



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Kiteline

Alumnos: Federico Silveyra (31352) y Gonzalo Silveyra (30211)

Mentor: Adrián Darmohraj

Victoria, Buenos Aires

Diciembre, 2023



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Kiteline



Alumnos: Federico Silveyra (31352) y Gonzalo Silveyra (30211)

Mentor: [Adrián Darmohraj](#)

Victoria, Buenos Aires

Diciembre, 2023

Índice

Resumen Ejecutivo	2
1. Introducción	3
1.1. La Oportunidad de Negocio	3
1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	4
2. Análisis del Sector e investigación de Mercado	5
2.1. Tendencias	5
2.2. Tamaño del mercado	6
2.3. Estimación de la demanda	7
2.3.1. TAM: actividades acuáticas 1.86 millones	7
2.3.2. SAM: 25% del TAM	7
2.3.3. SOM: 10% del SAM	8
2.4. Competencia	8
3. Modelo de Negocio	11
4. El Plan de Marketing	16
4.1. Estrategia de Marketing Innovadora:	16
4.2. Escala de Introducción del Producto:	16
4.3. Reducción de la Fluctuación de Ventas Estacionales:	16
4.4. Diversificación de Productos:	16
4.5. Alianzas Estratégicas:	17
4.5.1. Descuentos y Promociones:	18
4.5.2. Planes Específicos de Fidelización de Clientes:	19
4.6. Estrategia de Marketing Mix:	20
Producto:	20
5. Operaciones del negocio	24
6. Costos, Finanzas e Inversión	26
6.1. Consideraciones previas:	26
6.2. Inversión:	26
6.3. Costos del Proyecto	26
6.4. Ingresos	27
6.5. Working Capital	28
6.6. Flujo de fondos	29
7. Equipo Fundador y Personal:	30
8. Aspectos legales e Impositivos	32
9. Plan de Implementación y Riesgos	34
9.1. Plan de Implementación:	34
9.2. Análisis de Riesgos	36
10. Conclusiones	39
11. Bibliografía	41
12. Otras fuentes de información	42
13. Anexos	43

Resumen Ejecutivo

Kiteline es un emprendimiento originado en el año 2019 que se dedica a la producción y venta de ponchos de toalla 100% algodón, diseñados para personas que practican deportes o actividades acuáticas como surf, kitesurf, natación, kayak, foil surf, stand up paddle, wakeboard o simplemente un baño de agua en el mar, río o el lago. Estos ponchos cumplen la función de una toalla con gran capacidad de secado, un perfecto abrigo contra las bajas temperaturas luego de un baño de agua y un cambiador en cualquier lugar donde estés.

Contamos con 3 variedades de tallas y 5 colores diferentes. Los mismos cuentan con un bolsillo grande externo y uno interno con tecnología de velcro para guardar objetos como el celular, las llaves del auto o la billetera sin que ninguna de tus pertenencias se extravíe.

Hasta la fecha, Kiteline ha logrado 1.300 ventas, con un aumento significativo del 40% en el último año. Las ventas se han realizado a través de distintos canales, como Instagram, Mercado Libre, Mi Tienda Nube y ventas directas en persona y el local de kitesurf GPX Store.

Una de las ventajas competitivas de Kiteline es su precio, considerablemente más bajo que el de la competencia. Mientras que marcas como Quiksilver y Billabong comercializan productos similares a 100 USD y 90 USD respectivamente, los ponchos de Kiteline se venden a tan solo 30 USD. A medida que se logre escalar la producción, se espera reducir aún más los costos y ofrecer precios más competitivos. Además, las dificultades para importar productos y los altos precios de las marcas extranjeras en el mercado argentino brindan una atractiva oportunidad.

El segmento objetivo de Kiteline abarca a personas de entre 7 y 60 años que practican deportes acuáticos como también a aquellos que no lo hacen. El mercado de los deportes acuáticos se encuentra en crecimiento tanto en Argentina como a nivel mundial. Según encuestas del gobierno argentino se estima que existen alrededor de 1,86 millones de personas en Argentina que realizan actividades acuáticas.

La inversión inicial que requiere Kiteline para la puesta en marcha del proyecto es de 21.000 USD, la cual será financiada por equity por los socios fundadores en su gran mayoría. Las estimaciones para los primeros 6 años arrojan un VAN de 87.000 Dólares a perpetuidad con un crecimiento fijo del 5% anual.

En resumen, Kiteline es un negocio atractivo que ha identificado una oportunidad para convertirse en líder en el mercado de los deportes acuáticos, ofreciendo ponchos de toalla a precios competitivos y con ventajas adicionales como diseño y calidad. Con un segmento objetivo amplio y en crecimiento, el negocio busca expandirse y capturar una parte significativa del mercado.

1. Introducción

1.1. La Oportunidad de Negocio

Para analizar y estudiar la oportunidad de negocio tendremos en cuenta el texto de Bygrave y Zacharakis (2011) de Entrepreneurship.

Kiteline es un emprendimiento surgido en el 2019 cuyo negocio consiste en la producción y venta de ponchos de toalla 100% algodón, que cumple con el rol de toalla, abrigo y cambiador, “*all in one*”. Su segmento de clientes son todas las personas, desde niños a adultos de 7 a 60 años que practican deportes acuáticos como, por ejemplo: surf, kite surf, natación outdoors e indoors, wakeboard, windsurf, kayak, foil surf, paddle surf, entre otros. (Ver Anexo 1)

Hasta el momento se han alcanzado las 1.300 ventas desde el inicio del proyecto, de las cuales el 40% fueron en el último año (2022). Las mismas fueron realizadas a través de la tienda de Instagram, Mercado Libre, mi Tienda Nube, concesión con el local de kitesurf GPX Store y ventas directas en persona.

Al comienzo, las primeras operaciones del negocio fueron financiadas con un préstamo familiar. Al cual se le retornó el dinero una vez recuperada la inversión. Actualmente está financiado con capital propio, proveniente del profit generado por actividades del negocio.

Como ventaja competitiva destacamos que el poncho se comercializa a un muy bajo precio ubicándose muy por debajo de los precios de la competencia, se comercializa a 30 USD mientras que competidores como Quiksilver y Billabong

a 100 USD y 90 USD respectivamente. Más aún, cuando se logre escalar ampliamente la producción se verá reflejada una alta reducción de costos para poder establecer un precio más competitivo. También podríamos destacar un contexto favorable donde gracias a la devaluación del peso argentino, las dificultades para importar y los precios altos de los productos importados por marcas extranjeras las ventajas por sobre la competencia podrían verse aumentadas.

1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Este producto surge directamente de la necesidad de abordar la problemática de no contar con un lugar adecuado para cambiarse en entornos públicos después de un baño en el agua. La incomodidad se intensifica especialmente debido a la exposición al frío al permanecer mojado. La idea central es ofrecer una solución sencilla y práctica para quienes enfrentan este problema, brindando un cambio de ropa cómodo y protección contra las bajas temperaturas tras las actividades acuáticas.

Kiteline es una marca de ropa, la cual ofrece indumentaria deportiva, más específicamente ponchos de toalla.

Es así entonces que la competencia por precio es lo que hace competitivo a Kiteline del resto de los competidores de mercado. Tiene gran potencial de escala, la cual se tiene como objetivo alcanzar, aumentar los volúmenes de producción y venta, por medio de la reducción de costos y precios.

A su vez ofrece diseño, incluyendo capucha, dos bolsillos, uno grande y uno pequeño dentro del grande con un cierre de velcro para guardar objetos de tamaño relativamente pequeño, desde unas llaves hasta un teléfono celular. Cuenta con una variedad de colores y 3 talles diferentes. (Ver anexo 4)



2. Análisis del Sector e investigación de Mercado

2.1. Tendencias

Analizando las tendencias, podríamos mencionar que, tanto en Argentina como en el resto del mundo, los deportes acuáticos en general experimentan un constante crecimiento, expansión y evolución. Entre los deportes acuáticos más conocidos, podemos destacar el actual crecimiento que experimentan el surf y el kitesurf a nivel mundial y en Argentina

En particular el surf “según Reportlinker, con un crecimiento anual de poco más del 4%, la industria global del surf se situaría en 4.800 millones de dólares en 2027”¹.

Mientras que el kitesurf representa un gran crecimiento en las costas argentinas, tal como menciona Fermina Basteiro en un artículo de Clarín, “está explotando año a año cada vez más, con un porcentaje de crecimiento deportivo de más del 5 por ciento anual en las costas de pinamar”². Más aún podemos destacar el crecimiento de este deporte a lo largo de todos los rincones de la Argentina y como la tendencia aumenta. Así como lo mencionan Nieves (kitesurfer profesional), junto a otro referente provincial de esta disciplina, Leo Verdini, instructor de Kitesurf Internacional en la prensa del Gobierno de Mendoza “El kitesurf “es el deporte náutico de mayor desarrollo a nivel mundial, el de mayor crecimiento en los últimos años. En Argentina, en todas las provincias que tengan un dique y corra viento, ya están las condiciones dadas para desarrollar este deporte, hay gente que lo ha comenzado a practicar en La Pampa. Los lugares más frecuentes son en Buenos Aires, la costa atlántica, Córdoba, Rosario, en San Juan (Cuesta del Viento), en Mendoza, además de Potrerillos, en El Nihuil, El Carrizal, es un deporte que hay que ir buscando el viento. También en La Pampa, Tucumán, Neuquén, Chubut, Ushuaia, Formosa, Entre

1

N/N, (2022), Global Surfing Industry. Report Linker, Lyon, Rhone Alpes, France.
https://www.reportlinker.com/p03915702/Global-Surfing-Industry.html?utm_source=GNW

² Magnani, R, (2022), La "filosofía de vida" que atrae a cada vez más adeptos, Clarín, Buenos Aires, Argentina.
<https://www.clarin.com/sociedad/kitesurf>.

Ríos, en todos lados se practica realmente este deporte. Uno de los lugares donde hay viento todos los días es en Mendoza y en Cuesta del Viento (San Juan), invierno y verano”.³

El mercado target es amplio, para Kiteline el mismo se divide en dos segmentos: El primero son las personas que realizan actividad acuática y deportiva y el segundo son las que no necesariamente las realizan a las actividades acuáticas y deportivas.

