendas y Cantidad de Prendas compradas por año

¿Tenes noción de la cantidad de prendas que hay en tu vestidor?

290 respuestas

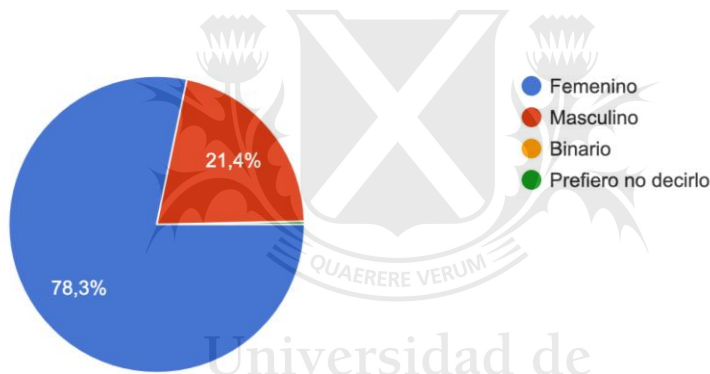


¿Cuanta ropa compras aproximadamente en un año?
290 respuestas



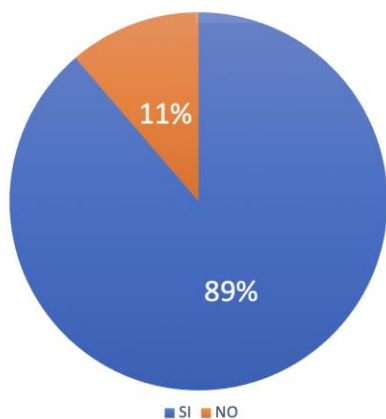
Anexo 3 - Género de Encuestados

¿Cual es tu género?
290 respuestas



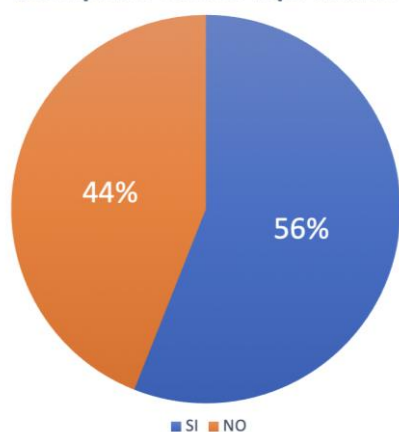
Anexo 4- Encuesta Mujeres Interesadas en Smart Dresser

Interesados en Smart Dresser



Anexo 5 - Encuesta Compra o Venta de Ropa Usada

¿Compras o vendes ropa usada?

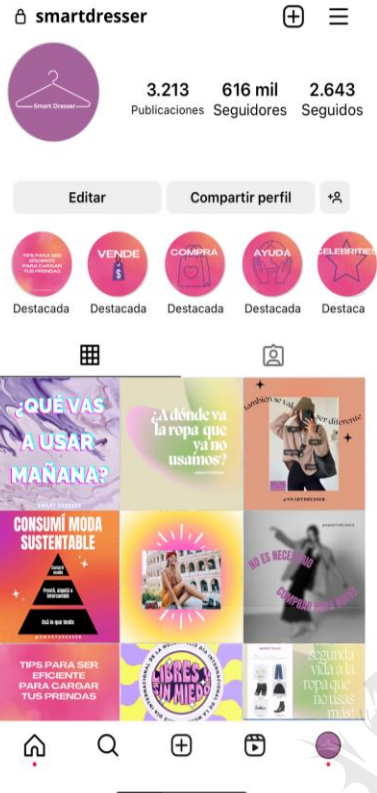


Anexo 6 - Estimaciones de Mujeres CABA

Edad	2024	2025	2026	2027
	Mujeres	Mujeres	Mujeres	Mujeres
Total	1,098,172	1,096,735	1,095,362	1,093,837
15-19	96,827	95,857	95,127	94,534
20-24	96,051	97,354	98,670	99,785
25-29	101,570	99,893	98,617	97,763
30-34	107,663	106,517	105,086	103,514
35-39	117,090	114,733	111,990	108,842
40-44	113,875	113,546	113,596	113,917
45-49	112,085	112,517	112,547	112,196
50-54	101,532	104,068	106,083	107,687
55-59	86,239	87,707	89,929	92,770
60-64	83,321	82,705	82,304	82,105
65-69	81,919	81,838	81,413	80,724

