



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

## **WE.AR CIRCULAR**

*“Buy Sustainable”*

*Autor: Stefania Orsini*

*DNI: 33.877.604*

*Mentor de Tesis: Angustin Kluz*

Buenos Aires, Julio 2022

# Indice

Agradecimientos .....	3
Resumen Ejecutivo .....	4
Marco teórico .....	5
Introducción .....	6
Antecedentes .....	8
I. El cliente .....	11
II. La propuesta de valor .....	13
III. El product market fit.....	16
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria	
Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo .....	18
Competencia.....	19
Contexto .....	21
Industria.....	22
V. El modelo de negocios .....	27
VI. Go to Market Plan.....	30
Ventas.....	31
Pricing.....	33
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio .....	34
VIII. Implementación del negocio .....	38
Posibilidad de expansión: alternativa de modelo de negocio.....	39
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva Equipo emprendedor .....	41
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	
Contexto macro y microeconómico. ....	43
Modelo de generación de beneficios .....	45
Requerimientos de inversión y financiamiento.....	47
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio Viabilidad financiera del	
negocio.....	49
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas .....	51
Aspectos legales y regulatorios .....	51
XII. Fuentes y Bibliografía.....	53
Anexos .....	54

## Agradecimientos

Se agradece especialmente por sus aportes a Nicolas Andelman, especializado en la industria del Real Estate y el Retail gracias a su larga trayectoria en la empresa IRSA. A lo largo de los años, se ha convertido en un amigo personal a quien considero un mentor en mi carrera profesional.

A Diego Del Río, con el que he tenido el privilegio, bajo la dirección de Nicolás, de trabajar en conjunto en la comercialización de un paseo comercial. Hoy Diego es autor del libro “Nuevo Marketing para Shopping Centers” y tiene su propia empresa de consultoría, donde asesora a Shopping Centers en todo Latinoamérica.

He tenido también la suerte de trabajar con distintos referentes del rubro del retail y representantes de grandes marcas como Maserati, Cartier, Zegna, Bally y Max Mara, entre otras, a quienes agradezco por el aprendizaje adquirido mientras colaboramos profesionalmente, aportando valiosos insights que ayudaron a darle forma a este proyecto.

A UdeSA por ofrecerme la oportunidad de formar parte del programa para mujeres líderes y por todo el proceso de crecimiento atravesado.

A mi familia y amigos por el apoyo personal y el respaldo para ingresar y completar el exigente programa académico.

Finalmente a todo el grupo humano que conformó esta cohorte, particularmente al Equipo 8, por ser excelentes personas con las que compartimos esta experiencia, alcanzando en conjunto el logro de esta meta en un contexto particular como fue la cuarentena. Nos enorgullece formar parte de la reconocida red de egresados Udesa.

## Resumen Ejecutivo

*We.Ar Circular* es una tienda de resale de moda circular que ofrece las últimas tendencias y los wanted-items de cada temporada. Se basa en la curaduría de producto y la experiencia de compra como pilares de diferenciación de la propuesta. Apunta a entrar en el mercado de Indumentaria Femenina en Argentina, con un modelo innovador y sirviendo a un público objetivo de 5.000.- mujeres de GBA Norte y Barrios selectos de CABA.

*We.Ar Circular* quiere brindarle a una comunidad de mujeres una tienda de resale de primeras marcas. El objetivo es que sus clientas puedan acceder a marcas a las que aspiran a precios más asequibles, atendiendo su preocupación por economizar el armario. Por otro lado, se asocia con mujeres High-end, consumidoras de artículos de primera mano, con el objetivo de asegurarse la captura de un stock de prendas de calidad.

La propuesta de economía circular resulta superadora, ya que mediante este modelo innovador, se logra la flexibilidad necesaria para poder ingresar al mercado con una mínima inversión de capital. Esto se logra gracias a poder apalancarse en el inventario que duerme en los vestidores de miles de mujeres, recibiendo las prendas en consignación, y trasladándoles a ellas todos los riesgos de capital destinado a la inversión en el stock de productos.

La TIR estimada del negocio es del 28% a 6 años con perpetuidad, con una máxima exposición de capital estimada en 155.000.- usd, entre la inversión inicial y la necesaria para cubrir las pérdidas operativas originadas en el “ramp-up” del proyecto. El objetivo es poder alcanzar “break-even” en el mes 14 de operación, logrando resultados positivos al año 2 con un múltiplo de flujo de fondos operativo de 1,47 en el año 6. En esta primera instancia, se plantea un modelo con una única tienda física en Palermo con una madurez proyectada a 3 años, más otro periodo igual por la renovación de contrato de locación, estimando un múltiplo sobre la inversión total de 3,22 (incluyendo una salida/perpetuidad en el último periodo).



## Marco teórico

Se utilizaron diversos conceptos propios de la práctica de la administración y las finanzas y la metodología utilizada incluyó entrevistas abiertas y cerradas sumadas a investigación de tipo cualitativa. A continuación se presentan los principales aportes teóricos que se utilizaron:

**Business Model Canvas:** concepto desarrollado por el teórico suizo Alexander Osterwalder en el año 2004. Es un modelo de análisis que se utiliza para estructurar la estrategia de negocio de una manera ordenada y simple.

**Value Proposition Canvas:** Nuevamente Osterwalder (2014), ofrece una herramienta para facilitar el análisis de un potencial negocio. A través de esta se consideran las necesidades de potenciales clientes y de qué manera el producto o servicio que se ofrece las satisface.

**Jobs to be done:** De esta teoría se desprende el análisis de las dinámicas de consumo y el comportamiento del segmento target. Se utiliza para definir las formas que servirán para alcanzar al cliente y cómo fidelizarlo.

**Océano azul (Blue Ocean):** Concepto fue creado por los autores Kim y Mauborgne (2015) para definir un tipo de mercado. Se sugiere que en mercados nuevos, que se encuentran en plena construcción y crecimiento, no existe prácticamente competencia entre sus actores principales. Pues, el aumento del volumen de ventas de cualquiera de las empresas dentro del rubro impulsaría el crecimiento de toda la industria.

**Fuerzas de Porter (1979):** Reconocidas globalmente, las cinco fuerzas se utilizan para analizar el estado de situación de un mercado particular. Se destacan el potencial ingreso, o salida, de este mercado y las relaciones de poder de los distintos actores que lo integran.

**MVP:** Conocido como el producto mínimo viable, este concepto se “viralizó” tras los aportes de Ries (2011). Se refiere al prototipo de producto, o servicio, que pueden hacer los emprendimientos para validar su potencial ingreso en un mercado identificado con anterioridad.

**Capital Asset Pricing Model (CAPM):** Modelo económico financiero que se utiliza para calcular la tasa de descuento que usará un inversor para comparar un proyecto con otro. Se interrelacionan aquí potenciales rentabilidades y riesgos asociados. Fue elaborado por Sharpe en el año 1964.

## Introducción

*“La moda, como expresión del consumo ostensible, se ha acrecentado notablemente y atraviesa todo el espectro social a causa de la nivelación de la vida” - Ortega y Gasset*

Existe una preocupación, una necesidad, que une a todas las mujeres: la mujer moderna cumple muchos roles en un mismo día, por lo que encontrar el atuendo perfecto para cada ocasión es un desafío. Seguir las tendencias de la moda es una exigencia económica constante y, en un contexto local y global de incertidumbre, a algunas mujeres se les hace cada vez más difícil acceder a ciertas marcas a las que aspiran para lograr el estilo de vida que quieren.

“La moda es un fenómeno de integración y también un medio de expresión”, así lo afirma el medio de comunicación Ad-Latina en un interesante análisis de la moda como fenómeno social. La moda ha sido, es y siempre será un referente social, por lo que los grandes diseñadores están en el negocio de vender sueños. El impulso aspiracional de la sociedad de consumo está en indiscutido crecimiento, potenciado por los medios de comunicación y la promoción publicitaria<sup>1</sup>.

Marcia Veneziani, en su libro *Moda, Economía y Sociedad* (2021), señala desde una perspectiva histórica como, en los últimos tres periodos de desarrollo industrial y tecnológico, la variedad de objetos ha acelerado la atención por la estética y el valor de la apariencia. Se destacan por estar centrados en valores como el hedonismo y el placer. En palabras de la autora, dedicada a investigar los comportamientos de la moda y el consumo:

*“los argentinos seguimos siendo los ideales compradores de sueños, por eso nos encanta la moda y nos apegamos tanto a ella como nuestra elegante tarjeta de presentación” (Veneziani 2021)*

---

<sup>1</sup> <https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/publicidad/la-moda-como-referente-social>

El fast-fashion (o moda rápida) es un término contemporáneo utilizado por las grandes cadenas, como ZARA o H&M, para referirse a la democratización de la moda y las últimas tendencias de las pasarelas, atendiendo a la creciente demanda de los consumidores a partir de los años '80. Una segunda definición más crítica se usa en la actualidad para referirse al círculo vicioso de consumo donde se produce en gran escala, con mano de obra barata, en períodos cada vez más cortos y altos volúmenes de residuos<sup>2</sup>. Este modelo es cada día más condenado por los consumidores de las nuevas generaciones; en la actualidad se encuentra en una caída acelerada debido a la recesión de la industria. A causa de la pandemia y la crisis económica generalizada, se han visto afectados tanto su capacidad de producción como el poder adquisitivo de los consumidores<sup>3</sup>.

La industria de la moda debe encontrar nuevos paradigmas para afrontar el problema del ciclo de sobre-producción y descarte, generando acciones que disminuyan el impacto que tiene sobre nuestro planeta. Respondiendo a las características del contexto, se evidencia cómo hoy es el momento para priorizar y potenciar modelos con conciencia de reutilización. En un mundo post-pandemia, la sociedad no solo nos exige cambios en nuestros comportamientos si no más conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.

Atendiendo a las necesidades de la industria y la mujer contemporánea, se identifica la oportunidad de generar un circuito de economía circular. El objetivo de *We.Ar Circular* será crear una marca con conciencia, cuyo espíritu es culturizar sobre los beneficios de la Moda Circular, respondiendo a una sociedad más comprometida con el bienestar de nuestro planeta.

---

2 [https://es.wikipedia.org/wiki/Moda\\_pronta](https://es.wikipedia.org/wiki/Moda_pronta)

3 <https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html>

## Antecedentes

En base a la experiencia propia representando a un emprendimiento inmobiliario residencial y comercial en Nordelta, se generó la oportunidad única de conocer el mind-set de las mujeres de esta comunidad. La trayectoria profesional relacionándose con marcas de retail del segmento High-End y atendiendo a este público de nicho fue lo que guió la idea de negocio y el proceso de creación del emprendimiento.

En primer lugar, se utilizó la intuición para sustentar la creencia de que, para estas mujeres, el acceso a la moda internacional y su experiencia de compra era un “issue a tratar”. La primera idea motivó a abrir una tienda física de venta de productos de importación de retail de lujo. El objetivo era acercarles a estas mujeres productos de gran interés y difícil acceso, acompañados de la atención que reciben internacionalmente. Se decidió entonces, y concretó, la apertura de un Pop-up Store durante la temporada de verano 2021 que pudo considerarse, posteriormente, como una experiencia de validación.

Junto a las posibilidades que aportó el emprendimiento y la colaboración de representantes de marcas con gran interés en este segmento objetivo, ya se contaba con relaciones establecidas que posibilitaron esta oportunidad. Se llevó a cabo una acción de co-branding, promocionando la actividad comercial del emprendimiento, durante los meses de febrero y marzo en su exclusiva locación en la zona más comercial de Nordelta.

Se convocó a *South American Trendy* y su nuevo concepto de tienda “*Sytle Store*”; para poder ofrecerle a este segmento target sus marcas favoritas a valores de “free-shop”. Esta empresa, con 20 puntos en aeropuertos y una red de tiendas en shoppings en todo el país, es representante oficial de *Swatch* en Latam y distribuidor de primeras marcas internacionales como *Swarovski*, *Guess* ó *Tommy Hilfiger* y distinguidas marcas de tecnología, relojes, joyería, accesorios y otras categorías.

Durante el mes de febrero se efectuó una exclusiva activación de marca junto a *Swatch* y su novedoso “*Swatcholino*”, un moderno concepto de tienda móvil que contó con la última colección de relojes suizos y su divertida edición especial de San Valentín. Se creó un espacio para disfrutar en familia con música en vivo, food-trucks y “*TestRide*” de vehículos eléctricos para descubrir lo último en movilidad sustentable. En una temporada de verano con restricciones y cuidados de prevención, se invitó a aquellos que lo prefieran a una alternativa on-line; también se convocó a reconocidas influencers a compartir su journey por el Pop-up en redes sociales y ofrecer la posibilidad de visitar su e-commerce.

Esta acción se extendió durante el mes de Marzo, mes de la mujer, bajo el espíritu #SomosFans y con el lanzamiento de la colección cápsula de la reconocida marca de interiorismo *Boconcept*. Además se llevaron a cabo charlas y encuentros de mujeres con invitadas especiales para hablar sobre asesoría de imagen e interiorismo junto a *Be.Connections*, club de mujeres de la zona. <sup>4</sup>

Posteriormente, para entender en mayor profundidad el sistema de creencias de esta comunidad de mujeres, se mantuvieron entrevistas personales de calidad cualitativa. De esta forma se reconoció que estas mujeres tienen una buena posición económica, viven en mercados de nicho como Nordelta o Puerto Madero y realizan regularmente viajes de compras al exterior como Miami. Su imagen es muy importante para ellas y prefieren comprar de primera mano, lo que significa que compran prendas por temporada y elijen ser atendida de forma exclusiva por sus marcas favoritas. Se encontró que tienen grandes críticas a la experiencia de compra y se evidenció la falta de acceso a los productos deseados en Argentina. Al ser una consumidora viajada y muy exigente, marca tendencia en su entorno y es pionera en consumo.

Gracias a esta experiencia, también se obtuvieron in-sights sobre los desafíos propios del rubro y el mercado actual. Se comprendieron los riesgos de crear un proyecto con una inversión inicial muy alta por los costes de una tienda física, el stock inicial de productos y poder hacer la atención al cliente que se requiere entregar. En este escenario, los elevados requisitos de capital de la primera idea de negocio relativos a la profundidad del mercado objetivo eran una

---

<sup>4</sup>[https://www.instagram.com/s/aGlnaGxpZ2h0OjE4MDA3NiE5NzlyMzA3NiY5?story\\_media\\_id=2513593472801211177&igshid=YmMyMTA2M2Y](https://www.instagram.com/s/aGlnaGxpZ2h0OjE4MDA3NiE5NzlyMzA3NiY5?story_media_id=2513593472801211177&igshid=YmMyMTA2M2Y)

amenaza, ya que estiran los horizontes de retorno del capital y elevan mucho los riesgos. No eran solo riesgos asociados al capital inicial, si no de viabilidad del negocio por las políticas restrictivas dispuestas por los gobiernos, como los cepos cambiarios que limitan la importación, o los cierres de producción y las fluctuaciones de insumos que afectan a la industria.

Si bien quedó demostrada la hipótesis sobre la necesidad de estas mujeres de acceder a productos que son difíciles de conseguir en el país, estábamos ante un mercado inestable. Existían regulaciones y restricciones que estaban afectando a los representantes y distribuidores de marcas con los que se compartió esta experiencia y también aquellos con los que se pudo conversar. Estas políticas que aún se mantienen dan muy baja previsibilidad para el acceso a bienes de consumo importados. Sumado a ello, en el escenario local, la recesión en los niveles de consumo y caída de la producción nacional en el rubro indumentaria fueron potenciados por la crisis económica y restricciones por la pandemia COVID19. Se definió entonces que atender a aquellas mujeres que tienen la posibilidad de comprar y viajar para mantenerse en las últimas tendencias no era la mejor oportunidad de negocio.



Universidad de  
San Andrés

## I. El cliente

*“La personalidad comienza donde las comparaciones terminan” - Karl Lagerfeld*

Para todas las mujeres “verse bien en cada ocasión” es una preocupación; A su vez, seguir los artículos de tendencias de moda representa una exigencia privativa. Nos encontramos entonces con un potencial universo de mujeres que valorarían el acceso a ciertas marcas pero no pueden hacerlo.

Se comprobó mediante entrevistas cualitativas que existe un gran conjunto de mujeres que tiene las mismas aspiraciones y comparte la misma necesidad. Sin embargo, prestando atención a los descubrimientos realizados, se encontraron diferencias en su comportamiento de compra y posibilidades económicas. Para algunas su economía personal es una limitación que no le permite satisfacer plenamente su necesidad, así es como se las definió como el cliente target. Estas mujeres tienen entre 15 y 35 años y pertenecen al segmento de consumidoras C1, dado no necesariamente por su posición socio-económica sino por su poder de compra. Esta mujer es de clase media-alta, aspira a pertenecer o necesita mantener su status, admira y envidia el estilo y las marcas que usan las mujeres más High-end de su entorno. Estas conclusiones se graficaron utilizando el modelo Empathy Map Canvas (Anexo 01).

Para la clienta de *We.Ar Circular*, su imagen es importante para ella pero encuentra restricciones y limitaciones presupuestarias para acceder a sus marcas aspiracionales y artículos de tendencia. Está en la búsqueda constante de promociones y ofertas para acceder a las marcas a que le gustan, como demuestra la desesperación de las jóvenes en el video viral del último sale de la reconocida marca *Jackie Smith*, con una noticia que también nos invita a reflexionar sobre el híper-consumo<sup>5</sup>.

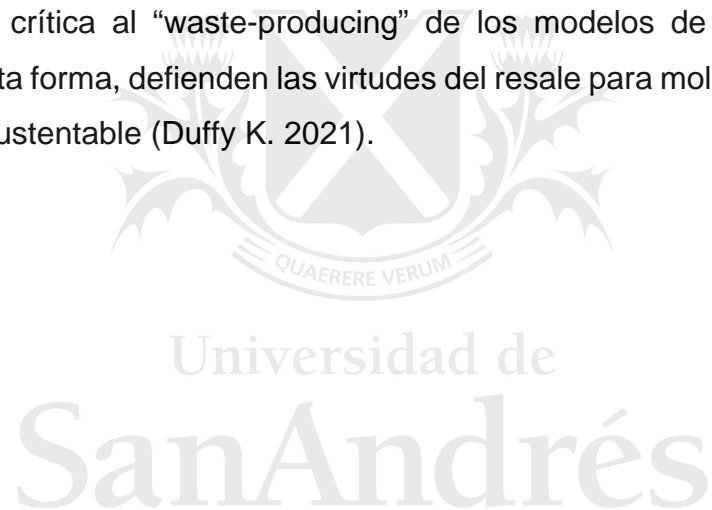
---

<sup>5</sup> <https://www.lanacion.com.ar/revista-ohlala/descontrol-en-el-outlet-una-conocida-marca-de-carteras-hizo-liquidacion-y-los-impactantes-videos-se-nid21032022/>



Es importante destacar también que estas potenciales compradoras, pertenecen a generaciones más jóvenes, donde aparece un público más comprometido con el medio ambiente, a favor de políticas sustentables y con una mentalidad más abierta sobre la moda circular. A ellas se apunta para delinear la estrategia de marketing y redes sociales, con la finalidad de generar una comunidad que, otorgándole identidad, construya valor de marca.

*We.Ar Circular* pretende potenciar a una comunidad de mujeres que comparten la misma necesidad, presentándoles una solución sustentable, la Moda Circular. En palabras de Vestiaire Collective, un referente de la industria de Moda Circular a nivel internacional, hay un reconocimiento de la influencia de las jóvenes generaciones y su deseo de sustentabilidad. La crisis económica y ecológica está acelerando cambios en el mindset del consumidor, marcado por una creciente crítica al “waste-producing” de los modelos de negocios fast-fashion. De esta forma, defienden las virtudes del resale para moldear conductas de consumo sustentable (Duffy K. 2021).





## II. La propuesta de valor

La oportunidad de *We.Ar Circular* reside en crear una solución de economía circular que responda a la necesidad que comparten estas jóvenes mujeres. La misión del proyecto es acercarles sus marcas favoritas a precios más asequibles; a través de la re-venta de prendas de moda circular para una comunidad con perspectiva sustentable.

Para estas mujeres verse bien y sentirse reconocidas en comunidad es una preocupación, aspiran a poder comprar aquello que ven en revistas de moda como *Vogue* y envidian el estilo de las mujeres de su entorno; aspiran a un mejor status social pero deben cuidar su economía personal y no tienen acceso a muchas de las marcas de su interés. Les gustaría poder viajar más y acceder a artículos de tendencia y marcas aspiracionales.

