



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura de Administración de Empresas**

**Plan de Negocios: CuztomizArte, indumentaria de  
autor**

**Alumno: Trinidad Villamagna**

**Mentor: Roberto Dvoskin**



Universidad de  
**San Andrés**

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



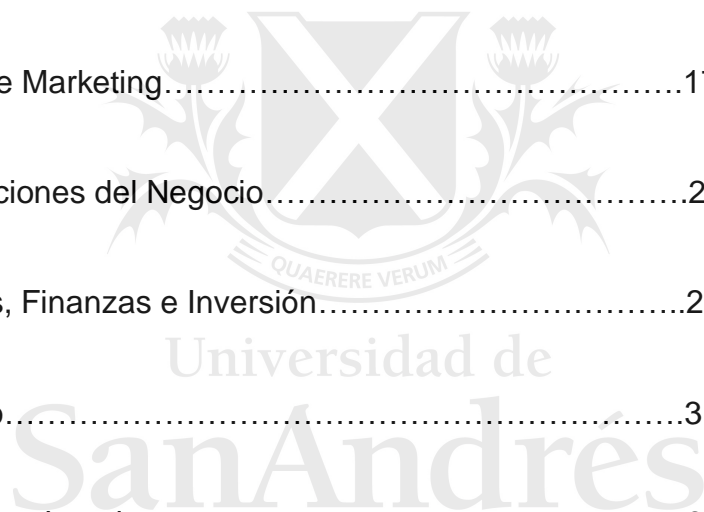
Plan de Negocios: CuztomizArte, indumentaria de autor

Alumno: Trinidad Villamagna

Mentor: Roberto Dvoskin

## Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	2
2. Guía de Lectura.....	3
3. Evaluación de la oportunidad.....	4
4. Negocio Propuesto Para Capturar la Oportunidad.....	9
5. Propuesta de Modelo de Negocio (CANVAS).....	12
6. Plan de Marketing.....	17
7. Operaciones del Negocio.....	25
8. Costos, Finanzas e Inversión.....	28
9. Equipo.....	31
10. Aspectos Legales.....	33
11. Plan de Implementación y Riesgos.....	34
12. Bibliografía.....	36
13. Anexos.....	38



# 1. Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo es el desarrollo de un Plan de Negocios de una marca de indumentaria de autor llamada "Customizarte".

Customizarte es una marca de ropa customizada, con diseños únicos e irrepetibles, que se vende a través de su página web, promocionada por redes sociales, principalmente Instagram.

La idea de este proyecto se basa en dos puntos clave: (1) la exclusividad del producto ofertado y (2) la posibilidad que ofrece internet para comercializar el producto.

El constante crecimiento del comercio on line y el crecimiento exponencial que se vio en el mismo a raíz de la pandemia mundial, impulsan el negocio.

Customizarte pretende capturar la porción del mercado que hoy se encuentra desatendida. Se apunta al público femenino de entre 15 - 30 años del sector socioeconómico medio alto (segmentación de clientes ABC1, C2) que buscan estilo y precios accesibles.

La empresa será constituida como una SRL, conformada por dos socias, Trinidad (contando con un 60%) y Consuelo (40%) Villamagna.

El negocio no requiere de financiación externa, será financiado con capital propio de las socias, e irá creciendo a través de la reinversión de las ganancias generadas en períodos anteriores.

Se analizará la oportunidad del negocio, el negocio propuesto y los factores internos y externos de los cuales depende la rentabilidad del proyecto.



## 2. Guía de Lectura

En el siguiente plan de negocios se analizarán 9 capítulos.

Comenzaremos evaluando la oportunidad del negocio y su entorno mediante el PESTEL. Identificaremos los factores clave donde se presenta la mayor oportunidad para que nuestra marca se diferencie en el entorno que la rodea.

Una vez identificada la oportunidad, se evaluará el potencial de rentabilidad de Customizarte a través de las 5 fuerzas de Porter, y el negocio propuesto para capturar la oportunidad dentro del marco competitivo en el que se encuentra nuestra marca.

En el siguiente capítulo se analizará el modelo CANVAS propuesto por Alexander Osterwalder, en el cual se plasmarán los distintos aspectos involucrados en nuestra empresa, sintetizando el plan de negocios.

Luego analizaremos el plan de marketing. Este capítulo es clave en nuestro análisis. En un primer lugar se analizará la situación real en la que se encuentra la empresa y el contexto en el que se desarrolla, mediante la matriz FODA.

Una vez delimitada la situación real, delimitaremos el mercado de referencia y qué producto va a ser ofrecido, cómo va a ser comercializado, de qué forma es conveniente promocionarlo y se definirá la estrategia de precio.

En el informe también detallaremos los procesos que realiza nuestra empresa para lograr efectividad.

Se demostrará en el capítulo de Costos, Finanzas e inversión que Customizarte es un negocio que genera valor.

Se explicará cómo está compuesto el equipo, y los porcentajes de cada socia en la Sociedad; seguido por los aspectos legales que debe considerar customizarte y los riesgos que asume.

### 3. Evaluación de la oportunidad

Para evaluar la oportunidad comenzaremos analizando el entorno macroeconómico en el que opera Customizarte. Luego desarrollaremos con mayor profundidad los factores clave donde se presenta la mayor oportunidad para que nuestra marca se diferencie en el entorno que la rodea. Utilizaremos el análisis PESTEL ya que es el punto de partida para tomar cualquier decisión estratégica. Abajo detallaremos los 6 factores que delimitan nuestro entorno:

- **Político:** En el país en el que se desarrolla nuestra empresa, Argentina, ante la constante crisis, la industria local se ve muy afectada. Según en INDEC (1 Julio, 2020) son 61 mil las empresas que están al borde del cierre definitivo, y al haber restricciones a las importaciones, Customizarte encuentra una amenaza de desabastecimiento de insumos en este factor. Ante la situación política actual, y las restricciones en la compra del dólar se identifica una oportunidad, ya que la industria local se ve beneficiada, porque al consumidor le va a convenir comprar productos nacionales en pesos.
- **Económico:** Por un lado, la inflación que presenta nuestro país puede verse como una amenaza. Ante una crisis económica, y una hiperinflación (fenómenos que se experimentan en Argentina constantemente), baja la venta de bienes de lujo. Por más de que Customizarte no sea una marca de “elite”, no es un bien de necesidad. Por otro lado, siguiendo con esta línea, dicho fenómeno presenta una oportunidad ante la suba del dólar. Como se mencionó en el factor político, la situación actual del dólar y los impedimentos ante su compra tienen como consecuencia que al consumidor le convenga en términos de precio comprar productos nacionales.

- Sociocultural: Este factor presenta una oportunidad para el desarrollo de Customizarte, ya que, en un país como Argentina, donde la industria de la moda es más pequeña en comparación con países desarrollados, no se encuentra un competidor directo de indumentaria de autor que sea líder. De hecho, la gran mayoría de las marcas internacionales no se han asentado en Argentina. Como el mundo está globalizado, y las tendencias son virales a través de las redes sociales, la población Argentina toma como parámetro la moda Europa o Norte Americana, donde las prendas artísticas se pueden ver en mayor medida.
- Tecnológico: El producto que ofrece Customizarte es manufacturado manualmente, pero comercializado a través de la tienda nube por eCommerce. Hoy en día todas las marcas están apostando al crecimiento de sus ventas vía página web y a través de la tienda nube. El fenómeno del Coronavirus impulsó esta tendencia que trascenderá más allá de la pandemia. Es una tendencia que como se dice coloquialmente “vino para quedarse”. Infobae publicó que, durante el mes de abril, la facturación por venta online creció un 84% en comparación con el promedio del primer trimestre del año, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Por más de que este pico se aplanará una vez terminada la cuarentena, el número no retornará a sus niveles pre pandémicos. La venta por eCommerce te permite ampliar el espectro de tus clientes más allá de su zona geográfica. Además, permite reducir gastos, no hace falta tener un local a la calle o en un shopping.
- Ecológico: Customizarte ofrece la opción de reciclar una prenda vieja. Muchas personas suelen tener prendas que ya no utilizan más, sea porque no les gusta el diseño, por que la han utilizado muchas veces o porque ha “pasado de moda”. Nuestra marca ofrece reciclar esas prendas, pintando diseños nuevos sobre las mismas. De esta manera se favorece una economía circular, y el precio del producto disminuye ya que la prenda neutra no será tomada en cuenta.

Hacemos hincapié en el concepto de reciclar una prenda vieja ya que es un gran diferencial en relación a nuestros competidores, y podemos capturar la porción del mercado que tiende a un comportamiento sustentable e intenta aplicar dicha ideología en todos los aspectos de su vida. Por más de que ese no es específicamente el segmento al que apuntamos, se amplía el público al que Customizarte puede acceder.

- **Legal:** La industria en que se desarrolla customizarte no presenta trabas legales. Mientras el emprendimiento cumpla con impuestos pautados, no debería de haber complicaciones.

Hoy en día, el arte forma cada vez mas parte de la vida cotidiana, podemos ver arte en las calles, arte con objetos, arte en las empresas, etc. No hace falta ir a un museo o ver un cuadro, podemos ver creaciones artísticas constantemente en la diaria. A raíz de esto se empezó a ver arte en ropa.

