



Universidad de
San Andrés

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

Plan de Negocios

Fit-Out

Autores: Francisco Carman y Ignacio Etchechoury

Legajo: 29035 y 30267

Mentor: Diego Fernández Molero

Victoria, Buenos Aires, Argentina

29/7/2022

Índice

Resumen Ejecutivo	3
1.Evaluación de la oportunidad de negocio	4
1.1 Introducción	4
1.2 Tendencias y problemas identificados.....	4
1.3 Oportunidad de negocios.....	5
2. Análisis del sector e Investigación de mercado.....	11
2.1 Análisis PESTAL.....	11
2.2 Cinco fuerzas de Porter.....	16
2.3 Análisis FODA.....	19
2.4 Nuestro cliente: tendencias.....	23
2.5 Investigación de Mercado.....	25
2.6 Posibles escenarios de demanda.....	32
2.7 Análisis del consumidor	34
3. Propuesta de Negocio	38
3.1 Modelo de Negocio.....	38
3.2 Evolución del Negocio.....	39
3.3 Business Canvas Model.....	40
4. Plan de Marketing.....	45
4.1 Producto.....	45
4.2 Precio.....	50
4.3 Plaza.....	51
4.4 Promoción.....	52
5. Operaciones y procesos del negocio.....	56
5.5 Operaciones.....	57
5.6 Las 7 S de McKinsey.....	61
6. Costos, Finanzas e Inversión.....	64
6.1 Inversión Inicial:	¡Error! Marcador no definido.
6.2 Estimación de Ventas:.....	¡Error! Marcador no definido.
6.3 Costos de Producción:.....	¡Error! Marcador no definido.
6.4 Gastos Operativos:.....	¡Error! Marcador no definido.
6.5 Estado de Resultado Projectado:.....	¡Error! Marcador no definido.
6.6 Análisis VAN y TIR:.....	¡Error! Marcador no definido.
7. Equipo.....	75

8. Aspectos legales.....	77
9. Plan de Implementación y Riesgos	79
9.1 Riesgos	81
9.2 Plan de salida	82
10. Conclusiones.	83
11. Bibliografía.....	84

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo tiene como objetivo principal presentar la investigación y análisis del potencial de un negocio. *Fit-Out* es un proyecto que consiste en la creación de una marca y la comercialización de camisas formales en la Argentina.

Durante este trabajo se buscarán evidencias de como ante un cambio en la tendencia de la moda impulsada por las nuevas generaciones y por los efectos del Co-Vid 19, se encuentra una posibilidad de negocio a través de la venta de camisas con una propuesta diferente a las típicas camisas tradicionales.

Fit-Out es el nombre elegido para nuestra empresa y será liderado por los socios fundadores junto con la ayuda de una diseñadora de moda. Además, contará con un equipo de empleados que se ocuparan de la parte del marketing y de la atención del local. Contaremos con canal de venta digital, a través de las redes sociales y la página web y uno local físico, que será situado en la localidad de San Isidro, en zona norte de la Ciudad de Buenos Aires. Nuestros principales valores son la excelencia en el servicio y trato con el cliente, la calidad de nuestros productos y un precio accesible.

El primer foco de análisis será la evaluación de la oportunidad de negocios. Una vez definida se procederá a observar en que industria deberá desempeñarse, cuáles serán sus competidores y cuáles serán sus clientes. Luego se definirá un plan de marketing, la estructura de operaciones y una evaluación financiera del negocio para un tiempo proyectado. Por último, se dará lugar al análisis de los aspectos legales y se decidirá si la propuesta de negocios es viable o no.

Se utilizarán distintas herramientas de análisis a lo largo de todo el trabajo como cuadros comparativos, gráficos, anexos, matrices FODA, encuestas y profundos análisis financieros para facilitar la comprensión del mismo.

1. Evaluación de la oportunidad de negocio

1.1 Introducción

En el presente trabajo, reuniremos información que nos permita justificar la razonabilidad del siguiente negocio a desarrollar. Este se basa en la comercialización de camisas formales para hombre, diseñadas con un corte específico para ser usadas fuera del pantalón. Lo que se busca es un producto que satisfaga la necesidad de cambio que sienten algunos consumidores a la hora de ponerse las típicas camisas tradicionales, que carecen de atractivo a la hora de ser utilizadas por afuera del pantalón. Nuestra idea es basar nuestro proyecto en el éxito de la marca norteamericana *Untuckit*, empresa que nació en el 2010 buscando solucionar esta problemática y que hoy tiene más de 74 tiendas en varias ciudades de Estados Unidos y el Reino Unido.

1.2 Tendencias y problemas identificados.

Hay ciertos problemas identificados y tendencias que hacen que nuestro proyecto tenga cierto potencial del éxito. Chris Riccobono (Véase **Anexo 1**), fundador y CEO de *Untuckit*, se vio forzado a usar la misma camisa por tres días consecutivos durante sus vacaciones en las Vegas en 2009 porque solo tenía una camisa que le quedaba bien por fuera del pantalón. A partir de esto fue que empezó a consultar informalmente a sus amigos y descubrió que la mayoría tenía la misma problemática. *“La mayor parte de las camisas son demasiadas largas y con terminaciones poco aptas para ser usadas fuera del pantalón y no hay ninguna marca en el mercado que ofrezca esta diferenciación en el producto”*. (Véase **Anexo 2**)

A pesar de que Chris ya en parte justifica nuestro negocio, nosotros realizamos una encuesta para validar la oportunidad en el mercado local (Véase **Anexo 3**) Fue efectuada sobre 50 hombres que son parte de nuestro segmento target y los resultados indican que:

- El target usa y aspira a usar camisas fuera del pantalón
- Hay una necesidad no satisfecha para esa aspiración
- No hay una oferta específica para este producto en el mercado

A su vez, hay diversas tendencias en la industria de la moda que van de la mano con nuestra idea de negocios. Un ejemplo de esta es el gran crecimiento de la venta a través

de sitios de internet o redes sociales. Hoy en día, la gran mayoría de las empresas de la moda tienen canal de venta online. Prueba de esto es que los datos de la Cámara Argentina del Comercio Electrónico indican un crecimiento de 106 % durante el año de pandemia, alcanzando los \$403 millones de pesos en ventas (Véase **Anexo 4**)

Por otro lado, la industria de la ropa está mutando hacia una vestimenta cada vez más informal y casual, rompiendo así los viejos patrones de camisas largas, monocromáticas que van por debajo del pantalón. *Business of Fashion* (2020) asegura que próximamente la brecha entre ropa formal (para reuniones o eventos importantes) e informal será mayor. A su vez, como indica un artículo del diario *El País* (2020), titulado justamente “*La victoria de la ropa informal*” la pandemia y la tendencia del *home-office* hicieron que los lugares de trabajo se transformen en espacios más informales, favoreciendo a la vestimenta más casual.

“La principal marca de la pandemia en nuestros armarios probablemente sea la conquista definitiva de la ropa informal y casual. El uso de prendas deportivas y cómodas -de andar por casa- fuera de casa lleva en marcha más de una década, pero ahora, con el encierro, se ha impuesto.”

1.3 Oportunidad de negocios

Mercado

Con respecto al mercado, habría una marcada tendencia por el consumo de camisas para ser usadas fuera del pantalón. Como se aclaró anteriormente, dada la creciente informalidad en las oficinas agregada a la modalidad *home-office*, está claro que se le está dando más lugar a este tipo de productos.

Sin embargo, más allá de contemplar las tendencias actuales y analizar el caso de éxito que fue la marca en Estados Unidos y establecer los paralelismos con el mercado argentino, es vital basarse en los datos para establecer un análisis de calidad.

Según el sitio *EcommerceDB*, entre los cinco sitios que son líderes en la venta digital de indumentaria no deportiva se encuentran Falabella y Dafiti (Véase **Anexo 5**). Las

imágenes parte del anexo 6, tomados de su sección de venta de camisas nos enseñan dos cosas (Véase **Anexo 6**):

- a) Las camisas fuera del pantalón parecen atraer al consumidor, debido a que el 40/50% de los modelos se muestran de esa manera.
- b) Las camisas no están diseñadas de manera estética y correcta para ser usadas fuera del pantalón, en comparación a nuestro producto.

Otra característica destacable del mercado es que ninguna marca ofrece este producto de forma singular, siendo esta la única prenda de su línea de productos. Al tener un negocio mono producto, uno cuenta con ciertas ventajas. El foco inicial en un producto simplifica mensaje, cadena de producción, problemas de escala, costos de lanzamiento y se hace más foco en calidad entre otras cosas.

En términos de producción doméstica, podemos notar que las condiciones son favorables para la demanda de confección y telas. Los productos textiles según el *INDEC*, revelan un nivel de utilización de la capacidad instalada de 52,4%. Inclusive pre-pandemia, la utilización de la capacidad instalada en la industria textil durante 2019 fue de 50.3% en promedio. Esto da a entender que más allá de la recuperación de la industria frente al aislamiento, todavía carece de demanda. Aunque los establecimientos domésticos de elaboración de camisas en volumen y con la calidad uniforme no son numerosos, creemos que el poder de mercado está en los demandantes de sus servicios en esta coyuntura, teniendo un mayor poder de negociación y posibilidad de obtener un buen precio.

La producción doméstica en Argentina se puede caracterizar por un segmento bajo, con informalidad rampante (pensar La Salada), uno medio (pensar Avenida Avellaneda y mucho de lo que se vende en el interior) donde hay también una gran cuota de informalidad, y uno alto, esencialmente ABC1, con marcas que se venden en los shoppings, donde hay ropa importada por canales legales y manufacturada en talleres nacionales de primera línea que son los que cumplen más estrictamente con la normativa laboral y previsional.

Como parte del análisis, también es necesario profundizar más acerca del *e-commerce*, uno de los canales de venta por el cual *Fit-Out* va a comercializar sus productos. Los canales de ventas digitales están tomando más protagonismo y crecen a un ritmo acelerado. Según Statista (Véase **Anexo7**) y su informe acerca del *e-commerce* en la

Argentina, las ventas proyectadas en el país se esperan que crezcan para el 2024 \$8b de dólares a comparación del 2020. Esto significa un crecimiento del 160% en solamente 4 años. Otro dato valioso para destacar es que el 44% de los consumidores *e-commerce* en Argentina compran indumentaria, siendo esta una de las principales categorías en términos de venta. ¿Qué potencia el crecimiento de este medio? Principalmente el ahorro de esfuerzo, tiempo y energía que generan un proceso de compra más cómodo y dinámico.

Con respecto a la oferta, los aspectos a considerar vendrían a ser la materia prima del producto (telas y botones) y el proceso de confección. Analizando el mercado de las telas y sus principales proveedores, el equipo llegó a la conclusión que la mejor opción es el fabricante “Algodonera San Nicolas”, una comercializadora textil de origen nacional, reconocido por su amplia variedad y confiable calidad. Asimismo, se decidió que la tela a utilizar sería Popelín Premium, la elegida por las primeras marcas de camisas como lo son *Etiqueta Negra* y *Tascani*. Su precio ronda los \$900/m y al ser 100% algodón se caracteriza como una de las más destacadas del mercado. Es necesario aclarar que 60 metros de rollo de tela rinden aproximadamente 40 prendas. Por ende, el costo unitario de una camisa teniendo en cuenta únicamente su materia prima será de aproximadamente \$640 (el costo por unidad de un botón es aproximadamente \$5).

Ahora bien, con respecto a la moltería y confección, la producción será tercerizada y quedará a cargo del productor textil Jorge Pérez. Una vez provista la materia prima a utilizar, Jorge y su red de contactos (talleres de moltería y confección) dispondrán de todo lo necesario para producir las camisas a comercializar. Se estima que dicho proceso ascenderá los costos unitarios de la camisa a los \$2500.

Dado que nuestro modelo de negocios se fundamentará en una rentabilidad por margen, se espera otorgar un precio de venta al público que defina un margen unitario del 60%. De esta forma se podrá apalancar los demás costos operativos (marketing, alquiler de local, costo de personal y logística entre otros) obteniendo una utilidad total sustentable para el futuro.

$$(Unit\ retail - Unit\ cost) / Unit\ retail = Unit\ margin$$

$$(x - 2500) / x = 0.6$$

$$-2500 = 0.6x - x$$

$$2500 = 0.4x$$

$$6250 = x = Unit\ retail$$

$$\text{Retail price} = \text{Unit retail} \cdot 1.3 = \underline{\$8.000}$$

A su vez, para terminar de entender el mercado, es indispensable saber si hay demanda necesaria para llevar adelante nuestro plan. El target al que apuntamos son hombres de entre 18 y 54 años de edad que pertenecen al segmento ABC1 de la sociedad argentina, es decir la clase más alta de la sociedad. Según datos del SIAMO (Sociedad Argentina de Investigadores de Mercado y Opinión) a fines del 2020, el 4.9% de la sociedad argentina representaba esta parte de la sociedad. (Véase **Anexo 8**), lo que equivale a un número de 2.223.412 personas. De acuerdo a un análisis basado en datos estadísticos del INDEC y a supuestos basados en nuestra encuesta ya previamente mencionada (Véase **Anexo 3**), podríamos decir que habría suficiente demanda para poder llevar adelante *Fit-Out*. (Véase **Tabla 1**)

Tabla 1

Habitantes en Argentina	Total	INDEC	45.375.763
ABC1	4,9%	SAIMO	2.223.412
Hombres	49%	INDEC	1.089.471
Hombres entre 18-54 años	52%	INDEC	566.525
Personas que usan camisas al menos una vez por semana	48%	ENCUESTA	271.932
Personas que usan camisas por fuera del pantalón	64,3%	ENCUESTA	174.852
Penetración de Mercado	20%	SUPUESTO	34.970

Cabe destacar, que estamos teniendo en cuenta únicamente a los hombres que usan camisas al menos una vez por semana. Pero es necesario aclarar que hay individuos que también compran camisas por más que no las usen tan frecuentemente, por ende este segmento también podría ser parte de la demanda de *Fit-Out*.

En fin, analizando el mercado, sus tendencias, demandas y necesidades, es posible decir que nuestro negocio tiene fundamentos para ingresar a la industria y tener éxito. Sin embargo, también es necesario analizar a los competidores y las barreras de entrada dentro del mercado. Aquellos participantes cuya oferta puede resultar competitiva y amenazante para nuestro éxito.

Competencia

Dado que no existe una marca que se dedique específicamente a este tipo de camisas, con la misma comunicación y el mismo foco que *Fit-Out*, podría decirse que nuestro modelo de negocios carece de competencia directa. Sin embargo, podemos mencionar competidores en lo que es marcas consolidadas de Argentina. Algunas de carácter más tradicional, que comenzaron con un local físico y luego se sumaron a la tendencia del *e-commerce* (caso Etiqueta Negra, Bolivia y Tascani) y otras cuya procedencia desciende de medios digitales (Ej. Hierro y Revolver).

Con respecto a las marcas nativas digitales, se pueden apreciar frecuentadas características. Se observa el canal Instagram como principal medio de comunicación, precios alrededor de los \$7,000 por camisa, y un tono alternativo y creativo que busca intencionalmente diferenciarse de las marcas mainstreams (Véase **Anexo 9**). Los modelos de los productos son casuales y cuentan continuamente con flores y estampas propiamente diseñadas por las marcas. Por su lado, las marcas tradicionales optan por precios más altos entre los \$8,000 y \$11,000 y su comunicación va más allá de Instagram por vías como TV, editorial y vía pública. Los diseños y modelos en este caso suelen ser sobrios y tradicionales. Por esta razón, sumado a sus canales de distribución y comunicación es que tienen un target más amplio.

Resulta difícil definir un benchmark preciso y eficaz, dado que ninguna de las marcas coincide con nuestro modelo de negocios. Claramente por temas de calidad nuestro precio estaría entre aquel de Tascani y Etiqueta Negra.

En la siguiente tabla, podemos ver bien la diferencia entre las marcas con un modelo nativo digital y las marcas tradicionales en Argentina, que generalmente surgieron con presencia física en locales y luego sumaron el *e-commerce*.

Marca	Modelo	Productos	Precio Camisas	Tono	Target	Comunicación
Hierro	DTC que incluye un showroom con base en Rosario y un <i>e-commerce</i> con envíos a todo el país.	Indumentaria masculina: remeras, jeans, camperas, camisas, bermudas y buzos.	\$7.500	Cool Amigable Alternativo Canchero Exclusivo	Hombres 18-35	Instagram en su canal principal. Estética <i>under</i> y alternativa. Modelos jóvenes y no-convencionales
Valkymia	DTC, Negocio en San Justo, Avellaneda. Envíos a todo el país.	Indumentaria masculina: remeras, jeans, camperas, camisas, bermudas y buzos.	\$6.000	Cool Amigable Alternativo Canchero	Hombres 18-35	Instagram en su canal principal. Estética <i>under</i> y alternativa. Modelos jóvenes y no-convencionales
Zorzal del Vaga	<i>E-commerce</i> . Ventas al por mayor. Luego sumaron un local en Palermo.	Indumentaria masculina: remeras, jeans, camperas, camisas, bermudas y buzos.	\$6.200	Cool Amigable Alternativo Canchero	Hombres 18-35	Instagram en su canal principal. Estética <i>under</i> y alternativa. Modelos jóvenes y no-convencionales
Revolver	<i>E-commerce</i> con envíos globales. Luego sumaron un local en Palermo.	Indumentaria masculina: remeras, jeans, camperas, camisas, bermudas y buzos.	\$7.000	Cool Amigable Alternativo Canchero	Hombres 18-35	Instagram en su canal principal. Estética <i>under</i> y alternativa. Modelos jóvenes y no-convencionales
El Burgues	Marca tradicional, con locales en Palermo, La Plata. Luego sumo <i>e-commerce</i> .	Indumentaria masculina: remeras, jeans, camperas, camisas, bermudas y buzos.	\$12.000	Sobrio Formal Elegante	Hombres 18-60	Vía pública Instagram Editorial TV
Bolivia	Marca tradicional con locales físicos en todo el país. Luego sumaron <i>e-commerce</i>	Indumentaria masculina: remeras, jeans, camperas, camisas, bermudas y buzos.	\$10.000	Divertido Cool Alternativo	Hombres 18-60	Vía pública Instagram Editorial
Tascani	Marca tradicional con locales físicos en todo el país. Luego sumaron <i>e-commerce</i>	Indumentaria masculina: remeras, jeans, camperas, camisas, bermudas y buzos.	\$12000	Clásico Masivo Alegre	Hombres 18-60	Vía pública Instagram Editorial

Etiqueta Negra	Marca tradicional. Locales en shoppings alrededor del país. Luego incorporaron el canal digital.	Indumentaria masculina: remeras, jeans, camperas, camisas, bermudas y buzos.	\$20.000	Sobrio Elegante Clásico Sofisticado	Hombres 18-60	Vía publica Instagram Editorial TV
----------------	--	--	----------	-------------------------------------	---------------	------------------------------------

2. Análisis del sector e Investigación de mercado.

A lo largo de este capítulo analizaremos cada uno de los factores que afectan a nuestro negocio. Comenzaremos analizando el macroentorno de nuestro proyecto a través del análisis Pestal. Mediante a este instrumento de planificación estratégica analizaremos los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en el emprendimiento. Luego, utilizaremos las cinco fuerzas de Porter para realizar un diagnóstico de la industria y el microentorno que influyen en nuestro negocio. En tercer lugar, nos enfocaremos en el estudio de la matriz FODA para analizar las características internas y la situación externa de la empresa. Buscaremos estudiar las fortalezas, debilidades, las oportunidades y amenazas de nuestro proyecto. Por último, al final de esta capitulo, realizaremos una profunda investigación de mercado a través de una encuesta y el TAM, SAM, SOM.

2.1 Análisis PESTAL

El análisis PESTAL es un concepto que abarca una indagación de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno de la empresa. Esta herramienta, nos ayudará a observar y evaluar el macroentorno del emprendimiento.

Factores políticos

Comenzando con el ámbito político, está claro que hace años nuestro país sufre de una inestabilidad que ralentiza la economía y el mundo empresarial afectando el desarrollo y porvenir de los negocios llevados a cabo en el país. Este panorama con el que nos enfrentamos, genera desconfianza a la hora de tomar decisiones y realizar inversiones a

largo plazo. La lejanía y diferencia entre lo que se promete y se realiza es grande y esto no hace más que generar un panorama inconcluso de cara al futuro.