En cuanto al Timing, cabe destacar que Kiteline se encuentra operando en el mercado desde 2019, y este factor es fundamental para captar clientes, ya que es un producto que no se suele renovar en el mismo año. Por esto resultó fundamental el timing que Kiteline tuvo para salir al mercado, la rapidez de lanzar el producto cuando no era muy conocido. Resultó clave ser de las primeras marcas nacionales. En cuanto a la expansión de la marca, donde se realizará venta masiva con producción a escala, nos encontramos con una ventana de tiempo abierta aún, ya que hasta el momento no se encuentra una marca que comercialice a un muy bajo precio y buena calidad en grandes cantidades y más aun teniendo en cuenta el gran crecimiento que demuestra la industria.

Con relación a la estructura del mercado, como ya mencionamos previamente, al ser relativamente nuevo, es un mercado emergente, que se encuentra en proceso de maduración. Y a su vez está fragmentado ya que existen 10 empresas compitiendo en un mismo sector.

2.2. Tamaño del mercado

Según una Encuesta Nacional sobre Actividad Física y Deporte (2021)⁴, realizada por el Gobierno de la Nación Argentina, dentro del Ministerio de Turismo y Deporte. Del total de las personas que realizan actividad física y deportiva (73% de los encuestados), la natación fue practicada por el 18% de las

³ N/N, (2020), “Cada vez más mendocinos practican el Kitesurf”

Prensa Gobierno de Mendoza, Mendoza, Argentina

<https://www.mendoza.gov.ar/prensa/cada-vez-mas-mendocinos-practican-el-kitesurf/>

⁴ Mazzola, I. Diego, M. y Recanatti, M. (2021). Encuesta Nacional sobre Actividad Física y Deporte.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/06/encuesta_nacional_1.pdf

personas, y otras actividades acuáticas como el surf, el buceo, el kitesurf y la vela reunieron de manera agrupada el 6,7% de las menciones.

En la escala de población a nivel Nacional, el tamaño del mercado del deportistas representa el 73% de los encuestados, por lo que serían 21.9 millones de los cuales el 8,5% realiza actividad acuática, quedando así un total de mercado de 1.86 millones de personas (Ver anexo 2)

2.3. Estimación de la demanda

Una manera de estimar la demanda de Kite line es con la utilización del análisis de TAM, SAM, SOM. (Los datos provienen de los anexos 2 y 3). Los números representan la cantidad de personas.

2.3.1. TAM: actividades acuáticas 1.86 millones

Con respecto al TAM el mismo nos muestra el tamaño del mercado objetivo. En este caso hacemos énfasis en hombres y mujeres de Argentina que realicen actividad acuática. Partimos de los 47 millones de la población argentina, según censo 2022 y datos del INDEC. (Ver anexo 3)

Luego lo reducimos a los hombres y mujeres que podrían realizar actividades físicas que 30 millones de argentinos, luego a los que efectivamente la realizan son 21 millones de personas y por último a los que realizan actividades físicas acuáticas son 1.86 millones de personas. Todos los datos son provenientes de la encuesta mencionada anteriormente.

2.3.2. SAM: 25% del TAM

Por su parte el SAM nos da el mercado que se puede cubrir con los recursos y el modelo de producción de Kiteline. Este mercado está compuesto por las personas que realizan actividades acuáticas en CABA y GBA que son 684 mil personas de las cuales estimamos que podemos cubrir un 68% brindado así un resultado final del SAM de 465 mil personas.

2.3.3. SOM: 10% del SAM

Por último, el SOM nos va a decir el volumen de mercado que se puede conseguir a mediano plazo de 6 años. Estimamos en ese plazo alcanzar un total

de 46 mil hombres y mujeres de entre 7 y 60 años de edad que residan en CABA y GBA que se encuentren en un nivel socioeconómico medio o alto.



2.4. Competencia

Analizando la rivalidad entre los actuales competidores, nos encontramos con una industria en la cual hay varios oferentes y gran cantidad de demandantes. En cuanto a los oferentes encontramos marcas internacionales que compiten entre ellas a altos precios como Quiksilver, Billabong, Rip Curl, Volcom y Rusty. Y por otro lado las marcas nacionales, que son Pymes tales como Kiteline, Finder, Lb. Deco.Textil. Las cuales compiten por calidad y por precio, destacando que hay marcas que venden a bajo precio, pero a baja calidad con tela de microfibra y viceversa.

En cuanto a la amenaza de potenciales competidores podemos identificar que para una empresa textil no le resultaría difícil incurrir en la industria de los ponchos, desde el lado de la producción. Pero si tal vez desde la marca, debido a que ciertas compañías suelen tener un solo tipo de consumidores, una empresa que fabrica trajes o vestidos no suele irse de ese mercado. Podríamos encontrar ciertas marcas de indumentaria internacionales tales como Zara, H&M, Nike, Adidas, Vans, The North Face, Forever 21 y Puma o empresas textiles productoras de toallas que cuenten con acceso a talleres de confección y a

proveedores de telas. Este tipo de empresas podría ingresar a la industria rápidamente.

Marca	Kiteline	Quiksilver	Billabong	Rusty	Finder	Deco.Textil
Precio	30 USD	100 USD	90 USD	87 USD	40 USD	44 USD
Variedad	2 Tallas 1 Talla Kids 5 Colores	1 Talla 4 Colores	1 Talla 2 Colores	2 Tallas 1 Color	1 Talla 1 Color	2 Tallas 2 Colores
Tela	Toalla	Toalla	Toalla	Microfibra	Microfibra	Microfibra
Cobertura geográfica	Buenos Aires	Internacional	Internacional	Internacional	Buenos Aires	Buenos Aires

Podemos observar que hay una gran oportunidad de crecimiento, donde la competencia comercializa con precios muy por encima de Kiteline y con cualidades similares o inferiores en cuanto a diseño y calidad. Más aún, gracias a la encuesta nacional podemos observar que el mercado es creciente en los deportes acuáticos como el surf y el kitesurf lo cual es muy alentador para el desarrollo de la empresa. Tanto el surf como el kitesurf son grandes impulsores de los ponchos y es positivo que estos crezcan, en particular, el kitesurf es un deporte relativamente nuevo en Argentina y cada vez se puede observar más personas realizándolo, en las playas o en el río, hay potencial de crecimiento.

Combinando las ventajas del tamaño de mercado y su crecimiento con las de la competencia se podría notar una gran oportunidad de negocio, mientras más

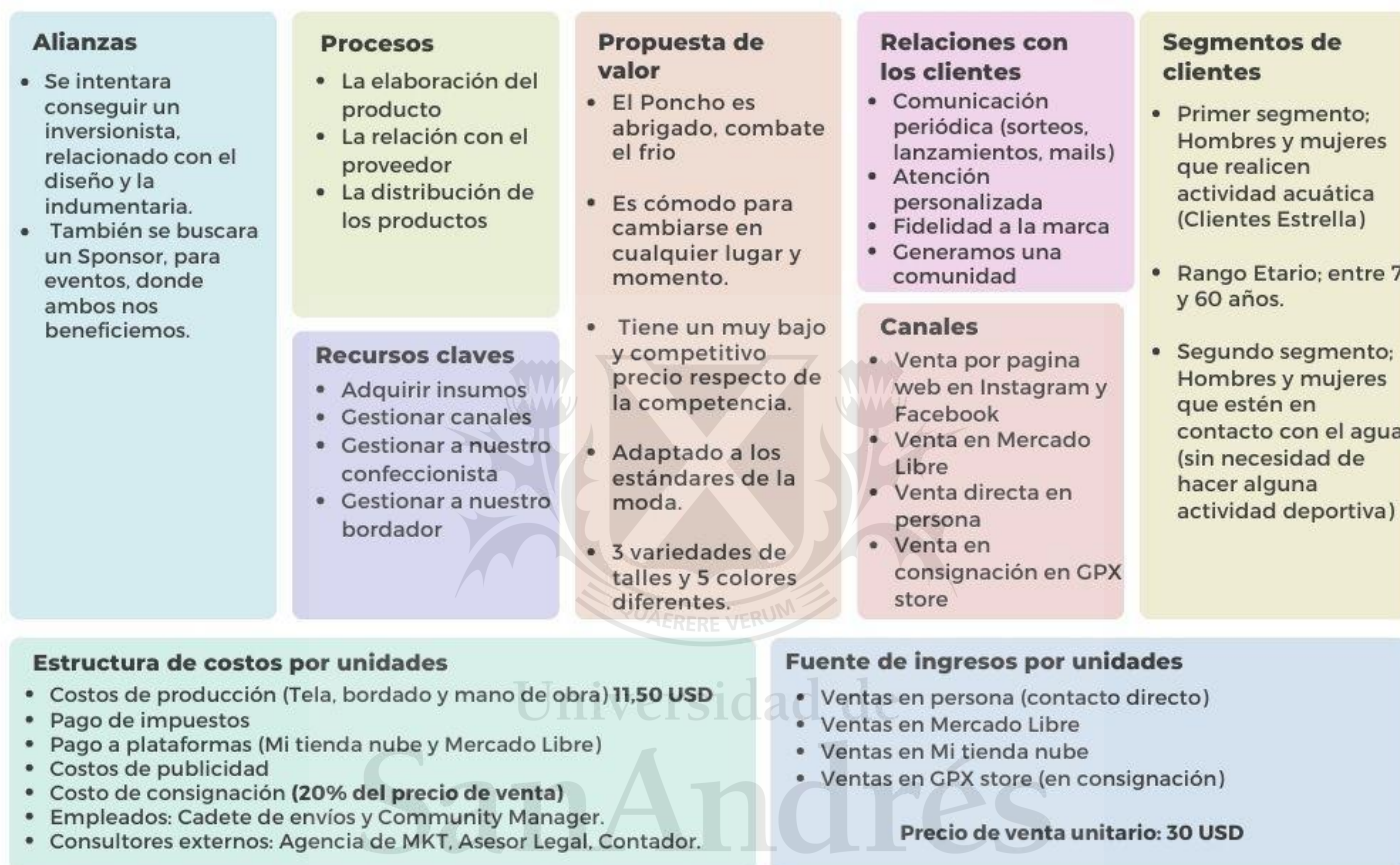
grande el mercado mayor posibilidad de escalar la producción de los ponchos y tener mejores precios que la competencia. Se podría ganar mucho market share realizando una expansión con precios bajos y buena calidad.



Universidad de
San Andrés

3. Modelo de Negocio

Canvas KITE LINE



Propuesta de valor

La propuesta que busca ofrecer Kiteline a sus clientes es una indumentaria que combate el frío en los momentos que uno más lo necesita, como lo es luego de haber estado en contacto con el agua y brinda la posibilidad de cambiarse en lugares públicos sin necesidad de un cambiador. Por último y por sobre todas las cosas se comercializa a un muy bajo y competitivo precio, gracias a la estructura de costos. Esta ecuación de *bajos costos – bajos precios* lograría ser aprovechada al máximo al momento de llevar a cabo una producción en escala y venta masiva.

