



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios – MBA**

**Trabajo Final de Graduación**

***KRUPA***

***“Take Yoga from your mat to your life”***

**Autor: Antonella Iezzi Moreno**

**DNI: 33.552.504**

**Director de Tesis: Rolando Meyer**

**Buenos Aires, Mayo de 2021**



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

**Magíster en Administración de Negocios**

***KRUPA***

***“Take Yoga from your mat to your life”***



**Autor: Antonella Iezzi Moreno**

**DNI: 33.552.504**

**Director de Tesis: Rolando Meyer**

**Buenos Aires, Mayo de 2021**

## RESUMEN EJECUTIVO

A nivel mundial nos encontramos atravesando un período de cambios vertiginosos con la salud como tema prioritario. Este debate llevó a que cada individuo por su cuenta y colaborativamente como sociedad nos cuestionemos las rutinas y estilos de vida con los que nos manejamos diariamente, nuevas corrientes de slow lifestyle y acciones orientadas a mejorar el día a día fueron ganando relevancia en los últimos años.

A lo largo de este trabajo buscaremos acompañar a través del diseño y comercialización de indumentaria y accesorios especializados a aquellos que encontraron en el Yoga las respuestas a estos interrogantes.

Encontramos un mercado con un TAM atractivo de 16.500 millones de pesos y nos enfocamos en capturar a través del entendimiento profundo de nuestro target el insight sobre el que armamos nuestro proyecto: El efecto del Yoga en el cuerpo y la conexión con lo que buscan sentir a través de la práctica se da en el momento de preparar el ambiente y el cuerpo previo al inicio de la misma.

Es por esto que nuestra propuesta de valor es crear un Ecommerce donde puedan encontrar de manera centralizada todos los productos necesarios para crear esta puesta en escena, con la presencia de una experiencia de marca durante todo el Customer Journey que asegure a lo largo del mismo transmitir y crear estos efectos.

*KRUPA = YOGA = DESCONEXIÓN*

Nos moveremos en un mercado de nicho desafiante y muy competitivo, pero con una proyección interesante en la cual con una baja inversión y teniendo en cuenta un escenario conservador se ve un proyecto que presentaría 40pp de gap positivo entre la tasa de retorno esperada vs. la tasa de descuento.

Con estas variables y mucha expectativa damos inicio al nuevo camino de KRUPA.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.....	5
MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS.....	6
I. EL CLIENTE.....	7
II. LA PROPUESTA DE VALOR.....	11
III. EL PRODUCT MARKET FIT.....	13
IV. EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA.....	15
V. EL MODELO DE NEGOCIO.....	21
VI. GO TO MARKET PLAN.....	27
VII. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO.....	31
VIII. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO.....	35
IX. EQUIPO EMPRENDEDOR Y ESTRUCTURA DIRECTIVA.....	37
X. RESULTADOS ECONÓMICOS, FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN.....	39
XI. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO.....	47
XII. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	51
XIII. ANEXOS.....	53

## AGRADECIMIENTOS

Recuerdo las palabras de Daniel en mi entrevista de admisión haciendo énfasis en la importancia del soporte y el entorno para poder realizar esta experiencia. dos años después no me quedan dudas sobre la importancia de estas palabras, esta tesis es compartida con todos aquellos que “desde atrás del telón” me hicieron el aguante en todos los sentidos de la palabra. Por todos ellos estoy acá:

Por mis viejos, que me siguen acompañaron en el camino de seguir creciendo.

Por mi hermana, Sofía, que a pesar de los 7.000km de distancia que nos separan me banco, y hoy se animó a comenzar también con su Maestría.

Por mi prima, Aldana Moreno, que me abrió las puertas de KRUPA para hacer y deshacer sin limitaciones.

Por Jorgelina, copiloto de viajes por Panamericana los sábados a las 7am, que me alentó a desafiarme en lo personal, lo académico y lo profesional en cada instancia de este camino.

Por Ezequiel, que me dió el empujón que necesitaba para iniciar este MBA, y mis amigas Victoria, Marcela y Belén que bancaron todas mis historias universitarias.

Por mis compañeros, en especial el increíble G8! Gigantes personas que me deja esta experiencia. Por sus palabras de aliento, trabajo en equipo y simpleza en todo momento.

Por el gran cuerpo docente de UdeSA, especialmente a Daniel Gonzalez Isolio, no solo por el admirable nivel profesional y académico, sino por la calidad humana en estos tiempos de adaptación y pandemia.

Por Fernando Cofman, por guiarme en esta etapa de descubrimiento profesional.

Por Rolando Meyer, por la dedicación y las palabras de aliento para siempre alcanzar “la milla extra” con este trabajo.

Por Woman in Aviation/AA2000, Gastón Devesa, Alvaro Francés y Juan Uribe, que hicieron que esta experiencia haya sido posible.

A todos ellos, GRACIAS.

## INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Si bien el Yoga es una práctica milenaria, no fue hasta los últimos 10 años que su popularidad se vio acrecentada, especialmente en Occidente. El ritmo de vida, el estrés y el aumento de enfermedades relacionadas con el mismo llevó a que cada vez más personas se vuelquen a la práctica. Este número viene creciendo sostenidamente desde el año 2012 y continuará haciéndolo. Según estadísticas brindadas por eventbrite, una mayor concientización por la rutina orientada al bienestar, cambios a hábitos saludables y tendencias orientadas a llevar un “live slow lifestyle” que se darán en los próximos años (incluso luego de los cambios de vida introducidos por el Covid.19) mantendrán este número con tendencias crecientes.

En paralelo al aumento de practicantes, aumenta el el gasto de los mismos en ropa y accesorios para realizarlo. Según estudios realizados por Yoga Alliance<sup>1</sup> el 70% de los entrevistados manifestó haber adquirido ropa o accesorios específicos de Yoga en los últimos 6 meses, con un aumento del 60% en el monto total invertido (considerando clases, ropa y accesorios). La tasa de crecimiento proyectada para el año 2023 según Absolut Reports<sup>2</sup> para el mercado de accesorios de Yoga es de 7% a nivel global.

No solamente los números avalan estas tendencias. Así como sucedió con los runners, los practicantes de Yoga se reconocen cada vez más como una comunidad propia. “Los Yoguis” buscan la personalización de la práctica y como mostraremos más adelante, están dispuestos a pagar por ello.

Esto da un espacio en un mercado de nicho interesante con un aumento en la cantidad de players en el mercado ofreciendo propuestas. Modelos de negocios probados, como por ejemplo *Lululemon*, y el ingreso de grandes marcas como Nike ofreciendo líneas específicas para Yoga sustentan esta necesidad insatisfecha.

---

<sup>1</sup> <https://www.yogaalliance.org/2016YogaInAmericaStudy>

<sup>2</sup> Absolute Reports - Yoga Accessories Reports - Market 2020-2023 <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/03/02/1993292/0/en/Yoga-Accessories-Market-2020-2023-Market-Size-Trends-Demands-Leading-Key-Players-Types-Applications-Challenges-and-Forecast-Absolute-Reports-Pvt-Ltd.html>

## MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS

Para el desarrollo del siguiente trabajo se partió de una necesidad latente por parte de los practicantes de Yoga, en un mercado con tendencia creciente. Nos enfocamos en definir el segmento target, conocerlo en detalle a través de técnicas de investigación (en nuestro caso, entrevistas en profundidad uno a uno). Una vez identificado el Target de clientes KRUPA, construimos el mapa de empatía y el Value Proposition Canvas, que nos permitió entender sus pains, gains y jobs to be done asegurando a través de esto el Product-Market fit. Lo más importante obtenido de esto fueron los insights, que nos sirvieron de base para crear en un principio la hipótesis que nos era necesario validar y luego la propuesta de valor sobre la cual está sustentado este proyecto. Conocido esto fue que creamos el Modelo de Negocio utilizando el BMC - Business Model Canvas, que nos permitió describir todas las aristas del negocio. De esta forma comenzamos a indagar en el detalle y el desarrollo de todos los puntos propuestos por el mismo: Estructura de Costos, Modelo de Ingresos, Alianzas clave, etc.

A lo largo del camino también nos fue necesario conocer el entorno del mercado en el cual nos íbamos a mover. Para esto utilizamos dos herramientas que nos permitieron indagar fuertemente en esto y entender el contexto para KRUPA. A través del modelo de 5 fuerzas de Porter fue que procesamos la información en términos de competencia, proveedores, clientes y productos sustitutos y el framework propuesto por el modelo PESTLE nos ayudó a considerar los temas de índole político, económico, social, tecnológico, ambiental y regulatorio que atraviesan al proyecto.

De esta forma, a lo largo del desarrollo de este trabajo y a través de todo lo mencionado previamente pudimos comprender el mundo donde nos encontramos inmersos y ahondar en las variables internas de la marca.

# I. EL CLIENTE

## Planteo de la Necesidad

El objetivo del presente trabajo es cubrir las principales necesidades que tienen los potenciales clientes al realizar yoga. Desde KRUPA, queremos acompañar con nuestros productos el E2E del proceso que implica para el target definido realizar su práctica, asegurando así un completo aprovechamiento de los beneficios que esta disciplina brinda.

## Segmentos potenciales

Como punto de partida comenzamos por definir cuáles serían los posibles segmentos objetivos a los que apuntaremos. Para esto confeccionamos los segmentos que creemos tienen pains a ser solucionados con nuestra propuesta de valor.

El primer corte que realizamos para esta etapa es confirmar que los productos están enfocados para el **público femenino**. Esta conclusión la obtuvimos luego de validar que el 70% de las personas que realizan Yoga a nivel mundial hoy son mujeres según se indica en el informe emitido por Yoga Alliance. Otro assumption que consideramos en esta instancia es que el **ingreso/Clase social es de medio-alto para arriba** (Clase C2-ABC1 de la pirámide social argentina). Consideramos que solo en estos estratos estarían dispuestos a pagar por productos tan específicos dentro del mercado de nicho al que apuntamos.

En base a esto construimos los segmentos, cuyo detalle se ve en el Anexo 01, que luego servirán de base para confeccionar las entrevistas descritas más adelante en este trabajo. A continuación se detalla un breve resumen de cada uno de ellos :

- La Workaholic

Este segmento representa a una mujer de 25 a 40 años, soltera y sin hijos. Su vida, horarios y actividades sociales giran en torno a su agenda laboral. Los mails y el whatsapp manejan su rutina. El celular y la notebook son sus mejores aliados. Usa el Yoga al final del día para poder desconectarse de la vorágine en la que vive y busca a través de la práctica el silencio y callar su mente.



- Working Mum

En este caso describimos a una mujer de 30 a 50 años, con hijos. La primera tarea del día que realiza es desayunar en familia y preparar todo lo necesario para ordenar su día y horarios. Lleva a sus hijos al colegio y practica Yoga en general por la mañana. Lo hace con el objetivo de tener un momento para ella misma y poder dar lugar a su espacio personal.

- Instructora de Yoga

El último modelo a validar es la Instructora de Yoga. En este caso la práctica no representa solamente un momento o un espacio sino que es más: El Yoga es su estilo de vida. Predica los valores del Yoga y la meditación y los comunica a través de sus clases. En su tiempo libre se capacita con cursos relacionados al tema y se mantiene online con varias comunidades relacionadas.

Como siguiente paso identificamos, como se puede ver en el Anexo 02, los Pains, Gains y Jobs to Be Done para cada segmento. Como primer hallazgo, pudimos ver al realizar esto que **los mismos son muy similares para los tres segmentos**.

Usando esta información como marco fue que construimos la instancia de validación, en formato de entrevistas. Las mismas fueron estructuradas en tres etapas de preguntas:

- Información de segmentación
- Preguntas Yoga Focused: En este punto se buscó indagar en los motivos de por qué practican, como lo incorporan en su rutina y en qué momentos. Se incluyó como pregunta abierta a desarrollar las actividades que realizan desde que deciden realizar su práctica hasta que finalizan la misma con el objetivo de identificar las etapas de Journey Map de nuestras clientas realizando Yoga.
- Cierre: Previo a dejar un espacio abierto para comentarios y reflexiones finales se solicita que resuman todo lo anterior en 3 palabras concretas.

El detalle de las preguntas puede verse en el Anexo 03 y el Debrief de todas las entrevistas en el Anexo 04.

## Resultados Validación

- Mapas de empatía -Anexo 05-: Al volcar la información de los mismos confirmamos que los mismos son similares para los segmentos 1 y 2 definidos, mostrándonos que no son dos públicos diferentes sino uno solo. La variable de tener hijos NO es relevante a la hora de segmentar. Esto mismo se traslada a los Jobs, Pains y Gains.
- Las profesoras de Yoga no son nuestro segmento a apuntar para esta primera instancia. Las mismas serán consideradas eventualmente como aliadas para dar a conocer nuestros productos a través de ellas y sus clases al arquetipo final.
- El Journey Map consta de tres etapas: Preparación pre práctica - Práctica - Relajación
- Utilizando el debrief de las entrevistas es que encontramos el principal insight sobre el que construiremos nuestra propuesta de valor. La frase que consolida lo que más escuchamos es *“Ya me relajo cuando pongo mi Mat y me cambio”*. Notamos que ante el pedido de que nos describan el Journey que recorren desde el momento que deciden hacer su práctica hasta que finalizan la misma existía una fuerte conexión emocional con la etapa de preparación, conectando mucho con la ropa, los accesorios, el espacio y los aromas. **Todas ellas** manifestaron que ya desde este momento sienten la relajación y la “calma de mente” que tanto buscan en el Yoga.

## Arquetipo final



SOFIA PEREZ (36 años)

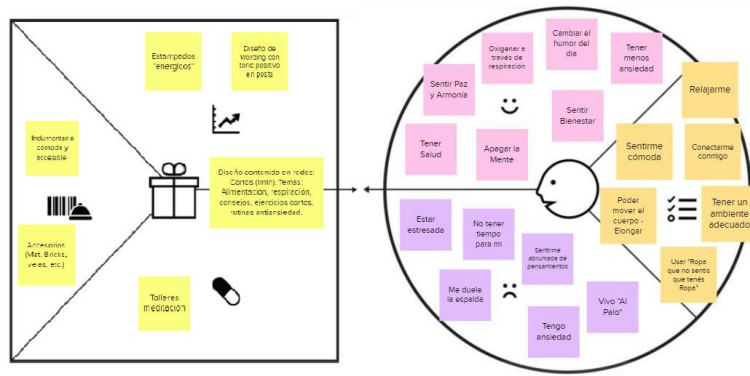
Independiente y segura. Ingreso/Clase social Media/Alta. ¿Qué nos dice?