Esta nueva rama de la moda, que combina el arte con el diseño se llama Indumentaria de autor. “El emprendedorismo de diseño combina la creatividad y la administración del negocio con las características propias de la industria de la moda. Es esencial comprender la naturaleza del emprendedor como impulsor de innovación, fuente de creatividad, conocimiento y crecimiento económico. Las empresas de diseño generan autoempleo, refuerzan las identidades de las regiones y, en simultáneo, contribuyen de manera significativa a generar valor y competitividad en nuestra industria. “Cuenta Sofía Marré para el INTI, 2017, “Diseño de indumentaria de autor en Argentina”.

Ya sea en el sector de la Indumentaria de autor, o en marcas comerciales que lanzan colecciones limitadas con arte, contratando artistas para hacer piezas únicas a mano, el problema es que éstas prendas suelen ser ampliamente más costosas que las prendas básicas. Se reduce el público que puede acceder a comprarlas. En un país como Argentina, que experimenta una inflación galopante, y el consumo no es estable, el roll del “pricing” toma un papel



fundamental a la hora de fomentar las ventas. “En el período 2015-2018 la producción de indumentaria a nivel local cayó 66%” (Ámbito, 2018), **Ver anexo 1.**

Por otro lado, la venta on line es una modalidad en sumo crecimiento, por más de que en Argentina es un canal relativamente nuevo, y recién en los últimos años comenzó a ser explotado, año a año crece. “Pese a que 2018 fue un año recesivo, el comercio electrónico fue uno de los pocos –si no el único– segmento del consumo en salir indemne. Creció un 47% el año pasado, facturó \$ 229.760 millones y vendió 120 millones de productos, un 25% más que en 2017. Los números se desprenden del estudio que realizó por octavo año consecutivo la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) junto a Kantar TNS con el objetivo de analizar el comportamiento de empresas y consumidores en las compras *online* que tienen lugar en el país” (Cronista, 1 de Marzo, 2019).

En base a los puntos mencionados anteriormente, se encuentra una oportunidad para explotar y diferenciarse principalmente de nuestros competidores y sustitutos mediante dos factores: Precio y estilo.

Como se mencionó anteriormente el precio va a ser un diferencial importante, ya que la indumentaria de autor consiste en la venta reducida de prendas a altos precios. Marcas internacionales de mucho prestigio, como Zadig & Voltaire, LV o Gucci, lanzaron colecciones pintadas a mano, además de marcas locales como Kosiuko y Prune.

Customizarte, pretende ser una boutique de ropa pintada a mano, cuyos precios sean accesibles para personas que no tienen un presupuesto lo suficientemente alto como para comprar en las marcas mencionadas anteriormente, pero que aprecien la moda, y se inclinen hacia prendas únicas.

El segundo factor que presenta una oportunidad es el estilo. Nuestros sustitutos son marcas de ropa customizada, que se diferencian por tener pintura, apliques,

estampas, y están intervenidas con materiales. Estas marcas son Pago Chico, Pachamambohemian, entre otras. Apuntan a un público que aprecie prendas únicas, pero su estilo es más “hippie chic”, con colores pasteles, flecos o brillos. Customizarte apunta al rock, a figuras humanas, minimalistas, animales como el león o el lobo, bandas de rock, humo.

En un principio la marca apunta al mercado femenino, joven, entre 15 y 30 años. Apunta a las mujeres modernas. Podemos ver una tendencia estos últimos años de un rechazo del público femenino hacia las modas tradicionales, hacia las prendas clásicas, elegantes que solían usar. Nuestra marca no se inclina por ningún movimiento, no hace propaganda a los movimientos feministas, no responde a pensamientos de ira y bronca, se enfoca pura y exclusivamente en la moda y el arte. Las prendas representan música, diversión, arte, expresión. Apunta a las mujeres que denotan una personalidad fuerte a la hora de vestir, que se identifican con un estilo “Rock n’ chic”. La reconocida revista “W Moda”, España, cuenta la evolución de la moda femenina a lo largo de la historia, y explica respecto al siglo veintiuno: “En los siglos anteriores el atuendo femenino era de una forma y el masculino de otra, dentro de ciertas diferencias personales y de clase social, todos vestían igual. Ahora no hay dos personas que lleven lo mismo. Una lleva pantalones y jersey y la de al lado falda larga y chaqueta, y la de más allá minifalda y camiseta. La moda de este siglo se basa en la diversidad.” Justamente al hablar de diversidad aparece una gran oportunidad. Hoy no existe una prenda que esté de moda, dentro de la diversidad aparece la diferenciación, buscar prendas únicas que “no tenga todo el mundo”. Hoy en día la vestimenta de una persona habla mucho de sí, y las personas buscan prendas con las que se sientan identificadas, que puedan transmitir como se sienten o se ven, o aún más, quien quieren ser.

## 4. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

En este capítulo se evaluará en primer lugar el potencial de rentabilidad de Customizarte a través de las 5 fuerzas de Porter, y el negocio propuesto para capturar la oportunidad dentro del marco competitivo en el que se encuentra Customizarte.

1. Poder de negociación de los clientes: Alta. Lógicamente, al haber muchos competidores y sustitutos, el cliente será más exigente e impondrá más condiciones sobre la calidad y el precio. El riesgo de entregar una prenda en mal estado y que el cliente no vuelva a comprarte es muy alto.

2. Poder de negociación de los proveedores: Bajo. En la industria Argentina hay una gran cantidad de proveedores de indumentaria al por mayor y pintura. El proveedor no posee un diferencial significativo como para poder negociar precios.

3. Amenaza de nuevos competidores: Alta. Este negocio no presenta barreras de entrada. Al no tener que contar con una gran inversión inicial ni tecnología específica, la amenaza de nuevos competidores no solo es alta, sino que podemos saber con certeza que aparecerán constantemente nuevos competidores.

4. Amenaza de productos sustitutos: Media. Si bien podemos identificar como sustituto a cualquier marca de ropa que no esté intervenida, nuestros clientes compran una prenda en Customizarte justamente porque buscan encontrar arte en la prenda, buscan diferenciarse con su vestimenta. El factor precio es el que haría a un cliente cambiar de parecer y comprar una prenda que no está intervenida. Es por eso que Customizarte busca diferenciarse por sus precios y que sean accesibles a un público más amplio.

Rivalidad entre los competidores: Customizarte compite en un mercado donde hay grandes y pequeños jugadores. Dentro de los pequeños, donde se ubica nuestra marca, que aún no poseen un renombre marcario, la competencia es

muy fuerte. Los clientes que compran en este tipo de marcas suelen buscar prendas con estilo y diferenciadas, pero es muy importante el factor precio. Customizarte hace hincapié en la calidad de su producto y en su precio para diferenciarse sobre sus competidores. Al formar parte de un mercado de mucha rivalidad, se tiene que buscar una diferenciación constante, y evaluar a la competencia en todo momento.

Como respuesta hacia la oportunidad mencionada en el punto anterior y el marco competitivo, nace CustomizARTE, una marca de ropa customizada, con diseños únicos e irrepetibles, que se vende a través de su página web, promocionada por redes sociales, principalmente Instagram. La idea es crear distintas prendas, pintadas a mano, que conecten la moda con el arte, y a menores precios que las marcas ya existentes. El objetivo es crear piezas artísticas accesibles, que no sea un bien de lujo, poder llegar a capturar la porción de marketshare que hoy no puede comprar creaciones artísticas por falta de presupuesto.

El cliente puede comprar una prenda en stock, ya sea un buzo, una remera, un jean o una campera de cuero o de jean, dependiendo de las prendas de la temporada. Garantizamos que el diseño de una prenda nunca será igual al de otra ya que al ser pintada a mano es imposible replicarlas al 100%, y garantizamos calidad mediante un doble proceso de lavado. El producto será lavado antes y después de ser pintado, para garantizar el tamaño de la prenda (que no se achique al ser lavada) y que el dibujo no se corra. Además toda la ropa consta de una etiqueta en donde se explican las condiciones del lavado.

Otra opción que ofrece Customizarte es “reciclar prendas viejas”, por lo general todos tenemos en nuestro vestidor alguna prenda que ya no usamos más. Nuestra marca te ofrece el servicio de pintarla. De esta forma el precio disminuye, ya que el valor de la prenda neutra no será tomado en cuenta, y es una forma de reciclar y ayudar al medio ambiente. Este aspecto favorece a una economía circular, “El concepto de Economía Circular comprende la transformación de los materiales considerados como residuos por algunas empresas en nuevos materiales de buena calidad y precio. A través de un



estudio de valoración de los recursos y los residuos, elementos que anteriormente eran depositados en vertederos son reaprovechados en diferentes industrias, fomentando una ciudad más ecológica” (Cronista, 12 de Marzo, 2019).

Otro pilar del negocio propuesto consiste en que el cliente puede pedir algún diseño en especial, ya sea para sí mismo o para regalo, creando una prenda personalizada. Este concepto se alinea a la oportunidad vista en el punto anterior sobre la diferenciación de las prendas.

La venta será mayormente a través de la página web de e-commerce, la cual se puede acceder también por Instagram. Este punto es muy importante ya que el marketing y el contenido deben atraer la atención de los clientes. Para cumplir dicho objetivo entra en juego Reb Creative Co, una empresa que crea contenido creativo, y será la encargada de llevar a cabo la producción de fotos y las gráficas, creando contenido artístico, que va más allá de las prendas en sí, buscando conseguir una identidad marcara.