Actualmente los ponchos de la competencia de marcas internacionales rondan los 100 dólares como, por ejemplo: Quiksilver USD 100, Billabong USD 90, Rip Curl USD105. Mientras que Kiteline los comercializa a un precio medio de 30 USD. Por lo que sí se lograría llevar a cabo una expansión hacia todo el mercado argentino la marca se encontraría con grandes ventajas de precios.

A su vez ofrece diseño, incluyendo capucha, dos bolsillos, uno grande y uno pequeño dentro del grande con un cierre de velcro para guardar objetos de tamaño relativamente pequeño, desde unas llaves hasta un teléfono celular. Otro atributo que brinda es la moda, ya que está a la altura de los parámetros que la misma establece, contando con una variedad de 5 colores, 2 tallas y la opción de manga larga (para bajas temperaturas) o manga corta

Clientes

Se trata de un mercado compuesto por un segmento target que puede ser diferenciado entre las personas que realizan actividad acuática y las que no.

En primer lugar, encontramos a todos aquellos hombres y mujeres de un rango etario entre 7 y 60 años, los cuales realicen cualquier tipo de actividad acuática, siendo al aire libre, tal como el surf, kitesurf, wakeboard y natación. O actividades de interior como la natación en pileta cerrada. Se trata de personas que generalmente antes de realizar una actividad acuática requieren de un lugar para cambiarse, ya que no lo pueden hacer públicamente, buscan combatir el frío luego de estar en contacto prolongado con el agua por medio de un muy buen secado y abrigo.

Y, en segundo lugar, encontramos hombres y mujeres de un rango etario entre 7 y 60 años, pero a diferencia del primero, no necesariamente realizan actividades acuáticas. Son personas que van a la playa o al río y necesitan un poncho para combatir el frío, para el sacado después de darse un baño, la comodidad para cambiarse y más aún, un producto que se ajuste a los

estándares de la moda, logrando ser una prenda que se quiera utilizar por el mero hecho de vestirla.

Canales

Contamos con cuatro distintos canales de ventas, distribuimos estos ponchos a lo largo de todo el país. En primer lugar, encontramos la venta por página web creada sobre la plataforma de Mi Tienda Nube, donde te facilitan la contabilidad, el recuento de stock y la conexión con cualquier tipo de correo que distribuya en toda la Argentina, en nuestro caso optamos por Andreani. Los clientes se acercan a la página web por medio de Instagram, encontrándonos desde el perfil o desde Instagram shops. Este tipo de canal cuenta con envío a todo el país, un sistema por el cual puede ir viendo desde la página web en qué etapa se encuentra el envío del producto, también cuenta con un servicio post venta, donde puede realizar la devolución o cambio del producto y puede comunicarse con nosotros vía mail, teléfono o mensaje directo de Instagram. Este canal nos brinda una rentabilidad bastante alta porque no exige costos altos y ofrece todos los medios de pago, ya sea con tarjeta de crédito o débito, efectivo y mercado pago.

En segundo lugar, contamos con mercado libre como un canal, en el cual realizamos publicidad para acercarnos a los clientes y figuramos en el buscador general. Este canal brinda una cómoda y confiable experiencia para el consumidor, tiene la posibilidad de realizar envíos (por mercado envíos) a todo el país y envíos “full” (en el día) a ciertos sectores de la provincia de Buenos Aires. Tiene un servicio post venta en el cual nos puede contactar por dudas del producto vía mail, teléfono o chat de mercado libre, también tiene la posibilidad de hacer una devolución o cambio de producto, teniendo siempre como intermediario a la plataforma. Ofrece todos los medios de pago, ya sea con tarjeta de crédito o débito, efectivo y mercado pago. Este canal resulta el menos rentable de todos, pero el que mayor volumen de ventas genera.

En tercer lugar, se encuentra GPX Store, una tienda de artículos nuevos y de último modelo de deportes acuáticos, principalmente de kitesurf. La venta a través de este canal se realiza en consignación, donde por cada poncho vendido a Kiteline le pertenece el 80% y a GPX el 20%. No se realizan envíos por este

medio, son ventas en el local. El servicio post venta que se ofrece es a cuenta del local y luego el local se comunica con nosotros por cualquier inquietud. Este canal tiene una rentabilidad adecuada respecto del resto de los canales, y además agrega valor a la marca, por el hecho de tener el producto en la vidriera de un local de alta gama. Nos abre nuevas puertas e incrementa el reconocimiento hacia Kiteline.

Para la expansión, utilizaremos los mismos canales, replicando el modelo, pero a gran escala, ya que los canales tienen la capacidad de que eso ocurra.

Alianzas

En cuanto a las alianzas, actualmente contamos con colaboraciones en eventos deportivos como son las competencias en Cuesta del Viento, San Juan por ejemplo. Donde GPX Store (nuestro local a la calle ubicado en Martinez, San Isidro) nos brinda un espacio dentro de su Stand, generando así una alianza estratégica. ¿Por qué es importante esto para Kiteline?

Cuando participamos de este tipo de eventos, contamos con una gran visualización en redes sociales, se genera más visibilidad de la marca, y principalmente, nuestros Ponchos de toalla son utilizados por los Riders en las competencias. Como lo son Ramiro Gallart, Eduardo Elli y Rocio Calé, entre otros. Estos riders se encuentran en constante contacto con nosotros y con el local GPX Store.

Relación con los Clientes

La relación con el cliente que Kite line desarrolla es de forma directa e indirecta, a través de la comunicación Periódica, esto es fundamental para mantener los canales de clientes activos, lograr que tengan el foco puesto en nuestro producto siempre, hace que seamos más competitivos, que quieran saber sobre nuestros nuevos lanzamientos. Mediante el uso de herramientas tales como sorteos on line, posteos en redes sociales, videos de la marca y correos electrónicos masivos permanentes, y utilizando una atención personalizada, es decir agendando a cada cliente por nombre y apellido, logramos la fidelización de nuestros clientes para con la marca. También se realiza publicidad en distintas plataformas, como son Facebook, Instagram y Mercado Libre. El resultado de

esto es captar la atención de estos constantemente, y agrandar la base de clientes todas las semanas.

Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos (por unidades) se va a monetizar a través de 4 canales de ventas a un precio estandarizado de 30 dólares en todos los canales. Estas serían; Ventas en persona, cuando el cliente es un contacto directo y se acerca a realizar la compra en nuestro Showroom o a través de mensajes directos. Ventas en Mercado Libre, siendo este un canal masivo de ventas a través de su plataforma. Luego las ventas en Mi tienda Nube, una plataforma online en la que hemos creado nuestra página web, donde el volumen de ventas también es masivo ya que se conecta con las redes sociales de Meta (facebook). Y nuestro último canal de ventas es a modo de consignación en el local GPX Store ubicado en Martínez, Bs. As, distribuyendo la ganancia total bruta en un porcentaje 80 (para Kiteline) / 20 (para GPX).

Recursos Clave

En cuanto a recursos clave identificamos la adquisición de insumos (siempre conseguir las telas), una gestión de los canales adecuados y gestionar el confeccionista y bordador “Bordados Ya” de modo tal que cumpla los requisitos establecidos.

Procesos

Los procesos esenciales que requiere Kiteline son una adecuada elaboración del producto, la relación con el proveedor, donde se establezcan los mejores precios y fechas de entrega posibles y por último llevar a cabo una eficaz distribución de los productos.

Estructura de costos

La estructura de costos está conformada por los costos de producción siendo ellos tela, bordado y mano de obra por un total de 11,50 USD, los costos de las plataformas utilizadas como canales de ventas que son Mi Tienda Nube y

Mercado Libre, los costos de publicidad, los costos por ventas en consignación con GPX store del 20% del precio de venta, el pago a empleados que son el community manager y el cadete de envíos y por último el costo de los servicios de los consultores externos de marketing, asesoría legal y asesoría contable.

4. El Plan de Marketing

4.1. Estrategia de Marketing Innovadora:

Para destacar en el mercado, se implementará una estrategia de marketing innovadora basada en la diferenciación por precio y calidad. Kiteline ofrecerá productos de alta calidad a un precio muy competitivo, lo que le permitirá captar la atención de los consumidores y ganar una ventaja competitiva sobre los competidores que venden a precios más altos.

4.2. Escala de Introducción del Producto:

Inicialmente, se introducirá el producto a nivel nacional. Esto se debe a que ya se ha obtenido cierto nivel de ventas y se ha establecido una base de clientes a través de la tienda de Instagram, Mercado Libre y la concesión con el local de kitesurf GPX Store. Al expandirse a nivel nacional, se podrá aprovechar el crecimiento de los deportes acuáticos en todo el país y llegar a un mercado más amplio. Se utilizará el marketing de influencers y la generación de contenido creativo en redes sociales para aumentar el conocimiento de la marca y llegar a nuevos clientes potenciales.

4.3. Reducción de la Fluctuación de Ventas Estacionales:

Para disminuir la fluctuación de ventas estacionales, se implementarán diversas estrategias:

4.4. Diversificación de Productos:

Para abordar la temporada baja de los deportes acuáticos, que se centra en los meses de invierno, hemos diseñado una estrategia de diversificación de productos. Esta estrategia consiste en la creación de ponchos de manga larga, los cuales ofrecen un mayor nivel de abrigo en comparación con los ponchos de

manga corta, sin sacrificar la comodidad de transporte. Estos nuevos ponchos están especialmente diseñados para resistir las bajas temperaturas de manera efectiva.

Esta iniciativa nos permitirá alcanzar a un grupo significativo de personas que continúan practicando deportes acuáticos durante el invierno. Este grupo incluye a surfers a lo largo de la costa argentina, entusiastas del kitesurf que aprovechan lugares como el río de la Plata y regiones interiores como Córdoba y Mendoza, así como aquellos que participan en actividades acuáticas bajo techo, como la natación. Nuestra gama de productos diversificados asegurará que Kiteline siga siendo relevante y atractivo para estos segmentos de mercado, incluso en las estaciones más frías del año.