Asimismo, el hecho de que el estado tenga un rol tan interventor por momentos dificulta aún más el desarrollo y crecimiento de las Pymes. La constante suba de precios e impuestos agregados a la incesante burocracia no hacen más que agregar trabas a emprendedores que buscan el éxito de su proyecto. La constante división política y el futuro incierto son un gran obstáculo a la hora de desarrollar *Fit-Out*.

Con respecto a la industria textil en particular, la tasa de inflación ha crecido por demás en comparación al país, en lo que respecta al último año. Es por eso que el ministro de Desarrollo Productivo Matías Kulfas “pretende desentrañar por dónde pasa la suba de los costos, para poder actuar y moderar los incrementos que pudieran ocurrir.” según afirma el sitio *Ámbito*. Con el fin de generar más diálogo e intervención de las partes se planea una pronta convocatoria a la mesa del diálogo en la cual se pueda analizar y gestionar ciertos ajustes de cara al futuro de la industria.

Factores económicos

Con respecto a los términos económicos, es necesario destacar como las tasas de cambio, la inflación y las tasas de impuesto y de interés impactan de forma negativa al negocio de *Fit-Out*. A la hora de querer importar materia prima extranjera, o ya sea pedir un préstamo o contratar mano de obra, estas variables mencionadas anteriormente no hacen más que contribuir a la debacle de un emprendimiento.

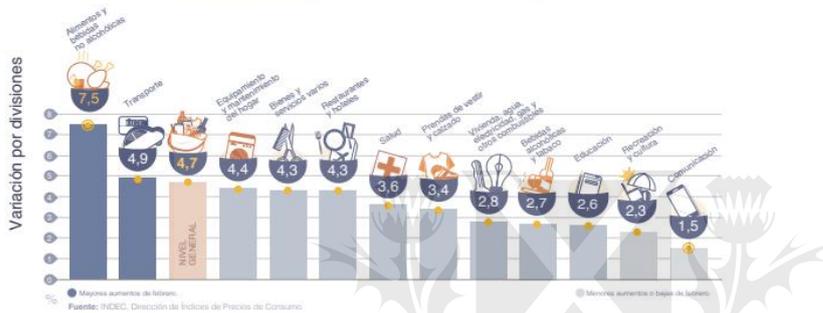
En base al último informe del *INDEC* acerca del IPC en nuestro país, es posible observar que la variación interanual en febrero fue de un 52.3%. A esto, se le puede agregar el siguiente gráfico en el cual si profundizamos nuestro análisis a la industria en cuestión, puede notarse que la variación del IPC en términos mensuales fue del 3.4%, una tasa promedio en comparación a otras industrias, pero de todas formas elevada, exponiendo la inestabilidad monetaria de nuestro país y de la industria textil.

Índice de precios al consumidor

Febrero de 2022. Resumen ejecutivo

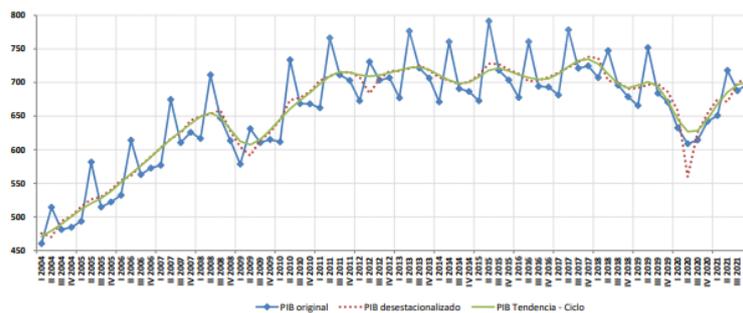


Febrero 2022 - Variación mensual de las 12 divisiones del IPC, Total nacional



Asimismo, también es necesario analizar el PBI. Como se puede observar en el gráfico a continuación, la Argentina se encuentra estancada en términos productivos y no genera variaciones positivas (al menos no de modo significativo) desde el año 2011. A diferencia nuestra, el mundo si logró capitalizar un crecimiento positivo en lo que respecta al PBI, consumiendo un crecimiento según el Banco Mundial del 3% en lo que respecta a esos años.

Gráfico 1. Producto interno bruto, en miles de millones de pesos a precios de 2004



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

Factores sociales

En términos socioculturales, es necesario considerar los cambios que hubo en el último tiempo con respecto a las tendencias del consumo, estilos de vida y formas de comprar. Dado al contexto *post-pandemia* en el que nos encontramos y las consecuencias que derivaron del Covid-19, es útil entender cómo cambió la industria de la moda y las necesidades del consumidor. Como se mencionó anteriormente, hoy en día ha crecido la informalidad, en parte gracias al crecimiento de la modalidad '*home-office*' que le permite a la mayoría de los empleados trabajar desde su casa. Incluso al momento de ir a la oficina, ya no es común las camisas y trajes de alta gama, sino que la gente frecuenta estilos más informales en concordancia con nuestro producto.

Con respecto a las formas de comprar, es indispensable volver a hacer hincapié en el crecimiento de los medios digitales y del *e-commerce* a raíz de las nuevas necesidades. Con el paso de los años, y especialmente de la pandemia, los canales de venta online no hicieron más que agregar simplicidad, comodidad, agilidad a la hora de adquirir nuevos productos/servicios.

Factores Tecnológicos:

Al ser un producto artesanal cuyas características no dependen completamente de la tecnología, las camisas no se verán afectadas por las constantes innovaciones que se presentan en el mundo digital. Su éxito depende principalmente de la calidad de sus materias primas como así también de su proceso de producción. En lo que sí se verá afectado *Fit-Out*, es por la presencia en las redes sociales y distintos medios digitales. Hoy en día el Marketing tomó un giro de 360 grados, ya que gran parte de las campañas se comunican mediante distintas técnicas y prácticas digitales como lo son el Paid Media, SEO y Google Ads entre otras cosas. Es óptimo saber aprovechar dicha tendencia teniendo fuerte presencia en las redes sociales.

Factores ambientales

Los factores ambientales son otro de los puntos a tener en cuenta a la hora de desarrollar un negocio, debido principalmente a la creciente concientización sobre el cuidado del medio ambiente. Hoy en día, cuando un negocio no es responsable en términos ecológicos y sociales, ve su imagen perjudicada y comprometida a futuro. Las prácticas

irresponsables pueden generar consecuencias graves, así como lo sufrió *Nike* entre otras marcas por irregularidades en su proceso de producción. Es por eso que *Fit-Out* tiene diseñado un proceso de producción responsable y consciente con respecto a las necesidades de nuestro planeta. Esta obligación también se genera debido a la información que proveen recientes estudios confirmando a la industria de la moda como una de las más contaminantes por detrás de la petroquímica. Al ser un emprendimiento nuevo, que no conlleva una gran estructura, *Fit-Out* cuenta con la ventaja de hacer las cosas bien desde un principio, sin tener demasiadas complicaciones debido a su bajo volumen.

Factores legales:

Por último, pasando al ámbito legal, hay que tener en cuenta todas aquellas leyes y regulaciones que rodean el macroentorno de nuestro negocio. *Fit-Out* debe estar en concordancia con las leyes de empleo en orden de contratar personal de manera correcta y asimismo, tener presentes aquellas leyes fiscales o impositivas para estar bajo el marco legal y planificar el futuro económico de forma correcta.

Conclusiones Análisis PESTAL

En fin, todos estos factores del análisis Pestal, deben ser tomados en cuenta, ya sean positivos o negativos, para así reaccionar de manera correcta y anticiparse a cualquier factor que desafíe el desarrollo de nuestro negocio. El objetivo de este análisis es que podamos concientizar acerca del entorno que rodea a *Fit-Out* así se desarrolla el negocio de forma más precavida.

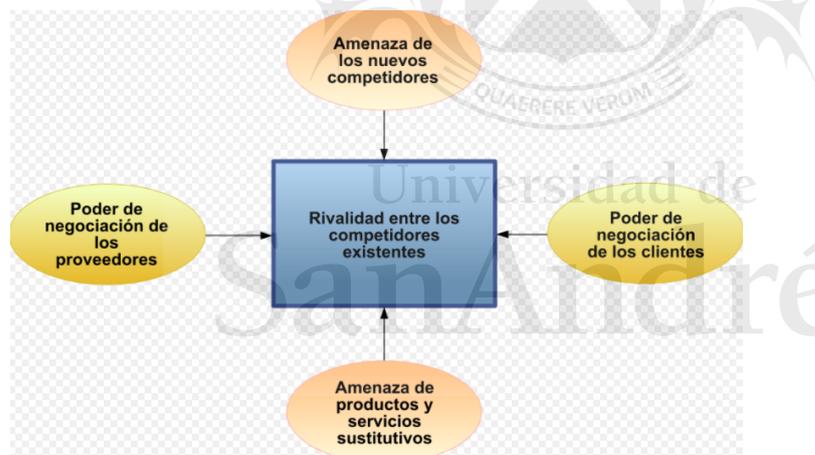
Con respecto a los factores políticos, marcamos la división política que sufre nuestro país y el intento que se hará por incentivar el crecimiento de la industria textil, algo positivo y esperanzador para *Fit-Out*. En términos económicos, denotamos la inestabilidad monetaria y distintas complicaciones que pueden surgir a lo largo del proyecto. Pasando a los factores sociales definimos cuales son las tendencias y formas de consumo actuales en orden de estar en concordancia con el presente. Con respecto a los factores tecnológicos denotamos la fuerte influencia de los medios digitales y la disruptiva transformación tecnológica, que debe ser usada a nuestro favor. Y por último concientizamos acerca de prácticas ambientales y de factores legales que pueden llegar a imposibilitar nuestro

desarrollo. Posterior a este análisis, *Fit-Out*, y sus emprendedores pueden desenvolverse de forma más segura en un entorno completamente desafiante.

2.2 Cinco fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es un análisis estratégico elaborado por Michael Eugene Porter, ingeniero y profesor de la escuela de negocios de Harvard. El foco principal de dicho análisis es establecer un marco del nivel de competencia en el mercado en el cual un emprendimiento se desarrolla, y a partir de ahí elaborar una estrategia de negocio. Estas cinco fuerzas, vendrían a ser las que operan en el entorno inmediato de una organización, afectando directamente la habilidad de una organización para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad. El análisis toma relevancia ya que según Porter el nivel de intensidad entre competencias varía mucho de una industria a otra.

Estas fuerzas son:



Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación del consumidor hace referencia a la presión que este segmento puede ejercer sobre nuestro negocio. Dado que el producto a ofrecer puede ser encontrado en distintos negocios e incluso en diferentes calidades y precios, podría decirse que el poder de negociación de los clientes es medio-alto. Más allá de que ninguna marca

comunica su negocio y específicamente su producto de la forma en que nosotros lo hacemos, un cliente que padece de malestar por nuestros precios o productos puede encontrar una oferta similar en muchos otros negocios. Es por eso que va a haber que desarrollar un servicio y producto a la altura de las expectativas para no darle razones al consumidor de ejercer dicha presión.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de los proveedores es un caso similar al de los clientes, se refiere al grado de presión que este grupo puede ejercer a la hora de negociar acerca de materias primas y el proceso de producción entre otras cosas. La abundancia de opciones de talleres y distintos contactos con los que cuenta *Fit-Out* no hacen más que decrecer el poder de negociación de dichos proveedores. La simplicidad con la que se puede manufacturar nuestro producto es un punto positivo para nuestro negocio ya que opciones no van a escasear. Si nuestro proveedor no cumple con los pedidos, aumenta los precios o baja su calidad, podemos cambiar y encontrar otro proveedor sin muchas complicaciones.

Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es aquella intimidación que puede llegar a generar un producto que tiene el mismo público, pero no es competidor directo. Como se aclaró anteriormente a lo largo del plan de negocios, hay distintos competidores cuya oferta puede hacer frente a nuestros productos. Más allá de que el modelo de negocios no es estrictamente similar, marcas como *Etiqueta Negra* y *Tascani* entre muchas otras pueden generar cierta amenaza sobre nuestro producto. Es por eso que en este caso determinamos el nivel de esta fuerza como alta.

Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Las barreras de entrada en el mercado en el que competimos son de nivel medio. Dado que uno no tiene la obligación de hacer una inversión alta desde un principio, cualquier emprendedor puede hacer su ingreso al mercado de manera económica. Sin embargo, hay ciertas trabas que dificultan la entrada, estas son el nivel de calidad de los proveedores, la

logística empleada, las campañas de marketing, y muchos otros factores que son claves para el desarrollo de una marca de indumentaria.

Rivalidad entre los competidores:

En definitiva, existen muchas compañías que comercializan productos similares, con recorridos profesionales y experiencias más extensas, capaces de provocar presiones o amenazas desafiantes para nuestro modelo de negocios. Dada la dificultad que hay para lograr posicionarse en el mercado y mantenerse dado a la alta competencia, podría decirse que la rivalidad entre competidores es alta. Para destacar alguna de ellas, se encuentra *Etiqueta Negra*, la marca más destacada en lo que respecta a líneas de algodón y popelina, con vasta experiencia y reconocimiento en el mercado, y la extranjera *Zara*, cuya calidad sea cual sea el producto es alta y de extrema confiabilidad. Si bien ambas marcas rozan la excelencia y cuentan con una gran fidelidad al cliente, *Fit-Out* busca hacer frente a dicho desafío ofreciendo un producto de alta calidad, con contenido y un servicio de atención al cliente a la altura de las marcas mencionadas. De esta forma se buscará lograr la rentabilidad por margen y se le hará frente a las amenazas y rivalidades que ponen en riesgo a nuestro negocio.

Análisis 5 fuerzas de Porter

En definitiva, una vez consumado este análisis podría decirse que el poder de los clientes y proveedores y las distintas amenazas son un desafío para *Fit-Out*. A lo largo de la elaboración de las distintas fuerzas, se pudo resolver que:

- El poder de los clientes ante tan abundante oferta es alta, por lo que la vara es alta y nuestra propuesta de valor debe ser superadora ante la competencia.
- El poder de los proveedores a diferencia del de los clientes es bajo. Se cuenta con distintas alternativas si es que nuestro proveedor/taller no cumple con nuestros requerimientos.
- Abundan distintos productos acompañando diferentes conceptos que pueden llegar a amenazar nuestro producto. Marcas como *Tascani* o *Revolver* con una propuesta de valor y foco alternativo pueden poner en jaque a nuestro negocio.

- La amenaza de nuevos competidores siempre está latente. Al ser un mercado con barreras de entrada medias uno debe estar a la expectativa de competidores emergentes.
- La rivalidad entre los competidores es alta. En una industria tan grande tanto en términos de oferta como demanda, hace falta una propuesta de valor diferencial en pos de captar un segmento objetivo capaz de otorgarnos dicha rentabilidad que permita subsistir en el mercado.

Alineado al análisis *Pestal*, hay conciencia acerca de los grandes desafíos a la hora de desarrollar dicho plan de negocio. Sin embargo, *Fit-Out* planea una oferta superadora, que haga frente a dichos obstáculos que exigen un producto y servicio al borde de la perfección.

2.3 Análisis FODA

Es una herramienta de estudio que te permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de un proyecto específico. La matriz FODA está diseñada para analizar las características internas y la situación externa de cualquier empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Los elementos internos que se deben analizar corresponden a los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. Las **fortalezas** son aquellas capacidades y recursos que cuenta la empresa para explotar sus oportunidades, mientras que las **debilidades** son aquellos aspectos que le empresa carece o que puede mejorar.

Los elementos externos de la empresa permiten fijar las **oportunidades** y **amenazas** que el contexto puede presentarle a una organización, por ejemplo, aspectos relacionados con conductas de clientes, competencia o económicas.

Análisis FODA	
Fortaleza	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Trabajar con talleres que garanticen calidad. -Ventaja de ser un monoproducto. -Recursos humanos: Motivación de los emprendedores. -Capital propio. -Calidad en el producto: Materia prima de primera línea. 	<ul style="list-style-type: none"> -Avances tecnológicos que facilitan la comunicación con el mercado objetivo. -Redes sociales como canales de distribución de marca. -Cambio de hábitos por el Covid. -Aumento de la tendencia de compra online.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Falta de infraestructura. Empresa nueva y chica. -Dependencia absoluta de proveedores de telas y de talleres de producción. -Incertidumbre sobre el éxito y falta de experiencia a la hora de emprender. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contexto económico de nuestro país (inflación y desempleo). -Alta variación impositivo. -Bajas barreras de entrada. -Competencia ya establecida.

Fortalezas.

La principal fortaleza que encontramos es que no existe una marca que se especialice en vender camisas por fuera del pantalón, es decir, que se focalice en esto y que este aspecto sea el principal valor agregado. Nuestra principal fortaleza será asociar nuestra marca con “camisas a la moda que se usen por fuera del pantalón”.

Dentro de las fortalezas, también trabajaremos con talleres altamente calificados y con especialistas en el rubro que hará que nuestro producto sea de calidad. Solo venderemos este tipo de camisas (mono producto), los que nos permitirá enfocar nuestros esfuerzos en la calidad y venta de estas camisas. A su vez, este producto sigue con las tendencias de la moda y tecnológicas que se acentuaron después de la pandemia.

Otras fortalezas que encontramos es la motivación de los emprendedores para llevar adelante este plan de negocios poniéndole el mayor ímpetu y haciéndolo de la mejor manera posible. Este es un punto importante, ya que son de suma importancia los recursos humanos necesarios para poder tener éxito en la puesta en marcha del negocio. Además, ambos integrantes cuentan con experiencia y conocimiento en el rubro que van a ser claves para el desarrollo del negocio y con el capital necesario para poder cubrir los costos de la primera inversión y hasta que el negocio genere sus propias ganancias y sea rentable.

Debilidades.

En cuanto a las debilidades, podemos decir que nuestra principal debilidad interna es que somos una empresa pequeña, que arranca desde cero, con todos los problemas que ellos

conlleven, como por ejemplo la relación con los proveedores o que la forma de entrega sea eficiente.

Por otra parte, uno de los puntos débiles es la dependencia absoluta de los proveedores de telas y de los talleres de producción, ya que la calidad de nuestro producto va a estar de la mano con el buen obrar de estos.

Por último, la incertidumbre sobre el éxito y la falta de experiencia a la hora de emprender son otras de las debilidades que encontramos. emprender significa crear algo desde cero, generar valor de donde no había, y para eso se necesita práctica, aprendizaje y horas y horas de trabajo. Nada será fácil si no damos lo mejor de nosotros y menos en un país lleno de regulaciones y trabas como Argentina. Será la primera experiencia como emprendedores por parte de los socios, por lo que habrá que esforzarse al máximo. Uno puede hacer los estudios de mercado pertinentes, estimar la demanda, pero nada te asegura el éxito y que tu negocio sea rentable hasta que este puesto en marcha.

Oportunidades.

Dentro de las oportunidades que encontramos, una de gran importancia es la facilidad con la que hoy en día se puede llegar a nuestros potenciales clientes gracias a los avances tecnológicos de la última década. Es muy fácil hacer propaganda para tener buena imagen en redes sociales, como pagar publicidad en *Instagram* o en *Facebook* o en otras redes sociales. Es sencillo generar contenido, dialogar con nuestros consumidores y no hace falta, a diferencia de otras épocas, que el consumidor se acerque a nuestro local para comprar, ya que también tendremos una página web con todas nuestras camisas (además de *Facebook* e *Instagram*).

Por otra parte, sabemos que las tendencias de la moda cambian cada muy poco tiempo, por lo que siempre habrá demanda por nuevas camisas y nuevos bordados. Además, como vimos en la encuesta, los hombres suelen usar muchas camisas por semana, por lo que deberían de tener distintos tipos y variedades para no usar siempre la misma.

Además, el aumento acentuado de los registros de la compra online, especialmente post pandemia, y la facilidad y el ahorro de tiempo que le genera al consumidor no tener que ir al local y con un simple *click* tiene su camisa en la casa es una gran oportunidad para tener más clientes.

Por último, la mayor oportunidad que encontramos es que no hay marcas que solo propongan lo que nosotros queremos hacer, por lo que si sabemos aprovechar esta diferenciación podemos rápidamente captar mucho mercado.

Amenazas.

La mayor amenaza que encontramos en nuestro negocio es el problema económico que azota a nuestro país. La economía argentina hace ya varios años que tiene indicadores que están en rojo, como la inflación o el desempleo que hacen que sea muy difícil poder plantearse objetivos de venta o prever presupuestos. La inestabilidad económica influye directamente en los costos (tienden a aumentar debido a la inflación) y en la demanda (tiende a disminuir debido a que cada vez se gasta menos en productos de moda). Relacionado al tema económico esta la alta variación impositiva especialmente a las empresas textiles en nuestro país.

