



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo de Graduación**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**“Desarrollo de Marca Propia en Distribuidora de Artículos  
para Bebés: Battu, Ropa para Bebés”**

Por:

Hernán Carvi

Mentor:

Ricardo Cicciliani

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 29 de Septiembre del 2018

## Agradecimientos

A mi jefe en Argentina, Ricardo Beceyro, por haberme dado la posibilidad de realizar este Máster dándome el tiempo, los recursos y consejos.

A la empresa para la cual todavía continúo trabajando en Estados Unidos, Oxbow Carbon, por haber invertido en mí, tanto personalmente como profesionalmente.

A mi familia y amigos de toda la vida que me acompañaron durante este proceso.

Pero quiero principalmente agradecer a la mujer de mi vida. Mi compañera de ruta. Mi foco, mi todo. Por haberme apoyado antes, durante y después de esta Maestría.



Universidad de  
**San Andrés**

## Índice

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>2</b>
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>La Oportunidad.....</b>	<b>7</b>
<b>Descripción de industria: macro y micro entorno .....</b>	<b>7</b>
<b>Mercado.....</b>	<b>8</b>
<b>Descripción detallada del cliente.....</b>	<b>14</b>
<b>Propuesta de valor .....</b>	<b>15</b>
<b>Plan de Negocio.....</b>	<b>17</b>
<b>Equipo .....</b>	<b>17</b>
<b>Empresa .....</b>	<b>18</b>
<b>Plan de Producción .....</b>	<b>19</b>
<b>Plan de Marketing.....</b>	<b>21</b>
a. <i>Producto:</i> .....	21
b. <i>Precio:</i> .....	23
c. <i>Plaza/Canales:</i> .....	25
d. <i>Publicidad y Promoción.....</i>	25
<b>Análisis Económico Financiero.....</b>	<b>27</b>
<i>Estado de Resultados Resumido.....</i>	27
<i>Estado de Flujo de fondos.....</i>	29
<i>Análisis de sensibilidad .....</i>	30
<b>Análisis de Riesgos: .....</b>	<b>32</b>
<i>Riesgos del Mercado:.....</i>	32
<i>Riesgo de proveedores: .....</i>	32
<i>Riesgo de la competencia:.....</i>	33
<i>Plan de Salida .....</i>	33
<b>Plan de Implementación .....</b>	<b>36</b>
<b>Inversión Necesaria .....</b>	<b>38</b>
<b>Conclusiones Finales .....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>40</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>41</b>

## Resumen Ejecutivo

Battu, ropa para bebés es un proyecto que la empresa viene pensando hace algún tiempo ya. Se trata de una colección de ropa infantil de 0 a 24 meses, que como diferencial ofrece diseños innovadores y con cuidadosos detalles, en especial en el rango etario de 0-9, donde los productos que se encuentran actualmente en el mercado suelen ser más básicos, de bajo costo pero igualmente de elevados precios para el consumidor final.

El horizonte de este plan de negocios es de 5 años, se planteó en un escenario de precios relativos constantes (inflación 0) y con una demanda estable.

Los resultados esperados al final del proyecto son una facturación anual de \$20 millones de pesos y un margen de venta promedio del 80%.

El proyecto estima una inversión inicial de \$3.2 millones de pesos, con período de repago de 24 meses y una Tasa Interna de Retorno Modificada del 63%.

Universidad de  
San Andrés

## Introducción

La idea de este caso de negocios se desarrolla en la industria de la indumentaria, más específicamente en la ropa infantil.

La empresa que lo desarrollará es una distribuidora de productos relacionados con el cuidado del bebé y la mamá embarazada.

La misma comercializa productos de terceros y está explorando el desarrollo de una marca propia con el consecuente desarrollo de líneas de productos en varias etapas.

En una primera etapa se centró en la producción de artículos de cuidado personal y accesorios para bebé de marca propia. En una segunda etapa, la cual da origen a este caso de negocios, la empresa se plantea la posibilidad de comenzar una nueva línea de productos de ropa para bebés y primera infancia.

La empresa, gracias a la experiencia en el mercado de productos infantiles, notó que los principales competidores no desarrollaban ropa de elaborados diseños para el rango etario de 0-9 meses, con lo cual podrían allí encontrar un nicho y abrir una oportunidad con una oferta innovadora.

La empresa trata con dos clientes: el Revendedor, constituido por las pañaleras y casas de artículos para bebés, al cual le brindará un nuevo producto con altos márgenes comparados con los que usualmente se encuentran comercializando y el Consumidor Final: madres, padres y familiares directos realizan la compra para los nuevos integrantes de su familia los cuales son atraídos por los innovadores y coloridos diseños para un rango etario que se caracteriza por colores y diseños básicos.

Captaremos la demanda a través de 3 canales: a) showrooms de la distribuidora, b) portal de e-commerce y c) locales propios (en la última etapa).

La empresa posee más de 25 años de experiencia en el rubro, con una base de clientes establecida y dos showrooms. Además, cuenta con un equipo de 25 vendedores, una flota de logística y una administración central en marcha.

Se sumará al proyecto un Gerente de Marketing y Producto que se encargará de desarrollar la marca y los productos de este plan de negocios, así como generar nuevas oportunidades entre las cuales se encuentran una posible expansión de los artículos de cuidado personal, accesorios y juguetes de marca propia, así como a su vez, el posible desarrollo de productos e indumentaria para la mamá.

Buscamos en este proyecto desarrollar un plan de negocio de nos permita a fin del 5 año generar ingresos por temporada de \$20 millones de pesos y la apertura de 2 locales propios para la venta de productos al consumidor final.



Universidad de  
**San Andrés**

## La Oportunidad

### Descripción de industria: macro y micro entorno

La industria de la indumentaria se ha movido siguiendo los vaivenes de la economía argentina. En tiempos de apertura comercial, la industria nacional ha sufrido caídas debido al ingreso de productos provenientes de Asia con precios substancialmente más bajos que los de la industria local, pero con un nivel de calidad menor al que se puede producir en el país.

En tiempos de cierre en la importación, la industria de la indumentaria ha sabido recuperarse para substituir productos importados y a su vez, crear nuevas marcas. Asimismo, el tipo de cambio relativo ha sabido influir en esta industria.

En tiempos donde el tipo de cambio relativo es bajo se nota un amplio incremento del turismo de compras donde, sobre todo, extranjeros de los países lindantes al territorio nacional, además de visitar nuestro territorio por su atractivo turístico, aprovechan la diferencia de precios para regresar con valijas llenas de productos del país, sobre todo de indumentaria.

Caso contrario sucede cuando los precios relativos son altos, donde el afluente de argentinos regresa del exterior a nuestro país con productos producidos en otras latitudes.

Independientemente de la situación económica general, varias empresas del rubro han sabido superar estos vaivenes y continuar su operación, ya sea a través de la producción local como a su vez tercerizando la producción en el exterior.

La industria en general se encuentra actualmente en recesión con un panorama prometedor a futuro. Si bien la política del gobierno actual es más abierta a las importaciones, el alto tipo de cambio actual hace que el producto importado sea “caro” para el mercado local, lo cual indicaría que es un buen momento para producir en el país.

El actual gobierno ha visto el potencial de la industria y ha firmado varios acuerdos con las cámaras del rubro para afianzarla brindando subsidios a la tasa para la compra en cuotas, incrementos de los reintegros a la exportación y creando mesas de diálogo para responder rápidamente a cambios negativos en la industria.

El ciclo productivo/financiero es largo. Para poder satisfacer la demanda de la próxima temporada el ciclo debe comenzar al menos entre 9 y 6 meses antes del inicio de la temporada y recién se cierra el ciclo con el cobro a los 9-10 meses del lanzamiento de la temporada. Si bien el ciclo es largo, los márgenes netos son altos y fluctúan entre el 30% y 40%.

En cuanto a la legislación pertinente en la industria, la misma no es muy distinta a la de otras industrias. En lo referido a los impuestos se destacan el impuesto a las ganancias, los ingresos brutos y el impuesto al valor agregado. El primero es de carácter anual del 35% sobre las ganancias de acuerdo a las leyes impositivas, con un pago en abril del año siguiente al del ejercicio fiscal y 10 anticipos cuando el impuesto a las ganancias del año anterior ha dado a pagar. Respecto a ingresos brutos, el mismo es de carácter mensual sobre las ventas, pagadero al mes siguiente. El impuesto al valor agregado es de carácter mensual y se calcula como la diferencia entre los créditos obtenidos en las compras y los débitos obtenidos por las ventas, pagadero a mes vencido.

Donde se ha visto mayor legislación, debido a su carácter de mano de obra intensiva, es respecto a la legislación laboral. Por lo general, dichas leyes tienen como efecto reducir la precarización laboral a través de cronogramas de formalización de empleo y subsidio a los costos laborales.

