



Universidad de San Andrés

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

Trabajo de graduación:
BR Basics : El accesorio de los jóvenes

Autor: Victoria Fernández Méndez
Legajo: 31253
Mentor: Sergio Postigo y Milagros Montell
Lugar: Provincia de Buenos Aires, Argentina
Año: Primavera 2022

Índice

1. Resumen ejecutivo
2. Capítulo 1 - Introducción
 - a. Evaluación de la oportunidad
 - b. Negocio propuesto para capturar la oportunidad
3. Capítulo 2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado
 - a. Análisis del sector
 - b. Análisis competitivo
 - c. Investigación del mercado
 - d. TAM, SAM, SOM
4. Capítulo 3 - Modelo de negocio
 - a. Business Model Canvas
 - b. MVP e hipótesis validadas
5. Capítulo 4 - Plan de Marketing.
 - a. Análisis de la estrategia
 - b. Modelo de Segmentación, Targeting y Positioning
 - i. Segmento y Target: Actual y Futuro
 - ii. Encuesta jóvenes target: Análisis y descubrimientos
 - iii. Posicionamiento
 - c. Marketing Mix
 - i. Producto
 - ii. Precio
 - iii. Distribución
 - iv. Promoción
 1. Online
 2. Influencers
 3. Sponsoreo de eventos
 4. Estructura de costos estimada
6. Capítulo 5 - Operaciones del Negocio.
 - a. Adquisición del producto
 - i. Producción de marroquinería
 - ii. Adquisición de anteojos como producto terminado
 - b. Comercialización y distribución

- c. Pagos y cobranzas
7. Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión
- a. Inversión inicial
 - b. Estructura de costos
 - i. Costos de materia prima y rendimiento
 - ii. Costos de producción y procesos
 - iii. Costo unitario total
 - c. Flujo de fondos y proyecciones
 - i. Estado de resultados y ventas proyectadas
 - ii. Flujo de fondos
8. Capítulo 7- Equipo
- a. Chief Executive Officer (CEO): Victoria Fernández Méndez
 - b. Chief Product Officer (CPO): Rocío Bergallo
 - c. Chief Financial Officer (CFO): Josefina Fernández Méndez
9. Capítulo 8 - Aspectos Legales
10. Capítulo 9 - Plan de Implementación y Riesgos
- a. Riesgos del proyecto
 - b. Plan de implementación
11. Capítulo 10 - Conclusiones
12. Bibliografía y fuentes de información
13. Anexos

Resumen ejecutivo

Este trabajo introduce el modelo de negocios de una marca de accesorios de moda que se dedica a la comercialización de productos como carteras y anteojos con un tinte de diseño, sustentabilidad y digitalización durante todo su proceso de venta.

A lo largo de este proyecto final, se detecta a los jóvenes de la Generación Z como potenciales consumidores con preferencias en lo instantáneo, el cuidado del medio ambiente y la originalidad en el diseño. Asimismo, también se destacan tendencias en la industria de la moda como la sustentabilidad y la digitalización como ejes en el consumo y en las propuestas de negocios.

Como consecuencia, se propone BR BASICS: la marca que trae los accesorios de los jóvenes de entre 18 y 26 años que buscan adquirir algo original, de manera digital y priorizando sus valores por el medio ambiente. El objetivo del negocio será la customización y comercialización de carteras y anteojos enfocada en las redes sociales como canal de comunicación y de establecimiento de marca. Por lo tanto, el principal diferencial y valor agregado será el enfoque digital en el diseño de cada producto, en la venta y en la promoción. Así también, lo serán los valores de sustentabilidad en materiales, de responsabilidad en procesos de producción y de comunidad durante toda la comunicación.

De acuerdo a lo estimado, hay 26.195 jóvenes de entre 18 y 26 años que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o en la Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires, que poseen un nivel socioeconómico medio-alto y alto y que se interesan por la moda, lo digital y lo sustentable. En un comienzo, este segmento representa al público objetivo apuntado y el fin es lograr durante los primeros 2 años una penetración del mercado donde se encuentran estos early adopters del 10%.

El proyecto estará bajo el manejo de 2 emprendedoras formadas en distintas áreas de interés y un equipo interdisciplinario que se ocupará de diferentes sectores del negocio. Adicionalmente, los procesos de producción y adquisición de productos serán tercerizados con proveedores dedicados al rubro, comprometidos con la sociedad y asimismo con la moda y el medio ambiente.

Finalmente, para comenzar el negocio se requiere una inversión de \$USD 180.000 que será financiada en parte por las socias fundadoras y en parte por financiación externa. Para ello se afirma que dada una proyección de ventas y gastos, en el tercer año se recupera la inversión realizada y durante el desarrollo del negocio se espera el proyecto arroje un valor actual neto de \$USD 675.000 y una TIR del 59%, lo que refleja un proyecto saludable y rentable para sus participantes.



Capítulo 1: Introducción

Evaluación de la oportunidad

Con el transcurso de los años, las generaciones han cambiado y con ellos se han visto modificados los hábitos de consumo. Hoy en día y en el caso de este trabajo se hará foco en la generación conocida como la Generación Z. Estos son los jóvenes que nacieron desde 1996 hasta inicios de los 2000s y que hoy en día son adolescentes o jóvenes adultos que están comenzando sus estudios. De acuerdo con un estudio realizado por la empresa Evaluando Software (2021), se estima que para el 2022 esta generación serán 2,6 mil millones de personas en el mundo con un poder adquisitivo de alrededor de USD 44 mil millones, lo que los convierte en un grupo de clientes potenciales muy prometedor.

Este grupo de jóvenes cuenta con hábitos de consumo consecuentes de la era digital en la que han nacido y a la vez, según BBC, recientemente modificados como consecuencia de los efectos de la pandemia del Covid-19. Se trata entonces de una generación que prioriza la tecnología y que en consecuencia prefiere la compra online por sobre lo físico, incluso más aún luego de la pandemia. En efecto, la Generación Z luego del brote del Covid-19 pasa 43 minutos más por día realizando compras en línea (Agencia 5 WRP, 2021). Asimismo, el 77% de los jóvenes prefieren comprar online ya que pueden descubrir productos de compañías en crecimiento que no podrían encontrar en persona. Por último, dicho informe también sugiere lo apasionada que es la Generación Z al intentar comprar productos de marcas que se alinean con sus valores, dicen que el 36% disfruta más comprar productos que son compatibles con su forma de vivir la vida y que el 45% no tendría problema en boicotear un negocio por no estar de acuerdo con sus ideales.

Por otra parte, esta generación en crecimiento tiene hábitos de consumo que aún priorizan invertir en moda para verse bien pero accediendo a ello a precios asequibles. Les interesa sentirse valorados y cambian rápidamente los lugares en donde gastan su dinero si las empresas no logran anticipar sus preferencias e intereses. En consecuencia, a la generación Z le interesa más adquirir aquellos productos que les aporten el mejor valor en función de su precio. De esta manera,

para poder encontrar esos productos que cumplan con todas sus expectativas, estos jóvenes confían en los micro influencers y en las pequeñas comunidades que generen espacios de diálogo sobre marcas y esa conexión emocional que interpela a la presente generación. En comparación con personas de otras generaciones un 11% de los Z considera las recomendaciones de los influencers como una fuente confiable, mientras que sólo un 3% de consumidores mayores los cree fidedignos (SurveyMonkey, 2021).

Entonces, es posible detectar un espacio de oportunidad en el segmento de clientes potenciales, jóvenes que se interesan por cómo se ven y cómo se muestran al mundo. Hay una demanda insatisfecha de negocios que propongan un concepto del que se adueñen como Generación Z y que los haga sentirse parte, sentirse identificados y sentirse valorados para volver a confiar en sí mismos a la hora de interactuar con otras personas. Pero, ¿qué industria hoy en día puede satisfacer esta demanda? Bueno, la industria de la moda no solo es un área de principal interés para la Generación Z sino que también es una industria que se encuentra en crecimiento, principalmente, el sector de los accesorios de moda. Se estima que el mercado mundial de accesorios de moda crecerá a una CAGR (tasa de crecimiento anual compuesto) del 12,3% durante el período de 2021 - 2026 (Mordor Intelligence, 2021). Por lo tanto, aunque es bien sabido que la industria de la moda tiene una naturaleza altamente competitiva, los constantes cambios en las tendencias de consumo están impulsando este crecimiento en el mercado de los accesorios de moda, lo que permite que exista un exceso de demanda que abre lugar a nuevos competidores. El mercado ya no busca lo mismo que los competidores ofrecen, los accesorios hoy necesitan innovación y desarrollo continuo, por lo que las nuevas marcas necesitan diferenciarse y ofrecer accesorios de moda que complementen específicamente el estilo del usuario.

Específicamente en Argentina, la Confederación Argentina de la Mediana Empresas (2022) declaró que las ventas minoristas de accesorios se incrementaron un 35,2% anual en el último año, por lo que también en el país es posible decir que en consecuencia del crecimiento del mercado hay una oportunidad de negocio en el sector de los accesorios de moda. En efecto, este sector abarca una amplia cantidad de productos que se pueden dividir entre los que “acompañan” como los

bolsos, los anteojos o los paraguas y los que “se visten” como el calzado, los sombreros o la joyería. De esta manera, podemos ver que efectivamente se trata de un mercado que se encuentra en crecimiento, por lo que evidentemente se observa una demanda desabastecida que los negocios salen a solventar. Pero para alcanzar ese objetivo, es fundamental que las marcas logren adaptarse a las tendencias y demandas de los consumidores, donde lo digital y la accesibilidad cumplen un rol fundamental en la construcción y fidelización de la marca. Un ejemplo de este crecimiento en la venta de accesorios de moda, que refleja el potencial de crecimiento y de iniciativa en el mercado, es la historia de la marca nacional Vadeka¹. Esta marca comercializa accesorios del tipo joyería (anillos, aros, collares) y comenzó como un pequeño emprendimiento de amigas en el 2014 con una inversión inicial de \$500. Luego de la pandemia, las ventas online pasaron a representar el 98% de su negocio y les permitió facturar para fines de 2020 ventas mayores a \$26 millones de pesos. Este proyecto, que hoy en día cuenta con 138 mil seguidores en instagram, comenzó con una pasión por la moda y con un espacio de oportunidad que para las dueñas era traer los diseños que se usaban en Europa en ese mismo momento y no temporadas más tarde. El punto que este ejemplo, es que genuinamente en el sector de los accesorios de moda hay lugar para nuevos competidores y para el crecimiento, porque en la época que esta marca iniciaba otras marcas referentes como Todomoda e Isadora² ya ocupaban gran parte del mercado y así todo este pequeño emprendimiento pudo convertirse en una gran empresa.

Adicionalmente, la generación Z y el consumo de los accesorios de moda se han visto afectados en los últimos años por las tendencias ecológicas, por lo que la sostenibilidad es un importante factor a la hora de comenzar con un nuevo negocio. De hecho, la principal causa de esta nueva tendencia es una de las principales características de la industria de la moda: la velocidad con la que un producto puede convertirse en “anticuado”, generando constantemente desperdicios a medida que cambian las colecciones. En la actualidad, según un reporte realizado por la plataforma de moda Sustain Your Style (2022) las marcas de moda rápida producen

¹ <https://www.vadeka.com.ar/>

² <https://ar.todomoda.com/> <https://ar.isadoraonline.com/>

más de 100.000 millones de productos y lanzan alrededor de 52 micro colecciones al año. Asimismo, el reporte describe que la cantidad de desperdicio durante el proceso de producción también es muy significativo, dado que la producción ha aumentado un 400% en comparación con hace 20 años y se trabaja con materiales plásticos y químicos que afectan al medioambiente a través de la contaminación del agua, los gases de efecto invernadero y la contaminación por residuos.