Por otra parte, a pesar de que ninguna marca tenga nuestra misma propuesta de valor, hay que aclarar que si hay marcas que venden camisas casuales por fuera del pantalón que pueden competir contra nosotros. Hay que tener especialmente cuidados con las firmas más grandes y con más caudal económico como pueden ser *Zara* o *Etiqueta Negra*. Por último, las bajas barreras de entrada pueden ser una fuerte amenaza para nuestro emprendimiento.

Análisis del FODA

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas nos ayuda a entender cuáles son los puntos más importantes que afectaran a la hora de implementar el plan de negocios. Es importante tener bien en claro estos aspectos ya que nos ayudara a tomar buenas decisiones estratégicas en relación al negocio. A partir de reconocerlos, vamos a intentar de apalancarnos, hacer hincapié en las cuestiones positivas e intentar de sacar el mayor provecho de ellas. Asimismo, es importante tener presente las cuestiones negativas para que no traigan malas consecuencias en el proyecto y evitar caer en ellas. La idea sería maximizar lo positivo y minimizar las cuestiones negativas

Dentro de las cuestiones positivas, es importante recalcar y hacer mucho énfasis en ser la marca que se identifique por vender camisas a la moda con un corte para usar por fuera

del pantalón, ya que no hay ninguna marca que se dedique a esto. Deberíamos aprovechar esto y poder hacer que nuestra demanda piense en nuestra marca como primera opción cuando este en busca de camisas. Para poder realizar esto es importante ser claros a la hora de mostrar nuestra propuesta de valor y de suma necesidad contar con presencia en todo tipo de redes sociales. El uso de internet, con todo lo que eso implica, es otra de los aspectos positivos que deberíamos apalancarnos y hacernos fuertes. Nuestra idea es hacer un diseño atractivo en las redes, con colores e imágenes llamativas que logren captar a la gente y generar una página web estéticamente linda, simple y amigable para que la gente pueda comprar sin problemas.

Las cuestiones negativas que más nos preocupan son las bajas barreras de entrada a nuestro negocio. Confiamos en que el producto va a ser recibido por el mercado y es probable que alguien nos copie, especialmente las grandes marcas que ya se dedican a la venta de camisas (pero que no tienen nuestra propuesta de valor). Creemos que las amenazas económicas son un problema que tenemos que aprender a convivir y saber llevar adelante, son las reglas de juego que tenemos que saber aceptar si queremos tener éxito con nuestro plan de negocios. Por último, si creemos que es de suma importancia estar atentos al comportamiento de los proveedores y tener más de una opción a la hora de elegir con cual quedarnos.

Como conclusión, creemos que existen mayores fuerzas positivas que negativas, lo que nos alienta a implementar el plan de negocios.

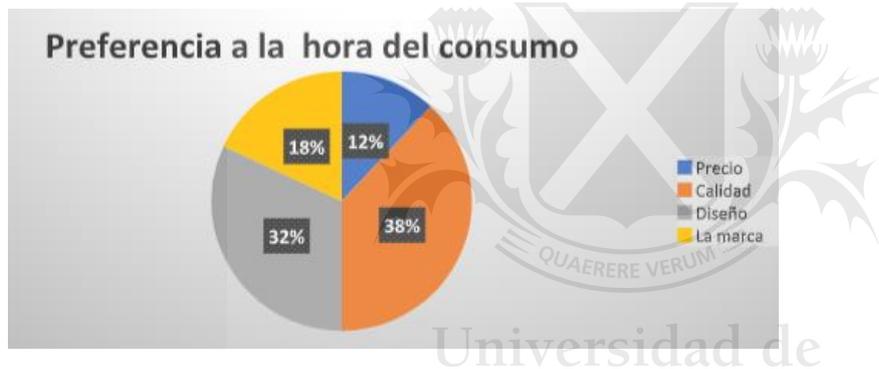
2.4 Nuestro cliente: tendencias

Las tendencias de la moda han cambiado drásticamente en los últimos años. No solo los estilos, sino también las percepciones de la industria y las miradas hacia lo distinto y disruptivo. Cada vez se hacen más fuertes marcas como *Ay Not Dead* y *Revolver* (véase **Anexo 10**) que producen contenido más allá de lo textil, intentando enviar un mensaje a la sociedad a través de campañas, publicidades y magazines. El concepto de las marcas de indumentaria ha tomado un giro drástico. *Fit-Out* debe adaptarse a los nuevos tiempos que corren y convivir con estas nuevas tendencias.

Está claro que no tenemos mucho en común con marcas como *Revolver* o *Tascani*. El segmento al cual apuntamos podría considerarse más amplio y conservador. Sin embargo,

es algo positivo tener en cuenta y destacar distintas marcas de las cuales siempre se pueden aprender cosas nuevas. Nuestro contenido textil y audiovisual, no tendrá semejanza alguna, pero sí se podrán captar ideas o conceptos para poder aplicar.

Nuestro modelo de negocios debe encontrar un equilibrio entre las tendencias actuales, las prácticas disruptivas de marcas emergentes, y nuestro segmento target. Recordemos, que nuestro segmento, hombres entre los 18 y 64 años de edad que se encuentran en el sector alto de la pirámide socioeconómica en Argentina, se trata de clientes cuyo foco está basado en la calidad. Esto mismo resalta el resultado de nuestra encuesta, donde la mayor cantidad de respuestas ante la pregunta de preferencias a la hora del consumo fue dirigida a la calidad.



Es por eso que *Fit-Out* debe tener en cuenta todos estos conceptos, movimientos y tendencias, y ver cómo pueden aplicarse a la idea principal de nuestro modelo de negocios, camisas para ser usadas fuera del pantalón, dirigidas hacia hombre entre los 18-64 años de edad, que encuentran nuestros precios accesibles y nuestros productos valiosos.

Por último, es importante comprender los cambios socioculturales de las personas especialmente después de la pandemia causada por el Covid. Es fundamental tener en cuenta los cambios en el estilo de vida, en las formas de comprar, en la configuración de las familias y los nuevos hábitos de consumo que conllevan requerimientos emocionales, funcionales, expresivos y sociales distintos. La moda está sujeta a las tendencias tecnológicas, comunicacionales y culturales, y a las situaciones de crisis económicas por las que atraviesan los países. En la actualidad nacen nuevos movimientos, en los que cada vez se busca ser más original, en salir del molde. El origen de una tendencia es la sumatoria de varios factores de diversas fuentes de inspiración: actitudes del consumidor, tendencias

socioeconómicas, moda, hábitos, arte y cultura, innovaciones tecnológicas, entre muchas otras. Son las propias personas, mediante sus comportamientos en el día a día, quienes dan lugar a las tendencias que se ven en la calle. La transición de una vida normal, a estar encerrados en nuestras casas con nuestras familias durante meses sin poder salir, en una pandemia histórica, que va a marcar claramente un antes y un después en la historia de la humanidad, que afectó a todo el mundo por igual dejaron cambios drásticos en el comportamiento de compra de los consumidores. Como menciona Laura Barnator, gerenta general de *Unilever* en Uruguay y Argentina en una entrevista: *“Los hábitos y costumbres nos serán iguales después de esta experiencia. Está claro que costará volver a algunas cosas consideramos comunes. Creemos que hay hábitos de higiene y cuidado que van a quedar como parte de nuestra normalidad, así como también pasar mucho tiempo en nuestras casas, compartiendo con nuestras familias, cocinando. Asimismo, muy probablemente cambiará la forma en la que haremos nuestras compras. Es imprescindible estar atentos a estos cambios para adaptarnos rápidamente, siempre poniendo en el centro al consumidor y al shopper”* (Laura Barnator, 2020, P Trade y Retail).

Las principales tendencias y hábitos que afectan directamente a la industria de la moda y que nosotros tenemos que tener en cuenta para efectuar nuestro plan de negocios son:

- La victoria de la ropa informal por sobre la formal
- Priorizar la ropa cómoda
- Cambios en lo que los consumidores esperan de una marca: Buscan marcas activas, solidarias y útiles.
- Adaptarse a la nueva normalidad impuesta por el coronavirus.
- Industria que se va digitalizando cada vez más.

2.5 Investigación de Mercado

Encuesta

Para llevar a cabo nuestra investigación, tuvimos que recolectar datos a probables consumidores para entender y conocer cuáles son sus necesidades y luego poder convertir esto en información relevante para que respalde nuestra idea de negocios.

Para obtener los datos, hicimos una encuesta a hombres mayores de edad (mayores a 18), a través de *Google Forms*. Esta encuesta obtuvo 85 respuestas de diferentes personas.

Los datos son esenciales para la toma de decisiones y las encuestas sirven para recolectar esos datos que nos ayudaran importantes sobre qué tipo de producto vender o hacia donde orientar nuestro negocio. A través de las encuestas se puede conocer con detalle a nuestros clientes y a aumentar la confianza de ellos.

Los objetivos de la encuesta que realizamos son:

- Averiguar la frecuencia de uso y consumo de camisas
- Tener información sobre gustos de nuestros clientes.
- Averiguar la distribución geográfica de nuestro encuestados.
- Saber su rechazo o aceptación a la compra online.
- Tener información adicional relevante para el negocio

Nuestra hipótesis en la cual estamos basando nuestra propuesta de negocios es que los hombres no tienen una marca que les ofrezca unas camisas casuales que sean solamente para usar por fuera del pantalón. Creemos que nuestros consumidores tienen muchas camisas en su ropero que no usan debido a lo largas y anticuadas que les quedan y que están buscando una alternativa como nuestra propuesta; simples, atractivas y con cortes que queden para usar por fuera del pantalón. En la siguiente encuesta veremos si efectivamente validamos o no nuestra hipótesis para nuestro plan de negocios. Cabe destacar que la encuesta fue difundida por innumerables grupos de *WhatsApp*, en la mayoría de hombres de gente adulta y en grupos de Facebook. Por otro lado, fue una encuesta anónima y no tuvimos el control de quienes respondieron y quienes no a ella.

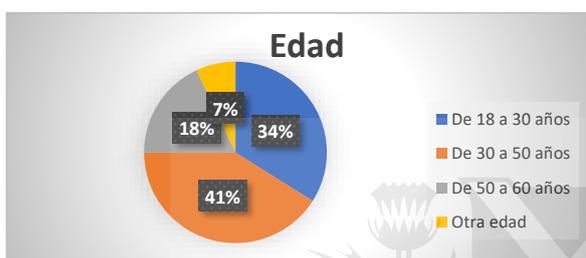
Por último, es importante destacar que para realizar este plan de negocios realizamos dos encuestas. La primera fue realizada mientras cursábamos la materia “Entrepreneurship” del último año de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del San Andrés, solo fue respondida por 50 personas y sirvió para validar el negocio. La segunda encuesta fue elaborada mientras realizábamos el plan de negocios durante el primer

semestre del 2022. En esta, la idea era averiguar muchos más datos acerca de nuestros potenciales clientes.

Resultados de la encuesta

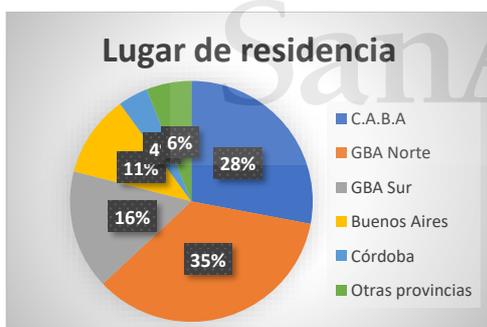
Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

1)



Para el objetivo de nuestra encuesta resulta positivo que más de 70 % de los encuestados tengan entre los 18 y 50 años, porque es a donde apunta nuestro segmento target. A su vez, hay que tener en cuenta que la personas que utilizan los medios por los que enviamos nuestra encuesta (*WhatsApp* y *Facebook*) tienen este rango de edad, ya que ni los niños ni la gente muy adulta usan estas plataformas digitales.

2)



Las locaciones de los encuestados están concentradas principalmente en CABA y en sus alrededores, lo más lógico si tenemos en cuenta la densidad de población de estas zonas. Esta información puede ser de gran utilidad, especialmente a la hora de situar nuestro local físico.

3)



Aquí podemos ver que el 89 % de los encuestados si utiliza camisas para vestirse, lo que convierte nuestro producto en algo de consumo masivo para los hombres.

4)



Podemos ver que la frecuencia de la utilización de camisas para vestirse es alta. Ver que el grafico indica que más del 50 por ciento usa camisas al menos 1 vez por semana.

5)

¿Cuándo usan camisas?
El trabajo
Reuniones formales
Salidas nocturnas
Eventos casuales
Estar en casa
Cotidianamente

Aquí, se les dejó un espacio en blanco para que respondan en qué circunstancias utilizaban camisas. Luego de leer todas las respuestas, resumimos en las respuestas que se ven en el cuadro. Esto va de la mano con nuestra propuesta, ya que nuestras camisas están pensadas para usar en eventos formales, donde uno tiene que ir bien vestido, como puede ser un evento familiar o con el trabajo.

6)



Este grafico nos ayuda a aproximar a cuanto tenemos que poner nuestro precio para que los clientes compren nuestras camisas. Es importante saber que el 35 % de los encuestados está dispuesto a pagar hasta 10.000 pesos por una camisa, lo que se ajusta a nuestra expectativa para poder generar ganancias.

7)



Podemos ver lo que los consumidores buscan a la hora de comprar una camisa. Es importante saber que no se fijan tanto en los precios ni en la posición de la marca. El valor se lo dan a la calidad y al diseño de las mismas.

8)

¿Qué marcas de camisas conocen en Argentina?
Legacy
Zara
Lacoste
Levis
Etiqueta Nega
Tascani

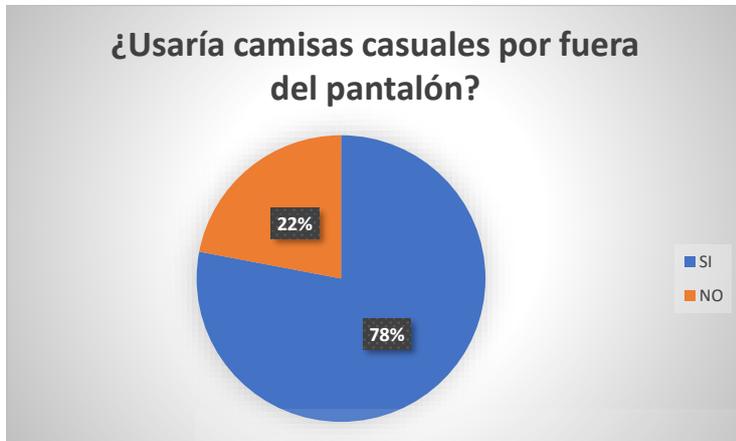
Cuando se le habla de camisas a las personas estas son las marcas que se les vienen a la cabeza. Estas son marcas de gran tamaño, que no solo venden camisas. Es bueno saber que casi ningún encuestado menciona una marca más local, pequeña, como la nuestra. Al focalizarnos solo en camisas por fuera del pantalón, nuestra idea es ir creciendo y de a poco meternos en el radar de la gente. La idea es que en un tiempo se nos identifique como a estas marcas.

9)



Es importante analizar la respuesta de estas dos preguntas de manera conjunta. Observando las respuestas podemos ver que la mayoría de los hombres tienen muchas camisas en su ropero que no usan y que no les gusta como le queda. Esto puede ser por varios factores, como por ejemplo tener camisas viejas y anticuadas que no van más con las tendencias del momento.

11)



El sí de nuestros encuestados es importante para saber que a estos les interesaría una propuesta de negocios como la que nosotros estamos proponiendo.

Conclusiones de la Encuesta

Luego de ver y analizar todas las respuestas de nuestra encuesta, podemos afirmar que nuestra hipótesis es correcta y que hay una necesidad que no está siendo atendida por el mercado. Como dijimos previamente, ahora podemos decir con pruebas que no hay una marca que ofrezca camisas casuales con un corte por fuera del pantalón como la que nosotros proponemos en nuestro plan de negocios. Efectivamente encontramos que los hombres especialmente entre los 30 y 50 años están buscando un cambio a la hora de ponerse camisas y sus roperos ya casi no pueden brindarle esa solución. Como se puede ver en las preferencias, ya no importan la marca ni casi el precio, sino que buscan algo que les quede bien y que siga con las nuevas tendencias de la moda. Por último, la última respuesta no alienta plenamente para poder hacer realidad este plan de negocios.

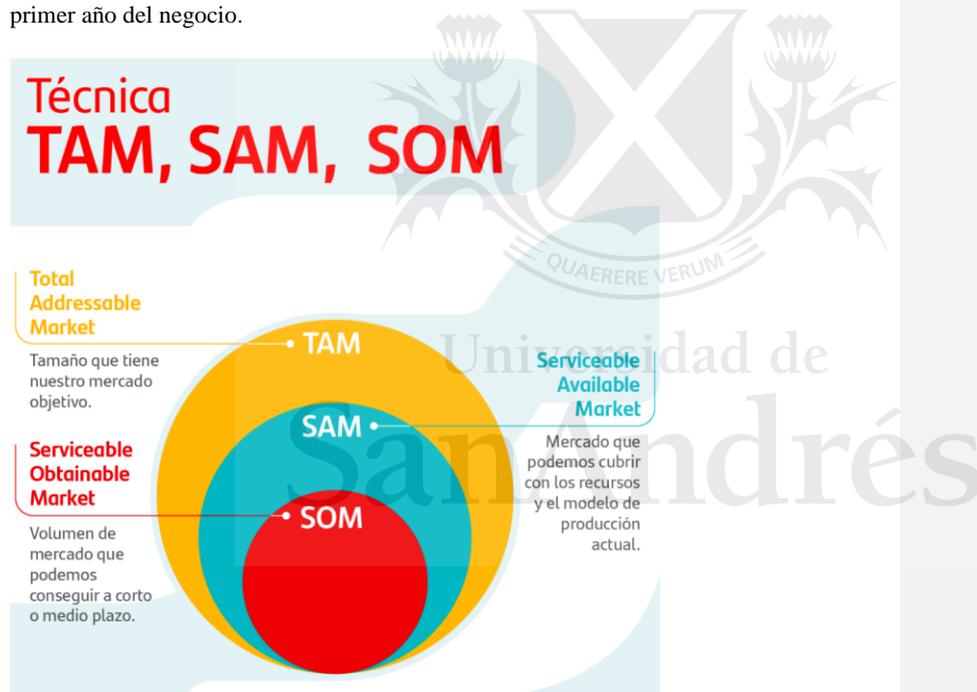
2.6 Posibles escenarios de demanda.

Realizar un estudio de mercado es indispensable a la hora de pensar cualquier proyecto. Según un estudio de *Hinge Research Institute*, el 43% de los emprendimientos no alcanzan el éxito por errores cometidos durante la hipótesis del negocio y de las oportunidades de

mercado. Además, los estudios de mercado mejoran el proceso de toma de decisiones por parte de los emprendimientos.

Una estrategia para medir el mercado que *Fit-Out* tiene es mediante el análisis del TAM, SAM, SOM. A través de esta fórmula, realizaremos una estimación inicial del tamaño de un mercado especificado y sabremos si el negocio es viable o no.

Como sus siglas iniciales lo indican, el TAM (Total Addressable Market) es el mercado total que tiene nuestro mercado objetivo. El SAM (Serviceable Available Market) es el mercado que podemos cubrir con los recursos y el modelo de producción actual. El SOM (Serviceable Obtainable Market) es el mercado que podemos conseguir a corto o mediano plazo. Este nos permite estimar el volumen de ingresos que podríamos obtener durante el primer año del negocio.



TAM = 1.089.471 personas.

Este número, que refleja el tamaño que tiene nuestro mercado objetivo, se desprende de los hombres en Argentina que pueden consumir nuestro producto. Para eso, segmentamos en hombres mayores de edad y que pertenecen al segmento ABC1 de la sociedad. Estos

hombres pertenecen a la clase alta de la República Argentina, que representa casi el 5 % del total de la población. Son hombres que viven en familias con ingresos mensuales superiores a los 130 mil pesos por mes, que están dispuestos a comprarse una camisa pagando un precio alto a cambio de una propuesta de valor que les interese.

SAM = 381.314 personas

Para calcular el SAM, es decir, el mercado que podemos cubrir con los recursos que cuenta la empresa, decidimos que si enfocamos nuestros esfuerzos a captar mercado en la capital del país y en los alrededores, principalmente en el norte del Gran Buenos Aires, podremos lograr conseguir clientes leales y mantener una relación leal con ellos. Como marca la encuesta previamente hecha, la mayoría de nuestras van a estar en esta área del país. A través de datos del *INDEC*, pudimos ver que el 35% del país vive en esta región.