Para ellas *We.Ar* ofrece poder acceder a estos “wanted-items” a través de prendas de moda circular con el foco puesto en entregar una experiencia de compra idéntica a la de primera mano. Con la curaduría de producto como pilar fundamental de la propuesta, se generará contenido de moda de calidad, con especial cuidado en el display, ofreciendo prendas de tendencia por temporada a precios que les resulten accesibles. Otorgando, al mismo tiempo, la atención en tienda que desean, gracias a contar con personal de venta calificado, eventos sociales y packaging de calidad para sus nuevas prendas a través de toda la experiencia de compra.

Se cree también importante comunicarles que a través de *We.Ar Circular* pueden sumarse a disminuir el impacto que la sobre-producción tiene sobre el planeta. Las nuevas generaciones, más comprometidas, están dispuestas a modificar sus comportamientos de compra hacia productos que demuestren conciencia de cambio. Esto se logrará generando awareness sobre las virtudes de la moda sustentable, potenciando a una comunidad de mujeres que necesitan

sentirse bien con ellas mismas. Se les dará entonces la posibilidad de contribuir con el planeta al mismo tiempo que renuevan su “look” para cada ocasión.

Para lograr las conclusiones obtenidas se buscó encontrar el diferencial apropiado que priorice los “Jobs to be done” a atender. Identificarlos, entendiendo la perspectiva del consumidor es el mayor desafío a afrontar para innovar exitosamente (Ulwick, 2016). Para seleccionar los servicios y productos esenciales para la propuesta de valor primero se identificaron los “pains” and “gain” más significativos para el público target utilizando el Emphathy Map (ver Anexo 01). Luego de ello, fue posible delinear las soluciones a través de la priorización de los “Jobs” y construir finalmente el modelo Value Proposition Canvas (ver Anexo 02).

Una vez alcanzadas las conclusiones, se pasó a validar la aceptación de la propuesta de valor a través de la realización de un cuestionario enfocado en potenciales mujeres del segmento dentro de la geolocalización objetivo del proyecto. Se lanzó una encuesta segmentada a 60 Mujeres de entre 25-60 años de zonas de GBA Norte, como Nordelta o San Isidro, y barrios top de CABA como Recoleta o Puerto madero (Anexo 03).

El 85% de las potenciales compradoras encuestadas afirmó que comprarían una prenda que le vieron puesta a otra persona. Se validó así la hipótesis de que envidian prendas de otras mujeres y que, además, podrían considerar “nuevo” algo que ellas desean y nunca usaron antes, sin importar que haya sido usado por otra persona.

Definida la idea de negocio, y validada en primera instancia la necesidad de la clienta potencial en la etapa de investigación, se decidió generar una instancia de MVP con el objetivo de revalidarla en el segmento target. Para ello se lanzó un video en formato de “teaser” (Anexo 05). El objetivo de un “teaser” es obtener la atención del usuario y “tentarlo” con realizar una acción. Se seleccionaron así las preguntas adecuadas para validar la propuesta de valor acorde a la necesidad descubierta:

*“Te preocupa...tener el mejor outfit para afrontar el día?”*

*“Tenes el armario explotado pero...nada que ponerte?”.*

Luego se exhibió en simples pasos cómo la moda circular es la solución para poder vernos en el “mood” que queremos en cada ocasión de nuestro día. Finalmente, el proyecto se presentó de la siguiente manera:

*Marca: (Anexo 06)*

#### WE.Ar Circular *“Buy sustainable”*

El foco en la creación de imagen de marca desde esta etapa tiene la finalidad de construir entidad en todas las acciones y experimentos de producto que se realicen hoy y en el futuro. El objetivo es crear activamente “awareness” de las virtudes de la moda circular, generando “engagement” para la construcción de una comunidad de mujeres que se identifiquen con la marca.

En WeAr Circular,

*“Nos importa la comunidad, también queremos vernos bien...  
Sabemos que es importante para vos! Buscamos tengas un look distinto que ponerte en cada ocasión. Estamos en cada detalle...”*

Desde We.Ar se cree en la importancia de generar conciencia del impacto de la sobre-producción en todo y todas las personas de nuestro planeta. Visión compartida por gran parte de la nueva comunidad de la moda, representada en las palabras de *Fashion United*, que sostiene:

*“Creamos una visión de la economía circular para la moda, en la que la ropa debe usarse más, los productos deben estar diseñados para ser reutilizados” (Fashion United, 2021)<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> <https://fashionunited.es/noticias/moda/de-lo-verde-lo-ecologico-y-lo-sostenible-a-lo-circular-la-sostenibilidad-de-la-industria-de-la-moda-en-pocas-palabras/2021071635850>

### **III. El product market fit**

Para definir la aceptación del producto en el mercado, los resultados de la encuesta mencionada en el capítulo anterior fueron segmentados, esclareciendo con mayor precisión el comportamiento de consumo de la mujer objetivo. Se considera que, en la actualidad, todos los proyectos deben hacer un esfuerzo por ser data-driven. Por ello, a través de la investigación previa y el análisis de datos de los resultados obtenidos se decidió tomar a la edad como la variable clave. Una vez identificado como cliente target solamente a la mujer de 15/35 años, se sensibilizaron los resultados. Obteniendo así la posibilidad de interpretar con mayor sutileza el comportamiento de la potencial cliente.

Se descubrió que las mujeres más jóvenes realizan compras más frecuentes; un 62% contestó que se compró algún artículo de moda en el último mes y un 31% asegura que se compra algo para ella por lo menos una vez por semana. Al mismo tiempo estas mujeres respondieron en un 27% que gastan en moda entre 1.000 usd y 3.000 usd al año. Asimismo, las pertenecientes a nuevas generaciones sienten más culpa a la hora de evaluar lo que tienen en su armario, haciéndolas más sensibles a modificar su comportamiento de compra si se les ofrecen soluciones más sustentables.

A través de esta encuesta también se pudo validar la decisión de no atender a la mujer High-End. Pues si bien las mujeres de mayor edad gastan en moda más de 3.000 usd al año, compran con menor frecuencia y un 40% señalo que su última compra de artículos de diseñador, tanto en moda como joyería y belleza, la realizó mientras estaba de viaje.

Además, cabe destacar que un 62% de las mujeres encuestadas respondió que tiene ropa en su armario que ya no usan o nunca usaron. Se evidencia entonces que cierto segmento de mujeres tiene muchas prendas en su armario que ya no van con su estilo. Todas esas prendas son recursos preciados y de difícil acceso que se encuentran inmovilizados.

Este importante descubrimiento nos llevó a investigar más sobre los beneficios del Resale. Se utilizó la contribución de Oliver Abtan en *Why luxury brands should celebrate the pre-owned*, publicado en el año 2019, como guía para construir un Journey de la Prenda (Anexo 04). El análisis fue desarrollado por Vestiaire Collective, la plataforma más grande de resale de Pre-owned luxury ítems (creada en 2009 con base en Francia y presente en grandes capitales europeas y EEUU). En base a estos aportes, se logró definir con mayor precisión los comportamientos de compra de estas mujeres en virtud de la economía del negocio.

Se concluyó entonces que *We.Ar Circular* tiene tanto la oportunidad como el mercado para atender las necesidades de sus potenciales clientas, confiando en los in-sights y la evidencia recolectada para validar su propuesta de valor.



Universidad de  
**San Andrés**

#### **IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria**

##### **Tamaño de la oportunidad**

##### **Mercado objetivo**

Para definir el tamaño del mercado objetivo de *We.Ar Circular* se realizó un cálculo del TAM, SAM, SOM (ver Anexo 07). Como fuente para llegar a estos resultados se utilizó Statista<sup>7</sup>, INDEC<sup>8</sup> y cálculos de elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Gracias a las investigaciones de mercado que se detallan en los capítulos siguientes se define para el cálculo del TAM el mercado de Indumentaria Femenina en Argentina, estimando como un 51% del total de la industria Textil. Obteniendo así un mercado total de 1060 millones de dólares, resultado de tomar el gasto per cápita (945,5 usd) por la población total ABC1 argentina.

Para obtener un SAM de 130 millones de dólares, se focalizó en el segmento de potenciales clientas a las que el proyecto tiene como target objetivo. Tras la reducción por áreas de interés geográfico, GBA norte y Barrios selectos de CABA, se encontraron aproximadamente 90.000 mujeres mayores de 15 años con un gasto anual promedio en indumentaria de 1.420.- usd.

El objetivo del proyecto es obtener un market share de 0,65% del SAM, alcanzando un público objetivo de poco más de 5.000.- mujeres, definido como el SOM. Para ello, se busca introducirse en el segmento de Moda Circular, un nuevo mercado con un notable auge en los últimos años.

---

<sup>7</sup> <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/cmo/apparel/womens-apparel/argentina#key-market-indicators>

<sup>8</sup> <https://www.indec.gob.ar/>

## Competencia

Considerando que la Moda Circular en la Argentina es un mercado nuevo y en expansión, la competencia aparece como oportunidad de crecimiento compartido más que como una amenaza. Se entiende que no hay una competitividad carnívora del negocio sino que para ser exitosos en el futuro se tendrá que contribuir a la expansión de este nuevo mercado de moda más sustentable. El aumento en el volumen de ventas de cualquiera de las empresas del rubro, potencia el crecimiento de toda la categoría.

Se podría definir la estrategia con el marco conceptual de Blue Ocean Strategy (Chan Kim W. y Maubourgne R. 2005), tomando el mercado como un océano azul, con empresas que comparten el desafío de crear nuevos paradigmas de consumo. Por ello, la estrategia de entrada a mercados innovadores sugiere no tomar a los competidores como una amenaza. De esta forma, sin desconocer la competencia, el foco fue puesto en identificar referentes valiosos en la industria, buscando impulsar la competitividad y construyendo una diferenciación empresarial.

Conociendo la importancia de evaluar el mercado existente se analizó a los potenciales competidores en un mapa de posicionamiento. Se propuso contrastar la oferta por ticket y experiencia de compra para definir la escena de la moda circular en comparación con marcas de primera línea. Con el objetivo de definir el lugar de *We.Ar Circular* dentro de la oferta de propuestas similares en el país. Y demostrando así la importante brecha a cubrir entre la entrega de una mejor experiencia de compra y satisfacción en la atención del cliente.

Para graficar este mapa de posicionamiento (ver Anexo 08), se buscó posicionar un estereotipo de marcas competidoras solo con la finalidad de identificar cómo se podrá diferenciar nuestro servicio. Por lo que todas las referencias de marca son a modo ejemplificativo y aplican a todas aquellas que compartan su modelo de negocio. Ya que como se concluyó anteriormente, nuestra estrategia de océano azul, hace que no sea una preocupación la amenaza de los competidores directos.

Se observa en el mapa que los retailers que ofrecen productos de segunda mano (Ej: *Urban Luxury* ó similar) se posicionan en mayor



contraposición ticket contra experiencia de compra. Donde lo barato viene con mala atención en comparación con la experiencia de compra de primera mano, que solo ofrecen las marcas de primera línea. Con un mayor ticket se encontraron a los revendedores de marcas de primera y segunda línea (Ej: *Dafiti/Chicba.net*) donde encontramos prendas nuevas pero mezcladas con segundas marcas y fuera de temporada o son el último canal del sobre-stock de retailers sobre ciertos un-wanted ítems.

Se desea destacar que nos encontramos ante un mercado muy reciente globalmente y con poca trayectoria en el país, donde se observa un gran crecimiento en los últimos años en la cantidad de propuestas. Se considera también la rápida integración que trajo la pandemia de los retailers tradicionales a las nuevas tendencias, como la compra on-line. Cuya experiencia de compra es comparable con departamentales de primera línea y también se encontraron competidores en moda circular (Ej: *Fashion Market/Zara*).

Este análisis demuestra el espacio ideal en el mercado local para construir un diferencial basado en superar la experiencia de compra de las propuestas de moda circular, manteniendo siempre un ticket más bajo que las compras de primera mano en marcas de primera línea.

De esta forma, al no encontrar competidores directos que cubran esa posición, surgió apropiado incluir la oferta internacional, donde se encontró un mercado de moda circular más maduro y consolidado en propuestas de Europa y EEUU. Es el caso de *The Real Real* o *Reflaunt* ó *Vestiaire Collective*, ya mencionado en la investigación previa, que sirve de guía y referencia. No solo por su enfoque en la experiencia de compra y posicionamiento de los productos de resale, sino también por su cultura organizacional. Esta se encuentra abocada a generar conciencia en la industria de la moda, invitando a las marcas a hacer sus productos más durables. A su vez, contribuye a la disminución del impacto de la sobre-producción y promueve la reutilización como paso para integrar a las marcas en el cadena valor de la moda sustentable.

En esta búsqueda también se advirtió un creciente potencial de las marcas de primera de “circularizarse”. Encontrando muchas referencias en la industria de indumentaria femenina actual, fuerte indicativo de que la moda sustentable



está en el mindset de las consumidoras locales. La marca argentina *Portsaid*, perteneciente al grupo *Mazalosa*, con 60 locales en Buenos Aires y el interior del país, hoy incorpora a sus estanterías a *Ohnest*. Esta colección cápsula consiste en 16 artículos de línea de básicos hechos con recursos renovables, sumándose así a la cadena de valor de una industria cada día más dispuesta a incorporar el cambio. Allí se encontró también una campaña, dentro de su estrategia de marketing en redes sociales, con el testimonio “*Los grandes cambios comienzan con pequeños actos*”.<sup>9</sup>

## Contexto

Para definir el entorno económico y político de la industria en la que se desarrollará el proyecto, primero se buscó investigar sobre las regulaciones e incertidumbres que más afectan a la indumentaria femenina en la Argentina en la actualidad. Para ello se evaluaron las consecuencias por las restricciones y aislamiento obligatorio dispuestos por el gobierno nacional y provincial por la Pandemia COVID19.

Esta situación generó cierres temporales y totales de canales de venta física y locales, especialmente en Shopping Centers, a causa de haber sufrido las mayores restricciones a su actividad. Sumado a las limitaciones de viajar a destinos de compras como Santiago y Miami o destinos turísticos en EEUU y Europa, afectó significativamente el comportamiento de compra y el acceso a productos de interés de las argentinas.

La regulación y limitación de la producción de productos no esenciales generó la caída de la producción de la industria de indumentaria nacional y la suba de precios de prendas de vestir y calzado. Tomando como referencia el índice IPC, publicado por el INDEC, la variación interanual entre abril del 2020 a 2021 registró una inflación del 79,1%, mientras que el precio al consumidor de artículos de indumentaria y calzado mostró un aumento del 62%. Lo que por un lado muestra que es el rubro más encarecido para los consumidores, con un 30% por encima del promedio general y muy por encima de los rubros que

---

<sup>9</sup><https://www.facebook.com/portsaid.com.ar/videos/332906950749216/>  
<https://pe.fashionnetwork.com/news/Portsaid-lanza-en-argentina-una-coleccion-capsula-de-moda-sostenible,1087686.html>

registraron mayor aumento. Aun así estos datos demuestran que la industria de la indumentaria tuvo que igualmente marginar rentabilidad contra la inflación<sup>10</sup>.

Las restricciones de la importación, cepos cambiarios y caída del poder adquisitivo también afectaron gravemente a la operación de los distribuidores y representantes nacionales de productos de indumentaria y accesorios de marcas internacionales. En el primer trimestre de 2021 la cantidad de las importaciones de prendas de vestir en registraron su valor más bajo desde 2001, según el registro del CIAI.<sup>11</sup>

Nos encontramos entonces frente a un contexto de fuerte contracción del mercado y, para entender mejor las razones que llevan a esta circunstancia se utilizaron las conclusiones del Informe realizado por la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria publicado en agosto del 2021.<sup>12</sup> Allí se destacan, la imposibilidad de fabricar, la escasez mundial de materias primas y la suba de valores internacionales del algodón, polyester y nylon. Al mismo tiempo se reconoce el desafío de tener que absorber la aceleración del nivel general de inflación y los fuertes incrementos en los costos fijos de las fábricas de confección debido al derrumbe en las cantidades comercializadas.

## Industria

Para analizar la industria primero se necesitó alcanzar una mayor comprensión del lugar que busca ocupar la moda circular en la cadena de sostenibilidad. Para ello se tuvo en consideración las investigaciones y reportes de la plataforma digital *Fashion United Network*<sup>13</sup> elaborado con la colaboración de la *Fundación Ellen MacArthur*, *Fashion for Good*, *Marieke Eyskoot*, *Willa Stoutenbeek*, donde se presentan los ideales precursores de esta innovadora industria y su diferenciación entre la moda “eco”, sostenible y circular.

<sup>10</sup> <https://chequeado.com/el-explicador/datos-sobre-la-fuerte-suba-del-precio-de-la-ropa-en-la-argentina/>

<sup>11</sup> <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/semaforo-de-la-indumentaria-argentina-agosto-2021/>

<sup>12</sup> <http://www.ciaindumentaria.com.ar/camara/semaforo-de-la-indumentaria-argentina-agosto-2021/>

<sup>13</sup> <https://fashionunited.com.ar/noticias/moda/de-lo-verde-lo-ecologico-y-lo-sostenible-a-lo-circular-la-sostenibilidad-de-la-industria-de-la-moda-en-pocas-palabras/2021071630822>

*El termino sostenibilidad fue definido por la Naciones unidas en 1987 como  
"Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer  
la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades" <sup>14</sup>*

Sin embargo, la mención en la industria de la "circularidad" tiene solo 10 años de trayectoria. Cabe destacar las palabras de *Eyskoot*, reconocida experta de la industria de la moda sustentable, quien la define como:

*"una combinación de moda ecológica y justa, es decir, ropa que se fabrica respetando a las personas y a nuestro entorno (...). Eso incluye toda la cadena de la ropa y el impacto de la producción en todo y todas las personas de nuestro planeta" <sup>15</sup>*

Además afirma que:

*"La ropa debe usarse más a menudo, los productos deben estar diseñados para ser reutilizados y fabricados con fuentes seguras, recicladas o renovables" <sup>16</sup>*

Se reconoce que la industria de la indumentaria se encuentra en un proceso de transformación integral. El potencial de crecimiento de la moda circular es evidente. Así lo demuestra el último reporte de Nordstrom, cadena líder en tiendas departamentales de EEUU, donde describe la escena del retail global en pleno cambio de demografías y comportamientos del consumidor mientras transita la aceleración de los canales digitales. Los consumidores son cada vez más jóvenes, *"Se espera que los Millenials lleguen a gastar el 50% en "personal good" para el 2024"*, convirtiéndose en uno de los segmentos con mayor poder de compra. Esto hace al cambio en las preferencias del consumidor, migrando el interés que define su elección de consumo, donde se destacan las propuestas Premium y los productos "off-price". Estiman un crecimiento en EEUU del 17% anual en canales de compra online y de casi un 40% en canales de resale<sup>17</sup>.

El mercado de la moda sostenible crecerá hasta alcanzar un valor de mercado de 9.810 millones de dólares en 2025 y de 15.170 millones en 2030; según la investigación realizada por *The Business Research Company* en

---

<sup>14</sup> <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad#:~:text=En%201987%2C%20la%20Comisi%C3%B3n%20Brundtland,mundo%20que%20buscan%20formas%20de>

<sup>15</sup> <https://fashionunited.com.ar/noticias/moda/de-lo-verde-lo-ecologico-y-lo-sostenible-a-lo-circular-la-sostenibilidad-de-la-industria-de-la-moda-en-pocas-palabras/2021071630822>

<sup>16</sup> <https://fashionunited.com.ar/noticias/moda/de-lo-verde-lo-ecologico-y-lo-sostenible-a-lo-circular-la-sostenibilidad-de-la-industria-de-la-moda-en-pocas-palabras/2021071630822>

<sup>17</sup> <https://press.nordstrom.com/events/event-details/nordstrom-investor-event/>

2020<sup>18</sup>. Sin embargo, si bien resulta ser una tendencia en constante avance hace algunos años, la incertidumbre que genera hace que la velocidad de su evolución de mercado sea una incógnita.

Para completar el análisis se utilizaron las 5 Fuerzas de Porter (1979) con el objeto de puntualizar las implicancias de la competencia para el mercado:

**Amenazas de nuevos aspirantes:** En las ventas de Moda Circular, reventa de segunda mano, la barrera de entrada hoy en el mercado argentino es relativamente baja. Poder competir para asegurar una cuota de mercado no es una preocupación de este proyecto, ya que no se considera a los competidores una amenaza que pueda generar presión sobre precio, costes o inversión.

Este análisis también ayudó en las primeras etapas del descubrimiento, donde se comprendió que los requisitos de capital de trabajo para inventario eran muy elevados, gran barrera de entrada en cualquier negocio de Retail. En el caso de la Moda Circular, el principal desafío reside en lograr una cadena de proveedores estabilizada.