## **Mercado**

Según el último censo poblacional realizado en 2010 por el Instituto de Estadísticas y Censos, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la cantidad de mujeres mayores de 14 años con hijos es 805.303, siendo la tasa de fecundidad



promedio 1,3 hijos por mujer. Al mismo tiempo, en los 24 partidos del Gran Buenos Aires, las mujeres mayores de 14 años con hijos son 2.781.359, por lo que el promedio es de 1.9 hijos por mujer.

En cuestión de la cantidad de bebés de 0 a 2 años, edad a la que apuntan nuestros productos, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, llega a 102.190 bebés y el 34,4% de los hogares particulares (395.646) cuentan con niños. En el Gran Buenos Aires la cantidad de bebés es de 511.199 y en el 56.9% de los hogares (1.669.658) hay niños.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el total de hogares particulares con un NSE cercano a nuestro mercado es 508.359 hogares y la cantidad de mayores de 18 años en la misma situación es de 43,3% de la población de esa edad (1.006.776 habitantes de NSE Medio Alto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires). En Gran Buenos Aires, el total de hogares particulares con NSE Medio Alto es 569.268 hogares y la cantidad de mayores de 18 años del mismo estrato es 1.295.379.

Estos datos nos permiten dimensionar el mercado target de nuestra marca, pero lo importante es comprender el mercado de la moda infantil, ya que cuenta con características relevantes que varían según el país y la cultura, pero además cuenta con el rasgo particular que el “Usuario” de la ropa no es el mismo que el Target.

La comunicación, la idea de la marca y la ropa debe ser atractiva para los padres/familiares, quienes cuentan con el poder adquisitivo para obtener nuestros productos, mientras que los bebés son quienes los usan.

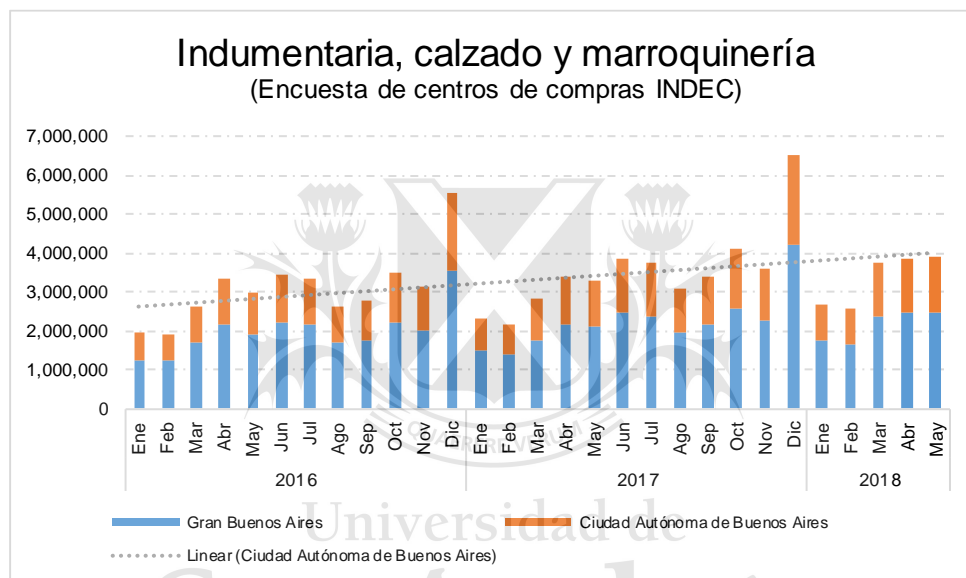
El mercado nacional tiene un potencial de crecimiento notable, debido al tipo de cambio alto que hará disminuir las importaciones de ropa infantil del exterior, en especial de China, inyectando de trabajo al gremio de la producción y favoreciendo la creación de nuevas marcas.

De acuerdo a la encuesta de centros de compras del mes de Mayo del 2018, las ventas totales de indumentaria, calzado y marroquinería en miles de pesos fueron

1.421.652 para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de 2.490.937 para el Gran Buenos Aires.

Es de destacar que estas son las ventas totales de productos de Indumentaria, Calzado y Marroquinería que incluye tanto productos importados como de producción nacional.

Además, la demanda presenta cierta demanda estacional durante el mes de diciembre, por las celebraciones de fin de año.



Aunque las características son propicias, aún el segmento del mercado al cual apuntamos no cuenta con marcas que rompan el molde por su diseño y calidad. Ese es el espacio que nosotros queremos ocupar, mirando las tendencias no sólo de diseños, sino también de confección de las mejores marcas de Europa.

Nuestro objetivo a 9 temporadas (Enero 2024) es llegar a una facturación de \$20.000.000 por temporada en el mercado interno, lo que representa sólo un 1% del total de los ingresos promedio del sector.

Respecto a los principales competidores se encuentran:

- MIMO & CO.: la marca más tradicional dentro del segmento y con mayor trayectoria en el mercado. Es una marca de ropa, calzado, accesorios y perfumes para chicos de 0 a 12 años. La ropa de Mimo & Co es práctica,

moderna, de calidad, de diseño. Sus prendas que se comercializan en más de 100 puntos de venta exclusivos y más de 300 en canal mayorista.

Cuenta con una planta de producción propia, con talleres de diseño, corte, depósitos, oficinas administrativas, atención al cliente, comedores, playa de estacionamiento, etc. La firma cuenta con stock permanente en fábrica además de unidades móviles complementando el sistema de pronta entrega a todos los locales.

Dentro del segmento de ropa para bebés, sus precios van de los \$415, correspondiente a un body simple, hasta los \$1380, correspondiente a un vestidito para beba o camperita para bebé. El precio promedio es de \$750. Estimamos que posee el 12% del mercado, vendiendo anualmente \$1.4 mil millones lo que se traduce en unas 1.8 millones de unidades.

- CHEEKY: es una marca argentina de indumentaria para chicos de 0 a 12 años de edad. Su propuesta incluye calzado, accesorios y cosmética. Su fuerte expansión con tan sólo 20 años en el mercado, convirtió a la marca en líder del segmento infantil. Con más de 180 locales en Buenos Aires, interior del país y América, Cheeky cuenta con una planta de producción de 35.000 mts<sup>2</sup>, convirtiéndose así en la fábrica de indumentaria textil más importante del mercado argentino.

En el segmento de ropa para bebés, sus precios van desde \$389, por un body de construcción simple, hasta \$1090, correspondiente a un bombachudo de beba o \$890 por un jardinero para bebé. El precio promedio es de \$700. Estimamos que posee el 12% del mercado, vendiendo anualmente \$1.1 mil millones lo que se traduce en unas 1.6 millones de unidades.

- GRISINO: una de las marcas más jóvenes, pero más afianzadas del mercado. Cuenta con un producto colorido y con diferentes texturas. Las prendas son temáticas según la colección. Tiene una sección de disfraces y una colección de accesorios y fragancias.

La marca tiene locales en los shoppings más importantes del país y en las zonas comerciales más concurridas de la Ciudad de Buenos Aires y Gran

Buenos Aires. Los locales son grandes, con una gran oferta de productos, además de contar con varios “OUTLET” donde se pueden conseguir productos discontinuos en perfectas condiciones.

Aunque la marca es “diferente” y cada pieza conlleva mucha creatividad, la oferta de ropa de 0 a 6 meses es muy clásica, con colores claros y estampas típicas de bebé (fondos claros con ositos o patitos, colores pasteles, etc.). Desde los 6 meses hasta 1 año los modelos tampoco son muy llamativos, excepto algunas prendas puntuales.

Los precios de la ropa de bebé son elevados, siendo los ítems más simples los de rango más económico, empezando en los \$235 por un pañalero, mientras que los más elaborados, escalan rápidamente en la lista de precios hasta \$1649 por un conjunto para bebé o bebá. El precio promedio ronda en los \$650. Estimamos que posee el 8% del mercado, vendiendo anualmente \$0.8 mil millones lo que se traduce en unas 1.1 millones de unidades.

- PIOPPA: Tiene locales en 4 shoppings (Paseo Alcorta, Galerías Pacífico, Dot y Palmas del Pilar), así también, cuenta con 4 locales exclusivos en CABA y GBA.

La marca apunta a Bebés, Niños y Niñas hasta los 10 años. El diseño de sus colecciones es muy delicado, elegante y distinguido. Abundan los vestidos corte princesa de telas vaporosas y los sacos sastre con mucho estilo.

En la colección de bebé utilizan telas llamativas, rayadas, con colores fuertes, intervenidas con estampas, pero no cuentan con mucho diseño desde la moldería y, por su confección, son prendas clásicas del rubro.