SOM = 59.484 personas

Por último, para obtener el segmento target del mercado que podemos obtener en el corto plazo, utilizamos datos de las dos encuestas que realizamos para hacer este plan de negocios y un supuesto del 20% en la penetración de mercado. Cabe destacar que los resultados de esta estimación de demanda son superiores a la Tabla 1 de la Evaluación de la oportunidad de Negocio, por lo nos alienta a seguir para adelante con nuestro plan de negocios.

2.7 Análisis del consumidor

Luego de entender cuál va a ser la demanda esperada para nuestro emprendimiento de Fit-Out, es de suma importancia saber y entender cuáles son los gustos y preferencias de esta. Para eso, en esta sección, estaremos analizando en detalle todas las características de nuestros consumidores a través de distintas herramientas.

La primera herramienta que usaremos para analizar el comportamiento de los consumidores es el mapa de empatía. Este mapa se utiliza en la metodología *Design Thinking* y se dio a conocer en el libro *Business Model Generation*, creado por Yves Pigneur y Alex Osterwalder (2011). El mapa de empatía es un formato que busca describir el cliente ideal por medio del análisis de 6 aspectos relacionados a los sentimientos del ser humano. Este te ayuda a empatizar y entender mejor el público objetivo del negocio,

conociendo cuales son las necesidades, deseos, modelos a seguir, la visión y la personalidad del cliente. Este mapa deja de lado lo superficial y nos adentra en lo que realmente quiere el cliente. Realizaremos el Mapa de Empatía en 6 pasos.

Paso 1: Definición de la idea del negocio en el mapa de empatía.

Este paso ya está claro, nuestro negocio es la venta de camisas casuales para usar por fuera del pantalón para hombres de entre los 18 y 60 años de edad.

Paso 2: Personalizar al consumidor.

Para personalizar a nuestro cliente es necesario ir más allá de la típica frase “persona de 18 a 60 años de clase alta...”. Para hacer esto necesitamos mimetizarnos con ese segmento de personas, pensar lo que ellos piensan y sentir lo que ellos siente. Para realizar este ejemplo, le pondremos un nombre en concreto a nuestro “consumidor ficticio”. Su nombre va a ser Alan, de 36 años, soltero, que vive en un departamento en Belgrano. Alan trabaja de asesor financiero de forma independiente, por lo su trabajo lo lleva a estar constantemente en reuniones con clientes y eventos corporativos. Por otro lado, Alan practica deporte regularmente, y le gusta verse sano y siempre estar bien vestido.

Paso 3: ¿Qué piensa y que siente Alan?

- Alan es una persona que le gusta cuidar su aspecto y cree firmemente que la tener buena ropa es importante para poder verse bien.
- Alan tiene entre 4 y 5 reuniones por día, mas todo lo que sus clientes le piden, como por ejemplo ir a retirar dólares al banco, es por eso que tiene que estar vestido formal, pero sin perder comodidad.
- Alan se preocupa todos los días por verse bien vestido, combinado y siempre dar una buena impresión. El sabe que el tener buen aspecto es fundamental para generar una buena imagen en sus clientes.
- A Alan no le gustan usar el típico uniforme tradicional de traje o pantalón negro con camisas largas y mal talladas que se usan si o si por dentro del pantalón con cinturón.
- El sabe y es consciente de que de las 10 camisas que tiene en su ropero solo hay 2 que le gusta como le queda, ya que el resto fueron regalos por parte de sus amigos

o heredadas de su padre y le quedan mal, pero no sabe dónde ir, ni dispone mucho tiempo para comprarse camisas.

- A él le gustaría contar con varias camisas óptimas para usar, para no tener que repetir looks en la semana ni tener que usar prendas incómodas o que no se sienta cómoda llevándolas puestas, pero no hay ninguna marca que le de lo que el quiere.

Paso 4: ¿Qué ve Alan?

- Alan ve y observa que las modas cambian, que se está cambiando con el esquema clásico de camisa, saco y corbata.
- Alan sigue en su Instagram a influencers que usan camisas casuales para eventos.
- Alan ve que sus amigos tienen una amplia variedad de camisas cancheras, que le quedan talladas al cuerpo y es consciente de que el repite casi siempre el mismo look cada vez que sale.
- Las contadas ocasiones que entra a páginas web de ropa o locales físicos de ropa, ve que ninguna marca se focaliza en camisas casuales, sobrias, pero que queden bien pegadas al cuerpo con terminaciones cómodas para usar por afuera del pantalón. La mayoría de camisas que se prueba le quedan largas y anticuadas.

Paso 5: ¿Qué escucha Alan?

- Alan escucha marcas de remeras, de busos, pantalones, pero de ninguna que se focalice en camisas, que es lo que él quiere.
- El escucha que las nuevas generaciones usan camisas exóticas, con estampas poco convencionales, con looks cada vez más extravagantes, pero el por su forma de ser y por su trabajo necesita camisas casuales, de un estilo más clásico pero que le queden bien talladas al cuerpo y con terminaciones por fuera del pantalón.
- Como dijimos previamente, Alan esta soltero y escucha constantemente que las mujeres se fijan mucho en la forma de vestir de los hombres, por lo que tener buenas camisas es fundamental a la hora de ir a bares o boliches nocturnos.

Paso 6: ¿Qué dice y hace Alan?

- A Alan le encanta hablar de moda y de lugares de ropa, si hay algún lugar que le gusta se lo recomienda a sus amigos, pero todavía no encuentra una marca sola de camisas que le guste para recomendar.

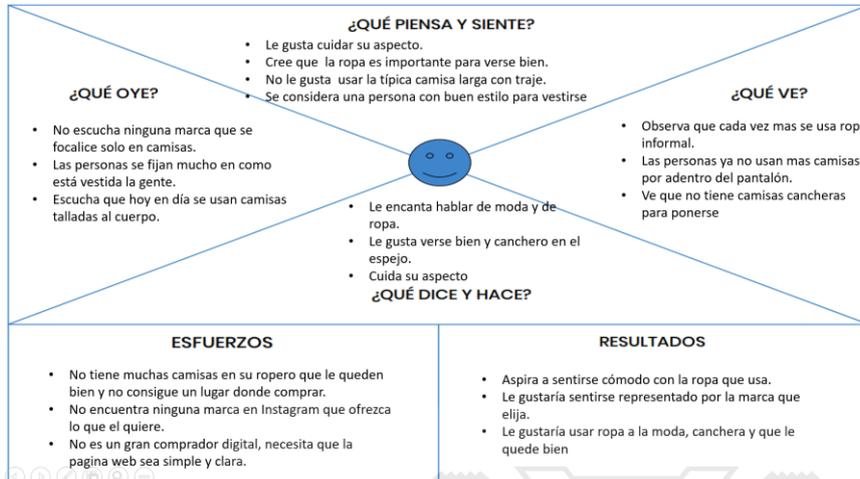
- Cuida su aspecto, no solo, su vestimenta, sino también su estado físico. Va al gimnasio. Le gusta que las camisas y la ropa que se pone le quede tallada al cuerpo.
- Disfruta de su trabajo, de las reuniones con sus clientes, de los eventos corporativos. En los últimos años creció mucho laboralmente.
- El suele mirar páginas de ropa en las redes sociales.
- Alan suele comprar ropa cuando ve algo que le gusta y le quede bien, pero es consciente que necesita más camisas.

Paso 7: ¿Qué esfuerzos, miedos, frustraciones y obstáculos encuentra Alan?

- No encuentra una marca que se focalice solo en camisas, algo que el usa casi todos los días de la semana.
- Le frustra tener solo en su ropero 2 camisas que realmente le gusta como le queda.
- No quiere repetir más de 2 veces por semana su look para trabajar.
- Alan es muy básico con la computadora y necesita que el *e-commerce* sea fácil, cómodo y tenga un diseño para que le facilite la compra.

Paso 8: Que le motiva. Deseos, necesidades, medida del éxito, obstáculos superados.

- Alan aspira a sentirse cómodo con la ropa que usa, a verse bien,
- Le gustaría sentirse representado por la marca que elija para sus camisas, que la marca tenga una imagen exitosa, es decir, que le dé cierto prestigio usar Fit-Out.
- Lo motiva usar ropa cómoda, canchera y fresca, no algo anticuado y que le quede mal. Alan aspira a verse “joven” con la ropa que tiene puesta.



3. Propuesta de Negocio

3.1 Modelo de Negocio

Nuestra propuesta de negocios se dedicará a la comercialización de camisas. Lo que proponemos es una alternativa cómoda, simple y agradable a través de la característica principal que es el uso de la prenda por fuera del pantalón. La idea es hacer énfasis en ese aspecto ya que notamos que ninguna marca en el mercado se especializa en esto. Nuestro producto es una camisa para hombre hecha con tela de primera calidad (algodón y diversos *blends*), en diversos talles y con un corte especial que se adapte a la principal característica.

La idea es fabricar distintos modelos de bordados en la camisa, que puedan ser usados en distintos ámbitos (desde trabajo en la oficina hasta un evento corporativo o familiar), siempre respetando el estilo formal y casual. Apuntamos a un segmento target de entre 18 y 60 años de edad que usen camisas al menos 1 vez a la semana.

Tendremos un local de venta físico y uno digital. En cuanto al físico, abriremos un local en la localidad de San Isidro, en la zona norte de la provincia de Buenos Aires. Nuestro

canal de venta será digital por medio de una página de *e-commerce*. A su vez, contaremos con una fuerte y activa presencia en redes sociales, haciendo foco en Instagram y Facebook.

Nuestra ventaja competitiva radica en la idea de ser identificados con la idea de “*vender camisas casuales, formales que serán minuciosamente diseñadas para usar por fuera del pantalón y que queden bien*”. Solo nos especializaremos en ese producto, lo que nos dará credibilidad, autoridad y nos colocará como referentes en el mercado. El objetivo es que la marca se convierta en un referente por su alta calidad en las camisas, por sus precios accesibles, por la calidad en el servicio y por ser una marca consiente y responsable.

3.2 Evolución del Negocio.

Teniendo en cuenta la realidad económica que vivimos en Argentina y habiendo hecho un estudio de cómo fueron creciendo las marcas de ropa y como surgen hoy en día varios emprendimientos de la industria textil, nuestra idea es arrancar vendiendo solo a través de plataformas de internet. Esta será la primera etapa del negocio, en la que nos dedicaremos a vender y a publicitar la marca para que los clientes nos conozcan. A través de nuestro *e-commerce* y de las redes sociales generaremos un vínculo con los clientes, subiremos fotos, haremos encuestas en Instagram, estaremos presentes en showrooms de moda, haremos eventos de apertura de la marca, utilizaremos *influencers* para promocionar la marca. La idea es captar la atención de posibles compradores y futuros clientes habituales a la vez que generamos ingresos a través de las ventas por las plataformas. Este efecto que buscamos nos dará la posibilidad de acrecentar el volumen de clientes y, a la vez, nos dará la confianza que necesitamos para seguir adelante con nuestro proyecto. A su vez, aprovecharemos esta etapa para conocer distintos talleres de confección, aprender el trato con los proveedores, hacernos conocidos en la industria para ir ganando experiencia en el rubro y así ser cada día más eficaces.

Para la segunda etapa del negocio, sabemos que para que la marca de un salto de calidad necesitamos tener un lugar físico, que será situado en una localidad de capital o zona norte de la provincia de Buenos Aires. A su vez, estamos al tanto de todo lo que implica esto:

ser cuidadosos con la situación política y económica del país y saber todos los aspectos legales a cumplir. Para el análisis financiero de este trabajo, haremos la inversión inicial suponiendo que vamos a tener un local desde el comienzo de la marca, aunque sabemos que en la realidad primero hay que darse a conocer, testear nuestro producto para luego si invertir en una tienda física.

Para aumentar el volumen de ventas de nuestras camisas recorreremos centros urbanos de todo el país para mostrar nuestra colección y captar posibles clientes que actuaran como revendedores de nuestros productos en los distintos centros urbanos del país. Estos clientes tienen locales de ropa, pero no tienen una marca propia, sino que venden colecciones de distintas marcas, como podría ser de *Fit-Out*.

Por último, el objetivo más ambicioso que nos planteamos, siempre y cuando la marca siga creciendo en volúmenes de venta y se encuentre consolidada es abrir otros locales en la capital y en el interior del país y poder ampliar nuestra oferta a otros productos de la industria textil, pero manteniendo los valores de la empresa, como camisas para mujeres o remeras. Nuestra idea es posicionar a *Fit-Out* como una marca referente en camisas para hombres por su excelente calidad y servicio de atención al cliente en un plazo no mayor a los 5 años y que los clientes nos vean como una marca modelo por nuestros valores y nuestra diferenciación.

3.3 Business Canvas Model

Para plantear nuestro modelo de negocio utilizaremos el modelo *Canvas*. Este fue un modelo creado por Alexander Osterwalder y es una herramienta de gestión estratégica que permite analizar los modelos de negocios de forma dinámica y visual. Este modelo, dividido en nueve bloques, ofrece un panorama global y simplificado de la empresa.

Socios claves <ul style="list-style-type: none"> • Diseñadora de moda • Desarrollador web 	Actividades claves <ul style="list-style-type: none"> • Confección • Logística • Marketing • Diseño 	Propuesta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Camisas casuales y a la moda con un corte específico para usar por fuera del pantalón. 	Relación con el cliente <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de comunidad con nuestros clientes. Estar siempre activo en redes sociales, generando contenido e interactuando con el cliente 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Para hombres de entre 18 y 60 años de edad de clase media alta Argentina.
Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> • Pagina Web • Equipo de Trabajo • Telas de calidad. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Paginas de e-commerce • Ventas por Instagram y Facebook • Showrooms • Canal físico: Local ubicado en Buenos Aires 		
Estructura de coste <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y mantenimiento de e-commerce • Diseño de producto • Proveedores • Marketing 		Fuentes de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo al personal • Aspectos impositivos y legales • Canal físico • Ingreso por ventas de camisas 		

Universidad de San Andrés

Segmentos de Clientes

La idea es hacer un producto para hombres mayores de 18 años, con muchos diseños, que se puedan usar en distintos ámbitos. Apuntamos especialmente a hombres entre los 18 y 54 años de edad que se encuentran en el sector alto de la pirámide socioeconómica en Argentina, debido al precio de las mismas. No nos enfocamos en un público *millennial*, sino en un target mucho más amplio y abarcativo.

A partir de los canales determinados elegimos distintos targets. Para la venta online, nuestro target son hombres que se familiaricen más con la tecnología. Para la venta física,

apuntamos a consumidores que suelen ir a comercio físicos y les gusta probarse distintas talles y prendas. Estos deberán vivir cerca de nuestro local, que será ubicada en San Isidro.

Propuesta de Valor:

Nuestra propuesta de valor es crear una marca que se focalice en vender camisas casuales para ser usadas fuera del pantalón. Queremos que el cliente que consuma nuestros productos se sienta atraído por la propuesta de la marca. Es por eso que optamos por una línea de productos simple y concreta articulando un negocio mono producto. Nuestra idea es que *Fit-Out* sea sinónimo de “camisas refinadas, modernas y de calidad”.

Los tres aspectos claves que forman nuestra propuesta de valor son calidad, precio y el buen servicio a los clientes.

Canales:

Para comercializar nuestro producto utilizaremos dos tipos de distribución:

El primer canal de ventas será a través de un local físico. Nuestra idea es invertir en un local que se encuentre ubicado en la provincia de Buenos Aires en donde el consumidor pueda acercarse para ver, probarse e idealmente consumir nuestro producto. Sabemos los riesgos y la alta inversión que implica esto, pero creemos de suma importancia que la marca tenga un local propio y no sea solamente venta digital.

El segundo canal será a través del canal digital. Para esto crearemos un sitio *e-commerce* de la marca. A su vez, abriremos cuentas de *Instagram* y *Facebook* de nuestra empresa. Estaremos en constante movimiento, siempre activos en redes sociales para acercarnos lo más posible a nuestros clientes.

Por último, creemos que sería conveniente también la presencia ocasional de la marca en *pop up stores*. Ya sea en shoppings, ferias o eventos de moda que estén a nuestro alcance, esta es una gran oportunidad para alzar el valor de la marca y acercarse también a nuestro cliente. De esta manera estos pueden confirmar la calidad del producto e incluso analizar cuál es el talle ideal.

Relación con los clientes:

Buscaremos poder establecer con nuestros clientes un fuerte vínculo y una relación de confianza. La idea es que nuestros consumidores se sientan identificados con la propuesta y diferenciación de nuestra marca para que nos vuelvan a elegir. La relación es clave, sobre todo en los inicios, para poder establecer con claridad la imagen de la marca.

Para poder realizar esto, y así crear el concepto de comunidad, estaremos muy activos en redes sociales, realizando encuestas, sacando constantes publicaciones, recibiendo *feedback*, ayudando al cliente ante cualquier cuestión, y poniéndolo por encima de cualquier circunstancia. Buscaremos que las redes sean lo más interactivas posibles, para mantener al cliente informado sobre los distintos modelos y novedades de *Fit-Out*.

En el caso de la venta online, la relación con los usuarios será a través de las cuentas de redes sociales y de nuestro *e-commerce*. Por el otro lado, en el canal físico le pondremos mucho énfasis a la buena atención al cliente en el local, al buen trato por parte de los empleados, a ofrecerles distintas promociones, a hacerlos sentir cómodo dentro del local y a intentar de siempre darles prioridad para solucionar sus problemas.

Ingresos:

Los ingresos vendrán por la venta de nuestras camisas. La idea es que nuestros clientes estén dispuestos a pagar un precio acorde a la calidad y la diferenciación de *Fit-Out*. Podrán pagar nuestros productos a través de tarjeta de débito, crédito o efectivo. El precio de las camisas será fijo para todos los clientes. Se otorgarán descuentos y promociones dependiendo el momento de la temporada.

Recursos y Actividades claves:

Dentro de los recursos y actividades claves para nuestro negocio podemos encontrar:

Diseño: Tomaremos como base los productos de *Untuckit*, y los testaremos con consumidores argentinos, haciendo los ajustes que sean sugeridos y convenientes. Contrataremos diseñadores e invertiremos todo lo necesario para hacer un producto de mejor calidad posible.

Telas: Conseguir telas de calidad es un recurso clave para nuestro emprendimiento. Tenemos la alternativa de usar telas importadas o nacionales.

Confección: La confección es clave para nuestra propuesta de valor. Necesitamos que las camisas estén hechas de excelente calidad. El desafío está en encontrar la manera de hacer el modelo perfecto con las terminaciones adecuadas que atraigan cada vez más consumidores. Es indispensable buscar materia prima y proveedores de calidad para el caso. A su vez intentaremos que la producción sea eficaz, evitando los desperdicios y manteniendo nuestro compromiso con el medioambiente. Por ejemplo, evitando el desperdicio de telas. La confección de nuestro producto la terceremos a un proveedor.

Equipo de comunicación y de marketing: Es clave contar con un *community manager* y un generador de contenidos gráficos que estén dedicados a las redes sociales. Intentaremos captar algún *influencer* para que use nuestra marca.

Página Web: Contrataremos un diseñador web que haga una página acorde a la propuesta de *Fit-Out*.

Logística: Actividad sumamente importante. Comenzaremos realizando los envíos a través del Correo Argentino. Probablemente, una vez que progreseemos buscaremos alternativas más rentables como pueden ser correos privados o remiserías. Contaremos con un rodado propio para buscar las telas, llevar los productos terminados del proveedor al local y para cualquier imprevisto.

Estructura de costos:

Como cualquier emprendimiento, tendremos muchos costos de iniciación (inversión inicial) como puede ser el costo del diseño adecuado de nuestras camisas, el costo de la página web para el *e-commerce* y el costo del local físico. Una vez pagados los costos de iniciación tendremos los costos operativos del negocio, como la compra de telas a nuestros proveedores, el costo del personal, la logística, el marketing y los impuestos.

Cabe destacar que la empresa no hará puntual hincapié en mantener la estructura de costos lo más reducida posible, por el contrario, está dispuesta a incurrir en gastos para garantizar la calidad del producto y aumentar su propuesta de valor.

4. Plan de Marketing

Para elaborar nuestro Plan de Marketing, nos basaremos en el concepto introducido por Neil Borden y Jerome McCarthy denominado 4P's del Marketing. Según la definición, las 4P's del marketing son los cuatro pilares fundamentales de cualquier estrategia de marketing. Estas son Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Los cuatro pilares dividen las áreas a tener en cuenta para llevar a cabo una buena estrategia de marketing. Así es que, para que un producto o servicio sea exitoso, estas cuatro verticales deben seguir una coherencia entre ellas y con respecto al público al que van dirigidos. ¿Cómo es que se diseñan? Haciendo un estudio de mercado previo que arroje información útil a la hora de entender y satisfacer las demandas de los clientes.