Tabla 2.4.1 Estimaciones de Mujeres Población CABA (Fuente: Gobierno de la Ciudad, 2010)

Anexo 7 - Instagram Smart Dresser



Anexo 8 - Prototipo Influencer

<https://drive.google.com/file/d/1Vffn4IIHDysqTXdS6-i8cFzbAkZz0Sh1/view?usp=sharing>

Anexo 9- Sales Budget

D. Sales Budget (in units)

Sales Budget for Y1	1	2	3	4	5	6
% of installed capacity	10,00%	12,00%	14,00%	16,00%	18,00%	20,00%
Units	791	949	1.107	1.265	1.423	1.581
Total units Y1	19.767					
Sales Budget for Y2	Month 13	Month 14	Month 15	Month 16	Month 17	Month 18
% of installed capacity	33,00%	36,00%	39,00%	42,00%	45,00%	48,00%
Units	2.609	2.846	3.084	3.321	3.558	3.795
Total units Y2	47.441					
Sales Budget for Y3	Month 25	Month 26	Month 27	Month 28	Month 29	Month 30
% of installed capacity	72,00%	75,00%	77,00%	80,00%	83,00%	85,00%
Units	5.693	5.930	6.088	6.325	6.563	6.721
Total units Y3	81.836					
Sales Budget for Y4	94.882					

D. Sales Budget (in units)

Sales Budget for Y1	7	8	9	10	11	12
% of installed capacity	22,00%	24,00%	26,00%	28,00%	30,00%	30,00%
Units	1.740	1.898	2.056	2.214	2.372	2.372
Total units Y1	19.767					

Sales Budget for Y2	Month 19	Month 20	Month 21	Month 22	Month 23	Month 24
% of installed capacity	51,00%	54,00%	57,00%	60,00%	65,00%	70,00%
Units	4.032	4.270	4.507	4.744	5.139	5.535
Total units Y2	47.441					

Sales Budget for Y3	Month 31	Month 32	Month 33	Month 34	Month 35	Month 36
% of installed capacity	88,00%	90,00%	93,00%	95,00%	97,00%	100,00%
Units	6.958	7.116	7.353	7.511	7.670	7.907
Total units Y3	81.836					

Sales Budget for Y4	94.882
----------------------------	---------------

Anexo 10- Anual Customers Estimation

	Installed capacity	Potential sales per year (AR\$) at chosen unit price	IC/Potential Demand (%)
Anual Customers	7.907	263.561	3%
Units	94.882	3.162.735	
Unit price (USD\$)	5	5	
Sales (USD\$)	474.410	15.813.677	3%
Monthly Units	7.907		

Anexo 11 - FCFF Escenario Negativo

Universidad de
San Andrés

FCFF calculation	Y0	Y1	Y2	Y3
Headcount	2	6	6	8
Net sales (1)		60.603	148.457	261.210
% yearly increase (17)			144,97%	75,95%
Manufacturing expenses (-)	48.631	33.931	34.323	35.945
As % of sales		55,99%	23,12%	13,76%
Gross cashflow (=)		26.672	114.134	225.265
As % of sales		44,01%	76,88%	86,24%
Mktg., Adm., Managerial & General Expenses (-)	27.640	75.057	74.680	76.973
As % of sales		123,85%	50,30%	29,47%
Operating cashflow (=EBITDA, \$) (=)		-48.386	39.454	148.292
As % of sales (EBITDA margin)		-79,84%	26,58%	56,77%
Depreciations (-)		600,00	600,00	600,00
As % of sales (5)		0,99%	0,40%	0,23%
EBIT (=)		-48.986	38.854	147.692
As % of sales (EBIT margin)		-80,83%	26,17%	56,54%
% tax rate (T) (4)		35,00%	35,00%	35,00%
Taxes \$ (-)		-17.145	13.599	51.692
EBIT after taxes (=)		-31.841	25.255	96.000
Depreciations (+)		-31.241	25.855	96.600
OpEx (WC) as % of sales				
CapEx (-) (3)				
CapEx as % of sales				
FCFF (=) (6)		-31.241	25.855	96.600
Terminal Value (TV) = $[FCFF_{Y5} \times (1+g) / (WACC-g)]$				585.281
g=	0,03			
Total FCFF (=FCFF+TV)		-31.241	25.855	681.881
FCFF for calculation of IRR and Payback (7)	-76.271	-31.241	25.855	96.600
Cumulative FCFF	-76.271	-5.386	122.455	354.812
Discounted FCFF		-3.819	61.560	126.468
Cumulative discounted FCFF		57.741	188.028	627.119
Cost of equity (Ce) (8)	0,41			
Enterprise Value (EV) (9)	184.209			
Debt Y0	76.271			
Equity (11)	184.209			
Initial investment Y0	-76.271			
OpEx: WC investment Y0 (2)	6.355			
CapEx: fixed assets investment Y0	0			
Other initial investment Y0	0			
Net Present Value (NPV, \$) (12)	184.209			
Internal Rate of Return (IRR, %) (13)	5,3%			
Simple Payback (years) (14)	3			
Discounted Payback (years) (15)	184.209			
Maximum exposure (\$) (16)	-107.511			