A largo plazo se podría considerar a las marcas de primera línea como una economía de escala que podría amenazar el negocio. Sin embargo después de evaluarlo, se prefirió considerarlo como una oportunidad futura de integración vertical de la industria que desarrollaremos en la escalabilidad del negocio. Hoy no se encontró ningún liderazgo en la oferta de moda circular, que sea una amenaza de entrada al mercado de canales de venta de segunda mano.

Por esa razón *We.ar Circular* tiene la oportunidad de entregar a una comunidad con conciencia sostenible una mejor experiencia de compra a precios promedio de la oferta similar. Otorgando un valor “intangibles” que colabora en fidelizar y lograr la lealtad de su comunidad de mujeres.

**Poder de negociación de los proveedores y compradores:** La gran red de mujeres con la potencialidad de monetizar su armario, asegura el stock de prendas de calidad. A través de recibir el stock en consignación, *We.Ar* tiene la libertad de definir las condiciones de compra. Al no depender de grandes

---

<sup>18</sup> <https://www.america-retail.com/sostenibilidad/sostenibilidad-la-sostenibilidad-de-la-industria-de-la-moda-en-pocas-palabras/>

proveedores, en esta primera etapa del negocio, elimina así todo su poder de negociación.

Sin embargo, las potenciales clientas, podrían ejercer cierta presión sobre los precios, ya que son ellas las que van a decidir cuanto menos están dispuestas a pagar por una prenda de segunda mano, siempre teniendo como límite superior el valor de la prenda de primera mano. Pero al ofrecerles un producto “no accesible” para ellas a valores más asequibles, no se las consideró una influencia amenazante, ya que se cuenta con un amplio margen de poder entregar con costos similares una propuesta diferencial, como se validó en el mapa de posicionamiento.

**Amenazas de productos o servicios sustitutos:** Porter (1979) define como sustituto a cualquier producto o servicio con una función similar o idéntica en la misma industria, pero de manera distinta. Si se pone en consideración otros canales de venta de los productos de obsolescencia, fuera de temporada y unwanted-items en sobre-stock podemos encontrar soluciones y referentes en el mercado Internacional del Outlet.

Dentro de la industria de la moda, el Outlet tiene una mayor trayectoria que la moda sustentable/circular. En esta categoría se pueden observar como retailers de primera línea están entregando la misma experiencia de compra que en su propuesta de compra de primera mano, con grandes tiendas donde conseguir las mejores ofertas y sales directo de la marca.

Para ejemplificar como ha crecido esta categoría de la industria se puede mencionar a *Chic Outlet Shopping and Villages*<sup>19</sup>. Este modelo europeo de Shopping Center, replicando una arquitectura urbana como parte de la experiencia, genera un circuito de canales directos de venta de producto de obsolescencia, fallado o fuera de temporada para los retailers de marcas de primera línea.

Se puede ampliar la referencia con un ejemplo de sustituto local: *Luxury Outlet*<sup>20</sup>. Consiste en un Pop-up (feria itinerante) de resale de prendas de outlet

---

<sup>19</sup> <https://www.outlet-malls.eu/owner/chic-outlet-shopping>  
<https://es.fashionnetwork.com/news/chic-outlet-shopping-villages-en-europa-se-establece-como-huella-mas-sostenible-de-venta-minorista.80808.html>

<sup>20</sup> <https://www.thepalaceoutlet.com/>

provista directamente por las marcas, con más de 25 ediciones realizadas en distintas locaciones de Buenos Aires, Córdoba y Punta del Este.

La estrategia de mercado se basa en no tomar a los competidores como una amenaza, sino como modelo a la hora de diferenciarnos. No se puede dejar de hacer referencia al concepto que atraviesa el fenómeno del Outlet: La “Compra Inteligente”. Estos consumidores buscan la mejor relación precio/calidad del mercado. En momentos de crisis, donde el consumidor se ve retraído y se ve obligado a ahorrar, se convierten en incansables buscadores de las mejores ofertas y sales. No quieren renunciar a su estilo de vida y, por ello buscan mantener sus estándares de consumo. Especialmente en las generaciones nativas digitales, son un público más permeable a adquirir e influenciar a otros en nuevos hábitos de consumo. Tomas estas características de basan en el informe de “*Compradores Inteligentes*” desarrollado por IGNIS, reconocida agencia de medios digitales argentina<sup>21</sup>.

En la encuesta al segmento objetivo (ver Anexo 03), se observa que más del 60% respondió que “gastar inteligentemente en mis compras” es importante para ellas. Por otro lado, el compromiso con la comunidad y las políticas sustentables es importante para menos del 30% de las encuestadas. Esto demuestra que las potenciales clientas del proyecto priorizan realizar sus compras de forma inteligente sobre otros atributos.

**Rivalidad entre los competidores existentes:** Como se expresó anteriormente se busca diferenciarse de las compañías hoy existentes en segmento de mercado a través de entregar una buena experiencia de compra a las potenciales clientas. Al mismo tiempo se busca contribuir en la construcción de una conciencia más sustentable de las consumidoras, generando un impacto positivo en nuestra tierra.

Entendiendo como la sociedad post-pandemia y las nuevas generaciones reclaman políticas más responsables y marcas más conscientes, se quiere responder al desafío y crear un proyecto comprometido con la reutilización para contribuir a la cadena de valor de la moda sustentable.

---

<sup>21</sup> <https://www.anunciantes.org.ar/archivos/informes/Ignis-CompradoresInteligentes.pdf>



## V. El modelo de negocios

*We.Ar Circular* tiene la oportunidad de ingresar a la escena del retail, con un modelo innovador, abriendo una tienda física de Moda Circular con la mejor experiencia de compra de este segmento de mercado (ver Anexo 09).

Su misión es generar un circuito de economía circular para la industria de la moda, culturizando sobre las virtudes de la reutilización, colaborando así con la cadena de sustentabilidad. Esto se logrará creando una comunidad de mujeres más conscientes, pertenecientes a las nuevas generaciones, con alto potencial de generar cambios significativos en los comportamientos de consumo.

*We.Ar Circular* quiere acercarles a mujeres con conciencia sustentable wanted-items de sus marcas aspiracionales a precios más asequibles. Estas mujeres son nativas digitales, responden al perfil de “compradoras inteligentes”, tienen entre 15 y 35 años y residen en barrios selectos de CABA y GBA Norte.

*We.Ar* pretende atender a estas mujeres entregando una experiencia de compra de primera línea, con la mejor atención al cliente, a través de su exclusivo canal de venta. Se propone lograrlo con la apertura de un FlagShip Store de Moda Circular, su principal actividad, con las últimas tendencias de cada temporada. Los ingresos provendrán de la venta de artículos de indumentaria y accesorios femeninos de resale en una tienda física. Fusionado con una estrategia omni-canal, con integración de compra on-line y acompañado de una campaña viral en redes sociales. Se propone entonces generar una comunidad circular, culturizando sobre su conciencia sustentable con contenido de interés sobre moda y tendencias del segmento objetivo. Se analiza también la posibilidad de explorar territorios y potenciar el awareness con Pop-Up Stores.

Su diferencial se basa en la curaduría de producto, asegurando una oferta de wanted-items, capturando prendas deseadas de primeras marcas. Justamente el pilar del negocio se sustenta en la capacidad de adquisición estos wanted-items. Para ello recurriremos a aquellas mujeres que a través de la

encuesta realizada, detallada en los capítulos II y III, respondieron que tienen prendas en su armario que ya no van con su estilo o que nunca se usaron. Esta mujer tiene potencial como proveedora de prendas de calidad, marca y estilo deseado según la tendencia de cada temporada.

Entonces, para superar el desafío de generar un supply chain estabilizado, *WeAR Circular* les ofrece a estas mujeres, la posibilidad de liberar el capital inmovilizado que tiene en su armario, dándoles la posibilidad de monetizar su armario y volver a comprar de primera mano. Creando así una nueva oportunidad para estas prendas y devolviéndoles así su valor como mercancía, para ser adquiridas a precios más accesibles las clientes objetivo.

Se concluye entonces que el valor de estas mujeres, que en el proceso de validación de la idea de negocio fueron descartadas como potenciales clientas, está en su asociación con el proyecto. Se definen finalmente como proveedoras de prendas de calidad y principales Key Partners, convirtiéndolas en grandes aliadas, siendo este el verdadero descubrimiento del proyecto.

*We.Ar Circular* está convencido que la posibilidad de poder explotar ese inventario dormido aumenta la viabilidad del negocio eludiendo los riesgos de fabricación o importación de prendas. Al mismo tiempo que resulta aún más seductor por su contribución con una industria más ecológica. Lo que resulta en un modelo económico más atractivo y flexible para competir con otros retailers, logrando reducir el aporte de capital en stock inicial al recibir las prendas en un modelo de consignación. Haciendo variable el costo de mercadería vendida y trasladando la obsolescencia, y liberando las prendas que no se vendan en un máximo de 4 meses de la fecha de ingreso a stock.

Esto convierte a las potenciales proveedoras en key partners y su inventario dormido de prendas el principal recurso del proyecto. Se propone construir un modelo de fidelización de proveedoras, ofreciéndoles a estas mujeres altos estándares de atención personalizada y asesoraría de imagen; Al mismo tiempo que las ayudamos a monetizar su armario, pudiendo liberar capital para renovar su vestidor. Se propone crear una red por recomendación y generar influencia a través de mujeres High-end, que ya hemos definido que son las que marcan tendencia y son referentes en su comunidad.



En una primera etapa poder asegurar el stock con las mejores prendas de los inventarios dormidos es el principal objetivo para posicionar el modelo de negocio. Se propone cancelar la prenda a su proveedora a un mínimo del 55% y un máximo del 60% del precio sugerido de lista al momento de la venta, como se definirá más adelante en la estrategia de precios en el capítulo siguiente. Lo que significa un beneficio de hasta un 15% por encima de la oferta promedio de nuestros competidores, ubicada en el 45%. Asegurando la entrega de valor que harán diferenciales a la propuesta, para rápidamente posicionarse dentro del mercado existente.



Universidad de  
**San Andrés**

## VI. Go to Market Plan

*"El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"* - **Philip Kotler**

La estrategia de lanzamiento de *We.ar Circular* busca presentar una propuesta de moda circular al mercado con una fuerte campaña de marketing viral, consolidando una comunidad de mujeres que se identifiquen con los valores de la marca y los beneficios de la moda sustentable.

Compromiso y empatía, son las emociones deseadas en todo el journey del cliente. El objetivo es poder generar estos sentimientos a través de un FlagShip Store de la marca, bajo la premisa de que la experiencia de compra se basa en lo que te hace sentir, el proceso de compra cruza tangencialmente lo racional con lo emocional.

La estrategia comercial es abrir un primer local evaluando el mejor spot para cubrir al público objetivo. Se requiere una espacialidad total de 100m<sup>2</sup> para cubrir las necesidades operativas acordes a la experiencia que se desea entregar. El foco estará en lograr un adecuado display de productos con un salón de atención de clientas, un amplio back-office para el equipo y un depósito de stock. Se busca consolidar en los primeros 14 meses un flujo de venta de 20.000 prendas al año para sustentar la viabilidad de una tienda física.

La estrategia de integración onmi-canal, ofrece la posibilidad de comprar on-line a través de una tienda nube con todos los servicios que ofrece Mercado Shops, incluyendo la integración del catálogo de productos y links de compra con aplicaciones de redes sociales y servicios de mensajería instantánea.

Es importante poder sostener el valor de marca como organización y con el objetivo de generar credibilidad, todo el equipo deberá comprometerse con ello. Será necesario cumplir con la promesa de los atributos de producto con la

correcta curaduría, entregando acceso wanted-items de tendencia y marcas de primera línea a precios más asequibles.

La lealtad será el valor fundamental para construir brand equity, buscando el reconocimiento en las jóvenes consumidoras de la conciencia sobre el cuidado del medio ambiente que ofrece la moda circular. Mostrándoles a las mujeres de nuestra comunidad como pueden colaborar activamente para generar una industria con más compromiso por disminuir el impacto que genera la sobreproducción en nuestro planeta.

Esta es la razón para creer en *We.Ar Circular*, destacando la sustentabilidad como el mayor atributo de calidad percibida. Se pretende entonces empoderar a las consumidoras para convertirlas en embajadoras y generadoras de influencia. Ya que ellas tienen el mayor poder de viralización de esta tendencia, son las indicadas para fomentar la aceleración de los cambios de comportamiento de la sociedad de consumo.

En el reporte ya mencionado de *Nordstrom*, se sostiene como las jóvenes consumidoras buscan ver reflejados sus valores en marcas más alineadas al compromiso con la comunidad y el medio ambiente de las nuevas generaciones. También se destaca el crecimiento en la tendencia de líneas más “Casual” y el gran impacto que tienen las redes sociales y la generación de influencia hoy en el descubrimiento del producto.<sup>22</sup>

## **Ventas**

Para asegurar el modelo de negocio y validar la capacidad de vender el inventario dormido capturado se analizó su viabilidad desde una nueva perspectiva: contrastar la facturación objetivo con los tickets necesarios para alcanzarla (ver Anexo 14). Al mismo tiempo, colaboró a la hora de definir la cantidad de clientas necesarias para generar una comunidad circular en cada Flag-Ship Store. Para alcanzar la facturación deseada se estimó un promedio de 28 tickets por día, con un valor de ticket promedio de 84,67.- usd; equivalente al valor de 2 prendas promedio por compra. Se pretende entonces capturar en este

---

<sup>22</sup> <https://press.nordstrom.com/events/event-details/nordstrom-investor-event/>

escenario a 5.040 clientas que nos visiten dos veces por año, una por temporada; equivalente a suponer la adquisición de 4 prendas por clienta por año.

Entendiendo que la Moda Circular, como mencionamos anteriormente tiene comportamientos de compra similares a la escena del “Outlet”, se puede definir a las potenciales clientas como “compradoras inteligentes”. Esto lleva a poder asumir en un mismo ticket la compra de más de una prenda, siguiendo el comportamiento observado en consumidores de ofertas.

De todas formas, como la psicología del consumidor no es una ciencia cierta, se buscó también validar estos supuestos con la encuesta segmentada realizada, ya mencionada como (ver Anexo 03). Confirmando así la posibilidad de obtener un ticket promedio anual por clienta en 169.34.-usd, ya que un 30% del total las mujeres consultadas respondió que gastan en moda entre 1.000.-usd y 3.000.-usd por año, y casi un 80% afirmó que su frecuencia de compra es de por lo menos 1 vez por mes. *We.ar Circular* pretende ser una de esas compras, resultando entonces plausible poder lograr el objetivo de ventas en este escenario.

Para capturar a estas potenciales clientas se estima un costo de adquisición de cliente de 5,37.-usd con un presupuesto de gasto anual para implementar la estrategia de marketing de 27.060.- usd. Destinados a la generación de contenido y producción de moda de 4 fuertes lanzamientos de temporada al año que acompañen la presentación de los wanted-items cada media estación. Sumado esto a la ya mencionada la campaña viral digital impulsada por publicidad en google ads y redes sociales.

Si bien el objetivo es poder fidelizar a las clientas de la comunidad *We.Ar*, nuestro horizonte de retención se fijó en único año para estimar el valor total del cliente. Esto se debe a que la industria del retail de indumentaria femenina es una arena muy competitiva, por lo que se asume se deberá renovar los esfuerzos cada año para sostener la fidelidad de las clientas. Así se obtiene, como podemos observar en el (ver Anexo 12), un LTV de 27,10.-usd, generando un ratio LTV/CAC de 5 a 1.

## Pricing

La definición de la estrategia de pricing se basó en las conclusiones obtenidas en una investigación de mercado de realización propia, comparando la estrategia de precios de otros competidores (ver Anexo 13). Se propone establecer el precio de lista de cada ítem una vez realizada la inspección de calidad de la prenda y categoría de producto según el plan de operaciones que se detalla en siguiente capítulo. Considerando la categoría que define la condición de la prenda como parámetro clave para definir la curva de valores de venta. Tomando el mercadeo de marcas objetivo se resolvió como estrategia de precios posicionar a las prendas en la categoría “*New*” un 33% por debajo de su valor comparativo en compra de primera mano, un 36% menor para las prendas “*As Good As New*” y hasta un 40% para las prendas “*Pre-Love*”.

Considerando categoría “*New*”: Aquellas prendas que conservan la etiqueta de la prenda como demostración de que jamás fueron usadas. “*As Good As new*”: Aquellas prendas que no conservan la etiqueta pero tiene pocos usos y se encuentran en el mismo estado que nuevas. “*Pre-Love*”: Aquellas prendas que tiene ya su historia y están listas para completar el look de alguien más.

Esta estrategia de pricing genera márgenes diferentes sobre cada prenda vendida según su categoría. We.Ar no desea capitalizar este nuevo margen y prefiere trasladarlo directamente a sus key partners, premiando estos wanted-items destacados. Es por ello que abonará la prenda en consignación a su proveedora, una vez vendida, según estas categorías. Obteniendo un 55% por las prendas “*Pre-Love*”, un 58% por las “*As Good As new*” y 60% por aquellas “*New*”. Esta estrategia tiene como objetivo la retención y fidelización de las keypartners, no solo superando el valor que podrían obtener con otros competidores, si no premiando la calidad de las prendas que dejan en consignación. Asegurando así que We.ar cuente con las mejores prendas del mercado, posicionándose rápidamente dentro de la Moda Circular.

## VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Para describir el proceso de prestación de servicio y la operación del negocio se graficó la operación del negocio a través de un diagrama de Flujo (ver Anexo 10) y se detallaron las necesidades de gastos operativos y recursos humanos (ver Anexo 15 y Anexo 16).

***Equipo Management (Producción de Moda):*** Se estima se necesita 1 equipo para la gerencia y dirección comercial de hasta 3 locaciones. Este equipo es el responsable de transmitir los objetivos y misión de proyecto a toda la empresa. Sus principales responsabilidades son la coordinación de la producciones y campañas, gerenciamiento del personal de tienda física y principal guía de todos los equipos, como la dirección general del proyecto.

El crecimiento de este equipo no será lineal, ya que se estima que con un apalancamiento operativo de 1/2 sub-gerentes, se podrán atender una red de hasta 10 locales.

Contará con 2 puestos claves: El CEO (Director de producción de moda) y CMO (Community Manager). Para el puesto de CEO se busca un perfil orientado a carreras relacionadas a la industria con conocimientos sobre producciones y campañas. Se valora experiencia de visual en de tienda física con experiencia demostrable en el departamento de compras de empresas con conocimientos del pricing y selección de producto en del rubro, como franquiciados o retailers de indumentaria. Por su parte la CMO será la embajadora de la marca y la responsable de las relaciones institucionales y públicas. Protagonizará y dirigirá la comunicación en redes sociales y campañas de publicidad y marketing. Para este puesto se busca una mujer que tenga excelente presencia, que sea de la generación nativa digital y cuente con aptitudes de influencer.

Mediante el uso de un mercadeo periódico de elaboración propia, con la sensibilidad, de nuestro equipo de Producción de moda, se buscara identificar

los Wanted-items según las últimas tendencias. Uno de nuestros principales valores es otorgar curaduría de producto en todo el proceso. Así lograremos identificar los key ítems de cada temporada para guiar a nuestro equipo de détox. Una vez definidas las prendas objetivo, será responsabilidad de esta área poder definir el Pricing según las categorías de Producto. Mediante el estudio de mercado, extraer información actualizada de valores de prendas key, ponderando un mix de Marcas y Emprendimiento de primera línea que se hayan definido como target.

**Personal Tienda Física:** Se estima que se necesitan 3 personas por cada local. Se contratará con un gerente y 2 vendedores que atenderán el local durante el horario de apertura y cubrirán las tareas principales de la operación del proyecto como el alta de productos en tienda al sistema, la exposición de las prendas en display, la venta y el cierre de facturación diario.

Este primer ingreso de la prenda permite al equipo de producción de moda preparar “Mood Board” con los look de esta temporada y coordinar con el equipo de Externo de Producción Audio-visual/Agencia de modelos. Se coordinarán las sesiones periódicas (Temporada: Primavera-Verano, Otoño/Inverno) con producción de moda al exterior. Se estima un equipo externo de 4 personas más viáticos para realizar una sesión de jornada completa con fotógrafo, asistente de make-up y 2 modelos. Se proyecta llevar adelante por lo menos 4 producciones para las distintas campañas/temporadas de cada año.

El equipo interno realizara internamente sesiones más frecuentes de foto-producto en tienda. Esto nos permite entregar experiencia de compra al mismo tiempo que mantenemos los ítems de stock actualizamos, todo mientras generamos contenido de calidad en redes sociales para nuestra comunidad de mujeres sustentables. Para ello un integrante clave en el equipo de Producción de Moda será la CMO y community manager de la marca en redes sociales. Pues para crear una cuenta de Instagram con impacto, se requiere la personalidad que solo una embajadora de la marca puede logran.