Como consecuencia, podría afirmarse que actualmente el ecodiseño y las 6R de la moda (reducir, reusar, recuperar, rediseñar, remanufacturar y reciclar) son aplicados en el sector con el objetivo de recuperar desechos para crear productos innovadores y considerar el impacto ambiental del producto a lo largo de todo su proceso productivo. El tradicional concepto de las 3R para la producción sustentable, se ha convertido en las 6R de la moda ya que permite la transformación hacia un paradigma de ciclo de vidas múltiples. Así es que el reciclaje es uno de los más aplicables para incrementar la sustentabilidad en un proceso, ya que el material que podría convertirse en basura se está empleando para generar un producto. Por ejemplo, tanto en Argentina como en el mundo, existen marcas que se han apropiado de este concepto y han implementado el reciclaje en su producción, y desde en Buenos Aires hasta Idaho surgen marcas como “Proyecto Mutan”³ y “Proof Eyewear”⁴ que en sus redes declaran que han optado producir sus gafas de sol con materiales reciclados y biodegradables como tapitas de botella plástica, acetato a base de algodón, partes de tablas de skate y aluminio. En efecto, en el caso de los argentinos creadores del “Proyecto Mutan” los dueños muestran en sus redes sociales como con solamente diez tapitas de botellas logran hacer un par de anteojos y con bolsas recicladas generan todo el packaging y estuche que el producto necesita. De esta manera, es notable que esta tendencia no solo es muy importante para los consumidores sino que también para quienes producen, porque es una tendencia en crecimiento que al no estar del todo desarrollada aún, presenta mucho lugar para nuevos competidores que se comprometan a con su esfuerzo ayudar al planeta.

³ <https://www.mutan.com.ar/>

⁴ <https://www.iwantproof.com/>

Por otra parte, además de la producción consciente, con los años las marcas han comenzado a optar también por aplicar prácticas sustentables para aportar su parte a los cambios en el mundo. Entre ellas, la más recurrente e importante es la donación de un porcentaje de ganancias a organizaciones ambientales y sociales por cada persona que compra un producto en estas marcas sustentables. De esta forma, es claro que el mensaje hoy va más allá de la rentabilidad del negocio, ya que los emprendimientos se están esforzando por ser aliados sociales y del medioambiente, buscan con sus negocios acomodarse a las tendencias que importan para el consumidor mientras aportan mayor valor a su modelo de negocio y al mundo.

En conclusión, este análisis de tendencias expone una oportunidad de negocio en el sector de los accesorios de la moda dirigido a jóvenes de la Generación Z con una importante prioridad en lo digital y lo sostenible. De hecho, con el crecimiento anual que este sector ha presentado en los últimos años, evidentemente hay un exceso de demanda y una ausencia de oferta por parte de los negocios, ya que con estas nuevas tendencias generacionales el mercado en crecimiento no se puede abastecer con modelos de negocios pasados que atendían a otros consumidores. Es momento de introducir en este espacio que hay en el mercado un negocio que cumpla con los hábitos de consumo responsable y online que tienen los jóvenes clientes y que todavía no se ha introducido por muchos negocios.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

BR Basics es un marketplace que busca diferenciarse en el sector de accesorios de moda para mujeres y hombres de entre 18 y 26 años inicialmente en la Capital Federal y en la Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires comercializados 100% de manera digital y con un enfoque sustentable. Bajo el concepto de Be Real, Be Remote, Be Recycling el negocio se basa en la producción con materiales reciclados y sostenibles de carteras y anteojos con la posibilidad del diseño personalizado y únicamente a través de redes sociales y la tecnología. El objetivo es ofrecer la posibilidad de acceder a productos únicos y comprometerse con el medio ambiente no solo a través de la elección de materiales sino también con donaciones

a organizaciones sociales. Entonces, ¿cuál será el diferencial de un negocio que ingresa en un mercado competitivo y en crecimiento?

El negocio ofrecerá una variedad de productos de materiales como plástico reciclado y cuero ecológico en colores y texturas neutras, con la posibilidad de compra inmediata para el segmento de clientes más clásico y con la alternativa de intervención personalizada para el segmento más arriesgado, con nuevos colores, texturas, telas y agregados a cada prenda con el fin de hacerla y sentirla propia. Una vez decida la base, a esos clientes solo les queda expresarse, junto con una diseñadora de la marca plasmar su idea de manera digital y luego por parte del equipo llevarla a cabo. De esta manera, todos los clientes pueden acceder a su accesorio ideal poniendo en conjunto las 3R de reducir, reciclar y reutilizar para poder crear su propio estilo sin romper nada.

De esta forma, la diferenciación aparece en una propuesta de valor que se centra en la filosofía del negocio: concientizar con estilo de manera totalmente digital. Se espera ser la primera marca en la que los jóvenes confíen para representarlos, a un click de distancia, no solo en un sentido estético sino en sus valores sociales y con el medioambiente. Cada cliente tendrá la posibilidad de elegir su accesorio e incluso diseñar a su gusto una intervención de cada detalle de manera digital, para tener una experiencia personal con la que se identifiquen cada vez que elijan vestirse con BR Basics. Por esta razón es que el principal diferencial será justamente la marca y sus digitalización, ya que no se trata solamente de hacer los accesorios accesibles desde un sentido económico sino que también desde un sentido de pertenencia, crear una marca a la que se puede llegar a través de cualquier dispositivo siendo uno mismo y poder encontrar estos accesorios alcanzables a los gustos de cada persona que se mantienen fiel a sus valores de consumo responsable.

La monetización del negocio será principalmente con la venta de productos. Esto se debe a que se apunta a un público digital que prioriza justamente el poder conectar a través de las redes sociales y estar solamente a “un click de distancia”.

Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado

Análisis del sector

En la presente sección, con el objetivo de comprender el entorno donde el negocio va a operar y los efectos que pueden surgir sobre la idea propuesta, se realizará a continuación un análisis Pest para colaborar en un futuro con la toma de decisiones.

Político

En relación con lo político, iniciar una actividad, en este caso un negocio con finalidades económicas, realizada por una persona jurídica es considerado un emprendimiento y se encuentra legislado bajo una serie de características que permiten beneficios. Es en el marco de la ley 27.349 de Apoyo al capital emprendedor, también conocida como la Ley de Emprendedores, que la legislatura logra crear mecanismos para que el capital emprendedor logre financiamiento, capacitación y asistencia. Para ello, si dichas actividades cumplen la definición de emprendimiento establecida por la ley, las personas jurídicas emprendedoras pueden recibir aportes de instituciones o inversores de capital emprendedor. En ese contexto, los emprendimientos reciben beneficios como los mencionados aportes e incluso préstamos a tasa 0 y la posibilidad de establecerse como empresa de manera digital, en 24 horas y en cualquier parte del país constituyéndose bajo la figura jurídica de una Sociedad por Acciones (SAS). Por otra parte, los inversores también reciben beneficios por prestar capital emprendedor como, por ejemplo, la deducción de un porcentaje de esos aportes de su impuesto a las ganancias. Asimismo, la página web de Argentina.gov.ar cuenta con una sección llamada “Soy emprendedor” que busca acompañar a estas personas en el proceso de creación, desarrollo y consolidación de sus proyectos. De esta manera y en conjunto con la ley previamente mencionada, la creación de nuevos emprendimientos incluso en el rubro de los accesorios de moda se ve fomentado por las posibilidades de financiamiento y la agilidad y asistencia en los procesos. Por otro lado, en relación con el comercio electrónico, en el año 2020 se incorporó al ordenamiento jurídico argentino la Resolución de la Secretaría de Comercio Interior 270/2020 reglamentaria de la protección al consumidor en el comercio electrónico. La norma establece la obligación de los proveedores de brindar en sitios de Internet

información que sea fácilmente advertible, clara y precisa sobre las características de los bienes y servicios que se ofrecen y además de las condiciones de su comercialización. Asimismo, también establece otras obligaciones para los proveedores que deben poner a disposición de los consumidores de forma previa a la formalización del contrato y en una ubicación de fácil visualización, un listado de información que permite a través de la presente Resolución brindar la adecuada protección a los consumidores en la contratación electrónica. De esta manera, se ve fomentado el comercio electrónico seguro, ya que ambas partes tienen derechos y obligaciones que cumplir para que el intercambio de bienes y servicios sea satisfactorio para todos los involucrados.

Económico

En términos de economía, de acuerdo con el Banco Mundial, la Argentina crecerá un 2% en 2023, mientras que otras grandes economías como Brasil y México lo harán en un 0,8% y un 0,9% respectivamente. Esto se puede observar en su reporte de “Perspectivas económicas globales: América Latina y el Caribe” como consecuencia de un desaceleración brusca que se proyecta en el crecimiento de América Latina por la persistente inflación mundial y las políticas tomadas por los gobiernos. Específicamente en Argentina, se cree que hubo una reducción en la proyección del crecimiento por la falta de insumos por la falta de importación en conjunto con la sequía y la pérdida de competitividad cambiaria, que se encuentran en conjunto haciendo la actividad del país cada vez más plana. Al mismo tiempo, el 2023 en Argentina es año electoral, por lo que de acuerdo con el Centro de Estudios Scalabrini Ortiz el gobierno se planteó un horizonte de desaceleración de inflación que la lleve al 60% para finalizar el año y acercarse a una jugada a favor del oficialismo en el desafío electoral. Por lo tanto, en consecuencia del momento político, la economía se verá directamente afectada como medio estratégico para alcanzar el objetivo del gobierno actual y potencialmente el comienzo del negocio propuesto en esa época se vea beneficiado por la reducción de la inflación y la posibilidad de los consumidores de ampliar sus gastos.

Social

En cuanto a los aspectos socio-culturales, el comercio electrónico luego de la pandemia se ha vuelto de las tendencias con mayor crecimiento a nivel mundial. En

efecto, de acuerdo con datos de eMarketer, Argentina fue el mercado latinoamericano con mayor crecimiento en el año 2022, con un aumento del 25,3% que también lo posicionó quinto a nivel global. De hecho, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en el 2022 se vendieron 133,8 millones de productos que incrementaron la facturación comparada con el año anterior en un 73%. Además, el informe de ecommerce de Tiendanube, declara que en el último año el 45% de la facturación provino de los segmentos de indumentaria y accesorios de moda. Lo que alienta la idea del negocio propuesto al tratarse del comercio online que se encuentra en crecimiento y del rubro de accesorios de moda que proporcionan casi la mitad del total de la facturación. Por otro lado, la combinación del mundo de la moda y las redes sociales ha generado la aparición de los *influencers*, que dentro de la definición de la academia Inboundcycle, son personas que generan contenido en diversas plataformas para ganarse la credibilidad del público e influenciar sus hábitos de consumo. Estas personalidades, han construido una reputación y han ganado un gran número de seguidores que confían en sus consejos y eligen lo que estos perfiles recomiendan. Por lo tanto, se han convertido en grandes aliados de las marcas como estrategia de marketing, ya que con una elección alineada con la propuesta de negocio, la promoción de un producto puede ser muy exitosa. Por último, otra tendencia que se ha convertido en una característica fundamental para muchas empresas, es la sustentabilidad. Para el 2023 se espera, de acuerdo a un artículo de la guía de moda GQ, la integración de nuevos materiales en la industria y la regulación de los procesos de moda así como también de gases invernaderos, desperdicios y contaminación ambiental. De esta manera, la sostenibilidad en el diseño de productos de moda se ve cada vez más fomentada en los negocios no solo por los deseos de los jóvenes con mayor conciencia y responsabilidad ecológica, sino también por su entorno.

Tecnológico

Los avances tecnológicos también han tenido impacto en la industria de la moda, ya que con su progreso la atención, personalización y desarrollo del negocio se han visto beneficiados. El uso de Big Data ha traído progreso en la segmentación del público a la hora de ofrecer productos y servicios, ya que su uso permite analizar gustos y hábitos de consumo de los potenciales clientes para que la atención ofrecida sea personalizada y con mayor detalle. Dos ejemplos de aplicación de esta

tecnología son Fashiop y Lookiero, que basan su modelo de negocio en enviar a los domicilios del cliente, mediante un asesor personal a distancia, una variedad de ropa que encaja sus necesidades y gustos personales. El cliente analiza la ropa y elige quedarse con ciertas prendas y devolver otras, facilitando así la comercialización online y la atención personalizada. Asimismo, la realidad aumentada y la inteligencia artificial son tecnologías que también permiten crear experiencias de compra atractivas, envolventes y adaptadas a las necesidades que tienen los diferentes clientes. Un ejemplo, son las pruebas virtuales con la realidad aumentada, que permiten a los usuarios explorar de manera digital los productos y estilos desde un dispositivo móvil. De acuerdo con Vogue Business (2023), “A medida que la industria adoptó los mundos virtuales, la tecnología de la moda pasó a ser el centro de atención, enfocado en la ropa digital y los avatares”. De hecho, es así que las soluciones tecnológicas de la moda permiten una conexión entre clientes y marcas en línea de una forma personalizada que asegura una mayor satisfacción del cliente.

