



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Trabajo final de graduación

Únicas

Autora: Verónica M. Reyes

Marzo 2022



MBA 2020

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Verónica M. Reyes

vreyes@udesa.edu.ar – Marzo 2022



Índice

Agradecimientos	3
Resumen Ejecutivo	4
I. El Cliente	5
I.1. Necesidad o problema y oportunidad	5
I.2. Proceso de Validación	6
I.3. Segmentos de Clientes	6
I.3.1. Centennials Fashion	7
I.3.2. Creadores de Moda	10
II. Propuesta de Valor	13
II.1. Centennials Fashion	13
II.1.1. Value Proposition Canvas de Centennials Fashion	13
II.1.2. Road Map Centennials Fashion	14
II.2. Creadores de Moda	14
II.2.1. Value Proposition Canvas de Creadores de Moda	14
II.2.2. Road Map Creadores de Moda	15
II.3. Diferenciación y Ventaja Competitiva	15
II.4 Proceso de construcción del Minimum Viable Product	17
II.5. Business Model Canvas	18
III. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	20
III.1. Industria	20
III.2. TAM, SAM, SOM	21
III.3 Análisis Pestel	23
III.4. Competencia	26
III.5. FODA	27
III.6. Fuerzas de Porter	28
IV. Plan de Marketing	30
IV.1. Promoción y Posicionamiento	30
IV.2. Precio	32
V. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio	33
V.1. Recursos	33
V.2. Actividades	33
V.3. Procesos	34
V.4. Seguimiento y evaluación - Indicadores	35

VI. Plan de implementación	36
VII. Equipo Emprendedor	38
VIII. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión ..	39
VIII.1. Contexto Macroeconómico	39
VIII.2. Modelo de Ingresos	40
VIII.2.1. Customer Acquisition Cost (CAC)	42
VIII.2.2. Lifetime Value of Customer (LTV)	43
VIII.3. Proyección Financiera	43
VIII.4. Análisis de Sensibilidad y Stress	46
IX. Conclusión	47
X. Bibliografía	48
XI. Anexos	49



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

Agradezco a mis padres y a mi hermano por ser mi contención, por motivarme desde pequeña a aprender y a desarrollarme profesionalmente.

A la Universidad de la que me llevo una gran experiencia en el MBA y al equipo 8 que fue un gran soporte y sostén a lo largo de la cursada. Por supuesto, a mi mentor de Tesis y a todos los profesores por todo el tiempo dedicado a que aprendamos y seamos buenos profesionales.



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

La plataforma de comercio electrónico Únicas ofrece, a todas las mujeres que quieren verse lindas para un evento, menos stress y ahorro de tiempo a la hora de encontrar el vestido de calce perfecto para un evento y promete conectarlas con los mejores diseñadores independientes de Argentina que tienen una propuesta de diseños originales, de calidad y mucha variedad. Para ellos, en particular, Únicas es una vidriera virtual con la que podrán incrementar sus ventas.

La post pandemia COVID-19 dejó miles de nuevos usuarios de comercio electrónico y pago digital, motivados por la buena experiencia que tuvieron durante el encierro obligatorio, y es una de las nuevas costumbres que los consumidores planean mantener. Ello sumado a la reactivación de eventos y reuniones sociales es una gran oportunidad para el proyecto Únicas. De hecho, al tercer año de vida del proyecto estimamos Life Time Value (LTV) de USD 36 que en comparación al Customer Acquisition Cost (CAC) estimado en USD 22 podemos ver una buena relación de casi 2 a 1 entre ambas métricas teniendo en cuenta que estamos dentro de los tres primeros años del proyecto donde el gasto en marketing es más fuerte. Según lo demuestran nuestras proyecciones la brecha va a continuar ampliándose a medida que los gastos de marketing disminuyan con el tiempo.

El equipo emprendedor de Únicas se conforma por dos mujeres que conocen de primera mano lo que implica encontrar el vestido de calce perfecto y además tienen una marcada experiencia en el mundo corporativo, más específicamente en el sector financiero e impositivo, lo cual es una competencia ideal para facilitar la organización de cualquier emprendimiento. Nos presentamos:

Chief Executive Officer (CEO) – Verónica Reyes, Contadora Pública, MBA Candidate: Experiencia en auditoría comercial en Deloitte y 10 años de experiencia en impuestos internacionales en ExxonMobil Global Business Center Argentina. Es la máxima responsable del proyecto para gestionar y liderarlo velando por la estrategia, visión y misión de la compañía.

Chief Financial Officer (CFO) – Yésica Rojas, Contadora Pública, MBA Candidate: Experiencia en banca empresas y análisis de riesgo crediticio. También posee una especialización en finanzas lo cual es de gran valor para este puesto. Su responsabilidad será encargarse de la planificación económica y financiera de la compañía.

I. El Cliente

I.1. Necesidad o problema y oportunidad

Las mujeres amamos vernos lindas y mostrar nuestra personalidad a través de la ropa. De alguna manera, estar cómodas con lo que llevamos puesto nos hace sentir seguras cuando vamos a una fiesta o a una reunión de trabajo.

La realidad es que lograr el estilo que queremos es un proceso que lleva tiempo: simplemente elegir un conjunto de nuestro guarda ropas puede insumir cada mañana 17 minutos de nuestra vida ⁽¹⁾ ¡Ni imaginar el tiempo que lleva encontrar el vestido de calce perfecto para un evento! Es un verdadero drama porque muchas veces buscar y no encontrar lo que queremos genera mucho stress más aún si el tiempo apremia. Ése es el sentimiento común que tenemos todas las mujeres, sin importar la edad, y al cual queremos encontrarle una solución.

Por otro lado, el pensar en el stress que genera encontrar un vestido de calce perfecto para un evento nos llevó a enfocarnos en entender a la contrapartida, es decir, la oferta de vestidos. Identificamos que los diseñadores independientes de moda argentinos son grandes talentos que ofrecen vestidos espectaculares con mucha originalidad en sus diseños pero su oferta está dispersa y no es fácil ubicarlos. Un poco derivado de esa situación surge que su mayor problema es lograr aumentar sus ventas.

De toda esta búsqueda, nos sorprendió saber que el público argentino está interesado cada vez más en la originalidad y a la calidad que ofrecen diseñadores independientes ⁽²⁾.

En resumen, identificamos dos problemas: por un lado, el problema que tenemos las mujeres a la hora de encontrar el vestido de calce perfecto para un evento y, por el otro, el de los diseñadores independientes que necesitan aumentar sus ventas. Creemos que ambos problemas, en definitiva, se retroalimentan y tienen potencial para generar sinergia entre sí. Por eso mismo los unimos en una misma solución de la que daremos más detalles en el capítulo II cuando detallemos la propuesta de valor: “una plataforma online con el mejor diseño en un solo lugar”.

1. <https://www.infobae.com/tendencias/lifestyle/2016/11/30/cuanto-tiempo-tarda-una-mujer-en-elegir-el-look-perfecto/>

2. <https://www.losandes.com.ar/economia/textiles-empresas-jovenes-de-indumentaria-crecen-con-diseno-y-originalidad/>

I.2. Proceso de Validación

Elaboramos una encuesta a través de Google Forms orientada a todo el público femenino desde 20 años hasta 45 años sobre sus gustos y comportamiento a la hora de elegir un vestido para a un evento. También medimos su interés de utilizar una plataforma online de compra o alquiler y notamos que las chicas entre 25 a 30 años eran las más interesadas.

En base a esa encuesta generamos una hipótesis inicial de unir a las chicas que buscaban el vestido de calce perfecto junto a otras chicas de la misma edad que ya tenían esos vestidos guardados que no querían repetir y los tenían disponibles para alquilar. Una especie de comunidad virtual de amigas que se prestan vestidos. Sin embargo, luego de entrevistar vía telefónica a algunas de las chicas, nos dimos cuenta que el modelo inicial de alquiler de vestidos no funcionaba, decían que pedir prestado o alquilar las haría sentir incómodas durante el evento porque tendrían que cuidar que el vestido no se arruine para poder devolverlo en las mismas condiciones en que lo recibieron. Como resultado, nos dimos cuenta (*“insight”*) que prefieren comprar y otro punto importante fue que valoran mucho el ahorro de tiempo porque pierden mucho tiempo recorriendo tiendas.

Esto derivó en un pivot, donde redefinimos el modelo de negocios a un modelo, como el que se muestra en este plan de negocios, donde la contrapartida de las chicas que buscan vestidos son diseñadores de moda independientes.

En base a las entrevistas, identificamos que los diseñadores buscan aumentar sus ventas, tienen dificultad para conseguir nuevos clientes y no sienten que las redes sociales cubren ese aspecto (*“insight”*). También confirmamos que ofrecen mucha variedad y originalidad en sus diseños lo cual se presenta como una oportunidad única de unirlos a las chicas que buscan el vestido de calce perfecto para un evento a través de una plataforma digital.

I.3. Segmentos de Clientes

Tal como mencionamos en los puntos anteriores, identificamos dos problemas que pertenecen a dos partes o clientes distintos. La segmentación la hicimos en base a encuestas y entrevistas que nos permitió llegar a dos arquetipos bien definidos: el de las Centennials Fashion y el de los Creadores de moda.

I.3.1. Centennials Fashion

Estudiantes universitarias o jóvenes profesionales de entre 25 a 30 años con un nivel socioeconómico medio a alto que trabajan *part-time* o *full time*. En su tiempo libre hacen deportes y disfrutan de eventos sociales con su familia o amigos. A la hora de vestirse para un evento les gusta llevar un estilo único y clásico, destacarse, pero sin llamar la atención.

I.3.1.1 Mapa de empatía de Centennials Fashion

Dice: Para vestirse para un evento se sienten identificadas con un estilo más bien clásico con el cual estar elegantes y destacarse sin llamar tanto la atención. Dicen que es fundamental estar cómodas y sentirse lindas con lo que llevan puesto porque de lo contrario tendrían que estar pendientes del vestido y no podrían disfrutar de la fiesta. Si bien ese el objetivo principal, lograrlo no es tarea fácil.

Todo el proceso de conseguir el vestido y comprar genera stress porque lleva tiempo, especialmente porque tienen muchas actividades y poco tiempo para dedicar a la búsqueda. Muchas veces buscan, pero no encuentran vestido que tenga buen calce. Cuando tienen que resolver la compra con muy poco tiempo de anticipación les genera mucho stress y odio hacia el proceso de compra.

Elegir el vestido correcto es importante porque son prendas de precio alto más aún si a la ecuación sumamos buena calidad que es otra cosa que destacan como fundamental para que el calce sea perfecto. Además, es muy probable que usen el vestido muy pocas veces porque dicen que no está bien visto repetir. Por eso sienten alivio cuando logran encontrar el vestido que les calza perfecto.