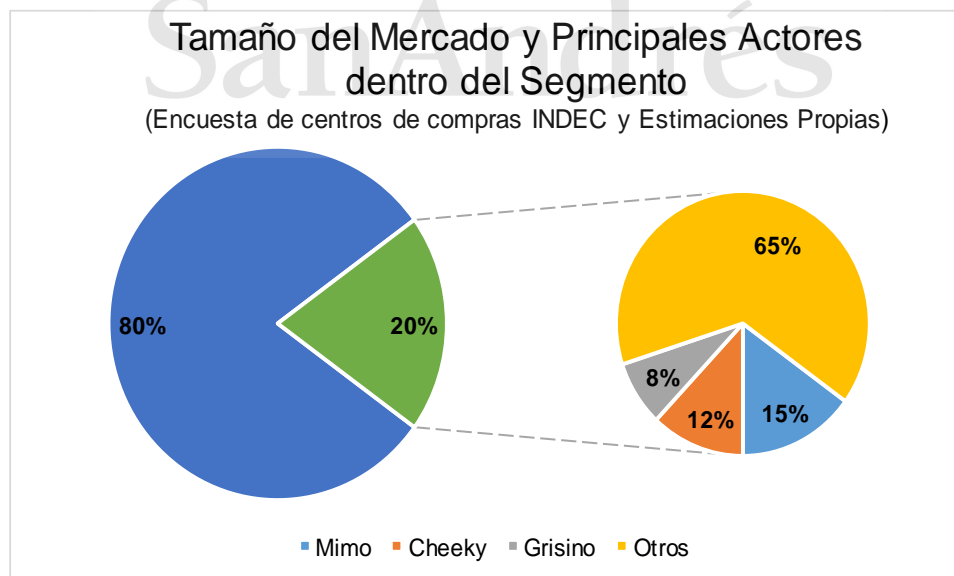
En definitiva, mientras que la ropa de niños es muy atractiva, parece indumentaria confeccionada para adulto en talles pequeños pero las prendas de bebé son similares a las de cualquier casa de ropa.

Los precios son elevados en un nivel general, sin importar telas o trabajo de confección, partiendo en los \$979 pesos por un body simple y llegando a los \$2200 por un vestidito de beba o \$1698 por un sweater de bebé. El precio promedio es de \$1300 pesos.

- GULUBÚ: No cuenta con locales propios, pero sí tiene un sistema de comercialización altamente diversificado en todo el país a través de negocios minoristas multimarca. Las colecciones que manejan son de Bebé (0-24/36 meses), Nene y Nena (2/3 a 10 años).

Si bien sus prendas cuentan con detalles divertidos y de diseño, la confección es simple. Las telas que usan son coloridas y alegres. Utilizan muchas estampas y colores para tratar de diferenciarse de otras marcas de indumentaria de bebé.

Los precios son accesibles, pero en todo caso, no podemos olvidar que sus modelos siguen siendo los típicos ítems que cualquier otra marca ofrece, sin ningún tipo de diferencial en la confección. Sus precios comienzan en los \$397 por un body básico llegando a los \$768 por un buzo. El precio promedio es de \$550.



Dentro del Mercado de la indumentaria, calzado y marroquinería correspondiente a las zonas en las cuales se va a desarrollar el negocio estimamos que un 20%

corresponde al segmento de venta de ropa de bebé, lo cual se traduce en un mercado de 9.3 mil millones de pesos anuales, siendo Mimo & Co. y Cheeky los principales actores con un 20% y el resto dividido entre otros competidores.

Tomando como referencia el censo mencionado anteriormente tenemos un total de 600.000 bebés de 0 a 2 años en el Gran Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con lo cual podemos inferir que el gasto promedio anual por bebé es de \$23 mil pesos, alrededor de \$2 mil pesos por mes.

Estimamos que un total de 48 millones de prendas conforman el mercado al año, lo que se traduce en un total de 80 prendas anuales por bebé.

### Descripción detallada del cliente

Para el presente caso de negocios apuntamos a un horizonte de 5 años y son, en un principio, las pañaleras y casas de ropa de bebé (Revendedores) de zona norte del Gran Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Con la apertura del e-commerce y los locales comerciales, apuntamos a llegar directamente a los Consumidores Finales.

A mediano plazo, queremos efectuar la apertura de más locales comerciales en Gran Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y lograr un alcance nacional a través de los revendedores. Actualmente la empresa cuenta con una base de 120 revendedores.

A largo plazo deseamos expandirnos para ingresar en los mercados uruguayo y chileno, posicionándonos como una marca fuerte dentro del Mercosur, con carácter internacional.

Si bien nuestros consumidores son los bebés de entre 0-2 años, nuestros clientes finales son hombres y mujeres de un NSE ABC1 de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires que desean ropa de calidad y diseño para sus hijos, sobrinos o nietos, diferente a la que se comercializa en las principales marcas de bebé actuales.

## Propuesta de valor

Nuestras líneas cuentan con un cuidado gusto en su diseño, además de una combinación de texturas, colores y estampas muy exclusivo y característico de la marca. Esto constituye la propuesta de valor para el Consumidor Final.

Hemos encontrado que sobre todo en el rango etario de 0-9 meses los diseños de los principales competidores son bastante básicos.

Es allí donde hallamos la diferenciación en nuestros productos: un producto diferenciado mediante el uso de texturas y creatividad en el diseño de las prendas, que va desde la búsqueda de la tela perfecta hasta los más pequeños detalles de confección. Esto nos permite satisfacer las necesidades de los clientes finales.

La gran mayoría de las marcas de bebé usa una colección clásica de ropa (body, ranita, batita, cardigan, etc.) y la repite en todas las temporadas, sólo haciendo algunas modificaciones a los modelos y cambiando telas y estampas según la tendencia, pero sin innovar en diseño o funcionalidad.

La idea madre del negocio es ser una marca que, aunque pueda tener ciertas prendas que se conviertan en clásicos, todos los modelos se basen en la creatividad, los juegos y el color. Pasando de piezas para el día a día del bebé, hasta conjuntos más elaborados para ocasiones especiales.

Las colecciones de la marca se separan de la siguiente manera:

**LINEA MINI BEBE:** Ropa de nene desde 0 a 9 meses, dividida en 0-3 meses, 3-6 meses, 6-9 meses. Cuenta con 8 artículos: 2 conjuntos de 3 piezas y 1 conjunto de 2 piezas.

**LINEA MINI BEBA:** Ropa de nena desde 0 a 9 meses, dividida en 0-3 meses, 3-6 meses, 6-9 meses. 8 artículos: 2 conjuntos de 3 piezas y 1 conjunto de 2 piezas.

**LINEA BABY BOY:** Ropa de nene de 9 a 24 meses, dividida en 9-12 meses, 12-18 meses, 18-24 meses. 8 artículos: 2 conjuntos de 3 piezas y 1 conjunto de 2 piezas.



LINEA BABY GIRL: Ropa de nena de 9 a 24 meses, dividida en 9-12 meses, 12-18 meses, 18-24 meses. 8 artículos: 2 conjuntos de 3 piezas y 1 conjunto de 2 piezas.

Respecto de los clientes Revendedores, la propuesta de valor radica en productos de gran diseño con alto margen de rentabilidad.



Universidad de  
**San Andrés**



## Plan de Negocio

### Equipo

El caso de negocio se desarrollará en el centro de una empresa ya afianzada, la cual posee las unidades básicas para el desarrollo del negocio.

En la actualidad la empresa posee una Gerencia conformada por los dueños de la Distribuidora, que cuentan con más de 30 años de experiencia en el rubro de venta de pañales y artículos para el cuidado del bebé y la embarazada.

A su vez, dispone de una Jefa de Administración y Finanzas, la cual es responsable de la administración general de la empresa, tesorería y cobranzas. Cuenta a su cargo con 4 personas: 2 en el área de tesorería, 1 en cobranzas y 1 asistente de administración.

La empresa posee además un Jefe de Ventas, supervisando 25 vendedores, y dos locales comerciales locales mayoristas ubicados en Troncos del Talar, Partido de Tigre, y Bernal, Partido de Avellaneda, Provincia de Buenos Aires.

Asimismo, dispone de una flota propia de 9 camionetas Traffic para la distribución de los pedidos efectuados por los clientes y un Director de Logística a cargo. Cada camioneta cuenta con un chofer y un ayudante para descarga. En cada showroom contamos con un Jefe de Almacén y 10 operarios.

Como adicionales al proyecto se sumarían: Gerente de Marketing y Producto y una Diseñadora de Indumentaria bajo su supervisión, la cual será contratada inicialmente por temporada, hasta que la marca se consolide y se analicen otros potenciales negocios.

## Empresa

La empresa nació como una distribuidora de productos de terceros. Durante el trascurso de su existencia acumuló gran conocimiento acerca del mercado y los clientes, tanto finales como revendedores.