Análisis de los competidores

Con el objetivo de conocer en profundidad la competencia en la industria de los accesorios de moda, se realizó el siguiente benchmarking nacional e internacional. En el caso de los benchmarks nacionales, existen marcas que dentro del sector de los accesorios de moda son referentes y han logrado pasar de ser pequeños emprendimientos a grandes empresas con presencia internacional. El mayor ejemplo y referente es el grupo Blue Star⁵, que posee TodoModa e Isadora y que hoy en día tiene 750 locales esparcidos en todo el país y la región. El modelo de negocio que adoptaron es el de “fast fashion” desarrollado originalmente por el grupo Inditex, con una propuesta de 12.000 artículos al año.

En efecto, el modelo de negocio de estas marcas no es totalmente digital ni se enfoca para nada en lo sostenible, por lo que no se relaciona en su totalidad con la oportunidad detectada, pero es un relevante competidor en el sector de los accesorios de moda en general por lo que es importante describirlo en detalle. Hoy en día, ambas marcas apuntan a segmentos de clientes diferentes, pero en conjunto

⁵ <http://bsg.global/>

venden más de 70 millones de unidades anuales a más de 80.000 mujeres que ingresan a sus sucursales cada día y que representan más de 100 millones de dólares. Como compañía, un factor que les permitió crecer rápidamente es que más del 50% de los productos que ofrecen hoy se fabrican en Argentina, por lo que el modelo de negocio de “fast fashion” se ve favorecido con la velocidad, flexibilidad y eficiencia de no depender de las importaciones. En efecto, en el 2022 Todo Moda ha realizado una inversión de \$400 millones para duplicar su producción en medias, textiles y marroquinería para acelerar su expansión. Dentro de su modelo de negocios, el objetivo es llegar a la consumidora final con mejores productos a precios super convenientes, por lo que ponen mucha atención en el desarrollo del producto para traerlo en el momento adecuado de la moda, pero sin descuidar el precio. Asimismo, para la marca la clave, de acuerdo con sus directivos, parece ser el volumen de la operación y no el mark-up de precio, ya que en su opinión fue esta estrategia la que en su momento trajo la rentabilidad y la posibilidad de diferenciarse de la competencia. En conclusión, este competidor es un gran referente por el volumen de ventas y el nivel de expansión que han alcanzado, ya que, dentro de la oportunidad detectada en el presente trabajo, no es un modelo de negocio digital ni sostenible.

Por otro lado, podemos encontrar competidores nacionales que manejan niveles de venta más pequeños pero que si comercializan la venta de sus accesorios únicamente a través de canales online. Un ejemplo es Gótica BsAs⁶, la marca dedicada a la fabricación de brazaletes y accesorios de acero quirúrgico que cuenta con 54,9 mil seguidores en Instagram y puntos de entrega en más de 10 ciudades de Argentina. Todas sus ventas se realizan a través de su sitio de internet y para fines del 2022 Gótica BsAS proyecta facturar 75 millones de pesos. Su mayor estrategia son las campañas de marketing comunicadas en redes sociales, que representan un 90% de las ventas. En efecto, es tal el posicionamiento de marca, que en 2022 una de las campañas de marketing logró que 165 integrantes de “la secta” (el nombre que tiene la comunidad de Gótica BsAs) se tatuaran el logo de la marca a cambio de una orden de compra. Por lo tanto, este es un ejemplo de crecimiento de manera orgánica y en su totalidad digital que demuestra la

⁶ <https://www.goticabsas.com/>

oportunidad de desarrollar un negocio únicamente con ecommerce y de establecer una comunidad comprometida utilizando las redes sociales.

Luego, a nivel internacional hay una marca que ya se ha mencionado anteriormente y que cumple con la idea de sostenibilidad que forma parte de la oportunidad detectada. Se trata de la compañía de anteojos sostenibles, Proof Eyewear⁷. A pesar de que su modelo de negocios incluye comercialización online y en tiendas, la razón principal por la que es un competidor relevante en el análisis es que su propuesta de valor se centra en el compromiso con el medio ambiente y con la producción de anteojos hechos a mano con materiales sostenibles. Sus ventas en el año 2022 han alcanzado los \$6 millones de dólares principalmente con la venta de anteojos de sol y de ver con precios entre \$80 dólares y \$125 dólares fabricados con materiales como madera de fuentes sostenibles, acetato biodegradables a base de algodón y aluminio reciclado. Actualmente, se trata de un negocio con ventas a nivel mundial referente en la producción sustentable que refleja la gran oportunidad que el valor agregado de la sostenibilidad puede traer para un negocio.

Finalmente, teniendo en cuenta que los competidores analizados hasta ahora forman parte de un grupo de negocios ya establecidos en el mercado y que poseen otra fuerza de venta, buscaremos describir competidores más cercanos al nivel del negocio propuesto. En primer lugar, teniendo en cuenta el valor de la sustentabilidad y de lo digital podemos encontrar un emprendimiento llamado Kaiapuni⁸, un negocio de triple impacto que recicla y reutiliza bolsas de arpillera plástica, bolsas de propileno y banners que son desechados por empresas para crear bolsos y mochilas. Su objetivo es tener un impacto positivo a nivel social, económico y ambiental a través de sus materiales y del trabajo en conjunto con un grupo de mujeres costureras especializadas en reciclados gracias a su capacitación en la fundación Formar. Además, su negocio es totalmente digital a través de redes sociales y su monetización es la venta al consumidor final y a las empresas, buscando fomentar los regalos empresariales sustentables. Por otro lado y haciendo foco en otro de los pilares del negocio propuesto, nos encontramos con Oreko

⁷ <https://www.iwantproof.com/>

⁸ <https://www.kaiapuni.com.ar/>

Eyewear⁹. Esta es una marca de anteojos de sol que fue fundada por dos influencers del mundo de la moda y que combina el mundo digital con el de los accesorios haciendo foco en la Generación Z. El objetivo del proyecto era monetizar una comunidad fidelizada que como influencers de moda habían alcanzado a través de @tricocoblog para no solo ser jóvenes seguidoras sino también parte del mundo de la moda y los accesorios que ellas en sus redes sociales proclamaban.

La conjunción de estos pilares de sustentabilidad, moda, comercio digital y juventud que podemos encontrar en estas marcas por separado son precisamente lo que se busca introducir en el mercado en un único negocio. Tanto Kaiapuni como Oreko Eyewear pueden ser competidores más cercanos que los anteriormente mencionados, tanto por tamaño (alrededor de 10 mil seguidores en Instagram), tiempo de vida y valores del negocio, por lo que a continuación presentamos un cuadro comparativo de la competencia detectada con el objetivo de observar que hay una oportunidad genuina en el mercado de un negocio que unifique los valores más aclamados por los clientes jóvenes.

CARACTERÍSTICAS	BR BASICS	ISADORA	KAIAPUNI	OREKO EYEWEAR
Su objetivo es vender accesorios a la moda	✓	✓	✓ Eje en sustentabilidad	✓
Son referentes en ventas y en redes sociales	✓	✓ USD 100 millones	✓ 10,6 mil seguidores IG	✓ 9 mil seguidores IG
Apunta al segmento GenZ	✓ 18-26 años	✓ 30-50 años	✓ 18-26 años	✓ 18-26 años
Venden 100% online	✓ E-commerce	✓ +750 tiendas físicas	✓ E-commerce	✓ E-commerce
Hacen foco en la sustentabilidad	✓ Materiales sostenibles	✓ Plástico, cuerina	✓ Materiales sostenibles	✓ Plástico, acetato

⁹ <https://orekoeyewear.com/>

Marca	Amenaza	Diferencias
GRANDES MARCAS (Isadora, Todo Moda)	Fuerza de venta con bajos costos, años de experiencia y locales en crecimiento.	Personalización del proceso de compra y de producción, venta 100% digital y calidad de los productos.
KAIAPUNI	Negocio de triple impacto, fuerza en su eje sustentable con potencial expansión a otros productos.	Combinación con la moda, productos con mayor diseño y negocio con otro posicionamiento de marca.
OREKO EYEWEAR	Target y comunicación similar, comunidad fidelizada por socias influencers, eje en la moda.	Mayor cartera de productos, el eje en la moda combinado con el eje sustentable.

En conclusión, lo que nos permiten observar los cuadros presentados es que en la actualidad existen grandes compañías competidoras en el mundo de los accesorios de moda, que son precisamente quienes han abierto el camino en el mercado para que dada su versatilidad exista espacio para el ingreso de nuevos negocios. En efecto, lo que esta comparativa refleja es que dentro de esa oportunidad de ingreso lo más alentador y realmente diferenciador es la propuesta totalmente digital. Se buscará no solo comercializar los productos exclusivamente en línea, algo que de a poco se comienza a ver con más frecuencia, sino también ofrecer una experiencia al consumidor única e inmersa en la tecnología. Las posibilidades de customización y diseño digital del propio accesorio, la posibilidad de visualizar el producto final como si fuese en vivo y el proceso de compra totalmente digital será el principal diferenciador en la propuesta de negocio, ya que como observamos, es donde los demás negocios no han hecho foco y por ende presenta una verdadera oportunidad.

Investigación del mercado

Para establecer la demanda de este mercado, se hará uso de 5 parámetros que en suma permitirán poder estimar un resultado: geográfico, demográfico, psicográfico, comportamiento y económico. En relación a lo **geográfico** el foco se encuentra en mujeres y hombres de las provincias más pobladas de Argentina: Ciudad y Provincia

de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé y Mendoza lo que implicaría aproximadamente a 26.055.706 personas (Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2022). Por otro lado, en base a lo **demográfico** la Generación Z previamente apuntada como cliente potencial tiene hoy en día entre 18 y 26 años que en la Ciudad y Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé y Mendoza representan aproximadamente 10.573.000 personas (INDEC, 2022). Luego, analizando lo **psicográfico** los jóvenes de dicha generación se interesan por la moda y la sostenibilidad y lo consumen principalmente en redes sociales. Para ello, se tomó la referencia de que el 90% de los jóvenes entre 18 y 26 años tienen perfiles en las redes sociales (Marketing Directo, 2022) y que un 75% de esos jóvenes se interesa en la moda y prioriza la sustentabilidad de los negocios por sobre la marca a la hora de elegir dónde comprar (Evaluando, 2022). En cuanto al **comportamiento**, al nacer en la era digital estos jóvenes priorizan comprar de manera online, principalmente a través de redes sociales, con un teléfono móvil a disposición y acceso a medios de pago online. Las compras realizadas en el año 2022 fueron en un 83% de manera online por redes sociales y abonadas por medios de pago online (BAE, 2022). Finalmente, a nivel **económico** es necesario un poder adquisitivo alto que permite comprar por deseo, por lo que serán en general personas de un nivel socioeconómico medio-alto y alto, que hoy en día representan un 45% de la sociedad argentina (INDEC, 2022).

De esta manera, trabajando con todos estos parámetros es posible estimar que la demanda de este mercado es de 2.665.586 personas aproximadamente. Para llegar a este número final, se tuvo en cuenta la cantidad de personas de entre 18 y 26 años en la Ciudad y en la Provincia de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé y Mendoza que en el año 2022 según el INDEC, eran 10.573.000 personas. De este número, el 90% tienen perfiles en redes sociales y el 75% prioriza la sostenibilidad en la moda, por lo que la estimación de la demanda ahora era de 7.136.775 personas. Luego, el comportamiento de compra en el 2022 fue en un 83% a través de redes sociales y con medios de pago online por lo que la cantidad de personas se redujo a 5.923.523 personas. Finalmente, al apuntar a un nivel socioeconómico medio-alto y alto que equivale a un 45% de la sociedad, se puede concluir que la demanda estimada es efectivamente de 2.665.586 personas aproximadamente.