En general prefieren comprar, se siente más cómodas si es propio, y no pedir prestado porque para poder devolverlo en las mismas condiciones tendrían que estar atentas a evitar que se arruine durante el evento. Por esa misma razón piensan que no alquilarían vestidos. Muchas veces pedir prestado a sus amigas se dificulta porque suelen tener distintos estilos o talles.

Hacen: En lo posible empiezan a planear el look con una anticipación mínima de por lo menos un mes antes del evento. Para ellas no es lo mismo el casamiento de una prima que el casamiento de la hermana de una amiga. Justamente, en función de la importancia del evento es que deciden si compran o piden prestado y cuánto tiempo van a dedicar a la búsqueda del vestido de calce perfecto. En general, si el

evento es de alguien cercano compran o sino lo es probablemente pidan prestado. Algunas pocas, previsoras, mencionaron que suelen comprar por adelantado cuando ven algo que les gusta y calza bien para evitar todo el stress y tener el vestido esperando para ser usado cuando llegue el momento. El paso siguiente, previo a ir a una tienda a comprar, es buscar inspiración en Instagram ya sea en las cuentas de las “*influencers*” más admiradas por ellas o de marcas de ropa (conocidas o no). Por último, eligen ir a una tienda a comprar porque pueden ver el vestido, tocar la tela y probar cómo les queda. Para ellas, verificar que el calce sea perfecto es fundamental y en ese sentido las tiendas online no tienen mucha información. Van solas a comprar pero si necesitan opinión de cómo les queda el vestido mandan una foto al grupo que tiene con sus amigas en WhatsApp.

Piensa: Tener un evento les genera sentimientos encontrados. Por un lado, la posibilidad de pasar un lindo momento con su familia y amigos, por el otro, el stress que genera encontrar el vestido de calce perfecto teniendo en cuenta el tiempo limitado de su rutina diaria. La tendencia en moda no las preocupa, sólo quieren que el vestido sea cómodo, les calce bien, en ello especifican que la calidad influye, las haga sentir lindas y únicas.

Sienten: Sabiendo el stress que les genera el proceso de encontrar y comprar el vestido de calce perfecto para un evento están dispuestas a comprar incluso antes de tener un evento agendado. Cualquier solución que pueda aliviar o terminar con el stress es bienvenida. Otra cuestión indiscutida es el tiempo, en ese sentido, lo que más las altera es tener que comprar bajo presión ya sea por las muchas actividades que tienen en su rutina diaria o porque falta poco tiempo para el día del evento. Sin embargo, no es motivo suficiente para repetir un vestido o pedir prestado porque significaría estar incómodas todo el evento.

I.3.1.2. Arquetipo Centennials Fashion

María Fe

María Fe tiene 25 años, creció usando internet, las redes sociales y dispositivos móviles. Muchas veces compra online y las opiniones de otros usuarios marcan su forma de consumir. Es impaciente: vive el aquí y ahora. Está cursando las últimas materias de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de Buenos

Aires y trabaja part-time en una empresa multinacional como pasante. En su tiempo libre hace yoga, mira Netflix y también disfruta de pasar tiempo con su familia y amigos en San Antonio de Areco.



Fuente: <https://www.gettyimages.es/detail/foto/female-student-using-app-on-her-cell-phone-at-imagen-libre-de-derechos/668843328>

Actualmente, vive en la Ciudad de Buenos Aires con su hermana pero viaja seguido a visitarlos. En cuanto a la moda, no siguen ninguna en particular y prefiere la elegancia de un estilo clásico que la destaque pero por sobre todo que se adapte su personalidad para mantener su individualidad y diferenciarse del resto con un perfil bajo. Quieren sentirse lindas y si sus amigas le dicen ¡ay qué linda que estás! confirman que eligieron bien.

En función de la importancia del evento es cuánto van a dedicar a la búsqueda del vestido. Si el evento es de alguien cercano prefieren comprar sino consideran pedir prestado. Nunca repiten vestido, esa posibilidad la descartan porque no está bien visto. Todo el proceso de compra es estresante y lleva tiempo: desde buscar en Instagram para inspirarse hasta recorrer muchas tiendas para luego no encontrar lo que quieren. Buscan buen calce, calidad y precio: *“Se nota cuanto estás comprando un vestido de buena calidad porque el calce no es el mismo.”* Encontrar un vestido que tenga buen calce es lo que más las motiva a ir a las tiendas físicas a probarse porque los vestidos requieren gastar mucho dinero y por lo general las tiendas online no les brindan esa información detallada.

I.3.2. Creadores de Moda

Diseñadores de moda independientes que se dedican al diseño de vestidos de fiesta para un rango de edades de entre 25 a 30 años con capacidad de gestionar de manera eficiente su producción de vestidos para cubrir la demanda en temporada alta de fiestas durante la primavera y el verano. Disfrutan viendo a sus clientes felices vestidos con sus diseños de impronta personal y muy originales.

I.3.2.1. Mapa de empatía Creadores de Moda

Dice: Son universitarios recibidos de la carrera de Diseño Textil e Indumentaria o afines donde los preparan para ser grandes creativos de moda. Su profesión les permite resaltar las cualidades de una persona y dicen que disfrutan ver a sus clientes felices con sus diseños. *“Cualquier cosa te puede quedar bien si te hacen los arreglos”*, ese es un gran diferencial que tienen con las grandes marcas.

Son esos mismos clientes felices los que los recomiendan y hacen correr la voz entre familiares y amigos, lo cual es clave para tener ventas aseguradas. También para promocionar sus productos y captar la atención de nuevos clientes usan las redes sociales como Instagram para las que ellos mismos producen las fotos y videos para las publicaciones. Si bien parece una solución para aumentar sus ventas para ellos significa stress: les lleva tiempo y los desenfoca del proceso creativo que es lo que más disfrutan, es mucho esfuerzo para conseguir unos pocos seguidores y pocas ventas. Algo similar les sucede con tienda nube: muchas veces terminan cerrando la venta en su local físico porque el cliente lo ve en la página, le gusta, pero se lo quieren probar primero. No se sienten cómodos ni con Tienda nube ni con las redes sociales, piensan que no entiende sus necesidades. Dicen que, como alternativa, cuando pueden recorren ciudades dentro de la Provincia de Buenos Aires para mostrar sus productos y conseguir nuevos clientes.

Hace: Tienen una marca de ropa lista para usar que exhiben en un local físico y virtualmente a través de Tienda Nube. También hacen diseños a medida durante la temporada alta de fiestas que va de septiembre a febrero del año siguiente. Hacen todo desde el momento cero en el que buscan inspiración en viajes y películas para sus diseños, moldes, corte, hasta el envío a los talleres para producción. El diseño a medida requiere más detalle y los talleres no hacen ese trabajo fino por lo que cuenta con un mini taller para cumplir con esos diseños. No

tienen la capacidad de las grandes marcas para preparar colecciones con un año de anticipación, sino que necesitan cerrar las temporadas para ver cómo encarar financieramente la temporada siguiente. Siempre están al límite pero cumplen y eso le permite hacerse conocidos entre sus clientes de boca en boca. Ser cumplidores les permite negociar precio y tiempos con proveedores aunque muchas veces no tienen la capacidad de negociación o de conseguir las mejores telas de las grandes marcas. Mantienen actualizada Tienda Nube, Instagram, producen las fotos, se encargan de los envíos y devoluciones. Dan atención personalizada a los clientes que llegan a su local y online en la medida de lo posible.

Piensa: Piensan que trabajan mucho para conseguir nuevos clientes incluso teniendo Instagram y Tienda Nube no es suficiente por lo que aprovechan toda oportunidad posible para aumentar sus ventas como por ejemplo ir a otras ciudades a ofrecer sus productos. Mantener las redes sociales les demanda mucho tiempo, no entienden a los clientes que ven los productos online y deciden ir al local a probarse los vestidos, para luego recién comprar. Por eso creen que las redes sociales o incluso Tienda Nube no entiende sus necesidades como emprendedor del rubro de indumentaria.

Siente: Lo que más disfrutan es la parte creativa de diseñar, cuidando cada detalle para hacer felices a sus clientes. Estar presente en la gestión de venta, en conseguir nuevos clientes y las redes sociales resulta en conjunto agotador, si otro lo pudiera hacer sería ideal.

I.3.2.2. Arquetipo de Creadores de Moda

Agustina

Agustina tiene 28 años y se recibió en Diseño Textil e Indumentaria de la Universidad de Palermo hace cuatro años. Comenzó su emprendimiento de moda mientras estaba en la facultad. Finalmente, cuando se recibió abrió un local con la ayuda de su familia en el centro de Junín, en la Provincia de Buenos Aires, donde cada temporada vende las colecciones de su marca lista para usar (*ready-to-wear*) y también hace diseños a medida para la temporada alta de eventos durante de primavera/verano. Cuenta con un mini taller para cubrir la demanda de vestidos porque los grandes talleres a donde envía la producción de su marca no cubren el

nivel de detalle que requiere la confección a medida de vestidos. Siempre que puede está en local y brinda atención personalizada a los clientes.



Fuente: <https://www.gettyimages.es/detail/foto/young-fashion-designer-working-in-her-atelier-imagen-libre-de-derechos/1203183653?adppopup=true>

Se informa constantemente sobre las últimas tendencias en moda siguiendo en las redes sociales a las grandes marcas de moda internacional, blogs de moda y, en menor medida, algunas revistas especializadas. Los viajes y películas son su fuente de inspiración pero fundamentalmente trata de reflejarse ella misma, en cómo se siente y cómo percibe la vida para darle una impronta personal y original a sus diseños. Lo que más disfruta de su trabajo es todo proceso creativo, los moldes, el corte hasta el punto en que la prenda sale lista del taller. Ella es hiperactiva, está en todos los detalles, desde negociar con los proveedores hasta lidiar con clientes imposibles lo cual les genera una carga emocional desgastante. Tiene Tienda Nube e Instagram son las aplicaciones que usa para hacer visible la marca y captar nuevos clientes, aunque muchas veces con poco éxito. De hecho, el que sus clientes felices la recomienden sigue siendo fundamental a la hora de asegurar ventas. Cuando su novio viaja a la Ciudad de Buenos Aires por trabajo aprovecha a viajar con él para poder mostrar y vender sus vestidos entre las clientas que tenía cuando vivía en la ciudad o las nuevas que se generan por boca en boca. Tantas cosas juntas son muy agotadoras y siente que desearía poder enfocarse más en el proceso creativo.

II. Propuesta de Valor

II.1. Centennials Fashion

Para los Centennials Fashion la propuesta de valor la resumimos en que “somos la vidriera virtual que ofrece vestidos de fiesta con el mejor diseño en un solo lugar y sin salir de tu casa”.

II.1.1. Value Proposition Canvas de Centennials Fashion

Customer Jobs (Tareas): para encontrar el vestido de calce perfecto las chicas identifican la importancia y tipo del evento, definen entre comprar o pedir prestado, evitan la posibilidad de repetir vestido, se inspiran en looks de Instagram, van a tiendas físicas a probarse y comprar el vestido, dedican mucho tiempo en la búsqueda el vestido perfecto.