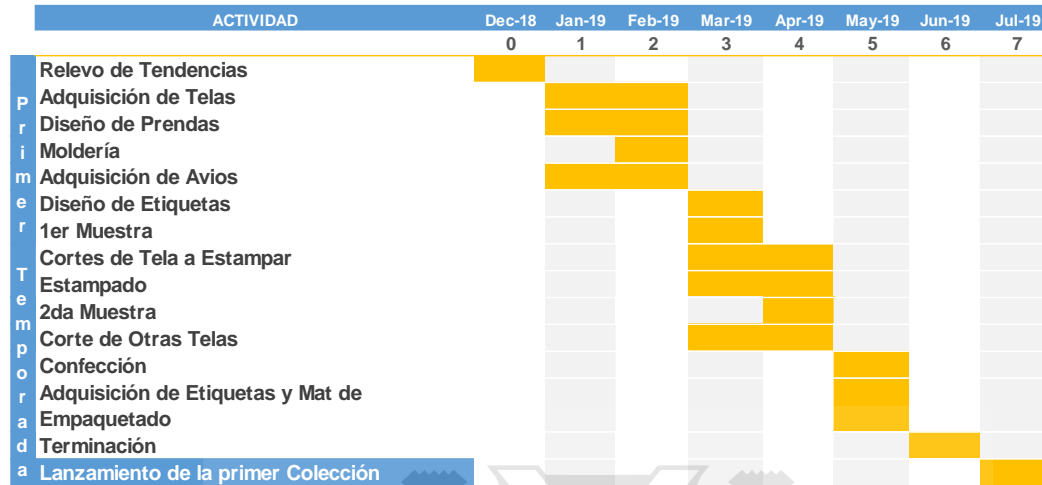
Asimismo, aprendió que si realmente quiere crecer como empresa debía desarrollar productos de marca propia para poder lograr un mayor margen por unidad. Con ese objetivo en mente, la empresa se embarcó en un programa de desarrollo de productos propios en varias etapas, siendo una de ellas el desarrollo de ropa para bebés.

La empresa notó que la gran mayoría de los competidores desarrollaban productos básicos en las edades 0-9 meses, con telas y patrones simples. Aquí es donde sus artículos van a ofrecer una característica diferenciadora.

Respecto a su modelo de negocio, la empresa decidió, al menos en esta primera etapa, tercerizar la producción de los productos. Esto le permitirá ajustarse rápidamente a los cambios en la demanda, aunque sabe que estará resignando algo de margen.

Es idea de la empresa el establecer contratos con los principales proveedores que establezcan rangos de producción con precios establecidos en cada uno de ellos. De esta manera, se establecerá una estructura de costos semi-fijos que nos permitirán mejorar nuestros márgenes finales a medida que la empresa vaya captando market share.

## Plan de Producción



El proceso de producción de las prendas comienza con el relevo y estudio de las tendencias de la próxima temporada de la mano de la Diseñadora de indumentaria, observando los mercados exteriores de París, Londres y Nueva York, entre otros, para ilustrar los colores, formas e inspiración para la nueva colección.

Una vez presentadas las tendencias por línea (Mini Beba, Mini Bebé, Baby Girl y Baby Boy) y aprobadas por el Gerente de Marketing y Producto, comienza el proceso creativo relativo al diseño de las prendas y se confecciona el primer boceto.

Al mismo tiempo, se comienza con la búsqueda de las telas para ver colores, estampas y tejidos disponibles en el país y semejantes a lo planteado anteriormente. Este proceso puede consumir bastante tiempo, ya que muchos distribuidores de tela no venden todos los tipos necesarios. Existen distribuidores de tejidos de algodón, de telas orgánicas, de denim y corderoy, de friza o abrigo, entre otros. También existen distribuidores textiles especializados en telas para niños y bebés, lo que hace que a veces sea difícil conseguir telas exclusivas, ya que todas las marcas utilizan el mismo distribuidor, y para lograr que una empresa textil manufacture una estampa o color especial y exclusivo se debe adquirir el

mínimo de producción, que por lo general es muy alto para el estimado consumo de nuestros productos.

Las empresas que cuentan con un catálogo de telas más completo suelen vender sus productos solamente a marcas reconocidas y en un volumen sustancialmente superior al que nuestra marca requiere.

Es por ello que en un principio utilizaremos varios proveedores, inclusive revendedores más pequeños, para ciertos tejidos.

Una vez seleccionadas las telas, comienza la etapa 2 del proceso de diseño, donde la diseñadora presenta los diseños finales. La presentación de las colecciones se realiza de manera escalonada según línea, para poder empezar con la moldería una vez aprobada o realizados los cambios correspondientes.

Simultáneamente, se deben definir los avíos, encontrarlos, presupuestarlos y comprarlos. Los avíos, cierres, broches, botones, apliques, cordones, elásticos, cintas, son necesarios para el proceso de terminación de las prendas, pero cuentan con un largo seguimiento ya que se fabrican en colores y texturas básicas y deben ser teñidos, pintados o producidos según las necesidades puntuales del cliente.

Al mismo tiempo se deben diseñar y producir etiquetas de tela y hang tags, bolsas de ropa, bolsas cristal, perchas y todo lo relativo al packaging del producto.

A medida que se aprueban los moldes, se van realizando las muestras de la ropa, que pueden confeccionarse con las telas finales, si se adquirieron, o con telas similares, siendo lo primero altamente recomendado.

Se suele realizar una segunda muestra con las modificaciones que se realizaron a la muestra original, para buscar una aprobación más cercana a lo que será el producto final.

Al aprobarse las muestras comienza la producción, el proceso más largo y difícil, el cual será tercerizado. Primero se realizan los cortes que irán estampados para

enviar al taller de serigrafía y bordado, para que las piezas intervenidas estén listas y a la par de los cortes completos para la confección.

En el proceso de confección es donde las prendas comienzan a tomar forma. Se unen los diferentes cortes estampados y no estampados para formar la prenda.

Cuando las prendas están confeccionadas, pasan a Terminación, donde son colocados los broches, botones, apliques, se hacen los ojales, se plancha, se ponen las etiquetas y se embolsa o cuelga en perchas.

## Plan de Marketing

Para el desarrollo de esta sección utilizaremos las Cuatro P's del Mix de Marketing (Borden, 1964) (McCarthy, 1953).

*a. Producto:*

Todas las líneas cuentan con un cuidado gusto en su diseño, además de una combinación de texturas, colores y estampas exclusivo y característico de la marca.

Las colecciones de la marca se separan de la siguiente manera:

- LINEA MINI BEBE: Ropa de nene desde 0 a 9 meses, dividida en 0-3 meses, 3-6 meses, 6- 9 meses. 8 artículos: 2 conjuntos de 3 piezas y 1 conjunto de 2 piezas.



- LINEA MINI BEBA: Ropa de nena desde 0 a 9 meses, dividida en 0-3 meses, 3-6 meses, 6- 9 meses. 8 artículos: 2 conjuntos de 3 piezas y 1 conjunto de 2 piezas.



- LINEA BABY BOY: Ropa de nene de 9 a 24 meses, dividida en 9-12 meses, 12-18 meses, 18-24 meses. 8 artículos: 2 conjuntos de 3 piezas y 1 conjunto de 2 piezas.





- LINEA BABY GIRL: Ropa de nena de 9 a 24 meses, dividida en 9-12 meses, 12-18 meses, 18-24 meses. 8 artículos: 2 conjuntos de 3 piezas y 1 conjunto de 2 piezas.



b. Precio:

Los precios de la marca serán acordes con la calidad y confección de las prendas y teniendo en cuenta el cliente al que apuntamos.

Las listas de precios se diferenciarán en revendedores (los que a su vez contarán con una lista de precios sugeridos) y consumidores finales los cuales son 30% más caros que los establecidos para los revendedores.

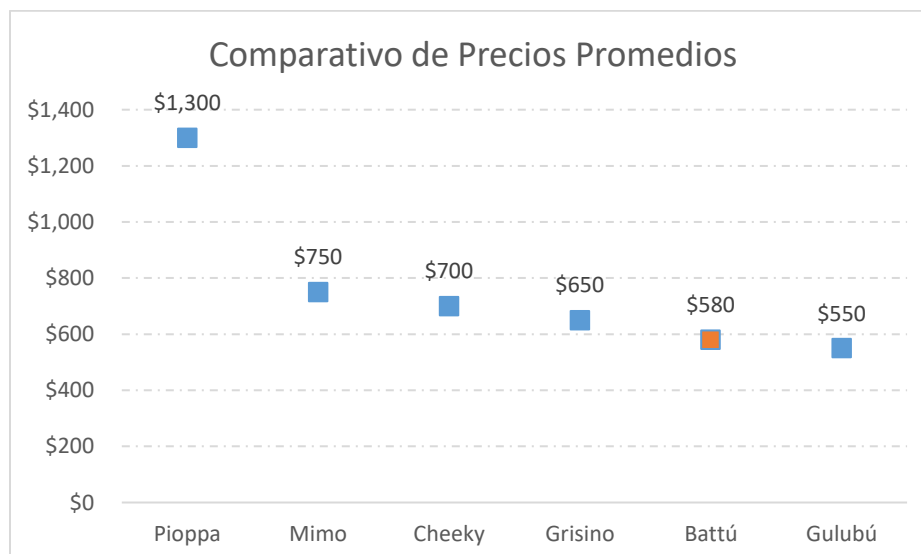
Se realizarán ofertas especiales de descuento en prendas puntuales a lo largo de las temporadas y liquidaciones finales.

Antes del inicio de la temporada se establecerá un precio de descuento por lanzamiento de la temporada que comienza.