*“Me levanto, me preparo el desayuno y me informo de lo que pasa/leo mails/ miro whatsapp.*

*Mis días son intensos entre trabajo, (hijos) y actividades sociales como salidas, cenas con amigos, (actividades de los chicos), etc. Hago YOGA a la tardecita. En el momento que me cambio la ropa y preparo el ambiente ya voy entrando*

en el mood. Pongo mi Mat y ya me empiezo a desconectar y a conectar con mi cuerpo. Cuando puedo también hago mis practicas a la mañana, en vacaciones prefiero este horario”

**Cuadro 01. Value Proposition Canvas**



Dicho esto, finalizamos la etapa de entendimiento del segmento target y el arquetipo al que apuntamos. Como próximos pasos pasaremos a describir cómo a partir de los pains, gains y Jobs to be done elaboramos nuestra propuesta, sobre la que realizamos el experimento de validación a modo de confirmación de hipótesis.

## II. LA PROPUESTA DE VALOR

### Propuesta de Valor, beneficios y factor diferencial

Habiendo transitado la instancia de entrevistas es que nos adentramos en entender por qué nuestras clientas practican Yoga y qué buscan a partir del mismo. El insight obtenido nos enfocó en la etapa de preparación del Journey. No solamente en los productos que usan para realizar la práctica en sí, sino también en cómo crear ese espacio de desconexión, equilibrio y armonía. Nos detuvimos en frases como:

*“Cuando pongo mi Mat ya me desconecto”*

*“Elijo la ropa que voy a usar, que me haga sentir cómoda y liviana”*

*“Abro la ventana y prendo un sahumero o una velita”*

*“Despejo el espacio donde voy a practicar”*

Motivadas por esto, decidimos enfocarnos en investigar cuáles eran los productos que pueden ser utilizados con este fin. Descubrimos una diversidad enorme en cuanto a lo que se podía ofrecer, siempre orientándonos a la conexión emocional que puede existir con los deseos manifiestos de comenzar la actividad y los deseos latentes de generar un espacio de seguridad y tranquilidad para entregarse a una actividad como el Yoga, Mats, bricks, cintos, porta mats, medias especiales, guantes, knee pads y más.

Con toda esta información investigamos las propuestas actuales existentes en el mercado, dándonos cuenta que si bien hay una gran cantidad de oferta en cuanto a productos no existe un solo lugar donde encontrar todo lo necesario para esto.

Las propuestas actuales están centradas en brindar soluciones puntuales enfocadas en una sola arista del Yoga y la meditación. Concretamente, marcas que venden solo uno o un grupo de los elementos que mencionamos previamente. Consolidando toda esta información es que reinventamos la propuesta de valor de la marca.

Desde KRUPA, nuestra propuesta de valor es generar un espacio de venta en donde las yoguinis puedan encontrar **toda la gama de productos específicos para la práctica del yoga**. Queremos que ante el nacimiento de la intención de compra o la necesidad de adquirir no uno, sino varios productos no queden dudas que en nuestra marca van a encontrar todos ellos. Ya no van a tener que recurrir a varios lugares o marcas, sino que ingresarán a uno solo. Queremos que ante la necesidad de comprar cualquier producto que necesiten para su práctica **no tengan dudas que KRUPA es el lugar donde lo van a encontrar**.

Adicionalmente y dado que es un mercado de nicho que busca una experiencia muy particular, tanto nuestros productos como toda la experiencia de compra estarán atravesados en cuanto a imagen de marca en transmitir lo que descubrimos con las entrevistas y orientados a potenciar los Gains mencionados en el VP Canvas.



Universidad de  
**San Andrés**

### III. EL PRODUCT MARKET FIT

#### Hipótesis

Luego de confeccionar e indagar en el Value Proposition Canvas (Ref. Capítulo I. El Cliente) y de concluir en la propuesta de valor avanzamos con la elaboración de la Hipótesis que queríamos validar a través del experimento que describiremos más adelante:

*“A las mujeres entre 25 y 50 años con un ingreso Medio/Alto que practican yoga les interesa consumir productos relacionados con su práctica que les permitan conectar con su cuerpo y mente desde el momento en el que toman contacto con los mismos, contribuyendo a desconectarse del estrés diario, bajar su ansiedad y sentirse así más relajadas”*

#### Diseño del Experimento

Para este experimento digital se decidió utilizar la plataforma Instagram. A continuación enunciamos las variables principales utilizadas, cuyo detalle de puede ver en el Anexo 06 :

- Parametrización de campaña: Se apuntó al público femenino con edades entre 25 y 50 años y se marcaron intereses varios relacionados con la temática (Ej: Yoga, meditación, Health, Lifestyle, Fitness, etc)
- Wording: Se diseñó el texto buscando no solamente cercanía sino buscando utilizar las palabras que con mayor frecuencia surgieron durante las entrevistas y que dieron origen a la hipótesis.
- Selección de imagen: Se utilizó imagen del banco de imágenes de KRUPA en la que se vieran accesorios e indumentaria con estampado y características acorde a las palabras utilizadas en el texto y las funcionalidades valoradas por las clientas según encuestas y VP Canvas.
- Link a Tienda: La imagen contenía la posibilidad de clickear sobre “Más información” lo cual redirigía a las interesadas al Ecommerce de la marca.

El flujo del experimento, los links incluidos y los KPIs para evaluar cada instancia son los siguientes:

1. Campaña en Instagram - *Inversión inicial*

2. Visitas perfil IG (@krupa.arg) - *Cantidad de clicks, medido a través de CTR*
3. Like en IG - *% aumento de seguidores vs. inicio de campaña*
4. Click a tienda online disponible en perfil - *Visitas a la web a partir de campaña del período*
5. Visita Tienda Online (<https://krupa.mitiendanube.com/>) - *Visitas a la web a partir de campaña del período*

Se corrió la campaña por un periodo de 7 días y las conclusiones obtenidas fueron las siguientes:

- Si bien todas las variables tuvieron tendencia positiva nos enfocamos en el CTR para medir el interés por la propuesta
- El resultado de este indicador fue de 1,84%, lo que representa un 300% más que el promedio de esta métrica para la industria de la venta por canales digitales<sup>3</sup>

## **Conclusión**

Habiendo demostrado que el ratio medido se encuentra por encima del promedio de los valores del mercado se comprueba el interés a través del experimento digital realidad. De esta forma podemos decir que nuestro target objetivo considera atractivo el proyecto planteado y justifica continuar con el las etapas de desarrollo posteriores del mismo.

---

<sup>3</sup> [www.wordstream.com/average\\_ctr](http://www.wordstream.com/average_ctr)

## IV. EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA

### Tamaño de la oportunidad

Para dimensionar el tamaño de la oportunidad y trabajar con los datos cuantitativos sobre los que está sustentado este proyecto nos basaremos en la información que encontramos disponible en diversas fuentes que remiten tanto a investigaciones como a estudios de mercado realizados por diferentes organismos, asociaciones y consultoras.

Para comenzar analizaremos el TAM (Total Available Market). Para este caso nos referiremos a cuánto mueve el mercado mundial del Yoga. Si hablamos en términos de Dólares, el gasto mundial en Yoga es de alrededor de 80 billones de dólares anuales<sup>4</sup>, englobando a los 300 millones de practicantes<sup>5</sup> que existen actualmente. Este gasto incluye todo lo relacionado que pueda existir a este mundo, tanto compra de accesorios como abono de clases o gastos en profesorado de Yoga para poder obtener las certificaciones requeridas para ser instructor.

Ahora bien, para la construcción del SAM (Service Available Market) debemos identificar cual es el tamaño de mercado puntual de indumentaria y accesorios para Yoga en Argentina enfocado en el público femenino. Para esto partimos del dato obtenido de estudios realizados por Yoga Alliance que ya mencionamos previamente, que remiten al mercado particular de Estados Unidos, en el cual se menciona que el gasto en Yoga del público norteamericano es en total es de 16 billones de dólares. Ahora bien, para llevar este dato a valores Argentina utilizamos la relación proporcional existente entre los valores de consumo de la sociedad norteamericana vs. la argentina que se encuentre alrededor del 2%<sup>6</sup>. A su vez, también debemos ajustar este dato considerando que el 70% de los practicantes son mujeres y que el 50% del gasto total que realizan está destinado a Indumentaria y accesorios para la práctica, tal como indica el informe realizado por Yoga Alliance.

---

<sup>4</sup> <https://www.thegoodbody.com/yoga-statistics/>

<sup>5</sup> <https://www.yogitimes.com/article/unstoppable-trend-yoga-infographic-business>

<sup>6</sup> <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PRVT.CD?locations=US>



Esto se resume en que el SAM es de 110 millones de dólares, que equivalen a aproximadamente 16.500 Millones de pesos.

Por último debemos calcular el SOM (Service Obtainable Market), es decir cuánto de ese mercado puede KRUPA capturar efectivamente. Considerando que nos encontramos en un negocio de retail que, como se detalla más adelante, cuenta con una alta cantidad de productos sustitutos y bajas barreras de entrada el objetivo que nos proponemos es capturar el 0,2% de Market Share respecto del SAM en los primeros 5 años del proyecto. Esto equivale a generar ventas alrededor de \$33.000.000.-

## **Competencia**

A los efectos de este trabajo y dado el período de tiempo que se utilizará para la proyección y donde se focalizará geográficamente la estrategia de crecimiento se analizará el mercado nacional.

A la hora de iniciar el research para ver quienes eran nuestros competidores nos encontramos que debemos separarlos en dos categorías: Indumentaria y Accesorios.

Para la primera categoría encontramos una mayor cantidad de actores en el mercado, pero solo nos enfocamos en aquellos que presentan una propuesta atractiva y alineada con la identidad de marca que desde KRUPA buscaríamos crear. Estos son los que consideramos nuestros competidores directos. Si utilizamos esta variable, la marca más fuerte que existe hoy es Lulea Mindful. La misma se encuentra consolidada en el rubro de venta de ropa para Yoga ofreciendo una propuesta atractiva. Sus productos se encuentran alineados a los valores del Yoga, son sustentables y están certificados como empresa B. Ofrecen contenido relacionado con la temática y poseen una comunidad de Yoguis que difunden la marca. A modo de referencia, si consideramos los followers actuales de las marcas (Febrero 2021), Krupa posee el 10% del tamaño que tiene Lulea hoy. También cabe destacar que tenemos grandes marcas - Nike, Reebok, Adidas - con colecciones específicas para Yoga. También algunas de mediano tamaño - Juana de Arco - que cuentan con indumentaria informal u orientada a otros deportes pero con una sección específica para Yoga.

En la segunda categoría podemos encontrar, siguiendo el mismo criterio mencionado previamente, identificamos los principales competidores dentro del mundo de los accesorios. Existen tres destacados, a quienes compararemos en términos de cantidad de followers vs Krupa: House of Mats (Krupa 10%) - Sukha (Krupa 13%) - Yogui Boutique (Krupa 26%). En este caso los dos primeros se encuentran enfocados en la venta de Mats de materiales sustentables y en el 3er caso en toda la gama de accesorios para el Yoga.

Luego de esto, quisimos buscar opciones en las que dentro de una misma marca se pudieran encontrar tanto indumentaria como accesorios, así como también otros ítems relacionados. Las opciones que existen hoy, como por ejemplo Yoga y Fitness, no poseen productos con diseño propio sino que son intermediarios de productos e indumentaria.

Si trabajamos sobre el mapa de posicionamiento podemos ver donde se enmarcaría KRUPA vs. sus competidores



A modo de conclusión encontramos que al diferencial de la propuesta de poder encontrar todos los productos bajo una sola marca le debemos sumar un producto con diseño propio y distintivo acompañado por una fuerte identidad de marca, cuyo posicionamiento por precio se encuentre por debajo de lo que se puede encontrar hoy en el mercado, sin descuidar el monitoreo de costos.

## Contexto

Para analizar el contexto utilizamos el framework propuesto por el Análisis PESTLE.

En cuanto a **factores político-económicos** consideramos que es relevante el entendimiento de la misma en el tiempo dado que la marca contaría con proveedores y productos tanto nacionales como importados. La inestabilidad de ciertas variables macroeconómicas, especialmente el valor del dólar, así como también los riesgos asociados a las políticas cambiarias dadas por los posibles cambios políticos deberán ser considerados en las proyecciones a modo de entender el mix entre nacional-importado según sea conveniente. Adicionalmente, al estar en el mercado de Retail, el consumo y la inflación serán variables a ser monitoreadas de cerca.

En términos **legales/regulatorios** y siguiendo con la línea anterior, toda modificación en cuanto a política de importaciones afectará a la dinámica del negocio y nos obligará a tener escenarios y opciones alternativas en cuanto a proveedores.

En cuanto al **enfoque tecnológico** la variable que nos importará será todo lo asociado a plataformas de comercio electrónico, redes sociales e interpretación de datos que podamos obtener para mejorar la cadena de valor del negocio, obligándonos a monitorear los avances que se den en este campo.

En **términos sociales** y como se menciona en la introducción, la sociedad a nivel mundial está cambiando de hábitos y adquiriendo conciencia respecto a cómo mejorar el estilo de vida. Esto resulta positivo para el emprendimiento siendo el Yoga una de las disciplinas elegidas para una rutina saludable desde un enfoque holístico.

La **variable ecológica** acompaña la lógica lo expuesto previamente. Al ser los practicantes de Yoga personas comprometidas ambientalmente, eventualmente deberemos adentrarnos en los conceptos propuestos por el Slow Fashion para crear productos conscientes y sustentables que tengan en cuenta esto. Esto además es una tendencia en cuanto a la decisión de compra por parte de los

consumidores, quienes cada vez dan mayor valor a que el E2E de las cadenas de producción están teñidas por estos valores, tal como indica el informe McKinsey

## **Industria**

Actualmente el Yoga cuenta con 300M de practicantes a nivel mundial, presentando un aumento de 50% cada 4 años. Estos números tienden a mantenerse no solamente por una mayor conciencia social sino porque cada vez más niños comienzan a practicar, de hecho el 37% de los practicantes de Yoga poseen hijos que también lo hacen. En cuanto a edades podemos ver que actualmente los que más practican son aquellos que se encuentran entre 30 y 49 años.

En términos de dinero, es un mercado que mueve 80 billones de dólares a nivel mundial siguiendo los siguientes patrones:

- El aumento del gasto en Yoga aumenta un 60% cada 4 años. Es decir que el aumento de practicantes que mencionamos antes conlleva a un aumento en el gasto por parte de los mismos.
- De este 60%, el 50% está destinado a ropa y accesorios.
- Aquellos que se encuentran entre 25 y 35 son los que más gasto en ropa y accesorios específicos presentan.

Cabe destacar que el impacto del COVID-19 resultó positivo para la venta en el nicho de mercado al que nos encontramos. A modo de ejemplo, Lululemon - el mayor actor a nivel mundial de venta de ropa de yoga - aumentó 157% sus ventas solo en 2020<sup>7</sup> según indica el informe de McKinsey. Para reforzar esta idea, el mencionado informe destaca que a pesar de que los valores generales se vieron afectados por la pandemia, el Yoga se encuentra dentro de las oportunidades emergentes destacadas dentro del segmento femenino.