Gains (Ganancia de valor): Encontrar el vestido de calce perfecto encierra un logro individual que se traduce en estar cómodas y sentirse hermosas, y otro logro que es el de la aceptación social porque de alguna manera esperan que sus amigas le digan ¡ay que linda que estás!

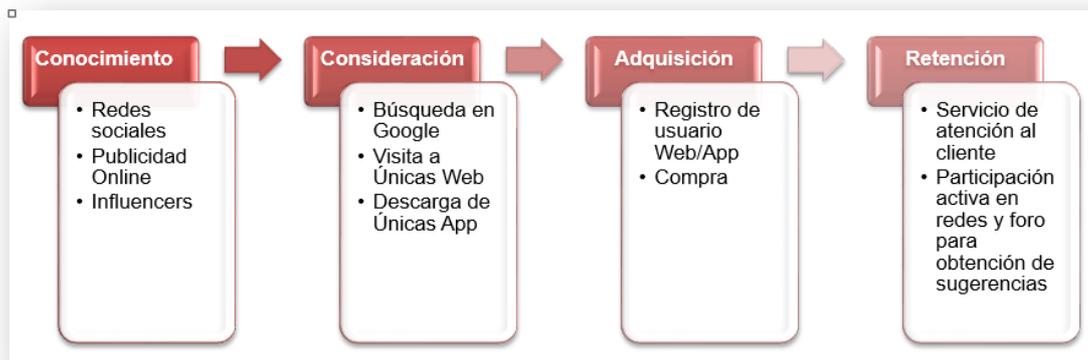
Pains (Dolores): Encontrar el vestido de calce perfecto implica pérdida de tiempo cuando recorren tiendas y no encuentran lo que les gusta. Todo el proceso de compra les genera stress que no se alivia con pedir prestado porque también les genera estar incómodas todo el evento cuidando que el vestido no se arruine para poder devolverlo en las mismas condiciones.

Gains Creators (Creadores de valor): un lugar que ofrezca vestidos de buena calidad a buen precio con mucha variedad en cuanto a diseño, estilo y amplitud de talles.

Pain Relievers (Aliviadores de dolor): Toda la variedad de vestidos en un sólo lugar que les permita ahorrar tiempo en la búsqueda del vestido de calce perfecto.

Producto: Plataforma Online que ofrece los mejores diseños en vestidos de fiesta en un solo lugar y sin salir de casa.

II.1.2. Road Map Centennials Fashion



II.2. Creadores de Moda

Para los Creadores de Moda, la propuesta de valor la resumimos en que “somos la vidriera virtual que te ayuda a incrementar tus ventas gestionando todo el proceso de ventas de principio a fin”.

II.2.1. Value Proposition Canvas de Creadores de Moda

Customer Jobs (Tareas): Constantemente buscan llegar a más y nuevos clientes para poder aumentar sus ventas. Además de tener una tienda física y otra virtual en Tienda Nube, publican en redes sociales (Instagram) para promocionar sus productos y captar clientes, buscan generar contactos boca a boca a través de sus clientes estables, se trasladan a distintas ciudades para mostrar y vender sus productos.

Pains (Dolores): Con el objetivo de encontrar clientes nuevos y de generar más ventas insumen mucho tiempo en producción de fotos en redes sociales, lo cual no es algo que disfrutan porque los desenfoca del proceso creativo de diseño. Especialmente porque les genera pocos seguidores nuevos y pocas ventas efectivas.

Gains (Ganancia de valor): Ver conformes a sus clientes con sus diseños, aumentar sus ventas y expandir el mercado.

Gains Creators (Creadores de valor): Idealmente, poder encargarse sólo del proceso creativo.

Pain Relievers (Aliviadores de dolor): Todos los clientes en un solo lugar y conseguir nuevos clientes fácilmente. No tener que lidiar con clientes de manera directa, Instagram y producción de fotos para darse a conocer.

Producto: Plataforma Online que permite a diseñadores independientes de vestidos de fiesta aumentar sus ventas y que les gestiona todo el proceso de venta de principio a fin.

II.2.2. Road Map Creadores de Moda



II.3. Diferenciación y Ventaja Competitiva

Únicas ofrece funciones especiales e intuitivas para los Centennials Fashion (clientes finales) y Creadores de Moda (diseñadores independientes) que la diferencian de otras plataformas online y del negocio físico tradicional.

Centennials Fashion:

La experiencia de compra del cliente final se inicia con un cuestionario sobre el evento al que piensan ir: día, noche, formal o informal. Luego tienen que cargar sus medidas corporales y, en caso de que no sepan cómo hacerlo, hay un video que lo explica de manera muy clara. En función de esos datos la plataforma tiene unos algoritmos que ofrece una amplia variedad de vestidos con el calce perfecto o aquellos que, previa compra, con pequeñas modificaciones hechas por los diseñadores puede ser de calce perfecto también. Además incluye indicador si es adecuado para el tipo de cuerpo (rectángulo, pera, etc). Todas estas funciones en conjunto aseguran un trato personalizado hacia el cliente dentro de la plataforma y le son de gran utilidad porque le facilitan el proceso de decisión. Además le asegura que el vestido va a ser de calce perfecto sin necesidad de probarse personalmente. Otro punto que personaliza y humaniza la compra es que se incluye una carta de presentación del diseñador y una descripción en cada una de sus

prendas que no se limita al tipo de tela utilizada sino que también incluye la historia detrás de la creación del diseño e inspiración. La idea es lograr una experiencia más cercana con el diseñador.

En conjunto, son detalles que no se incluyen en otros sitios web o en un negocio tradicional además de la amplia variedad de diseños originales y de muy buena calidad, todo sin moverse de sus casas.

Creadores de moda

La propuesta de valor busca que la plataforma se transforme en una herramienta de trabajo adaptada a las necesidades específicas del diseñador de moda y el producto que ofrece de manera que les permita potenciar sus ventas y asistirlos en el proceso gestión de venta.

Los diseñadores deben registrarse en el sitio web de Únicas para luego ser contactados por uno de nuestros “curadores de moda” para validar que sus diseños están orientados a nuestro segmento target además de cumplir con todas las especificaciones impositivas y legales para operar en la plataforma.

El diseñador carga fotos de sus vestidos a la plataforma indicando todos los detalles que van a facilitar la búsqueda y filtro del lado del cliente: medidas exactas de la prenda, tipo de cuerpo al que la prenda más favorece, y fundamentalmente si están dispuestos a hacer ajustes y hasta qué grado de diferencia respecto de las medidas que cargue el cliente es posible ajustar. Para ofrecer una experiencia de compra cercana con el cliente deben hacer una carta de presentación contando quiénes son, su inspiración y estilo. Además, es importante que cada prenda incluya una nota sobre cada vestido contando la historia detrás de la creación del diseño e inspiración. Así van armando su vidriera virtual que no se limita a cargar datos de precio y descripción de la tela.

Sobre cada venta efectivamente realizada, Únicas les cobra una comisión del 30%. El precio de venta incluye el costo de envío del vestido que se excluye del cálculo de la comisión. La gestión del proceso de venta que les ofrece la plataforma les permite operar en un entorno seguro que gestiona la venta y el cobro, así como, dado el caso, todo el proceso de devolución y reembolso.

La idea es que se puedan centrarse en lo que más les gusta, diseñar y crear vestidos originales.

II.4 Proceso de construcción del Minimum Viable Product

Creamos un *Minimum Viable Product* (MVP) utilizando la aplicación de diseño de prototipos de aplicaciones **Marvel.com**. Con el prototipo armado volvimos a contactar a los Centennials Fashion y a los Creadores de Moda para una nueva entrevista y así testear con ellos sus impresiones respecto de la aplicación “Únicas”. Recibimos “*feedback*” positivo de las dos partes del MVP y sugerencias para mejorarlo. Las pantallas que incluimos como ejemplo ya tiene los ajustes incluidos (ver anexo).

Centennials Fashion: comentaron que la aplicación les gustó pero como sugerencia les gustaría que la gráfica sea más colorida y elaborada.

- Fe (25 años): “Me gustó que la página es personalizada donde podés cargar tus medidas y que te ofrece un vestido en función de eso con todos los diseñadores de moda en un solo lugar. También, me gustó que las fotos muestran bien los vestidos. Estéticamente, la aplicación me pareció muy fría y necesita más colores, ser más amigable”.

- Flor (26 años): “No me gustó el color blanco predominante de la página. El color blanco en un página te da confianza cuando pertenece a una marca de ropa que tiene reconocimiento pero si vos me decís que es una página que recién empieza y tien una página en la que predomina el blanco no te inspira confianza o elegancia, al contrario te da miedo porque es como que no pusieron tanto esfuerzo. También estaría bueno que las fotos no muestren sólo una misma modelo en distintos ángulos sino distintas modelos con distintos tipos de cuerpo (forma pera, forma triángulo como para sentirte identificada)”.

Creadores de Moda: señalaron que la plataforma los ayudaría mucho como emprendedores a incrementar sus ventas y a comercializar sus productos fácilmente. También sumaron sugerencias en cuanto agregar más medidas que hacen al calce.

- Agustina (25 años): “¡Me gusta la plataforma! A futuro pueden agregar zapatos y otros accesorios que complementan los vestidos. Le agregaría más color para que sea mas llamativo y destaque mucho más las prendas. En las medidas podrían incluir otras que hacen al calce, por ejemplo, el ancho de espalda. Eso va a ser una herramienta para el diseñador y el cliente. Es importante también que el cliente sepa cómo tomarse las medidas”.

○ Mariana (40 años): “La Plataforma es muy buena, ayudaría a los diseñadores a hacerse conocidos en el mercado. Agregaría más estilos de vestidos para distintos tipos de eventos bien definidos como son los vestidos para graduación, línea madrina de bodas, 15 años, entre otros.

En el capítulo VI “Plan de implementación” desarrollamos cómo a partir de este MVP más simple planeamos iniciar la construcción de un prototipo más realista hasta llegar a la versión final.

II.5. Business Model Canvas

Propuesta Valor: “El mejor diseño en un solo lugar”.

- Centennials Fashion: “Somos la vidriera virtual que ofrece vestidos de fiesta con el mejor diseño en un solo lugar y sin salir de tu casa”.
- Creadores de Moda: “Somos la vidriera virtual a que te ayuda a incrementar tus ventas gestionando todo el proceso de ventas de principio a fin”.

Segmento Clientes:

- Centennials Fashion: Mujeres entre 25 a 30 años.
- Creadores de Moda: Mujeres/Hombres diseñadores independientes de vestidos de fiesta enfocados a segmento de clientes finales target de Unicas.

Relación con Cliente: Construir relación de confianza y buen trato con el cliente.