Durante los meses altos de la temporada, se establecerá un precio un 10% superior al del lanzamiento a la temporada. En el momento de liquidación se establecerá un precio 20% menor al de los meses altos de temporada.

Nuestros precios finales serán similares a los de nuestros competidores en comparación, pero contarán con un trabajo de diseño y confección con los que la ropa de la competencia no cuenta y que usaremos como diferenciador, enfatizándolo en la comunicación de las colecciones.

El precio promedio para consumidor final ronda en los \$580, el cual nos ubica en un lugar muy competitivo en el mercado. Asimismo, debido al amplio margen que tienen nuestros productos, aún si tuviésemos que liquidar stocks podríamos aún recuperar lo invertido en la temporada, cubriendo los costos fijos inclusive como se demuestra en la sección Análisis Económico Financiero.





c. *Plaza/Canales:*

Los revendedores podrán conseguir las colecciones en nuestros showrooms, mientras que los consumidores finales podrán comprarlas a través de la website de la marca, en nuestros showrooms y en los locales de los revendedores.

A su vez, los consumidores finales podrán obtener nuestros productos en el primer local propio que será lanzado a comienzos del 2020.

Este primer local exclusivo se encontrará en Zona Norte del Gran Buenos Aires, debido al nivel socioeconómico de la zona y por su cercanía con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El local también podrá ser utilizado como centro de mando de la marca y punto de distribución/retiro de las compras on-line de los consumidores finales.

A finales del 2021 comenzará la búsqueda del segundo local, el primero dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

d. *Publicidad y Promoción*

Publicidad

- **REVENDEDORES**

Se incluirá la marca en las publicaciones internas de la distribuidora. También se contará con información en la web del Mayorista, e-newsletters, catálogos impresos y comunicación en los showrooms.

- **CONSUMIDOR FINAL**

La comunicación on line de la marca será a través de una curada presencia en las redes sociales (Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter, Pinterest, etc), una atractiva página web con e-commerce apuntada al consumidor final, ad-banners en webs asociadas con la temática de la maternidad y la crianza de niños, promoción a través de asociación con personalidades nacionales e “Influencers” en blogs, redes sociales y eventos especiales y e-newsletters con promociones exclusivas.

En el off line se realizarán gráficas en publicaciones zonales y revistas temáticas nacionales, así como posters y displays para revendedores y gráficas en la vía pública localizados en alrededores de jardines, escuelas privadas y centros de actividades extracurriculares de la zona seleccionada para abrir nuestro local exclusivo.

Promociones

- REVENDEDORES

Para que los revendedores adquieran la cartera de productos, generaremos reuniones de presentación del producto, promociones de precio y entrega de materiales para promocionar la nueva colección de la marca.



- CONSUMIDORES FINALES

Se generarán acciones de promoción con brigadas de comunicación en diferentes zonas y eventos que apunten a la interacción con los consumidores y sus hijos. También habrá promociones de descuentos, beneficios por fidelidad (descuento especial después de un monto pautado), días de precios especiales, etc.

## Análisis Económico Financiero

### Estado de Resultados Resumido

	2019	2020	2021	2022	2023
Unidades	12,813	46,009	62,835	75,421	77,509
<b>Total Ventas</b>	<b>6,195,090</b>	<b>24,355,130</b>	<b>33,949,760</b>	<b>42,009,979</b>	<b>43,048,944</b>
Vtas x Un	483.50	529.36	540.30	557.01	555.41
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>(2,102,075)</b>	<b>(7,028,854)</b>	<b>(9,864,659)</b>	<b>(11,802,585)</b>	<b>(11,829,259)</b>
Costo x Un	164.06	152.77	156.99	156.49	152.62
<b>Total Gastos</b>	<b>(1,673,062)</b>	<b>(5,177,641)</b>	<b>(6,500,825)</b>	<b>(9,002,825)</b>	<b>(9,085,565)</b>
Margen x Un	352.93	416.82	436.84	437.64	438.19
Margen %	73%	79%	81%	79%	79%
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	<b>(846,984)</b>	<b>(4,252,022)</b>	<b>(6,154,496)</b>	<b>(7,421,599)</b>	<b>(7,746,942)</b>
<b>Rdo Neto</b>	<b>1,572,970</b>	<b>7,896,612</b>	<b>11,429,779</b>	<b>13,782,969</b>	<b>14,387,178</b>
Margen Neto %	25%	32%	34%	33%	33%

La industria de la indumentaria se caracteriza por ciclos largos productivos/financieros donde la preparación para la temporada inicia al menos 6 meses antes del lanzamiento. Es por ello que el negocio comenzaría con la preparación de la Temporada Primavera/Verano 2020 en Enero 2019.

En el año 2019, por ser el año de lanzamiento de la marca tan sólo se venderían 12.813 unidades a un precio promedio de \$483,50. Principalmente se venderá al mercado de los Revendedores por lo que el margen por unidad es de tan solo 73%. Asimismo, por ser el primer año de producción, el costo por unidad es de \$164,06.

Los principales costos este año son el Gerente de Marketing y Producto, quien cobraría \$ 50.000 pesos por mes, seguido por los Ingresos Brutos establecidos como el 6% sobre las ventas.

A su vez, a finales del año 2019 se alquilaría el primer local propio para la venta directa, lo cual implica un desembolso mensual de \$45.000, más una inversión inicial de remodelación y puesta a punto del local de \$150.000. Los costos mensuales de servicios son \$3.600.

En el mismo período se contratarían 4 vendedores para el local a un sueldo promedio de \$25.000 y se establecerá un sistema de comisiones del 3% sobre la

venta devengado al momento del cobro de la misma. Se establecen todas las cargas sociales sobre sueldos y comisiones en 23%. Las unidades no vendidas al momento de la liquidación de la temporada serán donadas.

Por último, el primer año de desarrollo de la actividad arroja un Resultado Neto de \$1.5 millones de pesos, el cual tiene neto un Impuesto a las Ganancias de \$846 mil pesos.

En el segundo año, 2020, se lanzarán dos temporadas de la marca alcanzando la venta de 46 mil unidades, duplicando la venta por temporada respecto a la del año anterior a un precio promedio de \$529.26. Este incremento interanual se explica por la apertura del local comercial que permite aumentar la venta a consumidores finales, la cual tiene un precio de venta 30% superior al de los Revendedores. Por esto último, el margen de venta es de 79%.

Mejoras en la producción hacen que el costo promedio por unidad disminuya a \$152,77. Los gastos totales son de \$5.2 millones de pesos, cuyo incremento respecto del año anterior es debido principalmente, a ser el primer año completo de sueldos y comisiones a vendedores y alquiler y gastos del local comercial. El resultado final es de \$7.9 millones de pesos.

Los años posteriores se estima un crecimiento de las unidades vendidas del 3% inter temporada arrojando los siguientes resultados:

2021: 63 mil unidades vendidas a un precio promedio de \$540,30, con un margen del 81% y un Resultado Neto de \$11.4 millones.

2022: 75 mil unidades vendidas a un precio promedio de \$557,01, con un margen del 79% y un Resultado Neto de \$13.8 millones. Se realiza la apertura de un segundo local comercial para la venta a consumidores finales utilizando las mismas variables que se establecieron con la apertura del primero.

2023: 78 mil unidades vendidas a un precio promedio de \$555,41, con un margen del 79% y un Resultado Neto de \$14.4 millones.

En el año 2023, con el lanzamiento de la "Temporada Otoño/Invierno 2023" se alcanza un total de ventas de 23 millones de pesos, llegando al objetivo de 20 millones.

### Estado de Flujo de fondos

Flujo de Fondos		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Inversión Inicial</b>		3,200,000				
<b>Ventas</b>						
Revendedores	60 días					
	Monto	3,539,667	15,156,225	23,465,791	24,257,133	25,093,493
	IVA	743,330	3,182,807	4,927,816	5,093,998	5,269,634
Consumidor Final	Cdo					
	Monto	1,143,698	7,687,179	10,381,904	17,643,515	17,846,120
	IVA	240,177	1,614,308	2,180,200	3,705,138	3,747,685
<b>Producción</b>						
Diseñadora	30 días	(40,000)	(40,000)	(40,000)	(40,000)	(40,000)
	30 primer compra/60 resto					
Telas	Monto	(1,936,000)	(3,872,000)	(4,294,400)	(4,646,400)	(4,646,400)
	IVA	(406,560)	(813,120)	(813,120)	(813,120)	(813,120)
Avios	Monto	(484,000)	(968,000)	(1,073,600)	(1,161,600)	(1,161,600)
	IVA	(101,640)	(203,280)	(203,280)	(203,280)	(203,280)
Corte y Confección	Monto	(1,672,000)	(3,344,000)	(3,708,800)	(4,012,800)	(4,012,800)
	IVA	(351,120)	(702,240)	(778,848)	(842,688)	(842,688)
Estampado	Monto	(484,000)	(968,000)	(1,073,600)	(1,161,600)	(1,161,600)
	IVA	(101,640)	(203,280)	(225,456)	(243,936)	(243,936)
Terminación	Monto	(264,000)	(528,000)	(585,600)	(633,600)	(633,600)
	IVA	(55,440)	(110,880)	(122,976)	(133,056)	(133,056)
Etiquetas	Monto	(48,400)	(96,800)	(107,360)	(116,160)	(116,160)
	IVA	(10,164)	(20,328)	(22,546)	(24,394)	(24,394)
Bolsas	Monto	(48,400)	(96,800)	(107,360)	(116,160)	(116,160)
	IVA	(10,164)	(20,328)	(22,546)	(24,394)	(24,394)
<b>Total Gastos Laborales</b>	30 días	(806,254)	(3,001,074)	(3,459,327)	(5,222,017)	(5,271,801)
<b>Total Gastos de Administración</b>	30 días					
	Monto	(56,320)	(752,970)	(603,000)	(1,336,200)	(1,186,200)
	IVA	(11,827)	(158,124)	(126,630)	(280,602)	(249,102)
<b>IIBB</b>	30 días	(334,470)	(1,421,982)	(2,033,046)	(2,499,607)	(2,580,927)
<b>Otros</b>	30 días	(22,000)	(24,000)	(24,000)	(24,000)	(24,000)
<b>IVA</b>	30 días	(122,091)	(2,745,357)	(4,800,259)	(6,183,155)	(6,499,274)
<b>Impuesto a las Ganancias</b>			(1,524,571)	(6,976,053)	(7,676,476)	(8,533,243)
<b>Ingreso/(Egresos)</b>		3,200,000	(1,699,619)	6,025,385	9,753,906	13,304,541
						13,439,198