Se pueden encontrar puntos críticos en el negocio propuesto. El principal es la copia, este emprendimiento no necesita una elevada inversión inicial, no se necesita una gran estructura o inversión en tecnología y máquinas para llevarlo a cabo, por eso es fundamental el roll que cumple la artista y los diseños. Es importante diferenciarnos con diseños únicos y a través del marketing lograr que la marca se haga un nombre por sí misma.

Otro punto crítico es la inflación. En este país pasamos por muchas crisis económicas, en donde el consumo baja a gran escala. Por más de que los precios de la ropa no sean muy elevados, siguen siendo gastos innecesarios que en momentos de ahorro los consumidores no comprarían. Igualmente, como mencionamos anteriormente, el cliente puede reciclar una prenda suya, reduciendo el precio del producto final.

Otro posible problema a futuro es que la demanda de nuestras prendas suba, y al tener solo una artista atrasarnos con los pedidos. En ese caso, somos conscientes de que en un futuro es probable que tengamos que contratar más

artistas jóvenes, nuevos talentos, que sean guiadas e instruidas por nuestra artista principal.

## 5. Propuesta de modelo de negocio (CANVAS)

En este capítulo se analizará el modelo CANVAS propuesto por Alexander Osterwalder, en el cual se plasmarán los distintos aspectos involucrados en nuestra empresa, sintetizando el plan de negocios.

**Business Model CANVAS**

<b>Proveedores Clave</b> - Proveedores de indumentaria - Acrilex - Shipnow	<b>Actividades Clave</b> - Publicidad y marketing - Relación con los clientes	<b>Recursos Clave</b> - Pintura Textil - La artista
<b>Costes de Estructura</b> <u>Inversión inicial:</u> Constitución SRL, patentamiento marca, materiales de trabajo <u>Fijos:</u> Alquiler, servicios, Tienda Nube, sueldo administrativo, etc. <u>Variables:</u> Costo por transacción, flete por unidad vendida, MP, MDO, etc.	<b>Propuesta de Valor</b> Ingresar al nicho de indumentaria de autor a menores precios que la competencia y con diseños únicos e irrepetibles	<b>Fuentes de Ingresos</b> - Venta de las prendas intervenidas - El servicio brindado por pintar una prenda reciclada
<b>Relación con los Clientes</b> Garantizar calidad, asesoramiento y devolución inmediata en caso de falla	<b>Segmento de Clientes</b> Jóvenes entre 15-30 años (mayormente mujeres). Apreciación por el arte y la moda. Nivel socio-económico ABC1, C2	<b>Canales</b> - Página web - Redes Sociales - Ship Now

### 5.1 Segmento de clientes

Apuntamos a los jóvenes entre 15 y 30 años aproximadamente. Son personas principalmente del sector socioeconómico medio alto (segmentación de clientes ABC1, C2) que buscan estilo y precios accesibles. Apuntamos mayormente a la población femenina (en un futuro se proyecta incurrir en una línea exclusivamente masculina), aunque una parte de las prendas es unisex. Se busca atraer clientes que tiendan a diferenciarse con su vestimenta, que busquen expresar sentimientos a través de la ropa. Nuestros clientes se preocupan por la calidad de la ropa, el renombre, y la etiqueta que lleva la prenda. Pero, sin embargo, están abiertos a comprar en marcas menos conocidas, que tienen buena relación precio-calidad, y que

pareciera ser exclusiva. Son personas que se preocupan por la moda, las prendas intervenidas, y que comprarían una campera intervenida de Kosiuko o Ginebra por ejemplo, pero que no cuentan con ese presupuesto. En conclusión, nuestros clientes priorizan la variable estilo por sobre la variable precio.

## **5.2 Propuesta de valor**

Como se mencionó a lo largo del informe, la propuesta de valor surge a través de la venta de prendas únicas a precios accesibles. El arte es un agregado de valor en sí, cada artista tiene distintas técnicas, visiones, trazo, y por más de que se traten de hacer dos diseños exactamente iguales, es imposible, siempre una diferencia se puede encontrar. Al adquirir una prenda de CustomizArte, el cliente se asegura que posee una pieza única e irrepetible. Además, el cliente puede encargar una prenda con un diseño en específico, personalizado, fuera de los diseños en stock.

Otro punto que agrega valor a la propuesta, es el hecho de poder reciclar una prenda vieja. El cliente puede convertir una remera, campera o pantalón viejo, que no usa, es una prenda CustomizArte.

La idea es que el arte sea más accesible para todos, que no haga falta invertir grandes cantidades de dinero para obtener un producto customizado y único.

## **5.3 Canales**

Customizarte pone sus productos a disposición del cliente apoyándose en distintos canales. En primer lugar se apoya en darse a conocer a través de sus redes sociales, Instagram principalmente, y Facebook. La venta será a través de su página web.

Además contaremos con una base de datos para el envío de correos electrónicos y mensajes personalizados. Se utilizarán prácticas de analytics para procesar la información de los clientes, y avisar cuando se lanzan

nuevas colecciones, descuentos o si Customizarte participa en alguna feria de la zona geográfica en la que se encuentra el cliente.

Para finalizar, se publicitará la marca por Instagram cuando se lancen nuevos productos, y nos apoyamos en el marketing “boca a boca”.

#### **5.4 Relaciones con los clientes**

Se busca generar un vínculo de confianza con el cliente, crear fidelidad por la marca. Customizarte ofrece un servicio de doble lavado de sus prendas, garantizando la calidad de sus prendas, y está disponible por correo electrónico y redes sociales para asesorar y contestar preguntas de sus clientes.

Además ofrece un servicio post venta, reembolsando el pago en caso de una falla en el producto, y ofreciendo atención al cliente, demostrando un interés personal por el consumidor.

#### **5.5 Fuentes de ingreso**

Customizarte genera ingresos cobrando a los clientes el valor de la prenda aproximadamente el doble de sus costos, dependiendo de la prenda. Veremos con más detalle la fuente de ingresos en el **anexo 3**, donde se muestran los precios de la ropa y sus respectivos costos.

#### **5.6 Recursos claves**

Tenemos dos recursos claves. Por un lado, el recurso físico, el producto. Nuestro producto debe satisfacer las expectativas del cliente, tener una buena calidad y satisfacer sus gustos en cuanto al diseño y al arte. Debemos garantizar que será único e irreplicable, y constantemente innovar en diseños y técnicas de pintura.

Por otro lado, la tecnología es un recurso importante, ya que nuestra ropa será mayormente vendida por nuestra página web, es decir, por la tienda



nube. La página debe estar bien diseñada, fácil de acceder y usar, además de ser atractiva y moderna. Constantemente hay que mejorar la página y las redes sociales, siguiendo las tendencias e implementando mejoras.

Por último, el contenido creativo de la marca es otro recurso clave, es importante que la producción de fotos transmita la imagen de la marca, que sea moderna, pero sobre todo artística, apuntamos a la indumentaria de autor, a combinar la moda con el arte (**ver anexo 2**).

## **5.7 Actividades claves**

Dentro de las actividades clave, se destacan la compra de las prendas, el proceso de intervención de las mismas, y su venta.

Primero, es muy importante la compra de la materia prima, en este caso las prendas básicas. Se buscan proveedores de confianza, que tengan una buena relación precio-calidad, y que mantengan esa calidad a lo largo del tiempo. Es fundamental para que el negocio sea exitoso, que las prendas tengan buen corte y buena calidad. Para asegurarnos de que se cumpla, la ropa se somete a un doble proceso de lavado, como mencionamos anteriormente.

En segundo lugar, y la actividad principal de este negocio, es la intervención artística de las prendas. Esto implica un proceso de creación de contenido creativo, en el que se crean los diseños, y luego, se plasman en la ropa. Como cada pieza es única, este proceso es clave, y depende de la socia que se encarga de la parte artística del emprendimiento.

Por último la venta del producto y su difusión por redes sociales es el punto que permite la existencia del negocio.

## **5.8 Sociedades claves**

Por el momento Customizarte no presenta socios claves. Al ser un emprendimiento de estructura pequeña, formado por dos socias, y dado que una de las mismas socias es la artista principal, no se encuentra una sociedad

externa a la empresa clave. Se proyecta en un futuro poder vender colecciones limitadas en conjunto con alguna otra marca de ropa o influencers, generado distintas sociedades clave.

## **5.9 Estructura de costos**

En el **anexo 3** podemos ver los costos exclusivamente de intervenir la prenda, y lo que eso conlleva. La producción de fotos no está contemplada, ya que REB Creative Co, es una Start up que crea contenido creativo, y por el momento, hasta crear una marca con renombre hacen trabajos gratuitos para crear su portfolio. La empresa pertenece a una amiga de ambas socias, por lo tanto para la primera producción no recurrimos en ese gasto. En un futuro se deberá contemplar el costo de contratar un fotógrafo o una productora.

Las etiquetas que lleva la ropa, con la marca, y con las instrucciones de lavado, además de las adhesivas, pegadas en las bolsas, tampoco representan un costo, ya que los padres de las socias tienen una empresa de etiquetado industrial, VH Etiquetas, y se las producen gratuitamente.