Plan “Go to market strategy” (plan de marketing):

- Captar clientes Centennials Fashion y Creadores de Moda a través de redes sociales (Instagram, Tik-Tok, Twitch), publicidad online en base a búsquedas de contenido relacionado a fiestas y vestidos e *influencers* para promocionar nuestra plataforma (regalo de vestidos o pago de honorarios). En el caso de Creadores de Moda agregamos promoción en eventos especializados y universidades.
- Retención de clientes Centennials Fashion: Por primer operación 10% de descuento. Sistema de puntos por compras frecuentes.
- Retención de clientes Creadores de Moda: Capacitación continua para mejor aprovechamiento de las funcionalidades de la plataforma e incrementar sus ventas.

Canales:

- Plataforma web online
- Aplicación disponible en Apple / Android

Fuente de ingresos: Únicas obtiene el 30% de comisión por cada una de las ventas que haga el diseñador.

Recursos claves:

- Plataforma Tecnológica
- Recursos humanos para “Curadoría de diseñadores” que se encargan de seleccionar qué diseñadores pueden ofrecer sus productos y cuáles no
- Profesionales en Marketing
- Marca

Actividades Claves:

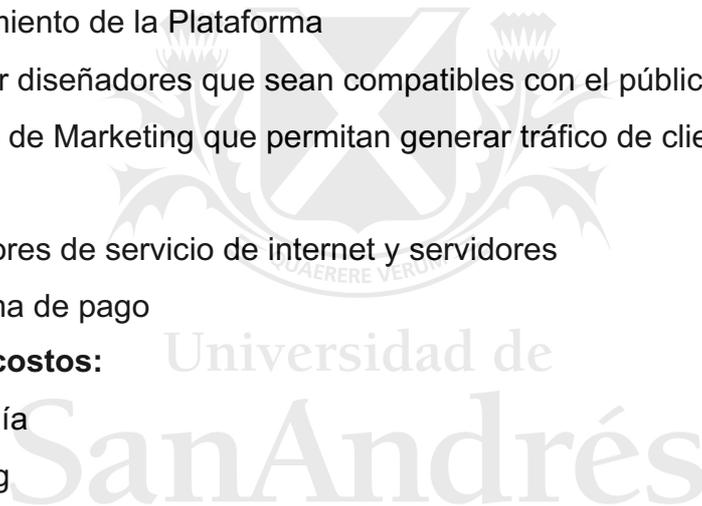
- Mantenimiento de la Plataforma
- Identificar diseñadores que sean compatibles con el público target
- Acciones de Marketing que permitan generar tráfico de clientes y ventas

Socios Claves:

- Proveedores de servicio de internet y servidores
- Plataforma de pago

Estructura de costos:

- Tecnología
- Marketing
- Recursos Humanos



III. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

III.1. Industria

Argentina está ligada al diseño de moda desde inicios del siglo pasado bajo el concepto de Haute Couture (alta costura) siempre mirando a las grandes casas de moda del continente europeo (Dior, Chanel) como fuente de inspiración adaptándolo al gusto local. Con el correr de los años no sólo comenzaron a surgir diseñadores de moda alta costura sino también de “prêt-à-couture” y “prêt-à-porter” (moda lista para usar con producción en serie) con estilos muy originales.

El “prêt-à-couture”, es un concepto intermedio entre “prêt-à-porter” y “haute couture” ya que se lo define como la “democratización de la alta costura”. Como resultado ofrece vestidos con alto nivel de sofisticación y detalle pero producidos industrialmente. Es decir, menos exclusivos.

Hoy existe una amplia oferta de estudios universitarios relacionado al diseño de indumentaria ya sea en la universidad pública (U.B.A.) y en el ámbito privado (Universidad de Palermo, UADE), sumando a un gran número de egresados del secundario que eligen estas carreras más creativas. ⁽³⁾⁽⁴⁾

La Cámara Argentina de la Moda y La Cámara Argentina Industrial de la Indumentaria trabajan en conjunto para promover el diseño argentino, agregarle valor y hacerlo único.

La indumentaria, al igual que muchos otros rubros, adquirió un nuevo impulso y canal de ventas a través del comercio electrónico que se incrementó de manera exponencial durante la pandemia COVID-19 en América Latina y, Argentina ocupa los primeros lugares. Según estudios realizados, entre los productos más comprados se encuentran Moda/Calzado con una participación del 74.7%.⁽⁵⁾

De esta manera, se presenta una oportunidad enorme para aprovechar el gusto de los latinos por la moda e imagen que se potencia con el crecimiento del comercio electrónico en la región junto con las proyecciones de incremento en el consumo post pandemia: la gente quiere vivir las experiencias que no tuvo en los últimos de confinamiento.

Estos datos son de vital importancia para nuestra tienda virtual Únicas que compite con la compra presencial en shoppings o locales a la calle.

3. <https://www.infobae.com/tendencias/lifestyle/2018/10/29/donde-estudiar-diseno-de-indumentaria-en-argentina-y-en-el-mundo/>

4. https://www.clarin.com/sociedad/record-estudiantes-carreras-diseno-uba_0_rkYe_VoApFI.html

5. <https://www.iprofesional.com/actualidad/346919-el-77-de-los-argentinos-compra-online-que-elige>

III.2. TAM, SAM, SOM

En base a la industria y expectativas que mencionamos en el punto anterior estimamos el TAM, SAM y SOM del proyecto.

TAM: Total Addressable Market

El TAM para nuestro proyecto equivale a una oportunidad enorme de USD 616 millones de dólares y cubre toda Latinoamérica excepto Brasil (más que nada por una cuestión de similitud cultural en la forma de vestir para fiesta). Estadísticas mencionan que para el año 2021 se estima que Latinoamérica, que posee actualmente una población de 646 millones de personas, gastó en ropa y calzado USD 221 mil millones de dólares. ⁽⁶⁾ La población de mujeres para Latinoamérica para ese mismo año es de 222 millones excluyendo Brasil (que cuenta con 108 millones) y de ellas, un 8% son mujeres de entre 25 a 30 años según datos del Banco Mundial. Eso totaliza un target de 18 millones de mujeres. Estimamos que aproximadamente un 10% de lo que gasten en ropa y calzado será destinado a vestidos de fiesta basándonos en datos de México ⁽⁷⁾ ya que representa la población más importante del segmento de mujeres entre 25 a 30 años en Latinoamérica.

Latinoamérica excepto Brasil

	Población en millones	Gasto en Indumentaria en mil millones dólares
Total	646	221.000
Mujeres	222	75.947
Mujeres entre 25-30 años	18	6.158

Gasto en vestido de fiesta	10%
TAM en Millones de dólares	616

SAM: Serviceable Addressable Market

El SAM también es otra oportunidad enorme, en este caso de USD 121 millones de dólares, cubre Argentina y países limítrofes (Chile, Bolivia, Paraguay y Uruguay). Estos países en conjunto presentan una población de 44 millones de mujeres, y de ellas, un 8% son mujeres de entre 25 a 30 años totalizando 4 millones de mujeres según datos del Banco Mundial.

6. <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2021/04/la-industria-textil-en-america-latina/>

7. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/moda-belleza-y-lujo/consumo-ropa-y-calzado>

Como mencionamos en el punto anterior, estimamos que aproximadamente un 10% de lo que gasten en ropa y calzado será destinado a vestidos de fiesta.

Argentina y países limítrofes

	Población en millones	Gasto en Indumentaria en mil millones dólares
Mujeres entre 25-30 años	4	1.207
Gasto en vestido de fiesta		10%
SAM en Millones de dólares		121

SOM: Serviceable Obtainable Market

El SOM está representado por Argentina y el mercado objetivo que va a capturar al tercer año de vida del proyecto es el 25% de las ventas que actualmente se encuentran en manos de los grandes centros compras. De acuerdo a lo que pudimos observar respecto de nuestro segmento target es que, si hacen compras presenciales de vestidos para fiestas, las hacen en estos centros comerciales.

Por ese motivo, nos basamos en un informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina (INDEC) llamado “Encuesta Nacional de Centros de Compras” ⁽⁸⁾ de agosto 2021. De acuerdo a este informe, los centros de compras reportaron ventas por \$ 25.589 millones de pesos. De ello, \$ 10.152 millones de pesos corresponden a indumentaria, calzado y marroquinería. Como mencionamos en los puntos anteriores, si estimamos que aproximadamente un 10% de lo que gasten en esos rubros será destinado a vestidos de fiesta el total del mercado es de \$1.015 millones de pesos que convertidos a dólares representan USD 5 millones. Por lo tanto, el 25% de ese total es aproximadamente USD 1.3 millones estimando que cada vestido tiene un valor promedio de 150 dólares.

En el capítulo VIII ampliamos sobre el Modelo de Ingresos de Únicas e incluimos referencia a las métricas Customer Acquisition Cost (CAC) y Lifetime Value of Customer (LTV) en las que se apoya de manera alentadora este proyecto.

III.3 Análisis Pestel

Económico: La implementación del programa “Ahora 12” del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación permitió darle impulso al consumo y a la industria local durante 2021 ya que le permitió a la gente financiar la compra de diferentes productos, incluso indumentaria, en hasta 12 cuotas fijas ⁽⁹⁾. Esto reactivó las ventas de indumentaria en paralelo con el retorno de una gran cantidad de eventos sociales ⁽¹⁰⁾. Sin embargo, la gran inflación de precios y salarios atrasados todavía impide que el consumo alcance los niveles pre pandemia.

La producción nacional de ropa está creciendo gracias a las mejores condiciones para la industria local, fundamentalmente a través de menores tasas de interés y una activa administración del comercio. En todo el país, las ventas de indumentaria crecieron fuerte respecto al año anterior, el más afectado por la pandemia. En el Capítulo VIII nos referimos al contexto macro en profundidad.

Social: La pandemia aceleró la migración de consumidores a la compra online que de otro modo hubiera demorado más tiempo. De hecho, “Argentina es el segundo mercado de comercio electrónico de más rápido desarrollo en el mundo con un crecimiento del 55% en 2020 registrando una facturación de \$905.100 millones de pesos” ⁽¹¹⁾. Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en la Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Esto crea un ambiente social óptimo de aceptación del comercio electrónico para el crecimiento de nuestra plataforma online especializada en vestidos para eventos sumado a la reactivación de eventos.

8. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_10_21BCA72B0E93.pdf

9. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/ahora-12>

10. <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/semaforo-ciai-de-la-indumentaria-argentina-noviembre-2021/>

11. <https://noticias.perfil.com/noticias/empresas/consumo-y-virtualidad.phtml>

Tecnológico: Durante el cuarto trimestre de 2020, en el marco de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) se llevó a cabo un estudio de acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación (MAUTIC) ⁽¹²⁾ que identificó que un 63,8% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 utilizan internet.