4.1 Producto.

El análisis del Producto sirve para entender y definir los atributos y características que conlleva lo que se está ofreciendo. También es clave entender el ciclo de vida del mismo.

Ahora bien, pensando en nuestras camisas, *Fit-Out* busca ofrecerles a sus clientes una camisa de alta calidad, con un corte que permita su uso por fuera del pantalón. La idea es que el producto pueda ser utilizado tanto en la oficina, como en reuniones casuales o incluso home-office. Se busca elaborar una prenda que tenga alta durabilidad y sea considerada una inversión a largo plazo por su longeva vida útil. La calidad y el molde cumplen un rol determinante ya que el principal concepto de nuestro modelo de negocios es proveerle al mercado una opción informal, con un corte específico para ser usada fuera del pantalón. El desarrollo del producto en este caso es determinante. Con una elaboración clave, la propuesta de valor de nuestro negocio hará frente a la competencia esperando destacarse por encima de ella.

Entrando en detalle, *Fit-Out* ofrecerá en principio dos modelos de camisas. Estos serán la camisa *Classic* y la camisa *Slim Fit*. El propósito es proveer por un lado una opción típica, común, con un molde clásico y tradicional. Esa prenda fiel capaz de acompañarte a las circunstancias mencionadas anteriormente. Y por el otro lado una alternativa un tanto más vanguardista, atlética, siendo una camisa más entallada al cuerpo adaptándose al uso que

se le suele dar a este tipo de productos hoy en día. Los diseños serán sobrios, con colores conservadores tales como lo son el blanco, negro, celeste y rosa entre otras. También se incluirán diseños minimalistas como por ejemplo líneas y cuadrados. Para comenzar, se producirán cuatro prendas lisas, con los colores mencionados, dos de líneas y uno cuadrado. Los siete modelos incluirán alternativas en seis talles (XS,S,M,L,XL,XXL). Una vez concretadas las ventas y obtenida la rentabilidad, se ampliará la gama de productos. La diferencia entre ambos cortes, pueden ser visualizados a continuación:



Slim Shirt

Classic Shirt

Asimismo, los diseños para comenzar se demuestran seguidamente:



Pink Shirt

Light Blue Shirt



Black Shirt



White Shirt



L-B Stripes Shirt



P-W Squared Shirt



Universidad de
San Andrés

P-W Stripes Shirt

Niveles de producto:

Según Philip Kotler, fundador del concepto de los ‘Cinco Niveles de Producto’, un producto va más allá de una “cosa” tangible. Lo que un negocio debe ofrecer no solo debe satisfacer las necesidades de un consumidor y dar un valor tangible, el producto/servicio también debe tener un valor abstracto. Por este motivo Philip Kotler afirma que hay Cinco Niveles de Productos que pueden identificarse y elaborarse. El concepto se utiliza para que el producto se ubique o se vea desde la percepción del consumidor. Estos 5 Niveles de Producto indican el valor que los clientes establecen a la utilidad del producto. El consumidor solo estará satisfecho cuando el valor especificado es idéntico o superior al valor esperado.

En primer lugar, se encuentra el *producto básico* que es el producto/servicio que el cliente está comprando en realidad. En el caso de *Fit-Out* son camisas para ser utilizadas fuera del pantalón.

Pasando al segundo nivel, está el Producto genérico, que es una versión básica de nuestro producto. En definitiva, nuestro producto genérico serían camisas de Popelina Premium, con colores y diseños sobrios, clásicos y tradicionales. La gente podrá optar entre modelos de camisas *Classic* y *Slim Fit*.

En tercer nivel, tenemos el *producto esperado*, definido como el conjunto de atributos y condiciones que los compradores esperan cuando compran nuestras camisas. La expectativa de un cliente de *Fit-Out*, es obtener una prenda clásica, confiable, de buen corte y calidad. Es integrar ese producto *must have* al armario y contar con una alternativa practica a la hora de acudir a reuniones, salidas o la oficina misma.

En cuarto nivel, nos encontramos con el *producto aumentado*, que sería aquel que excede las expectativas de los clientes. Son beneficios que el consumidor no esperaba y que se vio sorprendido o impresionado al adquirirlo. Lo que se busca generar con nuestras camisas es esa sensación de gratitud al utilizarla. Es sentir sus materias primas, observar su molde, y verse sorprendido por un producto elaborado de origen nacional y de excelente calidad. También buscamos que el consumidor note la diferencia al utilizar una camisa

diseñada específicamente para ser usada fuera del pantalón en comparación a una con diferente propósito.

Por último, en el quinto nivel, tenemos el *producto potencial*, que constituye el conjunto de mejoras o modificaciones asociadas al producto que se pueden realizar en un futuro, en pos de agregarle valor al producto. Para *Fit-Out*, es muy importante el cliente y su opinión sobre el producto. Por eso, estos mismos van a poder otorgar su *feedback* vía mail y redes sociales. Nuestro equipo de desarrollo del producto, será siempre receptivo de las críticas y nuevas tendencias en orden de ir potenciando nuestro producto. También se planea a largo plazo obtener una mejor materia prima en términos costo-beneficio como lo pueden ser aquellas del Oriente, y asimismo se espera ampliar la gama de productos.

Finalmente, hay que considerar aquello que acompaña nuestro producto final, como lo son el *packaging* y las rotulas. Incluso dichos conceptos deben estar a la altura de nuestras camisas en términos de calidad. Es por eso que para obtener las etiquetas externas que contendrán la información del producto y su talle, contactaremos al proveedor 'Echale Tinta', cuya experiencia y reputación aportan una gran confianza. El *packaging* por su lado, estará compuesto por bolsas de madera (Proveedor Paper Bags) con un sello de la marca, un envoltorio clásico y tradicional acorde a nuestra marca. Debajo se pueden visualizar muestras de lo que serían el *packaging* y las etiquetas, junto con el logo de la marca que representa la elegancia y simplicidad de nuestro negocio.



Bolsa de papel madera Kraft 22x10x30



Etiqueta perforada personalizada



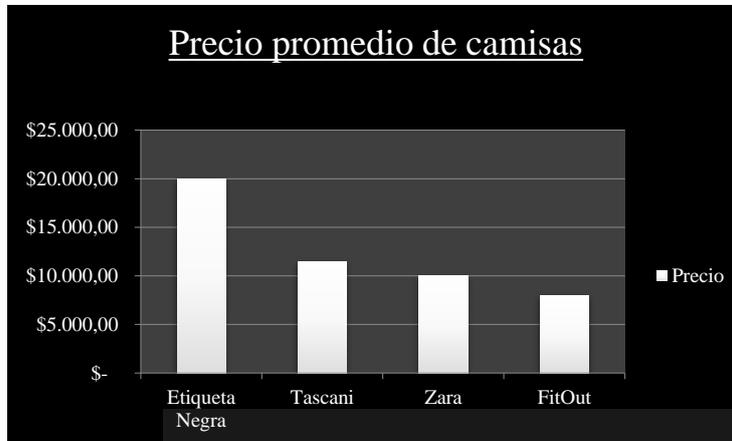
Logo Fit-Out

4.2 Precio.

El precio, es considerado como la variable que captura el valor de un producto o servicio. En este caso, es la suma pagada por los consumidores en orden de obtener los beneficios de nuestras camisas. Con el objetivo de definir el precio de venta al público, nos basaremos no solo en los costos de producción y manufactura, sino también en los valores impuestos por la competencia, en pos de no ser relegados por los mismos y quedar en desventaja.

El precio en cuestión no será superior al de marcas de alta gama como lo son *Zara* y *Etiqueta Negra*. Sin embargo, tampoco será sumamente inferior, debido a términos de rentabilidad por margen que es el enfoque de nuestro negocio. El desafío está en encontrar un precio acorde a nuestro producto, que otorgue rentabilidad y sea menor en comparación a la competencia. A futuro, una vez obtenida una producción a mayor escala, se intentará reducir el precio. Por el momento, se iniciará en un precio final de \$8000

Es importante a lo largo del proceso, que el cliente entienda que cuando está pagando este precio extra, es en pos de adquirir un producto de alta calidad, con una larga vida útil y capaz de abastecer el armario de los consumidores por considerable tiempo. Debemos transmitir y hacer llegar el mensaje que el producto en cuestión está diseñado con materia prima de primera línea y que el diseño es específico para ser utilizado fuera del pantalón. De esta manera, el cliente valorará acordemente nuestra propuesta de valor y estará orgulloso de adquirir nuestros productos.



Valor promedio de camisas de marcas líderes

4.3 Plaza.

La tercera P del concepto introducido por Neil Borden y Jerome McCarthy es la de 'Plaza'. En este segmento se analizará la distribución del producto como asimismo los canales e intermediarios a utilizar para que se entreguen las camisas al consumidor. La estrategia utilizada, debe ser eficiente y bien elaborada. Es esencial que dicha distribución otorgue utilidad en términos de tiempo y lugar.

Considerando el proceso de distribución desde la adquisición de la materia prima, se utilizará una camioneta a nombre de los socios para trasladar los materiales hacia el taller de producción y posteriormente el producto terminado desde el taller hasta la tienda física. También, este mismo medio se implementará con el fin de transportar aquellos productos que serán comercializados a través del canal digital, hacia el Correo Argentino que se encargará de concretar los envíos de nuestro negocio.

Nuestra elección por dicha compañía, está basada en la seguridad y trayectoria que aportan sus años de servicio. Su confiabilidad en términos de tiempo y calidad es alta en base a experiencias previas de miembros del equipo. Asimismo, la contratación de su servicio corre en cuentas de los clientes y sus costos no suelen ser altos en comparación a la

competencia. Dada la simplicidad de su servicio, optamos por dicho correo como la mejor opción.

A medida que Fit-Out vaya asentándose en Buenos Aires, buscaremos distribuir nuestras camisas por las distintas provincias de la Argentina, y si se concretan avances positivos, en un futuro exportarlas por Latinoamérica con la empresa DHL. Es una obligación tener una distribución estratégica, que entregue eficientemente nuestros productos.

4.4 Promoción.

Por último, dentro de las 4Ps del Marketing debemos analizar el segmento de Promoción. Este concepto es importante ya que es utilizado por las distintas organizaciones con el objetivo de comunicar el producto a comercializar y persuadir a la adquisición de estos. Es clave utilizar los recursos y herramientas correctas con el fin de promocionar nuestros productos y obtener el máximo alcance posible.

Con tal de concretar una estrategia de comunicación de alto impacto, profundizaremos acerca de los cinco elementos de las comunicaciones del marketing explicadas por Kolter (2008) y así mismo analizaremos la aplicación de los mismos en nuestro modelo de negocios.

Mezcla de promoción

Según el introductor del concepto, la mezcla de promoción ideal consiste en la combinación de herramientas de: Publicidad, venta personal, relaciones públicas, promoción de ventas y marketing de patrocinios.

Comenzando con la venta personal, los representantes de nuestro negocio tendrán el objetivo puesto en recorrer distintas ferias y centros comerciales acercando nuestros productos a dichos puntos de venta. Es determinante realizar un profundo análisis previo, en base de definir cuales comercios se verían interesados en nuestro producto y se verían apoyados por un segmento capaz de adquirir nuestras camisas.

Algunas de las tácticas a utilizar serán las visitas espontáneas a potenciales compradores, más allá de haber demostrado interés o no, con el fin de que conozcan el producto y sientan

su calidad y buen corte, y por el otro lado las redes sociales. Si presentan interés posterior al contacto, podremos realizar una visita presencial para concretar la adquisición de nuestro producto.

En segundo lugar, se encuentran las relaciones públicas. La idea de dicho concepto es involucrar a personas con gran capacidad de influencia y que estos puedan ser visualizados portando o difundiendo nuestro producto. Será clave contactar *influencers* a la altura y en la misma línea de la marca, que sepan representar nuestro concepto de negocio, y asimismo deportistas de deportes clásicos y tradicionales como lo son el polo, tenis y rugby. Este tipo de contactos de carácter público puede llegar a generar una gran influencia a nivel colectivo potenciando a sus propios seguidores y admiradores a mostrar interés en nuestros productos. Algunos de estos ejemplos con los que queremos relacionar nuestra marca son: Diego Schwartzman, Facundo Pieres, Juan Ignacio Hernandez, etc. Será necesario generar contenido audiovisual de alta calidad, con el fin de crear una gran propuesta y capturar el mayor target posible. Es por eso que no se deberá economizar a la hora de realizar este tipo de propuestas, con el fin de que se genere la mejor relación posible y se trabaje con compromiso pensando a largo plazo.

En tercer lugar, abarcaremos la publicidad, una forma de comunicación visual o auditiva, cuya función principal es informar, difundir y persuadir al consumidor sobre un producto o servicio. En este caso, se utilizará con el fin de insertar nuestra marca en el mercado y establecerse en él. Esta comunicación debe dar a conocer nuestra marca, sus conceptos, y especialmente nuestros productos.

Hoy en día existen diversas herramientas provenientes del marketing digital que reestructuraron completamente la forma de dar a conocer un producto y promocionarlo. Es vital portar conocimiento de la materia e incluso contratar un experto para llevar a cabo dichas prácticas. Algunas de estas son Google Ads, Facebook Ads, SEO, Email Marketing y WhatsApp Business, todas de carácter digital y con un gran poder de alcance a aquellos que navegan la web y las redes sociales. A continuación, una breve introducción de cada una de ellas.

Google Ads: Servicio y programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes. Sus anuncios aparecen en la página de resultados, y también en distintas páginas web en forma de banners, imágenes, videos o textos.

Facebook Ads: anuncios adquiridos mediante Facebook, que pueden aparecer en el Feed de Noticias y en la columna de la derecha de la red social. Además, no solo se podrán publicar anuncios en Facebook, sino también en Instagram, Audience Network y Messenger.

SEO: También denominado como el posicionamiento en buscadores u optimización en motores de búsqueda, es un conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google, Bing, u otros buscadores de internet. Su aplicación es mediante aspectos técnicos que requieren de estrategia, al igual que los otros medios que fuimos delineando.

Email marketing: Herramienta para comunicarse digitalmente con leads y clientes, a través del envío masivo de correos electrónicos a una base de contactos.

WhatsApp Business: Una aplicación aparte de la que todos conocemos, con el diferencial de ser diseñada para atender las necesidades de las pequeñas empresas. El envío de promociones, notificaciones y distintas comunicaciones se puede volver más personal y directo mediante dicha plataforma.

Como se puede apreciar, todas estas herramientas ofrecen sus ventajas al ser utilizadas. Simplemente es necesario saber obtener el mayor crédito de ellas con la menor inversión posible. El aporte de un profesional dedicado a la materia, con experiencia y carrera previa sobre ella, es un gran aporte para la promoción de nuestros productos. Como se aclaró anteriormente, para el correcto uso de ello es necesario portar con dotes técnicos y estratégicos que extraigan el mayor beneficio de las herramientas.

La promoción de ventas, será el cuarto mecanismo de la comunicación del marketing. Este se define como cualquier actividad de marketing destinada a estimular al comprador a adquirir nuestras camisetas.

La presencia en redes sociales será determinante. Los perfiles tanto en Instagram como Facebook, YouTube y LinkedIn serán los responsables de generar contenido digital y

aportar a la conversión de los potenciales consumidores, atraídos principalmente por las herramientas del marketing digital.

Los perfiles en Instagram y Facebook tendrán el propósito de exponer los distintos modelos en oferta, presentar aquellos nuevos ingresos y generar digital engagement con nuestros consumidores mediante encuestas, desafíos y juegos. Asimismo será el canal para generar alianzas con las influencias generadas en las relaciones públicas. Por su parte, LinkedIn será una herramienta para exponer no solo nuestros modelos, comunicación de marca y distintos compromisos a la hora de producir y ser responsables socialmente, sino que también será clave para dar a conocer nuestra cultura laboral y atraer a los mejores talentos, ya sea el área de Ventas, Marketing, Administración o Sistemas entre otros. Youtube, al ser una plataforma de contenido audiovisual diseñado específicamente para los videos, albergará nuestras campañas de temporada y videos promocionales lanzados cada un semestre.

Por último, pero no menos importante, se encuentra el marketing de patrocinios. Este se define como la asociación con un evento o causa benéfica con el fin de promocionar una marca. La idea es participar de competencias deportivas, convenciones de negocio y aquellas causas que generen sentimiento en las multitudes para mostrar el apoyo de Fit-Out en dichas circunstancias y que se genere un vínculo entre nuestro negocio y dichos eventos. Al igual que a la hora de elegir personas para la promoción de nuestra marca, es necesario analizar y contemplar eventos que estén alineados con nuestro mensaje, producto y concepto. Competencias de polo, tenis, rugby o incluso congresos de negocios son una gran opción para dar a conocer la marca y vincularse a eventos de excelencia. El patrocinio es una herramienta histórica que más allá del paso del tiempo y la transformación digital, siempre será aprovechada por distintos negocios.

Estos 5 conceptos que abastecen la mezcla total de comunicación, son vitales a la hora de generar buenas estrategias de marketing y atraer la mayor cantidad de clientes posibles, demostrándoles el atractivo y los beneficios de portar nuestra indumentaria. Ser consciente acerca de cuáles son las buenas prácticas y fomentar aquellas mediante el concejo y el trabajo de expertos será un valor agregado para el impulso de la marca.

Teniendo en cuenta todos los conceptos detallados anteriormente, la practicidad de ellos, y el impacto que pueden llegar a generar en nuestro negocio, se preparó un presupuesto del Marketing de Lanzamiento, un estimativo acerca de los gastos que tendremos para dar a conocer nuestra marca cuando salgamos al mercado y que será considerado como parte de la inversión inicial.

Influencers: Personas de carácter público con gran capacidad de influencia.

Muestras de regalo: Entrega de productos para la prueba y difusión de los mismos.

Creación de contenido: Material para las redes sociales.

Facebook Ads y Google Ads: Publicidad vía ambas plataformas.

Publicidad en Instagram y otras redes sociales.

Evento de Apertura: Un evento de apertura que llame la atención de posibles compradores y conozcan los valores de nuestra marca

Inversión Marketing de Lanzamiento:

Acción	Valor
Influencers	80.000
Muestras de Regalo	70.000
Creación de Contenido	70.000
Google Adwords	30.000
Facebook Adwords	30.000
Publicidad Instagram y Redes sociales	20.000
Evento de Apertura	100.000
Total	400.000

5. Operaciones y procesos del negocio.

En este capítulo describiremos cuales son las operaciones claves para desarrollar nuestro negocio de venta de camisas. Nos basaremos en las ideas de Krajewski, Ritzman y Malhotra en “Administración de Operaciones” (2008). Según estos autores, los procesos y operaciones del negocio son todas aquellas actividades destinadas a generar el producto que se ofrece al cliente. A su vez, ellos hacen hincapié en que el objetivo de todas las operaciones debe ser enfocadas en satisfacer las necesidades del cliente, que, en este caso, son las camisas a la moda, de calidad y con terminaciones aptas para ser usadas fuera del pantalón.

Por otro lado, utilizaremos las 7 S de McKinsey para analizar si los 7 factores básicos que el autor propone están alineados con la estructura organizacional de *Fit-Out*. Las 7 S de McKinsey son Estructura, Estrategia, Sistemas, Valores, Estilo, Personal y Estilo.

5.5 Operaciones.

1. Diseño de la indumentaria: fotos, diseñador, elegir los modelos.

Debemos crear una camisa de buena calidad, que le compita a marcas como *Etiqueta Negra* o *Tascani* pero a un precio menor. Estas camisas tienen que ser diseñadas con un corte específico para ser usadas por fuera del pantalón y así diferenciamos de las típicas camisas tradicionales. Para asegurarnos de que el corte sea el adecuado, y encontrar la camisa perfecta para vender contrataremos a un Diseñadora de Moda que nos ayudara a crear nuestro producto. Trabajaremos en conjunto con Victoria Mayol, diseñadora con alta experiencia en el mundo textil, que esta entusiasmada con el proyecto y nos ayudara con los cortes y diseños de las camisas. Lo que aspiramos a lograr son cortes y terminaciones que se parezcan a las siguientes imágenes.



En la Imagen de arriba se puede apreciar la diferencia entre una camisa tradicional y una camisa como la que propone Fit-Out. Recordamos que nuestra idea de negocios es emular la marca Untuckit lanzada por Chris Riccobono en Estados Unidos.