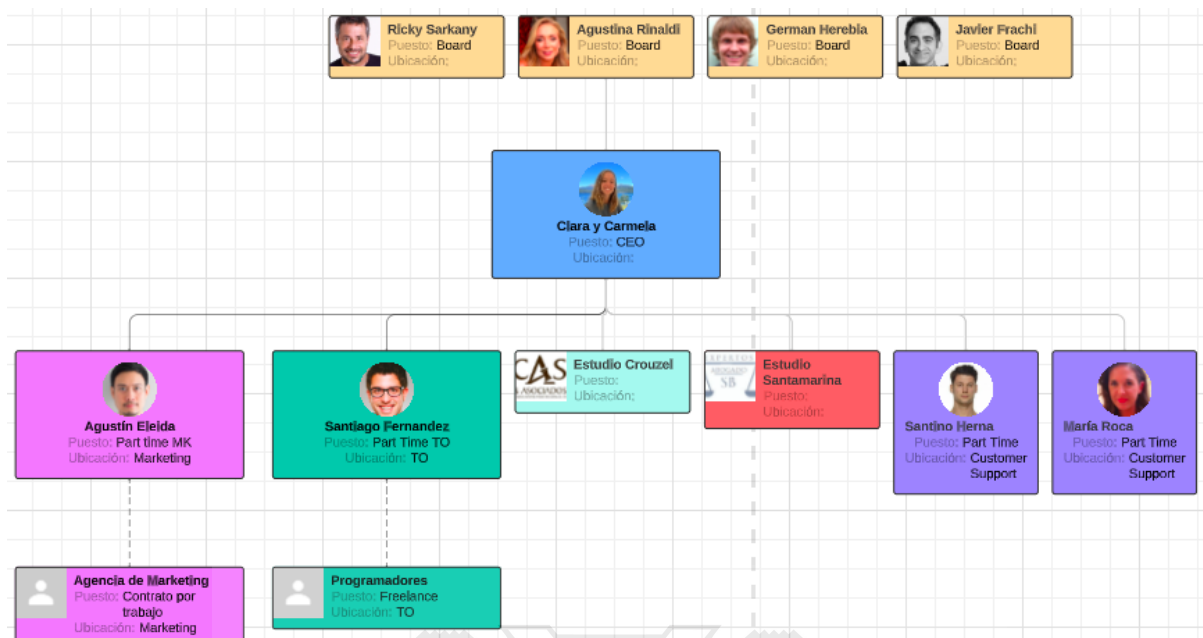
Tabla 6.3.4.1 Estado de Resultados e Indicadores Financieros (Fuente: Elaboración propia)