Dentro de este marco, procedimos a entender el detalle de la industria en la que nos moveremos utilizando como marco conceptual el análisis de las 5 fuerzas de Porter - Anexo 07 -. Las conclusiones obtenidas del mismo son:

---

<sup>7</sup> Informe McKinsey. Sporting goods 2021 Report

- Los proveedores cuentan con un alto poder de negociación debido a cómo se maneja la industria textil y productiva en Argentina. Los ciclos de producción son largos, las cantidades mínimas a solicitar por producto son altas y la informalidad del sector son las que nos llevan a tomar conocimiento que será clave desarrollar vínculos de confianza y tenerlos como key partners.
- Si bien existen productos sustitutos y las barreras de entrada son bajas, es posible mitigar esta variable creando una fuerte identidad de marca que permita maximizar la captura de valor y fidelizando clientes a través de una robusta experiencia de compra y atención post venta.



Universidad de  
**San Andrés**

## V. EL MODELO DE NEGOCIO

Partiendo de los análisis realizados en donde identificamos claramente a nuestro segmento objetivo y ahondamos en el detalle de la Propuesta de Valor nos centramos en definir el resto de las variables asociadas al modelo de negocio que nos permitirán llevar adelante la propuesta. KRUPA será una marca de venta digital (E-commerce) a través del cual se comercializará toda la gama de productos que permitan a nuestras clientas armar su espacio para poder realizar la práctica, acompañado de una fuerte experiencia que logre en todos los touchpoints del Journey Map conectar con las emociones que buscan al realizar Yoga. El diseño de esta experiencia lo haremos enfocándonos en los insights obtenidos en las encuestas y aseguraremos la coherencia de marca tanto en el canal de venta como en la estética de distribución y la experiencia de retiro y compra en el showroom.

Para darle un marco conceptual utilizamos en el desglose del modelo de negocio el Business Model Canvas y es a partir de él que describiremos cada uno de los componentes a tener en cuenta para avanzar con el emprendimiento.

Los canales de venta principales de la marca en una primera etapa y dado que KRUPA busca ser una marca digital, el principal a estos efectos será la plataforma de Ecommerce. Luego tendremos disponible un Showroom, que oficiará tanto como canal de venta para quienes nos contacten vía Redes y no deseen concretar sus ventas vía Web, como también canal de retiro/cambio/devolución de productos para cierto porcentaje de ventas que se concreten a través del Ecommerce.

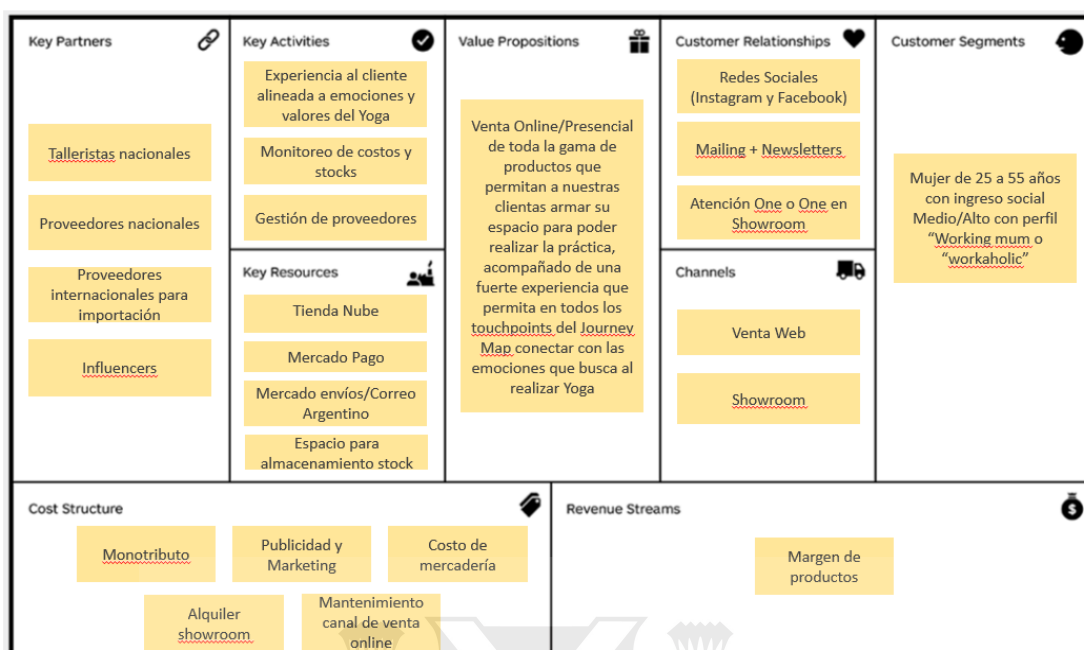
Resulta claro que para el éxito de este modelo la relación con los clientes y lo que estos perciban de la marca será una instancia crucial. Las mismas serán diseñadas y manejadas con extremo cuidado en cada touchpoint. Las que resultan críticas serán aquellas llevadas a cabo a través de Redes sociales, con Instagram como principal canal de difusión de la marca. Las piezas, el contenido y el look&feel serán en la mayoría de los casos el primer punto de contacto de nuestras clientas con la marca. En segunda instancia se desprenden dos puntos que reforzarán esto: Newsletters y campañas de mailing, no solamente para continuar con el contacto ante la intención de compra y forzar la conversión en el funnel sino también para fidelizar a través de los mismos cumpliendo un rol relevante en la etapa de post

venta, y la atención one o one en el caso de clientas que decidan acercarse al showroom. El diseño del mismo cumplirá un rol clave buscando crear un “Wow effect” al ingresar al mismo.

Continuando con esta idea, la experiencia general será una actividad clave para el negocio desde el enfoque del cliente. Desde el lado operativo hay dos puntos a considerar. Por un lado será imprescindible tener un minucioso seguimiento de costos y su relación en la construcción del pricing. Por otro lado la gestión de proveedores jugará un papel importante considerando dos factores: la informalidad del sector en el mercado argentino para lo que sea de producción nacional y la variabilidad en los cambios de normativas de importación sumado a la incertidumbre del tipo de cambio para los productos o materias primas importadas. Alineado a esta idea, la gestión del stock tendrá un rol crítico.

Los recursos clave a considerar para llevar adelante un negocio de retail con canal de venta digital serán aquellos orientados a mantener el proceso de venta funcionando de la manera más práctica y ágil posible: La plataforma de Ecommerce, que actualmente se encuentra montada sobre Tienda Nube, la plataforma de Pagos, actualmente Mercado Pago y la logística de distribución, a través de Mercadoenvíos o Correo Argentino. Otro factor no menor será el espacio disponible para el almacenamiento de stock, asegurando no solamente el tamaño del mismo sino optimizando la logística de entregas y el abastecimiento del showroom.

**Cuadro 03 - Business Model Canvas**



## Alianzas estratégicas

Desde el punto de vista del cliente consideramos que la selección y tribu de influencers que desarrollemos como embajadores de la marca tendrá un impacto positivo en la imagen y la percepción de nuestras clientas. Esto no solamente por la difusión y la identificación con los valores que tendrá la marca, sino también por la calidad del contenido que los mismos pueden llegar a generar. En este punto también estarían consideradas las profesoras de Yoga, que darán visibilidad directa de nuestros productos al segmento target a través de sus clases.

En cuanto a la parte Operativa existen tres alianzas estratégicas: Los talleristas nacionales para todo lo referido a indumentaria, los proveedores nacionales de productos y los proveedores internacionales tanto de productos como de materia prima.

En cuanto a los talleristas y proveedores nacionales, es relevante detenerse en este punto dadas las particularidades del sector en la argentina. Como ya mencionamos, la informalidad es algo no menor a tener en cuenta lo que crea dificultad a la hora de tener variables, como por ejemplo tiempos de entrega, monitoreadas y ciertas. El enfoque a utilizar para mitigar esta problemática es trabajar en generar vínculos con un grupo reducido de talleres con quienes



trabajaremos de manera frecuente, habiendo comprobado previamente las condiciones de profesionalismo y calidad de producto. Otra realidad es la cantidad mínima de ítems en un pedido que los mismos exigen, lo cual amerita considerarlo en las diferentes inversiones a realizar para la adquisición inicial de los productos de la temporada así como también para las reposiciones.

Respecto a los proveedores internacionales, la complejidad no radica tanto en la informalidad sino en los detalles del proceso de importación y los diferentes métodos de entrega que poseen en cada caso. Otro factor a considerar acá es la dificultad del monitoreo de la calidad de los productos ya que solo es posible verificarlo una vez recibidos los mismos.

En los tres casos, los vínculos que se generen con proveedores frecuentes para achicar la brecha entre lo deseado, lo que entregan y las condiciones tendrá un impacto directo en la dinámica diaria del negocio y la planificación de las inversiones en stock para asegurar la disponibilidad de productos.

### **Modelo de Rentabilidad**

El modelo de revenue planteado para el proyecto es a través del margen por sobre los productos. Una vez identificados los costos, que se describen más adelante, los mismos servirán de base para elaborar la estrategia de pricing a través de un % de Mark Up por sobre los mismos.

Los costos estarán divididos en variables y fijos.

Los costos variables son aquellos que identificamos están asociados a la producción y gestión de una unidad de cada producto en particular. Dentro de esta categoría identificamos el costo de producción en sí de cada ítem que va a estar dado por el valor cobrado por los proveedores. En segundo lugar tenemos los porcentajes por sobre el precio de venta que cobra la plataforma de Ecommerce por cada transacción y el porcentaje de la plataforma de pagos en el caso que el cliente decida abonar utilizando este servicio. En este último caso adicionalmente contamos con la complejidad de que el porcentaje varía según las facilidades que se le decida dar al cliente en términos de cuotas y financiación.

En cuanto a los costos fijos encontramos que tenemos los asociados al alquiler y mantenimiento de Showroom y el valor fijo mensual que cobra la plataforma de Ecommerce por la utilización de la misma. Otro costo a considerar en esta categoría será el destinado a acciones de marketing y publicidad, que estarán centradas en una primera etapa en Redes sociales.

## **Estrategia de Pricing**

Como se mencionó previamente en este trabajo, el revenue estará dado por el margen sobre productos. Para definir los precios de cada unidad se aplicará un porcentaje de mark up por sobre los costos de los productos considerando y monitoreando también los precios de la competencia, en concreto el pricing de Lulea, nuestro mayor competidor.

Dicho esto, resulta crítico el trabajo que se realice sobre los costos para crear el baseline de cada producto sobre el cual se montarán los precios.

Ya explicamos previamente los componentes de los costos variables y fijos. Los primeros son los que menor dificultad conllevan dado que están asociados a cada unidad producida/vendida. En este caso están considerados de manera directa en la ecuación de cada ítem.

La única excepción que amerita una explicación aparte en el caso de los costos variables es el porcentaje cobrado por la plataforma de pagos. La propuesta considera la utilización de Mercado Pago para la misma, decisión que tomamos dado que es la plataforma que mayor alcance y popularidad posee hoy en día para los pagos electrónicos. Considerando los montos de los productos y el benchmark realizado vs. la competencia, creemos que ofrecer la modalidad de abonar en cuotas sin interés representa hoy un beneficio cuasi commodity y que adicionalmente fomenta la concreción de la transacción ante la intención de compra. Ahora bien, para considerar el valor a incluir como costo por este punto se utilizará el histórico de ventas del emprendimiento y el método de pago utilizado en cada caso. Con esto, obtendremos un factor ponderado en formato porcentaje que considere los porcentajes de 1, 3, 6 cuotas (o más) considerando las tendencias de compra de nuestras clientas. Este porcentaje se aplicará sobre el precio de venta y ese será el costo considerado por este motivo. Resulta redundante

mencionar que esto deberá ser monitoreado con una frecuencia mínima de 3 meses para asegurar la actualización y ajuste requeridos.

Para el caso de los costos fijos - Alquiler showroom, fee fijo de la plataforma de Ecommerce y gasto estimado de publicidad y marketing - los mismos serán prorrateados a cada producto considerando la cantidad de ítems objetivo mensuales a vender.



Universidad de  
**San Andrés**

## VI. GO TO MARKET PLAN

Recapitulando lo ya analizado en este trabajo, definimos el segmento objetivo, entendimos sus necesidades y llevamos a cabo una serie de experimentos que nos llevaron a conocer sus conexiones emocionales y a partir de ellas obtener el insight principal sobre el que construimos la propuesta de valor. Como ya mencionamos, el vínculo que se genere con nuestra marca y nuestros productos debe estar alineado a esto y la experiencia punta a punta deberá estar teñida con esta impronta. De acá la relevancia de contar con una estrategia de marketing robusta, clara y dinámica que nos permita diferenciarnos, fidelizar y potenciar el crecimiento.

El canal principal para crear un posicionamiento estratégico fuerte como marca líder en comercialización de toda la gama de productos afectados al Yoga serán las Redes Sociales, puntualmente, Instagram. Esta decisión se encuentra sustentada en que nuestro negocio se centra en el comercio digital, con lo cual es lógico que todos los planes alrededor de esta definición core lo acompañen.

El contenido a compartir en términos de diseño estará alineado a lo descubierto en los empathy maps, y el wording estará centrado en las palabras que surgieron con mayor frecuencia durante las entrevistas. Adicionalmente se difundirá información útil para nuestras clientas, como por ejemplo técnicas de meditación rápidas o tips simples alineados al slow lifestyle, para fomentar la interacción con nuestras redes. Cabe destacar que el objetivo de esto es que el contenido sea dinámico y no estático, es decir que se genere una interacción constante a través de, por ejemplo pedidos de opinión/sorteos/encuestas, con los followers que permitirá tener un termómetro constante de necesidades y generar a partir de ahí insights no solo de nuevos productos sino de posibles mejoras sobre las cuales trabajar. Como efecto secundario, al crear una sensación de “ser parte” a través de este ida y vuelta buscamos el engagement de nuestras potenciales clientas y así fomentar el avance en el funnel de conversión que se describe más adelante.

La inversión en campañas por Redes Sociales en el marco de la estrategia de outbound marketing, podrá estar orientada a uno o ambos de estos objetivos: Conversión a la venta y aumento de followers para presencia de marca. El seteo

de estas campañas también será realizado en función del segmento objetivo y de los resultados de los experimentos.

Para poder llevar esto adelante será necesario contar con un recurso que oficie de Community Manager que esté a cargo del monitoreo de la ejecución e implementación de la estrategia de Marketing digital. Las tareas principales que desarrollaría serían llevar adelante las campañas de promoción, medir las mismas, buscar oportunidades de mejora para optimizarlas, sugerir como manejar la información e insights que podrían llegar vía inbox y realizar estrategias de A/B testing en el caso que se necesite para tomar decisiones.

Como consideraciones para la implementación es importante mencionar que en un principio las acciones tendrán una parte mayor de marketing outbound, mientras se crea el entorno para ir aumentando gradualmente la llegada de clientes a través de la estrategia de marketing inbound y así optimizar el gasto a realizar por esto.