En estas dos imágenes podemos contemplar las terminaciones y el corte que propone Fit-Out para todas sus camisas.

Por otro lado, en relación a los distintos diseños, bordados y distintos colores de nuestras camisas en el plan de Marketing les presentamos los primeros 7 modelos con los que saldremos a la venta. Sin embargo, sabemos que, como dijo Coco Chanel “*la moda cambia, pero el estilo permanece*” por lo que tendremos que pensar distintos modelos de diseños para sacar en las distintas temporadas durante un año calendario. Recordemos que temporadas en la industria de la moda son una forma de dividir el año para presentar colecciones que se adapten a la necesidad de los consumidores, generalmente hay 3 al año. Para el diseño de los distintos modelos también nos ayudara la diseñadora de moda. Igualmente sabemos que hoy en día gracias a la globalización no es necesario viajar para ver y conocer distintos modelos de diseños de camisas, sino que todo está a la vista gracias al uso de internet o de las revistas de moda.

2. Compra de telas y confección:

Luego de saber cuáles van a ser los diseños de las camisas y saber cuál va a ser el corte que propone Fit-Out para salir a la venta, tenemos que crear el producto. Nosotros no vamos a fabricar nuestro producto ya que para eso debemos de montar una fábrica de industria textil y los costos y la inversión inicial sería mucho mayor. Por suerte Argentina cuenta con muchos talleres de confección de ropa que son conocidos por ser de buena calidad. En nuestro caso, la producción se la delegaremos al productor textil Jorge Pérez, quien ya trabaja con uno de los socios fundadores de *Fit-Out* y puede garantizar su buen trato, sus precios accesibles y fundamentalmente su empeño y buena calidad de sus servicios. A su vez, los socios se ocuparán de proveerle al productor las telas para fabricar las camisas. Para eso se deberá ir al menos 1 vez por mes a “Algodonera San Nicolas”, ubicada en Capital Federal donde venden las telas *Popelin Premium*, la que usaremos para nuestras camisas. Todo el resto de la producción estará a cargo del proveedor recientemente mencionado. Ya dentro del taller, las camisas primero se les hace el molde con un cortador, luego va a un lavadero donde se hace un suavizado y por último va a la plancha donde se hace ojal y botón, se etiqueta y se embolsa.

Para la creación de una camisa se necesitan:

Metros de Tela	1,5 mts
Botones	7
Etiqueta	1
Entretela ¹	0,3 mts

3. Sistemas de software de Fit-Out:

Los sistemas de software son herramientas tecnológicas que son especialmente diseñadas para facilitar la gestión y ayudan a alcanzar los objetivos de las empresas. El buen uso de un software de gestión les permite a las empresas de moda como la nuestra tener un rápido manejo de todo tipo de información, por ejemplo, el stock de telas o de producto y así evitar faltantes. A su vez, estas herramientas nos permiten estar en comunicación

¹ La entretela es un tipo de tela que se usa en costura como refuerzo. Se utiliza para darle consistencia a una tela; por ejemplo, en la confección de camisas se usa para los cuellos y las mangas.

permanente con nuestro productor, ya que ellos ahí son donde cargan cuando esta lista una camisa, o si hace falta materia prima, por ejemplo. También nos permite llevar un conteo de los costos, las devoluciones, las ventas diarias mensuales y anuales y de muchos otros factores.

Para tener un sistema de software en nuestra empresa tenemos dos opciones. La primera opción sería contratar “Lince Indumentaria”, un sistema con más de 25 años de experiencia en la industria de moda, que usan varias marcas para su gestión. Esta opción requeriría de un costo mensual de 5 mil pesos. La segunda opción sería invertir en un programador para que nos desarrolle un sistema acorde a nuestras necesidades, teniendo en cuenta que nosotros solo vamos a vender camisas. Este requeriría de una inversión única y ya nos quedaría para siempre, aunque en el caso de necesitar alguna actualización solo es cuestión de llamar a nuestro diseñador. Teniendo en cuenta los costos y la cercanía que los socios tienen con un programador de excelencia que además nos cobraría una tarifa accesible vamos a optar por la opción de invertir en un sistema de software propio.

4. Creación de plataforma web

Antes de salir al mercado, es indispensable tener listo nuestro canal de ventas digital, que será nuestra página de e-commerce. Para realizar esto, trabajaremos con el mismo diseñador que nos hará el sistema de gestión de la empresa. La idea es crear una plataforma que funcione correctamente y que sea estéticamente atractiva y fácil de usar. Le brindaremos toda la información, las camisas que queremos que contenga y estaremos presentes para aportar y para tomar las decisiones finales de cómo queremos que sea el diseño. Es muy importante que trabajemos en equipo con el desarrollador Web para plasmar en la plataforma los valores que queremos que representen a la empresa. Aquí los clientes podrán ver todos nuestros productos y tendrán la opción de comprar.

5. Arrendamiento y ubicación del local.

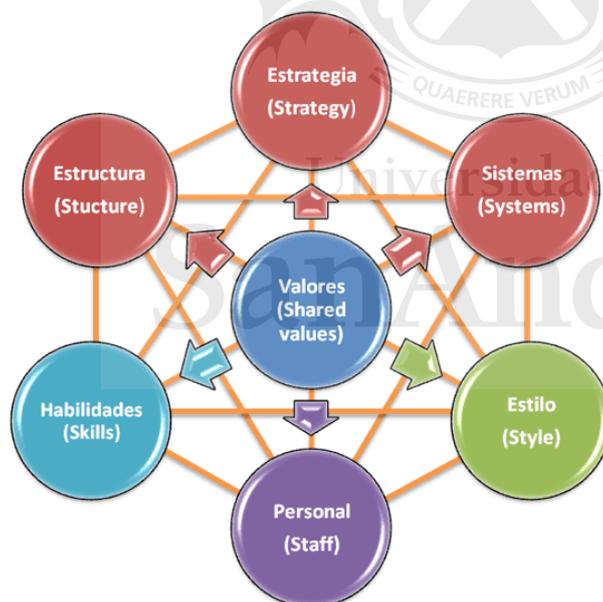
Creemos que para el modelo de negocios que proponemos es indispensable tener un local físico, esto nos diferenciara de las nuevas marcas que son solo digitales y nos generaría valor. A su vez, sabemos que debemos de hacer todo lo posible para reducir los costos para poner un precio menor al de la competencia y no perder rentabilidad. Es por eso que ante la opción de adquirir o alquilar un local comercial optamos por la segunda opción debido a los costoso que es comprar un local. Por ejemplo, comprar un local en la localidad

de San Isidro de 9 metros de ancho por 5 de largo tiene un valor aproximado de US 120.000 (dólares) mientras que alquilarlo cuesta 50.000 pesos mensuales.

Por otro lado, sabemos que la importancia de ubicar nuestro local en una zona estratégica de venta. Elegimos el centro de San Isidro, porque cumple es una localidad muy transitada, donde las personas suelen pertenecer a un segmento socioeconómico alto, con uno de los ingresos per cápita más altos de Argentina y porque cumple con el requisito de estar ubicada en el norte del Gran Buenos Aires, de donde es más del 35% de nuestro segmento target según las encuestas realizadas previamente. Por último, creemos que es importante estar bien ubicados cerca de nuestra competencia o cerca de marcas bien vistas, por eso decidimos alquilar el local en la calle Belgrano, entre las calles Chacabuco y 25 de Mayo, ubicado a metros de marcas como Rever Pass, Legacy o Havanna.

5.6 Las 7 S de McKinsey.

El modelo de las 7-S de McKinsey



Structure (estructura)

La estructura tiene que ver con los procesos definidos por la organización para darle forma al negocio. Parte de estos procesos ya fueron mencionados recientemente en el subíndice “Operaciones”. Sin embargo, los puntos clave de este negocio de comercialización de camisas son.

- Diseños de modelos de camisas
- Compra de las telas al proveedor “Algodonera San Nicolas”.
- Transporte de todas las materias primas al productor Jorge Perez.
- Transporte de camisas terminadas a nuestro local ubicado en San Isidro.
- Los puntos de venta físico y digital.
- Marketing.

Los socios fundadores estarán full-time dedicados a su nuevo emprendimiento y son los encargados de llevar adelante y de gestionar todos estos procesos. En un principio, solo contarán con un empleado directo para que atienda el local.

Systems (sistemas)

Estos son los sistemas de información que están integrados al negocio y los procesos internos que definen los parámetros de la empresa. En *Fit-Out*, creemos que es de suma importancia llevar una correcta contabilidad de todos los aspectos de la empresa, como el stock de productos, el gasto en materias primas, las ganancias o el costo de producción. Luego de consultar con distintos emprendimientos de moda, vimos que la gran mayoría usa un programa llamado “Lince Indumentaria” pero *Fit-Out* opta por la opción de llevar todos los registros de la empresa en un programa adaptado, hecho por un programador gráfico, que será de la misma utilidad que Lince, solo que el costo será tomado como inversión inicial y no un alquiler mensual como en la otra opción.

Style (estilo)

El estilo hace referencia a la cultura organizacional. Normalmente es la alta gerencia quien establece un modelo de comportamiento y da el ejemplo al resto de los empleados. La forma de administrar nuestra empresa va a ser poca burocrática, nuestra idea es generar una cultura en donde el cliente este por encima de todo, donde predomine el trato cordial entre los socios y los empleados, comunicándose permanentemente y que el fin de todos sea vender la mejor camisa posible al consumidor. Lo que deseamos es que *Fit-Out* sea

una marca en donde se refleje la buena calidad en sus productos y la buena atención al cliente, la idea es formal lazos duraderos y que no sea solo una simple compra.

Staff (personal)

El staff requerido para este negocio solo serán los dos socios fundadores, un empleado para atender el local físico y un *community manager* que maneje las redes sociales. A su vez, si necesitaremos de aliados claves, como lo son la diseñadora, el programador y el productor de nuestras camisas.

Shared Values (Valores Compartidos)

Los valores de la empresa son los que unen a sus miembros y los alinea a todos en la misma dirección. Es lo que transforma a las personas individuales en un equipo empresarial.

Los valores de *Fit-Out* son:

- Calidad: brindar un producto de excelencia.
- Comunicación: la relación entre los socios, empleados y clientes tiene que ser constante, fluida y sincera.
- Responsabilidad: La empresa se compromete a brindar a sus empleados un espacio de trabajo amable y grato, donde se puedan sentir “como en casa”. A su vez, tenemos la responsabilidad de siempre brindar un producto y servicio de excelencia.
- Trabajo en equipo: La idea es que haya cooperación, comunicación transparente, compañerismo y esfuerzo constante entre todos los miembros del equipo.
- Respeto: Mantener un trato cordial y amable entre los empleados, con nuestros clientes y con los proveedores.
- Adaptación: Ser flexibles a los cambios que aparecen en la sociedad y en los hábitos de consumo.

Strategy (Estrategia)

La estrategia son los métodos llevados a cabo para el cumplimiento de los objetivos de la organización. En este caso, al ser un emprendimiento personal de los socios en la que

crearemos una marca desde cero, la estrategia que usaremos es la de dedicarnos full-time a aprender a ser un emprendedor, a vivir como un emprendedor, a saber, que va a ver errores y que de ellos se aprende. Daremos lo mejor de nosotros los primeros meses para que el emprendimiento salga a flote y logremos una estabilidad económica. Sabemos que tendremos que ser flexibles, a buscar los caminos más eficientes para lograr los objetivos y tener el poder de adaptarse rápido a las cambiantes demandas del mercado.

Skills (Habilidades)

Las habilidades que los socios tienen que ayudaran a la puesta en marcha del negocio son:

- Ambos son recibidos de carreras universitarias afines a los negocios y cuentan con los conocimientos para armar una sólida estructura empresarial.
- Ambos, además de ser socios, son amigos, saben cómo trabaja cada uno y las cualidades y defectos que cada uno tiene.
- Hay una clara familiarización de los emprendedores con el uso de internet y el marketing digital.

6. Costos, Finanzas e Inversión.

En esta sección realizaremos una evaluación del proyecto desde el punto de vista financiero. Para la realización del mismo, se elaboró una estimación detallada de los flujos de fondos esperado para los primeros años del negocio. Se estimó una inversión inicial, las ventas proyectadas, los costos de producción y los gastos operativos para luego poder analizar el rendimiento y atracción del negocio a través del cálculo del VAN . Las siglas del VAN corresponden al Valor Neto Actual que busca calcular el valor que el proyecto genera para los aportantes del capital. Para el análisis económico, decidimos que vamos a usar un tiempo de 5 años luego de la inversión inicial para calcular las variables previamente mencionadas.

Para el análisis financiero, se ubicó el momento 0 como el año donde realizó la inversión inicial, que sería durante el segundo semestre del 2021 (cuando arrancamos a escribir este proyecto), luego el primer año de ventas sería en 2022 y así sucesivamente. Es importante detallar esto porque tomamos los números de la inflación esperada según el relevamiento de expectativas mensuales del Banco Central de la República Argentina publicada en noviembre del 2021. Los números de la inflación se reflejan en la siguiente tabla.

Año	0	1	2	3	4	5
Inflación esperada	0,5	0,55	0,43	0,35	0,35	0,35
Inflación esperada en porcentaje	50%	55%	43%	35%	35%	35%

6.1 Inversión Inicial:

Se comenzará invirtiendo un total de 2.301.000 pesos para el lanzamiento de nuestro emprendimiento. Esta inversión se dividirá en los siguientes elementos.

- Creación del software de gestión y del *e-commerce* para la empresa por parte de un programador contratado.
- Inversión en materiales e inmuebles para el local de ropa en San Isidro.
- Registro de la marca.
- Marketing de lanzamiento.
- Inversión en un rodado para el transporte.

En el siguiente gráfico detallaremos los números de cada elemento de la inversión inicial para nuestro negocio. Cabe destacar que el capital social de la empresa será aportado 80 % por capital propio y otro 20 % tomaremos una deuda para poder financiar el proyecto. A su vez, el capital propio que pagaremos será dividido en partes iguales por los socios fundadores, que cuentan con suficientes ahorros para pagar su emprendimiento personal.

Artículo	Costo	Vida Útil	Depreciación
Camioneta Traffic	1.250.000	10 años	125.000
Creación del <i>E-commerce</i>	70.000		
Creación de Software de Gestión	90.000		
Computadora Gamer	85.000	6 años	14.150

Exhibidor de Ropa x 2	110.000	6 años	18.350
Percheros de Ropa x2	50.000	6 años	8.350
Mostrador Recepción	40.000	6 años	6.650
Maniqués x 2	20.000	6 años	3.350
Perchas de camisas x 50 unidades	6.000	6 años	1.000
Posnet	6.000	6 años	1.000
Caja Registradora	9.000	6 años	1.500
Otros inmuebles	100.000	6 años	16.650
Registro de la Marca	65.000		
Marketing de Lanzamiento	400.000		
Total	2.301.000		196.000

6.2 Estimación de Ventas:

Las ventas de las camisas serán nuestra única fuente de ingreso. Nuestra idea es posicionar a Fit-Out como marca referente en camisas en Argentina. Sabemos que, si logramos estar bien posicionados en nuestro país, después tendremos la oportunidad de llevar nuestro modelo de negocio al exterior y de ampliar nuestra oferta de productos. Como vimos en el subíndice “Evolución del Negocio”, el crecimiento de las ventas será exponencial a medida que nos hagamos conocidos y que cumplamos con nuestra propuesta de valor de calidad y servicio al cliente. Cabe destacar también que, a comienzos del segundo año del emprendimiento, los dos socios harán un viaje por distintos puntos comerciales del interior del país y de la provincia de Buenos Aires con muestras de nuestros productos para intentar vender nuestra colección a distintos revendedores de ropa del interior, que si les gusta y tiene éxito lo que vendemos, nos comprarán mensualmente nuestra colección. Este tipo de clientes son personas que tienen locales de ropa en centros urbanos como podría ser Baradero, que compran colecciones de distintas marcas de ropa para vender. Arrancaremos a vender en el primer semestre del 2022 nuestras camisas a un precio de 8.000 pesos lo que nos dejaría un margen de ganancia del 60% Para los siguientes años es importante saber que la variante de la inflación afectará al precio de las camisas. Recordemos que nuestros dos canales de venta serán el local físico en San Isidro y el digital a través de *e-commerce*. Teniendo en cuenta nuestro análisis del segmento target y de la demanda estimamos estas ventas anuales para nuestro negocio.

Año	0	1	2	3	4	5
Unidades Vendidas	0	500	650	1.000	1.500	2.000
Precio		8.000	11.440	15.444	20.849	28.147
Inflación	0,50	0,55	0,43	0,35	0,35	0,35
Ganancia en Venta de Camisas		4.000.000	7.436.000	15.444.000	31.274.100	56.293.380

6.3 Costos de Producción:

El costo de producción son todos aquellos costos involucrados en la fabricación del producto o servicio final, que en este caso son las camisas. La cantidad de tela adecuada, la entretela, la etiqueta, botones, el *packaging* y el proceso de fabricación de cada camisa conforman un costo de 2.510 pesos por unidad. Este valor, multiplicado por la cantidad de unidades producidas da un valor de 1.255.000 en el primer año e ira aumentando a medida que cambien las unidades vendidas y por la variable de la inflación.

Tela Popiln Premium	1,5 mts por camisa	950 pesos por unidad
Entretela	0,2 mts por camisa	150 pesos por unidad
Botones	7 por camisa	40 pesos por unidad
Etiqueta	1 por camisa	10 pesos unidad
Packaging	1 por camisa	60 pesos por unidad
Proceso de confección	1 por camisa	1300 pesos por unidad
COSTO TOTAL POR UNIDAD		2510 pesos

Año	0	1	2	3	4	5
Unidades Vendidas	0	500	650	1.000	1.500	2.000
Costo por Unidad		2.510	3.589	4.846	6.541	8.831
Inflación	0,50	0,55	0,43	0,35	0,35	0,35
Costo Total	0	1.255.000	2.333.045	4.845.555	9.812.249	17.662.048

6.4 Gastos Operativos:

Los gastos operativos por definición son todos aquellos gastos que deben que debe incurrir la empresa para el desarrollo de su actividad y que soportan sus operaciones diarias, pero que no suelen estar vinculadas de manera directa con el proceso de fabricación. Los gastos operativos están clasificados en gastos de venta y en gastos administrativos. Los primeros mencionados hacen referencia al alquiler del local comercial, a los sueldos de los empleados, la publicidad y el transporte de telas hacia la fábrica, entre otros. Por el otro lado, están los administrativos, que son erogaciones que la compañía necesita para funcionar, pero que no se relacionan con la actividad específica que realiza la empresa. A continuación, se podrán ver detalladamente todos los gastos operativos de nuestro plan de negocios.

Gastos operativos					
Año	1	2	3	4	5
Gastos de Venta	2.082.000	2.977.260	4.019.301	5.426.056	7.325.176
Alquiler de local	840.000	1.201.200	1.621.620	2.189.187	2.955.402
Luz	50.000	71.500	96.525	130.309	175.917
Agua	50.000	71.500	96.525	130.309	175.917
Gas	50.000	71.500	96.525	130.309	175.917
Sueldos	780.000	1.115.400	1.505.790	2.032.817	2.744.302
Publicidad	180.000	257.400	347.490	469.112	633.301
Transporte	72.000	102.960	138.996	187.645	253.320
Otros Gastos de Venta	60.000	85.800	115.830	156.371	211.100
Gastos Administrativos	214.000	220.220	297.297	401.351	541.824
Escritorio	30.000				
Sillas	30.000				

Limpieza	84.000	120.120	162.162	218.919	295.540
Otros Gastos Administrativos	70.000	100.100	135.135	182.432	246.284
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	2.296.000	3.197.480	4.316.598	5.827.407	7.867.000

6.5 Estado de Resultado Proyectado:

A continuación, se elaboraron 5 Estados de Resultados anuales que muestran los números estimados de Fit-Out los primeros años del negocio. Esta herramienta nos indica, entre otras cosas cuánto dinero aproximado ganará la empresa en el futuro y es importante para la planificación futura de cómo llevar adelante nuestro emprendimiento. Por ejemplo, viendo el cuadro, podemos observar que, en los primeros años, cuando todavía el volumen de ventas no es tan grande, los gastos operativos representan más del 50% de las ganancias obtenidas, porcentaje que irá disminuyéndose a medida que la empresa se haga más conocida y crezcan las ventas de camisas.