Una vez ingresadas las prendas a nuestro deposito, se suben las prendas al stock y se programa el contenido de campaña de esta temporada. Al mismo tiempo que el CEO, como director de la producción de moda, supervisará las



tareas de “Visual”, asegurando el impacto en las vidrieras y estanterías con los “must-have” de esta temporada. El proyecto se conceptualiza como un espacio vivo en continua búsqueda de desatarse por su generación de contenido. Por un lado, los mejores tips para estar en la última tendencia en cada temporada junto con la asesoría de nuestro equipo para cómo saber cómo combinar cada item en cada ocasión. Al mismo tiempo, se pretende generar contenido periodístico de interés para concientizar sobre la moda sustentable y los beneficios de la moda circular para la sociedad.

Entendiendo la aceleración de los medios digitales, la onmi-canalidad es hoy una obligación más que una opción. Pero gracias al desarrollo de los servicios de última milla, se considera que solo es necesario seleccionar al partner adecuado. Se eligió Mercado Libre para acompañar este proyecto, ya que permite vender a través de su plataforma Mercado Shops, pudiendo también integrarlo a un catálogo en redes sociales como Instagram. Se destaca a su vez la posibilidad de ofrecer envío en 24 horas, a cargo del cliente.

**Equipo Détox:** Se estima que se necesita 1 equipo por cada 250 proveedoras, con la proyección de poder exigirle un 30% más de proveedoras a atender antes de tener que contratar un nuevo equipo. Durante el servicio de Detox un asesor tomará en consignación las prendas en buen estado y de las marcas target, asegurando así la curaduría de producto. Se le enviara a la proveedora un inventario de su Closet circular, una vez clasificado en el ingreso de la prenda a *WeAr Circular*.

Este equipo contara con 2 personas con los skills necesarios para asesorar a nuestras clientas sobre su estilo, realizar el détox de armario y generar contenido de calidad para redes sociales en cada sesión. Podra recibir el acompañamiento y asistencia de CMO para esta tarea. Se buscaran personal con conocimientos de asesoría de imagen, personal shopper ó afines con vocación de servicio y excelente predisposición para la atención al cliente. Se valora para este puesto experiencia demostrable en rubros como perfumería & joyería y otros productos de lujo.



Una vez realizado el détox las prendas llegaran al depósito ubicado en el back-office de la tienda física, para ser ingresadas. Facilitando así la permanente actualización de oferta de prendas para el público.

*Ingreso de la prenda, Paso 1:* Segundo Control de calidad y primera clasificación. *Paso 2:* Foto de Inventario (Foto-producto interna) y *Paso 3:* Codificación según Categorías de Productos: Indumentaria / calzado / Accesorios y 14 sub-categorías para clasificar subtipos de prendas (ej: Abrigo, Camisa, Vestido, pantalón, otros).

Para la primera Clasificación se definirán las prendas según 4 clasificaciones iniciales, esenciales para definir el pricing de nuestros productos:

1. *Categoría de producto:* Indumentaria/Calzado/Accesorios.
2. *Status de marca:* Identificar el status según 4 etiquetas: Marcas/Emprendimiento, Primera Línea/Segunda Línea.
3. *Temporada:* Clasificado por estación: Verano, Invierno y Media Estación. Y por último pero más importante,
4. *Condición:* Clasificando las prendas por su estado y nivel de uso: “New”, “As Good As New”, “Pre-Love” y “Segunda Selección”

Esta última clasificación es la variable clave que definirá el pricing del producto, como se detalló en el capítulo VI, excepto por la categoría “Segunda Selección”. Esta clasificación se destina a aquellas prendas a las que se les nota el desgaste por el uso, mostrando marcas o roturas. Estas prendas son consideradas gangas y no están dentro de nuestros wanted-items. Las prendas de la categoría de segunda selección serán retornadas a nuestra proveedora y no se podrán en display en tienda, asegurando así la curaduría de producto en todo el proceso.

El equipo de détox deberá movilizarse para realizar el servicio a domicilio. Esto requerirá contabilizar un presupuesto para el transporte del personal, equipos y traslado de prendas. Estos costes serán adheridos a cada servicio de Detox y se calcula que 1 servicio de Detox equivale a 50 prendas que ingresan a stock. Considerando este coste siempre en un escenario maduro del negocio, si bien en el año objetivo se pretenden obtener 100 prendas por proveedora, se consideró dejar este margen para que el equipo tenga la libertad de visitar 2 veces por año a cada key partner.

## VIII. Implementación del negocio

La meta de implementación del negocio, acorde a la estrategia comercial definida en el “go to market”, será abrir un primer local.

Para ello el primer paso será buscar una locación de 100m<sup>2</sup> a un valor de hasta 15.-usd promediando entre oficina/depósito y salón comercial en las zonas deseadas. Se destaca como mejor spot, una locación en Palermo Hollywood, como primer zona a conquistar, ya que nuclea actividades de interés para las clientas objetivo, tanto de CABA como GBA Norte. Se pretende cerrar un contrato de locación a 3 años con opción irrevocable de renovación por un periodo igual a sola opción del locatario, con el propósito de asegurar los costes de ocupación. Su objetivo será consolidar en los primeros 18 meses un flujo de venta de 20.000 prendas al año para sustentar la viabilidad de una tienda física.

Para lograr las metas de venta, se estima en un primer año objetivo que el equipo de détox logre capturar durante los primeros 4 meses un stock inicial de 2.100 prendas, para contar con la oferta necesaria de prendas a la apertura de la tienda, al mismo tiempo que se realizan las obras de acondicionamiento del local y la primera producción de moda para contar con el contenido para el lanzamiento.

Deberán también continuar ese esfuerzo mes a mes, logrando al final del primer año atender a 21 key partners para alcanzar un mínimo de 250 proveedoras totales por año. Como ya mencionamos si bien en el año objetivo se pretende capturar 100 prendas por proveedora, en la maduración del negocio, a partir del año 3, se prevé una caída de inventarios a 50 prendas. Esto se debe a que si bien el equipo de détox estará en la búsqueda constante de nuevas key partners, consideramos que las ya fidelizadas contarán con menos prendas para consignar. Siendo este el principal cuello de botella de la operación, se proyectó la contratación un nuevo equipo de détox para cubrir la caída de inventario,

pudiendo entonces atender hasta 500 proveedoras por año con la maduración del negocio.

Se consideró además una obsolescencia del 20% de las prendas capturadas, estimado aceptado en la industria. Aquellas prendas en display que no sean deseadas por las consumidoras, como todas las que sean descartadas, serán devueltas a las key partners. Esta previsión nos ayuda a estimar el esfuerzo del equipo de detox para conseguir las prendas necesarias para la viabilidad del negocio. Pero no serán consideradas una pérdida ya que todo el riesgo de capital en stock será de las proveedoras gracias a la política de inventarios en consignación.

A futuro, también se podría consolidar un modelo más tradicional de retail, integrando progresivamente el modelo de consignación con otros modelos de adquisición de stock de prendas: por ejemplo, ofreciendo un 30% del precio de lista al contado o sostener un porcentual a través de vouchers con crédito para compra en la tienda. De esta manera, se podría bajar el costo de mercadería vendida. Sin embargo, se requeriría inversiones de capital complementarias y se asumirían nuevos riesgos operativos, como por ejemplo, el capital de trabajo invertido en inventarios o la obsolescencia. De esta forma, se debería analizar el impacto en la rentabilidad que se genera por la maximización del margen por unidad. A su vez, debe considerarse que, uno de las principales virtudes que permiten la viabilidad del proyecto es, justamente, eliminar el capital en stock y sus riesgos adheridos. Por lo que se concluye que es un potencial atractivo a ser analizado y administrado con criterio y no como una estrategia para la adquisición del 100% del stock.

### **Posibilidad de expansión: alternativa de modelo de negocio**

Si bien el modelo para la implementación del negocio está definido como B2C, luego de las investigaciones de competencia, contexto e industria anteriormente presentadas, consideramos a las marcas de primera línea (verdaderos competidores de la industria de la indumentaria femenina), más que una amenaza, un potencial de escalabilidad del negocio a B2B. Por lo que al momento de definir el tamaño del mercado objetivo, se descubrió que esta

modificación del modelo de negocios podría significar un potencial de escalabilidad, definiendo el verdadero tamaño de la oportunidad.

Entendiendo como oportunidad futura de crecimiento la integración B2B, ofreciendo nuestros servicios directamente a los retailers de las grandes marcas de primera línea. WeAr Circular les podría ofrecer la oportunidad de fidelizar a sus clientas, recapturando a su red de proveedoras Key Partners, mientras se aseguran un mayor beneficio al generar compras más frecuentes. Bajo la convicción de que ofreciéndole a las marca una integración vertical, se lograra economizar los recursos al mismo tiempo que generamos valor. Recibiendo las prendas directamente de las key partners en la red de tiendas físicas de la marca y liberando el capital directamente en una Gift Card de compra. Para luego ser entregadas a WeAr Circular para ser re-ventas a su comunidad de clientas, potenciales nuevas clientas de la marca gracias a generar awareness en un segmento más amplio de mujeres.

De esta forma WeAr podría eficientizar su modelo de operación, en tiempo y red de distribución, retirando las prendas directamente por los depósitos centralizados de la marca. Simplificando el sistema de obtención de la prenda y primera clasificación, como el control de calidad, ya que la marca fácilmente absorbería el proceso dentro de su estructura de tiendas físicas distribuidas por toda la ciudad con una capacidad de logística superior.

No solo ampliando la segmentación de acceso a la marca, si no mejorando su rentabilidad obteniendo un nuevo margen sobre un producto ya fabricado. Generando un mayor revenue para el stock que de otra forma perdería todo el valor de marca de producto, rematado en outlets multi-marca o queda en obsolescencia o en última instancia en el reciclado de telas de prendas nuevas sin desgaste.

Dándole una nueva oportunidad a esas prendas, WeAr le propone a las marcas un uso más eficiente y renovable de los recursos, contribuyendo a presentar una solución a la sobreproducción y acompañándolas en atender a sus clientas con una conciencia de compra más sustentable. En WeAr Circular queremos generar un impacto positivo en compromiso social con el medio ambiente.

## **IX. Equipo emprendedor, estructura directiva**

### **Equipo emprendedor**

El equipo emprendedor está fundado y dirigido por Stefania Orsini, autora de este trabajo. Donde se destacan sus virtudes como líder natural, con amplia experiencia en la creación de estrategias de comercialización y dirección de nuevos negocios en el sector real estate como Brand manager para segmento high end, con integración de co-branding con marcas de retail de lujo. Con gran habilidad vincular y sensibilidad intercultural para la generación de relaciones duraderas con todo stakeholders e institución de valor para la empresa.

No se encontrará sola en este desafío, ya que gracias a sus años de experiencia relacionándose con referentes de la industria, cuenta con una red de profesionales que la acompañarán en el desarrollo del negocio. Se analizó la posibilidad de compartir un porcentaje del equity, a convenir según su compromiso, como parte de un equipo de consultores del proyecto; a su vez se les reconocen sus aportes en los agradecimientos. Esto facilitará el crecimiento del negocio, empezando por el armado de equipos a través de sus referencias de personas con expertise en la industria.

Introduciéndose en un mercado nuevo y en creciente expansión, se propone la participación activa de todo el equipo en un proyecto con conciencia sustentable con un nuevo e innovador modelo de negocio. Marcando tendencia en el mercado de moda circular y generando incentivos sobre comisión de ventas, especialmente a nuestro equipo de producción de moda para lograr las metas de crecimiento que se propongan.

Como se demuestra a lo largo de este trabajo y gracias experimentos de mercado, hay una gran motivación de emprender este proyecto, en una búsqueda constante de poder introducirse en la escena del retail, con la que se tiene una curiosidad establecida hace de varios años.

El objetivo será crear un equipo de colaboradores externos e internos alineados bajo los valores de la moda circular, con el objetivo de crear una cultura interna que se trasmita en cada rincón de la organización.



Universidad de  
**San Andrés**

## **X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico.**

Para analizar la viabilidad del proyecto hay que analizar el contexto macroeconómico en el que se desarrolla. Para ello, se consideraron las proyecciones del Relevamiento de las Expectativas de Mercado (REM) que difundió el Banco Central en enero de este año. Establece un crecimiento del 4% del PBI con una inflación del 45% para 2023 y de 33% para 2024<sup>23</sup>. Por otro lado, para las estimaciones en las variaciones del tipo de cambio se recurre a los aportes de analistas del Banco Central, que ubican el tipo de cambio oficial en 161\$ para fin de año.

Resulta importante destacar que la economía Argentina es una de las pocas, sino la única, con una condición bi-monetaria. Tanto su macroeconomía como la microeconomía se ordenan en relación al valor real del peso y del dólar norteamericano. Esto deriva en que los presupuestos a largo plazo se realicen de forma dolarizada, mientras que en el corto plazo se utiliza el peso. En pocas palabras, si se le pregunta a un argentino cuánto gasta en el supermercado semanalmente lo dirá en pesos, pero si se le pide cotización por su casa la estimará en dólares. Por ello todo el análisis de flujo de fondos de *We.Ar Circular*, realizado a 6 años, está dolarizado.

Sin embargo, esta no es la única complicación que presentan los proyectos a largo plazo en Argentina. Hace ya casi diez años, el acceso a dólares se encuentra restringido debido a la escasez vigente. Si bien siempre existió una brecha entre el billete norteamericano obtenido en el mercado oficial y el extraoficial, este “cepo” aumentó la diferencia de manera notable. Se consideró entonces la cotización de mercado que, si bien ofrece accesibilidad constante,

---

<sup>23</sup> <https://www.baenegocios.com/economia/Inflacion-dolar-y-crecimiento-del-PBI-que-pronostica-el-mercado-20220204-0070.html>



es considerablemente mayor al precio definido por la política monetaria estatal. Se proyecta que esta situación se sostendrá en el tiempo y que la ya conocida brecha será parte de los desafíos a superar.

Finalmente, para comparar las proyecciones de inflación se utilizan aportes de consultoras privadas, según un informe de LatinFocus, pusieron los niveles anuales en 49,8%, mientras que los analistas REM calcularon un alza de los precios inter-anual en 2022 de hasta un 52,1%.<sup>24</sup>

Sin embargo si analizamos las proyecciones de la evolución de la actividad, vemos que en la industria de la indumentaria se ven grandes alzas en los precios. La industria textil alcanzó un aumento del 10,9% mensual en marzo de este año, con una inflación inter anual de este sector del 67,3%. Según la fundación Pro Tejer, una de las principales razones son la acumulación de precios promedio por debajo de la inflación de los últimos 5 años y un aumento record de los precios internacionales de materias primas e insumos más el efecto del tipo de cambio.<sup>25</sup>

Este análisis junto con los descubrimientos previos de contexto e industria es lo que hace el modelo de *We.Ar Circular* una ventaja competitiva para ingresar a la escena del Retail en Argentina. Gracias a liberar el inventario dormido, We.Ar consolida un inventario de gran valor, sin los riesgos que atraviesa el país y la industria para la adquisición de stock de prendas de calidad.

Esta no es su única ventaja, ya que otro de sus grandes atractivos es poder insertarse en la moda circular, y su aporte para reducir el impacto sobre el medio ambiente, generando una industria más sustentable. La industria de la moda es la segunda más contaminante del planeta según la Organización de las Naciones Unidas<sup>26</sup>. The Global Fashion Agenda, foro líder para la sostenibilidad en la moda, afirma que el 73% de las prendas que se producen en el mundo terminan en la basura, y que solo el 15% de éstas se reciclan”.<sup>27</sup>

<sup>24</sup> <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-inflacion-y-pbi-que-numeros-se-preven-para-el-2022/>

<sup>25</sup> <https://www.infobae.com/economia/2022/04/14/por-que-aumenta-tanto-la-ropa-la-industria-textil-salio-a-defenderse-de-subas-de-casi-70-en-el-ultimo-ano/>

<sup>26</sup> <https://latapa.com.ar/moda-circular-sobre-el-consumo-responsable-de-la-moda/>

<sup>27</sup> [https://iqlatino.org/iniciativas-para-cambiar-los-productos-de-consumo-de-la-industria-de-la-moda-la-segunda-mas-contaminante-del-mundo/?qclid=Ci0KCCQjw1N2TBhCOARIsAGVHQc4wAYuU5VaUeV2PvRc9do3Rir7Ae8QNNxO97YFztX6WaVCJ5Ng4QxYaAlb2EALw\\_wcB](https://iqlatino.org/iniciativas-para-cambiar-los-productos-de-consumo-de-la-industria-de-la-moda-la-segunda-mas-contaminante-del-mundo/?qclid=Ci0KCCQjw1N2TBhCOARIsAGVHQc4wAYuU5VaUeV2PvRc9do3Rir7Ae8QNNxO97YFztX6WaVCJ5Ng4QxYaAlb2EALw_wcB)

Por esta razón la misión de We.Ar es culturizar sobre las virtudes de la reutilización, creando una comunidad de mujeres con conciencia más sustentable con la esperanza de ver crecer este cambio en el comportamiento de consumo de las nuevas generaciones.

## **Modelo de generación de beneficios**

Gracias a la información recaudada en la etapa de descubrimiento y relevamientos de ofertas similares en el mercado de moda circular, se basaron las proyecciones del negocio asumiendo como valor de compra de una prenda promedio de primera mano en 70,56.-usd, con una depreciación por ser segunda mano del 40%, ubicando el precio de venta promedio por prenda en 42,34.-usd.

Para calcular el unit economics (ver Anexo 11), se consideró un costo de consignación de prenda vendida en un 55%, obteniendo un margen bruto de 19,05.-usd por prenda, menos un impuesto operativo IVA (21%) de 4.- usd. Y una vez descontando todos los gastos de adquisición de prenda (9%), gastos fijos del local y personal en tienda (14%), más otros gastos variables de comercialización (20%), se genera un margen neto antes de impuesto de 6,77.usd.

Estos gastos de capturar la prenda a través del servicio de detox y la logística suponen un 5% en el año objetivo, pero como vimos se irán acrecentando hasta alcanzar el 9% debido a los esfuerzos que deberán realizarse ante la caída de inventarios.

Los gastos fijos (14%) están destinados a entregar la experiencia deseada en la tienda física, donde se incluyen los costos fijos de la locación y los sueldos fijos de todo el personal de atención en el Flag-Ship-Store.

El canal de venta on-line será el principal costo variable, ya que como mencionamos, la omni-canalidad es en la actualidad es una necesidad y se estima un 10% de la venta se originara de esta forma. Los costes de este servicio son sobre la venta efectiva del producto y serán del 2%, eligiendo como partner a Mercado Shops (otras plataformas ofrecen el mismo servicio por hasta un

4,29% de la venta neta)<sup>28</sup> Esta nueva integración vertical de empresas como Mercado Libre, posibilitan hoy la flexibilidad y el apalancamiento ideales para comenzar un negocio, disminuyendo significativamente los esfuerzos y costos de logística.

Sumado a este coste, tendremos también otros gastos variables (20%) destinados a la comercialización de la prenda. Se quiere poder ofrecer financiación a las clientas para sus compras, estimando así un 10% de gastos financieros por pago con tarjeta Visa y Mastercard en 3 y 6 cuotas sobre el 50% de las ventas totales. Y para completar la entrega de valor a sus clientas We.Ar destinara un 1% de su facturación al packaging, para completar la experiencia de compra. Por otro lado, para mantener al personal en tienda motivado para lograr los objetivos de venta, se toma en consideración un 3% sobre ventas como incentivo que complementa el sistema de compensaciones, premiando el desempeño de este equipo.

Estos últimos son los principales gastos a recortar en caso de stress del negocio, ya que son beneficios que pueden regularse para asegurar la sostenibilidad de la tienda física.

Para calcular el punto de equilibrio del negocio se proyectó un cuadro de resultados en un cash flow a 36 meses (ver Anexo 17). Donde no se proyectan ventas hasta el cuarto mes, ya que los primeros 3 meses estarán destinados a los todos preparativos de abrir la tienda al público. Comenzando el primer mes de efectiva operación con un objetivo de ventas de un 15% de las ventas mensuales objetivo y escalando a una tasa de crecimiento del 15%, mes a mes, hasta alcanzar la meta, estimativamente en el mes 18, pero logrando “break even” en el mes 14 de operación. Alcanzados los objetivos en los primeros 18 meses se analiza la madurez con un horizonte a 3 años, acorde al plazo del contrato de locación que se busca conseguir.