4.5. Alianzas Estratégicas:

Nuestra estrategia de crecimiento incluye la formación de alianzas estratégicas sólidas, diseñadas para fortalecer la presencia de Kiteline en el mercado durante todo el año. En este sentido, hemos establecido dos tipos de alianzas clave:

Alianza con GPX Store:

En colaboración con GPX Store, hemos concebido una alianza estratégica que nos permitirá promocionar nuestros ponchos de manera continua, sin depender exclusivamente de las temporadas altas. GPX Store, cuenta con una amplia oferta de equipamientos de invierno y trajes de agua en diversos grosores, es una marca que realiza significativas inversiones en publicidad y marketing tanto para la temporada de invierno como para la de verano. Aprovechamos esta colaboración para destacar los productos de Kite line. Esta colaboración se traduce en una mayor visibilidad de nuestros ponchos y una presencia constante en el mercado.

Alianza con Influencers de Diversos Segmentos:

Para llegar a una audiencia diversificada y atraer tanto a deportistas acuáticos como a amantes de la moda, estableceremos colaboraciones con influyentes figuras en la industria. Estos influencers incluyen a Franchu Bavio, Ramiro Gallart, Eduardo Elli, Los Gauchos del Mar, Rocio Calé y Mery Garvilla. Cada

uno de ellos se destaca en campos como la moda, la indumentaria y los deportes acuáticos. Trabajando en conjunto, nuestro objetivo es consolidar la imagen de Kiteline como una marca que representa el estilo de vida moderno y activo. La asociación con estos influyentes no sólo refuerza nuestra presencia en el mercado, sino que también promueve el consumo de nuestros ponchos, haciendo que usar un poncho Kiteline sea un símbolo de estar a la moda y abrazar el espíritu de los deportes acuáticos. Estas alianzas fortalecen aún más nuestra estrategia de marketing y el atractivo de nuestros productos.

4.5.1. Descuentos y Promociones:

Nuestra estrategia de marketing incluye una serie de ofertas y promociones destinadas a fomentar las ventas durante las temporadas bajas. Algunas de las ofertas planteadas son las siguientes:

15% de Descuento Pagando en Efectivo: Ofreceremos un descuento del 15% en la compra de ponchos Kiteline para aquellos clientes que opten por el pago en efectivo. Esta promoción busca incentivar las compras y recompensar a los clientes que prefieren esta modalidad de pago.

Oferta 3x2 en Ponchos de Invierno: Durante fechas especiales como el "Hot Sale" del 8 al 10 de mayo, el "Día del Padre" el 18 de junio y la "Sale de Invierno" del 17 al 21 de julio, implementaremos una oferta especial de "3x2" en nuestros ponchos de invierno. Esto significa que los clientes podrán adquirir tres ponchos de invierno al precio de dos. Esta promoción no solo incentiva la compra de múltiples ponchos, sino que también crea un sentido de urgencia para aprovechar la oferta durante las fechas señaladas.

Envío Gratuito: Ofrecer envío gratuito en compras superiores consumiendo más de 45 usd. Esto puede animar a los clientes a agregar más productos a sus carros de compra para alcanzar el umbral de envío gratuito.

Ofertas de Temporada: Introducir ofertas de temporada, como "Poncho del Mes" con un diseño exclusivo a un precio especial. Esto genera anticipación entre los clientes y los motiva a estar atentos a las novedades de Kiteline.

Venta Privada: Se organizarán ventas privadas exclusivas para miembros registrados en la página web de Kiteline, ofreciendo descuentos significativos durante eventos especiales.

4.5.2. Planes Específicos de Fidelización de Clientes:

Para fortalecer las relaciones con nuestros valiosos clientes y asegurarnos de que sigan eligiendo a Kiteline, hemos desarrollado un conjunto de planes de fidelización diseñados para recompensar su lealtad:

Programa de Lealtad: Implementaremos un programa de lealtad que otorgará puntos a nuestros clientes frecuentes por cada compra realizada. Estos puntos se pueden canjear posteriormente por descuentos en futuras compras. Esta iniciativa no sólo recompensa a nuestros clientes más fieles, sino que también los incentiva a continuar eligiendo nuestros productos.

Descuento Exclusivo para Suscriptores: Aquellos que se suscriban a nuestra página web recibirán un 10% de descuento adicional en sus compras realizadas a través de la misma. Esta ventaja adicional recompensa la fidelidad de los clientes que eligen mantenerse informados sobre las últimas novedades y ofertas de Kiteline a través de nuestra plataforma en línea.

Atención al Cliente Personalizada: Implementaremos un servicio de atención al cliente altamente personalizado que estará disponible para resolver cualquier consulta o problema de manera rápida y efectiva. Inicialmente, un chat bot automatizado proporcionará asistencia, pero si un cliente requiere atención humana, podrá solicitarla y se le atenderá a través del mismo canal. Este servicio estará disponible durante los horarios de atención de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. Esto garantiza que nuestros clientes siempre tengan acceso a la ayuda que necesitan.

Participación en Redes Sociales: Promoveremos activamente la participación de nuestros clientes en nuestras redes sociales, alentándolos a compartir fotos, reseñas y experiencias relacionadas con nuestros productos. También organizaremos concursos y desafíos en línea que involucren a nuestros seguidores, lo que fortalecerá nuestra comunidad en línea y fomentará la lealtad a la marca.

Investigación de Mercado: Realizaremos encuestas y focus groups con nuestros mejores clientes para comprender sus opiniones y sugerencias. Esta retroalimentación será invaluable para mejorar continuamente nuestros productos y servicios y garantizar que satisfagan plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

4.6. Estrategia de Marketing Mix:

Producto:

Se seguirá enfocando en la calidad del producto y en ofrecer diseños atractivos y funcionales, variedad de diseños y colores complementando el producto con la productividad del bolso impermeable que funciona como cambiador y como bolsa. Habrá versiones personalizadas y ediciones limitadas para generar interés adicional, enfocándose en un tipo de comercio B2B donde otra empresa pida que se le ponga su logo/diseño en nuestros ponchos, tal como sucedió con una empresa argentina que nos pidió que diseñemos 30 ponchos con el logo de Corona (la marca de cervezas).

Precio:

Mantener el precio competitivo de \$30 USD para los ponchos de toalla sigue siendo un pilar fundamental de nuestra estrategia de precios. Esta estrategia nos permite atraer a nuevos clientes y conservar una ventaja sobre la competencia, ya que ofrece una excelente relación calidad-precio en comparación con productos similares en el mercado.

Además de mantener este precio competitivo, implementaremos un sistema de precios escalonados para compras al por mayor o por cantidad. Este enfoque permitirá a grupos grandes de personas como escuelas de surf, kitesurf, clubes de remo, natación, etc. y a grupos que quieran personalizar sus propias versiones, adquirir nuestros productos a un precio aún más atractivo cuando compren en grandes cantidades.

Sistema de precios escalonado

Cantidad	Precio por unidad
Menos de 4	30 USD
De 4 a 10	27 USD
De 10 a 30	25,5 USD
Más de 30	24 USD

Plaza:

Nuestra estrategia de plaza se enfocará en garantizar la disponibilidad y accesibilidad de los productos de Kiteline para nuestros clientes. Además de los canales de venta actuales, que incluyen la tienda de Instagram (Mi tienda nube), Mercado Libre y la concesión en GPX, utilizaremos las siguientes estrategias para ampliar aún más nuestra presencia en el mercado:

Alianzas con Tiendas de Deportes Acuáticos: Estableceremos alianzas con tiendas de deportes acuáticos y locales para expandir nuestra red de distribución. Esta iniciativa nos permitirá colocar nuestros productos en ubicaciones donde es más probable que las personas que practican los deportes acuáticos los consuman. Esto no solo beneficiará a Kiteline, sino también a las tiendas que los ofrezcan, ya que podrán complementar sus ofertas existentes con nuestros productos.

Participación en Eventos Deportivos: Nos enfocaremos en participar activamente en eventos deportivos relacionados con deportes acuáticos en Argentina. Estos eventos actúan como plataformas ideales para exponer nuestros productos a un público altamente interesado y relevante. Entre los eventos que incluimos en nuestra estrategia, se encuentran las regatas de veleros que tienen lugar en los clubes náuticos del Río de la Plata, las competiciones de surf en lugares icónicos como Mar del Plata y el Torneo de Surf de Pinamar.

Además, nos involucraremos en las competencias anuales de natación que se realizan en diversos clubes, competencias de remo en clubes sociales y eventos de kitesurf, como el *Kitesurf Fest* en Cuesta del Viento, Mendoza. Estas participaciones nos permitirán presentar nuestros productos en contextos donde los entusiastas de los deportes acuáticos estarán presentes.

Colaboración con Escuelas y Clubes: Estableceremos relaciones estratégicas con las diversas escuelas de surf, kitesurf y clubes de remo y natación, así como con otros grupos deportivos relacionados con actividades acuáticas. A través de acuerdos especiales y descuentos exclusivos diseñados para los miembros de estos clubes, fomentaremos la adopción de nuestros productos en estos grupos. Esta colaboración aportará beneficios a los clubes y escuelas al ofrecer a sus miembros productos de alta calidad a precios accesibles y también permitirá que un público más amplio conozca los ponchos Kiteline. Además, estaremos abiertos a explorar nuevas oportunidades de colaboración a medida que surjan, lo que fortalecerá aún más nuestra presencia en el mercado de deportes acuáticos en Argentina.

Participación en Ferias y Exposiciones: Participaremos en ferias y exposiciones relacionadas con deportes acuáticos, pero también con la moda, pueden ser ferias de cualquier tipo de indumentaria como puede ser la conocida Feria de la Unidad (un colegio en San Isidro). Estas actividades nos permitirán mostrar nuestros productos en un entorno donde podemos establecer conexiones con otros actores de la industria acuática y de la moda donde las personas van específicamente a consumir variedad de productos.

Promoción:

En nuestro enfoque de promoción, aprovecharemos una variedad de estrategias de marketing para llegar a nuestra audiencia objetivo y fortalecer el conocimiento de la marca. Esto incluye una sólida presencia en el mundo digital y en las redes sociales, donde se encuentra gran parte de nuestro público.

Nuestra estrategia de marketing digital se basará en la creación y difusión de contenido de calidad que sea relevante y atractivo para nuestros seguidores. Esto podría incluir publicaciones en blogs, publicaciones en redes sociales, videos informativos y cualquier otro formato que permita a nuestros seguidores comprender mejor los beneficios y características de nuestros productos. Además, utilizaremos estrategias de SEO (optimización de motores de búsqueda) para que nuestro contenido sea fácilmente descubrible por las personas que buscan productos relacionados con deportes acuáticos.

Las redes sociales van a tomar un papel crucial en nuestra estrategia de promoción. Estableceremos una presencia activa en plataformas como Instagram y Facebook, donde compartiremos contenido atractivo más allá del producto (para aumentar las visualizaciones del perfil), imágenes y de nuestros productos en uso.