En cuanto a los gastos administrativos y comerciales se han tomado como referencia distintas fuentes con valores estándares. El taller se llevará a cabo en una oficina en Núñez apto profesional de 40 mt<sup>2</sup>, que según Zona Prop tiene un valor de alquiler de 248 USD mensuales con un contrato de alquiler a dos años. El servicio de wifi brindado por la empresa Cable Visión tiene un valor de 79 USD mensuales. El costo de la tienda nube es de 11 USD mensuales más un 2% por transacción. La publicidad en Instagram es de 75 USD mensuales alcanzando entre 4.800 y 13.000 personas por semana. El costo del envío de la compra se transfiere al comprado, pero la empresa Ship Now cobra un 0,62 USD a Customizarte por unidad para realizar el envío (**ver anexo 4**).

## 6. Plan de Marketing

Necesitamos crear un plan de marketing para fomentar las ventas y tener un control y un plan de mejora constante. En un primer lugar se analizará la situación real en la que se encuentra la empresa y el contexto en el que se desarrolla, mediante la matriz FODA.

Una vez delimitada la situación real, para estructurar un plan de marketing exitoso, es fundamental primero delimitar el mercado de referencia. Una vez identificado el segmento target, es imprescindible tener bien en claro qué producto va a ser ofrecido, como va a ser comercializado y de qué forma es conveniente promocionarlo. Por último, para lograr capturar el valor creado en los puntos anteriores es esencial contar con una buena estrategia de precio.

Si obtenemos una relación armoniosa entre las famosas “4p” del marketing, obtendremos una ventaja competitiva.

### **FODA**



### Análisis interno

- **Fortalezas:** Customizarte presenta 2 fortalezas principales que le generan una ventaja competitiva sobre sus competidores:
  1. Puede ir creciendo proporcionalmente a la demanda de sus productos. No debe tomar deuda ni necesita de una gran inversión inicial, sino que va creciendo a medida que reinvierte el capital que va generando. Al tener una estructura chica, en momentos de crisis económicas en el país, puede subsistir achicando su producción ya que no está apalancada. Customizarte no constará de más de 7 empleados, y su proceso productivo es manual, por lo cual no posee maquinas que produzcan a escala.
  2. Controla la calidad de sus productos mediante un doble proceso de lavado y audita a sus proveedores. Por lo general, las marcas de ropa que venden a precios más accesibles sus prendas suelen bajar la calidad de sus productos, asumiendo que menor precio significa por ende menor calidad. Customizarte se diferencia justamente por entregar un producto confiable dentro de los parámetros posibles.
- **Debilidades:** Customizarte presenta como mayor debilidad la falta de construcción marcaria. La empresa es muy nueva aún y ambas socias debemos ir aprendiendo y construyendo la marca. La falta de experiencia y know how es claramente la debilidad de Customizarte, por lo que debemos ser prudentes en los primeros años del negocio para posicionar la marca brindando un buen producto, un buen servicio y una imagen profesional.

### Análisis externo

- **Oportunidades:** La oportunidad más grande que presenta el contexto en el que se rodea Customizarte es el crecimiento del eCommerce. Hoy en día todas las marcas están apostando al crecimiento de sus ventas vía página web y a través de la tienda nube. El fenómeno del Coronavirus impulsó esta tendencia que trascenderá más allá de la



pandemia. Es una tendencia que como se dice coloquialmente “vino para quedarse”. Infobae publicó que, durante el mes de abril, la facturación por venta online creció un 84% en comparación con el promedio del primer trimestre del año, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Por más de que este pico se aplanará una vez terminada la cuarentena, el número no retornará a sus niveles pre pandémicos.

Otra oportunidad que presenta el contexto es la suba del dólar. La situación actual del dólar y los impedimentos ante su compra tienen como consecuencia que al consumidor le convenga en términos de precio comprar productos nacionales.

- **Amenazas:** La mayor amenaza que se puede identificar en el contexto es la continua inflación y crisis que presenta nuestro país. La indumentaria, al no ser un producto de necesidad básica, es uno de los primeros gastos que el consumidor recorta en épocas de crisis. Siguiendo con la misma línea, la inflación provoca un obstáculo en la fijación de precios y perjudica las ganancias reales del negocio.

En Segundo lugar, se identifica como amenaza la falta de renombre de la marca al intentar ingresar a un mercado donde ya existen competidores sólidos y con una trayectoria. Al estar recién empezando a desarrollarse no es conocida en el mercado aún. Es muy importante que desarrolle una identidad marcaria fuerte, y que cumpla con las expectativas del consumidor en orden de poder progresar y llegar a ser una marca de renombre. En un primer lugar debe competir por precio, calidad y estilo para diferenciarse, logrando una buena relación precio-calidad. Si los clientes perciben la marca como una buena relación entre el precio y el producto que están comprando, el objetivo de Customizarte se estaría cumpliendo.

### **Segmento target**

En este caso Customizarte apunta al mercado femenino de entre 15 y 30 años. Se proyecta en un futuro introducir una línea masculina, pero para este proyecto se evaluará al segmento femenino.

Se apunta a personas del sector socioeconómico medio alto (segmentación de clientes ABC1, C2) que buscan estilo y precios accesibles. Nuestra marca no apunta a personas que buscan prendas de lujo, y que se diferencian por acceder a una porción muy limitada de la sociedad debido a sus altos precios. Nuestros clientes se preocupan por la calidad de la ropa, el renombre, y la etiqueta que lleva la prenda. Pero, sin embargo, están abiertos a comprar en marcas menos conocidas, que tienen buena relación precio-calidad.

Son personas que se preocupan por la moda, las prendas intervenidas, y que comprarían una campera intervenida de Kosiuko o Ginebra por ejemplo, pero que no cuentan con ese presupuesto. En conclusión, nuestros clientes priorizan la variable estilo por sobre la variable precio.

Para confirmar si dicho segmento efectivamente estaría interesado en customizarte, y obtener más factores demográficos del segmento al que se apunta, se realizaron dos publicidades por Instagram. La publicidad en Instagram (o Instagram Ads) son anuncios basados en imágenes y videos que resultan ser una gran fórmula para llegar al público. Según el blog de Tienda Nube, en sí, Instagram Ads apunta a mostrar anuncios relevantes a sus usuarios basados en las cuentas que siguen, sus preferencias ( a qué tipo de publicaciones le ponen “me gusta”), su información e intereses en Facebook (toda la información se entrecruza) y los sitios web y apps que visitaron o suelen visitar. Por lo tanto, Instagram aprovecha por completo la potente herramienta del Administrador de Anuncios de Facebook para ofrecer publicidades con una gran capacidad de segmentación del público objetivo, aumentando así la efectividad de sus anuncios.

Como resultado de ambas publicidades, obtuvimos en promedio que de los 9000 usuarios interesados por el perfil de Customizarte:

- El 86,5% corresponde al sexo femenino
- La mayoría de los usuarios corresponden al rango de 18-24 años de edad, seguidos por el de 25-34.
- Los usuarios interesados residen principalmente en Buenos Aires, seguido por Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Santa Fé, Córdoba y Entre Ríos.

### **Producto**

El producto que se ofrece se basa en prendas de indumentaria customizadas. Estas prendas como se mencionó anteriormente son pintadas a mano, en un principio por Consuelo, y en un futuro se contará con distintas artistas que repliquen los diseños de la misma.

Se ofrece un producto diferencial con cuidado del medio ambiente.

Se busca satisfacer la cuarta necesidad de la pirámide de Maslow, reconocimiento. Las prendas de customizarte apuntan a personas que expresen sentimientos a la hora de vestirse. Se ofrece un producto que hace referencia a la música, a la diversión, la naturaleza. Sobre todo esta marca expresa diversidad. Como se mencionó en la evaluación de la oportunidad, hoy en día la moda se trata de buscar diferenciarse a través de la ropa. Las personas no quieren una prenda que “tiene todo el mundo”, buscan dar a conocer su personalidad con su vestimenta, quien quieren ser, como quieren darse a conocer al mundo.

Customizarte ofrece la opción de reciclar una prenda vieja. Muchas personas suelen tener prendas que ya no utilicen más, sea porque no les gusta el diseño, por que la han utilizado muchas veces o porque ha “pasado de moda”. Nuestra marca ofrece reciclar esas prendas, pintando diseños nuevos sobre las mismas. De esta manera se favorece una economía circular, y el precio del producto disminuye ya que la prenda neutra no será tomada en cuenta.

Hacemos hincapié en el concepto de reciclar una prenda vieja ya que es un gran diferencial en relación a nuestros competidores, y podemos capturar la porción del mercado que tiende a un comportamiento sustentable e intenta aplicar dicha ideología en todos los aspectos de su vida. Por más de que ese no es específicamente el segmento al que apuntamos, se amplía el público al que Customizarte puede acceder.

Por último, para asegurar la calidad del producto, se busca por un lado proveedores confiables, que auditamos nosotras mismas ya que estos no cuentan con certificado ISO. Por otro lado, como doble método de control, las prendas son sometidas a un doble proceso de lavado. Antes de ser pintadas (para asegurar el tamaño de la prenda, y otro posterior a la pintura para corroborar que el dibujo esté intacto.

### **Plaza**

Customizarte pretende comercializar sus productos a través de redes sociales y su página web sujeta a la tienda nube.