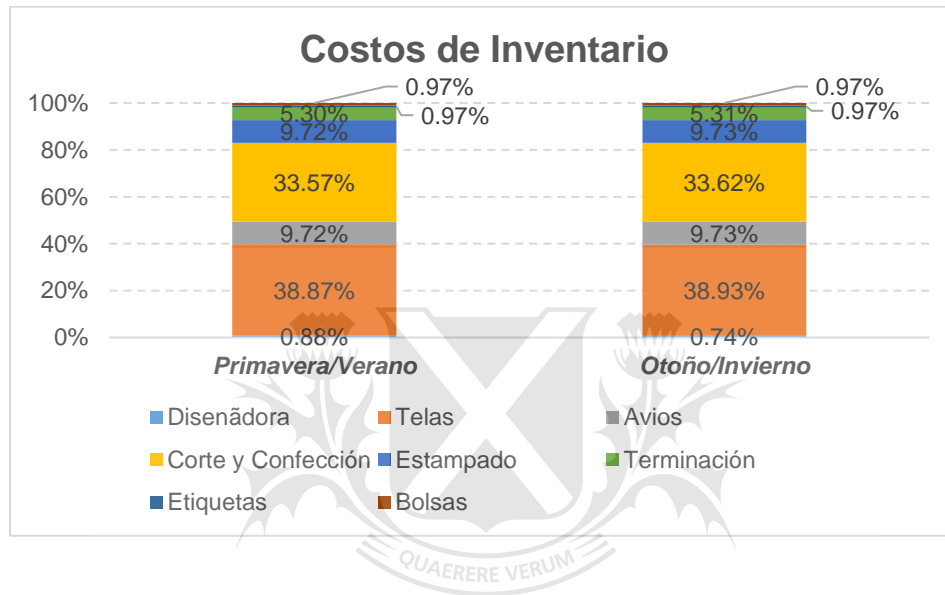
La política de cobranza es de 60 días para Revendedores y al contado para Consumidores Finales.

Los Gastos Laborales, los de Administración e Impuestos tienen un plazo de pago de 30 días.

Los principales egresos sin embargo, están en los insumos y gastos necesarios para la producción de la ropa para bebé. La Diseñadora tiene un costo de \$20 mil pesos por temporada pagadera a 30 días de la entrega de los diseños. El resto de

los insumos y materiales tienen un plazo de pago de 30 días para la primera compra y de 60 días para el resto.

Los Costos de Inventario son los que más capital insumen fondos dentro de nuestra estructura de costos, siendo las Telas y el Corte y Confección quienes totalizan casi el 80%.



*Análisis de sensibilidad*

**Tasas Anuales**

ROI	207%
ROA	205%
ROS	29%
TIR Modificada (15% financiamiento, 20% reinversión)	63%
VAN	\$20,229,636
Período de Repago	24 meses

El punto de equilibrio del proyecto se alcanza al mes 7 de iniciada la actividad, el cual concuerda con el mes de lanzamiento de la primera temporada. Al ser nuestra estructura de costos principalmente variable y los márgenes de ventas altos, tan solo se requiere la venta de 2770 unidades para alcanzar dicho punto.

Respecto al período de repago, el recupero de la inversión inicial de \$3.2 millones de pesos se alcanza a los 24 meses de iniciada la actividad. Esto teniendo en

cuenta que no haya ningún retiro de utilidades por parte de los socios durante el transcurso de este plan de negocios.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno Modificada es de 63% con un Valor Actual neto de \$20,229,636, aplicando una Tasa de Descuento del 20%. La Tasa de Retorno de la Inversión es de 207% y la Tasa de Retorno sobre los Activos es del 205%. La rentabilidad o margen neto sobre las ventas promedio durante el transcurso de este proyecto es del 32%.

En el extremo escenario en el que tengamos que liquidar la completa colección, debido a los amplios márgenes con los cuales contamos, podríamos recuperar lo invertido en inventario y hasta cubrir los gastos de estructura venciendo hasta el más bajo de nuestros competidores como se demuestra a continuación con la liquidación a costo de la Temporada Otoño/Invierno 2022.

Temporada Otoño/Invierno 2022			
		Costo Mensual	Costo Temporada (x7)
<b>Costo de Inventario</b>			\$ 6,482,720
<b>Gastos Laborales</b>			
Gerente de Marketing y Producto	Base	\$ 50,000	\$ 350,000
	Cargas	\$ 11,500	\$ 80,500
Vendedores Local x 4	Base	\$ 100,000	\$ 700,000
	Cargas	\$ 23,000	\$ 161,000
Vendedores Local x 4	Base	\$ 100,000	\$ 700,000
	Cargas	\$ 23,000	\$ 161,000
Comisiones por Ventas	Base	\$ 40,037	\$ 280,256
	Cargas	\$ 9,208	\$ 64,459
<b>Total Gastos Laborales</b>		<b>\$ 356,745</b>	<b>\$ 2,497,215</b>
<b>Gastos de Administración</b>			
HOSTING/PORTAL ECOMMERCE		\$ 150	\$ 1,050
PUBLICIDAD		\$ 3,600	\$ 25,200
TELEFONIA		\$ 1,200	\$ 8,400
INTERNET		\$ 1,200	\$ 8,400
POSNET		\$ 1,800	\$ 12,600
ALQUILER LOCAL		\$ 90,000	\$ 630,000
ENERGIA		\$ 600	\$ 4,200
GAS		\$ 300	\$ 2,100
AGUA		\$ 300	\$ 2,100
LIMPIEZA		\$ 1,800	\$ 12,600
<b>Total Gastos de Administración</b>		<b>\$ 100,950</b>	<b>\$ 706,650</b>
<b>Total Costos y Gastos a Cubrir</b>			<b>\$ 9,686,585</b>
Unidades Producidas para la temporada			37,600
<b>Precio de Venta al Costo</b>			<b>\$ 257.62</b>



## Análisis de Riesgos:

### *Riesgos del Mercado:*

- Ingresos menores a los esperados (bajo): si bien el negocio tendrá una estructura de costos fijos, la misma es baja relativa a los ingresos y la mayoría de los costos son variables, por lo cual adaptarnos a cambios en la demanda será relativamente fácil.
- Costos mayores a los presupuestados (bajo): contamos con márgenes lo suficientemente altos como para soportar cambios en la estructura de costos, aunque el bottom line se verá afectado, dado que no podemos incrementar demasiado los precios.
- Desfasajes financieros (bajo): contamos con respaldo de la otra unidad de negocio para sobrellevar cualquier descalce financiero que podamos tener. A su vez, tendremos pactado con el banco que operemos préstamos cortos para cubrir desfasajes de caja.
- Falta de conocimiento en el mercado (medio): si bien no poseemos experiencia en la producción de ropa, el planteo del plan de negocio hace que vayamos encarando el negocio en diferentes etapas a medida que vayamos obteniendo el conocimiento.
- Inseguridad (medio): un gran problema en la Argentina y sobre todo fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. No hay demasiado que se pueda hacer para combatirlo, pero para mitigar los efectos instalaremos sistemas de CCTV y alarmas. A su vez contrataremos seguros para cubrir mercaderías e instalaciones.

### *Riesgo de proveedores:*

- Pérdida de proveedores clave (alto): para mitigarlo, desarrollaremos al menos 2 proveedores en cada una de las etapas para desarrollar diferentes líneas de productos.



- Problemas de calidad en los productos (bajo): mediante un sistema de muestreo de los productos tenderemos a detectar problemas en las diferentes etapas de la producción.