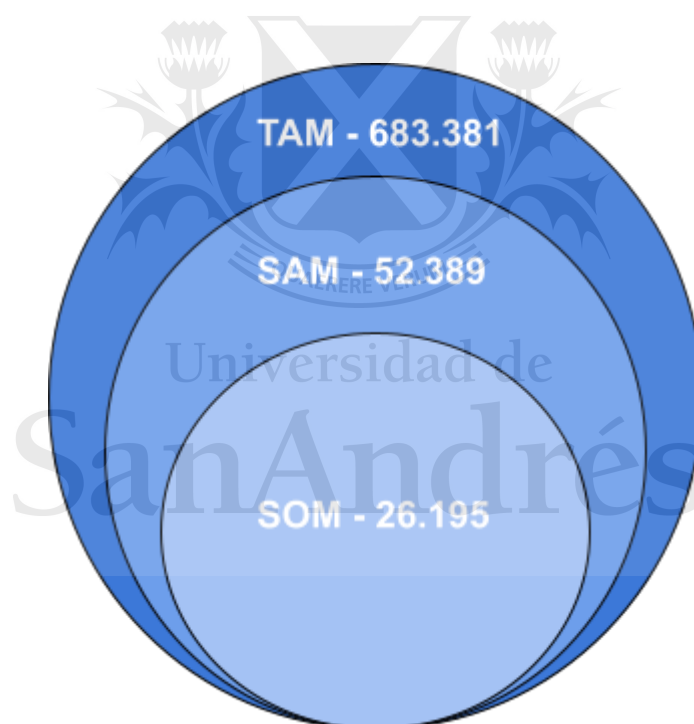
TAM, SAM, SOM

Ahora bien, teniendo en cuenta el análisis realizado sobre la demanda del mercado, corresponde definir en mayor detalle el tamaño al que apunta el negocio propuesto. Para ello, se utiliza la herramienta TAM, SAM, SOM con el objetivo de con tres enfoques distintos dar una correcta interpretación del mercado.

En primer lugar, el TAM se define como el tamaño total del mercado objetivo, que vendría a ser la cantidad de individuos estimados que conforman el grupo target al que se apunta. De hecho, en este caso, el mercado objetivo del negocio serán los 5.287.286 jóvenes de entre 18 y 26 años que vivan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires (Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2022). Pero además, el mercado objetivo forma parte de un nivel socioeconómico medio-alto y alto, que en estos puntos geográficos representa al 23,5% de la población (INDEC, 2022), constituyendo un mercado objetivo de 1.242.512 personas. Finalmente, el target al que se apunta también debe tener interés en moda, tecnología y sustentabilidad por lo que si el 55% de los jóvenes de entre 18 y 26 años en Argentina tienen interés en estos aspectos (Consultora Kantar Millward Brown) el TAM para el mercado objetivo resulta de 683.381 personas.

Por otra parte, el SAM define que parte del mercado objetivo el negocio puede cubrir con los recursos y el modelo de producción que posee. En este caso, el segmento objetivo podría ser reducido y verse definido por los clientes potenciales calculados que residen únicamente en Capital Federal y que son mujeres, por cuestiones de inicios de producción y logística según el modelo de negocio propuesto. Por ende, si en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires viven 3.120.612, de las cuales el 51,8% son mujeres y el 25,8% jóvenes de entre 18 y 26 años (INDEC, 2022), la cantidad estimada de individuos sería 405.331 mujeres jóvenes que son clientes potenciales. Ahora bien, teniendo en cuenta que se mencionó que el 23,5% tiene un nivel socioeconómico medio-alto y alto además de un 55% que demuestra interés tanto en moda como en tecnología y sustentabilidad, encontramos un SAM de 52.389 jóvenes mujeres que representan al público objetivo que puede cubrir el negocio.

Finalmente, el SOM permite estimar el volúmen del mercado que el negocio puede conseguir a corto o mediano plazo. Ahora bien, teniendo en cuenta los análisis realizados, ya que se trata de un nuevo negocio y no hay un ingreso del año anterior para calcular, es posible estimar que el nuevo negocio podría capturar en el mediano plazo alrededor del 50% del público objetivo que quiere captar y que puede cubrir, que teniendo en cuenta el SAM calculado, se podría estimar en 26.195 diferentes clientes con las características ya mencionadas teniendo en cuenta la competencia y el tiempo necesario para el establecimiento de marca. Por ende, esto podría implicar unas 100 ventas diarias de un ticket promedio de \$USD 27, que generarían un ingreso diario de \$USD 2700 y un ingreso bruto mensual de \$USD 80.000 aproximadamente.



Capítulo 3: Modelo de negocio

Business Model Canvas

Propuesta de valor

En una generación donde los jóvenes viven en las redes sociales y defienden sus valores de la identidad y también de la sustentabilidad, la propuesta es ser real desde un lugar remoto como la internet y fomentando el reciclaje. Así, el marketplace de BR Basics busca traer una plataforma digital donde el cliente pueda a un click de distancia obtener los accesorios que necesita. La oferta de productos de la marca se diferencia de otros negocios porque ofrece una digitalización del diseño de los accesorios y del proceso de compra en su totalidad, para satisfacer ese valor vanguardista y tecnológico que tiene el segmento de clientes apuntado.

Segmentos de clientes

Se apunta a jóvenes inicialmente en la Provincia de Buenos Aires de entre 18 y 26 años estudiantes o empleados que se interesan en la sustentabilidad y en la digitalización y que pertenecen a un nivel socioeconómico medio-alto y alto, ya que su disponibilidad de recursos les brinda decisión de compra y capacidad de elección. Dada la propuesta de valor, existen potencialmente dos segmentos de clientes: aquellos jóvenes entre 18 y 26 años que pueden en su vida cotidiana definirse como “clásicos”, optan por colores sobrios en su vestimenta y son responsables con su trabajo y estudio, por lo que también a nivel social y del medio ambiente. Este segmento, optará por los productos lisos ofrecidos en la web y serán el segmento al que el negocio apuntará inicialmente, por lo que será el early adopter de la marca. Además, su frecuencia de uso es más elevada, al tratarse de accesorios para la vida cotidiana y con un momento de consumo más casual y a veces por una necesidad que coincide con sus gustos. Por otra parte, el otro segmento de clientes se diferencia únicamente en su estilo de vida y los denominaremos los “espontáneos”. Son jóvenes desenvueltos y transgresores por más que les continúe importando el medio ambiente y la responsabilidad social. Suelen tener empleos más arriesgados y darle interés al estudio del arte y el diseño único. En consecuencia, este segmento preferirá la intervención de los accesorios y

la customización personalizada. Para ellos, la frecuencia de uso es menor, ya que su accesorio probablemente tenga otro nivel de detalle y cuidado, por lo que también el momento de consumo no es tan casual sino más bien requiere de dedicación y de una ocasión especial para hacerlo.

Relación con los clientes

El relacionamiento con los clientes será de manera virtual, en primer lugar a través de un perfil de Instagram para resolver dudas y luego se verá trasladado a un chat de Whatsapp para concretar el pago y envío de la compra. El tono de comunicación será cercano y empático brindando confianza y un sentimiento más personal a cada cliente. Por su parte, la extensión de la conversación depende de cada segmento, ya que en el caso de los clientes que compran productos listos en la tienda, el relacionamiento es más breve ya que únicamente se relaciona para corroborar el pago de la compra y la entrega del producto. Pero por la frecuencia de uso y el momento de compra, es más probable que su compra se reitere y por ende que la relación con la marca se vuelva más cercana. En el caso de los clientes que intervienen los productos a su gusto, la conversación es más extensa y se vuelve más personal, ya que se conversan gustos y se observa reflejada la personalidad del cliente a través de diferentes preguntas para poder diseñar de manera digital su ideal y entregarle finalmente el producto que imaginó.

Recursos claves

Los recursos claves de la propuesta de valor serán en primer lugar los relacionados con la producción: los productos, que conforman por sí mismos o luego de ser intervenidos el accesorio único que represente la personalidad de cada cliente y que con su venta permiten monetizar el negocio. Luego, los materiales sostenibles y reciclados, que representan un recurso clave para cumplir el aspecto comprometido con el medio ambiente que trae la propuesta de valor. Y finalmente los diseñadores, para crear los accesorios y llevar adelante el deseo de cada persona que confía en la marca para expresarse.

Luego, los recursos claves relacionados con la comercialización son: las redes sociales y la página web de la marca, que son lo que permiten llegar al segmento de

clientes y mantener la relación cercana con ellos que ofrece la propuesta de valor. Además, para mantener esa relación y esa comunicación joven en las redes sociales hace falta un equipo que sea parte de la Generación Z para poder relacionarse de manera empática con el cliente.

Actividades clave (Procesos)

Los procesos clave para la propuesta de valor son las relaciones con los clientes y cómo se llevan a cabo los diseños personalizados solicitados por el segmento de clientes que intervienen los accesorios. Es fundamental que esta actividad se realice en tiempo y forma, que las solicitudes del cliente sean comprendidas y atendidas al pie de la letra, que el deseo del cliente pueda verse plasmado en el boceto y luego en el producto final, ya que será un accesorio muy personal que sólo esa cliente podrá tener y que habrá creado por sí misma.

Además, la logística de entrega de pedidos a los clientes y los medios de pago ofrecidos también son actividades fundamentales para concluir el proceso de compra y llevar el modelo de negocio a su totalidad. De la misma manera, el marketing será otra actividad esencial precisamente para llegar al consumidor final antes de que el producto pueda ser abonado y recibido en su domicilio. Las campañas publicitarias, la actividad en redes sociales y el marketing de influencers serán algunos de los procesos que las actividades de marketing llevarán adelante para alcanzar el máximo potencial del negocio propuesto.

Canales

Ya que los clientes potenciales conforman la Generación Z y nacieron en la era digital, les interesa ser contactados de manera online y a través de las redes sociales. Por ende, los canales de venta y comunicación serán Instagram y la página web en Tienda Nube, de manera integrada ya que la venta en redes sociales concluye en la compra por la página web para poder unificar todos los pedidos. En efecto, Instagram funciona como una vidriera ya que es más simple y rápido para ver los productos y luego las compras se trasladan a la página oficial de la marca para concretarlas de manera formal. El proceso de personalización se traslada luego de la compra online a un canal de comunicación personal entre la diseñadora

a cargo de ese proyecto y la clienta en cuestión, quien luego de responder a una serie de preguntas recibe el boceto de su pedido y con su confirmación el accesorio pasa a ser intervenido para alcanzar ese objetivo.

Estructura de costos

Para desarrollar la propuesta de valor los costos más importantes son los costos de los materiales sostenibles y la producción de los accesorios. Son en efecto los costos más relevantes porque son los que le dan validez al modelo de negocio y son el objeto central de la marca. Asimismo, las plataformas de pago y la plataforma web de Tienda Nube son costos a afrontar para que el negocio 100% digital pueda llevarse a cabo.

Fuentes de ingresos

El negocio central de la venta de productos (en sí mismo o customizados) genera las transacciones por venta que definen la estructura de ingresos, predominada por la venta online. El objetivo es trabajar principalmente B2C, pero también en un futuro poder trabajar B2B con empresas para regalos y publicidad o productoras de eventos que puedan utilizar los productos y servicios de customización de accesorios.

Alianzas

En relación con los aliados estratégicos más importantes, los diseñadores llevarán a cabo una de las actividades fundamentales para poner en práctica el modelo de negocio y dado que no es una característica tan sencilla de encontrar en un socio o en un equipo reducido, es una actividad interna que se podría externalizar a través de una relación exclusiva con la marca, para priorizar la calidad y la reducción de costos al encontrar un equipo externo que se ocupe de llevar adelante la customización de los productos. Asimismo, otra alianza fundamental serán los influencers que la marca seleccione para promocionar sus productos. Esta alianza, que se desarrollará en mayor profundidad una vez que el proyecto se encuentre en marcha ya que la exclusividad de marca tiene un costo, resulta fundamental para el segmento de clientes potenciales a los que se apunta, que al ser jóvenes confían en

la influencia de estos individuos y resultan un factor estratégico fundamental para el crecimiento marcario. Finalmente, las organizaciones y fundaciones sociales relacionadas con el medio ambiente serán aliados estratégicos temporales para trabajar en conjunto en campañas específicas que fomenten la sostenibilidad y el impacto que la marca quiere dejar en los jóvenes.