A excepción del crecimiento en ventas durante el “ramp-up” del proyecto, no se consideraron tasas de crecimiento anual, prefiriendo ser conservador en la evaluación del negocio. Por lo que tampoco se tuvieron en cuenta escenarios

---

<sup>28</sup>[https://www.mercadoshops.com.ar/?utm\\_content=133151465264\\_553082163300&qclid=CjwKCAjwu\\_mSBhAYEiwA5BBmf7x2mtjyGoNvWjFRtw-djls86-OfY\\_687fT9y5zVmbOK3LTMo-kjvhoC6oIQAvD\\_BwE](https://www.mercadoshops.com.ar/?utm_content=133151465264_553082163300&qclid=CjwKCAjwu_mSBhAYEiwA5BBmf7x2mtjyGoNvWjFRtw-djls86-OfY_687fT9y5zVmbOK3LTMo-kjvhoC6oIQAvD_BwE)

más favorables de ventas, que podrían alcanzar las 30.000 prendas vendidas o los 40 tickets diarios de facturación, escenario esperable en un negocio de retail exitoso.

Por otro lado, como también se ha sugerido en el modelo de negocio, el modelo de adquisición de prendas también tiene la posibilidad de flexibilizar su estrategia, pudiendo maximizar la rentabilidad, combinando el modelo por consignación con la compra de stock. De esta manera, en un modelo más tradicional del negocio del retail, se puede obtener un margen bruto de hasta un 30% más.

Los key drivers del negocio son la cantidad y calidad de prendas adquiridas en consignación y la sensibilidad de los precios de mercado de prendas de primera mano. Como vimos antes, el negocio depende de conseguir suficientes proveedoras que nutran de inventario de wanted-items, proponiendo un objetivo de 20.000.- prendas vendidas por año para darle viabilidad a la tienda física. Y será responsabilidad del equipo de Producción Moda, cabeza del proyecto, llevar las investigaciones de mercado pertinentes para mantener la sensibilidad de los precios, claves para maximizar la rentabilidad del negocio.

## **Requerimientos de inversión y financiamiento**

Se decidió evaluar el modelo de negocio con una proyección por unidad, equivalente a 1 Local. Logrando así fácilmente llegar a un punto de desión respecto a la escalabilidad del negocio con la apertura de nuevos locales. El capital inicial necesario de un local se estima en aproximadamente 70.000.- usd. Se consideraron los fees de locación y derechos de habilitación, gastos de acondicionamiento y decoración necesarios para lograr “Look&Feel” deseado de la tienda y un presupuesto especial para marketing, como “visual” de vidriera, campaña lanzamiento y un evento gran “opening” a la apertura.(Anexo 18). Dentro de la inversión necesaria para este proyecto, se consideraron pérdidas operativas en los primeros 14 meses equivalentes a unos 85.000.- usd, concluyendo en una exposición máxima de capital que se estima en los 155.000.usd.

Para recaudar los fondos necesarios para el negocio se propone consolidar un grupo de micro-inversores del friends& family del proyecto de hasta 3 integrantes con una inversión individual de 50.000.-usd. Se busca consolidar socios estratégicos, ofreciendo una recuperación del capital al quinto año del local estabilizando. En este sentido se apunta a conseguir lo que se conoce como “Smart-Capital” quiere decir accionistas que también nos sirvan como capital humano y aliados estratégicos. Considerando que la inversión en cualquier negocio de retail es siempre elevado, se busca destacar no tener costo de capital inicial en stock de productos, un atractivo único comparativamente a la proyección de una tienda de retail tradicional.

Para futuras aperturas/expansión, si el requerimiento de capital se presenta como un obstáculo ó si no se pudieran lograr las alianzas propuestas, se podría considerar otros modelos de negocio para los requisitos de capital. Por ejemplo con un modelo de franquicia, teniendo una exigencia de capital muy baja, absorbiendo únicamente los gastos de gerenciamiento y ofreciendo know how a cambio de trasladar todos los requerimientos de capital y sus riesgos adheridos al franquiciado de cada locación.

## **XI. Condiciones para la viabilidad de negocio**

### **Viabilidad financiera del negocio**

Una vez consolidado el modelo de negocio, se proyectó el flujo de fondos a 6 años con perpetuidad, considerando la posibilidad de por lo menos un nuevo periodo de renovación de contrato de locación (Anexo 19). También en un escenario conservador, sin considerar ningún crecimiento. Alcanzando un margen del 21% en un año maduro del negocio. Este resultado es neto y se estima pagar aproximadamente 35% de impuesto a las ganancias anualmente según el régimen de gravamen de las sociedades anónimas. Además se contabilizó la previsión de un fondo de reserva, desde el año 2, destinado para reparaciones y mejoras del "Look&Feel", para ser usado en caso de renovación de contrato en el año 3 o en los años subsiguientes. Considerando impuestos y un capex del 5% sobre resultado, se genera un margen neto del 13%.

Como resultado encontramos un negocio con una TIR estimada del 28%, con un múltiplo operativo de 1,47. Tomando el año 6 como variable de la decisión de continuar con el negocio, se estimó un múltiplo de salida de 3,22, a un valor de perpetuidad de 265.000.- usd. Estos resultados afirman el atractivo del emprendimiento.

### **Valuación**

Para valuar la oportunidad de negocio se descontó los flujos de fondos del proyecto a una tasa de retorno apropiada para el contexto internacional de tasas de interés, la industria, el riesgo país y el apalancamiento general del proyecto.

La tasa de descuento representa el costo de capital del negocio y está dada por la siguiente fórmula:

$$K_{wacc} = D/(D+E) * K_d + E/(D+E) * K_e \text{ en donde } K_e = R_f + B_u * R_m + CRP.$$

Para las estimaciones de Rf (Inversión libre de riesgo a 10 años), Bu (Beta desapalancada) para la industria del Retail General y Rm (Prima de Riesgo de Mercado) se utilizaron las publicaciones periódicas del prof. A. Damodaran<sup>29</sup>. Para estimar CRP (Prima de riesgo país) se decidió usar una estimación propia promedio ponderada entre el riesgo país promedio de los últimos 20 años en Argentina y el spread sobre Rf de una canasta de instrumentos de deuda corporativa local en moneda extranjera. Se decidió desestimar como herramienta de análisis la prima de riesgo país de la deuda soberana ya que al momento del cierre de este trabajo la macroeconomía nacional se encuentra en un alto nivel de incertidumbre. Para todas las proyecciones, como es de uso y costumbre en la industria, se neteó inflación de costos operativos con el ajuste de la rentas para un resultado neto por inflación de 0. Dado que la performance de ventas depende en gran medida de las condiciones de mercado, que se encuentra en una situación de crisis de consumo, se considera prudente adoptar una estructura de capital que sea 100% Equity con el objetivo de minimizar las obligaciones financieros en caso de que el ritmo de ventas no sea el proyectado y el proyecto deba entrar en una fase de latencia a la espera de mejores condiciones de mercado. Así, el costo del Equity queda representado por la siguiente expresión:

$$K_e = 2,95\% + 1,05 * 6,07\% + 9\%$$

$$K_e = 18,32\%$$

Y como el proyecto se financiará sin deuda financiera de ningún tipo:

$$K^w_{wacc} = 0/(0+1)*0 + 1/(0+1)*K_e = 1*K_e = 18,32\%$$

En conclusión, a efectos prácticos se adoptó  $K_{wacc}=18\%$

Para poder valorar el proyecto proyectamos Flujo de Fondos libre (ver Anexo 19) y concluimos que el proyecto genera un valor actual neto para los accionistas de 59.457.- usd.

---

<sup>29</sup> <https://www.lga.pe/post/betas-damodaran-2021-espanol-excel>



## **Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas**

Una vez estabilizadas las proyecciones de ventas para un local, se analizó la madurez del negocio. Se evalúa un período de consolidación durante un período de 3 años, que coincide con la duración de un contrato de locación proyectado, mostrando también un escenario de extensión que finaliza en el sexto año. Se disminuyeron los riesgos asociados por la renovación de contrato o la posible suba de la renta del local, asegurando una opción irrevocable desde el principio, condición favorable para el locatario, tal como se detalló en el capítulo VIII. Pasado el horizonte analizado deberán evaluarse estos riesgos con el propietario del local.

El recupero de la inversión total se estima en el año 5 y se obtiene un resultado neto en el último período de aproximadamente 50.000.-usd. Tomando el resultado del año 6 como el último, en un escenario conservador y con un solo local, calculando una perpetuidad obtenemos un valor terminal de 336.000.-usd (ver Anexo 19).

Esto ayuda a demostrar la robustez del negocio, pudiendo optar por la salida o renovación sin arriesgarse a caer en pérdidas, siempre que las proyecciones objetivo de 20.000.- prendas vendidas sean superadas. Esto hace a la sustentabilidad en el tiempo de locación, construyendo credibilidad para el crecimiento del negocio.

## **Aspectos legales y regulatorios**

Se pretende generar una Sociedad Anónima registrada en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se deberá registrar un convenio multi-lateral en caso de decir una expansión a GBA Norte, teniendo que considerar también un 3% de Ingresos Brutos, según los gravámenes de la Provincia de Buenos Aires.

Se requerirá el servicio de un estudio de abogados y una escribanía para poder ingresar a la IGJ el trámite de constitución de la S.A.. También se recomendará en las mismas gestiones registrar debidamente la marca y adquirir los dominios digital .ar y .com. asociados.

Para la apertura de cada nuevo local deberá estar debidamente presentada la habilitación comercial, dependiente de cada Municipio. Debiendo gestionar primero la pre-factibilidad incluyendo: reserva o contrato de la locación, junto con un croquis del local y memoria descriptiva de la actividad. Así el municipio dará su pre-aprobación del futuro local y definirá las tasas a abonar según la actividad a desarrollarse, en este caso, venta de artículos de indumentaria. De esta forma no se realizará ninguna inversión sin contar con su viabilidad de habilitación. Una vez realizadas las obras de acondicionamiento para la apertura del local, se le solicita al área de inspecciones su visita y se abonaran las tasas e impuesto al sello correspondientes, para así completar el trámite hasta su habilitación definitiva.

Con el propósito de centralizar todas las gestiones legales, todo contrato vinculante será firmado sometiendo la solución de cualquier divergencia a la jurisdicción de los Tribunales de la Justicia Nacional en lo Comercial con asiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con renuncia a cualquier otro fuero o jurisdicción que pudiera corresponderles, bajo el Código Procesal Civil y Comercial de la Nación (ley 25.488).

Para una cobertura ante eventuales riesgos legales e infortunios, como accidentes o pleitos de personal, se contratara un seguro de responsabilidad civil con cláusula de beneficiario co-solidario al municipio de cada local. Además se completara la cobertura contratando seguros más amplios en cada local, cubriendo otras perdidas del inmueble y el stock de productos.

## XII. Fuentes y Bibliografía

Abtan, O., Ducasse, P., Finet, L., Gardet, C., Gasc, M., & Salaire, S. (2019). Why luxury brands should celebrate the preowned boom. BCG <https://www.bcg.com/publications/2019/luxury-brands-should-celebrate-preowned-boom.aspx>.

Duffy, K. (2021). *Luxury resale: a circular strategy* by Vestiaire Collective. Bloomsbury.

Ulwick, A., & Hamilton, P. (2016). The jobs-to-be-done growth strategy matrix. *The Marketing Journal*.

Veneziani, M. (2021). *Moda, economía y sociedad*. Nobuko.

Michael, E. (1990). Porter. *The competitive Advantage of Nations*.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Magíster en Administración-Tiempo Parcial 29, ESAN.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. PhD thesis University of Lausanne.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March 1979.

Porter, M. (1991). "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior". Editorial Continental. P. 29 y siguientes.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Yves, P., Bernanda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. M. (2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Publishing.

Sharpe, W. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk (Vol. 19). *Journal of Finance*.

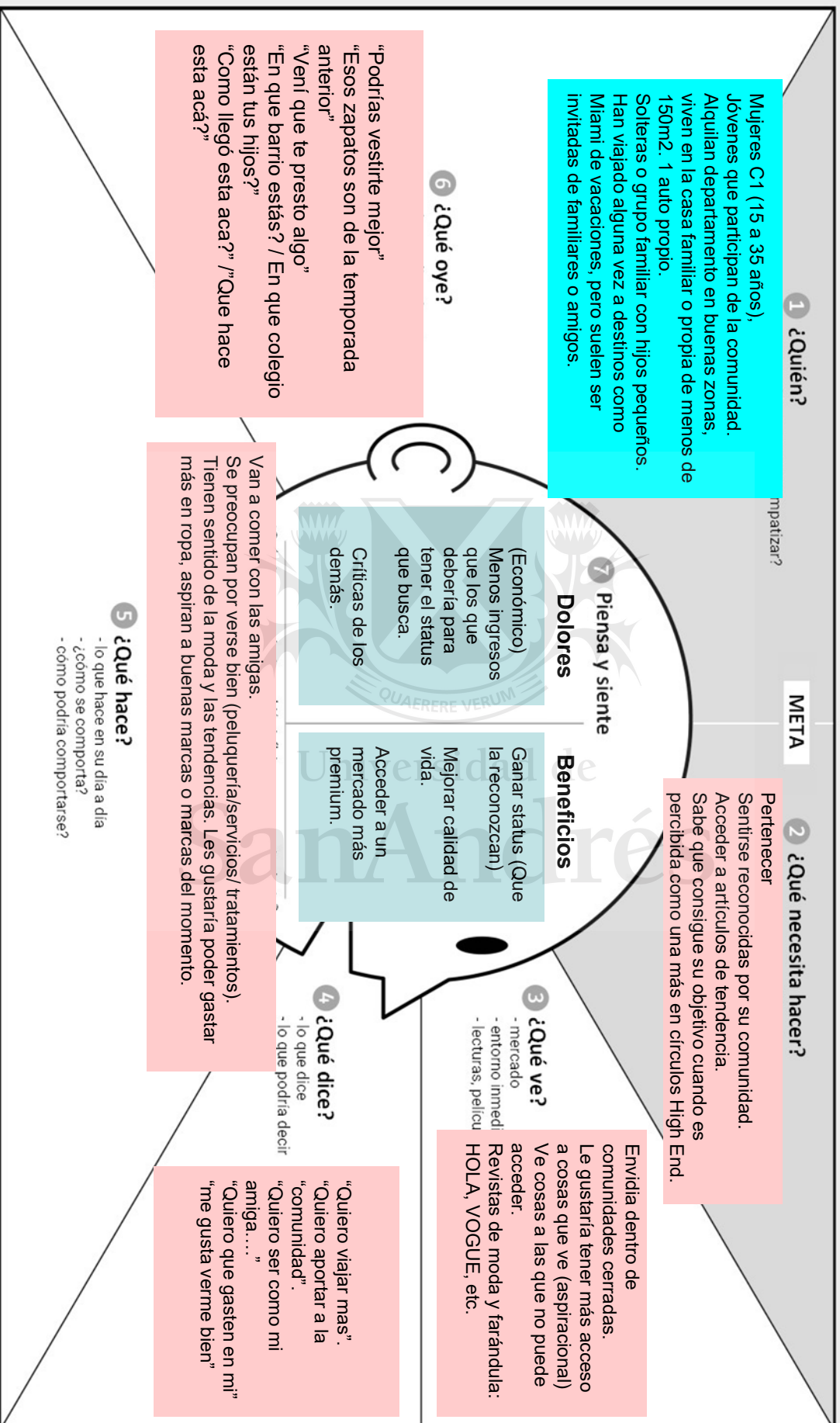
# Empathy Map: Cliente Target

## Mapa de empatía

Cliente target: WE.AR

Fecha:

Versión:

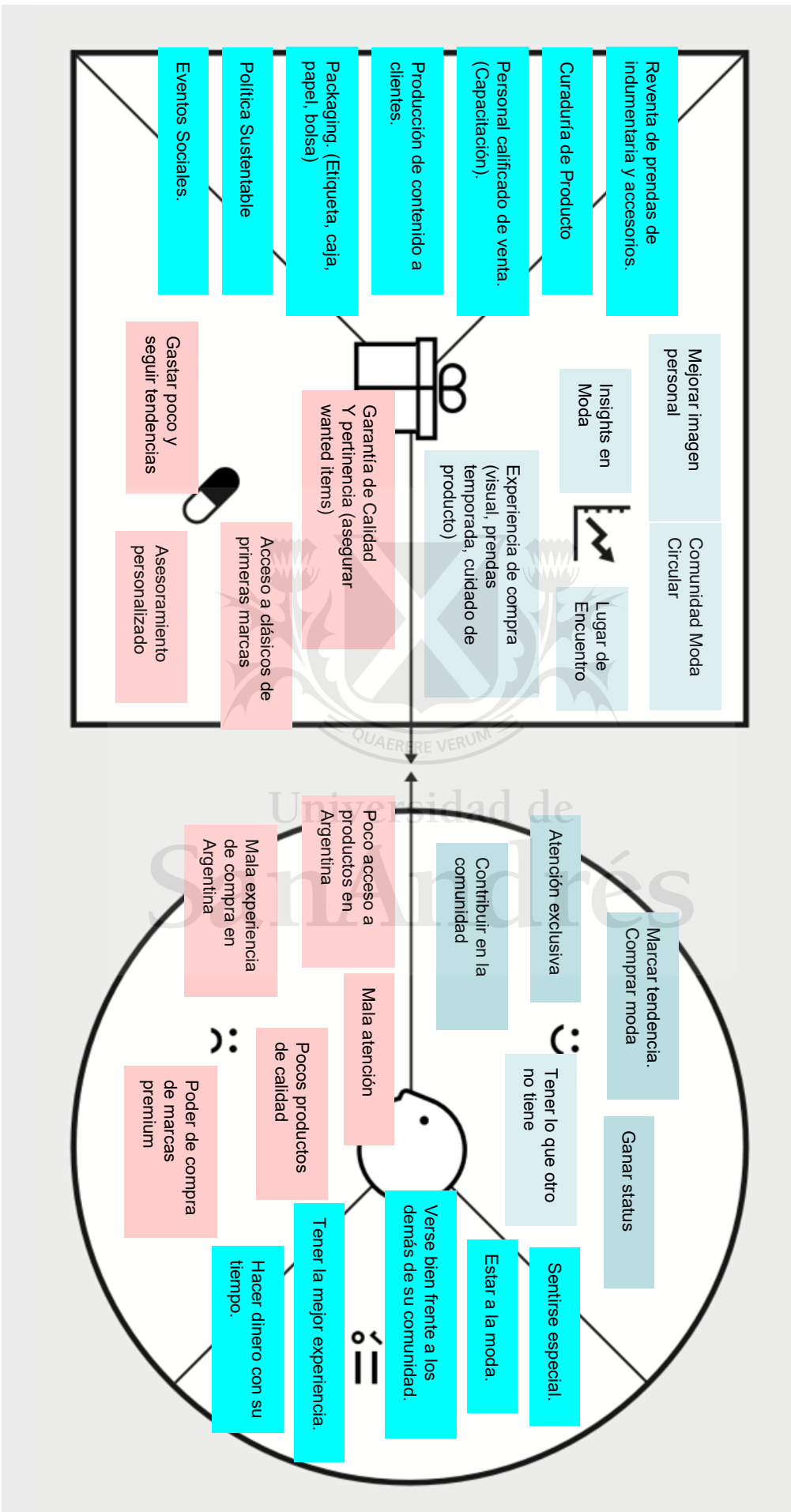


Fuente: Dave Gray / xplane.com

Traducción: Philippe Boukobza / visual-mapping.es

# Value Proposition Canvas

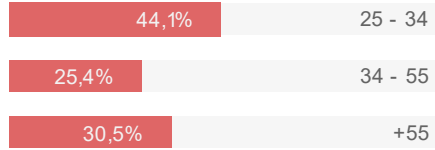
## Value Proposition Canvas



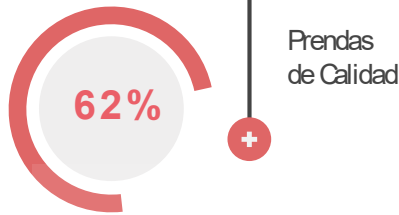


ABC1

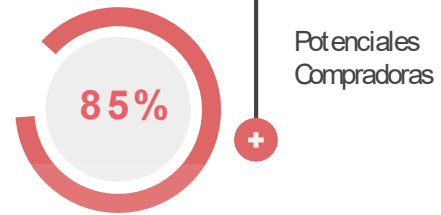
ENCUESTADAS  
GBA Norte (Ej. Nordelta)  
Barrios Top CABA (Ej. Recoleta)



*“Tengo ropa que no uso hace un montón! (O que nunca usé!)”*



*Se comprarían algo que le vieron puesto a otra persona.*



## Encuesta Completa



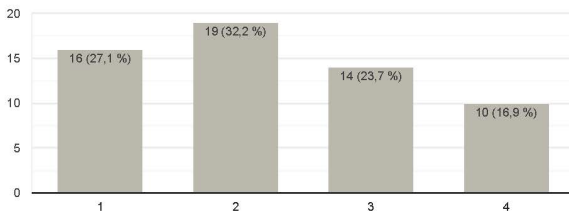
HOLA! Bienvenida

59 respuestas

[Publicar datos de análisis](#)

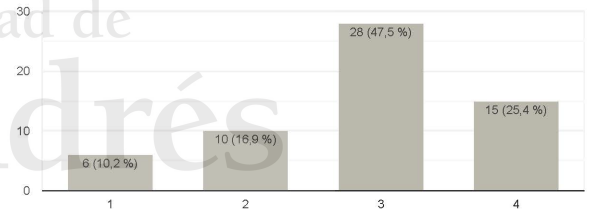
Siento que tardo mucho tiempo en salir de casa.