Ecológico: La industria textil es tan perjudicial al medio ambiente como fábricas y automóviles porque contribuyen con un 10% de las emisiones de gases que profundizan el efecto invernadero. Además, causa desperdicio de agua a nivel mundial según indican diversos estudios elaborados por la Unión Europea y la Organización de las Naciones Unidas (ONU). “La producción de tejidos para fabricar ropa provoca el 20% de la contaminación de agua potable en todo el mundo. Además, el lavado de los materiales sintéticos necesarios para la producción de ropa genera 500.000 toneladas de microfibras que terminan en los océanos” ⁽¹³⁾.

“Las tiendas *“fast fashion”* (moda rápida) ofrecen indumentaria a muy bajo costo y presentan nuevos diseños cada semana. Si en el año 2000 se fabricaban 50.000 millones de prendas, casi 20 años después se fabrica el doble. El ritmo vertiginoso de fabricación también acelera los hábitos de consumo: el consumidor promedio de hoy compra un 60% más ropa que en el año 2000. Y no sólo adquiere más, también desecha más” ⁽¹⁴⁾.

En Únicas nuestro énfasis en personalizar las prendas y la experiencia de compra se contrapone a la producción industrial de las tiendas *“fast fashion”*. Nuestra propuesta es lograr una moda sustentable y menos contaminante al largo plazo.

Política: Cada cambio de gobierno en Argentina trae su propia receta política, social y económica con lo cual el contexto ha sido históricamente volátil a pesar de ser una de las economías más grandes de Latinoamérica.

12. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf

13. <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20210503/7425699/moda-contamina-vez-mas.html>

14. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2019/09/23/costo-moda-medio-ambiente>

Con la llegada inesperada de la pandemia de COVID-19 en 2020, el gobierno actual prefirió el aislamiento social para enfrentarla lo cual agravó la situación económica y social ya de por sí compleja. Como consecuencia, el PBI tuvo una caída del 9.9% en 2020 ⁽¹⁵⁾. Si bien, a mediados del 2021, la economía ha comenzado a recuperarse aún se encuentra por debajo de los niveles previos a la pandemia. Como paliativo de esta situación, el gobierno priorizó expandir el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca, el programa asignación universal por hijo, el programa ahora 12 para ampliar las cuotas en la compra de diversos productos, y un plan para favorecer a las pymes a través de la Resolución 585/2021 ⁽¹⁶⁾ que busca impulsar la transformación de las micro, pequeñas y medianas empresas, el desarrollo de su cadena de valor e incrementar las exportaciones. Aplica a pymes que se dediquen a la producción de manufacturas de origen industrial o agropecuario, o a servicios que tengan un proyecto de desarrollo sostenible.

Legal: Un tema más que relevante para la industria de la moda en Argentina es la dificultad que tienen las personas en encontrar indumentaria de su talle afectando entre el 60% y el 70% de los encuestados ⁽¹⁷⁾ según surge de una encuesta anual de una ONG que defiende la diversidad corporal. La Ley de Talles fue sancionada en 2019 y reglamentada en junio 2021. Sin embargo, su aplicación está sujeta a la finalización del Estudio Antropométrico Argentino (EAAR) que está a cargo del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) para establecer las medidas corporales de los habitantes en nuestro país ⁽¹⁸⁾.

15. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

16. <https://www.infobae.com/economia/2021/09/22/nuevo-plan-del-gobierno-para-pymes-por-3000-millones-a-que-empresas-esta-destinado-y-cuales-son-los-requisitos/>

17. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/humanizar-la-moda-el-63-de-los-argentinos-tienen-dificultad-para-encontrar-ropa-de-su-talle-confirma-nid31102021/>

18. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-reglamento-la-ley-de-talles-0>

III.4. Competencia

Shoppings o locales a la calle: Grandes centros de compra o shoppings en las ciudades más importantes de Argentina. Según la Cámara Argentina de Shopping Centers nuclea a 125 centros comerciales que representan al 60% de los que se encuentran en el país ⁽¹⁹⁾, eso nos da una dimensión de su presencia a lo largo y ancho del país. Fortalezas: cuentan con gran reconocimiento y valoración del público dado que concentran opciones variadas y de calidad en un solo lugar, la experiencia de compra presencial. Ambiente seguro y cumplen el protocolo Covid-19. Las marcas de ropa tienen su propia plataforma. Debilidades: la importancia y amplia aceptación que está adquiriendo el comercio electrónico atenta contra sus ventas.

Modistas: Están los que practican el oficio sin estudio previo en diseño y los graduados de las carreras de diseño de indumentaria y textil que en los últimos tiempos se ha vuelto popular especialmente a partir del 2003 con el repunte de esta industria. Más allá de eso, la posibilidad de tener su propio emprendimiento es muy fuerte en esta de profesión lo que resulta en amplia oferta de moda personalizada. La cantidad de inscriptos a carreras relacionada al diseño de indumentaria y textil es de 700 ingresantes cada año desde el 2008 y se mantiene constante ⁽²⁰⁾. Fortalezas: La mayor parte de los diseñadores ejerce la profesión de manera independiente, muchos lograron armar su propia marca “prêt-à-couture” y “prêt-à-porter” ⁽²¹⁾. Pisan fuerte en crear diseños para bodas y otros eventos sociales. Para cubrir la demanda en temporada de eventos cuentan con su propio taller. Debilidades: Generalmente se dan a conocer por el boca a boca con lo cual su trabajo está limitado a cierta cantidad de clientes y con picos de trabajo sólo durante las épocas de eventos.

Mercado libre: El Marketplace es la plataforma de comercio electrónico de Mercado Libre, donde millones de usuarios se encuentran para concretar distintos tipos de transacciones. Es la más importante de Latinoamérica.

19. https://www.casc.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=117

20. https://www.clarin.com/sociedad/record-estudiantes-carreras-diseno-uba_0_rkYe_VoApFI.html

21. <https://www.eldestapeweb.com/sociedad/argentina/los-disenadores-de-moda-argentinos-que-lograron-brillar-2021969010>

En su Marketplace ofrece todo tipo de artículos, desde electrónica hasta cosméticos. Fortalezas: Comodidad, precio y variedad son las razones más importantes que impulsan la compra online, de acuerdo al revelamiento de Mercado Libre. Mercado Libre lleva registro de los datos relacionados con gustos y preferencias de sus usuarios, tiene un sistema de pago propio, tiene un servicio de logística de entrega muy eficiente. Debilidades: Ofrece ropa y accesorios compitiendo por precio más que por calidad con una oferta básica. Los talles son estándar y no hay personalización de las prendas. El motor de búsqueda no atiende las necesidades específicas de quien busca ropa para evento.

III.5. FODA

El análisis FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas) para Únicas augura un sinfín de oportunidades para expandir el negocio y crecer en volumen de transacciones porque, más allá de actuar como intermediarios, el gran incremento del comercio electrónico en toda Latinoamérica va a favorecer la adopción de nuestra plataforma. Así y todo, tendremos que invertir fuertemente en marketing para darnos a conocer y lograr la confianza que inspiran las grandes marcas o plataformas.

Análisis interno

Fortalezas:

- Curaduría de diseñadores para asegurar variedad de vestidos de calidad y diseños originales.
- Buscador que asegura que los resultados ofrecidos se ajusten a la preferencia y evento del cliente de manera personalizada.

Debilidades:

- Ingresos como intermediario (comisión 30% del valor de los vestidos)
- Marketing intensivo para atraer a diseñadores y clientes finales

Análisis externo

Oportunidades:

- Incremento del comercio electrónico en Argentina y Latinoamérica.
- Reactivación de eventos sociales post pandemia
- Potencial para expandir negocio a otros segmentos de clientes target

- Incorporar todos los accesorios que hacen a participar de un evento
- Clientes buscan comodidad, precio y variedad para resolver la salida a un evento

Amenazas:

- Bajas barreras de ingreso
- Grandes plataformas de comercio electrónico con muchos recursos y reconocimiento

III.6. Fuerzas de Porter

Poder de negociación del cliente: El cliente tiene alto poder de negociación porque el cliente puede optar fácilmente por la compra presencial en cualquier shopping o centro de compras. Si eso no cubre sus expectativas, hay grandes plataformas de comercio electrónico con un sistema de logística integrado ya establecidas en Argentina y Latinoamérica. Hay pocas barreras de ingreso a plataformas que ofrezcan servicios similares o incluso mejores. Sin embargo, es fundamental lograr la confianza del cliente para que las tenga entre sus preferidas.

Poder de negociación del proveedor: Nuestro poder de negociación con los proveedores es bajo teniendo en cuenta como tales a los proveedores de internet y los servidores donde vamos alojar toda la información de nuestro sitio web. Únicas necesita trabajar en lograr reconocimiento y volumen de operaciones para tener mayor poder a la hora de negociar con los proveedores.

Amenaza de nuevos competidores: Dado que el comercio electrónico está en su mejor momento impulsado por todas las mejoras implementadas de manera acelerada durante la pandemia, existen bajas barreras de entrada. Por lo tanto, es altamente probable que ingresen nuevas empresas competidoras.

Amenaza de productos sustitutos: Las grandes plataformas de comercio electrónico que ya se encuentran establecidas actualmente pueden mejorar el servicio de venta de indumentaria que ofrecen actualmente. Sin embargo, la moda para eventos es muy particular, lleva más detalle y seleccionar diseñadores que ofrezcan diseños originales.

Rivalidad entre competidores existentes: El comercio electrónico por encontrarse en un momento de gran crecimiento y desarrollo ofrece grandes oportunidades para todos los que decidan entrar al mercado de la indumentaria online. Aunque el segmento de eventos es muy exclusivo, Únicas se diferencia con la originalidad y variedad de sus diseños gracias a la curaduría de diseñadores realizada a lo largo y ancho del país.



IV. Plan de Marketing

El plan de marketing de Únicas se basa fundamentalmente en el marketing digital con presencia en todas las redes sociales especialmente aquellas que son de mayor relevancia para nuestro público target: Instagram.

IV.1. Promoción y Posicionamiento

Con el objetivo de posicionarnos como la primera tienda online al que el público target accede cada vez que tiene un evento en su agenda y en la cual efectivamente realiza una compra, la idea es acentuar lo fácil e intuitivo que es navegar en la plataforma para encontrar el vestido perfecto obteniendo calidad, variedad y originalidad sin necesidad de salir de sus casas. Otros atributos, que sabemos que nuestro público valora y da por hecho es la rapidez para operar dentro de la plataforma, siempre operativa sin demoras, y algo en lo que tendremos que trabajar es en garantizarles seguridad y confiabilidad en todo el proceso de compra para que vuelvan a repetir.

En base a los atributos centrales que busca el público target que, como mencionamos, incluye calidad, variedad y originalidad sumando al ahorro de tiempo planeamos realizar promociones con los *influencers* más reconocidos de Instagram para que comenten o muestren en vivo cómo hacer una compra exaltando todos estos atributos y ventajas de sumarse a la comunidad Únicas.