MVP e hipótesis validadas

Como consecuencia de la idea propuesta, se buscó en primer lugar validar el modelo de negocio. Para ello, en el 2022 se puso en marcha lo que funciona como un MVP (Minimum Viable Product) del proyecto. Se trata de un perfil en la plataforma de Instagram y una web en la plataforma Tienda Nube para comenzar a establecer la marca, observar si se genera una cartera de clientes interesados y pensar estrategias para poder ampliar el proyecto. El objetivo de este primer perfil es únicamente ofrecer a los clientes la unidad de negocio de productos básicos, es decir, evitar en la primera instancia introducir el tinte de personalización y customización de los accesorios para enfocar el análisis en los canales de venta online, en la construcción marcaria y en la clase de comunidad conectada.

En efecto, el perfil funcionó de manera activa por casi un año y generó ventas totales de más de \$USD 1.000 al mes, con casi 5000 seguidores en redes sociales y validando el modelo de negocio inicial. A futuro, el objetivo es que ese negocio pueda continuar testeando posibles hipótesis para darle mayor profundidad al proyecto. Pero haciendo uso de los clientes generados, se realizó un focus group de 15 personas para preguntar a quienes luego de un tiempo ya son clientes activos cuál es su opinión sobre la posibilidad de que el negocio desarrolle su propuesta de valor en su totalidad y comience a ofrecer en su plataforma este nuevo segmento de accesorios customizados a deseo del consumidor. El objetivo es revalidar el primer modelo llevado al mercado y averiguar cuánto valor agrega verdaderamente para los clientes la posibilidad de un servicio dentro del mismo negocio.

Luego, también se realizaron diferentes entrevistas a emprendedores de moda con el objetivo de investigar los huecos en el negocio y conocer sus opiniones sobre las posibilidades de personalización en la industria. De esta manera, el objetivo fue

hablar con jóvenes emprendedores con pequeños negocios y también con marcas que con los años se han convertido en grandes tiendas de accesorios, para de que desde su experiencia puedan aportar un conocimiento más real de la industria en la que se busca trabajar y sobre las dificultades con las que creen que puede encontrarse el modelo de negocio propuesto.

Finalmente, luego del MVP se hará una serie de encuestas a los seguidores en Instagram, con el objetivo de comprender en detalle sus intereses de moda, para evaluar cuánto valor añade el precio del producto y cuánto valor puede añadir el trabajo en conjunto con ciertos micro influencers. En efecto, también buscaremos realizar encuestas a micro influencers a los que se tenga acceso para ver su predisposición a publicitar la marca en sus redes sociales.



Capítulo 4: Plan de Marketing

Análisis de la estrategia

A continuación, se llevará a cabo un análisis FODA con la finalidad de comprender la situación actual del negocio y en base a ello planificar la estrategia. El análisis pondera fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación a los objetivos del negocio para analizar en detalle la actualidad y avanzar de la mejor manera.

Fortalezas

- La comercialización online: la posibilidad de venta únicamente a través de un canal de bajo costo, permite una mayor exposición de la marca y un modelo de negocio omnicanal que puede llegar a ventas a nivel país.
- La imagen de marca: constituida en base a las tendencias actuales y a un segmento específico, la identificación y fidelización de clientes promueve el crecimiento del negocio.
- La sustentabilidad: es un valor diferencial sobre la competencia dentro de la industria, ya que como se mencionó anteriormente, la mayoría de las marcas no involucran la sustentabilidad en su negocio.
- La personalización: en el diseño y en la atención al cliente el objetivo del negocio es atender y preparar cada producto de manera única y memorable para cada cliente.
- La variedad de productos y colecciones: se ofrecen una gran cantidad de modelos que varían con las épocas del año y las tendencias que promueven la re compra y permanencia de los clientes.

Oportunidades

- El crecimiento de la demanda: la demanda de los accesorios de moda se encuentra en crecimiento ya que podemos ver el constante ingreso de nuevos competidores que buscan satisfacer esas necesidades.
- Las tendencias hacia la sustentabilidad: los consumidores priorizan las marcas que se ajustan a sus valores y cada vez son más exigentes hacia las compañías con las acciones sustentables.

- La prioridad de los jóvenes por el e-commerce: luego de la pandemia, la venta de productos tendió a lo virtual y el consumidor ya casi no realiza compras de manera física, por lo que la venta únicamente por canales de e-commerce se encuentra en crecimiento.
- Los cambios sociales (Generación Z): las nuevas generaciones se encuentran en crecimiento y son hoy en día clientes potenciales, por ende todas sus necesidades y valores son una nueva oportunidad de negocios.

Debilidades

- Recursos financieros limitados: al tratarse de un proyecto nuevo y que está comenzando en el mercado, los recursos financieros limitados pueden complicar el desarrollo de los procesos y del crecimiento en un comienzo.
- Ausencia de proveedores de calidad: la búsqueda de proveedores que cumplan los ideales y objetivos de la marca en relación a estilo y sustentabilidad son pocos, por ende es necesario generar las conexiones correctas y podrá ser algo dificultoso en el comienzo.
- Escasez de recursos materiales: en un país con tanta volatilidad económica y con conflictos en la importación de materiales, la materia prima necesaria podría ser una dificultad que afecte los productos y a los consumidores.
- La experiencia: el equipo se encuentra en proceso de aprendizaje dentro de la industria de los accesorios de moda y por ende en la negociación con sus jugadores claves.

Amenazas

- El alto nivel de competencia: existen grandes marcas con economías de escala y automatización de procesos que por costos menores salen a competir en un mismo mercado.
- La inestabilidad económica: por más que se espere una mejor situación para el año presente, la situación generalizada de la economía en el país potencialmente podría disminuir el consumo.
- La sustitución de productos: en un comienzo, el cliente puede inclinarse por elegir otros productos de la industria de los accesorios en los que gastar su dinero, ya sea por precio, accesibilidad a opciones o calidad.

- Reducción de la confianza del consumidor: los jóvenes eligen las marcas teniendo en cuenta sus valores y lo que la marca dice ofrecerles, el cliente en base a eso genera expectativas y decide comprar o no sus productos y así también su marca, perder eso resulta una amenaza que reduciría la cartera de clientes llegado el caso.

Teniendo en cuenta lo mencionado, el análisis concluye con una ponderación de estos aspectos en base a una matriz de evaluación de factores internos y externos. En el Anexo 1 se visualizan los cálculos realizados en base a esos factores clave para poder plantear múltiples estrategias en base a los parámetros de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que son planteadas a continuación:

Análisis de MaA1:M22triz FODA / DAFO / SWOT

Auditoría Interna

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

		Fortalezas		Debilidades		
		F1	F2	D1	D2	
		F1	Comercialización online	D1	Recursos financieros limitados	
		F2	Imagen de marca	D2	Ausencia de proveedores de calidad	
		F3	Sustentabilidad como diferencial	D3	Posibilidad de escasez de recursos materiales	
		F4	La personalización del proceso de compra y la atención	D4	Falta de experiencia en el equipo	
		F5	La variedad y personalización de productos			
		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO		
Auditoría Externa	Oportunidades					
	O1	Rápido crecimiento de la demanda	FO1	F1,F4,O3,O4 = Negocio basado en la venta por redes sociales y en la atención dedicada a la personalidad de cada cliente.	DO 1	D2,D3,O2,O4 = Producción enfocada la originalidad, variedad y cumplimiento de valores.
	O2	Tendencias hacia la sustentabilidad				
	O3	Elección de los jóvenes por el e-commerce	FO2	F2,F3,O1,O2 = Construcción de marca con valores que representen jóvenes y su importancia por el medioambiente.	DO 2	D1,D4,O1,O3 = Formar alianzas con negocios y emprendedores para dar apoyo y ritmo.
O4	Cambios sociales (Generación Z)					
		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA		
Auditoría Externa	Amenazas					
	A1	Nivel de competencia	FA 1	F1,F4,F5,A1,A3 = Foco en la personalización digital durante el proceso de venta como diferencial de negocio.	DA 1	D1,D3,A2,A4 = Mantener la calidad a lo largo del tiempo en su estilo y producción.
	A2	Inestabilidad económica				
	A3	Posibilidad de sustitución de productos	FA 2	F2,F3,A2,A4 = Elección de materiales y productos amigables con el medioambiente y con producción alineada con la marca.	DA 2	D2,D4,A1,A3 = Negociar y hacer alianzas de posicionamiento para ser de las primeras marcas.
A4	Reducción de la confianza del consumidor					

Como se observa, cada una de estas estrategias cumplirá en el negocio una función distinta, por lo que durante el proyecto se deberán establecer prioridades para que el accionar sea orientado al impulso de la marca en el mercado. Por lo tanto, en esta instancia de desarrollo y comienzo, se hará hincapié en la estrategia FO1 de venta por redes sociales y atención personalizada ya que será el principal diferenciador de la marca sobre sus competidores. Así mismo, otro foco será la estrategia DO2 en búsqueda de

alianzas estratégicas que brinden conocimiento, contactos y soporte a las principales debilidades e incluso amenazas que se puedan presentar.

Ahora bien, la finalidad del plan del marketing será entonces poder penetrar en el mercado de los accesorios de moda para mujeres y para hombres, captando una cantidad de consumidores de alrededor de 2500 jóvenes en los primeros 6 meses. De esta manera, el foco del comienzo del negocio se encontrará en atraer a este grupo que Rogers (2003) denomina como *early adopters* de la marca, para luego continuar con la totalidad del público objetivo establecido.

El modelo Segmentation, Targeting & Positioning

1. Segmento y target actual y futuro

Anteriormente se ha realizado una segmentación del mercado donde se estableció el SOM que podrá captar el negocio, pero además de la descripción dada, el negocio propuesto a futuro en su desarrollo buscará apuntar a jóvenes en la Provincia de Buenos Aires de entre 18 y 26 años que pertenecen a un nivel socioeconómico medio-alto y alto y que son estudiantes o empleados, con el objetivo de hacer foco en un segmento en constante movimiento y crecimiento. Asimismo, se estableció que de acuerdo con la propuesta de valor, se identifican dos perfiles dentro del mercado objetivo: los “clásicos” y los “espontáneos”. Ahora bien, el comienzo del negocio desarrolla la propuesta de manera parcial y con su crecimiento comienza a incorporar la idea en su totalidad. Por lo tanto, el primer segmento a quien se apunta son aquellos jóvenes que pueden calificarse dentro de los “clásicos” por lo que a continuación haremos hincapié en ellos.

Cómo se introdujo en un comienzo, los jóvenes definidos como “clásicos” son aquellos que tienen entre 18 y 26 años que estudian carreras universitarias históricamente conocidas como “tradicionales” en la Provincia de Buenos Aires. Además, ya que el segmento apuntado pertenece a un nivel socioeconómico medio-alto y alto, es relevante tener en cuenta el porcentaje

de jóvenes que eligen universidades privadas como un factor característico de su posición social y sus posibilidades económicas. De hecho, de acuerdo con la Síntesis de Información Estadísticas Universitarias 2020-2021 del Ministerio de Educación para el año 2020 había 2.318.255 de estudiantes de pregrado y grado en Argentina. En efecto, ya que el negocio en un comienzo apuntará a satisfacer los potenciales clientes de la Región Metropolitana podemos decir que existen allí 32 instituciones privadas que representan 22% de los jóvenes estudiantes inscriptos en el sistema educativo. De esta forma, contamos con un público posible de 510.016 jóvenes de los cuales según las estadísticas un 70% eligen carreras universitarias “tradicionales” dentro de las ramas humanas, sociales y aplicadas.