Las colaboraciones con influencers también serán muy importantes para la estrategia de promoción. Como se mencionó previamente, hemos establecido relaciones con influencers mujeres reconocidas en la industria de la moda, la indumentaria y los deportes acuáticos, como Franchu Bavio. Esta colaboración nos permitirá llegar a un segmento de mercado que había mostrado una menor actividad previamente y posicionar nuestros productos como una elección de moda y estilo.

5. Operaciones del negocio

Según la referencia de Ritzman y Krajewski (2008), la administración de operaciones supervisa los procesos de producción de bienes y servicios, analizando cómo las organizaciones buscan métodos y estrategias para perfeccionar y renovar los procesos, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva. A continuación, estudiaremos las operaciones del negocio que se encuentran en Kiteline.

En primer lugar, consideraremos la producción del poncho, que implica la adquisición de telas y su confección a cargo del proveedor "Blanquería C.C" de Buenos Aires, con el cual mantenemos una relación laboral que se extiende por más de cuatro años. Esta prolongada colaboración nos brinda un mayor poder de negociación y facilidades de financiamiento en los pagos. Una vez que el poncho está confeccionado, procedemos con el bordado mediante el proveedor "Bordados Ya", con el cual mantenemos una relación de más de 2 años y que ofrece un precio altamente competitivo. Los costos de producción se desglosan en 11,50 USD por unidad, distribuidos en 10 USD para tela y confección, y 1,5 USD destinados al bordado. Todos los pormenores relacionados con los costos serán detallados exhaustivamente en la sección de Costos, Finanzas e Inversiones.

La producción se realiza una vez estimada la demanda anual, considerando las variaciones estacionales. Se realizan pedidos de stock trimestralmente para ajustarse a los cambios en la demanda a lo largo del año. Como se mencionó previamente, experimentamos nuestro pico máximo de demanda durante la estación de verano, mientras que la estación de invierno representa nuestro punto más bajo. La primavera y el otoño exhiben una demanda similar, sirviendo como un punto intermedio entre las estaciones extremas. Para contrarrestar las disminuciones en las ventas durante ciertos períodos, implementaremos la estrategia delineada en el plan de marketing como *"Reducción de la Fluctuación de Ventas Estacionales"*.

En cuanto al espacio, disponemos de nuestro Showroom ubicado en San Isidro, el cual sirve como sede y almacén principales para la mayoría del inventario de

Kiteline, aprovechando las dimensiones y capacidad del local. El remanente del stock se encuentra almacenado en GPX Store, donde los ponchos están en consignación, representando una proporción minoritaria. Todas las órdenes provenientes de las plataformas de e-commerce que requieren envío se despachan desde el Showroom. Para llevar a cabo esta tarea, contamos con un cadete de envíos que cuenta con una motocicleta provista por Kiteline. En el Showroom, también se encuentra la estación de trabajo con la computadora del negocio, donde se registran las ventas in situ, facilitando una contabilización rápida y precisa.

En relación con las ventas del negocio, estas surgirían a través de las plataformas de venta de Mercado Libre y de Mi Tienda Nube, del nuestro Showroom y de GPX store, todas estas potenciadas gracias a la publicidad, la contratación de un community manager y los servicios tercerizados de una agencia de marketing.

Por último, contamos con un estricto control de inventario, ventas y producción. Se realizan controles mensuales, donde se contabiliza la cantidad de Stock al cierre de mes, contrastandolo con las ventas de este. Kiteline utiliza un sistema de control interno, donde a través de un Excel en línea se registran todas las entradas y salidas de stock. La reposición de Stock en el Local GPX Store también se realiza mensualmente, gracias a los datos que nos brindan los empleados del depósito del local. Lo mismo ocurre con el control de la producción, este se contabiliza trimestralmente, ya que ese es el ratio de producción que se encontró más eficiente para el negocio.

Por lo cual, en resumen, todos los datos acerca de ventas y stock se manipulan internamente (este trabajo lo realiza Federico, ya que está encargado de las Operaciones y Contabilidad/Finanzas). Luego Gonzalo recopila la información brindada por el Local GPX Store y queda asentado en el Excel interno de Kiteline. Al cierre de mes contamos con el número de reposiciones necesarias para el mes siguiente. Y trimestralmente se manda a producción la cantidad necesaria con la que Kiteline estaría cubierta para los próximos tres meses.

6. Costos, Finanzas e Inversión

6.1. Consideraciones previas:

- Se utilizan montos en moneda estadounidense (USD) a cotización del tipo de cambio blue dada la constante pérdida de valor del peso argentino y la dificultad de analizar y trabajar sobre las finanzas de la empresa a lo largo del tiempo con claridad.
- La estructura del capital se conforma 100% por equity debido a condiciones de financiamiento desfavorables, las tasas de interés son muy altas y Kiteline no cuenta con gran cantidad de activos para apalancarse.
- Las proyecciones realizadas son a 6 años, luego del sexto años las operaciones se mantienen constantes con un crecimiento anual del 5%
- Los valores a mencionar están calculados anualmente, es decir se hizo una previa suma de los valores mensuales y vamos a resumirlos anualmente.

6.2. Inversión:

La inversión inicial que debe hacer Kiteline es de 2.700 USD los cuales incluyen una motocicleta y 3 computadoras para la operativa del negocio. Luego en el año 4 se van a renovar las 3 computadoras por 1.200 USD en total y se venderán las primeras 3 por 600 USD. (Ver Anexo 5)

6.3. Costos del Proyecto

Para evaluar la viabilidad financiera de Kiteline, es fundamental presentar un desglose de los costos involucrados en el proyecto:

Costos Fijos Totales: Dentro de los costos que no varían significativamente con el nivel de producción o ventas vamos a encontrar los sueldos fijos del personal que se mencionó que se va a contratar (Cadete y Community Manager) que dan un total de 240 USD y aumenta a una tasas del 5% anual. Junto con los sueldos tenemos las cargas sociales que representan el 17% de los sueldos por

lo que da un total de 40,8 USD en el primer año. El pago mensual de la plataforma de ventas Mi Tienda Nube tiene un costo de 77 USD. Y por último gastos bancarios de 48 USD. (Ver anexo 6)

Costos Variables: Dentro de los costos variables vamos a encontrar que estos representan un porcentaje sobre el revenue anual de la empresa, este revenue en el primer año se estima que sea de 45.000 USD por lo que en cuanto a los costos variables encontramos el costo de confección de los ponchos que representan un 33% del revenue nos da un total de 14.850 USD en el primer año, luego el bordado es un 5% dando como resultado 2.250 USD en el primer año. Más aún, tenemos los costos que Mercado Libre cobra a modo de comisión son un 5% sobre el total de las ventas que se realizaron a través de la plataforma que es un total de 675 USD en el primer año. Y por último el costo por consignación con GPX Store que representa un 20% sobre el total de las ventas realizadas en su local, dando como resultado 1.350 USD en el primer año. (Ver anexo 7)

Otros Costos: Dentro de otros costos vamos a encontrar costos como gastos en publicidad, registro de la sociedad, registro de la marca, pago al contador y a la agencia de marketing. La publicidad representa un total de 2.000 USD en el primer año con un crecimiento anual del 30%, el registro de la sociedad es un único pago de 160 USD al igual que el registro de la marca que es de 10 USD, el costo del contador es de 2.400 USD por año y por último la agencia de marketing a un total de 2.400 USD en el primer año con un crecimiento anual del 10%.

Costo Unitario: El costo unitario de cada poncho se compone por La tela y la confección que se lo encarga todo a un mismo proveedor a 10 USD por unidad y por otro lado el bordado a 1,5 USD por unidad. Estos costos ya incluyen la mano de obra, por lo que el costo final de producir una unidad es 11,5 USD.

6.4. Ingresos

A continuación, se verán reflejados los ingresos totales anuales por cada canal de venta, los cuales son: Mercado Libre, GPX Store, Show Room y Mi Tienda Nube. Analizaremos las ventas del primer año y luego su crecimiento anual. En

total del primer año se espera un total de 1.500 unidades vendidas a un precio de 30 USD por unidad facturando así 45.000 USD en el primer año. Para el año 2, 3 y 4 se estima que las ventas tengan un crecimiento del 20% en cada año, para el año 5 se estima un crecimiento del 15% y para el año 6 del 10%. (Ver anexo 8)

Las ventas en Mercado Libre representan un 30% del total de las ventas totales, siendo ellas 450 unidades y facturando 13.500 dólares en el primer año. Es uno de los canales más significativos pero el profit que se obtiene se ve reducido por las comisiones de la plataforma (5%).

En cuanto a las ventas en el local de GPX se estima que representen un 15% del total de las ventas, siendo ellas 225 unidades y facturando 6.750 USD en el primer año. Estas ventas como se mencionó el apartado de los costos tienen un gran porcentaje de costo por consignación (20%) lo cual reduce en gran cantidad su rentabilidad, pero sigue resultando positivo.

Luego están las ventas en nuestro Show Room que proyectamos un 25% sobre el total de las ventas, reflejando 375 unidades y facturando 11.250 USD en el primer año. Estas ventas son las que mejor resultado brindan ya que no hay comisiones ni costos por consignación, la ganancia es 100% para el negocio.

Por último, están las ventas en Mi Tienda Nube que esperamos un 30% del total de las ventas siendo ellas 450 unidades y facturando 13.500 dólares en el primer año. Aquí también se generan muy buenos rendimientos ya que el costo de la tienda virtual es fijo y no varía según la cantidad de unidades vendidas.

6.5. Working Capital

Dentro del working capital, encontramos dentro de los primeros 6 meses la compra de stock, pago de sueldos, pago a consultores externos tercerizados de legales, contables y marketing. Todos estos serán necesarios para la puesta en marcha del proyecto. (Ver anexo 9)

6.6. Flujo de fondos

Para llevar a cabo el flujo de fondos se realizó el cálculo de la WACC que dio como resultado un 11,31% pero se le aplicó un ajuste del doble de ella debido a

que Kiteline es una Startup pequeña y relativamente nueva y el inversor corre más riesgos comparado a invertir en una empresa con mayor trayectoria ya establecida en el mercado. Por ello obtenemos una tasa de 22,63%.