Estas acciones requieren un equipo de marketing fuerte que entiende las necesidades del público target y que puedan identificar fácilmente quiénes son los *influencers* más destacados del momento. Este equipo incluye un *community manager* que mantendrá activa la marca Únicas en las redes sociales y detecte nuevas oportunidades para realizar acciones en ese ámbito.

Para Únicas es fundamental tener una buena relación con los clientes y teniendo en cuenta el *Road Map* del Cliente planteado en el Capítulo II, si aplicamos el modelo el modelo de Steve Blank que justamente hace referencia al *funnel* de relación con el cliente podemos agrupar las acciones de marketing de la siguiente manera:

Get: La promoción online abarca mayormente al consumidor final pero también a aquellos diseñadores de moda que quieran incrementar sus ventas. El equipo de

marketing identificará a lo largo y ancho de Argentina a los influencers más reconocidos de Instagram así como modelos, actrices y cantantes más influyentes para que promocionen la plataforma mostrando sus beneficios, ofreciendo sorteos o descuentos especiales y vistán los vestidos de Únicas en los eventos. La promoción en Instagram estará acompañada de un link a la plataforma e invitación a descargar la aplicación al celular. Google Ads o Instagram Ads serán fuente secundaria de promoción online pero que creemos necesaria para marcar presencia en las redes.

El foco inicial de los esfuerzos en marketing de manera presencial estará puesto en Buenos Aires y acompañado de manera similar por Córdoba, Rosario y Mendoza. Este punto lo ampliaremos en el Capítulo VI de Implementación.

Consideramos que estos centros urbanos son también grandes centros universitarios que reúnen gran parte del segmento target al que queremos alcanzar, tanto a los Creadores de Moda como a los Centennials Fashion. Por lo tanto, organizaremos eventos para mostrar los beneficios de usar nuestra plataforma a aquellos que la conocen por primera vez como a aquellos que ya pudieron haber escuchado o visto algo en las redes sociales. Nuestro objetivo es darles toda la información e inspirarles la mayor confianza posible para que puedan animarse a hacer el primer click de compra o de suscripción al sitio en el caso de los Creadores de Moda. Creemos que estos eventos son también una oportunidad más para conocerlos y entenderlos de manera de enfocar mejor nuestros esfuerzos.

Para los Centennials Fashion el beneficio por primera operación es del 10% de descuento y la posibilidad de ser parte de la comunidad de Únicas a través de un sistema de puntos por compras frecuentes.

En el caso particular de los Creadores de Moda vamos a ser sponsor de actividades especiales relacionadas con la moda en las universidades de diseño. Además, planeamos tener una fuerte presencia en el Buenos Aires Fashion Week y otros eventos de moda. El objetivo es brindarles toda la información que necesitan para que la plataforma se convierta en su tienda virtual resaltando que una vez que se unan les brindamos toda la capacitación que necesiten para aprovechar las funcionalidades de la plataforma y así incrementar sus ventas.

Keep: Para mantener a los clientes activos de manera que vuelvan a repetir compra es fundamental asegurarles un proceso de compra confiable y el

funcionamiento óptimo de la plataforma, es decir, que les permita operar sin demoras brindando una experiencia de compra personalizada. Adicionalmente, crearemos un foro para escuchar sugerencias del público y trabajarlas en tiempo y forma de manera que se traduzcan en mejoras visibles en la plataforma. Aquellos que se registren en la plataforma recibirán email con todas las novedades y ofertas las cuales serán aún más personalizadas si hicieron compras recientes. Usuarios que registren mayores compras serán invitados a eventos especiales para generar mayor fidelización.

Grow: Incorporar accesorios relacionados con vestirse para un evento como zapatos, clutch y bijoux. El boca a boca de los usuarios satisfechos sumado a las acciones de marketing (como concursos o descuentos por referir amigos) es la base para continuar creciendo en usuarios y ventas.

IV.2. Precio

Dada la calidad y originalidad de los vestidos que se ofrecerán en la plataforma Únicas estimamos que tendrán un precio base promedio de 150 USD similar al que pueden conseguir en un shopping o en los grandes centros de compra. Únicas retiene al diseñador el 30% de comisión sobre el precio de venta por utilizar nuestra plataforma.

Universidad de
San Andrés

V. Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio

V.1. Recursos

Los recursos clave en Únicas son:

Plataforma Tecnológica: Es el entorno virtual en el que se desarrolla el negocio de Únicas. Siendo la piedra fundamental del proyecto, debe garantizar un funcionamiento óptimo tanto para los diseñadores independientes para que puedan ofrecer y vender sus vestidos fácilmente como del lado del consumidor final ya que el funcionamiento óptimo le va a permitir transformarse en la tienda virtual de moda de referencia y en la más elegida al momento de hacer una compra.

Curaduría de diseñadores: Recursos Humanos encargados de seleccionar qué diseñadores pueden ofrecer sus productos y cuáles no en base al estilo de moda que busca el público target siempre manteniendo originalidad y variedad. Son personas con sentido de la moda y del arte con capacidad de identificar a los diseñadores independientes con más potencial de cubrir esas expectativas ya sea a través de búsquedas en Universidades, ferias de diseño y presentación espontánea del diseñador que suscriba sus datos y material a la Web de Únicas.

Profesionales en Marketing: un equipo sólido de Marketing, juvenil y en lo posible amantes de la moda, es fundamental para dar a conocer la plataforma a través de las redes sociales y generar acciones de promoción con los influencers más destacados del momento. Como mencionamos al inicio de este trabajo, para el arquetipo de cliente que tenemos como consumidor final “las opiniones de otros usuarios marcan su forma de consumir”.

Marca: Transformar a Únicas en marca de referencia y que su plataforma virtual sea la solución a la hora de tener que asistir a un evento.

V.2. Actividades

Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma. Esta actividad estará a cargo del Chief Technology Officer (CTO) quien contratará de ser necesario a un equipo de consultoría de tecnología para asistirlo. El buen desempeño de las operaciones de venta y buena experiencia del cliente en general depende del buen funcionamiento de la plataforma.

Identificar diseñadores que sean compatibles con el público target: Esta actividad estará a cargo del equipo que hace la curaduría de diseñadores que mantendremos como parte de la nómina del proyecto.

Acciones de Marketing que permitan generar tráfico de clientes y ventas: Esta actividad estará a cargo del Chief Marketing Officer (CMO) junto equipo de marketing que mantendremos como parte de la nómina del proyecto.

V.3. Procesos

Teniendo en cuenta que la plataforma Únicas reúne a dos partes, por un lado a los Creadores de Moda y por el otro a los Centennials Fashion, y ello sumado al roadmap del cliente que planteamos en el capítulo II, el proceso que recorren desde el momento que ingresan a la página web o descargan la aplicación es diferente pero se cruzan al momento de efectuarse la compra/venta.

Los **Centennials Fashion** como resultado de las acciones de marketing digital acceden a la página web o descargan la aplicación móvil. Si lo desean, tienen la opción de registrarse para recibir novedades y ofertas personalizadas además de un descuento del 10% en su primera compra online. De manera similar, en el caso de los **Creadores de Moda**, resultado de las acciones de marketing acceden a la página web o descargan la aplicación móvil. Para operar en la plataforma deberán registrarse y cargar todos sus datos, previa aprobación de la curaduría de diseñadores podrán comenzar a operar y cargar fotos de los vestidos. Para operar deberán firmar un contrato por el cual se comprometen a operar siempre dentro del entorno de la plataforma.

Para más detalles de cómo operar en la plataforma ambos cuenta con un video tutorial simple que explica cómo usar la plataforma.

Una vez que el diseñador está habilitado a operar, puede cargar fotos con todas las medidas, descripción e historia detrás del diseño de cada vestido. Cuanto más detalles cargue sobre las prendas facilita la búsqueda del consumidor final.

La experiencia de compra del consumidor final se inicia con un cuestionario sobre el tipo de evento, medidas corporales y forma de cuerpo para que el algoritmo pueda ofrecerles los vestidos que se ajusten a la búsqueda del cliente de la manera más personalizada posible.

Cuando seleccionan un vestido para la compra, deben tener en cuenta si el diseñador hace ajustes de talle, si es así deben asegurarse que las medidas cargadas son las correctas. Una vez efectuada la compra, el cobro se gestiona a través de un tercero como por ejemplo “Mercado Pago” ya sea utilizando tarjetas de crédito o billeteras virtuales.

Una vez acreditado el cobro, se procede a la facturación del pedido. Luego, el diseñador realiza los ajustes que sean necesarios y envía la prenda terminada por correo (Andreani, Correo Argentino o similar) al domicilio comprador. El costo del envío ya está incluido en el precio del vestido aunque no discriminado.

Desde el momento que el comprador recibe el paquete tiene 30 días para efectuar reclamos, cambios o devoluciones pero sea cual fuere el motivo la prenda debe conservar todas las etiquetas y encontrarse en perfecto estado.

Para mejorar la experiencia tanto del diseñador como del cliente se les enviarán encuestas de satisfacción y/o, también podrán sumar sus comentarios en el foro de la comunidad Únicas.

V.4. Seguimiento y evaluación - Indicadores

Para controlar y hacer seguimiento del rendimiento de la plataforma vamos a estar monitoreando los siguientes indicadores:

- Cantidad de visitas a la web mensuales: ingresos por haber tipeado la web de Unicas en el navegador o redireccionados por Google Ads o Instagram Ads.
- Cantidad de descargas mensuales de la aplicación Únicas ya sea desde Android o AppleStore.
- Cantidad de ventas efectuadas mensualmente y clientes activos por sobre los registrados.
- Cantidad de veces que la marca es nombrada en las redes.

VI. Plan de implementación

En los 3 primeros meses del proyecto vamos a registrar la marca y a constituir la sociedad. Teniendo en cuenta que la plataforma es la piedra fundamental en la que se basa el proyecto, iniciamos el plan de implementación de la plataforma que estará a cargo del *Chief Technology Officer* (CTO) y de ser necesario procederá a la contratación de un equipo desarrollador externo estimando que la versión final estará lista a los 6 meses de iniciado el trabajo. Además, contrataremos un servidor de almacenamiento de información en la nube en la que se va a alojar la plataforma.

Dado la importancia del equipo de Marketing que tiene para nuestro proyecto, en este mismo período, contrataremos un gerente para tal fin través de una consultora de recursos humanos. Este gerente será el responsable de constituir y liderar el equipo de Marketing.