El comercio online está creciendo día a día, y el segmento al consumidor al que se apunta es un gran comprador on line. Para dichos clientes se ofrece un producto comercializado por la tienda nube y promocionado por la página web y redes sociales.

Clarín, en su nota “Las ventas online crecerán a un 16% anual hasta 2021” (Enero, 2020), hace mención a la consultora Forrester, la cual estima que en la Argentina el mercado online hoy está integrado por 17,8 millones de compradores que crecerán a 21,1 millones en 2021. La población joven del país, con una edad promedio de 31 años es una característica favorable para el crecimiento del comercio electrónico.

En América Latina Para los próximos tres años, la consultora estima que las categorías que registran mayor crecimiento serán indumentaria (aumentará un 23,5% anual), belleza y cosmética (21,7%), calzado (21,6%), accesorios personales y para el hogar (19,3%), y productos comestibles (19,1%).



Se puede ver un panorama favorable para Customizarte para la venta de productos de indumentaria on line.

Nuestro distribuidor principal será Ship Now. Dicha empresa de logística y transporte se define de la siguiente manera en su página web: “Reinventamos la logística para eCommerce. Llevá tu negocio online al próximo nivel delegándonos todas las complicaciones de la logística”. Ellos se encargan de despachar el pedido al consumidor, trackear el producto y contestar todas sus preguntas. Una vez que el producto está en manos de Ship Now, Customizarte puede desligarse del asunto. El precio del envío recae sobre nuestros clientes; pero la empresa le cobra a Customizarte \$0,62USD por paquete enviado.

La gran ventaja del comercio on line y de despachar los productos a nuestros consumidores es que podemos ampliar el rango de potenciales clientes. No nos delimita un área geográfica, por más de que la producción sea en Capital Federal, una persona de Salta, por ejemplo, puede comprar una prenda Customizarte desde la comodidad de su casa, y el paquete llegará a su domicilio. Por otro lado, no hay que incurrir en gastos de alquiler de un local a la calle o shopping.

### **Precio**

En la indumentaria de autor el precio de un producto está sujeto a la cantidad de horas y al valor agregado que el arte aporta a la pieza, es un precio subjetivo.

Para fijar el precio se llevaron a a cabo 2 análisis:

1. Primero calculamos el costo unitario de cada producto. Para cada prenda se tuvo en cuenta la cantidad de horas hombre incurridas en el proceso de intervención de la prenda (mano de obra directa), las cargas sociales, la cantidad de milímetros de pintura utilizados en el proceso, el envoltorio de la prenda, y la prenda base (**ver anexo 3**).

2. Como se detalla abajo, se llevó a cabo una comparación de precios, para saber hasta qué punto teníamos margen para fijar un precio en relación a nuestros costos.

Como Customizarte se diferencia por sus precios, y apunta a un segmento más inclusivo que al de las marcas de renombre, busca que sus precios estén por debajo del de sus competidores. Introducimos un Pricing Benchmarking (elaboración propia) de los competidores principales y en dónde está ubicado Customizarte.

Marca	Producto	Nombre del producto	Precio (USD)	Materiales
Pachamama Bohemian	Buzo	Frida	\$ 325,00	Estampa y acrílico sobre algodón con bordados y lentejuelas
Pachamama Bohemian	Buzo	Amazonas	\$ 425,00	Algodón con parches y lentejuelas
Customizarte	Buzo	Buzo CZA	\$ 34,65	Acrílico sobre algodón
Lady.Robot	Campera de jean	Stars	\$ 69,29	Jean intervenido con acrílico
Lady.Robot	Campera de jean	Ziggy	\$ 80,84	Jean intervenido con acrílico y tachas
Lady.Robot	Campera de jean	Flower	\$ 90,46	Jean intervenido con acrílico y tachas
Lady.Robot	Campera de jean	Shine	\$ 94,31	Jean intervenido con acrílico y tachas
Pago Chico	Campera de jean	Crear vida	\$ 55,82	Bordado sobre jean y tachas
Pago Chico	Campera de jean	Lupita	\$ 73,14	Jean intervenido con acrílico y apliques
Pachamama Bohemian	Campera de jean	Angels and roar	\$ 650,00	Bordados y lentejuelas sobre jean
Pachamama Bohemian	Campera de jean	Wings to fly	\$ 850,00	Bordados y lentejuelas sobre jean
Pachamama Bohemian	Campera de jean	Roar	\$ 1.800,00	Jean intervenido con acrílico, bordados y lentejuelas
Customizarte	Campera de jean	Campera de Jean Cz	\$ 36,19	Acrílico sobre jean
Pago Chico	Remera	Universo	\$ 23,09	Estampa sobre remera de algodón y tachas
Pago Chico	Remera	Tribal boho	\$ 19,05	Bordado sobre algodón
Customizarte	Remera	Remera Blanca CZA	\$ 21,94	Acrílico sobre algodón

Se puede observar, que dentro de la categorías “Buzo” y “Campera de jean”, Customizarte ofrece un precio exponencialmente menor. Dentro de la categoría “Remera” nuestra marca ofrece un precio medio en comparación a su principal competidor.

### **Promoción**

Customizarte utilizará distintos canales como redes sociales, boca en boca y mailing para lograr un óptimo posicionamiento, comunicando nuestros productos de manera profesional brindando seguridad y compromiso al cliente. Es importante que las imágenes transmitan seguridad al cliente demostrando la profesionalidad de la marca.

La herramienta más importante dentro de las redes sociales será Instagram. Como se mencionó en la segmentación de clientes, Instagram aprovecha por completo la potente herramienta del Administrador de Anuncios de Facebook

para ofrecer publicidades con una gran capacidad de segmentación del público objetivo, aumentando así la efectividad de sus anuncios.

La publicidad por Instagram que seleccionamos en un principio nos cuesta \$75USD mensuales, con un alcance de entre 4800 y 13000 personas por semana.

Además, Instagram apunta al segmento de los millenials, que coincide etariamente con el segmento al que apunta Customizarte. Si bien se realizará publicidad por Facebook, el rango etario de Instagram está más alineado.

También se piensa aprovechar todas las oportunidades que ofrece internet hoy en día, como participar en los “Hot Sales”, “Black Fridays”, entre otras.

En relación al marketing “boca a boca”, se apunta a que nuestros clientes recomienden la marca entre sus amigos y círculos íntimos, creando una fidelización marcaria.

## **7. Operaciones del Negocio**

La mayoría de las organizaciones buscan crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para sobrevivir en mercados feroces que no aceptan competidores débiles. Si bien no hay un único camino para construirla, si se logra una eficaz y eficiente gestión de las operaciones, en simultáneo se obtiene una ventaja competitiva.

Siguiendo esa línea, es relevante preguntarnos ¿qué es la gestión de las operaciones? Según la profesora Sharada Kumaran Ravindran de IE Business School la gestión de operaciones es el área de una organización que busca optimizar todos los procesos de la misma, desde que ingresan los insumos hasta que los clientes reciben el producto o servicio.

## Abastecimiento

El proceso productivo de Customizarte comienza con el ingreso de la materia prima al taller. Es por ello, que antes de hablar de los procesos debemos hacer hincapié en nuestros insumos. En este caso, los principales insumos son, por un lado, las prendas básicas (para luego ser intervenidas) y por el otro, las pinturas y pinceles.

Las pinturas y pinceles se compran por la plataforma de Mercado Libre con envío gratis a nuestro taller. El tiempo estimado de delivery es de tres a cuatro días hábiles. Trinidad (encargada del área de compras) debe estar muy atenta al stock, ya que, si no quedan pinturas en el taller, por cuatro días no se podrá trabajar. Nuestro proveedor fue elegido por precio y calidad dentro de nuestras posibilidades. Como hoy en día la producción de Customizarte es de poco volumen, hay muchos proveedores a los que acudimos que no estaban interesados en trabajar con nosotros.

En cuanto a las prendas básicas, después de un market research se encontraron distintos proveedores del barrio avellaneda que cumplían con los estándares deseados (precio y calidad). Customizarte se aseguró de ello enviando a Trinidad local por local para hablar con empleados y dueños, mirar las condiciones de almacenamiento, entre otros.

En las prendas diversificamos nuestros proveedores para minimizar el riesgo, tener más poder de negociación y, además, como se utilizan prendas de distintos géneros (jean, algodón, cuero), buscamos especialistas en todos los rubros en vez de acudir a uno que venda los tres géneros.

## Producción

Una vez que el taller está en marcha y toda la materia prima está disponible, comienza la producción.

Primero, las prendas son sometidas a un primer lavado para chequear su calidad. Si bien en la actualidad los responsables del área de compras auditan a los proveedores (visitando fábricas, mirando procesos productivos,



insumos, tecnologías, entre otros) no se puede garantizar al cien la calidad del producto, es por ello que el lavado inicial sigue siendo un paso inamovible en el proceso productivo. En el futuro Customizarte tiene planes de conseguir proveedores con certificados ISO para eliminar este paso.

Una vez garantizada la calidad de las prendas, comienzan a ser intervenidas. Aquí encontramos el “bottleneck” del proceso productivo. Con bottleneck nos referimos a la etapa del proceso que determina la capacidad de producción. Pintar una prenda consume aproximadamente una hora hombre, mientras que el tiempo que demandan el lavado, secado y empaque son sumamente menores dado que no necesitan una atención personalizada (ej. Se pueden lavar veinte prendas en simultáneo). Si no fuese por este paso del proceso productivo, la capacidad productiva de Customizarte sería mayor. Ante esta problemática se proyecta incrementar la capacidad contratando más artistas que repliquen los diseños de Consuelo.