Para realizar el cálculo de la WACC se tuvieron en cuenta los siguientes ítems:

- La tasa de Risk Free de 4,41% de bonos americanos a 30 años, el dato fue obtenido en la página web de Bloomberg⁵
- La tasa de mercado R_m de 9,6% obtenida de un análisis de la web de Damadoranx⁶
- El Beta del Equity de la industria de Apparel es de 1,32. Obtenida de un análisis de las betas de las industrias en la web de Damodaran
- Los impuestos a las ganancias del 30%

En base a toda la información mencionada anteriormente en la sección de Costos Finanzas e Inversión se hizo un cálculo del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto teniendo en cuenta los primeros 6 años del mismo y un crecimiento a perpetuidad del 5% anual. Este cálculo nos brinda como resultado un VAN de +87.340 USD. (Ver el Anexo 10 donde se encuentran todos los resultados del flujo de fondos).

En conclusión, al evaluar la situación financiera de Kiteline, podemos destacar un panorama alentador y positivo para posibles inversionistas. La obtención de un Valor Actual Neto positivo, considerando los riesgos y comparativas con otras inversiones mediante la WACC, refuerza la rentabilidad del proyecto. Además, gracias al análisis minucioso de los ingresos y gastos proyectados a lo largo de la trayectoria de la empresa, se obtuvo una visión integral de la sostenibilidad del negocio.

⁵ <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

⁶ <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

7. Equipo Fundador y Personal:

Socios Fundadores:

Gonzalo Silveyra: Encargado del área de Marketing y Comercial. Aporta habilidades en estrategias de marketing, ventas y creación de campañas publicitarias. Participación accionaria: 50%

Federico Silveyra: Encargado de Operaciones y Contabilidad/Finanzas. Aporta experiencia en gestión operativa, control financiero y análisis contable. Participación accionaria: 50%

Incorporación de Personal:

Cadete de Envíos: Un empleado responsable de manejar el envío de productos al correo. Que tenga experiencia en manejar motocicletas y automóviles utilitarios.

Community Manager: Una persona con experiencia en manejo de redes sociales y venta en línea. Encargado de mantener la presencia en línea de la empresa y gestionar interacciones con los clientes. Se va a ocupar de las relaciones con los clientes de redes sociales y armar estrategias de marketing junto con la empresa consultora de marketing que contratemos.

Consultores Externos:

Asesor Legal: Para reducir posibles errores frente a la ley al mínimo posible, Kiteline contará con un asesor legal que pueda guiar a los socios en relación a las diferentes cuestiones legales que puedan llegar a surgir. El Asesor Legal será el encargado de resolver todo aquello relacionado con los asuntos legales tales como: Derechos de los empleados, restricciones, permisos, juicios laborales, juicios de materia comercial, etc. Así, Gonzalo y Federico no ocuparan su tiempo en intentar resolver problemas con los distintos departamentos gubernamentales durante la operatoria de expansión del negocio.

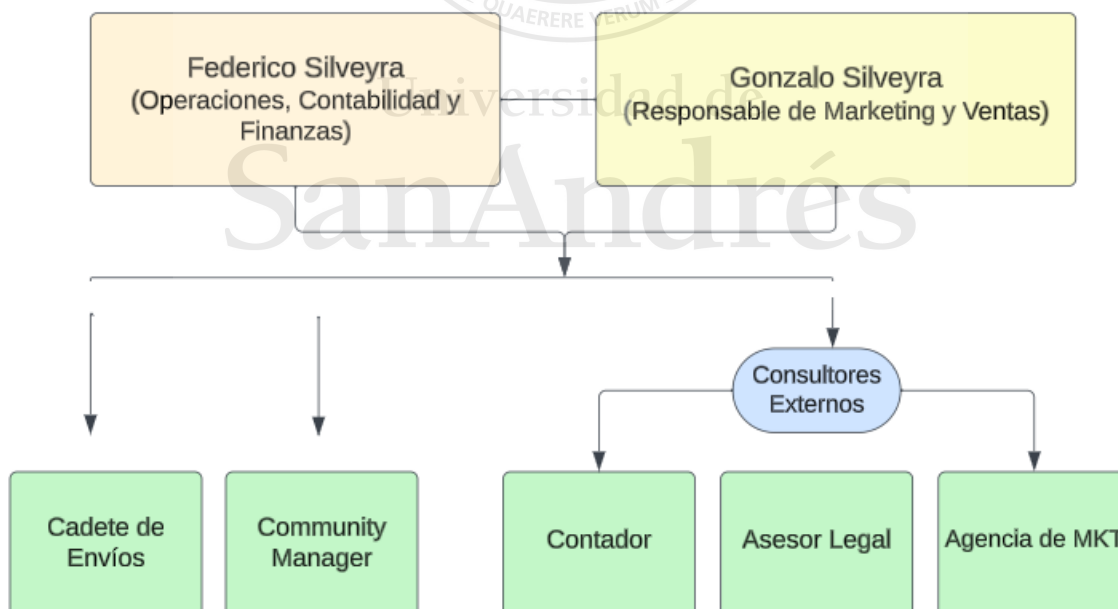
Contador: Kiteline contara con un Contador profesional tercerizado que siga los libros contables de la empresa. Su rol es fundamental para que Gonzalo y

Federico puedan realizar consultas sobre las decisiones a tomar y también tener un claro seguimiento de los números de la empresa.

El mismo es el encargado del Análisis financiero (para evaluar la situación económica de la empresa, identificar tendencias y proporcionar informes detallados), así como brindar un asesoramiento financiero (recomendando y asesorando la forma de optimizar la situación económica de la empresa y lograr su rentabilidad). También realiza el Control de costos y la Auditoría interna: Evaluando y controlando los costos operativos y los gastos para ayudar a la empresa a mantenerse dentro de presupuestos establecidos. Realizando auditorías internas periódicas para garantizar el cumplimiento de políticas financieras y procedimientos contables.

Agencia de Marketing: Para campañas de marketing y publicidad masivas. Trabajarán en colaboración con Gonzalo y la persona que trabaja como Community Manager para definir estrategias y acciones promocionales.

A continuación se puede observar el organigrama del Proyecto:



En resumen, "Kiteline" es una empresa fundada por Gonzalo y Federico Silveyra. Gonzalo se encarga del área Comercial, liderando las estrategias de Marketing y Ventas, mientras que Federico dirige las Operaciones y se encarga de la

Contabilidad y Finanzas. A medida que el negocio se expande, planeamos incorporar un cadete de envíos y un community manager para fortalecer nuestra presencia en línea, encargándose de la logística y la estrategia digital (redes sociales, sitio web, publicidades), respectivamente. Asimismo, se contratará un equipo especializado de consultores externos que incluirá a un Contador, un Asesor Legal y una Agencia de Marketing, quienes aportarán su experiencia profesional y calificada.

Esta configuración de equipo y estructura organizativa proporcionará que Kiteline obtenga un crecimiento efectivo y exitoso.



8. Aspectos legales e Impositivos

Para llevar a cabo nuestro proyecto de forma correcta, resulta necesario traer a consideración el marco legal y el ente regulatorio en el que Kiteline se verá inmersa como Marca y Empresa. Primero se procederá a constituir una sociedad, inscribirnos y darnos de alta en la AFIP, para así conseguir la clave fiscal y lograr dar de alta a Kiteline para tributar. Es sumamente importante tener el negocio legalmente correcto y protegido ante los ojos de la ley. Nuestro asesor legal nos indicará la manera correcta de proceder para contar con las habilitaciones y permisos para llevar a cabo nuestro negocio. Kiteline sería registrada como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Este tipo de sociedad está regulada por la Ley 27.349 en el marco regulatorio de Argentina y fue establecida en el año 2017.

Los requisitos para crear una SAS son los siguientes: tener CUIL/CUIT y una clave fiscal nivel 2 o mayor. Gonzalo y Federico, ambos serán los titulares, por lo que deberán procurar tener clave fiscal nivel 3 para poder llevar a cabo la administración de la situación de Kiteline frente a la AFIP.

En el caso de Kiteline, al ser una sociedad establecida en Argentina, se verá afectada por el Impuesto a las Ganancias (35%), el Impuesto al Valor Agregado (IVA 21%), Cargas Sociales (31% del sueldo bruto), Impuesto a los Ingresos Brutos (3,5 %) y el Impuesto a los Bienes Personales. Por ello mismo es importante entender las obligaciones fiscales correspondientes y asegurarse de cumplir con las regulaciones impositivas.

Kiteline a su vez deberá cumplir con el marco regulatorio establecido por la ley Argentina. Las leyes que afectan al negocio son por ejemplo; La Ley de Sociedades Comerciales, leyes de protección al consumidor, leyes laborales, entre otras.

Es fundamental conocer y cumplir con las disposiciones legales pertinentes para evitar problemas legales futuros. Por esto, es que contamos con nuestro Asesor legal, quien está preparado para darnos las mejores herramientas logrando así que Kiteline siempre se encuentre dentro del marco de la ley.

La marca Kiteline, deberá ser registrada en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), el cual registra la marca como dominio, de una manera segura y confiable. Se realizará dicho registro, porque es un activo intangible con un valor económico y comercial. Por lo que para evitar el plagio y ser custodiada deberá estar registrada en el INPI.

Al igual que se constituye una sociedad y se la da de alta en el AFIP, es necesario para Kiteline estar inscripto en la Inspección General de Justicia (IGJ). Ya que el ente tiene a su cargo las funciones atribuidas por la legislación pertinente al Registro Público de Comercio, y la fiscalización de las sociedades.



9. Plan de Implementación y Riesgos

9.1. Plan de Implementación:

Actividades	Tiempo (Plazo de 9 meses)				
	Meses 1 - 2	Meses 3 - 4	Meses 5 - 6	Meses 7 - 8	Mes 9
LEGALES					
Alta en AFIP e IIBB. Inscripcion IGJ. Registro de marca y dominio INPI.					
OPERACIONES					
Diseño del producto. Selección de proveedores. Inversion en equipamiento, muebles y útiles. Inversion en servicios de envios. Contratacion de Seguros.					
MARKETING					
Negociacion con tiendas de deportes acuaticos (GPX Store) Mejorar la presencia en la tienda nube y Mercado libre. Inversion en pagina web & mkt digital.					
PUESTA EN MARCHA					
Evento apertura. Monitoreo y Evaluación Continua. Evaluacion de resultados.					

El plan de implementación especifica las tareas a realizar y el tiempo necesario para llevarlas a cabo. Utilizamos la tabla de Gantt, la cual sirve para planificar y ejecutar proyectos de manera sencilla y ágil, a lo largo de un tiempo determinado. Podemos observar gráficamente la tabla, y detallaremos en qué consisten las actividades a realizar en cada periodo de tiempo.

El plan de implementación se encuentra dividido en 4 fases, las cuales consideramos importantes para el desarrollo del proyecto.