Anexo 12 - FCFF Escenario Positivo

FCFF calculation	Y0	Y1	Y2	Y3
Headcount	2	6	6	8
Net sales (1)		121.207	296.914	522.420
% yearly increase (17)			144,96%	75,95%
Manufacturing expenses (-)	48.631	33.931	34.323	35.945
As % of sales		27,99%	11,56%	6,88%
Gross cashflow (=)		87.276	262.591	486.475
As % of sales		72,01%	88,44%	93,12%
Mktg., Adm., Managerial & General Expenses (-)	27.640	75.057	74.680	76.973
As % of sales		61,93%	25,15%	14,73%
Operating cashflow (=EBITDA, \$) (=)		12.218	187.911	409.502
As % of sales (EBITDA margin)		10,08%	63,29%	78,39%
Depreciations (-)		600,00	600,00	600,00
As % of sales (5)		0,50%	0,20%	0,11%
EBIT (=)		11.618	187.311	408.902
As % of sales (EBIT margin)		9,59%	63,09%	78,27%
% tax rate (T) (4)		35,00%	35,00%	35,00%
Taxes \$ (-)		4.066	65.559	143.116
EBIT after taxes (=)		7.552	121.752	265.786
Depreciations (+)		8.152	122.352	266.386
OpEx (WC) as % of sales				
CapEx (-) (3)				
CapEx as % of sales				
FCFF (=) (6)		8.152	122.352	266.386
Terminal Value (TV) = $[FCFF_{Y5} \times (1+g) / (WACC-g)]$				1.613.987
g=	0,03			
Total FCFF (=FCFF+TV)		8.152	122.352	1.880.373
FCFF for calculation of IRR and Payback (7)	-76.271	8.152	122.352	266.386
Cumulative FCFF	-76.271	130.504	388.738	524.598
Discounted FCFF		92.530	195.424	186.986
Cumulative discounted FCFF		287.955	382.411	687.637
Cost of equity (Ce) (8)	0,41			
Enterprise Value (EV) (9)	474.941			
Debt Y0	76.271			
Equity (11)	474.941			
Initial investment Y0	-76.271			
OpEx: WC investment Y0 (2)	12.711			
CapEx: fixed assets investment Y0	0			
Other initial investment Y0	0			
Net Present Value (NPV, \$) (12)	474.941			
Internal Rate of Return (IRR, %) (13)	90,8%			
Simple Payback (years) (14)	2			
Discounted Payback (years) (15)	474.941			
Maximum exposure (\$) (16)	-68.119			

Tabla 6.3.4.2 Estado de Resultados e Indicadores Financieros (Fuente: Elaboración propia)

Anexo 13 - Organigrama Smart Dresser



https://lucid.app/lucidchart/0c8ee7a4-ad78-433e-937b-87fab370a0ea/edit?beaconFlowId=082A4B9ACC4D452D&page=0_0&invitationId=inv_fed0db3b-7f8d-4b4e-8313-7063c15adc71#

Anexo 14 - Curriculum Vitae - Carmela Lezica Alvear



Carmela Lezica Alvear

ESTUDIANTE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACERCA DE MI

Soy estudiante de cuarto año de Administración de Empresas, entusiasta por aprender, ganar experiencia y nuevas habilidades para el futuro. Quiero incorporarme a una empresa que me permita desarrollarme como profesional en mi carrera y, en la que pueda aportar los conocimientos obtenidos a lo largo de mi vida académica y personal.

INFORMACIÓN PERSONAL

Edad: 21
Nacimiento: 27/01/2002
Nacionalidad: Argentina
Dirección: Av. Colloa 1253, Buenos Aires, Argentina
Contacto: (54) 11 3251 2142
Contacto: carmelezi@gmail.com

HABILIDADES PERSONALES

- Liderazgo
- Organizada
- Responsable
- Perseverancia
- Trabajo en equipo

OTROS CONOCIMIENTOS

- Microsoft Excel: Intermedio
- Microsoft Word: Avanzada
- Power Point: Avanzado

IDIOMAS

- Español
- Inglés - Nivel avanzada:
 - 2019 Cambridge GCE Advanced Subsidiary and A Level
 - 2018 Cambridge IGCSE

EDUCACIÓN

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS
2020 - actual
Licenciatura de Administración de Empresas
HEC PARIS
2023 (enseñanza)
Intercambio de Grado

MICHAEL HAM MEMORIAL COLLEGE
2008 - 2019
Bachiller bilingüe con orientación en economía y administración

EXPERIENCIA LABORAL

2022 (jun-enev) - Pasante en el área de Trade Marketing en Laboratorios Boga.