#### *Riesgo de la competencia:*

- Aparición de nuevos competidores (bajo): para el desarrollo de una nueva empresa en el mercado se necesitan altos niveles de inversión para soportar los costos y los plazos largos de producción-ingresos.
- Copia de productos (bajo): las líneas de productos se renuevan por temporada, lo cual hace que la copia de productos no sea un riesgo tan alto.

#### *Plan de Salida*

El plan de salida dependerá de en qué momento sea necesario ejecutarlo:

Plan de Salida dentro de los primeros dos años:

- Liquidación del inventario en showrooms.
- Liquidación de equipamiento de los locales comerciales.
- Indemnización al personal de los locales.

Plan de Salida luego de los dos años:

- Liquidación del inventario en showrooms.
- Venta de fondo de comercio de los locales comerciales y en caso de que esto no puede realizarse
  - Liquidación de equipamiento de los locales comerciales.
  - Indemnización al personal de los locales.
- Pagos de facturas pendientes

Plan de Salida después de los 5 años:

- Venta de la Marca, Planes de Producción y Diseños de temporadas anteriores. Distribución de resultados a los socios. En caso de que esto no pueda efectuarse:
  - Liquidación del inventario en showrooms.
  - Venta de fondo de comercio de los locales comerciales, caso contrario se realizarán
    - Liquidación de equipamiento de los locales comerciales.
    - Indemnización al personal de los locales.
  - Pagos de facturas pendientes



Universidad de  
**San Andrés**

Utilizando el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), encontramos a continuación un resumen del Plan de Negocio:

<p><b>Aliados Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñadora de Indumentaria</li> <li>• Proveedores de insumos para la producción</li> <li>• Proveedores de serigrafía, corte y confección</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de productos atractivos</li> <li>• Producción</li> <li>• Venta en los diferentes canales</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el consumidor final: ropa bebé con diseño, confección, telas, apliques e impresiones atractivos</li> <li>• Para el cliente revendedor: productos con alto margen de rentabilidad</li> </ul>	<p><b>Relaciones con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia personal en los locales de venta de productos propios.</li> <li>• Generación de propuestas de ventas al cliente revendedor.</li> <li>• Servicio automatizado en el caso del e-commerce</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y Mujeres de un NSE ABC1 de Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires</li> </ul>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseños atractivos</li> <li>• Locales comerciales</li> <li>• Personal</li> <li>• Marca Registrada / Página Web.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Showrooms de la Distribuidora</li> <li>• Locales de venta al consumidor final</li> <li>• E-commerce</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario: telas, avios, corte y confección, estampado, terminación, etiquetas y bolsas cristal y bolsas de compras</li> <li>• Gastos de Personal</li> <li>• Gastos de Locales Comerciales</li> </ul>		<p><b>Flujo de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de ropa de bebé</li> <li>• Venta de artículos para el cuidado del bebé y la mamá</li> <li>• Venta de rodados para el bebé</li> </ul>		

## Plan de Implementación

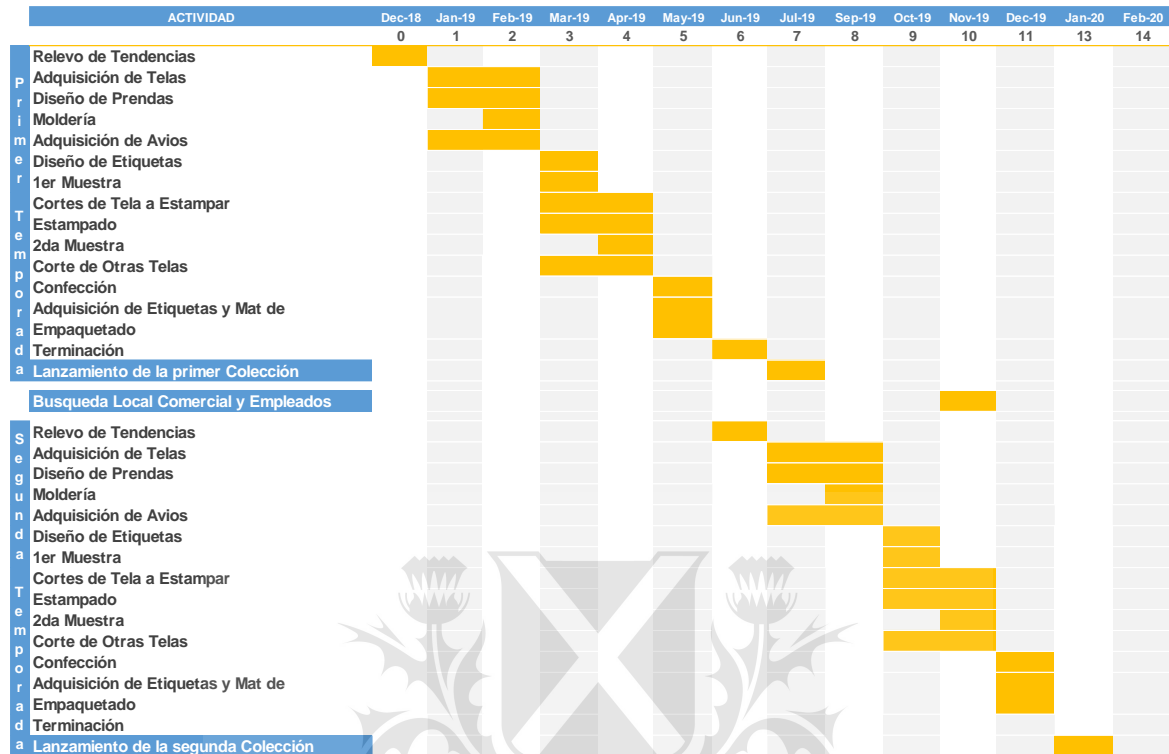
Al ser una empresa ya consolidada, para este caso de negocios no es necesario efectuar algunas de las tareas ineludibles para comenzar una empresa desde cero.

Lo único que estableceremos es una nueva unidad de negocio dentro del sistema de gestión de la empresa para poder llevar un registro diferenciado respecto de la actividad de la distribuidora.

A su vez, la empresa ya ha efectuado la inscripción de la marca en el Registro de Marcas y Patentes bajo Clase 25, Prendas de Vestir y Calzado y Clase 3, Artículos de Tocador.

El objetivo del siguiente diagrama de Gantt, es mostrar cuales son las etapas necesarias para la producción de las temporadas e indicar el solapamiento que existe entre las distintas temporadas al punto tal que al momento de lanzarse la colección ya hay que comenzar a planificar la siguiente.

La Gerencia de Marketing y Producto estará a cargo del planeamiento de la producción y logística de la cadena de producción. Contará con la ayuda de la Logística de la Distribuidora para el movimiento de insumos, productos semi-elaborados y productos elaborados.



Los lanzamientos de las temporadas se efectúan en Julio, para las Temporadas Primavera/Verano y en Enero, para las Temporadas Otoño/Invierno.

## Inversión Necesaria

La inversión inicial proveniente de la reinversión de capitales propios del negocio principal es de \$3.2 millones de pesos, necesaria principalmente para poder financiar el capital de trabajo preciso para efectuar la compra y producción de la primera temporada y la compra de los materiales necesarios para financiar parte de la segunda temporada.

Dado que este caso representa una nueva línea de negocios dentro de una empresa en marcha, la misma podría ser efectuada a medida que se va necesitando financiar el capital de trabajo. Para efectos de la valuación sin embargo se estimó que la inversión inicial sería efectuada totalmente al momento del inicio.

Los dueños de la distribuidora poseerán el 70% de la participación de esta nueva unidad de negocios dentro de la distribuidora. El 20% de la participación estará en manos del Gerente de Marketing y Producto y se le otorgará a la Diseñadora el restante 10% como parte de una estrategia de retención. En el caso de los últimos dos participantes recién podrán vender sus acciones a los 5 años del inicio de la actividad.

Además se iniciará la búsqueda de un préstamo contingente a las necesidades del capital de trabajo.

## Conclusiones Finales

De lo desarrollado anteriormente podemos concluir que Battu, ropa para bebés, tiene el potencial para ser un negocio exitoso.

Dentro de un mercado en el cual la mayoría de los competidores ofrece productos más simples en el rango etario de 0-9 meses la marca encuentra su competencia diferenciadora, con diseños más llamativos para satisfacer las necesidades más sofisticadas de nuestros consumidores.

A su vez, del plan de económico se desprende que es un negocio atractivo, con un gran potencial de crecimiento y con la posibilidad de expandirse a otras gamas de productos de la misma industria, como por ejemplo, ropa para el bebé prenatal y la mamá embarazada.