Al finalizar la intervención, las prendas son sometidas a un segundo lavado para garantizar que no haya fallas en la pintura. Customizarte decidió invertir tiempo e insumos en asegurar la calidad del producto. Esta decisión está basada en que los costos de prevención son sumamente menores a los costos que se incurren si una prenda de baja calidad llega a las manos de un cliente (ej. Perder un cliente, mala reputación, garantías, entre otros).

Por último, se planchan las prendas para luego ser empaquetadas.

### Entrega

Una vez finalizada la producción, las prendas son almacenadas en un sector destinado al inventario en el mismo taller.

El proceso de entrega comienza en el momento en que se realiza una compra por la tienda nube. Una vez recibidas las órdenes de compra, se busca el código del producto en una planilla de Excel e instantáneamente vemos la ubicación del producto en el almacén. Luego, Ship Now (empresa de correo

que hace el delivery de las prendas casa por casa) recoge los paquetes y los distribuye por los puntos de entrega solicitados por los clientes.

Al estar tercerizado el envío de los productos, los clientes deben pagar lo que Ship Now les cobre. Es por ello que en este paso del proceso productivo Customizarte no obtiene ninguna ganancia, pero tampoco tiene ningún costo.

### Devoluciones

La política de devoluciones de Customizarte es muy sencilla, solo se realizan devoluciones de dinero por falla en el producto. Pero se aceptan devoluciones por cambio de talle o cambio de producto a cualquier cliente en un plazo de treinta días.

Arranca el proceso de devolución en el momento que el cliente lo solicita, si es por falla del producto se le devuelve el dinero cuando la prenda llega al taller (a través de Ship Now) y es corroborada la falla. Pero si no se quiere el dinero y se quiere cambiar de pieza o talle, cuando la prenda llega al taller, se envía la otra prenda al cliente con el mismo sistema mencionado anteriormente.

## **8. Costos, Finanzas e Inversión**

Hemos llegado a un capítulo crucial en todo plan de negocios, ¿qué es una idea si no es rentable? Nada más que una idea que seguramente millones de personas tuvieron al igual que tú. Es por ello que en las siguientes paginas vamos a demostrar que Customizarte es mucho más que una idea, es un negocio que genera valor.

Antes que nada, vale la pena aclarar que, para contabilizar los resultados esperados de Customizarte, todos los valores fueron estimados según el dólar venta del banco nación al 8 de julio de 2020. Además, los costos

incurridos en el año 2019 fueron multiplicados por la inflación acumulada anual que fue del 43,4% según el IPC (mayo 2020).

A la hora de comenzar a calcular los costos incurridos en la producción del negocio no tuvimos muchos inconvenientes ya que no debimos estimar el costo de la materia prima, este estaba dado por el experimento de la colección capsula que lanzo Customizarte en el año 2019 con el fin de que el proyecto comience a tomar forma y a su vez, se fijaron los precios de dichos productos. Las remeras y las camisas de jean son nuestros productos estrella, ya que son los que más margen de ganancia poseen (**ver anexo 3**). En cuanto a los gastos administrativos y comerciales se han tomado como referencia distintas fuentes con valores estándares. El taller se llevará a cabo en una oficina en Núñez apto profesional de 40 mt<sup>2</sup>, que según Zona Prop tiene un valor de alquiler de 248 USD mensuales con un contrato de alquiler a dos años. El servicio de wifi brindado por la empresa Cable Visión tiene un valor de 79 USD mensuales. El costo de la tienda nube es de 11 USD mensuales más un 2% por transacción. La publicidad en Instagram es de 75 USD mensuales alcanzando entre 4.800 y 13.000 personas por semana. El costo del envío de la compra se transfiere al comprador, pero la empresa Ship Now cobra un 0,62 USD a Customizarte por unidad para realizar el envío (**ver anexo 4**).

Una vez calculados los costos y gastos podemos comenzar a hablar de nuestras proyecciones financieras. Ante el contexto tan cambiante e incierto de Argentina es muy complejo predecir el futuro y con futuro nos referimos al posible comportamiento de nuestros consumidores, posibles trabas legales, proveedores, crecimiento del mercado, inflación, crisis económica, entre otros. Es por ello que como bien dice la palabra, son proyecciones y estas tienen un cierto margen de error.

Estimamos que para el primer año las ventas van a ser de 970 prendas totales, produciendo un 60% de nuestra capacidad productiva. Esto es así porque al ser el primer año de Customizarte nos pareció prudente tener una

gran capacidad ociosa por cualquier inconveniente que pueda llegar a ocurrir. Va a hacer un año se aprendizaje en el cual no queremos decepcionar a nuestros clientes, en esta etapa del negocio priorizamos al cien la satisfacción del cliente y el posicionamiento de la marca.

En el segundo año esperamos un crecimiento de las ventas del 20% (1077 prendas totales) debido al establecimiento de la empresa.

En el tercer año, se cuenta con que el equipo de Customizarte posea un KnowHow de la industria y de la empresa que potencie las ventas, aumentándolas un 75% (acompañaremos este aumento de la demanda con un aumento en la capacidad productiva) . Además, esperamos que la marca se valore para este momento.

En el cuarto año esperamos que las ventas crezcan un 17% asentando el crecimiento del periodo anterior.

Por último, en el quinto año previsto volvemos a apostar a un gran salto, contratando el segundo empleado para poder satisfacer la creciente demanda. Se estima que las ventas crezcan un 50%.

Los escenarios recién mencionados son los esperados, pero además calculamos dos variantes más: el escenario optimista y el pesimista. Estos poseen una diferencia del 10% (+/-) sobre el escenario esperado **(ver anexo 5)**.

A la hora de armar un estado de resultados para poder ver si el proyecto agrega valor o no, uno de los componentes clave es la inversión inicial. En el caso de Customizarte, la inversión inicial es mínima comparada con las ganancias esperadas **(ver anexo 6)**. Es por ello que el periodo de recupero es de un año: se invierten 1.072 USD (con capital propio) y en el primer periodo se estima una ganancia de 6.680,91 USD. La inversión es chica porque no se necesita una gran estructura para comenzar este tipo de negocio. Como se mencionó anteriormente, el trabajo es manual, por ende, no hay inversión en maquinaria. Además, no se espera tener local al público en los primeros años y el taller no necesita tener un gran tamaño.



Habiendo explicado los distintos números que aparecen en nuestro estado de resultados, podemos reafirmar que nuestro negocio es rentable a través del cálculo de la tasa Net Value Added (VNA). Con un costo de oportunidad del 10% (basado en inversiones que puedan llegar a tener un riesgo parecido a la inversión en Customizarte) y los cash flows de cinco periodos, obtuvimos un resultado positivo de 45.885,89 UDS **(ver anexo 7)**.

Para concluir, hemos calculado la Tasa Interna de Retorno (TIR) habiendo obtenido un resultado de 840%. Puede sonar extraño este valor tan elevado, pero se debe a la baja inversión inicial y la estructura pequeña del negocio **(ver anexo 7)**.

## 9. Equipo

En sus comienzos el equipo es integrado por dos socias fundadoras, Trinidad y Consuelo Villamagna. La sociedad está dividida en el 60% y el 40% respectivamente. Son hermanas y en la cultura familiar están muy encarnados los beneficios de la Pyme familiar. Sus padres y sus tíos fundaron una empresa Villamagna Hnos SRL hace 20 años, y toman de este modelo de éxito la importancia de tener en claro los roles y las responsabilidades con la flexibilidad y la confianza que los vínculos familiares aportan.

Los valores centrales son el orden, el respeto y buscar siempre el beneficio del socio por encima del propio, estipular el porcentaje de utilidades teniendo como premisa siempre la salud financiera de la empresa, crecer de a poco con capital propio.

Consuelo es la artista, encargada de los diseños y la pintura. En un primer momento desempeña el rol de buscar y analizar tendencias, diseñar los bocetos de los dibujos que serán pintados en las prendas, y llevar a cabo el proceso de la pintura. Estudia diseño integral, en la Universidad Torcuato Di

Tella, y cuenta con dos cursos de arte en la academia de la reconocida artista “Catalina Pinturas”.

Pintar una prenda insume entre una hora y una hora y media, con lo cual se estima que actualmente haya una capacidad productiva de 6 prendas diarias. Para el lavado y planchado de las mismas se contrata una empleada 4 horas semanales.

Se proyecta en un futuro, cuando el emprendimiento crezca, que Consuelo se encargue de los diseños y además cuente con un taller de artistas que pinten las prendas.

Estas artistas se seleccionarán entre estudiantes de Bellas Artes y alumnas de talleres de pintura prestigiosos. Cabe aclarar que el emprendedurismo de autor cuenta con una estructura chica.

La comercialización se canaliza a través de las redes sociales y la página web.

La estrategia de comunicación está a cargo de Consuelo quien además se encarga de gestionar los contenidos de fotos y videos.

Trinidad, licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés, es la responsable del área administrativa. Sus tareas incluyen ocuparse de los proveedores, costos y finanzas, control del inventario, aspectos legales y estudio de mercado. Está planteado que en las decisiones estratégicas de la empresa será Trinidad la responsable de tomar las decisiones finales y definir el rumbo.