CURSOS SEMINARIOS Y CONFERENCIAS

- 2023 LinkedIn, Cursos de Microsoft Excel
- 2019 Universidad CEMA, curso de Marketing
- 2019 Universidad CEMA, curso de Finanzas
- 2019 Director Financiero en el programa Junior Achievement Learn to Emprender
- 2019 Ted ED - Preparación, Producción y Charla Final
- 2019 Digital House Coding School
-Programa en habilidades digitales y programación web

DATOS DE INTERÉS

- Experiencia en trabajo social, campaña "Buen Trato"
- Co-Fundadora de Seamos Puente
- Participación en misiones junto a la parroquia San Nicolás de Bari
- Capitana en mi equipo de Fútbol

Anexo 15 - Curriculum Vitae - Clara Balbin



CLARA BALBIN

Estudiante- Analista

Me destaco por mi naturaleza ambiciosa y entusiasta, siendo apasionada por el aprendizaje constante y la mejora de habilidades. Mi curiosidad inagotable me impulsa a abordar desafios con determinación y creatividad. Además, valoro profundamente el trabajo en equipo, creyendo que la colaboración es esencial para el éxito

Contacto

+5491125770009
clarabalbin02@gmail.com
www.linkedin.com/in/clara-balbin-268a49205
Av Pueyrredón 2449, CABA

Idiomas

Español
Inglés
Italiano

Habilidades

Paquete Microsoft ●●●●
Programación en R ●●●○
Python ●●○○
Stata ●●●○
Criptomonedas y Tokens ●●●●

Experiencia

- VolSMART**
Analista Ago 2023 - Actualidad
Análisis de la factibilidad de proyectos y llevarlos a cabo, aplicando sólidos conocimientos en el campo de la tokenización para impulsar el éxito en diversas industrias.
- Grow - Género y Trabajo**
Freelancer Jun 2022 - Feb 2023
Análisis de proyectos e investigación, contribuyendo a la implementación eficaz de iniciativas y a la generación de conocimiento estratégico
- Crouzel y Asociados Estudio Contable**
Pasante Mar 2021 - Dic 2021
Trabaje en sueldos y tributación, garantizando precisión en cálculos y optimizando declaraciones para cumplir normativas.

Educación

- Universidad de San Andrés**
Administración de Empresas Mar 2020 - Dic 2023
- Universita Di Bologna**
Intercambio Estudiantil Feb 2023 - Jul 2023
- Michael Ham Memorial College**
Orientación en Economía Mar 2008 - Dic 2019

Voluntariados

- Grupo Misionero Hermano Amelio**
Proyecto de apoyo en Chaco y Buenos Aires Mar 2018 - Dic 2019

Anexo 16 - Análisis PESTEL, Porter y FODA

Análisis del Macroentorno

A continuación, se analizará el macroentorno en Argentina utilizando la herramienta **Pestel**.

Político

Argentina es un país donde rige una democracia representativa, republicana y federal, regulado por la Constitución Nacional.

En general se percibe un divorcio entre los temas tratados por los políticos y el verdadero interés de la sociedad. La situación de las empresas no escapa a esto. Muchas decisiones tomadas desde la política para con la administración de las empresas, de sus recursos (recursos humanos) y de las inversiones, están lejos de mejorar y hacer viables situaciones que el país. Las empresas y personas necesitan el apoyo del Estado, pero sus decisiones no hacen más que entorpecer y a veces hasta frenar el normal desarrollo de las empresas. Lo cual, sin duda, no solo afecta la economía de las empresas, sino en particular, a sus empleados y directivos quienes lucen agobiados por malas decisiones, que al final se traducen en la falta de realización de las personas en sus trabajos.

Económico

Para poder interpretar lo que está ocurriendo actualmente en el marco económico, hay que analizar el trasfondo. Durante el 2020 la economía argentina transitó un tercer año de recesión consecutiva. Pese a cómo venía previo a marzo de 2020, la pandemia de COVID-19 influyó significativamente sobre el exorbitante desplome del consumo privado, la inversión y las exportaciones, que condujeron a una caída del PIB del 9.9% (la mayor desde 2002). Con el transcurso del 2021 comenzaron y se espera continuar normalizando distintas actividades productivas, por lo que, producto de un efecto rebote, especialistas proyectan un crecimiento anual del PIB de 5,2%. Este no es un crecimiento muy esperanzador, por lo que se estima que le costará mucho tiempo a la economía argentina retornar al nivel de actividad previo a la pandemia.

El sistema financiero argentino se caracteriza, entre otras cosas, por ser una alta incertidumbre. Esto se denota en un tipo de cambio que sufre modificaciones constantemente, y el cual es muy susceptible a las decisiones políticas nacionales.