59 respuestas



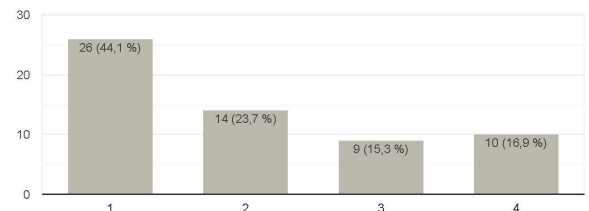
Cuando abro el placard siento que tengo más cosas de las que necesito.

59 respuestas



Me da culpa comprarme más cosas porque no tengo más lugar en mi placard.

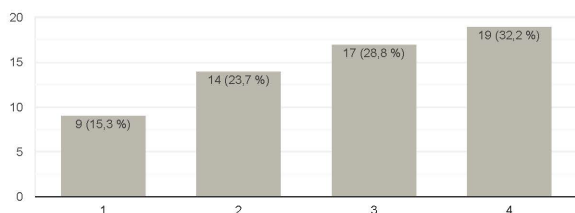
59 respuestas



# Encuesta Completa

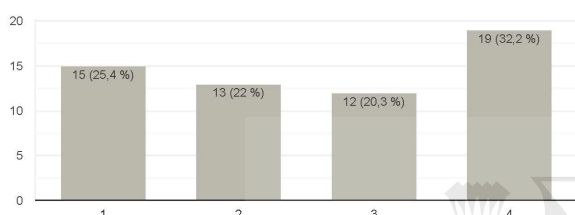
Tengo ropa que no uso hace un montón! (O que nunca usé)

59 respuestas



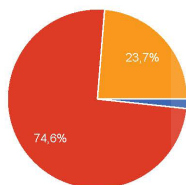
Nunca tengo tiempo de organizar mi armario y sacar las cosas que no van más!

59 respuestas



Cuando se ven, se juntan para...

59 respuestas

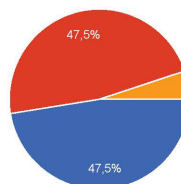


- Desayuno/Brunch , me hago el espacio en las mañanas que estoy más tranquila.
- Almuerzo/Cena programada con antelación según nuestras agendas
- Encuentros espontáneos, cafeito en cualquier momento...

Hablemos de como llevas tu estilo personal

Cuánto tardas en vestirme?

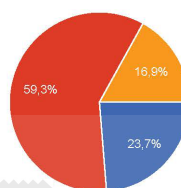
59 respuestas



- 15 min, No doy muchas vueltas.
- Entre 15 y 30 min, pruebo varios outfits depende qué tengo que afrontar en el día.
- Más de 30 min, Nunca se que ponerme...

Te encuentras con amigas o ves un outfit en la calle y....

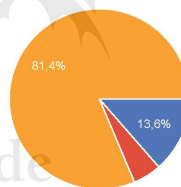
59 respuestas



- Quiero/Me encanta todo el look! tal cual!
- Me gusta alguna prenda pero la combinaria distinto...
- Mmmm, no va con mi estilo.

Si tengo una ocasión especial (Cita, cumpleaños con amigas, reunión importante de trabajo, etc), yo ...

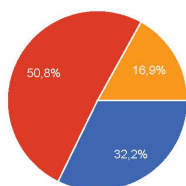
59 respuestas



- Salgo corriendo a comprar algo nuevo para ese evento.
- Le pido a una amiga que me ayude con el look.
- Armo algo con lo que tengo a mano.

Cuando fue la última vez que gastaste en algo para vos

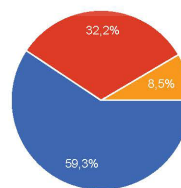
59 respuestas



- En la última semana, me siento siempre!
- En el último mes algo me compre.
- Mas de un mes! Tengo que mimarme más

Y entre nos, cuantas ocasiones especiales tenes por mes aproximadamente?

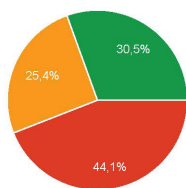
59 respuestas



- No mas de una al mes.
- Entre 2 y 5.
- Más de 5.

Qué edad tenes? (Queda entre nosotras)

59 respuestas

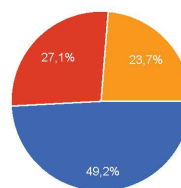


- Entre 18 y 24 años
- Entre 25 y 34 años
- Entre 35 y 55 años
- Mas de 55 años

Contanos un poco mas sobre vos!

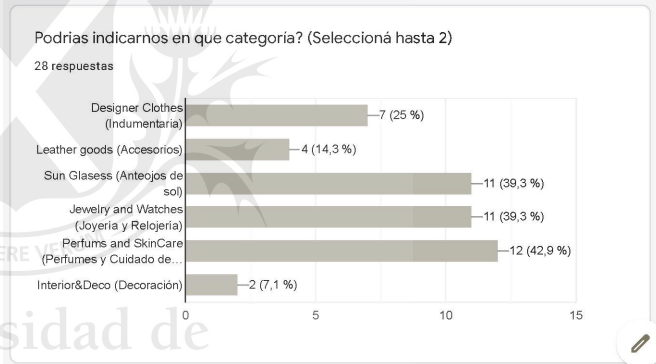
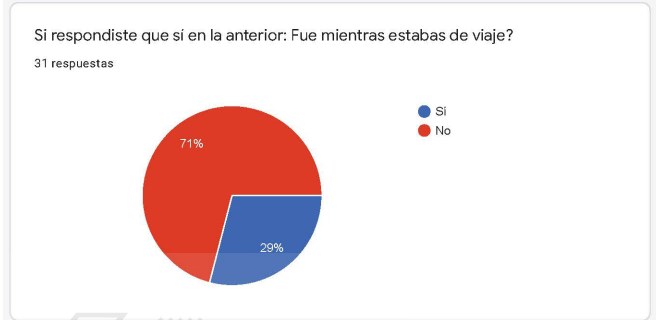
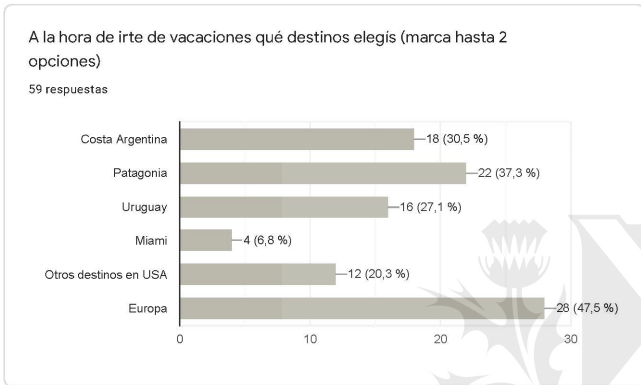
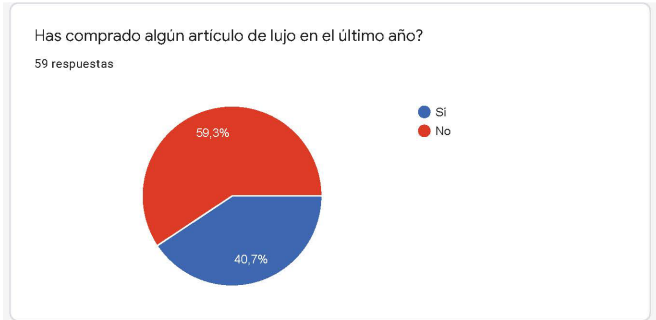
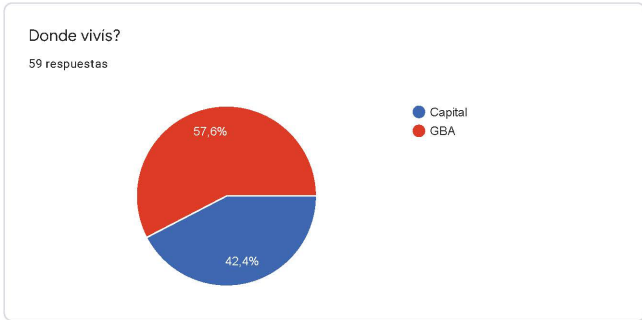
Cuántas veces te juntas con amigas?

59 respuestas



- Una vez por semana seguro!
- Entre 1/2 veces por mes, cuando podemos juntarnos.
- A veces no nos vemos por más de un mes, combinar agendas es imposible!

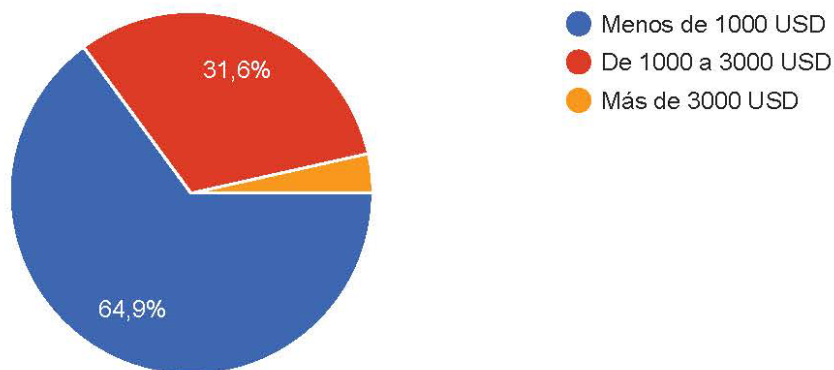




San Andrés

Si te preguntará cuanto gastas en moda por año (USD) aproximadamente, que me responderías?

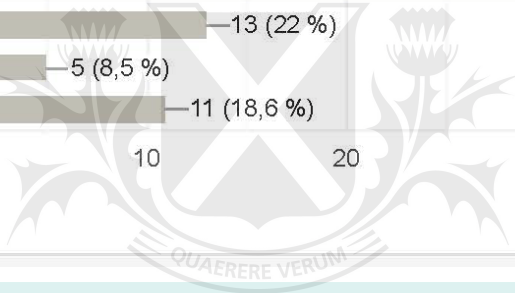
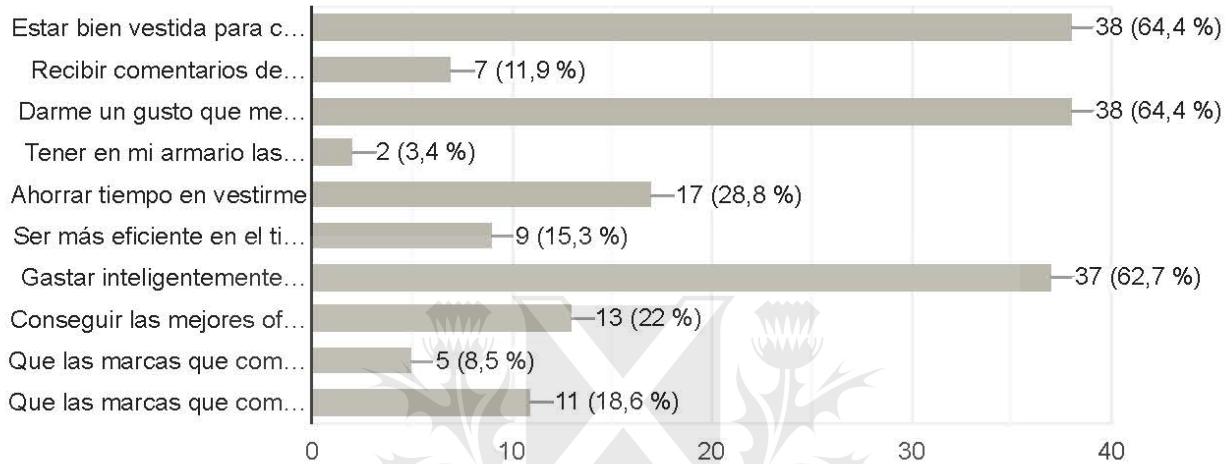
57 respuestas



Ya casi estamos!

Ayúdanos contándonos cuán importante son para vos las siguientes afirmaciones (Elegí 3 únicamente):

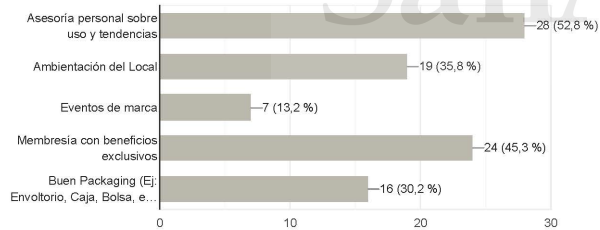
59 respuestas



Universidad de San Andrés

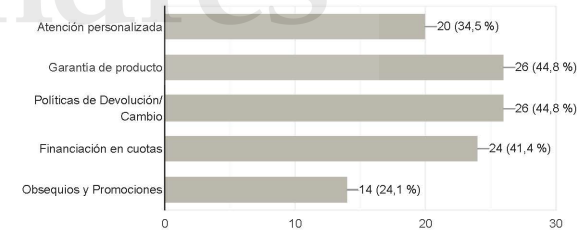
Te pido que me indiques de las siguientes opciones cuales son las mas importantes para vos cuando vas de compras... (Elegí hasta 2 opciones)

53 respuestas



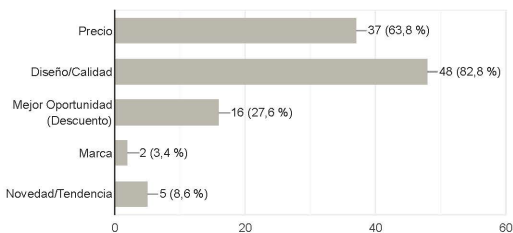
Por último, cuales dirías que son los servicios mas importantes para un producto. (Elegí hasta 2 opciones)

58 respuestas



Y la mas importantes a la hora de elegir un producto? (Elegí hasta 2 opciones)

58 respuestas



# Journey Prenda

⊕ Beneficios de **Resell** para Marcas y Retailers

# Beneficios

COMPRAS MAS FRECUENTES  
FIDELIZACION CLIENTES  
POLITICAS CAMBIOS SUSTENTABLE

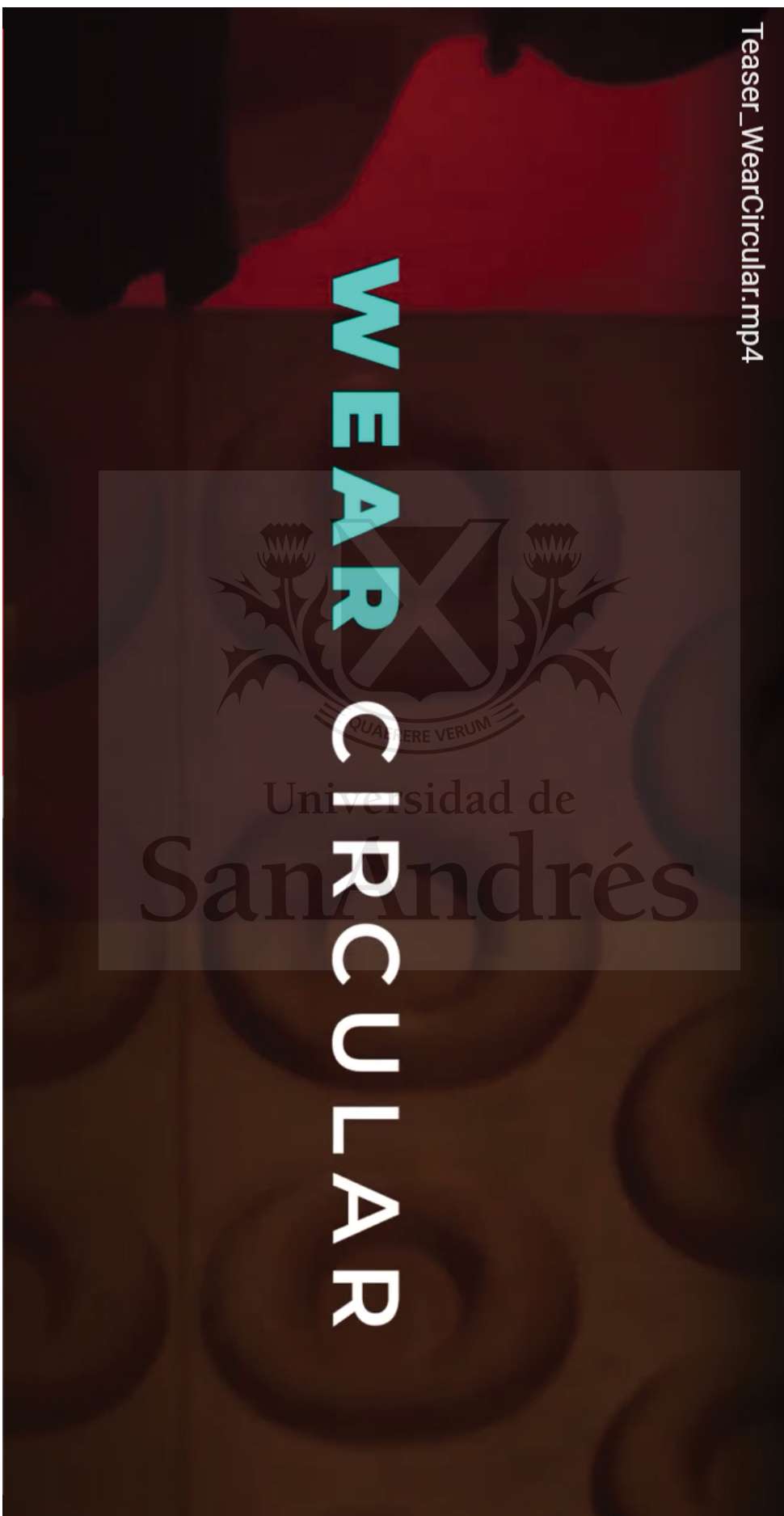
WE.AR<sup>®</sup> CIRCULAR



# MVP (Video - Teaser)

## MVP (Video - Teaser)

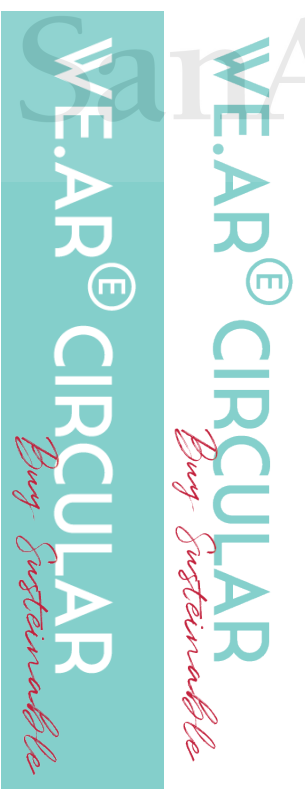
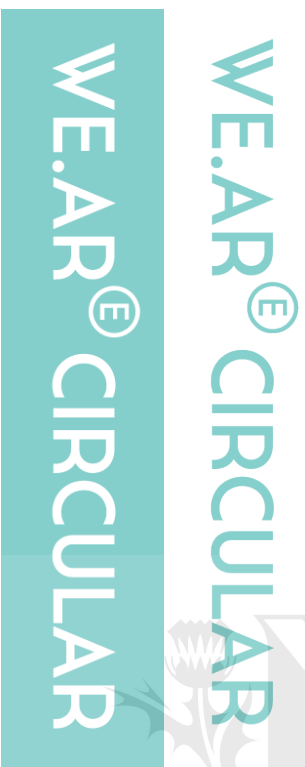
<https://drive.google.com/file/d/1n0w0MsT4Trq2DcPQMINKH9yqquu5AN4y/view?usp=sharing>



## Identidad de Marca:



WE.AR® CIRCULAR



## Identidad de Marca:

# Tamaño de Mercado

## TOTAL ADDRESSABLE MARKET

Indumentaria Femenina en Arg. = 51% del total ind,  
 = (Gasto per capita x Población total ABC1) x 51%  
 = (945,5 USD x 2,2M) x 51%