Trinidad es responsable del área de ventas y logística. Esto incluye el contacto con los clientes online y en forma directa y el servicio post venta de entrega y asesoramiento en cuanto a consultas e inquietudes de los clientes, tales como instrucciones de lavado, calidad, plazos de entrega, consultas sobre diseños específicos. Todo contacto con el cliente está a cargo de Trinidad si bien Consuelo puede intervenir y colaborar.

Con respecto al manejo del personal (a futuro) Consuelo sería la responsable de articular con toda persona involucrada en el proceso productivo y Trinidad con quienes estén involucradas en el resto de las áreas.

Cabe destacar que todas las áreas tienen un responsable pero al ser personas las que llevan adelante el proyecto la estructura no es rígida y las dos conocen los procesos de la totalidad de la empresa.

## **10. Aspectos Legales**

Trinidad y Consuelo Villamagna constituirán una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), Customizarte. Las socias serían Trinidad (contando con un 60% de la sociedad) y Consuelo (contando con un 40%). De esta manera, en el contrato social quedarían explícitos los porcentajes de participación de cada una de las socias. Por más de que ambas socias sean hermanas, creemos que una estructura bien delimitada y claridad en los porcentajes brindan seguridad y evitan conflictos.

Al conformar una sociedad no habría que tercerizar las horas de pintura, se podría contratar a las artistas como empleadas propias de Customizarte.

Esta sociedad permite proteger el capital personal de los socios, ya que se proyecta a corto plazo la incorporación de empleados.

Al estar constituidas bajo esta sociedad, se contempla la posibilidad de un futuro vender a minoristas que seguramente van a pedir Factura A.

Con una SRL es más fácil acceder al crédito bancario ya que presentan balances anuales. Si bien nuestro modelo de negocio no necesita crédito para su capital inicial, queremos prever que a futuro se pueda necesitar de un crédito para expandirnos.

No elegimos una Sociedad Anónima (SA) ya que no va a haber inversores ni más socios. La SA es más cara de constituir y más cara de mantener, y no aplicaría para este caso en el que solo hay dos socias.

## 11. Plan de Implementación y Riesgos

Customizarte no presenta grandes riesgos de capital dado que no requiere una inversión inicial ni financiamiento, el negocio está planteado en crecimiento lento con capital propio.

Los 2 mayores factores de riesgo los vemos en el país en que se va a desarrollar y la situación específica del sector textil.

### Riesgos relacionados al país

Siendo que el emprendimiento se desarrolla en la República Argentina, los resultados dependen en gran medida de las condiciones económicas, regulatorias y políticas imperantes en la Argentina.

La falta de predictibilidad complica la proyección de crecimiento tanto en ventas como en desarrollo de proveedores. Con respecto a éstos últimos es difícil proyectar si la Industria Algodonera y textil quedará en pie, qué jugadores van a quedar sólidos en la Industria Nacional y si va a ser factible importar prendas.

Las fluctuaciones significativas en el tipo de cambio entre el Peso y el Dólar es un riesgo enorme a la hora de fijar precio de venta de las prendas. Sumado a esto, el nivel continuamente alto de la inflación podría tener un impacto negativo en los resultados del emprendimiento especialmente en el costo de reposición de las prendas.

La inestabilidad política y económica en la Argentina ha afectado negativamente y puede continuar afectando negativamente la situación financiera y los resultados de las empresas Argentinas.

### Riesgos relacionados al sector:

El parate de la actividad por la cuarentena afecta a mercado que acumulaba dos años seguidos de contracción.



El Sector textil atraviesa una grave crisis económica, caracterizada por el desplome de las ventas, lo cual significaría una contracción de la demanda y tener que achicar márgenes para competir, sumado a lo anteriormente dicho del riesgo inflacionario es una ecuación complicada.

A continuación detallo ciertos datos relevantes para hacernos una composición del riesgo del mercado textil en Argentina según el Semáforo de la Industria de la Indumentaria, Abril 2020.

El INDEC afirma que las cantidades fabricadas de ropa de 2019 fueron 37,1% inferiores que en 2015. En febrero de 2020 las cantidades fabricadas de indumentaria disminuyeron 9% comparado con el nivel de un año atrás. Por su parte, la producción de textiles (principal insumo de las fábricas del sector) también se redujo 8,1%.

Más allá de que Customizarte no fabrica sus prendas, no apunta a venta por volumen y su valor agregado está en el arte, no deja de ser parte del escenario de la Industria Textil Argentina.



Universidad de  
San Andrés

## 12. Bibliografía

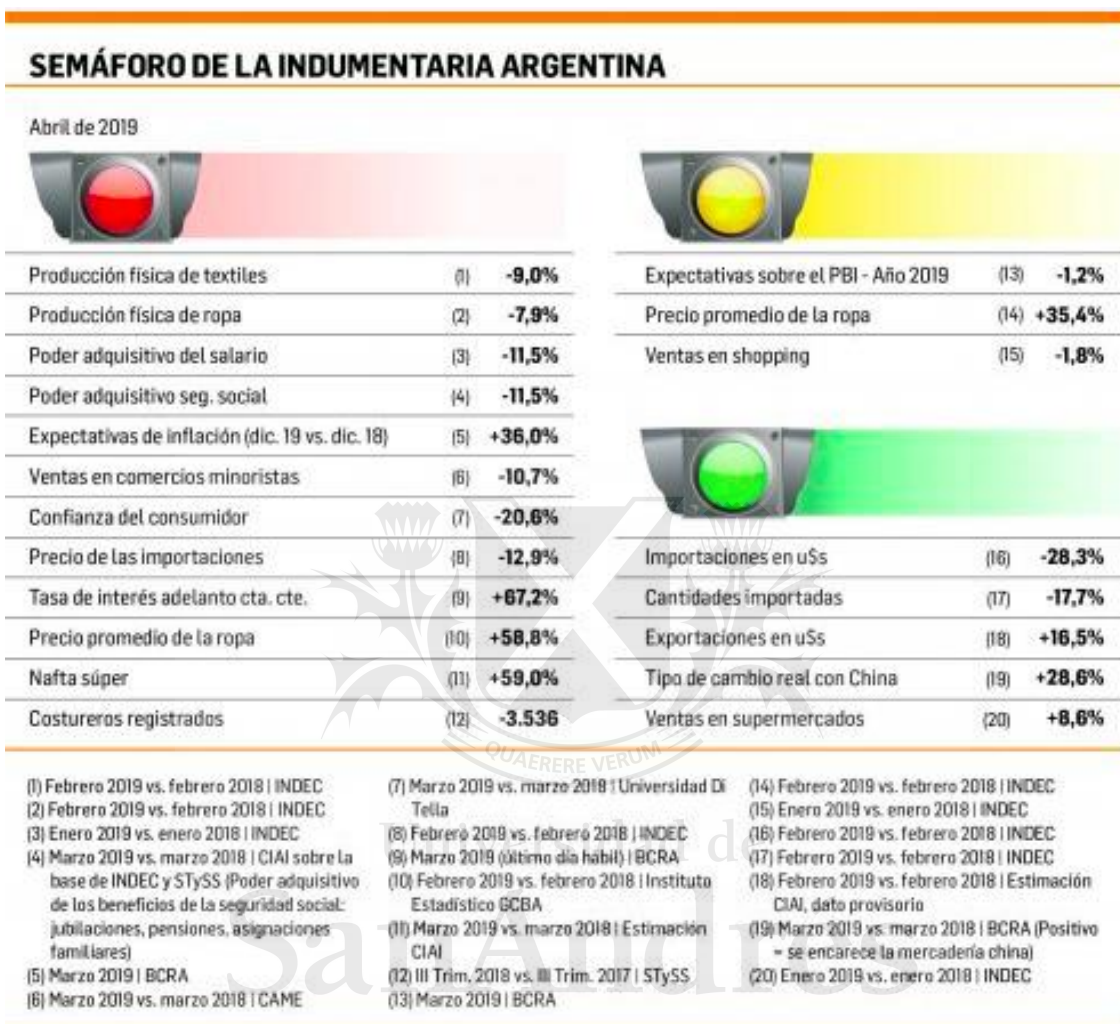
- “Por el efecto coronavirus hay ya 61.000 empresas en riesgo de cerrar” (1 Julio, 2020)  
<https://www.ambito.com/economia/por-el-efecto-coronavirus-hay-ya-61000-empresas-riesgo-cerrar-n5113882>
- “Semáforo de la Industria de la Indumentaria – Abril 2020” (8 Abril, 2020)  
<https://www.infotextil.com.ar/semaforo-de-la-industria-de-la-indumentaria-abril-2020/>
- “Qué es Instagram Ads?” (Marzo, 2020)  
<https://www.tiendanube.com/blog/que-es-instagram-ads/>
- “Las Ventas Online Crecerán a un 16% Anual Hasta 2021” (12 Enero, 2020)  
[https://www.clarin.com/economia/ventas-online-creceran-16-anual-2021\\_0\\_KEHLB\\_lx.html](https://www.clarin.com/economia/ventas-online-creceran-16-anual-2021_0_KEHLB_lx.html)
- “Números rojos en indumentaria: la crisis está de moda” (17 Abril, 2019)  
<https://www.ambito.com/numeros-rojos-indumentaria-la-crisis-esta-moda-n5026753>
- “Corralón de Materiales: El Reciclaje se Vuelve Tendencia” (12 Marzo, 2019)  
<https://www.cronista.com/responsabilidad/Corralon-de-materiales-el-reciclaje-se-vuelve-tendencia-20190312-0016.html>
- “El Comercio Electrónico Creció un 47% Pese a la Retracción del Consumo” (1 Marzo, 2019)