Para esto último proponemos trabajar en una primera instancia con el desarrollo de una red de influencers que fomenten la difusión de nuestros productos. El modelo a utilizar en este caso está centrado en el “canje”, es decir el intercambio de uno o varios de nuestros productos a cambio de una cantidad preautada de publicaciones a realizar por la persona seleccionada. Este sería el primer paso para el desarrollo de las embajadoras de la marca y serviría de base para la creación en el largo plazo de “la comunidad KRUPA”. Hoy contamos como ejemplo con @chachitelesco (22.5K followers) que sería el modelo sobre el cual nos basaríamos. En paralelo a esto comenzaríamos con el monitoreo de variables básicas como por ejemplo, tiempos de respuesta de la web, compatibilidad móvil y lógica de redireccionamientos tanto para web como para mobile, primeras métricas de entendimiento del SEO (search engine optimization) para comenzar a delinear lo que sería en el largo plazo la consolidación del inbound marketing de la marca.

### **Get Keep Grow - El Funnel de Marketing**

La experiencia de venta como ya mencionamos será digital. El proceso tendrá esta experiencia de inicio a fin (Redes sociales + Plataforma Ecommerce), a excepción de cuando la cliente decida acercarse al showroom para retiro o concreción de compra del producto. Aún en este último caso el primer contacto con la marca sería

a través de nuestras redes. Pasaremos a describir las principales acciones a realizar y cómo mediremos las mismas en cada etapa del funnel de venta

### **Awareness**

Para acercarnos a nuestras clientas y lograr el conocimiento de la marca nos centraremos en acciones de difusión a través de campañas en Instagram. Para medir esto nos enfocaremos en las métricas de personas alcanzadas por la campaña e impresiones en Instagram logradas por la misma.

Otro canal posible para lograr esto son las influencers. Al utilizar nuestros productos y taggear la marca en sus contenidos logramos la puesta en conocimiento de KRUPA a los followers de quien nos esté promocionando.

### **Consideración/Intención**

En este caso también se utilizará la herramienta de campañas vía Instagram. La diferencia radica en cuáles son las métricas utilizadas en este caso para medir los resultados. En este caso nos centraremos en el seguimiento de aumento de followers, CTR (Click through rate) y visitas a la web debido a la campaña.

También vale la pena dar seguimiento a estos valores luego de posteos realizados por influencers siguiendo la lógica mencionada en el párrafo anterior para entender el impacto de este canal.

Otra herramienta que utilizaremos en esta instancia es la contabilización de consultas vía inbox o WhatsApp que se reciban por parte de las potenciales clientas.

### **Conversión a la compra**

Siguiendo con la lógica de las campañas, el revenue obtenido durante el período durante el que la misma está corriendo será una de las métricas a identificar. En muchos casos, la compra se concreta después de finalizada la campaña, por lo tanto es necesario continuar con la medición de este punto y poner foco en los patrones de fechas, contenido relevante, etc que puedan llegar a influir en los diferentes patrones de compra.

### **Fidelización**

En la etapa final del funnel utilizaremos la creación de contenido útil en Redes no orientado a la venta, sino a la difusión como mencionamos previamente.

Otra herramienta a considerar en esta etapa es la publicación de promociones o códigos de descuento y la difusión de fechas especiales para día del Yoga o temáticas asociadas como ser el día de la tierra o del veganismo.



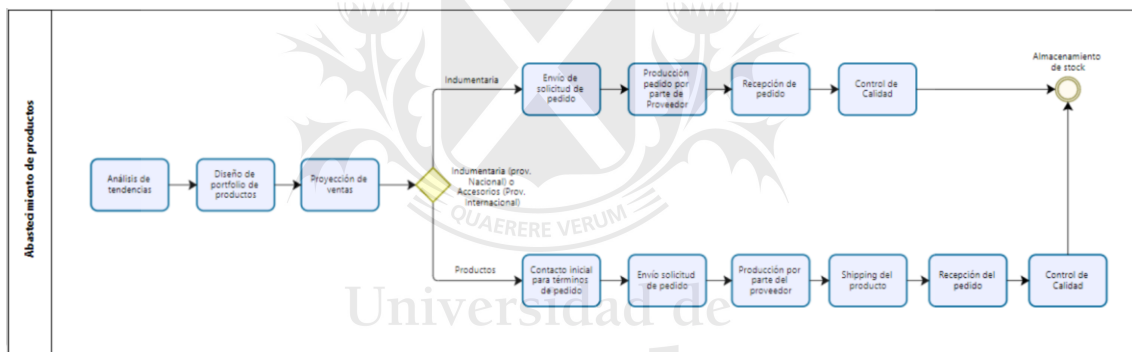
## VII. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO

### Procesos

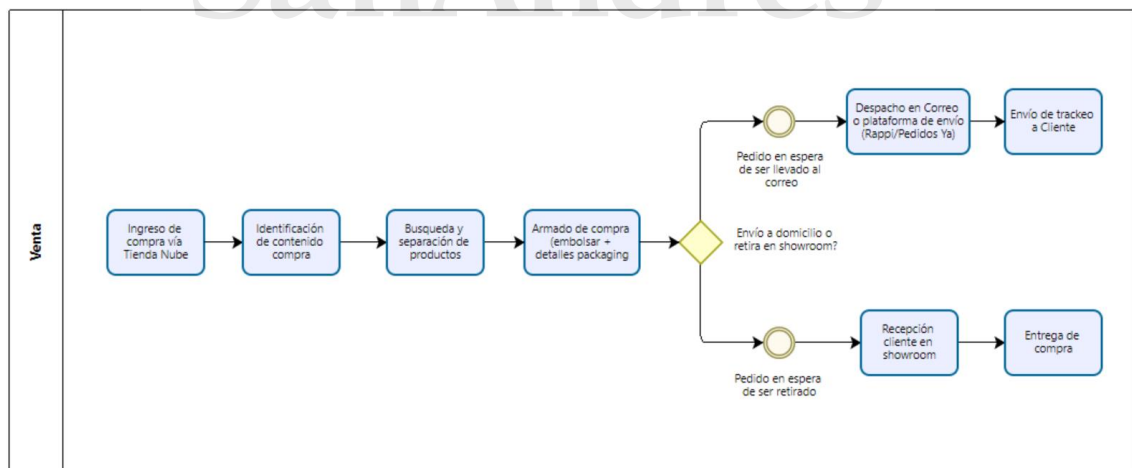
Comenzaremos en esta instancia a analizar el negocio desde el punto de vista de los procesos. Al ser un negocio retail que tiene involucrados proveedores tanto de productos como de servicios digitales para poder operar como un Ecommerce resulta crítico asegurar la coordinación de todos ellos, entendiendo sus capacidades y tiempos de respuesta.

A continuación se muestran los dos procesos que consideramos críticos para la operación del emprendimiento: Proceso de abastecimiento de productos y Proceso de Venta.

**Cuadro 04. Diagrama de flujo Abastecimiento de producto**



**Cuadro 05. Diagrama de flujo Venta**





## Cuello de botella y recursos Abastecimiento de productos

En este caso los procesos fueron analizados tanto desde el punto de vista origen Nacional como Internacional. El mix de productos que se busca tener implica tener proveedores nacionales para el caso de la producción de indumentaria y proveedores internacionales para los accesorios. Esta decisión - tener proveedores importados para los accesorios - está basada en dos factores principales: La calidad de los productos que nos ofrecen y la flexibilidad para la personalización de los diseños. Para el caso de indumentaria esto difiere. Luego de un análisis de alternativas concluimos que es posible encontrar buena calidad de materia prima, flexibilidad de diseño/producto y costos accesibles dentro de la industria textil nacional.

Para el caso de **productos importados**, considerando que los mismos vendrían desde China y la variabilidad en tiempos es de +/- 15 días según el proveedor, el cuello de botella se encuentra en el proceso de Shipping a destino final. Estos tiempos pueden llegar a durar de uno a dos meses, por encima del Lead time de producción neto del producto en fábrica.

Para mitigar esta situación y amesetar lo más posible el impacto de esto se realizará una compra anual. Los motivos de esta decisión están justificados en tres razones principales:

1. Los accesorios para Yoga NO son un producto estacional, con lo cual es posible stockear los mismos sin perder vigencia del mercado por cambios de temporada. Si bien se utilizarán para el cálculo de cantidades las proyecciones estimadas de crecimiento, en el caso imprevisto que no se alcancen las mismas podremos seguir vendiendo estos productos a una velocidad de rotación menor, demorando la reposición o adquisición de nuevos diseños hasta no revertir esta situación.
2. Al realizar la compra por el stock de un año se presentan ahorros en el costo por unidad debido a criterios de economía de escala. Todos los proveedores analizados cuentan con menor precio por cada ítem cuanto mayor sea la cantidad a adquirir.
3. Dada la volatilidad en las políticas de importación y cambiarias que existen en el país con esta decisión nos aseguraremos la disponibilidad de

productos por un año y realizamos la erogación del costo en dólares asegurando el tipo de cambio. La contraparte de esto es el riesgo que se asume de tener el capital inmovilizado en stock durante todo este tiempo. Para el alcance de la proyección a utilizar en este trabajo se asume que la complejidad para las importaciones se mantendrá durante este período.

Para el caso de indumentaria, donde contaremos con **proveedores nacionales**, el cuello de botella se encuentra en el Lead Time de producción del proveedor. Para el análisis de esto realizamos un sondeo telefónico con varios proveedores y el tiempo promedio de entrega una vez realizado el pedido es de 2 meses. En cuanto a cantidades de producción, todos ellos poseen un mínimo de ítems a pedir por tipo de producto (mismo modelo, con posibilidad de variar tela o diseño). Si a este tiempo le adicionamos el mes que lleva el proceso de diseño, se debe iniciar el proceso con 3 meses de antelación. Adicionalmente, el caso de indumentaria si posee estacionalidad. Si analizamos la industria de la venta de ropa y calzado la misma se divide en general en dos temporadas Primavera/Verano y Otoño/Invierno. Es por esto que concluimos que la mejor decisión es realizar dos compras anuales, Como desafío para este punto y de cara a la estrategia de largo plazo debemos considerar el desarrollo de proveedores para poder considerar en un futuro posibles reposiciones intermedias de aquellos productos que funcionen mejor en el mercado una vez lanzados.

### **Cuello de Botella y Recursos Flujo de Venta**

Para este caso analizando las características del proceso de venta nos encontramos con que el cuello de botella se encuentra en la etapa de preparación de pedidos. Son dos las variables que influyen en esto: El tiempo que se insume en la tarea y la imposibilidad de automatizarla. Respecto a este último punto nos referimos a que es una tarea que si o si debe realizarse manualmente, es decir un recurso humano deberá recibir la compra o pedido, identificar la compra, buscar y separar los productos que incluya la misma y embolsarla según los estándares definidos para el packaging (ej: aroma, abrochado de tarjeta KRUPA, etc). Adicionalmente también deberán realizar la atención del showroom y la atención de consultas por redes sociales cuando sea necesario.

Según las proyecciones de venta y el tiempo estimado para esta etapa del proceso será requerido contar con recursos administrativos que puedan abarcar las tareas mencionadas siendo adicionados los mismos de manera gradual a medida que se vaya concretando el plan de crecimiento de ventas proyectado. El cálculo fue realizado según como se muestra en el cuadro a continuación, concluyendo que será necesario contar con 4 recursos administrativos que irán ingresando de manera individual en los años 2022, 2024, 2025 y 2026.

**Cuadro 06. Estimación recursos administrativos según volumen de pedidos**

	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad de pedidos por día s/ proyecciones de venta	3	8	30	45	56
Demora en armado de pedido (Min)	20	20	20	20	20
Cant minutos requeridos s/ pedidos diarios estimados	56	161	602	904	1130
Cant Minutos disponibles por recurso (asumiendo 70% del tiempo para armado de pedidos)	288	288	288	288	288
Cantidad de recursos requeridos	0,2	0,6	2,1	3,1	3,9

Una consideración relevante a tener en cuenta respecto a este recurso es que las tareas deben encontrarse estandarizadas para asegurar que la curva de aprendizaje sea rápida. Esto se debe a que este tipo de posiciones cuentan con una alta rotación con lo cual el tiempo de set up y capacitación inicial debe optimizarse lo máximo posible.

## VIII. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

A los efectos de la descripción de este capítulo es importante mencionar que KRUPA es un emprendimiento on going, concentrándose actualmente en la venta de indumentaria para Yoga en la zona de CABA. La marca ya cuenta con la tienda online implementada, cuentas de redes sociales creadas y funcionando, showroom operativo y remanente de stock de indumentaria a comercializar. Todo lo que se menciona a continuación y en los próximos capítulos considera esto y busca construir a partir de esta base.

De cara a la zonas geográficas donde operará la marca, se buscará con la misma llegar a una escala Nacional. Esta decisión se basa en la premisa de que todo el análisis tanto del segmento objetivo como del mercado se enfocó en esta zona. Consideramos que para un futuro poder tener escala regional deberemos ahondar en entender si las necesidades de las personas que realizan Yoga en el resto de Latinoamérica son las mismas o si es necesario crear una propuesta diferente según el país al que apuntemos. Es por esto que la estrategia de expansión para los próximos cinco años se encontrará enfocada en Argentina.

En cuanto a la adaptación de la propuesta de valor nos encontramos con el desafío de ampliar y diversificar el portfolio de productos actuales. No solamente resignificar los productos de indumentaria ajustando estampados, telas y talles después de lo aprendido durante las encuestas, sino en el desarrollo completo de la nueva línea de accesorios.

Considerando esto proyectamos los valores requeridos para la expansión para los próximos 5 años con el objetivo final de llegar al 0,2% de SOM definido previamente (*Valores expresados en pesos constantes*):

**Cuadro 07. Principales indicadores para implementación de negocio**

	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad de items	1000	2174	6099	9149	11436
Total revenue	\$ 2.736.000	\$ 5.949.015	\$ 16.688.000	\$ 25.032.000	\$ 31.290.001
% Share	0,02%	0,04%	0,10%	0,15%	0,19%

## **Estructura Operativa**

Actualmente el showroom y depósito de KRUPA se encuentran en Capital Federal, en el barrio de Belgrano. Esto se mantendrá así durante los próximos años dado que la ubicación fue seleccionada de manera que la misma sea accesible en términos de tránsito y transporte público. La expansión tanto dentro del AMBA como al resto de las provincias se realizará a través de Ecommerce, con lo cual se considerará dentro del proyecto la compra de un vehículo para poder realizar las entregas en AMBA dentro del radio definido y también poder acercar los pedidos del interior a los despachos que correspondan para completar el Delivery de los mismos.

Por último, también se contemplará el ingreso de los recursos requeridos por el plan operativo para sustentar las ventas proyectadas, así como también los que se mencionan en el próximo capítulo para completar el equipo de trabajo.