Hoy en día rige un cepo cambiario el cual generó el surgimiento de múltiples tipos de cambio más elevados rigiendo en el país, como el dólar *blue*, dólar bolsa, dólar contado con liqui, etc.

Otro factor clave en este análisis es la elevada tasa inflacionaria. A pesar que la economía transitó un período poco activo junto con la existencia de controles de precios, la inflación anual del 2020 alcanzó el 36%. Actualmente, en 2023, con la actividad económica reactivándose, se estima una inflación anual cercana al 113%. Esto es una gran preocupación y genera temor a que caiga fuertemente la demanda de pesos y, en consecuencia, se dispare el tipo de cambio respecto al dólar libre (*blue*).

Indicadores importantes que reflejan la crisis económica que atraviesa el país son el creciente desempleo, la pobreza e indigencia. De acuerdo con los datos del INDEC, a nivel país, el desempleo subió a 2,1 millones de trabajadores, tratándose de la cifra más alta desde 2004, con una tasa de desempleo de 8.2%. Impulsado por el contexto de pandemia, el indicador acumuló un aumento de 6.5%, lo que significó casi 3 millones de personas nuevas por debajo de la línea de pobreza. Como resultado, hoy en día, la pobreza se aproxima a 42% a nivel nacional, mientras que la indigencia llegó al 10.7%.

Social

Actualmente, Argentina tiene 45.376.763 habitantes, de los cuales un 24.27% es joven (menor o igual a 15 años), un 64.22% está en edad laboral (mayor a 15 y menor o igual a 65) y, un 11.5% es mayor a 65 años. El país posee un elevado nivel de esperanza de vida de 77 años.

Es un país con baja y heterogéneamente distribuida densidad poblacional, en el cual la mayoría vive en zonas urbanas (92% aproximadamente). La Provincia de Buenos Aires es la más poblada del país con 15.594.428 habitantes, de los cuales aproximadamente 10 millones viven en el Gran Buenos Aires. Con una significativamente menor población, le siguen en magnitud las provincias vecinas de Córdoba y Santa Fe, más la Ciudad de Buenos Aires con poblaciones en torno a los

3 millones. En total, el 60% de la población está concentrada en una región integrada por las tres provincias (Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe) y la Ciudad de Buenos Aires, y en una superficie que no alcanza el 22% del total del país.

Por último, el nivel de alfabetización de Argentina es de 98,1%, no obstante, desde el comienzo de la pandemia, la educación comenzó a ser un tema preocupante. A partir de lo estipulado por el Ministerio de Educación en junio de 2020 se detectó la desvinculación de las escuelas de 1,1 millones de chicos, los cuales constituyen el 10 % del total de alumnos tanto en secundaria como primaria.

Tecnológico

La tecnología en Argentina es costosa, y la razón principal está en que es necesario importar las partes para ensamble o, directamente, los productos finales. Una de las variables para tener en cuenta, como la mayoría son provenientes de China, es el “costo de transporte” (shipping). Otro factor que aumenta el precio de la tecnología en el país es el tipo de cambio, ya que con el peso depreciado las importaciones, al ser en dólares, se vuelven más costosas. Por último, como se mencionó en el contexto político, el sobreprecio que se debe abonar en Argentina también surge de la alta presión impositiva que impone el gobierno a los productos importados.

En búsqueda de fomentar el desarrollo de empresas de base tecnológica y la creación de aglomerados productivos destinados a generar bienes y servicios intensivos en conocimiento en el país, el Senado Nacional convirtió en ley, por unanimidad, el proyecto para aumentar progresivamente los recursos al área de la ciencia y la tecnología, del actual 0,28% del Producto Bruto Interno (PBI) al 1% en 2032. Este aumento de la inversión deberá destinarse a promover la federalización del sistema científico tecnológico a través de la producción, difusión y apropiación del conocimiento científico y tecnológico en todo el territorio nacional, priorizando las zonas geográficas de menor desarrollo relativo.

Ecológico

Si bien está demostrado que hubo un cambio notable en la mentalidad de la sociedad argentina en torno a la sustentabilidad impulsado por las nuevas generaciones, un trabajo reciente de la ONG Internacional Climate Transparency reflejó que **Argentina ocupa el puesto 29 en un ranking mundial de contaminación (tomando datos de 220 países)**, mientras que en Latinoamérica ocupa el tercer lugar, detrás de Brasil y México (Equipo Santander, 2020).