Primero contamos con una fase de Legales, la cual también se encuentra desarrollada en su debida sección (Aspectos Legales). Esta fase se desarrollará en los meses 1 y 2, en la cual se dará de alta Kiteline como marca, legalmente inscrita en AFIP, declarando ingresos, obteniendo un dominio y estando registrada en el INPI, para lograr ser transparente y estar dentro del marco de la ley. También protegiéndola, para evitar el plagio del producto, su diseño e imagen.

Luego, daremos comienzo a la fase 2, a ser desarrollada desde el mes 1 hasta el mes 8, donde se ven involucradas todas las operaciones que deben ser

realizadas para que el proyecto sea viable. Esta fase consta desde la idea básica e implementación del diseño del producto (Poncho cambiador de toalla) hasta su selección de proveedores, la inversión que esto conlleva en cuanto a equipamiento (Telas de toalla 100% algodón), los muebles y bienes de uso necesarios (Computadoras, Cámaras profesionales, Merchandising, entre otras). La inversión en el flete de envío para que el producto pueda ser distribuido a lo largo de todo el país y la contratación de un seguro para todas aquellos bienes de cambio y bienes de uso (activos de la empresa).

Desde los meses 5 hasta el 8, nos centraremos en la implementación de la tercera fase, denominada como Marketing. Esta misma se encuentra desarrollada anteriormente también, a lo largo del proyecto de tesis, en la cual buscaremos lograr tener un reconocimiento por nuestro público. Buscaremos lograr un trato constante con ellos y posicionarnos en las distintas plataformas de ventas como lo son Mi Tienda Nube, Mercadolibre e instagram. Así como en el local de deportes acuáticos (GPX Store), con el cual ya establecimos relaciones y actualmente nos encontramos en sus vidrieras.

Por último pero no final, nos posicionamos en el mes 9, donde será implementada la fase 4, la cual denominamos como Puesta en marcha. ¿Por qué decimos que no es la fase final? Porque junto con el evento de apertura que será realizado en nuestro Showroom en San Isidro, que consta de un lugar físico (Ubicado en el hogar de los socios), donde se ofrece al público una muestra representativa del total de los Ponchos Kiteline, en todas sus tallas y sus colores; esta fase cuenta con el monitoreo y evaluación continua de las actividades y resultados financieros del negocio. Evaluando constantemente la rentabilidad del mismo (El VAN y la TIR), la cual se encuentra desarrollada en la sección de Costos, Finanzas e Inversión. Realizando un seguimiento constante de las ventas y el rendimiento de marketing. Analizando las métricas de ventas, comentarios de clientes y retroalimentación interna para realizar cambios y mejoras

9.2. Análisis de Riesgos

Dentro de la evaluación del plan de implementación y riesgos, es de suma importancia identificar y mencionar a los distintos riesgos a los que Kiteline, como

todo proyecto, podría enfrentarse a futuro. Muchos de ellos pueden ser internos o externos, donde no se pueda mitigarlos dado que no dependen del negocio en sí, sino del contexto macroeconómico en el que nos encontramos como país. A continuación se enumeran los principales riesgos junto con una plan de contingencia para mitigarlos lo máximo posible.

Riesgos Internos:

Posibles problemas de calidad del producto: Los ponchos cambiadores de toalla pueden tener defectos en la calidad a la hora de ser confeccionados o bordados, que podrían dañar la reputación e imagen de la marca. Mencionaremos un ejemplo claro donde nos ocurrió una situación de este tipo. Nuestro proveedor corta y confecciona cientos de metros de tela de toalla 100% de algodón, donde luego debe aplicar el molde modelo para confeccionar y convertir esos enormes telares en ponchos cambiadores. Contemplamos siempre que el error humano puede aparecer, y en este caso puntual así lo fue. Durante su confección, el proveedor olvidó tomar las medidas que le habíamos solicitado, en lo que sería luego el cuello del poncho, y cuando nos los entregó, en nuestro chequeo de calidad notamos que la falla era motivo de rehacerlos, porque no se encontraban aptos para su comercialización. Por lo que perdimos tiempo y dinero, pero adquirimos luego el aprendizaje, que debajo detallaremos.

Mitigación: Encontramos que dada la mala experiencia con aquella tanda de ponchos, debíamos implementar un estricto control de calidad durante la producción. Por lo que hoy en día nuestro proveedor chequea uno por uno los ponchos finalizados, para luego tener la aprobación de calidad para luego su comercialización. Y cuando el lote de ponchos llega a nuestras manos, hacemos un doble control, donde todos los miembros del equipo deben revisarlos y testarlos para notar si hay algo que corregir o dar luz verde para avanzar con la comercialización.

Problemas de Producción y Suministro:

Las interrupciones en la cadena de suministro o retrasos en la producción podrían afectar la oferta de productos en un plazo de tiempo incierto.

Destacamos un claro ejemplo que nos ocurrió en Kiteline al momento de realizar la producción de los ponchos.

Luego de la primera tanda fuerte de ventas de Ponchos Kiteline, cuando volvimos a hablar con nuestro proveedor, el mismo nos comentó que no tenía más contacto con su propio bordador, por lo que nos estábamos quedando sin bordar el logo y nombre de nuestra marca en los Próximos Ponchos. Los cuales se encontraban en plena producción. Nos tuvimos que detener a buscarle una solución al problema de inmediato, perdiendo otra vez dinero y tiempo muypreciado del negocio.

Mitigación: Investigamos en el mercado de los bordadores una buena y económica opción que se acerque a los estándares del bordador anterior y decidimos tercerizar este trabajo con el nuevo bordador. Esto nos dio resultados inmediatamente. Los bordados, los colores y el costo, todo se logró y en un plazo de tiempo relativamente corto, lo cual hizo que no sea tanto el tiempo ocioso del stock en nuestras manos sin poder comercializarse. Por lo que diversificar fuentes de suministro fue algo muy positivo para el negocio.

Problemas Financieros:

No contar con el suficiente capital para financiar la expansión o cubrir costos fijos y variables u operativos, es uno de los problemas que también se nos pueden presentar como proyecto.

Mitigación: Monitorear los flujos de efectivo y buscar una estructura de financiamiento adicional. Solicitar préstamos “Friends and Family” si es necesario, créditos bancarios, o socios que quieran aportar de su capital propio.

Problemas de Logística y Envío:

Retrasos en la entrega o pérdida de productos durante el envío podrían generar insatisfacción de los clientes.

Mitigación: Establecer acuerdos sólidos con empresas de logística confiables y proporcionar un servicio de atención al cliente personalizado como por ejemplo recibir mensajes o llamadas telefónicas para asistir al consumidor y responder las preguntas que tenga y para facilitar la comunicación con el correo.

Riesgos Externos

La competencia agresiva:

La entrada de nuevos competidores o cambios en las estrategias de los competidores existentes podría afectar la participación en el mercado.

Mitigación: Mantener la ventaja de precios y calidad con la que Kiteline ya cuenta, y adoptar las nuevas estrategias de marketing mencionadas en el plan de marketing para diferenciarse de la competencia.

Crisis socio-económicas o cambios en el entorno del país:

Fluctuaciones económicas o cambios en las políticas gubernamentales podrían afectar la demanda y los costos. Actualmente Argentina se encuentra en un contexto inflacionario muy alto, de mucha inestabilidad y desconfianza, lo cual afecta de manera directa al desarrollo del negocio.

Mitigación: Diversificar las ventas, buscando posicionamiento en otros países en el futuro y estar preparado para ajustar precios y costos en función de las condiciones del mercado.

Problemas con la oferta y la demanda de mercado:

La oferta puede fallar según la demanda, o viceversa. Podría ocurrir que subestimamos a la demanda y luego por factores externos al negocio, el consumo de los clientes sea muy bajo y no se logre vender todo el stock producido. Como también existe la posibilidad de que la demanda esperada no sea alcanzada, es decir que las predicciones sean erróneas y la demanda sea tan alta que no podamos satisfacer la necesidad del cliente, es decir la demanda.

Mitigación: La implementación exitosa de este plan en líneas generales y la identificación proactiva y mitigación de riesgos clave ayudarán a Kiteline a aprovechar la oportunidad de negocio y lograr un crecimiento sostenible en el mercado de ponchos de toalla.

10. Conclusiones

Kiteline ofrece ponchos de toalla 100% algodón que cumplen roles de toalla, abrigo y cambiador en uno solo. Con un enfoque en deportes acuáticos, la marca ha logrado 1.200 ventas hasta la fecha, generando resultados positivos.

Kiteline se diferencia al ofrecer productos de alta calidad a un precio mucho más bajo que la competencia. Además, su enfoque en un mercado emergente y en constante crecimiento dentro de la Argentina y el resto del mundo, como los deportes acuáticos, proporciona una ventaja estratégica.

El análisis de mercado demuestra un mercado amplio compuesto por personas que realizan actividades acuáticas y aquellas que buscan comodidad y abrigo en lugares públicos tras el contacto con el agua. Las tendencias crecientes en deportes como el kitesurf y el surf respaldan la demanda potencial.

Kiteline ofrece un producto que aborda necesidades específicas de sus clientes a precios muy competitivos. Su estrategia de canales de venta, incluyendo plataforma web Mi Tienda Nube, Mercado Libre y asociaciones con tiendas locales como GPX Store, amplía su alcance y visibilidad.

Más aún, busca establecer alianzas para acelerar su crecimiento y visibilidad. La relación con los clientes se fomenta mediante comunicación periódica, sorteos y publicidad en redes sociales, generando lealtad y atención constante.

En cuanto a las fuentes de ingresos y rentabilidad del negocio, la diversificación de canales de venta brinda diferentes fuentes de ingresos. Desde ventas directas y en línea y consignaciones en tiendas. Hemos obtenido un Valor Actual Neto de +87.340 USD quedando demostrado que luego de llevar a cabo un flujo de fondos el proyecto es viable y rentable económicamente.

Teniendo en cuenta los recursos clave y la estructura de costos, la gestión eficiente de insumos, confeccionistas y proveedores es sumado a la reducción de costos de producción a medida que escala el proyecto es un objetivo clave para maximizar los márgenes de beneficio.

En resumen, Kiteline ha identificado una oportunidad en el mercado de accesorios para deportes acuáticos al ofrecer ponchos de toalla de alta calidad a precios asequibles. La estrategia de canales de venta, enfoque en las necesidades de los clientes y aspiración a la expansión a gran escala, combinados con la tendencia creciente de deportes acuáticos, respaldan su viabilidad y potencial para un crecimiento exitoso.