## **IX. EQUIPO EMPRENDEDOR Y ESTRUCTURA DIRECTIVA**

### **Equipo Emprendedor**

El equipo emprendedor está compuesto por Aldana Moreno (Socia Fundadora) y Antonella lezzi Moreno (Product Owner y Estrategia)

Aldana Moreno es bailarina de profesión. Desde los 8 años que está en contacto con varias disciplinas que la conectan con este mundo. Cuenta con un profundo conocimiento del mundo del Yoga y el healthy lifestyle. Se encuentra certificada como instructora de Yoga y Pilates. Participa activamente desde hace 10 años en la fundación Art of Living realizando un amplio abanico de actividades que engloban desde el dictado de cursos, actividades de servicio, manejo de redes hasta coordinación de eventos de gran porte. Posee capacitación en técnicas de meditación y respiración, estilo de vida ayurveda y alimentación.

Antonella lezzi Moreno estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de Buenos Aires. Realizó un Programa Ejecutivo en Project Management en la Universidad Torcuato Di Tella y se encuentra finalizando un EMBA en la Universidad de San Andrés. Comenzó su carrera en consultoría estratégica, trabajando luego de esto 7 años en Aerolíneas Argentinas donde desempeñó varios roles. Su Background está basado fuertemente en la gestión y coordinación de proyectos de alto impacto, habiendo coordinado equipos que involucraban más de 15 sectores diferentes, proyectos de alcance nacional, tanto operativos como de Experiencia al Cliente. Participó como líder de proyecto en la Fusión de Aerolíneas - Austral. Actualmente se encuentra trabajando en Addoc-AdeA como Business Transformation Manager, coordinando el Plan estratégico de la compañía así como también diseñando y empujando la nueva estrategia de Innovación para la generación de nuevos productos digitales.

## Estructura Directiva

Cuadro 08. Estructura KRUPA

CEO	
Dirección Operativa	Dirección Comercial
Responsable Stock y Logística	Marketing Digital
Administrativos	Ventas
Contabilidad y Finanzas	Experiencia al cliente

La estructura directiva de la compañía está planteada de manera simple y concisa con el objetivo de evitar la burocracia y enfocar en los sectores que consideramos core para el desarrollo de los próximos años.

Aldana Moreno oficiará como CEO y Directora Comercial, contando con un recurso dedicado full Time a la estrategia de Marketing Digital, Redes y Ecommerce. En un principio todo lo relacionado a Venta y Experiencia será manejado en conjunto por Aldana y Antonella hasta tanto la empresa gane el volumen suficiente como para requerir personal dedicado a estas tareas.

Antonella lezzi Moreno estará encabezando la Dirección Comercial, contando con un Responsable de Stock y Logística que estará abocado a realizar todos los movimientos requeridos de ítems ya sea tanto por proveedores, entregas o despachos a correos (ej: correo argentino). Los administrativos ya fueron mencionados en el Plan Operativo y estarán encargados de la preparación de pedidos, el seguimiento de clientes una vez efectuada la compra, la atención del showroom, entre otras tareas. Finalmente, se contará con un recurso freelance/part time para los temas contables de la marca.

## **X. RESULTADOS ECONÓMICOS, FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN**

### **Contexto macro y microeconómico**

En el contexto macroeconómico el escenario actual no muestra variables alentadoras. Si bien los valores proyectados por el FMI son positivos para el crecimiento del PBI - +4,5% para 2021 y +2,7% para 2022<sup>8</sup> - parten de valores base bajos como consecuencia del impacto de la pandemia por COVID-19. Con estas consideraciones, según estas proyecciones no se alcanzarían los valores pre pandemia en este período, lo cual no ocurre en estados desarrollados, para quienes las estimaciones indican que para 2022 ya podrían pasar a mejorar los valores pre pandemia. Otra complejidad adicional es que la misma aún no ha finalizado, con lo cual el grado de incertidumbre que estas proyecciones presentan es alto.

Otro valor que no contribuiría en estas condiciones es la inflación. Si bien la Argentina convive con una realidad inflacionaria compleja hace varios años, las condiciones actuales complejizan aún más la situación. A esto se le suma la gran diferencia que existe entre las proyecciones que se realizan a nivel nación y las estimadas por consultoras privadas, llegando a existir gaps de más de 15pp entre los mismos<sup>9</sup>. De cara a la gestión del negocio, esto deberá ser cuidadosamente considerado en la gestión de precios con un monitoreo y estrategia de actualización que permita mantener buenos márgenes sin perder competitividad.

En cuanto a los valores de consumo y mejoras en la economía las apreciaciones son similares al PBI, los valores que se proyectan son altos, cercanos al 4,5% en 2021 y al 2,5% en 2022, pero partiendo de una caída abrupta en el 2020 por la pandemia<sup>10</sup>. Estos valores proyectados por el banco mundial fueron tomados en el mes de Marzo 2021 y deberemos revisarlos periódicamente dado que su nivel de certeza depende, entre otras variables, del impacto de la 2da ola de contagios y la velocidad de vacunación que se pueda conseguir.

---

<sup>8</sup> <https://www.cronista.com/economia-politica/el-fmi-bajo-su-prevision-de-crecimiento-para-argentina/>

<sup>9</sup> <https://www.infobae.com/economia/2020/12/10/carrera-de-pronosticos-entre-el-gobierno-y-las-consultoras-a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-en-2021-y-2022/>

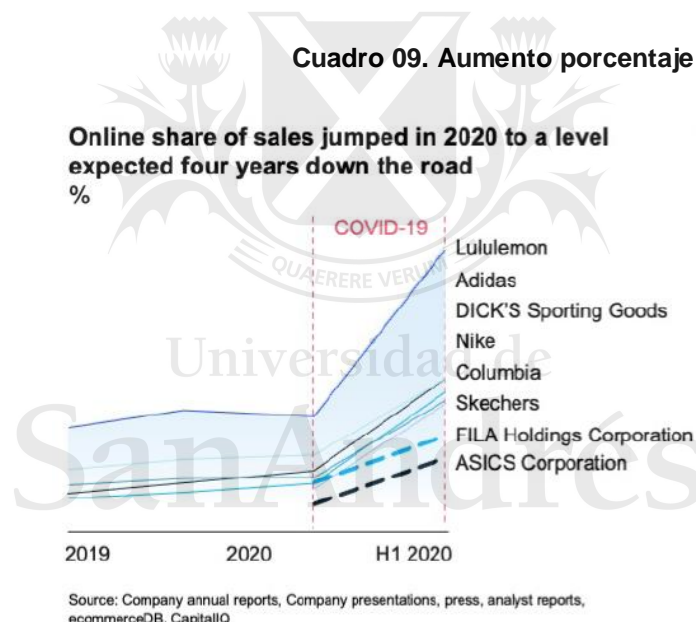
<sup>10</sup> <https://eleconomista.com.ar/2021-01-banco-mundial-economia-argentina-2021/>



Sin embargo, a nivel industria percibimos valores positivos para el mercado del Yoga. Situaciones de contexto llevaron a un aumento en el nivel de concientización de la sociedad en general por los estilos de vida y la necesidad de cambiar por rutinas saludables en términos de hábitos, alimentación y actividad física. Al ser una disciplina que se puede practicar indoors, los impactos fueron positivos en todas las escalas.

A continuación tenemos dos gráficos extraídos del informe de McKinsey respecto a las proyecciones en cuanto a venta de indumentaria y accesorios para deportes en donde podemos ver dos datos destacados y alentadores para el Yoga. Si bien las marcas de deportes en general muestran aumentos, Lululemon - marca líder mundial en venta de indumentaria de Yoga - tuvo valores por encima de otros grandes jugadores como se ve en el Cuadro 08.

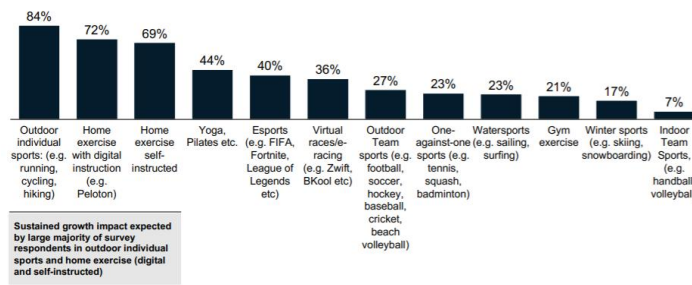
**Cuadro 09. Aumento porcentaje de ventas por marca**



Adicionalmente a esto, en cuanto a proyecciones, la disciplina del Yoga se encuentra como 4ta candidata en cuanto a expectativas de crecimiento vs. valores pre COVID-19.

**Cuadro 10. Estimación deportes que mantendrán aumentos obtenidos durante pandemia por COVID-19**

**In which sports/physical activity categories do you expect to see a lasting increase in participation in 2021 vs. pre-COVID-19?**  
Values as % of survey participants selecting a specific statement



Como conclusión, podemos indicar que si bien el contexto macro económico será complejo y contará con baja certeza en sus proyecciones, la industria de la venta de ropa y accesorios de Yoga no solo se vió beneficiada por la pandemia sino que esta tendencia se estima se mantenga en el tiempo, con lo cual se espera que el mercado responda favorablemente a nuevas propuestas.

## Modelo de generación de beneficios

### Modelo de ingresos

El modelo de ingresos para la marca estará anclado en un revenue stream principal que será el margen obtenido por la venta de los productos tanto de indumentaria como accesorios. Este margen será generado gracias a la aplicación de un mark up en forma de porcentaje por sobre el costo de cada SKU que la marca posea. La estimación de los ingresos de la marca para los próximos 5 años se realizó considerando de base los valores de ingresos obtenidos en el año 2020. A partir de esto se plantea un escenario de crecimiento en el cual en una primera instancia se enfoca en la ampliación del portfolio de productos en el mercado que KRUPA ya opera, CABA y PBA. Luego de esto, para esta zona geográfica se espera continuar fomentando el crecimiento no solo aumentando la inversión en publicidad y marketing destinado a campañas vía Instagram, sino que acá es donde juega un rol fundamental la incorporación de un recurso de Marketing digital que permita optimizar la performance de las mismas. En paralelo se contemplará la ampliación del territorio geográfico llegando de manera gradual al resto de las provincias. Se decide comenzar por Córdoba, Mendoza y Santa Fé dado el tamaño de las mismas (<1.000.000 millones de habitantes proyectados para 2021) para luego realizar la expansión a todo el territorio nacional Argentino. Cabe mencionar que la inversión requerida para poder llevar adelante esta estrategia de crecimiento se encontrará

mayormente en la obtención de los productos para poder soportar el volumen de ventas, dado que al ser un Ecommerce la logística de entrega se realizará a través de terceros (correo argentino, mercado envíos) y el costo de esto es abonado por las clientas. Si se contemplará la adquisición de un vehículo destinado a las entregas en CABA y el traslado de los pedidos a las sucursales de por ejemplo correo argentino para ser trasladadas a destino final.

La proyección se realiza a 5 años, dado que con los porcentajes estimados de crecimiento en este tiempo se alcanzaría el objetivo planteado de alcanzar el 0,2% del market share, es decir, el SOM planteado para el proyecto.

A continuación, el cuadro resumen donde se muestra el aumento gradual planteado por el proyecto, en pesos constantes, teniendo en cuenta todo lo expuesto previamente:

**Cuadro 11. Crecimiento proyectado KRUPA**

	2022	2023	2024	2025	2026
Territorio	CABA + PBA	COR MDZ STA FE	NACIONAL	-	-
Crecimiento	Ampliación de porfolio 50% vs. año anterior	CABA + PBA: 50% vs. año anterior COR+MDZ+STA FE: Proporción de venta según población respecto CABA+PBA	Provincias con Operación: 50% vs. año anterior Nacional: 50% de la proporción de venta según población respecto CABA+PBA	50% vs. año anterior	25% vs. año anterior
Cantidad ítems vendidos	1000	2899	10843	16265	20331
Ingresos	\$ 2.736.000	\$ 5.949.015	\$ 16.688.000	\$ 25.032.000	\$ 31.290.001

## Costos

El detalle de los costos del proyecto y como se contempla cada uno se detalla en el Modelo de Rentabilidad dentro del capítulo "Modelo de Negocios". A modo de resumen, contamos con costos variables y fijos que contemplan los siguiente dentro de cada uno:

### Costos variables

- Costo de producción de cada ítem
- Costo por transacción de la plataforma de Ecommerce - Tienda Nube
- Costo por transacción de plataforma de pagos - Mercado Pago

### Costos Fijos

- Alquiler espacio para Showroom
- Fee fijo mensual plataforma de Ecommerce - Tienda Nube
- Publicidad y Marketing, enfocado en acciones digitales vía redes

- Salarios

En cuanto a los costos fijos encontramos que tenemos los asociados al alquiler y mantenimiento de Showroom y el valor fijo mensual que cobra la plataforma de Ecommerce por la utilización de la misma. Otro costo a considerar en esta categoría será el destinado a acciones de marketing y publicidad, que estarán centradas en una primera etapa en Redes sociales.

### **Key Drivers**

Consideramos crítico para la implementación del proyecto asegurar que el presupuesto asignado para publicidad y marketing genere un rendimiento de campañas tal que sustente los % de crecimiento planteados para el negocio. A su vez, se espera que a través de la contratación de un profesional dedicado con conocimiento específico en el área mejore las variables puntuales de cada campaña digital (Engagement, Cost Per Click, Click through rate y Rendimiento, en primera instancia).

También será de suma importancia monitorear el % de mark up de manera de no perder el margen propuesto por producto, dado que en el caso que esto suceda el revenue estimado no podrá alcanzar los valores estimados por la alta inflación esperada.

### **Proyección estado de resultados**

Las proyecciones se realizan en pesos constantes para todo el desarrollo de este trabajo.

**Cuadro 12. Proyección Estado de Resultados próximos 5 años**

	2022	2023	2024	2025	2026
Cantidad de items	1000	2174	6099	9149	11436
Ventas	\$ 2.736.000	\$ 5.949.015	\$ 16.688.000	\$ 25.032.000	\$ 31.290.001
Costo variable	\$ 853.600	\$ 1.856.023	\$ 5.206.461	\$ 7.809.691	\$ 9.762.114
Otros Costos	\$ 418.000	\$ 418.000	\$ 418.000	\$ 418.000	\$ 418.000
Showroom	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Salarios	\$ 1.830.000	\$ 2.550.000	\$ 3.030.000	\$ 3.510.000	\$ 3.990.000
TN	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Publi y Mrktg	\$ 60.000	\$ 90.000	\$ 135.000	\$ 202.500	\$ 303.750
IIBB	\$ 82.080	\$ 178.470	\$ 500.640	\$ 750.960	\$ 938.700
Amortización	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
<b>EBIT</b>	<b>-\$ 947.680</b>	<b>\$ 416.522</b>	<b>\$ 6.957.899</b>	<b>\$ 11.900.849</b>	<b>\$ 15.437.436</b>
Impuesto a las ganancias	-\$ 284.304	\$ 124.956	\$ 2.087.370	\$ 3.570.255	\$ 4.631.231
<b>Utilidad neta</b>	<b>-\$ 663.376</b>	<b>\$ 291.565</b>	<b>\$ 4.870.530</b>	<b>\$ 8.330.594</b>	<b>\$ 10.806.205</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-\$ 647.680</b>	<b>\$ 716.522</b>	<b>\$ 7.257.899</b>	<b>\$ 12.200.849</b>	<b>\$ 15.737.436</b>
<b>NOPAT</b>	<b>-\$ 663.376</b>	<b>\$ 291.565</b>	<b>\$ 4.870.530</b>	<b>\$ 8.330.594</b>	<b>\$ 10.806.205</b>

### Consideraciones

No existen escudos fiscales ni beneficios impositivos que puedan ser aprovechados bajo las consideraciones actuales del proyecto.