Por lo tanto, podemos determinar que el segmento al que se busca satisfacer en este aspecto como target durante la primera etapa del negocio, está compuesto por 357.011 jóvenes a los que de acuerdo con lo descrito se puede definir como “clásicos” y que dado que se presenta una tendencia en crecimiento en los últimos años, se puede esperar que ese número hoy en día sea aún mayor. Como bien se ha establecido en capítulos anteriores, el SOM que el negocio puede conseguir en el corto plazo es menor, pero como targets futuros esta mayor caracterización del segmento permitirá una vez que el negocio se establezca, ampliar su alcance geográfico pero delimitar su alcance en proporciones lógicas.

2. Encuesta jóvenes target: Análisis y descubrimientos

Ahora bien, con el objetivo de comprender en mayor profundidad el segmento del mercado apuntado hoy día se realizaron una serie de estudios que reflejan los hábitos de consumo de los jóvenes y sus prioridades a la hora de comprar. En primer lugar, se realizó una encuesta online que obtuvo respuesta de 300 jóvenes del segmento y además se hizo un focus group entre 15 jóvenes que habían consumido reiteradas veces productos del MVP mencionado anteriormente. Ahora bien, los resultados de la encuesta (Anexo 2) muestran algunos hábitos de consumo que sostienen la propuesta de negocio y enfatizan sus puntos más importantes. Para analizarlos, se

segmentan las respuestas según sexo, edad, ubicación geográfica y nivel educativo, para comprender que hábitos caracterizan al público objetivo.

En primer lugar, el 80% de los jóvenes encuestados se considera una persona a la que le gustan los accesorios de moda como carteras y anteojos. Asimismo, las respuestas muestran que el 80% prefieren comprar accesorios de manera 100% digital y que el 60% considera que compra accesorios con una frecuencia de 2 a 4 veces por mes. Mientras tanto, al momento de elegir una marca la mayoría de jóvenes da prioridad a que se encuentre a la vanguardia de la tecnología y que venda a través de las redes sociales (50%) seguido por la conciencia ambiental y los materiales sustentables (25%) y por último la fidelidad de la comunidad por el establecimiento marcario (25%). Además, el 60% sostiene estar dispuesto a pagar más por los productos de una marca que tenga valores que se identifiquen con los suyos, mientras que, el 50% habla específicamente de la sustentabilidad como un valor de gran relevancia. Finalmente, en relación con los influencers como comunicadores de marcas, el 75% de los encuestados declaran que es importante lo que opinan de las marcas y que es una gran forma de conocer nuevos negocios.

Por otro lado, en relación con el focus group el objetivo era seleccionar usuarios activos del MVP que fueran parte del segmento objetivo y que se identificaran como clientes interesados en esta marca en crecimiento. Las principales cuestiones tratadas con las 15 invitadas fueron la posibilidad de personalizar los productos de manera digital, la incorporación de los conceptos de sustentabilidad en materiales y producción, los valores que la marca transmite en sus canales de comunicación y su cartera de productos. Se trata de jóvenes de la Generación Z que durante los meses de prueba del negocio realizaron más de 10 diferentes compras y con un ticket promedio de \$USD 20, por lo que gracias a sus respuestas se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Primero, el 90% de las clientas actuales seleccionadas coinciden en que la incorporación de conceptos de sustentabilidad serían un gran diferencial y un

valor agregado para la marca. A su vez, coinciden el 100% en que la digitalización y venta en redes sociales es casi el único canal de consumo que hoy utilizan por lo que lo ven como algo esencial a mantener. Por otro lado, 12 de las 15 invitadas consideran la personalización digital de accesorios como algo novedoso y que utilizarían sin dudar, mientras que las otras 3 jóvenes se consideran más clásicas pero lo ven como algo muy interesante que llamaría la atención. Finalmente, se recibió la opinión de 5 jóvenes sobre ampliar la cartera de productos a más variedad de accesorios e incluso una combinación con indumentaria, mientras que sus compañeras valoraban el no diversificar más aún los productos ofrecidos y mantenerse fiel a una esencia de accesorios de moda que se comunican a la Generación Z.

3. Posicionamiento

Ahora bien, luego de segmentar el mercado y de seleccionar quien conformará el público objetivo hace falta establecer el posicionamiento de la marca. Para ello, se realizó un análisis conjunto del mercado basado en dos variables: la identidad de marca y los precios de los productos. En base a esto, se generó el mapa que se observa a continuación donde se estableció el posicionamiento de las marcas competidoras y para en comparación establecer cuál será el posicionamiento de BR Basics.



Marketing Mix

1. Producto

En el caso de este negocio, el producto ofrecido será un bien, que como se presentó anteriormente, serán accesorios de moda para jóvenes tanto mujeres como hombres con variedad de estilos y creados en un contexto basado en la sustentabilidad. De esta manera, en un comienzo el portfolio de productos contará con los siguientes accesorios:

Carteras: accesorios de diversos tamaños y formas, en materiales sustentables o reciclados y con diseños personalizados o sencillos, que las personas utilizan para trasladar sus pertenencias y decorar su vestimenta.

Anteojos de sol: accesorios de material reciclado o sustentable creados a través de un proceso de transformación que ofrezca versatilidad para ser un producto utilizado durante el día pero también durante la noche frente a las nuevas modas de los jóvenes de utilizar anteojos durante eventos sociales y fiestas nocturnas.

Además del producto, resulta relevante el packaging que introducirá el bien vendido y será la cara visible encargada de transmitir una imagen de marca. Por lo tanto, se buscará transmitir la simpleza, la sustentabilidad y el espacio de expresión creativa a través de un empaque con materiales reciclados de pocos colores y con el logo de la marca estampado por sobre el material.

a. Logotipo

El logotipo es un diseño gráfico que representa la identidad visual y la imagen corporativa de una marca y su negocio. Por lo tanto, es parte también del producto ya que será la imagen con la que todos los clientes asocian los productos. El objetivo es crear algo simple sobre lo que cada uno pueda luego desplegar su propio mundo, por eso se han desarrollado las alternativas encontradas en el Anexo 3.

2. Precio

Una adecuada estrategia de precios requiere analizar el mercado y los precios que tiene la competencia en la cartera de productos ofrecida por nuestro negocio. Para que de esa forma, la información permita posicionar a BR Basics como una marca de venta de productos icónicos 100% online, con el valor agregado de la sustentabilidad y a un precio accesible que represente todo su valor pero que mantenga su debida distancia de los precios de marcas que para la generación Z son inalcanzables. Es así, que se realizó un análisis de campo virtual de los precios de venta que los competidores tienen en cada uno de nuestros productos (Anexo 4). En el caso de las carteras, el producto con costos y precios más altos del negocio, los resultados del análisis muestran que comercios mayoristas como Valery y Pupe Moda comercializan sus productos de marroquinería con un valor entre \$USD 10 y \$USD 12 con una calidad más baja que otras marcas. Luego, marcas con una mejor calidad pero todavía con precios accesibles como Todo Moda oscilan sus precios entre \$USD 15 y \$USD 30. Mientras tanto, marcas como Isadora y Prüne tienen precios de mayor valor que van desde los \$USD 35 a los \$USD 45. Por lo tanto, la estrategia de precios en este producto buscará establecer precios entre \$USD 25 y \$USD 35 de modo que el valor agregado se distinga de las demás marcas pero sin que el cliente joven al que se apunta tenga que dejar todo su dinero en un único accesorio. El objetivo es hacer lo mismo con toda la cartera de productos ofrecidos, teniendo en cuenta los precios del mercado y posicionando a la marca según su valor. Además, en relación con los medios de pago se tomarán todos los medios de pago que la plataforma de e-commerce ofrece, que en este caso serán: tarjetas de crédito y débito, Mercado Pago y se ofrecerá la opción de pago en efectivo en los pedidos que sean retirados personalmente por los puntos de pick-up ofrecidos.

3. Distribución

Para la distribución de los productos, el contacto con el cliente será online a través de la plataforma de e-commerce Tienda Nube para la elección de

productos, de los medios de pago y del envío o retiro por punto de pick-up. Esta plataforma tiene un costo mensual de \$USD 10 para un plan premium de personalización de web y el costo de envío corre por cuenta del cliente a través de un servicio de moto mensajería que se maneja desde el negocio que cuesta alrededor de \$USD 5 y \$USD 7 de acuerdo con la distancia. Posteriormente, en el capítulo de operaciones se explica de manera detallada el proceso de compra y de envío mediante estos canales. Por otro lado, un canal de distribución secundario serán las ferias multimarca que se realizan durante los fines de semana en distintos puntos de la ciudad ofreciendo variedad de productos de diferentes emprendimientos locales. La comunicación con este tipo de ferias suele concretarse por las redes sociales y es un canal que genera ventas en plazos específicos pero que permite al consumidor probar una variedad de productos y concretar una venta que quizás online no haría. Asimismo, es un canal que también fomenta la promoción ya que al relacionarse con clientes fidelizados de otras marcas, abre la oportunidad de una variedad de clientes potenciales que conocen la marca en estos eventos y luego eligen ser parte de su propuesta de valor.

4. Promoción

Al estar iniciando un negocio con una nueva marca, los esfuerzos realizados en términos de promoción serán fundamentales para lograr que la gente se familiarice con la propuesta y considere los productos entre sus opciones de compra. Con este objetivo, se llevarán adelante diferentes estrategias desde campañas de comunicación online hasta eventos presenciales con interacción con potenciales clientes.

a. Promoción Online

A lo largo de la propuesta, hemos observado que la generación Z target del negocio utiliza las redes sociales y la internet como su principal medio de comunicación y de información, ya que verdaderamente, no han conocido un mundo sin Internet ni redes sociales. De hecho, según un estudio realizado por Havas, una

multinacional francesa de publicidad y relaciones públicas, en Argentina los jóvenes pasan aproximadamente 9 horas y 38 minutos por día en internet. Y de ese tiempo, un 55% es destinado exclusivamente a las redes sociales, entre las que se encuentra como favorita Instagram utilizada por el 86% de los jóvenes (Marketing4Ecommerce, 2021). Teniendo en cuenta esta información, si el objetivo es que la Generación Z sea fiel seguidor de la marca, la presencia en redes sociales es indispensable. En consecuencia, la campaña publicitaria a desarrollar en medios digitales será dedicada a la plataforma digital haciendo enfoque en las redes sociales y en Google Ads y Facebook Ads. Se utilizarán Instagram y Facebook como principales medios de comunicación para establecer la marca pero con dos funcionalidades diferentes. La primera como herramienta de construcción de marca y de publicidad de la cartera de productos ofrecida pero también generadora de ventas gracias a la tienda conectada que tiene con la segunda red social, Facebook. En este caso, será empleado exclusivamente como herramienta de publicidad y de generación de venta, ya que como red social de comunidad en sí misma, ha perdido mucha presencia entre los usuarios más jóvenes.

En cuanto al objetivo, la publicidad generada en esta plataforma apuntará al público objetivo descrito anteriormente con el fin de introducir el producto en el inconsciente y ser los primeros en mente. Se buscará demostrar el valor de la marca, el estilo de vida jovial, único y con un tinte sustentable y de empleo digno que la marca tiene entre sus valores, por ejemplo, a través de contenido con el que el consumidor pueda sentirse identificado y le genere el deseo luego de consumir y ser parte de BR Basics. Por lo tanto, el presupuesto estimado son unos \$USD 1000 mensuales en publicidad en Instagram y Facebook a través de la plataforma de Meta Ads permitiendo al proyecto reducir sus costos y hacer que el desarrollo de las tareas sea más sencillo para quienes estén encargados.

b. Influencers

El marketing de influencers es una nueva estrategia que consiste en realizar una colaboración desde una empresa o marca con aquella persona que tiene una gran visibilidad y protagonismo en las redes sociales, que son hoy en día conocidas como “influencers” (Inboundcycle, 2022). Esto se debe a que el 52% de los jóvenes de la generación Z a la hora de comprar un producto y buscar opinión al respecto, confían en los influencers que siguen; por lo que si estas personas reales pero conocidas hablan de la marca, es probable que sus seguidores vayan a consumir (Hostalia Informes, 2020).