Universidad de
San Andrés

11. Bibliografía

Mazzola, I. Murzi, D. Recanatti, M, (2021). Encuesta Nacional sobre Actividad Física y Deporte, Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales, Buenos Aires, Argentina. (Recuperado el 7 de diciembre de 2022 de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/06/encuesta_nacional_1.pdf)

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009), Generación de modelos de negocio (Canvas model), Deusto, España.

Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing. México: Prentice Hall. Cap. 12 - 17.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. USA: Free Press.

Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2011) Entrepreneurship. John Willy & Sons, Inc., Babson Park.

Dvoskin, R. (2004) Fundamentos de Marketing, Granica, Buenos Aires, Capítulo 11.

United States Rates & Bonds. Bloomberg. Recuperado el 5 de noviembre de 2023 de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

Damodaran Online. Pages.stern. Recuperado el 5 de Noviembre de 2023 de <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

L. Ritzman, L. Malhorta, M. (2008), Administración de procesos, Pearson,

México.

12. Otras fuentes de información

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), (2022).

<https://censo.gob.ar/index.php/censo-2022-resultados-provisorios/>

Finder <https://finderind.com.ar/ponchos/>

Kiteline <https://www.kiteline.com.ar/>

Lb. Deco.Textil. <https://www.instagram.com/lb.deco.textil/>

Magnani, R. Kitesurf, (2022), La "filosofía de vida" que atrae a cada vez más adeptos, Clarín, Buenos Aires, Argentina.

https://www.clarin.com/sociedad/kitesurf-filosofia-vida-atrae-vez-adeptos_

N/N, (2022), Global Surfing Industry, Report Linker, Lyon, Rhone Alpes, France.

https://www.reportlinker.com/p03915702/Global-Surfing-Industry.html?utm_source=GNW

N/N, (2020), "Cada vez más mendocinos practican el Kitesurf"

Prensa Gobierno de Mendoza, Mendoza, Argentina

<https://www.mendoza.gov.ar/prensa/cada-vez-mas-mendocinos-practican-el-kitesurf/>

Quiksilver. <https://quiksilver.com.ar/>

Billabong. <https://www.billabong.com.ar/>

Rip Curl. <https://www.ripcurlargentina.com/>

Rusty. <https://rusty.com.ar/>

Volcom. <https://www.volcom.com.ar/>

13. Anexos

Anexo 1: Producto

Fuente: Fotos promoción Kiteline.



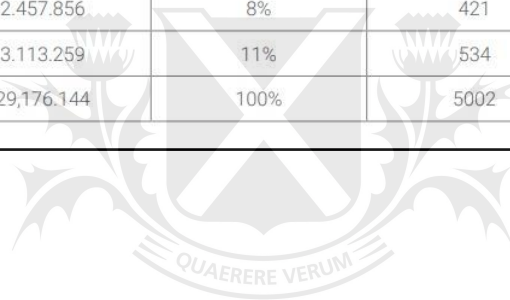
Anexo 2: Tamaño de mercado

Fuente: [Encuesta nacional actividades físicas y deporte](#)

Categoría	Porcentaje sobre el total de quienes practicaban antes de la pandemia
Caminar	70,1%
Correr	49,6%
Andar en bicicleta	47,7%
Fútbol	38,6%
Natación	18,6%
Danza / baile	14,8%
Voley	13,4%
Yoga	13,1%
Basquet	8,9%
Musculación	7,9%
Boxeo	7,9%
Pilates	7,5%
Taekwondo	6,9%
Handball	6,4%
Padel	5,3%
Tenis	5,2%
Karate	5,0%
Crossfit	4,6%
Rugby	4,0%
Spinning	3,9%
Hockey	3,7%
Tenis de mesa	2,8%
Surf	2,6%
Pelota paleta	2,5%
Buceo	2,4%
Tai-chi	2,4%
Kitesurf	0,9%
Vela	0,8%
Squash	0,7%
Otros	28,8%

Respecto al tamaño de la muestra, el número total de casos a nivel nacional fue de 5002, con asignación proporcional al tamaño de cada región. La siguiente tabla muestra la correlación entre la distribución real de la población argentina según las regiones y acorde a lo considerado en la encuesta, es decir de 16 años en adelante, y la distribución de la muestra final.

REGIÓN	N Población	% Población	N Muestra	N Muestra
Ciudad de Buenos Aires (CABA)	2.386.666	8%	409	8%
Gran Buenos Aires (GBA)	8.717.617	30%	1495	30%
Interior de la Provincia de Buenos Aires (PBA Interior)	2.764.640	9,5%	474	9,5%
Patagonia	1.500.935	5%	257	5%
Cuyo	2.269.780	8%	389	8%
Centro	5.965.391	20,5%	1023	20,5%
Noreste (NEA)	2.457.856	8%	421	8%
Noroeste (NOA)	3.113.259	11%	534	11%
TOTAL	29,176.144	100%	5002	100%



Universidad de
San Andrés

Anexo 3: Datos INDEC

Fuente: <https://censo.gob.ar/index.php/censo-2022>



El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) pone a disposición de la población los resultados provisorios del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022.

Universidad de
San Andrés

Anexo 4: Variedad de Tallas

Fuente: Fotos promoción Kiteline.



Universidad de
San Andrés

Anexo 5: Inversiones

INVESTMENTS	Cost	t Purchase	Amortize?	Years Amort	Recovery	Alt Dispos?	t Alt Disp
3 Computadoras	1.200,0	0	YES	3	600,0	NO	
Motocicleta	1.500,0	0	YES	5	700,0	NO	
Motocicleta	1.200,0	4	YES	3	600,0	YES	6

Anexo 6: Costos Fijos

Periods	0	1	2	3	4	5	6
FIXED COST							
Remuneraciones		240,0	252,0	264,6	277,8	291,7	306,3
Cargas sociales		40,8	42,8	45,0	47,2	49,6	52,1
Gastos Bancarios		48,0	48,0	48,0	48,0	48,0	48,0
Mi Tienda Nube		77,0	77,0	77,0	77,0	77,0	77,0
TOTAL FIXED COST		405,8	419,9	434,6	450,1	466,4	483,4

Anexo 7: Costos Variables

Periods	0	1	2	3	4	5	6
VARIABLE COST							
Confeccion poncho	33%	14.850,0	17.820,0	15.931,1	25.660,8	29.509,9	32.460,9
Bordado	5%	2.250,0	2.700,0	2.413,8	3.888,0	4.471,2	4.918,3
Costo mercado libre	5%	675	810	972	1.166	1.341	1.475
Costo GPX	20%	1.350	1.620	1.944	2.333	2.683	2.951
TOTAL VARIABLE COST		19.125,0	22.950,0	21.260,9	33.048,0	38.005,2	41.805,7

Anexo 8: Ingresos

Periods	0	1	2	3	4	5	6
REVENUES							
Ponchos en unidades		1.500	1.800	2.160	2.592	2.981	3.279
Ponchos en Mercado Libre	30%	450,00	540,00	648,00	777,60	894,24	983,66
Ponchos en GPX	15%	225,00	270,00	324,00	388,80	447,12	491,83
Ponchos en Show Room	25%	375,00	450,00	540,00	648,00	745,20	819,72
Ponchos en Tienda Nube	30%	450,00	540,00	97,20	777,60	894,24	983,66
Precio por unidad		30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
TOTAL REVENUE (BASE)		45.000,0	54.000,0	48.276,0	77.760,0	89.424,0	98.366,4
TOTAL REVENUE w/SENSITIVITY		45.000,0	54.000,0	48.276,0	77.760,0	89.424,0	98.366,4

Anexo 9: Working Capital

WORKING CAPITAL	
Stock	16500
Sueldos	140
Legales y contables	1.000
Marketing	1.200,0
Total	18.840,4



Universidad de
San Andrés

Anexo 10: Resultados Flujo de Fondos

Periods	0	1	2	3	4	5	6
INCOME STATEMENT							
(set the units)							
Revenue	--	45.000,0	54.000,0	48.276,0	77.760,0	89.424,0	98.366,4
Variable Cost	--	(19.125,0)	(22.950,0)	(21.260,9)	(33.048,0)	(38.005,2)	(41.805,7)
Fixed Cost	--	(405,8)	(419,9)	(434,6)	(450,1)	(466,4)	(483,4)
Other Cost and Taxes	(170,0)	(6.800,0)	(7.640,0)	(8.684,0)	(9.988,4)	(11.626,0)	(13.691,1)
Amortization	--	(700,0)	(700,0)	(700,0)	(300,0)	(700,0)	(800,0)
Disposal Income	--	--	--	600,0	--	700,0	600,0
GROSS INCOME / (LOSS)	(170,0)	17.969,2	22.290,1	17.796,5	33.973,5	39.326,4	42.186,2
Income Taxes	51,0	(5.390,7)	(6.687,0)	(5.338,9)	(10.192,0)	(11.797,9)	(12.655,9)
NET INCOME / (LOSS)	(119,0)	12.578,4	15.603,1	12.457,5	23.781,4	27.528,5	29.530,3

Periods	0	1	2	3	4	5	6
FREE CASH FLOWS							
Discount Rate - Projection	22,6%						
F_disc	1,000	0,815	0,665	0,542	0,442	0,361	0,294
Net Income	(119,0)	12.578,4	15.603,1	12.457,5	23.781,4	27.528,5	29.530,3
Amortization	--	700,0	700,0	700,0	300,0	700,0	800,0
Capital Investment	(2.700,0)	--	--	--	(1.200,0)	--	--
Working Capital (Incr) / Decr	(18.840,4)	--	--	--	--	--	--
Perpetuity	--	--	--	--	--	--	173.374,0
Total Free Cash Flow	(21.659,4)	13.278,4	16.303,1	13.157,5	22.881,4	28.228,5	203.704,3

Periods	0	1	2	3	4	5	6
Discounted Cash Flow	(21.659,4)	10.828,0	10.841,2	7.134,8	10.118,0	10.179,0	59.899,0
Net Present Value FCF	87.340,7						
PERPETUITY	YES						
Last projected cash flow	6	Aquí se posiciona el VP de la perpetuidad al inicio de la misma					
Discount Rate - Perpetuity	22,6%						
Growth Rate (%)	5,0%						
Perpetual Initial FCF							
Revenues	103.284,7						
- Variable Cost	(43.896,0)						
- Fixed Cost	(507,6)						
- Other Cost	(14.375,6)						
- Amortization	(840,0)						
GROSS INCOME / (LOSS)	43.665,5						
- Income Taxes	(13.099,6)						
NET INCOME / (LOSS)	30.565,8						