1060 M  
 -USD-

## SERVED AVAILABLE MARKET

GBA Norte + Barrios Selec. CABA ABC1 (235000)  
 Mujeres mayores de 15 a. – (91650)  
 Gasto anual prom x cliente: 1420 USD  
 SAM = 1420 \* 91650

130 M  
 -USD-

## Served Obtainable Market

Market Share Objetivo – 0,65% (SAM)

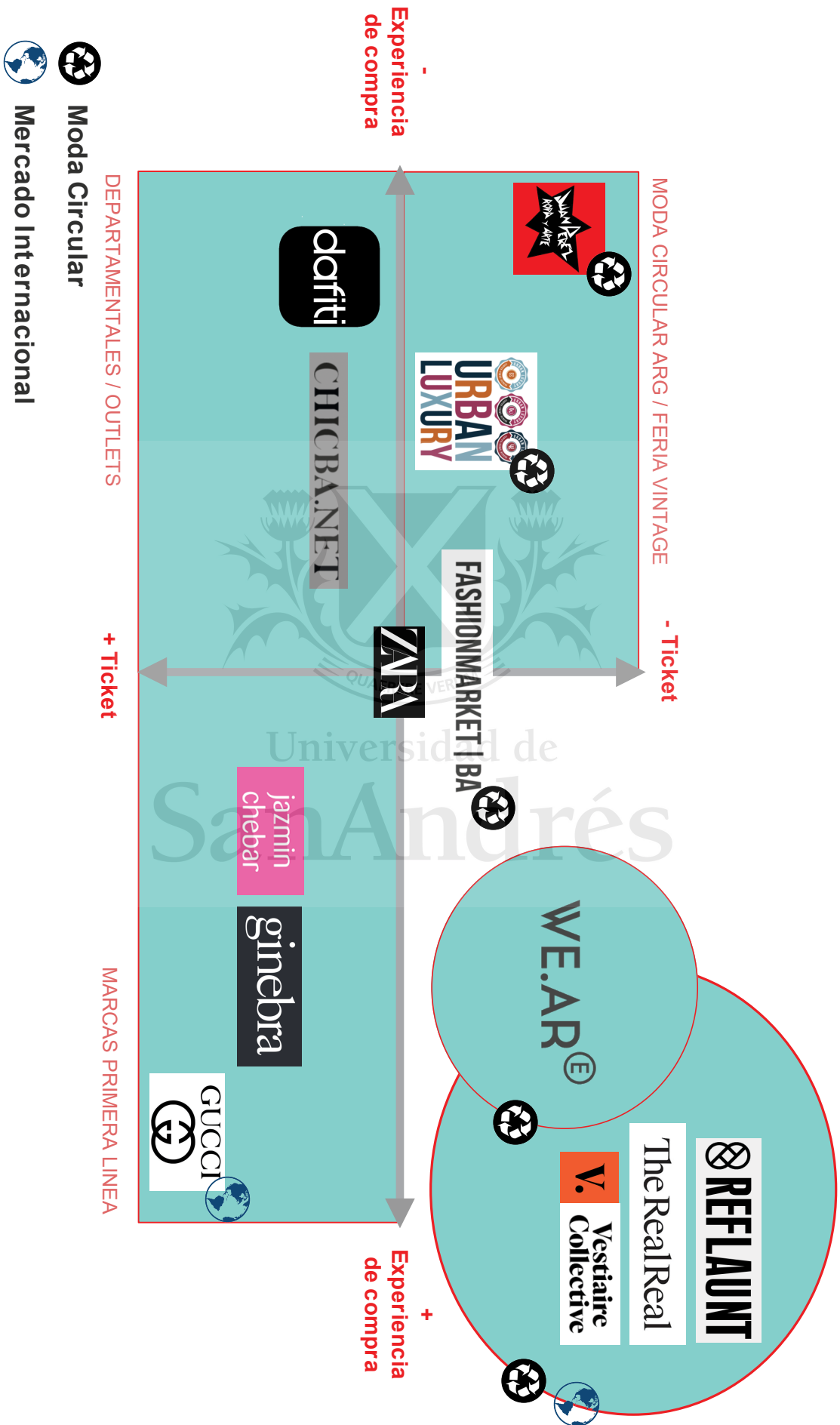
845 K  
 -USD-



- Fuentes:
- Statista
  - INDEC
  - Elaboración propia en base a encuestas

# Mapa de Posicionamiento

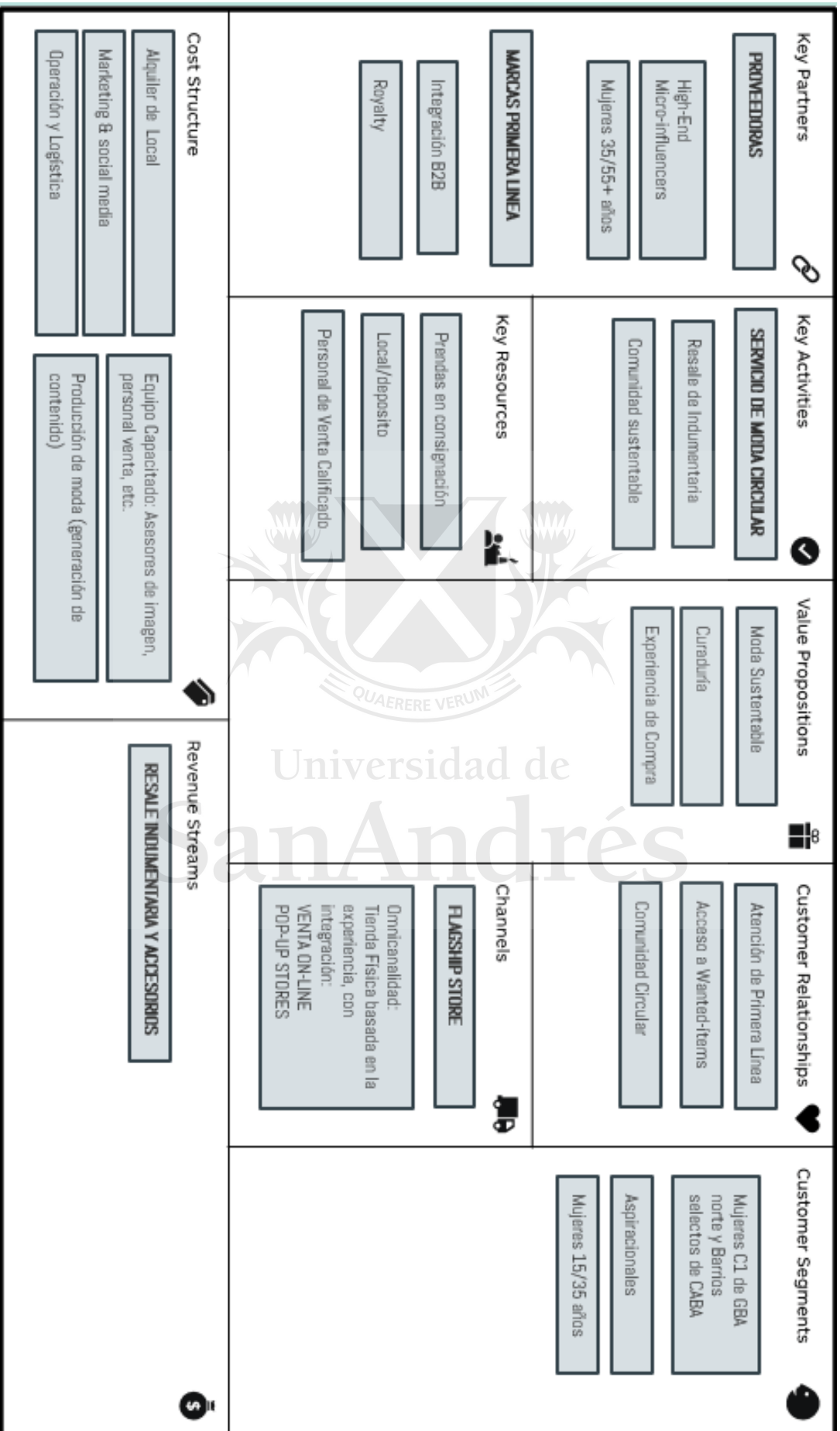
## Mapa de Posicionamiento





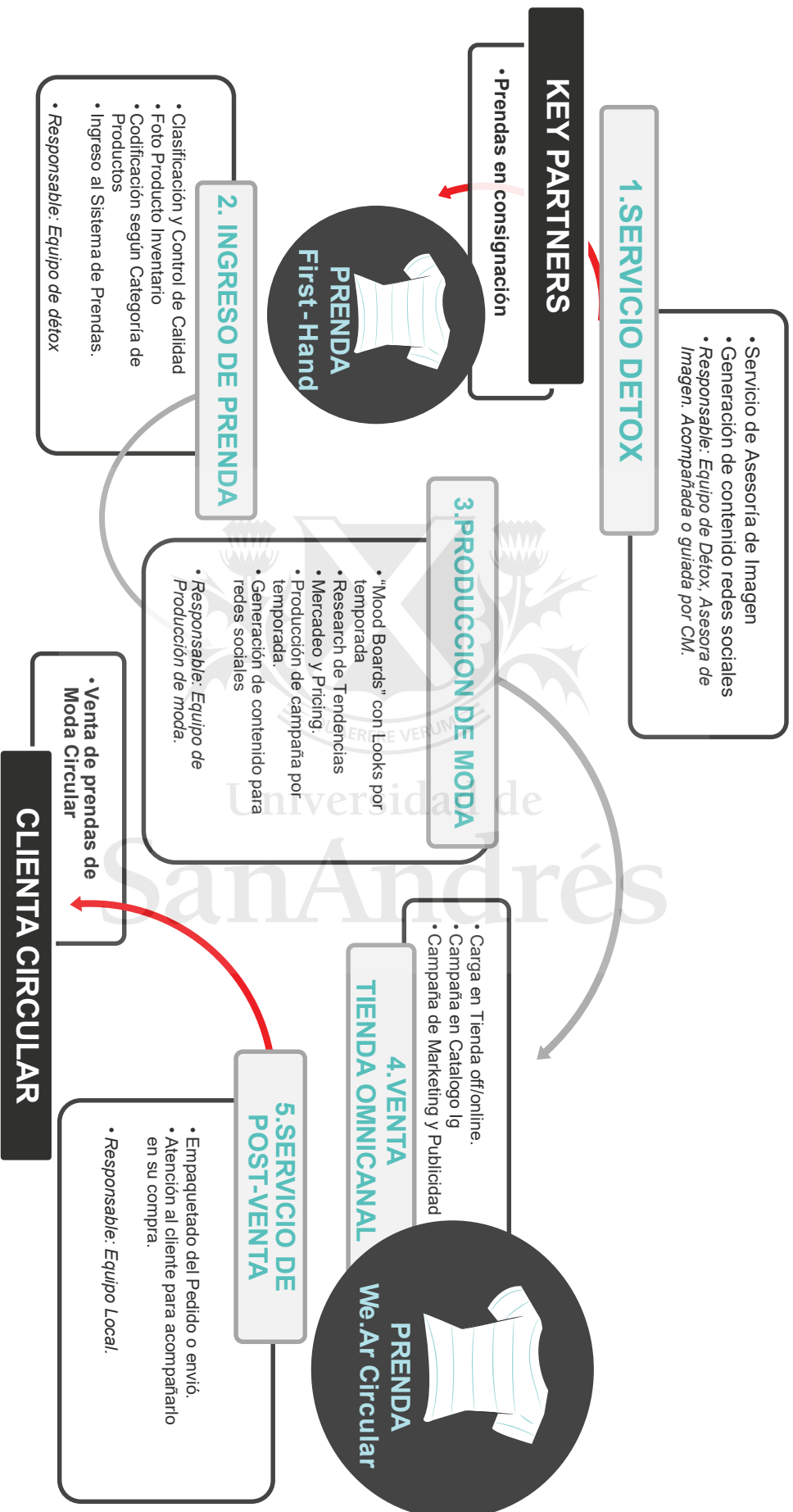
# Business Model Canvas

## Business Model Canvas



# Diagrama de Flujo

## Diagrama de Flujo



## Unit Economics

ANEXO 11

			Objetivo		Maduro			
Precio Prenda Promedio	\$	42,34	\$	42,34	\$	42,34		
CMV		55%	-\$	23,28	-\$	23,28		
<b>Margen Bruto</b>			\$	<b>19,05</b>	\$	<b>19,05</b>		
<b>Impuestos Operativos (IVA)</b>			-\$	<b>4,00</b>	-\$	<b>4,00</b>		
			\$	<b>15,05</b>	\$	<b>15,05</b>		
		Cant. Prendas	%		%			
Adquisicion de Prenda (Detox y Logistica)		25.000	5%	-\$	1,04	9%	-\$	1,69
Prorata Gastos Fijos (Local, Personal)		20.000	14%	-\$	2,69	14%	-\$	2,69
Gastos Variables (otros Gtos Comer)		20.000	20%	-\$	3,89	20%	-\$	3,89
				\$	<b>7,42</b>	\$	<b>6,77</b>	



Universidad de  
**San Andrés**

<b>LTV &amp; CAC</b>	
<b>ANEXO 12</b>	
<b>LTV</b>	
Contribucion Cliente x Prenda (Maduro)	\$ 6,77
Cant. Prendas por Año	4
Años de Retencion	1
<b>LTV</b>	<b>\$ 27,10</b>
<b>CAC CLIENTE</b>	
Gastos de Marketing	\$ 27.060
Cant. Clientas	5.040
<b>CAC CLIENTE</b>	<b>\$ 5,37</b>
<b>LTV/CAC</b>	<b>5,05</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## PRICING

ANEXO 13

### Precio Prenda Promedio

Valor Prenda Promedio First-Hand*		\$	70,56
<b>Depreciacion Second Hand</b>	<b>40%</b>	\$	<b>28,22</b>
		\$	<b>42,34</b>

### CMV como %

Precio Prenda Promedio USD		\$	42,34
<b>% Costo Consignacion</b>	<b>55%</b>	\$	<b>23,28</b>
<b>CMV %**</b>	<b>-55%</b>	\$	<b>19,05</b>

### Datos

*Estudio LINIO, ARG 2018	\$	58,80
(Se estima un promedio mayor por target de Marcas)		20%

## ESTRATEGIA DE PRICING

Precio Prenda Promedio x Categoria. Estrategia de retencion de Proveedoras (Mayor Precio Mayor CMV)

	Pre-Loved	AsGoodAsNew	New
Valor Prenda Promedio First-hand	\$ 70,56	\$ 70,56	\$ 70,56
% Depreciacion por Niveles de Uso	40%	36%	33%
Depreciacion Second-Hand	-\$ 28,22	-\$ 25,20	-\$ 22,93
<b>Valor Prenda Promedio Second-hand</b>	<b>\$ 42,34</b>	<b>\$ 45,36</b>	<b>\$ 47,63</b>
% Pago de Prenda a Proveedora	55%	58%	60%
Costo consignacion	-\$ 23,28	-\$ 26,31	-\$ 28,58
<b>Margen bruto x prenda</b>	<b>\$ 19,05</b>	<b>\$ 19,05</b>	<b>\$ 19,05</b>

## VENTAS

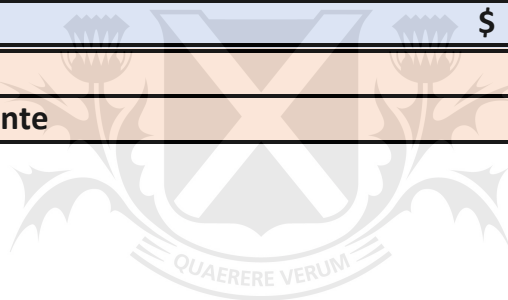
### ANEXO 14

#### Facturacion Objetivo

Cant. Prendas Vendidas Objetivo		20.000
Precio Prenda Promedio	\$	42,34
		<b>846.720</b>

#### Escenario Ventas

		Normal
Ticket Promedio	\$	84,67
Cantidad de tickets por dia		28
Facturacion Dia	\$	2.371
Facturacion Mes	\$	71.124
<b>Facturacion Año</b>	<b>\$</b>	<b>853.494</b>
<b>Cant. Clientas Objetivo Año</b>		<b>5.040</b>
<b>Cant. Prendas Vendidas x Cliente</b>		<b>4</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## LOCAL, GASTOS COMERCIALIZACION Y LOGISTICA

### ANEXO 15

TIENDA FISICA (1 Local)		Mensual	Anual
*Se necesitan 100m2 a un estimado de 15usd/m2			
Renta Local + Back-office/Deposito	\$	1.500	\$ 18.000
Expensas	\$	150	\$ 1.800
Tasa Municipal	\$	100	\$ 1.200
Limpieza	\$	250	\$ 3.000
Servicios (Luz, Gas, Internet)	\$	500	\$ 6.000
Seguros y Seguridad 10%	\$	150	\$ 1.800
Visual & Mantenimiento 5%	\$	75	\$ 900
<b>Sub-total</b>	<b>\$</b>	<b>2.725</b>	<b>\$ 32.700</b>

Otros Gastos Comercialización (Variables)			
Venta Online - Mercado Shop	2%	\$	-
Gtos financieros	10%	\$	-
Packaging	1%	\$	-
<b>Sub-total</b>		<b>\$</b>	<b>-</b>

Marketing	Cant	Mensual	Anual
Campañas: Redes Sociales / Google Ads	12	\$ 1.000	\$ 12.000
Campañas Extra: Lanzamiento Temporada	4	\$ 500	\$ 2.000
Campaña Extra: Eventos InStore / Pop-Up Store	4	\$ 2.750	\$ 11.000
<b>Sub-total</b>		<b>\$ 4.250</b>	<b>\$ 25.000</b>

Logistica Detox - Gastos Variables	Envios	Traslado	Anual
Traslados Detox (1= 50 prendas)	500	\$ 20	\$ 10.000
Mercado Envios (a cargo del Cliente)	0	\$ -	\$ -
<b>Sub-total</b>		<b>\$ 20</b>	<b>\$ 10.000</b>



## EQUIPO INTERNO

ANEXO 16

Equipo Management (Prod. de Moda)	Equipo (pers.)	Mensual	Sub-total	Anual
*Se estima 1 Equipo para atender hasta 3 Locales (Hasta 10 Locales con apalancamiento Operativo en 1/2 Sub-gerentes)				
CEO (Director de Produccion Moda)	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
CMO (Community Manager/Marketing)	1	\$ 600	\$ 600	\$ 7.200
<b>Sub-total</b>		<b>\$ 1.600</b>	<b>\$ 1.600</b>	<b>\$ 19.200</b>
Aguinaldos		\$ 133	\$ 133	\$ 1.600
Cargas Sociales	45%	\$ 720	\$ 720	\$ 8.640
<b>Total (x 1 Equipo Producc. Moda)</b>			<b>\$ 2.453</b>	<b>\$ 29.440</b>

Personal Local	Equipo (pers.)	Mensual	Sub-total	Anual
*Se estima 1 Equipo para atender 1 Local.				
Gerente Local	1	\$ 600	\$ 600	\$ 7.200
Vendedor/Ate.Cliente	2	\$ 275	\$ 550	\$ 6.600
<b>Sub-total</b>		<b>\$ 875</b>	<b>\$ 1.150</b>	<b>\$ 13.800</b>
Aguinaldos		\$ 73	\$ 96	\$ 1.150
Cargas Sociales	45%	\$ 394	\$ 518	\$ 6.210
<b>Total (x 1 Local)</b>			<b>\$ 1.763</b>	<b>\$ 21.160</b>

Equipo Detox	Equipo (pers.)	Mensual	Sub-total	Anual
*Se estima 1 Equipo para atender a 250 Proveedoras (Exigido= +30%)				
Gerente de Compras	1	\$ 600	\$ 600	\$ 7.200
Asistente	1	\$ 275	\$ 275	\$ 3.300
<b>Sub-total</b>		<b>\$ 875</b>	<b>\$ 875</b>	<b>\$ 10.500</b>
Aguinaldos		\$ 73	\$ 73	\$ 875
Cargas Sociales	45%	\$ 394	\$ 394	\$ 4.725
<b>Total (x 1 Equipo Detox)</b>			<b>\$ 1.342</b>	<b>\$ 16.100</b>