Esta estrategia de marketing consiste en elegir personalidades de las redes sociales con un público significativo y sobre el que tengan influencia. De esa forma, su influencia en segmentos particulares ayuda a las marcas a darse a conocer y a generar afinidad e incluso lealtad ya que como audiencia siguen y escuchan a los influencers que eligen y por ende el alcance y la interacción con nuevos posibles clientes hacen que la escalabilidad del negocio sea mayor. En este caso, la campaña de marketing de influencers se concentrará inicialmente en lo que se llama “micro-influencers” que son perfiles que tienen un alcance más reducido de entre 10.000 y 100.000 seguidores y que en consecuencia tienen más credibilidad en torno a la temática concreta por lo que los sigue su audiencia (Influencity, 2023). Además, una menor cantidad de seguidores implica una relación más cercana con sus seguidores y un deseo de crecimiento que implica que el presupuesto para trabajar con ellos puede ser más reducido. Por lo tanto, se ha realizado un listado de influencers potenciales (Anexo 5) con influencia en aspectos de moda para trabajar en conjunto bajo una modalidad de canjes, es decir, de intercambio de productos por contenido en sus redes sociales.

c. Sponsoreo de eventos

El sponsoreo forma parte de las estrategias de marketing que buscan influenciar a los consumidores de una manera indirecta a través de la persuasión y de la imagen percibida del público. La manera de lograr este objetivo, es asociar la marca con eventos y organizadores que tengan reconocimiento y aceptación por parte de los clientes potenciales. Luego de analizarlo y de observar propuestas relacionadas, se llegó a la conclusión que el mejor formato sería ser sponsor de eventos y fiestas durante la noche a los que asisten mujeres y hombres de entre 18 y 26 años de clase alta y media alta. De esta forma, se buscará realizar acuerdos con productoras para hacer el nombre de la marca conocido. Además, para agregar valor al sponsoreo tradicional, se buscará ofrecer un servicio de venta de productos para la promoción del evento en las invitaciones anticipadas o incluso durante su realización. Es por eso que teniendo en cuenta las tendencias de hoy en día de los jóvenes, se ofrecerá un servicio de venta de accesorios de la unidad de negocios de anteojos de sol, como consecuencia de la moda de su uso también en contextos nocturnos como un accesorio.

d. Estructura de costos estimada

Producción fotos (modelos, fotógrafa, locación)	\$USD 4.000
Pauta publicitaria (mensual)	\$USD 3.500
Pago a influencers (dinero y productos)	\$USD 1.000
Participación en eventos	\$USD 500

Capítulo 5: Operaciones del negocio

Adquisición y producción del producto

Para dar comienzo al negocio, el primer paso es la adquisición de los accesorios a comercializar, que cumplan con estándares de calidad y valores de producción que la marca propone. El objetivo del proyecto es que algunos de los productos de la marca sean adquiridos terminados a productores que colaboran con el medio ambiente y que ofrecen una propuesta de diseño interesante. Mientras que otra parte de la cartera de productos buscará ser enviada a una producción consciente para poder tener mayor participación en el diseño y la elección de materiales y así ofrecer hacer que la propuesta de valor llegue directamente al consumidor.

De esta forma, la marroquinería buscará ofrecer la libertad del diseño digital, combinado con el deseo de responsabilidad ambiental y social. Por lo tanto, en su proceso productivo cada elección se piensa con el objetivo de cumplir con la propuesta de valor que el cliente necesita y por eso serán productos enviados directamente por la marca a producción. Por otro lado, los anteojos serán adquiridos como producto terminado por la complejidad de la producción y con la finalidad de poder acceder a mayor variedad en los diseños y materiales.

1. Producción de marroquinería:

a. Materia Prima

El primer punto a tener en cuenta son los proveedores de la materia prima para la producción de los productos. Este será un aspecto fundamental ya que serán los materiales elegidos los que definan la calidad y el compromiso real con la propuesta de negocios. Por lo tanto, para la producción de los diferentes diseños de carteras se han elegido los siguientes proveedores: Tienda Marcal¹⁰, una empresa familiar comprometida con el cuidado del medio ambiente que comercializa materiales del estilo cuero vegan & cruelty-free. Luego, para la compra de telas se ha elegido Búho Textiles¹¹, un pequeño

¹⁰ <https://www.marcal.com.ar/nosotros/>

¹¹ <https://www.instagram.com/buho.textiles/?hl=es>

emprendimiento que diseña textiles artesanales con tintes naturales y ecoprint para aportar a la producción sustentable de sus clientes.

b. Diseño

Ahora bien, además de los pilares de digitalización y sustentabilidad, la moda es un aspecto fundamental del negocio, por lo que es necesario para que la marca sea exitosa que la propuesta de diseño digital y versátil resulte atractiva. Para ello, cada cliente podrá elegir un diseño previamente creado o tendrá la oportunidad de intervenir el producto a su gusto de manera digital y en conjunto con un equipo de diseñadoras. De esta forma, la autenticidad y la era digital confluyen en la expresión de cada individuo y finalizan en un producto terminado con colores, telas y relieves que representan valores sociales y ambientales de cada joven de la generación.

En línea con esto, las diseñadoras de una propuesta como esta deben poder cumplir con los estándares necesarios, por ende el equipo buscará dos jóvenes que también sean parte de la Generación Z y que tengan conocimientos en diseño gráfico y de indumentaria, para poder comprender en su totalidad los deseos de cada clienta y para poder trabajar correctamente en la calidad, la digitalización y la innovación de la mano con los deseos de expresión artística de cada joven.

c. Corte y confección

Luego, el proceso de manufactura estará compuesto por dos equipos de trabajo que se ocupan de diferentes etapas. Primero, gracias a una alianza con las mujeres de Sono Handmade¹² las integrantes de sus cursos avanzados de moldería diseñan en detalle los moldes para la marroquinería de los modelos ofrecidos en cada temporada por la marca. Una vez realizado ese trabajo, los moldes serán trasladados al taller textil del emprendimiento autogestivo de Almatrama¹³. Este

¹² <https://www.sonohandmade.com.ar/>

¹³ <https://www.instagram.com/alma.trama/?hl=es>

proyecto comenzó hace más de 2 años y está compuesto por emprendedores textiles del barrio Mugica (Ex Villa 31) que ofrecen servicios de corte, confección y sublimación personalizada para ofrecer compras con impacto. De esta manera, una vez compartida la moldería y el diseño con el taller, este grupo de hombres y mujeres se ocupa del desarrollo final de nuestros productos de una manera socialmente responsable y con un compromiso laboral recomendado por compañeros del rubro de la moda sustentable y a la vez atractiva.

d. Packaging

Finalmente, una vez que el producto terminado se encuentra listo, se ha seleccionado un proveedor de packaging sustentable llamado Eco Comunicación¹⁴ para poder empaquetar los productos en línea con los valores de su producción. En consecuencia, ya que será el envoltorio la cara visible encargada de transmitir la imagen de la marca, se buscará un diseño elocuente pero simple en materiales reciclados y sustentables que dé lugar a la expresión creativa de los accesorios que cada uno elige para representar su personalidad ante el mundo (Anexo 6)

2. Adquisición de anteojos como producto terminado:

Ahora bien, dentro de la cartera de productos ofrecida, los anteojos serán comercializados luego de ser adquiridos como producto terminado. Esto se debe a una estrategia en la que un porcentaje de la venta viene de productos diseñados y enviados a producir por la marca y otra parte de proveedores directos, con el objetivo de tener mayor flexibilidad en un país complejo a niveles económicos y de producción. Además, es una forma de evaluar costos y ampliar las posibilidades de diseño mientras el negocio se expande y evalúa si es mejor producir, adquirir o mantener un esquema mixto.

¹⁴ <https://www.eco-comunicacion.com/packaging-sustentable/?mpage=4>

De todas formas, la adquisición de anteojos como producto terminado tampoco es una tarea fácil, mucho menos en un contexto restrictivo a nivel entorno y con muchos valores que representar en la elección del proveedor, los materiales, el diseño y por ende el producto ofrecido. Por lo tanto, en un comienzo, probablemente los accesorios de marroquinería logren destacarse por sobre los anteojos por ejemplo en aspectos de sustentabilidad, ya que no solo el equipo interno del negocio selecciona con quién trabajar durante todo el proceso, sino porque también la oferta para equipos de trabajo con foco en el medio ambiente, lo digital y lo juvenil son mucho mayores.

Dicho esto, luego de mucha investigación en búsqueda de sobrellevar estas cuestiones, se han desarrollado dos corrientes de posibilidades sobre la adquisición de anteojos como producto terminado. La primera de ellas y la que más se acerca a la propuesta de valor del negocio se basa en un acuerdo estratégico con la marca Qualia¹⁵. Este negocio se enfoca en la visión del cambio a través de la venta de sus propios productos con un foco más allá de lo económico. Debido a que se trata de un negocio con objetivos muy acordes a lo propuesto y a que hay un nexo con quienes manejan la marca, se está conversando la posibilidad de que con costos bajos pero rentables una pequeña parte de la producción propia de Qualia pueda ser vendida como producto terminado a BR Basics. De esta manera, la opción de adquirir los anteojos a otra marca no parece la opción más económica pero sí la más alineada con los valores que se buscan. Por otro lado, la segunda corriente de posibilidades es la versión económica de adquisición, que trae como consecuencia un foco más bajo en aspectos sustentables y de responsabilidad empresarial. Esta opción se basaría en la compra de productos al exterior y el envío a Argentina en una conocida tienda online llamada Nihao Joyería¹⁶ que a pesar de tener costos en dólares continúan siendo bajos en comparación con la producción consciente, ya que los anteojos de sol tienen un costo de entre 2 y 4 dólares.

¹⁵ <https://qualiaeyewear.com/vision-de-cambio/>

¹⁶ <https://latina.nihaojewelry.com/lentes-de-sol-mujer-al-mayoreo-c-2265>

Comercialización y distribución

Una vez finalizada la compra online el cliente puede elegir entre las opciones de envío (a domicilio o a la sucursal del correo) y de retiro de pedido por puntos de pick-up. Esta última opción consta de que el cliente pueda por cuenta propia acercarse a alguno de los puntos de pick-up cercanos a los centros de almacenamiento y retirar su compra. Por otro lado, el cliente tiene las opciones de un envío, cuyo costo deberá asumir, a su domicilio o a una sucursal del correo. Para ello, el proceso de envío se encuentra integrado al proceso de compra y es una acción a través de la web muy sencilla, ya que ofrece la posibilidad de calcular anticipadamente el costo y el seguimiento del pedido. En estos casos, los envíos son gestionados por la compañía líder en logística Correo Argentino y los costos del envío dependerá la distancia de la dirección final o de si se trata de un retiro por otra sucursal. Una vez que el cliente finaliza su compra y solicita el envío de su producto, el equipo de BR Basics se acerca a la sucursal más cercana del correo y concreta la transacción. Finalmente, es tarea de Correo Argentino encargarse de que el pedido llegue en tiempo y forma al domicilio o sucursal solicitada.

Pagos y cobranzas

Ahora bien, luego de que el cliente concreta su compra los métodos de pago podrán ser: en efectivo en los puntos de retiro o a través de la página web con tarjetas de crédito, débito y dinero en cuenta de Mercado Pago.

Capítulo 6: Costos, finanzas e inversión

Inversión inicial

Con el objetivo de dar comienzo a la propuesta de negocios presentada, se necesita para BR Basics una inversión inicial de \$USD 180.000 que será aportada por las 2 socias principales en conjunto con ayuda de financiación externa. Este dinero será dirigido principalmente a la producción y adquisición de los bienes a comercializar, al marketing que dará a conocer esta nueva marca a un segmento del mercado previamente identificado y a los sueldos del equipo a cargo del desarrollo del negocio. Además, un pequeño porcentaje de ese dinero también será destinado a gastos de desarrollo de redes sociales y a gastos legales como la constitución del tipo societario y el registro de la marca con el fin de evitar futuros inconvenientes. A continuación, se presenta un detalle con la descripción y el costo de cada una de las tareas iniciales a las que se destinará la inversión.