El uso de plástico es uno de los claros responsables de estas elevadas medidas de contaminación. En Argentina se producen aproximadamente **927.000 toneladas de envases plásticos anuales**, de las cuales únicamente el 26% se recicla y el resto se dirige a los rellenos sanitarios o basurales del país. Esto no solo genera contaminación, sino que también hace que la industria del reciclado funcione solo al 50%, cuando podría representar una fuente de trabajo para miles de personas.

Legal

Leyes de Empleo

Un aspecto fundamental que cualquier empleador debe tener en cuenta al momento de contratar un trabajador en Argentina es que se verá obligado al pago de cargas sociales directas, aparte del salario del empleado. El desembolso en concepto de contribuciones patronales va dirigido a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y ronda entre un 25% y 30% de la remuneración correspondiente a cada trabajador.

Las contribuciones patronales se conforman por:

- **Jubilaciones o Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones**
- **PAMI (Ley 19.032):** Corresponde al financiamiento de la Obra Social para Jubilados y Pensionados.
- **Obra Social (O.S):** La obra social es aquella que brinda cobertura de salud al trabajador.
- **Aseguradora de Riesgo de Trabajo (A.R.T.):** Es una empresa de seguros que por ley deba contratar la empresa para que la cubra en caso de existir accidentes laborales, enfermedades laborales, incapacidades vinculadas al trabajo y hasta la muerte de un trabajador en el lugar de trabajo e *in itinere*.

- **Fondo Nacional de Empleo (F.N.E.):** Es un fondo destinado a pagar los subsidios por desempleo. Esto aplica cuando un trabajador se queda sin trabajo, por despido, y puede petitionar que se le pague fondo de desempleo. No se le paga eternamente, sino que por un tiempo. Los fondos estos lo pagan las empresas, justamente porque es una contribución patronal.
- **Sindicato:** Lo que debe la empresa pagarle, por ley, al sindicato vinculado a su actividad, estén o no sus empleados afiliados a él.

En adición a las contribuciones patronales, un empleador debe tener en cuenta como el marco legal trata a los despidos sin causa en Argentina. Para eso se deben comprender dos conceptos fundamentales como lo son la “indemnización por despido” y la “indemnización sustitutiva de preaviso”.

- **Indemnización por despido:** Cuando un empleado es despedido sin causa, a esta persona se lo debe indemnizar. La indemnización es igual a un sueldo bruto por cada año de trabajo o fracción mayor de tres meses.
- **Indemnización sustitutiva de preaviso:** La ley de contrato de trabajo en Argentina establece que, cuando a un empleado se lo va a despedir, la empresa está obligada a preavisar con una anticipación de 30 días antes si tiene hasta 5 años de antigüedad, y, si supera esos años de antigüedad, se debe preavisar 60 días antes.

Si la empresa le envía el preaviso con la anticipación correspondiente, esta ya cumplió con el preaviso de despido legal. No obstante, si no lo hacen, se debe remunerar un mes adicional bruto o dos meses adicionales brutos, según su antigüedad, en concepto de preaviso.

Leyes antimonopólicas

La ley 22.262 es la norma que legisla en la Argentina sobre el tema de defensa de la competencia. La misma considera anticompetitivos a los actos que distorsionen la competencia o representen abuso de posición dominante, siempre que los mismos puedan provocar un perjuicio para el interés económico general. Asimismo, la idea de “abuso de posición dominante” puede relacionarse con el ejercicio del poder de

mercado por parte de una empresa o coalición que tenga una posición monopólica, monopsónica o de liderazgo en precios o cantidades (del Pino, 2018)

Leyes de Patentes

En Argentina las patentes se encuentran reguladas por la Ley 24.481, la cual establece que “*serán patentables las invenciones de productos o de procedimientos, siempre que sean nuevas, entrañen una actividad inventiva y sean susceptibles de aplicación industrial*” (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1995). Esta protección legal tiene una vigencia de veinte años a partir de la presentación de la solicitud ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Una vez caducada la patente, la invención entra en dominio público, por lo que cualquier persona puede hacer uso de ella sin la necesidad del consentimiento del titular de esta.