Estado de Resultado Proyectado					
Año	1	2	3	4	5
Ventas	4.000.000	7.436.000	15.444.000	31.274.100	56.293.380
IIBB	-120.000	-223.080	-463.320	-938.223	-1.688.801
Ventas Netas de IIBB	3.880.000	7.212.920	14.980.680	30.335.877	54.604.579
Costo Mercadería Vendida	1.255.000	2.333.045	-4.845.555	-9.812.249	-17.662.048
Gastos de Venta	2.082.000	2.977.260	-4.019.301	-5.426.056	-7.325.176
Gastos de Administración	-214.000	-220.220	-297.297	-401.351	-541.824
EBITDA	329.000	1.682.395	5.818.527	14.696.221	29.075.531

Depreciaciones y Amortizaciones	-212.000	-212.000	-212.000	-212.000	-212.000
EBIT	117.000	1.470.395	5.606.527	14.484.221	28.863.531
Impuesto a las Ganancias	-40.950	-514.638	-1.962.284	-5.069.477	-10.102.236
Resultado Neto	76.050	955.757	3.644.243	9.414.744	18.761.295

En el siguiente cuadro detallaremos las variables con las que fue confeccionado el estado de resultado proyectado.

Año	0	1	2	3	4	5
Unidades		500	650	1.000	1.500	2.000
Precio x u		8.000	11.440	15.444	20.849	28.147
CMV		2.510	3.589	4.846	6.541	8.831
Tasa de IIBB	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Tasa de impuesto a las ganancias	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Tasa de inflación	50%	55%	43%	35%	35%	35%

6.6 Análisis del VAN

Comentado [UdeSA1]: No muestran cómo llegan a los Flujos de Fondos

Comentado [UdeSA2]: ¿Tasa de descuento es igual a tasa de inflación? ¿Es decir que exigen una rentabilidad igual a 0% en términos reales? ¿De dónde obtuvieron las tasa de inflación estimadas?

La decisión de inversión de este proyecto se realizará bajo el criterio VAN . Este criterio sostiene que en la medida de que el VAN sea mayor o igual que 0 se aceptara el proyecto. Esto quiere decir que el valor actual de los flujos positivos sea mayor o igual que los flujos negativos.

Cabe destacar que, para el cálculo de este indicador, necesitamos averiguar antes los flujos de fondos libres de nuestro emprendimiento y identificar la tasa de descuento con la que calcular el VAN, que va a variar año a año dependiendo de la inflación anual estimada para luego poder saber si realmente Fit-Out es rentable o no.

A continuación, detallaremos como se calculó el VAN para nuestro negocio.

Cálculo de la Tasa de Descuento o WACC (Weighted Average Cost of Capital)

El WACC es la tasa de descuento que utilizaremos para determinar si nuestro negocio es rentable o no. En el WACC o Costo Medio Ponderado de Capital, se esconde básicamente el cálculo de cuanto le cuesta a Fit-Out obtener financiación. Las fuentes de financiación son 2: la deuda y el capital propio.

La formula del WACC es la siguiente:

$$WACC = Ke * [E/A] + Kd * (1-T) * [D/A]$$

Donde: k_e es la tasa de interés del capital propio.

k_d es la tasa de interés de la deuda.

E/A es la proporción de los activos que se financia con capital propio (Equity).

D/A es la proporción de los activos que se financia con deuda.

T = Impuesto a las ganancias.

Ahora bien, antes adentrarnos en esta engorrosa formula, es necesario volver a aclarar que Fit-Out se financia con un 20% de deuda y un 80% con *equity* propio para la inversión inicial. Por otro lado, también es importante saber que como la inflación varia anualmente en Argentina y no se puede tomar un número fijo, el WACC va a variar anualmente también.

¿Cómo calculamos la tasa de interés de capital propio (k_e)?

Por el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Management) podemos decir que la tasa de interés del capital propio esta compuesto por dos partes: la tasa libre de riesgo (*risk free*) la prima de riesgo del proyecto.

$$K_e = r_f + B_e \cdot (r_m - r_f)$$

Donde **rf** representa la tasa libre de riesgo que según las estadísticas de Bloomberg (Tasa de retorno de los Bonos de Estados Unidos a 10 años) es de 2,8%². Las silabas **rm** representan el retorno esperado del mercado. La cuenta (**rm-rf**) es el premio por riesgo que en promedio ofrecen las acciones que cotizan en la bolsa y según una serie histórica que obtuvimos de los datos publicados por Damodaran en su sitio Web tiene un valor de 4,21%³

Por último, la *Be (Beta del equity)* representa la sensibilidad del retorno del capital propio respecto del retorno del mercado. Para eso, lo correcto es tomar una muestra de B (betas) de distintos proyectos semejantes que representen el mercado de la industria textil. Para nuestro calculo, por la falta firmas comparables que coticen en bolsa para obtener datos, vamos a usar solo la compañía LVMH Moet Hennessy – Luis Vuitton Societe Europeene que suponemos que va a ser representativa de toda la industria textil. A través de los datos de Yahoo Finance⁴, y gracias al modelo del “desapalancamiento” podemos decir que la Beta de los activos (Beta a) de la industria es igual a 0,8464. La Beta a es cuan sensible es el retorno de los activos de la industria textil respecto del retorno promedio de las acciones que cotizan en bolsa.

Ahora bien, nosotros necesitamos averiguar la *Be*, es decir la Beta del equity de nuestro proyecto, que estará determinada por la cantidad de financiación propia, es decir 80% y la beta de los activos de la industria comparable.

$$Beta_e = Beta_a / (E/A)$$

$$Beta_e = 0,8464 / 0,8$$

² Ver las estadísticas de la pagina web de Bloomberg el dia 25/07/2022
<https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

³ Ver las estadísticas según Damodaran el dia 25/07/2022
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/datasets>

⁴ Ver los datos de Yahoo Finance el dia 25/07/2022
<https://finance.yahoo.com/quote/MC.PA/key-statistics?p=MC.PA>

$$\text{Beta e} = 1,05807$$

Por lo que podemos decir que:

$$K_e = r_f + B_e \cdot (r_m - r_f)$$

$$K_e = 0,028 + 1,05807 \cdot 0,0421$$

$$K_e = 0,0725$$

Por último, esta tasa de interés del capital propio se estimó según indicadores de Estados Unidos, por lo que lo correcto es agregarle la diferencia esperada entre la inflación en pesos y la inflación en dólares. La inflación en dólares la vamos a tomar como 0, por lo que solo tendremos en cuenta la inflación que estimada de Argentina año tras año. Esta variable hará que el valor de la K_e cambie año a año por lo que también el Wacc calculado.

Año	0	1	2	3	4	5
Inflación esperada	0,5	0,55	0,43	0,35	0,35	0,35
K_e	0,0725	0,0725	0,0725	0,0725	0,0725	0,0725
K_e más efecto de la inflación	0,57	0,62	0,50	0,42	0,42	0,42

Universidad de

San Andrés

¿Cómo calculamos la tasa de interés de la deuda (k_d)?

Para calcular la tasa de interés de la deuda, tuvimos que averiguar cuánto es la tasa de interés a la que se le presta a las industrias textiles en Argentina. Para realizar esto, consultamos a varias fuentes, entre ellos, al creador de la marca EyeBow, entre otras, con gran experiencia en la industria y nos comentó que varía según el momento del país y de varios factores. Por este motivo, y teniendo en cuenta que somos una empresa nueva con ganas de crecer y desarrollarnos en el mercado, vamos a tomar como medida la tasa que pagan las PyMEs en la Argentina durante el segundo semestre del 2021⁵. Tomaremos la tasa de interés de la deuda con una tasa de 28%.

⁵ Véase

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-credito-las-pymes-crecio-un-36-en-2021#:~:text=A%20diferencia%20del%202019%20cuando,%2C%2022%25%20y%2025%25.>

Cálculo final del WACC

Ahora que tenemos todos los datos para averiguar el WACC, vamos a calcular las distintas tasas de descuento para luego poder evaluar VAN de nuestro proyecto con los flujos de fondos.

$$\text{WACC} = K_e * [E/A] + K_d * (1-T) * [D/A]$$

Donde, K_e = Variable según el efecto de la inflación

$$E/A = 0,8$$

$$K_d = 0,28$$

$$T = 0,35$$

$$D/A = 0,2$$

Año	0	1	2	3	4	5
K_e contemplando la inflación	0,57	0,62	0,50	0,42	0,42	0,42
WACC	0,4944	0,5344	0,4384	0,3744	0,3744	0,3744

Universidad de
San Andrés

Por otro lado, como dijimos previamente, para el cálculo del VAN, también necesitamos de los flujos de fondos libres de nuestro emprendimiento. Véase la siguiente tabla.

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-2.301.000					
Resultado Neto		76.050	955.757	3.644.243	9.414.744	18.761.295
Amortizaciones		212.000	212.000	212.000	212.000	212.000
Flujos de Fondos Libres	-2.301.000	288.050	1.167.757	3.856.243	9.626.744	18.973.295

A continuación, tomamos el resultado de los flujos de fondos libres y les descontamos la tasa de descuento calculada previamente a través del WACC. Así, es como llegamos al

valor real de los flujos futuros al momento 0, es decir al momento de realizar la inversión inicial de nuestro negocio.

Año	0	1	2	3	4	5
Flujos de Fondos Libres	-2.301.000	288.050	1.167.757	3.856.243	9.626.744	18.973.295
Tasa de Descuento (Wacc)	0,4944	0,5344	0,4384	0,3744	0,3744	0,3744
Flujos descontados	-2.301.000	187.728	564.408	1.485.337	2.697.906	3.868.807
VAN	-2.301.000	2.113.272	1.548.864	-63.527	2.634.379	6.503.185

Observando el cuadro, podemos ver que el VAN, es decir, la suma de los valores al momento 0 de todos los flujos (en este cuadro se contempla hasta el quinto año del negocio) es positiva y es igual a 6.503.185, por lo que es conveniente invertir en nuestro proyecto. Como mencionamos previamente, nuestra idea es continuar adelante con proyecto por mas de 5 años, por lo que el VAN aumentaría a medida que logremos mantener un buen nivel de ventas anuales.

Otro aspecto que vale la pena recalcar, es que el periodo de recupero de nuestra inversión inicial se estima que será a partir del cuarto año comenzado nuestro emprendimiento.



7. Equipo

En el siguiente capítulo se describirá el equipo de trabajo que conformará la empresa Fit-Out. Es un requisito fundamental que los empleados tengan conciencia de lo que significa y el esfuerzo que los socios fundadores hicieron para arrancar con el proyecto, para que ellos también pongan empeño en sus tareas. Por otra parte, se le pedirá a cada miembro del equipo que se preocupe al máximo por el bienestar del cliente, ofreciendo siempre una atención atenta y personalizada al mismo. Necesitamos gente comprometida, dinámica y que quiera aportar para construir una empresa mejor.

El equipo fundador está compuesto por Francisco Carman e Ignacio Etchehoury, ambos estudiantes de Administración de Empresas y próximo a recibirse en la Universidad de San Andrés. Los dos tienen un perfil emprendedor y un gran interés por el mundo de los negocios. Ambos fueron los que pensaron la idea y los que ejecutaron el plan de negocios para el emprendimiento. Los socios se ocuparán de la captación de distintos clientes, de buscar distintos proveedores de telas, de transporte de los productos a la fábrica, de atender el local comercial, entre otras cosas.

A su vez, Ignacio, que ya tuvo una experiencia de emprendedor con una marca de ropa, se focalizara en la estrategia de marketing, junto con un empleado, mientras que Francisco estaría a cargo del manejo del software junto a la contabilidad, los costos y las finanzas de la empresa. Cabe destacar que ambos socios dejarán las actividades que realizan hoy en día y se dedicarán full-time al desarrollo de su nueva marca de camisas. Por otra parte, así como invertirán el capital en partes iguales, también lo harán con las ganancias obtenidas.

La empresa necesitara contar con los servicios de empleados para poder concretar algunas actividades que son clave para el desarrollo y crecimiento del negocio. Estos trabajarán a cambio de un sueldo mensual.

Por un lado, necesitamos una persona que, junto con Ignacio, coordine el área de marketing de la empresa. Este, entre otras cosas, estará a cargo del manejo de todas las redes sociales de la empresa, haciendo foco en Instagram y Facebook y se encargará de la creación de contenido. Este empleado trabajará 4 horas al día y podrá trabajar desde su casa, siempre y cuando cumpla con los objetivos previstos. Percibirá un sueldo de 25 mil pesos por mes. Entre sus otras tareas, se ocupará de las Facebook Ads y Google Ads y tendrá un presupuesto acordado para gastar en marketing.

Por otro lado, el segundo empleado con remuneración fija, será una persona que atienda el local de ropa. Este, junto a alguno de los dos socios, se ocupará de todo lo que implique la atención del local, desde los cobros, el trato con los clientes, mostrar las distintas prendas, ayudar al cliente a tomar una decisión, entre otras cosas. Esta persona trabajará 6 horas por día y su trabajo será presencial, en el local de San Isidro, percibirá un sueldo de 50 mil pesos al mes.

Por último, como dijimos antes, la empresa trabajará con la colaboración de una diseñadora de moda, que nos ayude con los moldes de las camisas y los diseños y junto

a un diseñador web, que nos creara el software de gestión y la plataforma de venta y nos ayudara con todas las actualizaciones pertinentes que tendremos que hacer en el futuro.

8. Aspectos legales

A continuación, se detallarán los aspectos legales a tener en consideración, para desarrollar y llevar a cabo nuestro negocio. Es importante tener una marca legítima que cumpla con todos los requerimientos de la legislación nacional. Al ser un negocio de indumentaria, las principales cuestiones a considerar son con respecto a la constitución de la sociedad, el registro de marca y el producto en cuestión. A favor nuestro, se trata de un producto sencillo, de telas y botones, que no va a sufrir de severas regulaciones.

Sociedad comercial e impuestos

Más allá de que la constitución de una sociedad no es una obligación para llevar a cabo una actividad como Responsable Inscripto, sí es conveniente su formación, ya que esta modalidad ofrece varias ventajas con respecto a desarrollar un negocio como 'contribuyente individual'.

El principal beneficio de constituir algún tipo de sociedad en Argentina se debe a que el individuo reduce su riesgo y hay menos oportunidades de que disipe su patrimonio. Al desarrollar un negocio de manera particular, el sujeto deberá responder a posibles deudas con sus bienes personales. En cambio, al conformarse una sociedad comercial, los socios de la misma compartirán responsabilidades y obligaciones, sin necesidad de exponer el patrimonio individual. Se establecerá una diferenciación entre el patrimonio personal y el comercial, amparando el primero por sobre el segundo.

Según los derechos y obligaciones de la legislación nacional, existen varias maneras de constituir sociedades en la Argentina, destacándose por encima del resto las siguientes tres, que suelen ser las más utilizadas por las empresas de nuestro país:

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)**
- **Sociedad Anónima (S.A.)**
- **Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)**

Dadas las características de nuestro negocio, su tamaño, y sus cofundadores, se decidió que lo más conveniente sea inscribir a la sociedad como una de responsabilidad limitada. En este tipo de sociedad comercial, tal como lo indica su nombre, la responsabilidad está limitada, únicamente, al capital que aportan los socios al momento de la constitución de la misma. Esto quiere decir que, cuando de deudas se trate, se responderá exclusivamente con el patrimonio de la sociedad y no el personal de los integrantes.

Tratándose de un proyecto como el de Fit-Out, con grandes aspiraciones a crecer a largo plazo, creemos que una Sociedad de Responsabilidad Limitada también se encuentra por encima del resto de las opciones, ya que una Sociedad Anónima está pensada para grandes empresas. Su capital está dividido en **acciones**, y a diferencia de las S.R.L., en las cuales las participaciones no pueden transferirse sin limitaciones, en las S.A. las acciones podrán heredarse, venderse o transferirse sin ningún obstáculo. Asimismo, una S.R.L. es más conveniente que una S.A.S. ya que esta última fue diseñada recientemente para muy pequeñas empresas y emprendimientos.

Nuestra sociedad, al ser constituida bajo la legislación de nuestro país, tendrá cargas impositivas tanto a nivel nacional como provincial. En cuanto a lo que respecta a impuestos nacionales, estos serán del 35% del impuesto a las ganancias, el 21% de impuesto al valor agregado (IVA), y 1% de impuesto por la ganancia mínima presunta. Con respecto al impuesto provincial, en este caso Buenos Aires, será del 3% por impuesto a los Ingresos Brutos.

Registro de marca

Una marca, es un signo distintivo que permite diferenciar un negocio y sus bienes/servicios de las demás organizaciones. Registrar la marca, garantiza la propiedad, habilitando al dueño de la misma a impedir que terceros, sin su autorización, comercialicen productos o servicios con la misma marca o utilicen una denominación similar que pueda generar confusiones y malos entendidos.

La gestión de la misma estará a cargo del estudio jurídico *'marcas makers'*. Soledad Elias, abogada y fundadora de la misma, se encarga del proceso de principio a fin. Una vez abonado su servicio (\$65.000), que incluye honorarios y tasa de registro, Soledad se

encarga de inscribir a la marca Fit-Out tanto en la clase 25 (que asegura los productos de nuestra marca) como en la clase 35 (que garantiza la inutilización de la marca para locales o tienda online).

9. Plan de Implementación y Riesgos

Actividades	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1Y2
Registro, constitución y habilitación					
Contacto proveedores					
Equipamiento y demás					
Producción					
Desarrollo web					
Publicidad					
Lanzamiento					
Apertura local					

Como se puede apreciar en el cuadro superior, cuyo objetivo es planificar la implementación de las distintas actividades en el año de inicio, lo primero que se hará es el registro de la marca y el producto, la constitución de la sociedad y la habilitación del local alquilado. Junto a profesionales de derecho, se llevarán a cabo dichas tareas con el fin de operar legítimamente y en concordancia con los estatutos legales.

En simultáneo se hará el contacto a los proveedores. Será clave optar por la mejor opción ya que una relación prospera y longeva con distintos distribuidores puede brindar grandes resultados además de ofrecer mayor confiabilidad. Asimismo, se intentará negociar el mejor contrato posible, sin superar nuestras estimaciones, con el fin de asegurar el bienestar financiero de nuestra organización. Esta etapa, no solo es clave en términos financieros ya que la materia prima, el *packaging* y el producto final dependen exclusivamente de ellos. Asimismo, en esta industria es sumamente necesario cumplir con los plazos estipulados. Darle el tiempo debido a esta actividad y el esmero necesario es esencial para Fit-Out.

Tampoco se podrá dejar de lado la compra del equipamiento. En el primer cuatrimestre se deberá haber adquirido una camioneta *Traffic*, un *Posnet*, una computadora y demás equipamiento de exhibición para el local con el fin de estar preparados una vez que esté listo el producto en cuestión. Con respecto a la producción, de más está decir que el

proceso mismo comenzará una vez iniciado el negocio y definidos los proveedores. Continuamente suelen surgir percances y distintas situaciones que ralentizan el asunto por lo que es fundamental anticiparse a dichas cuestiones y asimilar posibles demoras. Se estima que para Q2 el proceso de producción se dará por finalizado y se tendrán los productos listos para comercializar.

Pasando al segundo cuatrimestre, se comenzará a desarrollar el sitio web (*e-commerce*). Este proceso, no suele demorarse más de 20 días. En él se creará una '*landing*' page donde se podrán ver los distintos productos en oferta, nuestra información de contacto y las preguntas frecuentes entre otras cosas. Su despliegue, estará a cargo como se mencionó anteriormente de un desarrollador web.

Asimismo, en Q2 se comenzará la campaña publicitaria, dando comienzo al lanzamiento de la marca. Se iniciarán contactos con *influencers*, se otorgarán muestras de regalos y se invertirá en campañas de Facebook Ads y Google Ads. Más allá de no tener listo el producto, es clave ir anticipando nuestras camisetas y el surgir de la marca. Esta actividad, desde su inicio que no cesará y será un proceso clave para el rendimiento de nuestro negocio.

Ingresando a la etapa final del plan de implementación, se producirá el lanzamiento de la marca. Este mismo, se dará en el tercer cuatrimestre del año inicial, luego de 6 meses de realizar y completar las etapas anteriores ya mencionadas. Se planea que el lanzamiento sea anunciado mediante nuestras redes sociales y sitio web. Asimismo, se espera una gran difusión por parte de colegas, amigos y familia acompañados de las campañas publicitarias con tal de producir el mayor impacto posible desde el inicio de la comercialización.

Por último, tal como se anticipó en la sección 'evolución del negocio', se abrirá un local. Un lugar físico en cual se puedan ofrecer nuestros productos es un salto de calidad para la marca, y un gran paso adelante para generar ventas. La localidad se espera que sea en San Isidro, y más adelante, en caso de que *Fit-Out* prospere se esperan abrir más locales a lo largo y a lo ancho del país.