## EQUIPO EXTERNO Y OTROS RECURSOS

\*Se estima por jornada, minimo 4/año. Decision a cargo del Equipo Prod.Modas

Equipo Produccion de Moda (Externo)	Equipo (pers.)	\$/sesion	Sub-total	Anual = 4
*Se estima por jornada, min. 4/año. Decision a cargo del Equipo Prod.Modas				
Fotografo	1	\$ 150	\$ 150	\$ 600
Make-up	1	\$ 75	\$ 75	\$ 300
Modelo	2	\$ 50	\$ 100	\$ 400
Equipos	1	\$ 150	\$ 150	\$ 600
Traslados	4	\$ 10	\$ 40	\$ 160
<b>Total (x 1 Equipo Ext. x 1 jornada)</b>		<b>\$ 435</b>	<b>\$ 515</b>	<b>\$ 2.060</b>

Administracion (Externo)	Equipo (pers.)	Mensual	Sub-total	Anual
*Se estima la contratacion de estudio Externo, el Grente del Local sera responsable de los cierres diarios y control de facturacion.				
Estudio Contable	1	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400
<b>Total (Adm Externo)</b>		<b>\$ 200</b>	<b>\$ 200</b>	<b>\$ 2.400</b>

# Financials

## CashFlow (36 Meses)

ANEXO 17

Tasa	Crecimiento	unit	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
						15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Cant. Proveedoras	1	3	5	6	7	8	9	10	10	12	14	16	18	21
Prendas x Detox	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Cant. Prendas Stock	300	800	1.400	2.100	2.100	800	900	1.000	1.000	1.200	1.400	1.600	1.800	2.100
Obsolescencia%	20%	-	-	-	-	160	180	200	200	240	280	300	360	420
Cant. Prendas Vendibles	-	-	-	-	1.680	640	720	800	800	960	1.320	1.280	1.440	1.680
Costo Prendas Vendibles	-	-	-	-	250	288	331	380	380	437	503	578	665	765
Precio Prenda Promedio USD	42,34	-	-	-	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34
Ventas	-	-	-	-	10.584	12.172	13.997	16.097	18.511	21.288	24.481	28.154	32.377	37.377
CMV	55%	-	-	-	(5.821)	(6.694)	(7.699)	(8.853)	(10.181)	(11.709)	(13.465)	(15.485)	(17.807)	(20.485)
Margen Bruto	-	-	-	-	4.763	5.477	6.299	7.244	8.330	9.580	11.017	12.669	14.570	16.892
IVA (Impuesto Operativo)	21%	-	-	-	(1.000)	(1.150)	(1.323)	(1.521)	(1.749)	(2.012)	(2.313)	(2.661)	(3.060)	(3.519)
<b>Gastos Gral y Operativos</b>														
Administracion														
Estudio Contable (Externo)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Cant. Locales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gastos x Local (Local)	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725
Sueldos x Local (Equipo)	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763
<b>Total Locales</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>	<b>4.488</b>
Cant. Equipos Prod. Moda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Management (Interno)	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453
Product.C.Modal (Externo)	515	515	515	515	515	515	515	515	515	515	515	515	515	515
<b>Total Equipo Prod. Moda</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>	<b>2.968</b>
Cant. Equipo Detox (x prov.)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Equipo Detox	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342
<b>Total Equipos Detox</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>	<b>1.342</b>
<b>Total Gros Gral y Operativos</b>	<b>8.798</b>	<b>8.483</b>	<b>8.483</b>	<b>8.483</b>	<b>8.998</b>	<b>8.483</b>	<b>8.998</b>	<b>8.483</b>	<b>8.998</b>	<b>8.483</b>	<b>8.998</b>	<b>8.483</b>	<b>8.998</b>	<b>8.483</b>
<b>Otros Gros Comercializacion</b>														
Packaging	1%	-	-	-	106	122	140	161	185	213	245	282	324	374
Gros financieros (50% Ventas)	10%	-	-	-	529	609	700	805	926	1.064	1.224	1.408	1.619	1.859
Tienda Online (10% Ventas)	2%	-	-	-	21	24	28	32	37	43	49	56	65	75
Comisiones Internas	3%	-	-	-	318	365	420	483	555	639	734	845	971	1.114
<b>Total Otros Gros Comercializacion</b>	<b>3%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>974</b>	<b>1.120</b>	<b>1.288</b>	<b>1.481</b>	<b>1.703</b>	<b>1.959</b>	<b>2.252</b>	<b>2.590</b>	<b>2.979</b>	<b>3.418</b>
<b>Gastos Marketing</b>														
Campaña Digital	1.000	-	-	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Campañas Extra	3.250	-	-	-	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250
<b>Total Gros marketing</b>	<b>4.250</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.250</b>	<b>4.250</b>	<b>4.250</b>	<b>4.250</b>	<b>4.250</b>	<b>4.250</b>	<b>4.250</b>	<b>4.250</b>	<b>4.250</b>	<b>4.250</b>
<b>Gastos Logistica</b>														
Cant. Detox (x Prendas)	50	6	16	28	42	16	18	20	24	28	32	36	42	48
Costo Traslado	20,00	120	320	560	840	320	360	400	480	560	640	720	800	880
Costo Envios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Gros Logistica</b>	<b>20,00</b>	<b>120</b>	<b>320</b>	<b>560</b>	<b>840</b>	<b>320</b>	<b>360</b>	<b>400</b>	<b>480</b>	<b>560</b>	<b>640</b>	<b>720</b>	<b>800</b>	<b>880</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>8.803</b>	<b>8.803</b>	<b>9.558</b>	<b>14.547</b>	<b>10.923</b>	<b>11.646</b>	<b>14.614</b>	<b>11.666</b>	<b>12.517</b>	<b>15.626</b>	<b>12.793</b>	<b>13.817</b>	<b>15.000</b>	<b>16.297</b>
<b>RESULTADO NETO A/Imp</b>	<b>(8.603)</b>	<b>(8.803)</b>	<b>(9.598)</b>	<b>(10.784)</b>	<b>(6.996)</b>	<b>(6.670)</b>	<b>(8.892)</b>	<b>(5.086)</b>	<b>(4.949)</b>	<b>(6.922)</b>	<b>(2.785)</b>	<b>(2.307)</b>	<b>(1.829)</b>	<b>(1.351)</b>

# Financials

	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
879	1.011	1.163	1.338	1.538	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34
\$ 37.233	\$ 42.818	\$ 49.241	\$ 56.627	\$ 65.121	\$ 71.124	\$ 71.124	\$ 71.124	\$ 71.124	\$ 71.124	\$ 71.124	\$ 71.124	\$ 71.124	\$ 71.124	\$ 71.124	\$ 71.124	\$ 71.124
\$ (20.478)	\$ (23.550)	\$ (27.083)	\$ (31.145)	\$ (35.817)	\$ (39.118)	\$ (39.118)	\$ (39.118)	\$ (39.118)	\$ (39.118)	\$ (39.118)	\$ (39.118)	\$ (39.118)	\$ (39.118)	\$ (39.118)	\$ (39.118)	\$ (39.118)
\$ 16.755	\$ 19.268	\$ 22.158	\$ 25.482	\$ 29.304	\$ 32.006	\$ 32.006	\$ 32.006	\$ 32.006	\$ 32.006	\$ 32.006	\$ 32.006	\$ 32.006	\$ 32.006	\$ 32.006	\$ 32.006	\$ 32.006
\$ (3.519)	\$ (4.046)	\$ (4.653)	\$ (5.351)	\$ (6.154)	\$ (6.721)	\$ (6.721)	\$ (6.721)	\$ (6.721)	\$ (6.721)	\$ (6.721)	\$ (6.721)	\$ (6.721)	\$ (6.721)	\$ (6.721)	\$ (6.721)	\$ (6.721)
\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775	\$ 2.775
\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763	\$ 1.763
\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488	\$ 4.488
\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453
\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515	\$ 515
\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.968	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.968	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.968	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.968	\$ 2.453	\$ 2.453	\$ 2.968
\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342	\$ 1.342
\$ 8.483	\$ 8.483	\$ 8.998	\$ 8.483	\$ 8.483	\$ 8.998	\$ 8.483	\$ 8.483	\$ 8.483	\$ 8.998	\$ 8.483	\$ 8.483	\$ 8.483	\$ 8.998	\$ 8.483	\$ 8.483	\$ 8.998
\$ 372	\$ 428	\$ 492	\$ 566	\$ 651	\$ 711	\$ 711	\$ 711	\$ 711	\$ 711	\$ 711	\$ 711	\$ 711	\$ 711	\$ 711	\$ 711	\$ 711
\$ 1.862	\$ 2.141	\$ 2.462	\$ 2.831	\$ 3.256	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 3.556	\$ 3.556
\$ 74	\$ 86	\$ 98	\$ 113	\$ 130	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 142	\$ 142
\$ 1.117	\$ 1.285	\$ 1.477	\$ 1.699	\$ 1.954	\$ 2.134	\$ 2.134	\$ 2.134	\$ 2.134	\$ 2.134	\$ 2.134	\$ 2.134	\$ 2.134	\$ 2.134	\$ 2.134	\$ 2.134	\$ 2.134
\$ 3.425	\$ 3.939	\$ 4.530	\$ 5.210	\$ 5.991	\$ 6.543	\$ 6.543	\$ 6.543	\$ 6.543	\$ 6.543	\$ 6.543	\$ 6.543	\$ 6.543	\$ 6.543	\$ 6.543	\$ 6.543	\$ 6.543
\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250	\$ 3.250
\$ 4.250	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.250	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.250	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.250	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.250	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.250	\$ 1.000
\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42
\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840
\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840
\$ 16.999	\$ 14.263	\$ 15.368	\$ 18.783	\$ 16.314	\$ 17.382	\$ 20.117	\$ 16.867	\$ 17.382	\$ 20.117	\$ 16.867	\$ 17.382	\$ 20.117	\$ 16.867	\$ 17.382	\$ 20.117	\$ 16.867
\$ (3.702)	\$ 959	\$ 2.137	\$ 1.348	\$ 6.836	\$ 7.903	\$ 5.168	\$ 8.418	\$ 7.903	\$ 5.168	\$ 8.418	\$ 7.903	\$ 5.168	\$ 8.418	\$ 7.903	\$ 5.168	\$ 8.418

# Financials

	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36		
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		
	22	24	26	28	29	32	34	36	39	41	42	42	OBJETIVO	MADURO
	93	87	82	76	71	67	62	58	54	51	50	50	Annual	Annual
	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	250	500
	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	100	50
	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	20.000	20.000
	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34	42,34
	71.124	71.124	71.124	71.124	71.124	71.124	71.124	71.124	71.124	71.124	71.124	71.124	846.720	846.720
	(39.118)	(39.118)	(39.118)	(39.118)	(39.118)	(39.118)	(39.118)	(39.118)	(39.118)	(39.118)	(39.118)	(39.118)	(465.696)	(465.696)
	32.006	32.006	32.006	32.006	32.006	32.006	32.006	32.006	32.006	32.006	32.006	32.006	381.024	381.024
	(6.721)	(6.721)	(6.721)	(6.721)	(6.721)	(6.721)	(6.721)	(6.721)	(6.721)	(6.721)	(6.721)	(6.721)	(80.015)	(80.015)
	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2.400
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	2.725	32.700	32.700
	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	1.763	21.160	21.160
	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	4.888	53.860	53.860
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	29.440	29.440
	515	515	515	515	515	515	515	515	515	515	515	515	2.060	2.060
	2.453	2.453	2.968	2.453	2.453	2.968	2.453	2.453	2.968	2.453	2.453	2.453	31.500	31.500
	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	16.100	16.100
	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	1.342	16.100	16.100
	8.483	8.483	8.998	9.825	9.825	10.340	9.825	9.825	10.340	9.825	9.825	10.340	103.860	119.960
	711	711	711	711	711	711	711	711	711	711	711	711	8.467	8.467
	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	42.336	42.336
	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1.693	1.693
	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	25.402	25.402
	6.543	6.543	6.543	6.543	6.543	6.543	6.543	6.543	6.543	6.543	6.543	6.543	77.898	77.898
	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000	12.000
	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	13.000	13.000
	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	4.250	25.000	25.000
	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	500
	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.000	10.000
	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.000	10.000
	20.117	16.867	17.382	21.458	18.208	18.723	21.458	18.208	18.723	21.458	18.208	18.723	216.758	232.858
	5.168	8.418	7.903	3.826	7.076	6.561	3.826	7.076	6.561	3.826	7.076	6.561	84.251	68.151

## INVERSIONES y CAPITAL INICIAL

ANEXO 18

Inversion Apertura de Local	un.	\$	Sub-total
Fees de Locacion (8% Locacion a 3 años)	1	\$ 4.320	\$ 4.320
Derechos Habilitacion Comercial (Municipal)	1	\$ 375	\$ 375
Acondicionamiento de Local	100 m2	\$ 500	\$ 50.000
Marketing Apertura y Extra Visual	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Stock (100% Consignacion)	25000	\$ -	\$ -
<b>Sub-total</b>			<b>\$ 69.695</b>

Perdidas Operativas ( Break Even 14 meses)	Sub-total
Exposicion de Capital (Ramp-up)	\$ (85.719)
<b>Total</b>	<b>\$ 85.719</b>



Universidad de  
**San Andrés**

## Cash Flow Unit: 1 Local x Contrato de Locacion (3 Años) con Renovacion

ANEXO 19

Tasa Crecimiento		0%			0%		
	unit	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cant. Provedoras		129	252	394	500	500	500
Prendas x Detox		100	100	64	50	50	50
<b>Cant. Prendas Stock</b>	50	15.400	25.200	25.200	25.000	25.000	25.000
Obsolescencia %	20%	2.580	5.040	5.040	5.000	5.000	5.000
<b>Cant. Prendas Vendibles</b>		10.320	20.160	20.160	20.000	20.000	20.000
<b>Cant. Prendas Vendidas</b>		4.196	17.690	20.160	20.000	20.000	20.000
Precio Prenda Promedio USD	\$ 42,34	\$ 42,34	\$ 42,34	\$ 42,34	\$ 42,34	\$ 42,34	\$ 42,34
<b>Ventas</b>		\$ 177.661	\$ 748.912	\$ 853.494	\$ 846.720	\$ 846.720	\$ 846.720
Pago Consignación	55%	\$(97.714)	\$(411.901)	\$(469.422)	\$(465.696)	\$(465.696)	\$(465.696)
<b>Margen Bruto (Facturación)</b>		\$ 79.948	\$ 337.010	\$ 384.072	\$ 381.024	\$ 381.024	\$ 381.024
<b>IVA Neto (impuesto Operativo)</b>	18%	\$(16.789)	\$(70.772)	\$(80.655)	\$(68.584)	\$(68.584)	\$(68.584)
<b>Gastos Gral y Operativos</b>							
<b>Administracion</b>							
Estudio Contable (Externo)	\$ 200	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Cant. Locales	1	1	1	1	1	1	1
Gastos x Local (Local)	\$ 2.725	\$ 32.700	\$ 32.700	\$ 32.700	\$ 32.700	\$ 32.700	\$ 32.700
Sueldos x Local (Equipo)	\$ 1.763	\$ 21.160	\$ 21.160	\$ 21.160	\$ 21.160	\$ 21.160	\$ 21.160
<b>Total Locales</b>	<b>4.488</b>	<b>\$ 53.860</b>	<b>\$ 53.860</b>	<b>\$ 53.860</b>	<b>\$ 53.860</b>	<b>\$ 53.860</b>	<b>\$ 53.860</b>
Cant. Equipos Prod.Modas	1	1	1	1	1	1	1
Producc.Modas (Interno)	\$ 2.453	\$ 29.440	\$ 29.440	\$ 29.440	\$ 29.440	\$ 29.440	\$ 29.440
Producc.Modas (Externo)	\$ 515	\$ 2.060	\$ 2.060	\$ 2.060	\$ 2.060	\$ 2.060	\$ 2.060
<b>Total Equipo Prod. Modas</b>	<b>2.968</b>	<b>\$ 31.500</b>	<b>\$ 31.500</b>	<b>\$ 31.500</b>	<b>\$ 31.500</b>	<b>\$ 31.500</b>	<b>\$ 31.500</b>
Cant. (x provedoras)	250	1	1	2	2	2	2
Equipo Detox	\$ 1.342	\$ 16.100	\$ 16.100	\$ 16.100	\$ 16.100	\$ 16.100	\$ 16.100
<b>Total Equipos Detox</b>	<b>1.342</b>	<b>\$ 16.100</b>	<b>\$ 16.100</b>	<b>\$ 16.100</b>	<b>\$ 16.100</b>	<b>\$ 16.100</b>	<b>\$ 16.100</b>
<b>Total Gtos Gral y Operativos</b>	<b>\$ 342.873</b>	<b>\$ 103.860</b>	<b>\$ 103.860</b>	<b>\$ 115.935</b>	<b>\$ 119.960</b>	<b>\$ 119.960</b>	<b>\$ 119.960</b>
<b>Otros Gtos Comercializacion</b>							
Packaging	1%	\$ 1.777	\$ 7.489	\$ 8.535	\$ 8.467	\$ 8.467	\$ 8.467
Gtos financieros (50% Ventas)	10%	\$ 8.883	\$ 37.446	\$ 42.675	\$ 42.336	\$ 42.336	\$ 42.336
Tienda Online (10%/Ventas)	2%	\$ 355	\$ 1.498	\$ 1.707	\$ 1.693	\$ 1.693	\$ 1.693
Comisiones	3%	\$ 5.330	\$ 22.467	\$ 25.605	\$ 25.402	\$ 25.402	\$ 25.402
<b>Total Otros Gtos Comercializacion</b>		<b>\$ 16.345</b>	<b>\$ 68.900</b>	<b>\$ 78.521</b>	<b>\$ 77.898</b>	<b>\$ 77.898</b>	<b>\$ 77.898</b>
<b>Gastos Marketing</b>							
Campaña Digital	\$ 1.000	\$ 9.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Campañas Extra	\$ 3.250	\$ 9.750	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 13.000
<b>Total Gtos marketing</b>		<b>\$ 18.750</b>	<b>\$ 25.000</b>	<b>\$ 25.000</b>	<b>\$ 25.000</b>	<b>\$ 25.000</b>	<b>\$ 25.000</b>
<b>Gastos Logistica</b>							
Cant. Detox (x prendas)	50	308	504	504	500	500	500
Costo Traslado	\$ 20,00	\$ 6.160	\$ 10.080	\$ 10.080	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Mercado Envios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Gtos Logistica</b>		<b>\$ 6.160</b>	<b>\$ 10.080</b>	<b>\$ 10.080</b>	<b>\$ 10.000</b>	<b>\$ 10.000</b>	<b>\$ 10.000</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$ 145.115</b>	<b>\$ 207.840</b>	<b>\$ 229.536</b>	<b>\$ 232.858</b>	<b>\$ 232.858</b>	<b>\$ 232.858</b>
<b>RESULTADO NETO A/imp</b>		<b>\$ (81.956)</b>	<b>\$ 58.398</b>	<b>\$ 73.881</b>	<b>\$ 79.581</b>	<b>\$ 79.581</b>	<b>\$ 79.581</b>
Margen			17%	19%	21%	21%	21%
Inversion Inicial (Inversiones)	\$ (69.695)						
Reserva Capex	5%		\$ (2.920)	\$ (3.694)	\$ (3.979)	\$ (3.979)	\$ (3.979)
Impuesto a las Ganancias	35%		\$ (20.439)	\$ (25.858)	\$ (27.854)	\$ (27.854)	\$ (27.854)
<b>TOTAL CASH FLOW</b>	<b>\$ (69.695)</b>	<b>\$ (81.956)</b>	<b>\$ 35.039</b>	<b>\$ 44.328</b>	<b>\$ 47.749</b>	<b>\$ 47.749</b>	<b>\$ 47.749</b>
Margen			10%	12%	13%	13%	13% EXIT/Perpetuidad
<b>TOTAL CASH FLOW Acumulado</b>	<b>\$ (69.695)</b>	<b>\$ (151.651)</b>	<b>\$ (116.612)</b>	<b>\$ (72.284)</b>	<b>\$ (24.535)</b>	<b>\$ 23.214</b>	<b>\$ 70.963</b>
MAXIMA EXPOSICION	\$ (151.651)						TV

TIR	28%
Flujo Total de Fondos	70.963
MULTIPLIO OPERATIVO	1,47
MULTIPLIO c/Salida Año 6	3,22

TASA DE DESCUENTO	18%
VA	\$ 129.152
VAN	\$ 59.457

## Costo de Capital

ANEXO 20

Wacc	
Rf	2,95%
Rm	6,07%
<b>Beta Desapalancado</b>	<b>1,05</b>
CRP	9%
Ke	18,32%
Kd	0%
E	100%
D	0%
<b>Tasa de impuesto</b>	<b>35%</b>
<b>Kwacc</b>	<b>18,32%</b>
Kwacc adoptado	18%



Universidad de  
**San Andrés**