Se toma una tasa de impuesto a las ganancias de 30% por sobre el resultado operativo.

### Punto de equilibrio

Según como se puede ver en el estado de resultados proyectado, el punto de equilibrio se encontraría en el mes 11 del primer año del proyecto. Se utiliza como assumption para este cálculo que la distribución de ventas se distribuye de manera uniforme a lo largo de cada mes.

### Requerimientos de inversión

Para la construcción del cash flow del proyecto se trabajó en dos períodos temporales: El primero en fase de expansión durante los primeros 5 años y el segundo el flujo de fondos sostenible en el tiempo. Al igual que para el estado de resultados todos los flujos de fondos que se muestran se encuentran expresados en pesos constantes.

Para el primero iniciamos con el cálculo de los requerimientos de CAPEX y NOF necesarios.

El CAPEX del proyecto se encuentra asociado a la compra del vehículo destinado a realizar los movimientos logísticos de la marca. Se estima para esto la adquisición de una Peugeot Partner por un valor de \$1.500.000.-<sup>11</sup>

En cuanto al cálculo de la NOF la misma posee contemplada la inversión requerida para poder realizar el abastecimiento inicial y de stock y las reposiciones correspondientes a sostener el volumen de ventas proyectado. Para este último punto es necesario considerar que para el primer año del proyecto se cuenta con stock de indumentaria preexistente, el cual se encuentra contemplado dentro de los cálculos de reposición requeridos.

**Cuadro 13. Necesidad Operativa de Fondos**

	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Stock</b>	\$ 280.000	\$ 1.261.122	\$ 3.537.661	\$ 5.306.491	\$ 6.633.114
<b>NOF</b>	\$ 280.000	\$ 1.261.122	\$ 3.537.661	\$ 5.306.491	\$ 6.633.114
<b>Variación NOF</b>	\$ 280.000	\$ 981.122	\$ 2.276.539	\$ 1.768.830	\$ 1.326.623

Con las proyecciones estimadas para el estado de resultado y las necesidades de inversión estamos en condiciones de presentar el flujo de fondos del proyecto.

**Cuadro 14. Cash Flow del Proyecto para los primeros 5 años**

FFL	HOY	2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA		-\$ 647.680	\$ 716.522	\$ 7.257.899	\$ 12.200.849	\$ 15.737.436
Impuesto Operativo		-\$ 284.304	\$ 124.956	\$ 2.087.370	\$ 3.570.255	\$ 4.631.231
Variación NOF		\$ 280.000	\$ 981.122	\$ 2.276.539	\$ 1.768.830	\$ 1.326.623
CAPEX	\$ 1.500.000					
<b>FFL</b>	<b>-\$ 1.500.000</b>	<b>-\$ 643.376</b>	<b>-\$ 389.557</b>	<b>\$ 2.893.990</b>	<b>\$ 6.861.764</b>	<b>\$ 9.779.583</b>

## Requerimiento de financiación

Para obtener los fondos necesarios se podrían recurrir a dos alternativas externas de financiación.

La primera sería recurrir a inversores ángeles que estén dispuestos a invertir en el proyecto a cambio de un porcentaje del equity de la marca. En este caso apuntaremos a aquellos que presenten interés en temáticas relacionadas con los valores de la marca en términos de estilo de vida y beneficios que la sociedad obtiene a partir de mantener hábitos saludables y un slow lifestyle. Sin embargo, por el bajo monto habría que revisar el detalle del esquema de % a asignar

<sup>11</sup> <https://www.peugeotstore.com.ar/VUL>

considerando que el valor de la inversión inicial es bajo, es por esto que esta opción no sería la preferida en un principio.

La otra alternativa es buscar financiación bancaria a través de préstamos ya sea personales o que presenten tasas beneficiosas para Pymes. Si bien esta alternativa es la más simple, en este momento no sería la más apropiada debido a las altas tasas de interés existentes hoy en el mercado. Para ejemplificar esto, podemos tomar de referencia un préstamo con libre destino del Banco de la Nación Argentina (que presenta las tasas más competitivas en el mercado) presenta una CFT anual de TEA 87%. Para eliminar esta variable, se considerarán programa específicos como por ejemplo “Escalas Emprendedores” en donde se brindan en caso de cumplir con las condiciones préstamos a tasa 0 con períodos de gracia de 6 meses y plazos de 5 años<sup>12</sup>.

Dicho esto, y considerando que los montos requeridos no son elevados, se podría también considerar factible para la financiación del proyecto la utilización de ahorros personales y préstamos familiares (FFF) ya sea para financiar la totalidad del monto requerido o una parte del mismo en el caso que las otras dos opciones sea utilizadas y no alcancen a cubrir la totalidad del monto.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>12</sup> <https://www.argentina.gob.ar/acceder-a-escalar-emprendedores>



## **XI. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO**

### **Viabilidad financiera del negocio**

Continuando con lo expuesto previamente ya contamos con el cashflow del proyecto para los primeros 5 años de vida del mismo, hasta el año 2026.

Luego de esto, consideramos a partir del año 2027 un flujo de fondos sostenible para el proyecto con un crecimiento del 3% anual. Este valor es un porcentaje conservador utilizando como referencia la última estimación del crecimiento del PBI estimado por el FMI con el mayor horizonte de tiempo posible. Se toma esta decisión debido a que el escenario actual de incertidumbre amerita tener estas consideraciones para no incurrir en sobreestimación de valores.

Para la estimación del costo del capital debemos considerar que los valores fueron considerados en pesos constante dado que el alcance del proyecto abarca solo territorio Argentino. Es por esto que se considerará para la construcción de la tasa de descuento  $K_u$  un Bono del tesoro Nacional Argentino que ajuste por inflación. Luego del relevamiento de los existentes se considerará para el horizonte de crecimiento de 5 años el BONCER 2026 (TX26) - Anexo 09, datos tomados el día 26/03/2021-. Este bono posee una TIR de 7,28% y un vencimiento en 5 años, que coincide con el período mencionado. Para la proyección del flujo sostenible en el tiempo se utilizará el CUASIPAR (CUAP) - Anexo 10, datos tomados el día 26/03/2021- bono que también considera el CER, y que tiene vencimiento al año 2045. Para el mismo la TIR es de 10,28%<sup>13</sup>.

Ahora bien, a estos valores debemos adicionarles el riesgo del mercado en el que vamos a operar. Para esto consideramos una prima de riesgo de mercado del 10% y la Beta desapalancada del negocio retail de venta online para mercados emergentes que equivale a 1,58 - Anexo 11 -.

A modo de mantener el perfil conservador que le estamos dando al análisis, se le adicionará a las tasas de descuento un 5% de riesgo adicional con el objetivo de

---

<sup>13</sup> [https://iamcmediamanager.prod.ingeccloud.com/mediafiles/iamc/2021/3\\_26/0/11/73/739786.pdf](https://iamcmediamanager.prod.ingeccloud.com/mediafiles/iamc/2021/3_26/0/11/73/739786.pdf)



contemplar la inexactitud de las proyecciones utilizadas debido al escenario incierto de la evolución de las variables en el contexto de la pandemia por COVID-19.

Con esto, las tasas de descuento (Ku) quedan de la siguiente manera:

- Ku, 5 años: 28%
- Ku, flujo sostenible: 31%

Una vez calculado el flujo de fondos sostenible en el tiempo y el valor residual del mismo, el cash flow del proyecto queda de la siguiente manera:

**Cuadro 15. Cash Flow a Perpetuidad**

FFL	HOY	2022	2023	2024	2025	2026	2027 a perpetuidad
EBITDA		-\$ 647.680	\$ 716.522	\$ 7.257.899	\$ 12.200.849	\$ 15.737.436	
Impuesto Operativo		-\$ 284.304	\$ 124.956	\$ 2.087.370	\$ 3.570.255	\$ 4.631.231	
Variación NOF		\$ 280.000	\$ 981.122	\$ 2.276.539	\$ 1.768.830	\$ 1.326.623	
CAPEX	\$ 1.500.000						
FFL	-\$ 1.500.000	-\$ 643.376	-\$ 389.557	\$ 2.893.990	\$ 6.861.764	\$ 9.779.583	\$ 10.907.784
VR						\$ 38.845.384	
FFL + VR	-\$ 1.500.000	-\$ 643.376	-\$ 389.557	\$ 2.893.990	\$ 6.861.764	\$ 48.624.966	

### Análisis a 5 años

Para los primeros 5 años del proyecto la Tasa de retorno esperada es del 72%, lo que representa 44pp por encima del 28% requerido por los accionistas. Coincidiendo con el resultado, el VAN es positivo y valida la implementación del proyecto en un horizonte de 5 años.

<b>TIR 5 años</b>	<b>72%</b>
<b>VAN 5 años 28%</b>	<b>\$ 4.524.765,92</b>

### Análisis a perpetuidad

El mismo cálculo fue realizado considerando la proyección del proyecto con un flujo de fondos sostenible considerando un crecimiento de 3% anual. En este caso el resultado es similar, la TIR supera el valor de la tasa de descuento y el VAN de proyecto resulta positivo.

<b>TIR</b>	<b>109%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 15.794.997,05</b>

## **Principales riesgos y análisis de sensibilidad**

El proyecto en líneas generales no posee grandes riesgos relacionados con la inversión a realizar. El peor escenario que podría afrontar la marca sería aquel en el cual las proyecciones favorables para la venta de ropa y accesorios de yoga a pesar de las malas estimaciones en torno a la recuperación del consumo y la economía no fuesen la esperadas. El impacto de la potencial volatilidad en las variables macroeconómicas serían la mayor amenaza para KRUPA.

Alineado a esto, realizamos el cálculo de cuál sería el margen de error máximo que podrían tener nuestras estimaciones de crecimiento de revenue qué revertirían el escenario en el cual el proyecto es atractivo para invertir. En resumen, cual es el punto de corte a partir del cual la VAN pasa a ser negativa o la TIR es menor que la tasa de descuento. El resultado obtenido es que el escenario en el cual esto ocurriría sería si el revenue anual fuese de 55% o menos del proyectado para los primeros 5 años del proyecto. Este es el punto de corte que nos podemos permitir.

## **Aspectos legales y regulatorios**

Al ser un negocio Retail, los aspectos legales y regulatorios son los que aplican en general para todo el mercado ya existente. Lo mismo aplica a la arista impositiva, se contará con un contador freelance que se encargue de monitorear todos los puntos relacionados con este tema, incluso considerando las potenciales importaciones planteadas para los accesorios.

Lo que si vale la pena mencionar y que debe ser realizado es el registro de la marca KRUPA en el INPI. Esto es relevante dado que uno de los puntos mencionados durante este trabajo es que parte del éxito de la marca radica en la experiencia al cliente y en comenzar un proceso de diferenciación respecto al resto de los competidores. Esta tarea debería realizarse lo antes posible dado que es un trámite que si bien tiene costo bajo de aproximadamente \$2.000, demora 24 meses en ser realizado<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

Otro punto que debe ser monitoreado de cerca son los temas relacionados con la Ley de talleres, asegurando que los talleres con los que trabajemos cumplan con esta regulación<sup>15</sup>.

En un futuro, también se considerará evaluar certificaciones orientadas a llevar adelante una marca sustentable. Si bien en el corto plazo nos enfocamos en la diversificación del portfolio de productos y en fomentar el crecimiento de la marca esta arista es un punto valorado por el público adepto al Yoga y puede llegar a ser un factor de decisión a la hora de realizar una compra una vez el nombre de la marca comienza a resonar en las clientas.



---

<sup>15</sup> <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224023/20191220>

## XII. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

- Reporte Yoga in America  
<https://www.yogaalliance.org/2016YogaInAmericaStudy>
- Absolute Reports - Yoga Accesories Market Report 2020-2023  
<https://www.globenewswire.com/news-release/2020/03/02/1993292/0/en/Yoga-Accessories-Market-2020-2023-Market-Size-Trends-Demands-Leading-Key-Players-Types-Applications-Challenges-and-Forecast-Absolute-Reports-Pvt-Ltd.html>
- Promedio de valor para CTR según tipo de industria  
[https://www.wordstream.com/average\\_ctr](https://www.wordstream.com/average_ctr)
- Resumen de Yoga stats and Facts <https://www.thegoodbody.com/yoga-statistics/>
- Tendencias en el mundo del Yoga  
<https://www.yogitimes.com/article/unstoppable-trend-yoga-infographic-business>
- Proyecciones Banco mundial de variables macroeconomicas  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PRVT.CD?locations=US>
- Informe McKinsey. Sporting goods 2021 Report
- Proyecciones de crecimiento PBI según el FMI  
<https://www.cronista.com/economia-politica/el-fmi-bajo-su-prevision-de-crecimiento-para-argentina/>
- Estimación de inflación nacional y por parte de consultoras  
<https://www.infobae.com/economia/2020/12/10/carrera-de-pronosticos-entre-el-gobierno-y-las-consultoras-a-cuanto-llegaran-el-dolar-y-la-inflacion-en-2021-y-2022/>

- Economía argentina según el banco mundial  
<https://eleconomista.com.ar/2021-01-banco-mundial-economia-argentina-2021/>
- Valor referencia Peugeot Partner <https://www.peugeotstore.com.ar/VUL>
- Condiciones programa “Escalas Emprendedores”  
<https://www.argentina.gob.ar/acceder-a-escalar-emprendedores>
- Instituto Argentino de Mercado de Capitales. Informe diario al 28/03/2021  
[https://iamcmediamanager.prod.ingeccloud.com/mediafiles/iamc/2021/3\\_26/0/11/73/739786.pdf](https://iamcmediamanager.prod.ingeccloud.com/mediafiles/iamc/2021/3_26/0/11/73/739786.pdf)
- Pasos para registrar una marca en Argentina  
<https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>
- Ley de talles, publicación el el boletín oficial, Año 2019  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/224023/20191220>



### XIII. ANEXOS

#### Anexo 01 - Segmentos

1		<p>Mujer de 25 a 40 años Soltera Ingreso/Clase social: Media o Alta</p>	<p>“Me levanto y lo primero que hago es tomar un café mientras chequeo mails y whatsapp del celu. Mis días son intensos entre trabajos y actividades sociales (salidas, cenas con amigos, etc). Hago YOGA al final del día cuando termino mis responsabilidades laborales con el objetivo de desconectarme de los mambos diarios”</p>
2		<p>Mujer de 30 a 50 años Familia con Hijos Ingreso/Clase social: Media o Alta</p>	<p>“Mi primera tarea del día es desayunar con mi familia y preparar todo para los chicos. Los llevo al colegio y me voy/hago a YOGA. Lo hago para tener un momento para mi y respetar mi espacio personal. Arranco el día con otro mood después de mi practica. Los domingos disfruto de mi vida en mi familia”</p>
3		<p>Mujer de 30 a 50 años Instructora de Yoga Ingreso/Clase social: Media o Alta</p>	<p>“El YOGA para mi es más que una práctica y un trabajo, es una forma de vida. Todas las semanas busco el momento para armar mis clases. En mi tiempo libre me gusta meditar y buscar seminarios o cursos para seguir capacitándome”</p>