Como comentamos en el capítulo II, el *Minimum Viable Product* (MVP) diseñado con la aplicación de diseño de prototipos de aplicaciones Marvel.com fue construido inicialmente como prueba conceptual de la propuesta de valor de la plataforma Únicas. Este MVP es el puntapié inicial para mostrar lo que queremos lograr al *Chief Technology Officer* (CTO) y al equipo de desarrolladores Web y Aplicaciones que, de manera terciarizada, se encargará del desarrollo efectivo de la plataforma. Los primeros 3 meses tendríamos una versión con funcionalidades básicas tanto web como aplicación Android y Apple. Entre el mes 4 a 6, testaremos la plataforma para detectar errores y obtener sugerencias del público target. También vamos a ir incluyendo más funcionalidades que completarían la plataforma, como la interacción con Mercado Pago y un link que nos permita tener registro contable e impositivo de las operaciones para poder efectuar la facturación, envío o notas de crédito en caso que haya devoluciones. La idea es que durante esos 3 meses de prueba podamos iterar alrededor de las funcionalidades que se vayan agregando por etapas, donde nos permitamos experimentar, fallar y mejorar. Vamos a realizar un seguimiento continuo y también con reuniones formales cada dos semanas donde podamos evaluar los avances o potenciales cambios al plan original de la manera más individualizada posible.

Con la plataforma funcionando podemos dar luz verde al equipo de Marketing para que inicie las acciones de promoción con un evento de lanzamiento en Buenos

Aires. La idea es invitar a los medios de comunicación y a los influencers de mayor alcance a nivel nacional para difundir los beneficios de la plataforma.

El foco inicial de los esfuerzos en marketing estará puesto en Buenos Aires y acompañado de manera similar por Córdoba, Rosario y Mendoza. Consideramos que son grandes centros urbanos a los que el resto de las provincias cercanas miran en cuanto a tendencia de moda. Además, estas ciudades son grandes centros universitarios que captan gran parte del segmento target al que apuntamos. Con posterioridad a ello, se continuará monitoreando el correcto funcionamiento de la plataforma las 24 horas del día de manera que no haya contratiempos. Efectuar tareas de mantenimiento periódicas y detectar oportunidades de mejoras en base a sugerencias de los clientes.



Universidad de
San Andrés

VII. Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor de Únicas tiene una marcada experiencia en el mundo corporativo, más específicamente en el sector financiero e impositivo, lo cual es una competencia ideal para facilitar la organización de cualquier emprendimiento. La pasión por la moda y el simple hecho de conocer en primera persona los desafíos al que las mujeres nos enfrentamos al momento de encontrar el vestido perfecto fue el impulso para transformar esa pasión en un proyecto innovador que ofrece una experiencia personalizada de compra sin moverse de casa.

Inicialmente, el proyecto se organiza de la siguiente manera y tendrá:

Chief Executive Officer (CEO) – Verónica Reyes, Contadora Pública, MBA Candidate: Experiencia en auditoría comercial en Deloitte y 10 años de experiencia en impuestos internacionales en ExxonMobil Global Business Center Argentina. Es la máxima responsable del proyecto para gestionar y liderarlo velando por la estrategia, visión y misión de la compañía.

Chief Financial Officer (CFO) – Yésica Rojas, Contadora Pública, MBA Candidate: Experiencia en banca empresas y análisis de riesgo crediticio. También posee una especialización en finanzas lo cual es de gran valor para este puesto. Su responsabilidad será encargarse de la planificación económica y financiera de la compañía.

Chief Marketing Officer (CMO) – A ser designado: Será responsable de toda la gestión de las acciones de Marketing que son de vital importancia para posicionarnos en el mercado y lograr reconocimiento. También deberá asegurar una buena experiencia de compra al cliente.

Chief Technology Officer (CTO) - A ser designado: Será el encargado de desarrollar y mantener en funcionamiento la plataforma además de ser el nexo entre Únicas y consultores externos que sean contratados a tal fin. Es el encargado de la estrategia de la compañía en la plataforma e identificar oportunidades de mejora.

VIII. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

VIII.1. Contexto Macroeconómico

El contexto macroeconómico argentino se encuentra negativamente impactado no sólo por la pandemia covid-19 y el aislamiento social asociado sino principalmente por problemas de arrastre de carácter histórico como es el caso de la deuda externa, la inflación y la alta dependencia con el dólar.

En 2020, el PBI cayó un 9.9% y la deuda “pasó a representar más del 100% del PBI (llegó a 102,3%)” ⁽²²⁾. Si bien la economía ha comenzado a mostrar signos de recuperación a mediados de 2021, todavía no muestra crecimiento sostenido y no alcanza los niveles pre pandemia ⁽²³⁾.

La deuda externa Argentina es actualmente alrededor de 323.000 millones de dólares, siendo el mayor acreedor el Fondo Monetario Internacional con el cual el gobierno se encuentra actualmente en negociaciones para aplazar lo más posible el pago de la deuda. El alto nivel de endeudamiento existente es desproporcionado comparado con la capacidad de pago que posee el país convirtiéndose en su mayor carga.

La economía argentina se encuentra en una gran recesión con alta inflación, la más elevada de Latinoamérica luego de Venezuela: en octubre 2021 el índice de precios al consumidor (IPC) registró un incremento interanual del 52,1% ⁽²⁴⁾.

Muchas de las medidas adoptadas por el gobierno post elecciones legislativas en noviembre 2021 apuntan a expandir el gasto público, incentivar el consumo y reactivar así la economía ⁽²⁵⁾, lo cual parece una receta para lograr mayor inflación en lugar de frenarla. El único refugio de valor que la sociedad tiene para soportarla es, y sigue siendo, el dólar estadounidense en todas sus cotizaciones posibles (oficial y no oficial) por falta de confianza en la moneda local.

Todos estos problemas a resolver, sumado a la poca confianza en las medidas económicas adoptadas, sitúan al país entre los de mayor riesgo país con alrededor de 1800 puntos ⁽²⁶⁾ que se traduce en una prima de riesgo alta.

22. https://www.washingtonpost.com/Deuda_externa_argentina_2021_elecciones_crisis

23. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

24. <https://www.efe.com/efe/america/economia/los-precios-en-argentina-siguen-al-alza-y-la-inflacion-interanual-llega-52-1/20000011-4673825>

25. <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-gobierno-de-argentina-acciona-medidas-economicas-tras-reves-electoral/20000011-4642853>

26. <https://www.iprofesional.com/economia/353497-20-anos-de-riesgo-pais-asi-esta-argentina-en-el-ranking>

Más allá de esta situación, Argentina continúa siendo una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 mil millones ⁽²⁷⁾. Por lo tanto, es un mercado con oportunidades a ser explotadas.

La post pandemia dejó miles de nuevos usuarios de comercio electrónico y pago digital, motivados por la buena experiencia que tuvieron durante el encierro obligatorio, y es una de las nuevas costumbres que los consumidores planean mantener. También, se observa una reactivación de las costumbres pre-covid (eventos y reuniones sociales) y mayor incremento del consumo. De hecho, actualmente con restricciones más flexibles ya hay más gente concurrendo a bares o restaurants, al cine, viajando e incluso se estima que comenzarán a darse pequeños lujos ⁽²⁸⁾. La explosión de eventos sociales sumado a la adopción definitiva del comercio electrónico ofrece una gran oportunidad para el proyecto Únicas.

VIII.2. Modelo de Ingresos

El modelo de ingresos de Únicas contempla que cada vestido ofrecido por los diseñadores tiene un precio promedio de USD 150 y por cada operación obtiene una comisión del 30%. El costo de envío está a cargo del diseñador y ya se encuentra incluido en el precio de venta. Con esas premisas proyectamos los beneficios a 5 años teniendo en cuenta que al tercer año del proyecto apuntamos a capturar el 25% del mercado que actualmente se encuentra en manos de los grandes centros de compra según lo comentado en el capítulo III respecto del SOM. El negocio tiene marcada estacionalidad dado que los eventos suelen incrementarse durante la primavera y el verano. Eso implica que para Argentina los meses de mayor actividad son de septiembre a marzo. A continuación, el Estado de Resultados (EE.RR.) proyectado expresado en dólares:

27. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

28. <https://www.forbesargentina.com/negocios/las-cinco-claves-consumo-pospandemia-n9680>

EE.RR. en dólares			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Supuesto:	Nro. Vestidos Vendidos		1,657	5,054	8,600	9,030	9,482	9,671
	Ventas totales		248,550	758,100	1,290,000	1,354,500	1,422,225	1,450,670
Ingresos	Comisiones por Venta	30%	74,565	227,430	387,000	406,350	426,668	435,201
Costos	Costo venta por operación		-	-	-	-	-	-
Margen bruto			74,565	227,430	387,000	406,350	426,668	435,201
	Gastos de Marketing		(44,739)	(86,126)	(78,195)	(35,000)	(35,000)	(35,700)
	Gastos Administración y Operaciones		(45,000)	(49,500)	(54,450)	(57,173)	(60,031)	(61,232)
	Gastos Tecnología		(35,000)	(38,500)	(42,350)	(44,468)	(46,691)	(47,625)
	Depreciaciones		(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)
Gastos administrativos y de operación			(126,339)	(175,726)	(176,595)	(138,240)	(143,322)	(146,156)
Resultado Operativo			(51,774)	51,705	210,405	268,110	283,346	289,044
Otros Ingresos/egresos financieros			-	-	-	-	-	-
Ingresos antes de Impuestos			(51,774)	51,705	210,405	268,110	283,346	289,044
Impuesto a las ganancias	35%		-	(18,097)	(73,642)	(93,839)	(99,171)	(101,166)
Ingresos (pérdidas) Netos			(51,774)	33,608	136,763	174,272	184,175	187,879
Impuesto a pagar / Beneficio			18,121	(18,097)	(73,642)	(93,839)	(99,171)	(101,166)
EBIT			(51,774)	51,705	210,405	268,110	283,346	289,044
EBITDA			(53,374)	50,105	208,805	266,510	281,746	287,444
Impuesto operativo			0	0	(73,642)	(93,839)	(99,171)	(101,166)
NOPAT			(51,774)	51,705	136,763	174,272	184,175	187,879

Estimamos que el primer año se venderán alrededor de 1600 vestidos que representan ventas por USD 248.550 (5% del mercado) e ingresos por comisión de USD 74.565. Para el segundo año, USD 758.100 (15% del mercado) en ventas e ingresos por comisión de USD 227.430. Para el tercer año, USD 1.290.000 (25% del mercado) en ventas e ingresos por comisión de USD 387.000. Estimamos que para el cuarto año y quinto año las ventas USD 1.354.500 y USD 1.422.225 se mantendrán prácticamente estables creciendo al 5% anual, lo cual representarán ingresos por comisión por USD 406.350 y USD 426.668 respectivamente, son los años en los que el negocio se afianzará en el mercado. El crecimiento a perpetuidad es del 2%.

No reportamos costos por ventas dado que nuestro proyecto consiste en cobrar comisiones por ventas de terceros para lo cual la plataforma es nuestra principal herramienta de trabajo y su mantenimiento se reporta como gastos de tecnología en el estado de resultados. Estos gastos incluyen el sueldo y otros cargos asociados (cargas sociales, aguinaldo, vacaciones, etc.) del Gerente de IT que como mencionamos en el capítulo VI los primeros años el Gerente de IT es quien

se encarga del mantenimiento de la plataforma y los gastos por contratar servicios de terceros a tal efecto (por ejemplo: espacio en un servidor). El primer año esos gastos son de USD 35.000 y crecen un 10% anual hasta el tercer año. A partir del cuarto año crecen al 5% anual y 2% a perpetuidad.