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/El-comercio-electronico-crecio-un-47-pese-a-la-retraccion-del-consumo--20190228-0006.html>

- Diseño de indumentaria de autor en Argentina: diagnóstico productivo e impacto económico basado en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2016 / Sofía Marré ; contribuciones de Karen Zander ; Gisela Ferricelli ; coordinación general de Sofía Marré. - 1a ed . - San Martín : Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI, 2017.
- “La Evolución de la Moda” (12 Abril, 2015)  
<https://wsimag.com/es/moda/14334-la-evolucion-de-la-moda>
- “Generación de Modelos de negocios, Canvas Business Model” (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2015)
- “Entrepreneurship. Boston: Wilen Mullins, J. (2010). My opportunity: Why will or won't this work” (William Bygrave, A. Z., 2010)
- “Principios de Finanzas Corporativas” (Brealey, Myers, y Allen, 2010)
- “Presupuestos y Control” (Lavalpe 2010)
- “Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping” (Bygrave y Zacharakis, 2008).
- “Administración de Procesos” (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008)
- “Fundamentos de Marketing” (Dvoskin, 2004)
- "Análisis de las 4 P del Marketing” (Dolan, 1999)
- “Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.” (Porter, 1991)
- “Marketing Research”, Harvard Business Review (Sultan, F., 1991)
- “Factores de Riesgo en Argentina Según SeSocio”  
[https://www.sesocio.com/investment\\_risk](https://www.sesocio.com/investment_risk)
- <https://www.shipnow.com.ar>

# 13. Anexos

## Anexo 1





## Anexo 2

### Primera producción de fotos Customizarte





### Anexo 3

Remera Blanca		Unidad	Unidad de medida	Se aprovecha	Costo total	Costo Unitario
MP	Remera		l Unidad	95%	\$4.62	\$4.86
	Pintura	0,06	MI	90%	\$4.35	0.290
	Bolsa		l Unidad	95%	\$0.35	\$0.37
MOD			l hm / u		\$3.36	\$3.36
CS SOC		25%				\$0.84
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>						<b>\$9,72</b>
<b>PRECIO UNITARIO</b>						<b>\$21,94</b>
<b>GANANCIA EN %</b>						<b>55,71%</b>

Remera Negra		Unidad	Unidad de medida	Se aprovecha	Costo total	Costo Unitario
MP	Remera		l Unidad	95%	\$3.85	\$4.05
	Pintura	0,06	MI	90%	\$4.35	0.290
	Bolsa		l Unidad	95%	\$0.35	\$0.37
MOD			l hm / u		\$3.36	\$3.36
CS SOC		25%				\$0.84
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>						<b>\$8,91</b>
<b>PRECIO UNITARIO</b>						<b>\$21,17</b>
<b>GANANCIA EN %</b>						<b>57,93%</b>

Buzo		Unidad	Unidad de medida	Se aprovecha	Costo total	Costo Unitario
MP	Buzo		l Unidad	95%	\$9.62	\$10.13
	Pintura	0,06	MI	90%	\$4.35	0.290
	Bolsa		l Unidad	95%	\$0.35	\$0.37
MOD			1,5 hm / u		\$3.36	\$5.03
CS SOC		25%				\$1.26
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>						<b>\$17,08</b>
<b>PRECIO UNITARIO</b>						<b>\$34,65</b>
<b>GANANCIA EN %</b>						<b>50,72%</b>

Campera Cuero		Unidad	Unidad de medida	Se aprovecha	Costo total	Costo Unitario
MP	Campera		l Unidad	95%	\$20.87	\$30.39
	Pintura	0,15	MI	90%	\$4.35	0.725
	Bolsa		l Unidad	95%	\$0.35	\$0.37
MOD			1,5 hm / u		\$3.36	\$5.03
CS SOC		25%				\$1.26
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>						<b>\$37,77</b>
<b>PRECIO UNITARIO</b>						<b>\$53,90</b>
<b>GANANCIA EN %</b>						<b>29,92%</b>

Campera Jean		Unidad	Unidad de medida	Se aprovecha	Costo total	Costo Unitario
MP	Campera		l Unidad	95%	\$11.16	\$11.75
	Pintura	0,15	MI	90%	\$4.35	0.725
	Bolsa		l Unidad	95%	\$0.35	\$0.37
MOD			1,5 hm / u		\$0.00	\$0.00
CS SOC		25%				\$0.00
<b>COSTO UNITARIO TOTAL</b>						<b>\$12,84</b>
<b>PRECIO UNITARIO</b>						<b>\$36,19</b>
<b>GANANCIA EN %</b>						<b>64,52%</b>

Costo por Hora	
Sueldo	\$40.000,00
x Hora	\$250,00
en Dóls	\$3,36

Costo 250 ml Acrilex	324
MI por remera	60 ml
desperdicio	10%

#### Anexo 4

##### **Costos USD**

<b>Costos Fijos</b>	<b>Valores</b>
Alquiler local	\$248,00
Servicios Luz y agua	\$5,00
Expensas	\$45,00
Cablevision WIFI	\$79,00
Limpieza	\$22,00
Costo tienda nube	\$11,00
Publicidad en IG	\$75,00
Sueldo Administrativo	\$671,14
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.156,14</b>

<b>Costos Variables</b>	<b>Valores</b>
Costo X Transaccion Tienda Nube	2,00%
Flete x Unidad Vendida	\$0,62
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.988,92</b>



Universidad de  
**San Andrés**



## Anexo 5

### ESCENARIO ESPERADO

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Venta Proyectada	Venta Proyectada	Ventas proyectadas	Venta Proyectada	Venta Proyectada
Remera blanca	291	353	617	726	1090
Remera negra	291	353	617	726	1090
Buzo	155	188	329	388	582
Campera Jean	155	188	329	388	582
Campera Cuero	78	95	165	195	293
<b>TOTAL</b>	<b>970</b>	<b>1177</b>	<b>2057</b>	<b>2423</b>	<b>3637</b>

### ESCENARIO OPTIMISTA

Ventas 10% mas que el escenario esperado

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Venta Proyectada	Venta Proyectada	Ventas proyectadas	Venta Proyectada	Venta Proyectada
Remera blanca	321	389	679	799	1199
Remera negra	321	389	679	799	1199
Buzo	171	207	362	427	641
Campera Jean	171	207	362	427	641
Campera Cuero	86	105	182	215	323
<b>TOTAL</b>	<b>1070</b>	<b>1297</b>	<b>2264</b>	<b>2667</b>	<b>4003</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

Ventas 10% menos que el escenario esperado

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Venta Proyectada	Venta Proyectada	Ventas proyectadas	Venta Proyectada	Venta Proyectada
Remera blanca	262	318	556	654	981
Remera negra	262	318	556	654	981
Buzo	140	170	297	350	524
Campera Jean	140	170	297	350	524
Campera Cuero	71	86	149	176	264
<b>TOTAL</b>	<b>875</b>	<b>1062</b>	<b>1855</b>	<b>2184</b>	<b>3274</b>

## Anexo 6

### Inversión Inicial en USD

Inversión	Valores
Constitucion SRL	\$397,00
Patentamiento marca	\$175,00
Materiales de trabajo	\$500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.072,00</b>

## Anexo 7

### Estado de Resultados en USD

AÑO	0	1	2	3	4	5
VENTAS		\$27.729,41	\$33.656,25	\$58.798,73	\$69.294,28	\$104.011,48
COSTOS OPERATIVOS EROGABLES FIJOS		\$1.156,14	\$1.156,14	\$1.156,14	\$1.156,14	\$1.156,14
COSTOS OPERATIVOS EROGABLES VARIABLES		\$14.160,98	\$17.192,37	\$30.021,75	\$35.387,64	\$53.121,92
AMORTIZACIONES		\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
RESULTADO POR VENTA DE ACTIVO FIJO						
EBIT		\$12.312,29	\$15.207,75	\$27.520,84	\$32.650,50	\$49.633,42
IMP. A LAS GANANCIAS		\$4.309,30	\$5.322,71	\$9.632,29	\$11.427,68	\$17.371,70
ACTIVO CORRIENTE		\$77,03	\$93,49	\$163,33	\$192,48	\$288,92
PASIVO CORRIENTE		\$39,34	\$47,76	\$83,39	\$98,30	\$147,56
CAPITAL DE TRABAJO		\$37,69	\$45,73	\$79,94	\$94,19	\$147,56
<b>INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO</b>						
INVERSION EN ACTIVO NO CORRIENTE	\$1.072,00		\$8,04	\$34,20	\$14,25	(\$94,19)
<b>FLUJOS DE FONDOS LIBRES</b>	(\$1.072,00)	\$8.680,91	\$10.737,38	\$19.330,38	\$22.941,10	\$34.937,58
VAN (K=10%)	\$45.885,89					
<b>TIR</b>	840%					