#### Anexo 02 - Pains, Gains, Jobs to be Done esperados



## Anexo 03 - Preguntas para entrevistas



## Anexo 04 - Debriefing entrevistas

	Juli	Sofi	Marce
<b>Edad</b>	30	31	30
<b>Profesión</b>	Lic. Comunicación	Lic. En Administración y Sistemas	Lic. En Administración
<b>Trabajo</b>	Santander	Mercado Libre	ADET
<b>Hijos</b>	no	No	No
<b>Ingresos</b>	Medio alto	Alto	Medio
<b>Frecuencia (x semana)</b>	2	2, a veces 3. En vacaciones todos los días	1 (1:30hs)
<b>Horario (mañana tarde o noche)</b>	Mañana	Tardes, post trabajo, En vacaciones a la mañana	Tarde - Noche/ Post trabajo
<b>Modalidad</b>	En casa, pero cuando empezó tomo clases	Videos o me armo mi practica en casa. Tengo dos videos uno mas power y otro más tranqui	Clases, ahora con la cuarentena videos por la mañana
<b>Porque?</b>	Empezé por el estrés, para no sentir encierro. También por temas de salud y para sentirme mejor	Arranque cuando no hacía nada para empezar a hacer algo tranqui. Volví de viaje empecé a trabajar mucho y necesitaba algo para no empezar a moverme de golpe...me metí y además me ayudaba a bajar. Ahora sigo porque si no me duele el cuerpo, no se. Cuando lo hago es mi "cable a tierra"	Empecé para calmar la mente, para conectarla mas con el cuerpo y el alma...para mover el cuerpo, hacer respiración. Sigo haciendolo porque me da eso por lo que empecé. Me ayuda a bajar la ansiedad, a estar en el aquí y ahora
<b>Que sentís?</b>	Primero siento que mi cabeza sigue maquinando, me cuesta desengancharme. Después hago ejercicios para la espalda mas que nada, para elongación...al final cuando termino siento tranquilidad, nose...me siento más liviana	Es el momento en el que conecto la mente con el cuerpo, me doy cuenta que tengo brazos, piernas, panza. Paso todo el día laburando y estoy metida mucho con la mente. La primera vez que hice me tenté porque eran todas poses que hacía de chiquita, eran poses distintas. Me tentaba también cantar el OM.	Siento calma...paz. Cuando lo hago respiro mejor, se me oxigena el cuerpo
<b>Journey</b>	Necesito antes de empezar que mi casa este limpia, despues tiro una frazada al piso (no tengo mat) y decido que tipo de yoga voy a hacer, en que parte del cuerpo me voy a enfocar...por ejemplo si me duele la panza hago ejercicios de eso, en general hago 1 hora de clase. A veces uso un almohadon en reemplazo de ladrillito que te dan cuando haces una clase para que me duela menos la espalda/columna. Yo sufro mucho de dolores de espalda y suelo hacer ejercicios para eso. Lo disfruto un montón, cuando termino estoy mas contenta, me da alegría. La ropa que uso en general es un top deportivo y un short o pollera pantalón en verano, en invierno me gusta usar babuchas, esas que son apretadas abajo...porque los pantalones anchos para las posiciones se te mueven todos. Necesito que la ropa que uso no "venga y vaya" (ropa holgada que al hacer yoga se mueve). Me incomoda que pase eso, me desconcentra. Es la misma ropa que uso para entrenar, salvo en invierno, las babuchas no las uso para entrenar, las calzas por ejemplo no me son tan cómodas. Obvio me saco todos los accesorios, aros, pulseras, etc.	Me cambio la ropa, corro la mesa del living, pongo el mat, paso la escoba antes si está sucio, prendo la tele, pongo el video que me gusta hacer con la ventana abierta...me ubico mirando para ese lado porque veo las plantas del balcón. Hago la práctica y cuando termino me quedo relajando un poco más. De ropa uso calzas cortas, las uso hace 15 años pero re son cómodas. Con un top solo si hace mucho calor o una remerita. Cuando hace más frío tengo una calza por abajo de la rodilla. Tengo mi propio mat, bah ahora tengo dos jaja el ultimo me lo regalaron en un evento del trabajo que también usa Fer para hacer sus ejercicios (no de Yoga!). Me gustaría usar el ladrillito ese que te dan en las clases.	Para las clases arranco cuando salgo del trabajo a las 6pm, voy a mi casa y tengo un hueco hasta las 8pm que es la clase. Me cambio de ropa, y bajo un poco las revoluciones...me hago un mate, como unas tostaditas con arroz o de harina integral, frutos secos o una banan. Algo livianito. Voy caminando, que son como unos 20 minutos. Hago la práctica en ese lugar y vuelvo también caminando. Trato de no prender el celu en esa vuelta pero a veces no me sale jajaja antes que volvía con Den volvíamos charlando...basicamente trato de no enviarme con nada extra post clase. La ropa que uso es tipo deportiva...un short y un top mas remerita, que despues me da calor y termino en top. No conozco mucho los accesorios de yoga, solo uso el Mat.
<b>3 palabras</b>	SANACIÓN (esta es la más fuerte), tranquilidad, desconexión	UNION (por lo de juntar la mente con el cuerpo), PAZ, CUERPO (Conectar con)	Armonía, Equilibrio, Aquietar (Slow Down)



	Mechi	Ibibi	Caro	Sole
Edad	36	58	44	39
Profesión	Lic. En Marketing	Odontóloga Swiss Medical	Contadora + Lic. Admín y profe de yoga	Docente y profe de yoga
Trabajo	No	SI	Estudio propio	Maestra en entidad estatal
Hijos	No	SI	SI	No
Ingresos	Medio Alto	Medio		
Frecuencia (x semana)	Entre 1 y 3	2 veces (1:30hs)	Todos los días/Doy clases 2 veces por semana	Todos los días/ Clases los sábados a niños
Horario (mañana tarde o noche)	Mañana - Mediodía	Tarde	Mañana y a la tarde	Mañana
Modalidad	Clases	Empezo con clases, ahora sola en al casa la misma practica que aprendí ahí	En casa/ Da clases	En casa/Da Clases
Porque?	No me acuerdo bien, yo hice mucha terapia y siempre me recomendaba por como soy yo hacer Yoga y meditación. En 2018 Hubo unos meses que no trabajé así que decidí probar una clase en megatón. Me ayuda con la espalda, tengo problemas en la espalda y hago ejercicios específicos para eso. Me ayuda a relajarse, con la ansiedad, a no maquinarme tanto, me desconecto.	Empecé hace 12 años para ver si podía hacer que me pare la cabeza, me unía la mente con el cuerpo de una forma no aeróbica y también para estirar. Sigo haciendo porque si no hago Yoga abstinencia jajaja, duermo mejor, mas que nada por la mente. Me relaja mucho.	Empece porque creo en el Karma, mi destino me llevo ahí, soy de escuchar mucho eso le doy mucha bolilla. Lo sigo haciendo porque no se si describirlo como una necesidad...se convirtió en mi forma de vida, hago todo en en base a mis prácticas	Hace 12 años que hago no me acuerdo! Jajaja! Entre un camino en la vida y me fue llevando. Tenía ansiedad y estrés. Primero me llevo la meditación y despues Yoga...despues cambie toda mi alimentación. Sigo haciendo porque me hace feliz, me mantiene activa y me mantiene la energía alta...porque quiero compartirlo con el mundo. Hay mucho miedo y ansiedad que apagar.
Que sentis?	El placer de hacer algo por mi bienestar, me relaja un montón, termino la clase y estoy sedada. El ejercicio físico no me gusta, soy vaga y el Yoga es lo único que no me aburre, no siento que estoy haciendo ejercicio, no me da fiaca.	Me cuesta empezar per despues estoy agradecida de haberlo hecho...incluyendo siempre la parte de respiración tambien no? Placer es la palabra, bienestar y paz. Es como una terapia me hace sentir bien	Que no necesito nada mas. El yoga Mat, una toalla y listo.	Siento que estoy en el presente, dejo de maquinar, me siento completa, para el ruido de afuera...es magico
Journey	Me levanto, desayuno, hago la digestión, me preparo para la clase...mientras estoy haciendo pienso cosas como "como estoy estrizando" "me cuesta un huevo esta posición", a veces es un Cuando termina esta clase?...depende mucho de la ansiedad del día. A veces me quiero ir. Me siento más conectada con mi cuerpo. Ropa uso la de gym, no calzas tiro bajo porque son incómodas para las posturas, uso de tiro alto. Suelto para movilidad, Short con calza abajo. Tops de algodón que agarre, importante que sea livianito (corpifios calvin klein) con una remera cómoda. Si no tenes mambó con el cuerpo un top. Uso ladrillito en la clase y la cinta para estirar, pero no me gusta mucho prefero hacerlo con mi cuerpo.	Me pongo ropa cómoda, nada que me ajuste mucho, short con calza abajo, en invierno uso calza larga...y para arriba un top con una remera que me tape y no me ajuste mucho. En invierno uso medias para hacer algunas posturas y para la relajación. Despues pongo el Mat, y un almohadonito para reemplazar al ladrillito ese que te dan en las clases. Primero hago ejercicios de respiración, despues saludos al sol y varias posturas (estramiento, torsiones, equilibrio). Termino con ejercicios de relajación.	La noche anterior ya cenó liviano y duermo entre 6 y 8hs, aunque eso implique no hacer otras cosas. Me levanto, me baño, hago primero una rutina de "recitación". Tengo un altar, me pongo ropa cómoda, que sea tipo cebolla así me la puedo ir sacando, abrigo...si me pongo un top tiene que ser que no se abra porque me molesta. Pongo el Mat, agarro una toalla, prendo velas, abro la ventana pero lo suficiente como para que no me moleste el viento o el sol, un almohadon. Ah! cuando me levanto tomo un vaso de agua caliente. Hago 30 minutos de asanas mas meditación y respiración. Despues de eso desayuno. La ropa tiene que ser cómoda, uso calzas y top...Tengo de KRUPA y de Lulea, las de krupa son sintéticas y eso hace que duren más, son de buena calidad...las de lulea son de algodón que pueden ser más cómodas pero duran menos, se estiran. Accesorios a la mañana nada, a la tarde que hago ashtanga (4 veces por semana) uso el ladrillito y la cinta.	Hago a la mañana, me levanto y no desayuno. Me pongo una calza y un top en verano, agarro mi yoga mat. Tengo varios pero elijo siempre el mismo que es el que más uso. A veces prendo incienso y no uso musica, me gusta hacer en silencio...solo cuando doy clases ahí sí pongo. Necesito que este todo ordenado, limpio, lindo...en composé. Accesorios uso los bricks (ladrillito), elasticos para trabajar las piernas y pelotas para la lumbar.
3 palabras	Paz Mental/Salud/Desconexión	Placer/Relajación/Paz	Plenitud/Conexión/Sabiduría	Complettud/Paz/Bienestar

## Comentarios adicionales

La ropa que uso tiene que ser "ROPA QUE NO SENTIS QUE TENES ROPA", también esta bueno mas alla de la práctica física toda la teoría del Yoga...o también estaría bueno no se, por ejemplo cuadernitos con frases que transmitan esto de la filosofía del yoga

Me acuerdo cuando empecé con las clases iba a Sportclub y hacía con una viejita de 60 años que estaba toda arrugada pero tenía el cuerpo de 20! Me recomendó libros, de meditación y uno gigante de todas poses de yoga. Siempre quise usarlo pero termino aprendiendo más de youtube. Después nos cambiaron al profe porque la viejita le quedaba más cómoda la sede de Belgrano y Palermo...deje las clases porque la mina que vino era re teórica y te cagaba a pedos si no hacías bien las cosas. Me gustaría tener, ahora no porque no tengo espacio, pero un sector donde pueda tener todas las cosas de yoga y no tener que estar "corriendo la mesita". Para también tirarme ahí a leer por ejemplo.

Vivimos siendo superproductivos y estar siempre al palo, si no hago no esta bien...la sociedad te lleva a eso. Yoga creo que es una gran práctica...cada uno encuentra la suya igual no, puede ser como pintar o tocar la guitarra. Yoga te permite dejar de esrae ak palo...es una herramienta para el cuerpo y la cabeza. Quisiera llegar algun dia al punto de darme cuenta cuando necesito para y hacer por ejemplo 10 minutos de respiración, incorporarlo más a mi vida.

Todos deberían hacer yoga jajaja porque no es solo para la cabeza, tambien tiene toda la parte fisiologica, beneficios no solo para el cuerpo sino para todo el organismo, riñones, diabetes, tiroides. Cada postura beneficia algo distinto. Ayuda a la concentración a estar en el presente. Ninguna otra actividad tiene todo junto, es muy completa...además de que lo puede hacer gente de cualquier edad, obviamente con las adaptaciones a cada uno.

Ojala todo el mundo lo haga, es un viaje de ida! Yo siempre me estuve buscando y con esto me encontré. De todo lo que hice nada le llega a los talones...No trata los efectos sino las causas, cuando te das cuenta que trabajas sobre la causa raiz de las cosas ya esta. El profesor que se tenga es importante también.

Escribí un cuento de yoga para niños, se llama "Anaclea viaja a las estrellas". Hace 3 años hice el instructorado de Yoga...como soy full time docente la verdad que quisiera salir de la zona de confort...Sali de esto y dedicarme al instructorado pero me da miedo arriesgarme a un emprendimiento. Quiero hacerlo porque quiero darle al otro algo que le cambie la vida...me tengo que animar a "solar lo conocido"



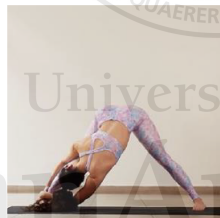
## Anexo 05 - Mapa de Empatía



## Anexo 06 - Publicación campaña para experimento de Validación

### Segmentación y Parámetros

- CABA
- Mujeres
- 24 a 39 años
- Belleza meditación ashtanga  
Yoga cross fit fitness pilates,  
Healthylife vida fitness, etc.



Selección de imagen del banco de fotos que muestre puntos clave mencionados en encuestas

- Calzas tiro alto para comodidad al realizar asanas
- Top con straps cruzados para que no se deslicen por el hombro

[#quedateencasa](#) y hace yoga ~

En estos tiempos de encierro, aislamiento social, trabajar y hacer todo desde casa y la incertidumbre que genera esta cuarentena; nada más valioso que poder tomarte un rato para mover el cuerpo y conectarte con vos misma.