Los gastos de administración y operaciones reportan los gastos asociados a contrataciones de servicios de terceros para ese fin, el sueldo y otros cargos asociados del equipo emprendedor (CEO y CFO) y del equipo de recursos humanos. Siguen la misma tendencia que los gastos de IT.

Los gastos de marketing reportan los gastos asociados a contrataciones de servicios de terceros para ese fin (comisiones de *influencers*, canje de vestidos por promociones, publicidad, eventos), el sueldo y otros cargos asociados del Gerente de Marketing y todo el equipo de marketing. Son de suma importancia para poder posicionarnos en el mercado y acelerar crecimiento del emprendimiento con mayor incidencia en el segundo y tercer año para luego estabilizarse en USD 35.000 a partir del cuarto año. Incluyen gastos variables en función de la venta relacionado con la promoción de 10% de descuento por primera compra, Únicas absorbe 5% y la diferencia se encuentra a cargo del diseñador.

Por último, las depreciaciones corresponden a computadoras de todo el equipo y una impresora. No hay gastos financieros para todo el tiempo proyectado.

VIII.2.1. Customer Acquisition Cost (CAC)

El CAC es una métrica importante para evaluar el costo de adquirir un nuevo cliente cada año y en su determinación tiene un rol importante los gastos en marketing que son de gran importancia para la difusión de nuestro proyecto.

Si observamos el estado de resultados proyectado, los gastos en marketing en el año 1 son de USD 44.739, en el año 2 son de USD 86.126 y en el año 3 son de USD 78.195.

Si asumimos que el número de vestidos vendidos que se muestra en la primera línea del estado de resultados representa clientes distintos que se van acumulando año a año podemos decir que el primer año obtuvimos 1.657 clientes, el segundo 3.397 clientes nuevos como resultado de sustraer el número de clientes del año 1 al año 2 y, siguiendo esa misma lógica el año 3 obtenemos 3.546 clientes nuevos.

De esta manera, el CAC en el año 1 resulta en USD 27, en el año 2 en USD 25 y en el año 3 en USD 22 demostrando que el costo de adquirir nuevos clientes disminuye a medida que el proyecto únicas avanza y se estabiliza.

VIII.2.2. Lifetime Value of Customer (LTV)

Para determinar el LTV estimamos que en promedio la relación de los clientes con el proyecto Únicas tiene una duración de 3 años. Una vez más vamos enfocarnos en el estado de resultados proyectado, en este caso, al tercer año de vida del proyecto. Los ingresos son de USD 387.000 que netos de USD 78.195 en gastos de marketing totalizan ingresos por USD 308.805. Ese monto neto de ingresos puesto en relación a los 8.600 clientes proyectados para ese mismo año, resulta en un ingreso promedio por cliente de USD 36.

En base a estos USD 36 de LTV puestos en comparación a los USD 22 de CAC del tercer año podemos ver una buena relación de casi 2 a 1 entre ambas métricas teniendo en cuenta que estamos dentro de los tres primeros años del proyecto. Según lo demuestran nuestras proyecciones la brecha va a continuar ampliándose a medida que los gastos de marketing disminuyan.

VIII.3. Proyección Financiera

El proyecto requiere una inversión de USD 50.000, el mismo será aportado en partes iguales por cada una de las socias emprendedoras sin tomar financiamiento. Este monto incluye el desarrollo de la plataforma Únicas, computadoras, impresora, registro de la marca y constitución de la sociedad. Teniendo en cuenta la inversión requerida y el estado de resultado proyectado presentado en la sección anterior calculamos el Flujo Fondos Libres (FF.LL.) que mostramos a continuación.

FF.LL. en dólares	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
EBITDA	(53.374)	50.105	208.805	266.510	281.746	
Impuesto Operativo			(73.642)	(93.839)	(99.171)	
Inversión (50.000)						
FFL	(50.000)	50.105	135.163	172.672	182.575	162.828

VR					37.142,85	
FFL+VR	(53.374)	50.105	135.163	172.672	219.717	

Factor de descuento	1	0,8012	0,6419	0,5143	0,4121	0,3302
		(42.764)	32.164	69.518	71.156	72.544

Valor del negocio	202.618
-------------------	----------------

g=	2%
RONIC	15%
Tasa reinversion	13%

VAN	152.618
TIR	161%

Ku 25%

El año 6 se calcula teniendo en cuenta una tasa de crecimiento (g) a perpetuidad del 2% siendo el NOPAT USD 187.879 para el año 1 de perpetuidad. El Flujo de Fondos Libres perpetuo total es de USD 162.828 y asume RONIC por 15%, lo cual teniendo en cuenta la tasa de crecimiento resulta en una tasa de reinversión del 13%.

El Valor del Negocio lo calculamos utilizando el método APV para el cual tomamos los siguientes datos al 28 de diciembre de 2021.

Risk Free (rf)	1,50%
Beta Apalancada (Be)	1,47%
Prima Riesgo Mercado - SP500	7,50%
Rf promedio	6%
Prima Riesgo País (PRP)	17%
Beta desapalancada (Bu)	0,84
Ku	25%

Tasa libre de riesgo (risk free -rf): es 1,50% y corresponde al bono de Estados Unidos a 10 años. ⁽²⁹⁾

Beta Apalancada (Be): Consideramos como referencia la beta de Mercado Libre porque nuestra plataforma ofrece un servicio de market place similar. De acuerdo a sus estados financieros consolidado al 31 de diciembre de 2020 su Patrimonio Neto es de 57% mientras que el 43% ⁽³⁰⁾ y una Beta apalancada de 1,47 ⁽³¹⁾. En base a estos datos desapalacamos su Beta resultando en 0,84.

29. <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2021>

30. <https://investor.mercadolibre.com/static-files/5d0af003-73a2-4e5e-898c-95957b644583>

31. <https://finance.yahoo.com/quote/MELI?p=MELI&.tsrc=fin-srch>

Prima de riesgo de mercado: La estimamos tomando el promedio histórico de la prima de riesgo que es 6% y le adicionamos la tasa libre de riesgo actual por 1,5%. Por último, tomamos la **prima de riesgo país** actual del 17% ⁽³²⁾, aunque es probable que esté distorsionada por la baja actividad económica generada en gran parte por pandemia. Consideramos que emprender con un proyecto tecnológico conlleva en argentina de por sí un gran riesgo por eso mantenemos esta prima de riesgo país a lo largo del Flujo de Fondos Proyectado.

Con estos datos, el Ku que representa el rendimiento que le pedimos a la operatoria del negocio resultó en 25%. De esta manera, el cálculo del valor residual de Flujo de Fondos Libres.

El Valor del Negocio (VN) es de USD 202.618, el Valor Actual Neto (VAN) es del de USD 152.618 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 161%. En conjunto, el proyecto se muestra prometedor.



32. <https://www.iprofesional.com/economia/353497-20-anos-de-riesgo-pais-asi-esta-argentina-en-el-ranking>

VIII.4. Análisis de Sensibilidad y Stress

Un escenario menos favorable para el proyecto es que capture sólo un 3%, 10% y 20% en los tres primeros años respectivamente. Esto significaría que en conjunto en los tres primeros años hay un 25% menos en promedio por año de volumen de ventas, por consiguiente, menores ingresos que no lleguen a capturar el 25% del mercado que planeamos capturar al tercer año del proyecto.

A pesar de ello el proyecto continúa siendo viable, aunque tardaremos más en crecer y afianzarnos en el mercado: el valor del negocio es de USD 65.270, el VAN USD 15.270, TIR 54%. Menor volumen de ventas al planteado por este escenario el VAN todavía es positivo. Estimamos que capturar un menor porcentaje de mercado al planteado en este análisis de Sensibilidad y Stress el VAN se volverá negativo y por consiguiente, inviable el proyecto.

FF.LL. en dólares	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
EBITDA	(83.209)	(18.116)	131.405	185.240	196.412	
Impuesto Operativo			(46.552)	(65.394)	(69.304)	
Inversión	(50.000)					
FFL	(50.000)	(83.209)	(18.116)	84.853	119.846	127.108
FFL+VR	(83.209)	(18.116)	84.853	119.846	153.066	
Factor de descuento	1	0,8012	0,6419	0,5143	0,4121	0,3302
		(66.668)	(11.629)	43.642	49.387	50.537

Valor del negocio	65.270
-------------------	--------

g=	2%
RONIC	15%
Tasa reinversión	13%

VAN	15.270
TIR	54%

Ku	25%
----	-----

IX. Conclusión

Para los latinoamericanos, reunirse y estar en contacto con el otro está arraigado culturalmente al igual que el vestirse bien y, en el caso de las mujeres, sentirse lindas con lo que llevan puesto. Es por ello que la industria de la moda siempre ocupa un lugar relevante en su rutina diaria.

Creemos que Únicas se convertirá en la plataforma de comercio electrónico aliada y de referencia de las mujeres que buscan el vestido de calce perfecto que las haga sentir hermosas y originales. Para los diseñadores independientes es la oportunidad de tener una vidriera virtual que se ajusta a sus necesidades y donde podrán incrementar sus ventas.

El contexto está a favor dada la gran adopción de la modalidad de compra online y pago electrónico durante la pandemia COVID-19 sumado a la explosión de eventos sociales post pandemia.

Finalmente, si bien existe la amenaza de que las grandes plataformas de comercio electrónico ya asentadas decidan replicar nuestro mismo concepto, consideramos que nuestro principal diferencial ante esta amenaza es nuestra curaduría de diseñadores que nos permite ofrecer diseños variados, originales y de calidad que buscan las clientes finales, además de brindarles una experiencia de compra personalizada.

Universidad de
San Andrés

X. Bibliografía

- “Generación de modelos de negocio” (2011) de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.
- “Platform Revolution” (2016) de Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne. Y Sangeet P. Choudary.



Universidad de
San Andrés

XI. Anexos

Ver capítulo II.4. “Proceso de construcción del Minimun Viable Product (MVP)”

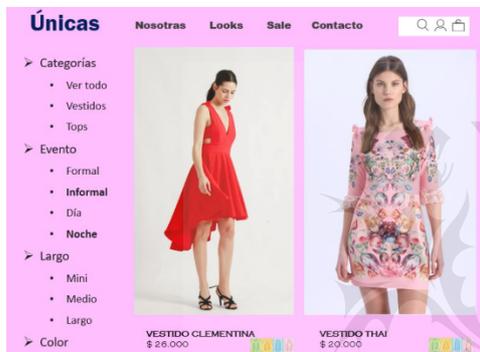
Web/App Demo



Centennials Fashion



Creadores de Moda



Universidad de San Andrés