## Bibliografía

- INDEC: Encuesta de Centro de Compras  
[https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=1&id\\_tema\\_3=36](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=36)
- INDEC: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas  
[https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135)
- Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria:  
<http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/>
- Cámara Argentina de Indumentaria de Bebés y Niños: <http://caibyn.com.ar>
- Mimo: <http://www.mimo.com.ar/nosotros/>
- Cheeky: <https://www.cheeky.com.ar/Nuestra-empresa>
- Grisino: <https://www.grisino.com>
- Pioppa: <https://pioppa.com.ar/>
- Gulubú: <http://gulubu.com.ar/>
- Neil Borden. 1964. The Concept of Marketing Mix, HBS.
- Jerome McCarthy, 1953. Basic Marketing, A Managerial Approach, Richard D. Irwin Inc.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2010. Generación de Modelos de Negocios.

Universidad de  
San Andrés



## Anexos

### Ventas

Ventas		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Revendedores</b>	unidades	10,893	33,969	46,875	48,471	50,139
Temporada Otoño/Invierno 2019	unidades					
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2019</b>						
Temporada Primavera/Verano 2020	unidades	10893	645			
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2020</b>		<b>5,051,392</b>	<b>228,862</b>			
Temporada Otoño/Invierno 2020	unidades		11538			
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2020</b>			<b>6,336,305</b>			
Temporada Primavera/Verano 2021	unidades		21786	1290		
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2021</b>			<b>10,102,784</b>	<b>457,724</b>		
Temporada Otoño/Invierno 2021	unidades			23076		
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2021</b>				<b>12,672,610</b>		
Temporada Primavera/Verano 2022	unidades			22509	1343	
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2022</b>				<b>10,437,522</b>	<b>476,711</b>	
Temporada Otoño/Invierno 2022	unidades				23852	
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2022</b>					<b>13,097,080</b>	
Temporada Primavera/Verano 2023	unidades				23276	1396
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2023</b>					<b>10,792,673</b>	<b>495,698</b>
Temporada Otoño/Invierno 2023	unidades					24672
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2023</b>						<b>13,546,045</b>
Temporada Primavera/Verano 2024	unidades					24071
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2024</b>						<b>11,161,080</b>
<b>Total Revendedores</b>		<b>5,051,392</b>	<b>16,667,951</b>	<b>23,567,855</b>	<b>24,366,463</b>	<b>25,202,824</b>
<b>Consumidores Finales</b>	unidades	1,920	12,040	15,960	26,950	27,370
Temporada Otoño/Invierno 2019	unidades					
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2019</b>						
Temporada Primavera/Verano 2020	unidades	1920	320			
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2020</b>		<b>1,143,698</b>	<b>146,334</b>			
Temporada Otoño/Invierno 2020	unidades		4490			
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2020</b>			<b>3,189,253</b>			
Temporada Primavera/Verano 2021	unidades		7230	530		
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2021</b>			<b>4,351,592</b>	<b>246,834</b>		
Temporada Otoño/Invierno 2021	unidades			7760		
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2021</b>				<b>5,518,112</b>		
Temporada Primavera/Verano 2022	unidades			7670	530	
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2022</b>				<b>4,616,958</b>	<b>246,834</b>	
Temporada Otoño/Invierno 2022	unidades				13660	
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2022</b>					<b>9,714,083</b>	
Temporada Primavera/Verano 2023	unidades				12760	910
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2023</b>					<b>7,682,598</b>	<b>421,044</b>
Temporada Otoño/Invierno 2023	unidades					13670
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2023</b>						<b>9,724,370</b>
Temporada Primavera/Verano 2024	unidades					12790
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2024</b>						<b>7,700,707</b>
<b>Total Consumidores Finales</b>		<b>1,143,698</b>	<b>7,687,179</b>	<b>10,381,904</b>	<b>17,643,515</b>	<b>17,846,120</b>
<b>Total Ventas</b>		<b>6,195,090</b>	<b>24,355,130</b>	<b>33,949,760</b>	<b>42,009,979</b>	<b>43,048,944</b>

## Costos y Gastos

Costos y Gastos	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Costo de Ventas Revendedores</b>					
Temporada Otoño/Invierno 2019	unidades				
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2019</b>					
Temporada Primavera/Verano 2020	unidades	10893	645		
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2020</b>		<b>1,787,083</b>	<b>105,817</b>		
Temporada Otoño/Invierno 2020	unidades		11538		
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2020</b>			<b>1,932,116</b>		
Temporada Primavera/Verano 2021	unidades		21786	1290	
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2021</b>			<b>3,143,368</b>	<b>186,126</b>	
Temporada Otoño/Invierno 2021	unidades			23076	
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2021</b>				<b>4,023,859</b>	
Temporada Primavera/Verano 2022	unidades			22509	1343
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2022</b>				<b>3,151,260</b>	<b>188,020</b>
Temporada Otoño/Invierno 2022	unidades				23852
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2022</b>					<b>4,112,389</b>
Temporada Primavera/Verano 2023	unidades				23276
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2023</b>					<b>3,276,582</b>
Temporada Otoño/Invierno 2023	unidades				
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2023</b>					<b>24672</b>
Temporada Primavera/Verano 2024	unidades				
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2024</b>					<b>24071</b>
<b>Total Revendedores</b>		<b>1,787,083</b>	<b>5,181,302</b>	<b>7,361,245</b>	<b>7,576,991</b>
<b>Consumidores Finales</b>					
Temporada Otoño/Invierno 2019	unidades				
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2019</b>					
Temporada Primavera/Verano 2020	unidades	1920	320		
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2020</b>		<b>314,991</b>	<b>52,499</b>		
Temporada Otoño/Invierno 2020	unidades		4490		
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2020</b>			<b>751,881</b>		
Temporada Primavera/Verano 2021	unidades		7230	530	
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2021</b>			<b>1,043,172</b>	<b>76,470</b>	
Temporada Otoño/Invierno 2021	unidades			7760	
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2021</b>				<b>1,353,144</b>	
Temporada Primavera/Verano 2022	unidades			7670	530
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2022</b>				<b>1,073,800</b>	<b>74,200</b>
Temporada Otoño/Invierno 2022	unidades				13660
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2022</b>					<b>2,355,158</b>
Temporada Primavera/Verano 2023	unidades				12760
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2023</b>					<b>1,796,236</b>
Temporada Otoño/Invierno 2023	unidades				
<b>Total Temporada Otoño/Invierno 2023</b>					<b>13670</b>
Temporada Primavera/Verano 2024	unidades				
<b>Total Temporada Primavera/Verano 2024</b>					<b>12790</b>
<b>Total Consumidores Finales</b>		<b>314,991</b>	<b>1,847,552</b>	<b>2,503,414</b>	<b>4,225,594</b>
<b>Total Costo de Ventas</b>		<b>2,102,075</b>	<b>7,028,854</b>	<b>9,864,659</b>	<b>11,802,585</b>
					<b>11,829,259</b>

<b>Otros Gastos</b>						
<b>Laborales</b>						
Gerente de Marketing y Producto	Base	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
	Cargas	138,000	138,000	138,000	138,000	138,000
Vendedores Local x 4	Base	100,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000	1,200,000
	Cargas	11,500	276,000	276,000	276,000	276,000
Vendedores Local x 4	Base			100,000	1,200,000	1,200,000
	Cargas			23,000	276,000	276,000
Comisiones por Ventas	Base	140,501	685,302	1,015,431	1,257,019	1,288,188
	Cargas	32,315	157,619	233,549	289,114	296,283
<b>Total Gastos Laborales</b>		<b>1,022,316</b>	<b>3,056,922</b>	<b>3,585,980</b>	<b>5,236,134</b>	<b>5,274,472</b>
<b>Gastos de Administración</b>						
HOSTING/PORTAL ECOMMERCE		41,440	1,800	1,800	1,800	1,800
PUBLICIDAD		15,000	18,000	18,000	18,000	18,000
TELEFONIA		600	7,200	7,800	14,400	14,400
INTERNET		600	7,200	7,800	14,400	14,400
POSNET		900	10,800	11,700	21,600	21,600
ALQUILER LOCAL		195,000	540,000	735,000	1,080,000	1,080,000
ENERGIA		300	3,600	3,900	7,200	7,200
GAS		150	1,800	1,950	3,600	3,600
AGUA		150	1,800	1,950	3,600	3,600
LIMPIEZA		900	10,800	11,700	21,600	21,600
<b>Total Gastos de Administración</b>		<b>255,040</b>	<b>603,000</b>	<b>801,600</b>	<b>1,186,200</b>	<b>1,186,200</b>
<b>Impuestos y Otros Gastos</b>						
Impuesto a los Ingresos Brutos		371,705	1,461,308	2,036,986	2,520,599	2,582,937
Donaciones			32,412	52,260	35,892	17,956
Otros		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
<b>Total Impuestos y Otros Gastos</b>		<b>395,705</b>	<b>1,517,720</b>	<b>2,113,246</b>	<b>2,580,491</b>	<b>2,624,893</b>
<b>Total Gastos</b>		<b>1,673,062</b>	<b>5,177,641</b>	<b>6,500,825</b>	<b>9,002,825</b>	<b>9,085,565</b>
<b>Total Costos y Gastos</b>		<b>3,775,136</b>	<b>12,206,495</b>	<b>16,365,485</b>	<b>20,805,410</b>	<b>20,914,823</b>