♥  
Cuidemos nuestra salud física quedándonos en casa.  
Cuidemos nuestra salud mental/espiritual practicando yoga, respirando y meditando.

El showroom permanece cerrado hasta nuevo aviso, pero seguimos con envíos para acompañarte en tu práctica.

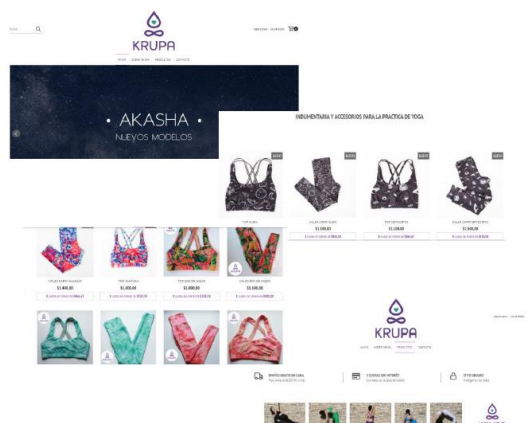
[#yoga](#) [#cuidarte](#) [#cuarentena](#) [#salud](#) [#fuerza](#)  
[#somosuno](#) [#oportunidad](#) [#conexion](#) [#cuerpo](#) [#mente](#) [#espíritu](#) [#stayhealthy](#) [#staysafe](#) [#staystrong](#)

Palabras para texto según hipótesis, insights y puntos importantes que mencionaron en encuestas

## Perfil en Instagram @krupa.arg



## Shop Online – Tienda Nube <https://krupa.mitiendanube.com/>



## Anexo 07 - Modelo de 5 fuerzas de Porter

	<p><b>Competidores</b></p> <p>Las barreras de ingreso son bajas considerando que la inversión no es alta y la facilidad actual existente para la creación tanto de una tienda online como de una red de distribución a través de terceros.</p>	
<p><b>Proveedores</b></p> <p>Los proveedores son un tema importante en el contexto del mercado nacional dado que los mismos poseen un alto poder de negociación y una informalidad en la gestión de sus talleres que dificulta la tarea de tener previsibilidad a la hora de planificar la producción y ciclos de abastecimiento.</p>	<p><b>Rivalidad</b></p> <p>Existen varias propuestas actuales en el mercado, incluyendo las de grandes marcas como Nike. Dicho esto, la rivalidad es Alta.</p>	<p><b>Clientes</b></p> <p>El mercado argentino del Yoga se encuentra en crecimiento con un aumento sostenido en la cantidad de practicantes, los cuales representan según el caso potenciales clientes KRUPA. Dado esto los clientes no representan un issue.</p>
	<p><b>Productos Sustitutos</b></p> <p>En este caso existe una diversidad importante de productos sustitutos, especialmente los genericos que no se encuentran apuntados al nicho del Yoga pero que aplican igualmente para la realización de la práctica. Esto representa una amenaza también por la diferencia en precios que los mismos poseen.</p>	

# Anexo 08 - Tasas de interés y costos financieros prestamos Banco Nación Argentina

- Para usuarios que adhieran al paquete de servicios "Cuenta Nación"

T.N.A. Fija <sup>(1)</sup>	T.E.A. <sup>(2)</sup>	CFT TNA <sup>(3)</sup>	CFT TEA <sup>(4)</sup>	
Tasa fija	51,50%	65,60%	64,30%	87,07%

Calculado para \$ 500.000 de préstamo a 72 meses. (1) Tasa Nominal Anual. (2) Tasa Efectiva Anual. (3) Costo Financiero Total expresado en Tasa Nominal Anual. (4) Costo Financiero Total expresado en Tasa Efectiva Anual. El cálculo de CFT incluye: capital, interés, mantenimiento del Paquete de Servicios - Cuenta Nación Simple (Servicios Financieros Adicionales a la Cuenta Sueldo) e IVA sobre intereses.

- Para usuarios que no adhieran al paquete de servicios "Cuenta Nación"

T.N.A. Fija <sup>(1)</sup>	T.E.A. <sup>(2)</sup>	CFT TNA <sup>(3)</sup>	CFT TEA <sup>(4)</sup>	
Tasa fija	53,50%	68,81%	64,74%	87,86%

# Anexo 09 - Datos bono TX26



www.iamc.com.ar

ANÁLISIS DE TÍTULOS PÚBLICOS NACIONALES (*)																		
bono	Código	vencimiento	amortización	Cupón de Renta	Próximo Vencimiento	VR (en %)	Colocación c/100 v.n. (a)	Fecha última colocación	Renta Anual (en %)	Intereses Corrientes c/100 v.n.	Yield Anual (en %)	Valor Técnico c/100 v.n.	Paridad (en %)	Volatilidad 40 r. (b) (en %)	TIR Anual	dm	PPV (en años)	
<b>BONTE, BOGAR Y BONOS DE CONSOLIDACIÓN</b>																		
<b>I. Títulos emitidos en Pesos a tasa fija</b>																		
BONTE Oct - 2021	TO21	4-Oct-21	Al Vto.	Sem.	5-Abr-21	R	100,00	99.600	26-Mar-21	Fija=18.2	8.85	20.05	108.85	91.50	6.41	43.58%	0.39	0.48
BONTE Oct - 2023	TO23	17-Oct-23	Al Vto.	Sem.	19-Abr-21	R	100,00	64.850	26-Mar-21	Fija=16	7.11	27.71	107.11	60.54	23.14	50.92%	1.47	2.15
BONTE Oct - 2026	TO26	18-Oct-26	Al Vto.	Sem.	19-Abr-21	R	100,00	47.000	26-Mar-21	Fija=15.5	6.89	38.64	106.89	43.97	22.64	51.54%	1.99	4.23
<b>II. Títulos emitidos en Pesos a Tasa Variable</b>																		
BONTE BAJLAR+1%	BS21	5-Ago-21	Al Vto.	Trim.	5-May-21	R	100,00	103.900	26-Mar-21	Fija=35.113	5.10	35.54	105.10	98.86	4.31	44.67%	0.30	0.33
Bocón Cons. 8° - BAJLAR	PR15	4-Oct-22	14 - Trim.	Trim.	5-Abr-21	A+R	55,00	100,000	26-Mar-21	Var.=34.11	7.69	35.66	104.20	95.97	9.57	47.32%	0.59	0.77
<b>III. Títulos en Pesos v ajustables por el CER (**)</b>																		
BONCER 2021	TC21	22-Jul-21	Al Vto.	Sem.	22-Jul-21	A+R	100,00	464.750	26-Mar-21	Fija=2.5	2.15	2.46	457.15	101.66	4.65	- 2.77%	0.32	0.31
BONTE 2021 CER +1.1%	TX21	17-Abr-21	Al Vto.	Sem.	17-Abr-21	A+R	100,00	138.050	26-Mar-21	Fija=1.1	0.68	1.10	137.47	100.42	4.30	- 7.22%	0.05	0.05
BONTE 2021 CER +1%	TX21	5-Ago-21	Al Vto.	Sem.	5-Ago-21	A+R	100,00	147.400	26-Mar-21	Fija=1	0.22	0.99	145.72	101.15	4.60	- 2.26%	0.35	0.35
BONTE 2022 CER +1.2%	TX22	18-Mar-22	Al Vto.	Sem.	18-Sep-21	R	100,00	139.400	26-Mar-21	Fija=1.2	0.06	1.20	139.54	99.90	9.77	1.31%	0.96	0.96
BONTE 2022 CER +1.30%	TX22	20-Sep-22	Al Vto.	Sem.	20-Sep-21	R	100,00	133.250	26-Mar-21	Fija=1.3	0.05	1.29	132.57	100.51	11.88	0.95%	1.48	1.47
BONCER 2023	TC23	6-Mar-23	Al Vto.	Sem.	6-Sep-21	R	100,00	333.000	26-Mar-21	Fija=4	0.86	3.86	321.48	103.58	16.48	2.10%	1.86	1.88
BONTE 2023 CER +1.4%	TX23	25-Mar-23	Al Vto.	Sem.	25-Sep-21	R	100,00	131.900	26-Mar-21	Fija=1.4	0.03	1.48	138.96	94.92	12.50	4.13%	1.93	1.97
BONTE 2022 CER + 1.45%	TX23	13-Ago-23	Al Vto.	Sem.	13-Ago-21	R	100,00	120.000	26-Mar-21	Fija=1.45	0.24	- 1.53	126.29	95.02	-	3.70%	2.33	2.34
Bocón Cons. 6° 2%	PR13	15-Mar-24	120 Mens.	Mens.	15-Abr-21	A+R	30,28	702.000	26-Mar-21	Fija=2	0.59	2.01	705.95	99.30	14.46	2.50%	1.49	1.51
BONTE 2024 CER +1.50%	TX24	25-Mar-24	Al Vto.	Sem.	25-Sep-21	R	100,00	122.250	26-Mar-21	Fija=1.5	0.03	1.71	138.96	87.97	13.96	6.04%	2.84	2.94
BONCER 2024	TC24P	27-Abr-25	Al Vto.	Sem.	27-Abr-21	R	100,00	300.000	26-Mar-21	Fija=4	9.25	4.19	314.21	95.48	41.22	5.33%	3.63	3.77
BONTE 2028 CER +2%	TX28	9-Nov-28	5 - Sem.	Sem.	9-May-21	R	100,00	100.950	26-Mar-21	Fija=2	1.42	2.50	105.62	89.32	16.37	7.28%	4.17	4.43
BONTE 2028 CER +2.25%	TX28	9-Nov-28	10 - Sem.	Sem.	9-May-21	R	100,00	98.000	26-Mar-21	Fija=2.25	1.60	2.90	125.79	77.91	30.40	7.58%	4.67	5.07
<b>IV. Títulos en Pesos Cláusula Gallito</b>																		
BONO DUAL 2021 (***)	TD21	5-Ago-21	Al Vto.	Sem.	5-Ago-21	A+R	100,00	104.500	23-Mar-21	Fija=34	5.19	34.24	105.19	99.34	-	38.01%	0.29	0.35
<b>V. Títulos emitidos en Dólares y pagaderos en pesos (Dollar Linked)</b>																		
BONTE DOLLAR LINKED 2021	TV21	30-Nov-21	Al Vto.	Sem.	30-May-21	R	100,00	8625.000	26-Mar-21	Fija=0.1	0.05	0.11	100.05	93.86	11.08	10.01%	0.64	0.67
BONTE D. LINKED 2021-USD	TV21D	30-Nov-21	Al Vto.	Sem.	30-May-21	R	100,00	61.500	26-Mar-21	Fija=0.1	0.05	0.16	100.05	61.47	28.94	106.76%	0.44	0.67
BONTE DOLLAR LINKED 2022	TV22	29-Abr-22	Al Vto.	Sem.	30-Abr-21	R	100,00	8733.000	26-Mar-21	Fija=0.1	0.05	0.11	100.05	95.04	13.44	4.93%	1.06	1.08
BONTE D. LINKED 2022-USD	TV22D	29-Abr-22	Al Vto.	Sem.	30-Abr-21	R	100,00	62.100	26-Mar-21	Fija=0.1	0.05	0.16	100.05	62.07	-	55.59%	0.85	1.08

## Anexo 10 - Datos bono CUASIPAR

www.iamc.com.ar

ANÁLISIS DE TÍTULOS PÚBLICOS REESTRUCTURACIÓN DE DEUDA (*)																			
Bono	Código	Vencimiento	Amortización	Cupón de Renta	Próximo Vencimiento	VR (en %)	Colocación c/100 v.n. (a)	Fecha última colocación	Cupón Corriente			Valor Técnico c/100 v.n.	Paridad (en%)	Volatilidad 40r. (b) (en %)	TIR Anual	DM	PPV (en años)		
									Renta Anual (en %)	Intereses Corridos c/100 v.n.	Yield Anual (en %)								
<b>BONOS CANJE REESTRUCTURACIÓN DE DEUDA 2005 (**)</b>																			
<b>I. Bonos PAR</b>																			
PAR Ley Arg. (CER)	PARP	31-Dic-38	Sem.	Sem.	31-Mar-21	R	100.00	810.000	26-Mar-21	Fija=1.77	17.03	4.29	1,941.17	41.73	21.34	10.55%	9.58	12.00	
<b>II. Bonos Discount</b>																			
DISC Ley Arg. (CER)	DICP	31-Dic-33	Sem.	Sem.	30-Jun-21	R	100.00	2005.000	26-Mar-21	Fija=5.83	35.61	7.23	2,479.15	80.87	19.71	9.67%	5.62	6.91	
<b>III. Bono CUASIPAR</b>																			
CUASIPAR (CER)	CUAP	31-Dic-45	Sem.	Sem.	30-Jun-21	R	100.00	1165.000	26-Mar-21	Fija=3.31	22.11	7.74	2,693.96	43.24	22.77	10.28%	10.55	16.13	
<b>IV. Unidades Vinculadas al Producto (U.V.P.)</b>																			
U.V.P. en USD Ley Arg.	TVPA	15-Dic-35	-	-	-	-	-	58.500	26-Mar-21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
U.V.P. en ARS Ley Arg.	TVPP	15-Dic-35	-	-	-	-	-	1.890	26-Mar-21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
U.V.P. en USD Ley N.Y.	TVPY	15-Dic-35	-	-	-	-	-	75.900	25-Mar-21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
U.V.P. en EUR Ley Ing.	TVPE	15-Dic-35	-	-	-	-	-	75.000	23-Mar-21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>BONOS CANJE REESTRUCTURACIÓN DE DEUDA 2010 (**)</b>																			
<b>I. Bonos Par</b>																			
PAR Ley Arg. (CER)	PAPD	31-Dic-38	Sem.	Sem.	31-Mar-21	R	100.00	825.000	25-Mar-21	Fija=1.77	17.03	4.22	1,941.17	42.50	-	10.35%	9.63	12.00	
<b>II. Bonos Discount</b>																			
DISC Ley Arg. (CER)	DIPD	31-Dic-33	Sem.	Sem.	30-Jun-21	R	100.00	2042.000	25-Mar-21	Fija=5.83	35.61	7.10	2,479.15	82.37	-	9.33%	5.66	6.91	
<b>IV. Unidades Vinculadas al Producto (U.V.P.)</b>																			
U.V.P. en USD Ley N.Y.	TVYD	15-Dic-35	-	-	-	-	-	90.000	22-Mar-21	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## Anexo 11 - Beta desapalancada

Date updated:	5-ene-21		
Created by:	<a href="mailto:Aswath.Damodaran,adamodar@stern.nyu.edu">Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu</a>		
What is this data?	Total Beta (beta for completely undiversified investor)		
Home Page:	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>		
Data website:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>		
Companies in each industry:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</a>		
Variable definitions:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a>		
<b>Industry Name</b>	<b>Number of firm:</b>	<b>Average Unlevered Bet</b>	<b>Average Levered Beta</b>
Retail (Online)	106	1,58	1,55


  
 Universidad de  
**San Andrés**