9.1 Riesgos

Competencia: Dada la tradicionalidad de nuestro producto, es común que abunde la competencia y que sea difícil asentarse en el mercado. Más allá de las marcas ya instaladas con una gran base de clientes fidelizados, como lo son *Zara*, *Etiqueta Negra* y *Legacy* entre otras, también podrán surgir nuevos participantes en la industria. Por esto mismo, es clave posicionar a nuestra marca y establecer un modelo de comunicación efectivo que destaque la calidad y perfección de nuestro negocio. Más allá del producto en sí, se deberá buscar generar alto impacto a través de contenido multimedia, magazines y servicio/atención al cliente.

Fallas en el proceso de producción: Un proceso de producción es largo y contiene numerosas etapas. Desde la creación del molde, hasta el corte de la tela, la confección de la prenda y el lavado del mismo, se deben cumplir a la perfección todos estos ciclos con tal de entregar una prenda que nos otorgue una ventaja competitiva. Por esto mismo es clave la elección del proveedor correcto en el cual podamos confiarle tan determinante proceso. Desde el encogimiento de la tela, hasta errores en los moldes o cantidades de talles incorrectas, infinidad de sucesos pueden salir mal. Es necesario controlar estrictamente la producción y sus distintas etapas.

Mal cálculo de la demanda: Este riesgo, que está presente en cualquier negocio, deberá tratar de evitarse con un correcto y profundo análisis de ventas. Errores de predicción o valores, nuevos competidores o una comunicación no exitosa pueden derivar en que el negocio no alcance su *breaking point* y se generen escasas ganancias.

Macroentorno: Diversos factores ya mencionados en el análisis *Pestal* pueden también afectar nuestro negocio. Es por eso que se deberá estar atentos a las amenazas políticas y económicas que puedan llegar a afectar negativamente nuestro negocio. Para prevenir fuertes alzas en los precios, sería clave concretar contratos a largo plazo que fijen el precio y no se vean afectados por la gran variabilidad de nuestra economía nacional.

9.2 Plan de salida

Ante una falta de progreso del negocio o deficiencias en las finanzas del mismo, será clave tener distintas alternativas de salida ya planeadas para recuperar los esfuerzos invertidos. Por eso mismo, se detallará la disyuntiva en caso de que esto suceda.

- 1) Cambio en el modelo de negocios: Un giro de dirección en la idea de nuestro de negocio puede ser una opción viable que nos accedería a continuar con un emprendimiento propio. Cambiar el producto en cuestión, la calidad de la materia prima o la forma de comunicación, podría permitirnos apuntar a un nuevo segmento de clientes y comenzar de cero, renovando el modelo de negocios y dándole a Fit-Out una segunda oportunidad.
- 2) Venta de la marca: Ceder a los derechos de *Fit-Out* a cambio de un monto que nos permita recuperar la inversión hecha, también es una opción viable en caso de querer salirnos del negocio. La venta, puede ser tanto por un segmento de *Fit-Out* o por la totalidad del mismo. En la primera opción, podríamos vender un porcentaje de los activos a cualquier empresa/inversor que desee acceder a nuestros contactos y *know how*. Mientras que en la segunda, podríamos ceder el total de los activos a cambio de una cifra que nos admita recuperar el total de la inversión.
- 3) Liquidación total: Venta total de los productos de la compañía. Este proceso generalmente suele realizarse a través de grandes descuentos, en orden de incentivar una venta ágil y en lo posible integral de todos los bienes.

Toda aquella alternativa que permita preservar la mano de obra, será la más adecuada y la opción a elegir en caso de que llegue el momento. Que nuestro equipo preserve su trabajo, es un gran condicionante ante una estrategia de salida. Por eso mismo, los planes de salida 1 y 2, resultan ser los más convenientes. De todas formas, se deberá tener en cuenta también los términos financieros que se ajusten a las necesidades de los socios fundadores.

10. Conclusiones.

Luego de haber desarrollado este plan de negocios, llegamos a la conclusión de que el emprendimiento de *Fit-Out* es viable en Argentina. La creación de una marca y la comercialización de camisas formales con un corte específico para ser usada por fuera del pantalón tiene una gran oportunidad de crecimiento: se trata de un producto nuevo que, siendo una alternativa a la típica camisa tradicional de oficina de las antiguas generaciones, apunta a satisfacer la necesidad de cambio a la hora de vestirse para muchos hombres.

Como vimos en las tendencias, uno de los efectos colaterales del Covid 19, fue un claro cambio a la hora de vestirse por parte de la población mundial. La sociedad se encamina hacia una vestimenta mucho más casual e informal, rompiendo con las viejas tradiciones de la moda. A su vez, el aumento creciente de la venta digital en la industria de los textiles favorece la adaptación de nuestra propuesta.

Por otro lado, si bien la industria de camisas está saturada de múltiples ofertas, no hay ninguna marca en el mercado que ofrezca la diferenciación en las terminaciones como propuesta de valor de su producto. El hecho de que haya mucha competencia, *Fit-Out* lo toma como un incentivo y una ventaja y no un problema. La gran competencia acá en Argentina hace que haya muy buenas telas, buenos productos, que los compradores tengan buen gusto, que haya muchos fabricantes de ropa con muy buena calidad de materias primas. Por ejemplo, en Argentina es mucho más fácil crear una marca local, como la nuestra, que en otros países de Sudamérica, debido al gran tamaño y calidad de la industria.

La investigación de mercado nos permitió no solamente confirmar la existencia de una ventana de oportunidad para nuestro producto, sino también para conocer los gustos y las preferencias de nuestros potenciales consumidores. Nuestros encuestados, entre otras cosas, aceptan nuestra propuesta de negocio y le dan suma importancia a la calidad y al diseño del producto. Es por eso que uno de los elementos diferenciadores de nuestra empresa es que vamos a vender un producto terminado con las mismas materias primas que marcas premium, pero a un precio más accesible dentro del mercado.

Por último, podemos decir que a pesar de que el actual contexto político y socioeconómico de la Argentina no es alentador, las proyecciones financieras de nuestro trabajo prevén un

VAN positivo de 6.503.185 al termino del quinto año del negocio por lo que confirma la viabilidad de nuestro negocio y nos alienta para seguir adelante en la creación de nuestro emprendimiento de venta de camisas.

11. Bibliografía.

11.1 Libros.

- Blackwell, R; Miniard, P; Engel, J (2002). *Comportamiento del consumidor*. Cap 3,4,8. Mexico D.F: Thompson.
- Kotler,P.2001. Dirección de Marketing. Capítulo 13 y 25. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. 8va edición. Pearson Educación México.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*.Barcelona, España: Deusto.
- Hoffman, D.(2007) Principios de Marketing y sus mejores prácticas. Capítulo 13. Thomson.
- Porter, Michael. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Dvoskin R., “Fundamentos de Marketing” Producto Cap VII, Editorial Granica, Argentina.
- Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2014). *Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, Inc, USA. 3rd Edition.

11.2 Links.

- Lippi, A., 2018. Industria Textil: ¿Por Qué Es Cara La Ropa En Argentina? | El Cronista. [online] El Cronista. Available at: <<https://www.cronista.com/columnistas/Industria-textil-Por-que-es-cara-la-ropa-en-Argentina-20180323-0098.html>> [Accessed 1 October 2020].
- Muraro, O., 2020. *Anticipo NSE – Primer Trimestre 2020*. [online] Saimo.org.ar. Available at: <<http://www.saimo.org.ar/archivos/anticipo-nse-primer-trimestre-2020.pdf>> [Accessed 1 October 2020].
- Lieber, C., 2019. *How An Uncool Menswear Brand Struck It Big*. [online] The Business of Fashion. Available at: <<https://www.businessoffashion.com/articles/professional/untuckit-mens-fashion-international-expansion>> [Accessed 1 October 2020].
- Lauren Hirsch, L., 2020. *Untuckit, The Company Known For Its Untucked Shirts, Is Looking To Raise Money At A Valuation Greater Than \$600 Million*. [online] CNBC. Available at: <<https://www.cnbc.com/2018/12/06/untuckit-eyes-valuation-greater-than-600-million.html>>
- Askwonder.com. 2020. *Untuckit Analysis | Wonder*. [online] Available at: <<https://askwonder.com/research/untuckit-analysis-ht50yva06>> [Accessed 1 October 2020].
- Britan, M., 2018. *Building A Product-First Brand*. [online] Yotpo. Available at: <<https://www.yotpo.com/blog/product-first-brand-untuckit/>> [Accessed 1 October 2020].
- Michel, D., 2020. *Off The Cuff: Untuckit Founder Chris Riccobono*. [online] Untuckit.com. Available at: <<https://www.untuckit.com/blogs/style/off-the-cuff-chris-riccobono>> [Accessed 1 October 2020].
- Business of Fashion, 2020. *Bof Careers Whitepaper - Fashion Is Working From Home. How To Make It Work..* [online] Pages.business of fashion.com. Available at: <https://pages.businessoffashion.com/bof-careers-whitepaper-fashion-is-working-from-home-how-to-make-it-work/?int_source=website&int_medium=article-banner&int_campaign=w3-covid> [Accessed 1 October 2020].
- Diario El Ámbito, 23 de Marzo 2021. Por Carlos Lamiral <https://www.ambito.com/economia/gobierno/prepara-convocatoria-empresas-textiles-n5178792>

- Diario El País, 2020: <https://elpais.com/especiales/2020/coronavirus-covid-19/predicciones/la-victoria-de-la-ropa-informal/>
- Data del impacto economico del COVID-19 en las empresas. Trade y Retail, Abril 2020. https://tradeyretail.com/688_data-del-impacto-economico-del-covid-19-en-las-empresas
- Las 7 maneras para dar a conocer tu marca. <https://konfio.mx/tips/negocios/las-7-formas-para-dar-a-conocer-tu-marca/>
- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- <https://www.ambito.com/economia/gobierno/prepara-convocatoria-empresas-textiles-n5178792>



Universidad de

San Andrés

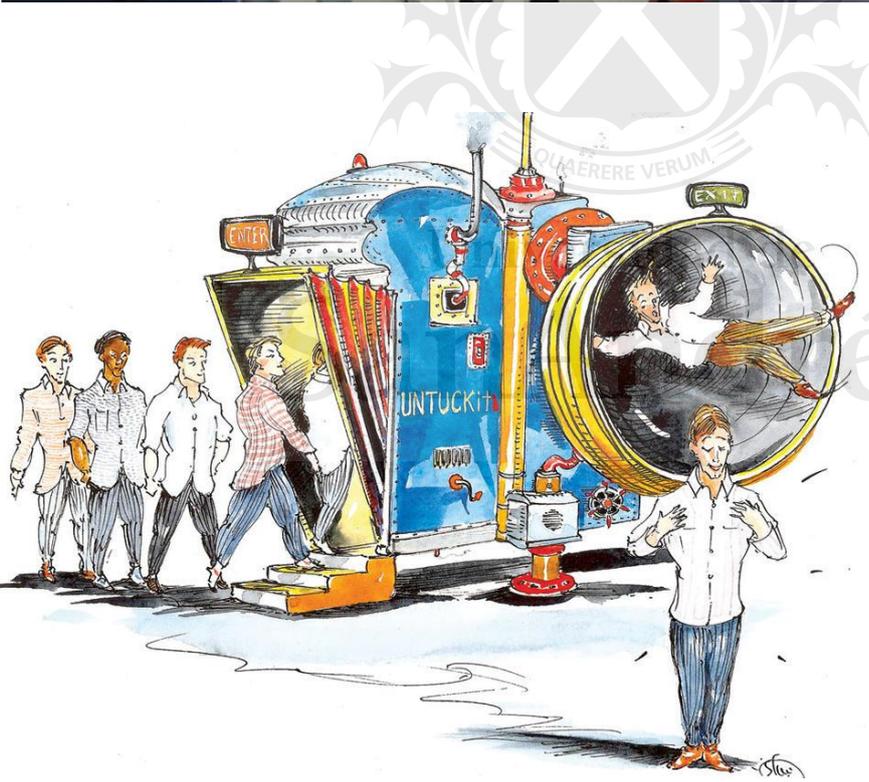
9. Anexos.

Anexo 1:



Chris Riccobono, fundador y creador de la idea de Untuckit.

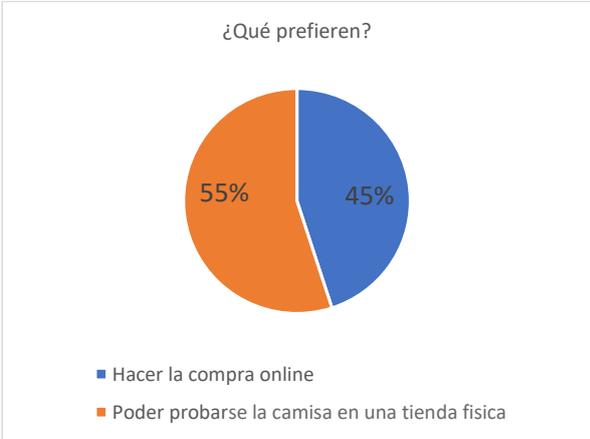
Anexo 2:



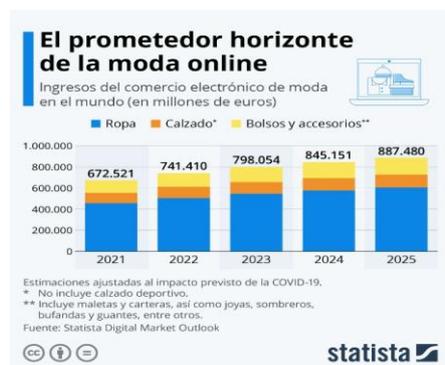
Publicidad de Untuckit

Anexo 3:





Anexo 4:



Algunos resultados de la última edición:

124%
creció la facturación del comercio electrónico en Argentina durante 2020.

\$905.143 millones
es la facturación del eCommerce en 2020.

90%
de los adultos argentinos conectados ya compró online alguna vez. Representa 12 mil millones de personas.

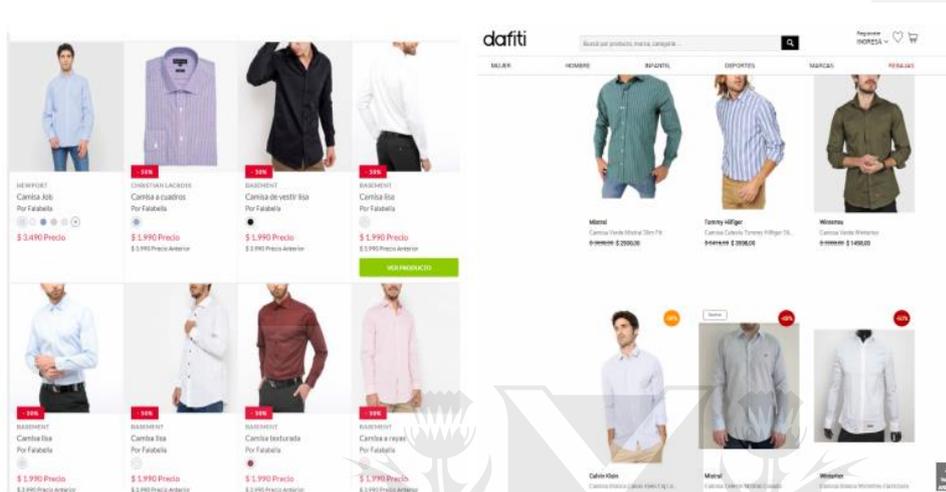
250
millones de productos, un 72% más que el año anterior.

Estudio Anual de Comercio Electrónico para conocer y comprender la situación del eCommerce en la Argentina

Anexo 5:

#	Online-Store	Main Country	First party net sales 2021		
			Total revenue Growth '20/'21	Filtered revenue	Share
1	adidas.com.ar adidas Argentina S.A.	Argentina	> US\$200m 107.0% ▲	🔒	🔒
2	dafiti.com.ar Bfoot S.r.l.	Argentina	> US\$50m 37.6% ▲	🔒	🔒
3	zara.com Zara USA, Inc.	United States	> US\$5,000m 47.6% ▲	🔒	🔒
4	digitalsport.com.ar Digital Sports SAS	Argentina	> US\$40m 50.6% ▲	🔒	🔒
5	falabella.com.ar S.A.C.I. Falabella	Argentina	> US\$50m -52.2% ▼	🔒	🔒

Anexo 6:

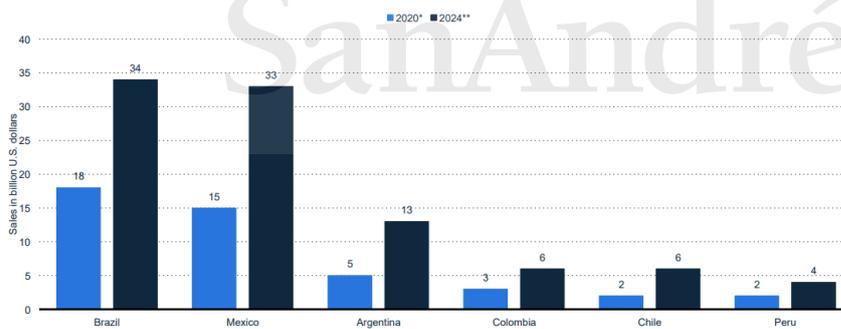


Fuentes: Falabella.com.ar y Dafiti.com.ar

Anexo 7:

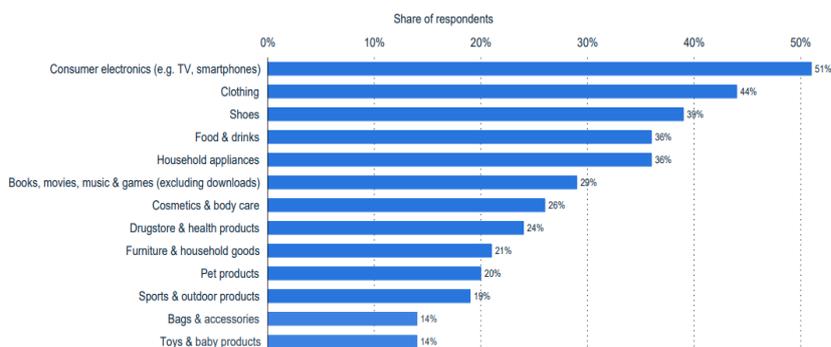
Mobile commerce sales revenue in selected countries in Latin America in 2020 and 2024 (in billion U.S. dollars)

M-commerce sales in Latin America 2020-2024, by country



Which of these items have you bought online in the past 12 months?

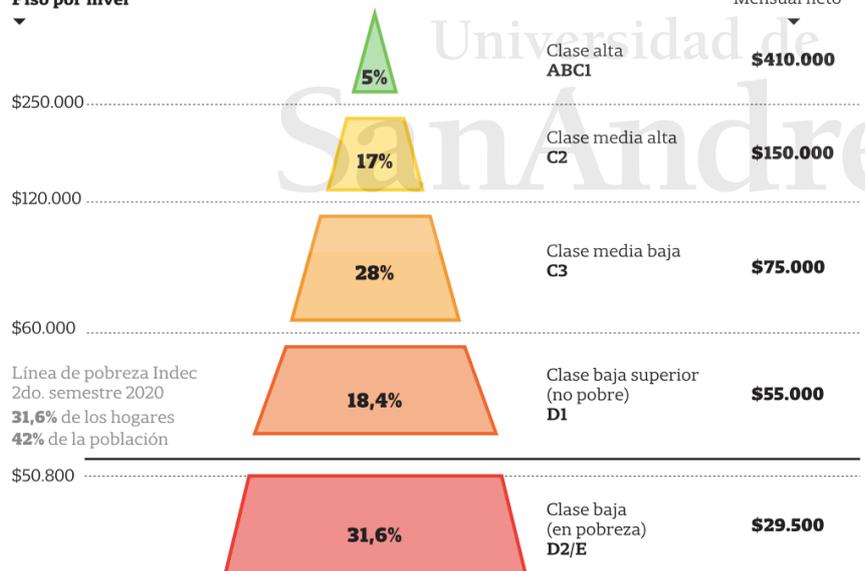
Online purchases by category in Argentina 2021



Anexo 8:

Cierre 4to trimestre 2020

Ingreso del hogar mensual neto
Piso por nivel



Fuente: Consultora W. Análisis propio sobre la base de datos de nivel socioeconómico de Saimo / AAM / CEIM / EPH-Indec

Anexo 9:



Anexo 10:



Universidad de
San Andrés