También, existen 2 leyes que estimulan el desarrollo de softwares en Argentina: *Ley de promoción a la industria del software (Ley 25.922)*

Brinda ciertos beneficios fiscales a quienes desarrollen actividades de desarrollo de softwares, como, por ejemplo: estabilidad fiscal por un plazo de 10 años, reducción del 60% del impuesto a las ganancias, entre otros.

Ley de régimen de promoción de la economía del conocimiento (Ley 27.506)

Brinda acceso a bonos de crédito fiscal equivalente al 70% de las contribuciones patronales del personal alcanzado que se podrá utilizar para cancelar impuestos nacionales, una reducción de cargas sociales y del impuesto a las ganancias.

Competencia: 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter (1980) es un modelo estratégico que se emplea para analizar las oportunidades y amenazas de la industria. Esta herramienta es útil ya que la empresa puede comprender mejor el mercado en el que está y elaborar una estrategia sobre eso.

Proveedores

Para la elaboración de la aplicación Smart Dresser se va a requerir de un equipo de Tecnología que desarrolle el software, tanto backend como front end. El poder de negociación con los proveedores va a ser bajo ya que sin la creación de un equipo de IT es imposible desarrollar nuestro producto.

Nuevos Competidores

Los nuevos competidores son potenciales desarrolladores de softwares o apps que repliquen la idea y satisfagan la misma necesidad. Las barreras de entrada son altas, ya que se necesita un gran capital inicial y un equipo que lo desarrolle. Esto quiere decir, que la amenaza de nuevos competidores es baja. De todos modos, si el sistema legal respalda de una manera efectiva nuestra patente, no deberíamos encontrar problemas con el plagio de la idea.

Competidores

Como se mencionó en el análisis a lo largo del ensayo, no hay una aplicación que ofrezca servicios similares al nuestro ya que es un producto que todavía no se utiliza de manera frecuente o no existe una aplicación fuerte dentro del mercado.

Clientes

El poder de negociación de los clientes es alto ya que debemos lograr la atracción del consumidor para que sobrepase el mes de prueba gratuita y decida pagar mensualmente por nuestro servicio. Nuestra aplicación es apta para todo público, aunque nuestro target son mujeres entre 16 a 36 años.

Servicios Sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos varía para las dos propuestas de Smart Dresser. En primer lugar, la amenaza de servicios sustitutos para la recomendación de prendas es baja ya que el mercado es chico. Por otro lado, la amenaza para el marketplace es grande ya que existen muchas formas para vender ropa usada que involucran o no tecnología.

Análisis FODA

A partir de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en torno a nuestro producto podemos dar un diagnóstico de su inserción en el mercado.



Universidad de
San Andrés

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencias personalizadas. ● El mercado que se opera es maduro y tiene crecimiento. ● Se cuenta con un directorio de primer nivel de asesoramiento. ● Comunicación directa con notificaciones in-app y push. ● Facilidad de uso. ● La idea nace de dos emprendedoras mujeres que entienden el negocio. ● Nuestro grupo destinatario está familiarizado con la tecnología de los dispositivos móviles, páginas web y buscadores. ● La distribución del producto es sencilla, vía Internet y via Correo Argentino. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gran número potencial de usuarios. ● Cliente satisfecho. Ésta es la mejor herramienta de fidelización que posiciona la marca y ofrece una imagen de innovación. ● El precio es bajo y no hay comisión para la venta de ropa en comparación a la competencia. ● Las palabras climas y pronósticos son de las más buscadas en google, podemos anclarnos a esos usuarios. ● Las apps son productos fácilmente actualizables por lo que es menos riesgoso en términos de innovación y el fluctuante mundo actual.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Inexperiencia en el mundo digital. Poco conocimiento en el desarrollo de aplicaciones móviles lo cual deriva a terciarización o control ineficiente de empleados de IT. ● Dependencia de desarrolladores de softwares y un grupo inversionista para su desarrollo. ● Dependencia de la Adopción de Usuarios. La aplicación depende 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sector lleno de competidores tecnológicos con una limitada diferenciación. ● Elevado ritmo de innovación del sector. Se tiene que estar pendiente a las actualizaciones de la aplicación y a los cambios en los sistemas operativos. ● Cambios rápidos en las tendencias de moda pueden afectar la relevancia de la aplicación si no se

de que los usuarios carguen su guardarropa y utilicen activamente la plataforma, lo que puede ser un desafío inicial.

adaptan de manera efectiva



Universidad de
San Andrés