DETALLE	COSTO
Producción/Adquisición	
Materia prima o productos	\$USD 67.500
Diseño, Corte y Confección	\$USD 13.500
Distribución y almacenamiento	\$USD 515
Marketing	
Packaging	\$USD 3.200
Publicidad (Redes, Influencers)	\$USD 5.000
Producción de fotos y contenido	\$USD 4.000
Desarrollo	
Sitio Web, Logo y Redes	\$USD 10.000
Laptops	\$USD 4.500
Gastos legales	
Constitución sociedad y marca	\$USD 150
Honorarios	\$USD 500
Sueldos	\$USD 72.000

Estructura de costos

1. Costos de materia prima y rendimiento

La materia prima es un aspecto fundamental en el comienzo del negocio, ya que sus costos determinan el comienzo del costo total del producto y por consecuencia el precio final y de alguna forma la ganancia. Por lo tanto, se ha realizado un análisis de la oferta de las distintas materias primas, su disponibilidad y sus precios para estudiar los costos de cada producto. De esta forma, a continuación se presentan los presupuestos de costos presentados por los proveedores previamente mencionados:

Marroquinería (Materiales para producción):

Cueros Ecológicos	\$USD 25	10 carteras
Telas Orgánicas	\$USD 10	10 carteras
Avios	\$USD 2	1 cartera
Cierres	\$USD 2	1 cartera

Costo por producto = \$USD 7.5

Ahora bien, como se ha establecido, el modelo de negocio contará con una cartera de productos que será parcialmente enviada a producir y parcialmente adquirida como producto terminado. Por lo tanto, los costos de materia prima incluyen únicamente los costos de la producción de los productos de marroquinería y se puede observar que tienen un costo por producto estimado de \$USD 7.5 (ya que podría variar dependiendo el modelo y la cantidad de material utilizado). Mientras tanto, los anteojos como producto terminado de venta mayorista tienen un costo unitario total definido por el proveedor, por lo que se tendrá en cuenta avanzado el capítulo.

2. Costos de producción y procesos

El proceso de producción estará dedicado a la marroquinería y será tercerizado a proveedores recomendados y seleccionados por su labor y su propuesta de valor. Los procesos involucrados irán desde la moldería de los productos, el corte del material y la confección del producto, hasta el traslado de materia prima y producto terminado entre proveedores, negocio y clientes. Es necesario tener en cuenta que el costo de envío a los clientes correrá por cuenta de cada usuario en su compra, ya que se ofrecen puntos de retiro gratuitos en diferentes zonas y un servicio de envío con costo según la distancia. Ahora bien, los costos de los presentes procesos fueron presupuestados por los proveedores de la siguiente manera:

Marroquinería (Producción):

Traslado MP y PT	\$USD 10	10 carteras
Mano de obra moldería	\$USD 15	10 carteras
Mano de obra corte y confección	\$USD 20	10 carteras

Costo total de procesos por producto terminado = \$USD 4.5

Se puede observar entonces que como consecuencia del proceso productivo, el costo total de producción por producto de marroquinería es de \$USD 4.5.

3. Costo Unitario Total

Finalmente, luego de analizar de manera individual los diversos costos variables involucrados en el proceso de producción, es posible establecer los siguientes costos unitarios para los productos presentados por el negocio.

En el caso de la marroquinería, es una realidad que su costo podría verse afectado por el tamaño y el tipo de material de acuerdo al modelo, pero se ha establecido y costo unitario estimado sobre el cual se añadirán los costos extras que un modelo con mayor detalle pueda implicar. Por ende, el costo

unitario estimado de un producto de marroquinería como una cartera resulta ser de \$USD 12.5.

Por otro lado, como ya se ha mencionado, los costos de los anteojos vienen dados por parte del proveedor, ya que se ha tomado la decisión estratégica de que esta parte de la cartera de productos sea adquirido como producto terminado. Es así, que el costo unitario por cada antejo sería entre \$USD 5 y \$USD 10 dependiendo del modelo y del proveedor elegido.

Flujo de fondos y proyecciones

A. Estado de resultados y ventas proyectadas

Dentro del análisis financiero, se ha realizado un estado de resultados proyectados por nueve años desde el comienzo del negocio en adelante. Para ello, se tuvo en consideración la proyección realizada de ventas y gastos (Anexo 7) de acuerdo al público objetivo estimado que la propuesta puede captar. De esta forma, encontramos el siguiente P&L para BR Basics:

USD	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ventas	\$0.0	\$133.599,0	\$267.198,0	-\$400.797,0	\$534.396,0	\$667.995,0	\$701.394,8	\$736.464,5	\$773.287,7	\$811.952,1
OPEX	\$95.157,1	\$151.814,3	\$123.685,7	\$146.297,1	\$173.430,9	\$205.991,3	\$215.759,5	\$226.016,0	\$236.785,4	\$248.093,2
Salarios y honorarios	\$72.000,0	\$72.000,0	\$72.000,0	\$84.000,0	\$84.000,0	\$84.000,0	\$84.000,0	\$84.000,0	\$84.000,0	\$84.000,0
EBITDA	-\$167.157,1	-\$90.215,3	\$71.512,3	\$170.499,9	\$276.965,1	\$378.003,7	\$401.635,3	\$426.448,5	\$452.502,3	\$479.858,9
Depreciaciones y Amortizaciones	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9
EBIT	-\$170.800,0	-\$93.858,1	\$67.869,4	\$166.857,0	\$273.322,3	\$374.360,8	\$397.992,4	\$422.805,6	\$448.859,5	\$476.216,0
Impuesto a las Ganancias	\$59.780,0	\$32.850,4	-\$23.754,3	-\$58.400,0	-\$95.662,8	-\$131.026,3	-\$139.297,4	-\$147.982,0	-\$157.100,8	-\$166.675,6
Resultado Neto (NOPAT)	-\$111.020,0	-\$57.364,9	\$47.758,0	\$112.099,9	\$181.302,3	\$246.977,4	\$262.337,9	\$278.466,5	\$295.401,5	\$313.183,3
Incremento en las NOF	\$0,0	\$6.680,0	\$6.680,0	\$6.680,0	\$6.680,0	\$6.680,0	\$1.670,0	\$1.753,5	\$1.841,2	\$1.933,2
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	\$14.571,4	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$14.571,4	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0
Depreciaciones y Amortizaciones	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9	\$3.642,9
FFL	-\$121.948,6	-\$60.402,0	\$44.720,9	\$109.062,8	\$163.693,8	\$243.940,3	\$264.310,8	\$280.355,9	\$297.203,2	\$314.892,9
VR										\$1.740.197,7
FFL+VR	-\$121.948,6	-\$60.402,0	\$44.720,9	\$109.062,8	\$163.693,8	\$243.940,3	\$264.310,8	\$280.355,9	\$297.203,2	\$2.055.090,6
PB		-\$182.350,6	-\$137.629,7	-\$28.566,9						

En la imagen podemos observar como luego de una inversión inicial en el año cero y pérdidas en el primer año, en el segundo año el proyecto comienza a dar ganancia con el desarrollo del negocio y para el tercer año la inversión ha sido recuperada prácticamente en su totalidad. Además, se pueden observar los siguientes cálculos que con una TIR del 59% y un VAN de aproximadamente \$USD 675.000 reflejan que el proyecto presentado resulta saludable y lo posiciona de una manera competitiva frente a otros proyectos de inversión dado el buen tiempo de recuperación de la inversión.

Inversión	-137.629
k	24,00%
Valor presente de los flujos	674.607
VAN	536.978
TIR	59,13%
Valor presente de los flujos sin perpetuidad	423.532
VAN sin perpetuidad	285.903
TIR sin perpetuidad	52,73%

B. Flujo de fondos

Ahora bien, una vez que se han establecido en su totalidad los costos de producción y adquisición de los productos junto con el cálculo de la estimación de ventas y penetración en el mercado, es pertinente realizar el cálculo del flujo de fondos en los diferentes escenarios posibles. Lo que se visualiza a continuación es lo que se espera en el desarrollo del proyecto presentado dada toda la información investigada en un escenario conservador, es decir, de acuerdo a lo esperado:

ESCENARIO CONSERVADOR EN USD

	0	1	2	3	4	5
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	0,00	133.599,00	267.198,00	400.797,00	534.396,00	667.995,00
Crecimiento Ventas			100,00%	50,00%	33,33%	25,00%
Costos Operativos Erogables	167.157,14	223.814,29	195.685,71	230.297,14	257.430,86	289.991,31
OPEX	95.157,14	151.814,29	123.685,71	146.297,14	173.430,86	205.991,31
Salarios y honorarios	72.000,00	72.000,00	72.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00
Utilidad bruta (Ventas-OPEX)	-95.157,14	-18.215,29	143.512,29	254.499,86	360.965,14	462.003,69
Margen bruto (Utilidad bruta/ventas netas)*100		-1363%	5371%	6350%	6755%	6916%
EBITDA	-167.157	-90.215	71.512	170.500	276.965	378.004
Margen EBITDA		-68%	27%	43%	52%	57%
Depreciaciones y Amortizaciones	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86
EBIT	-170.800,00	-93.858,14	67.869,43	166.857,00	273.322,29	374.360,83
Impuesto a las Ganancias	59.780,00	32.850,35	-23.754,30	-58.399,95	-95.662,80	-131.026,29
Resultado Neto (NOPAT)	-111.020,00	-57.364,94	47.757,99	112.099,91	181.302,34	246.977,40
Crecimiento NOPAT		48,33%	183,25%	-134,72%	61,73%	36,22%
Margen NOPAT		-43%	18%	28%	34%	37%
NOF (Capital de Trabajo Operativo)	0,00	6.679,95	13.359,90	20.039,85	26.719,80	33.399,75
Incremento en las NOF	0,00	6.679,95	6.679,95	6.679,95	6.679,95	6.679,95
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	14.571,43	0,00	0,00	0,00	14.571,43	0,00
Depreciaciones y Amortizaciones	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86
FFL	-121.948,57	-60.402,03	44.720,89	109.062,81	163.693,82	243.940,30
VR						
FFL+VR	-121.948,57	-60.402,03	44.720,89	109.062,81	163.693,82	243.940,30

Este flujo de fondos, nos permite realizar los cálculos anteriormente presentados y el estado de resultados que se analizó. Pero resulta

interesante destacar como el primer salto de ventas esperado en el año 2 permite al negocio proyectar resultados positivos y un futuro prometedor. Asimismo, podemos observar que los costos operativos varían de acuerdo con el incremento de las ventas ya que al haber mayor cantidad de clientes por atender y productos por entregar, la cantidad de materia prima y costos de producción, adquisición, almacenamiento y distribución deben aumentar.

Adicionalmente, resulta relevante mencionar que el cálculo presentado se ha realizado en dólares como consecuencia a la situación económica e inflacionaria en Argentina, así también como consecuencia de un esquema mixto de adquisición de productos que involucra importación. Además, se han calculado proyecciones en un escenario pesimista con menor éxito del esperado y otro optimista con más éxito del esperado (Anexo 8), con el objetivo de evaluar las posibles variaciones del proyecto de acuerdo a menor nivel de ventas y de clientes alcanzados o viceversa.

Capítulo 7: Equipo

Para llevar adelante el proyecto propuesto las dos socias fundadoras, Victoria Fernández Méndez y Rocio Bergallo, seleccionarán un equipo de trabajo interdisciplinario que les permita alcanzar sus objetivos de negocio. Asimismo, el equipo contará con el apoyo externo de diseñadoras que aportarán sus conocimientos y experiencias a cambio de un porcentaje por comisión de ventas. A continuación, se presenta a cada uno de los miembros del equipo y se detalla cual es su rol dentro del nuevo negocio.

Chief Executive Officer (CEO) : Victoria Fernández Méndez

Victoria Fernández Méndez es licenciada en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés y como dueña del negocio no solo se desempeñará como CEO sino que también participará en el comienzo en la toma de decisiones de recurso humano, marketing y relaciones públicas del negocio. Tomará decisiones respecto a la comunicación, el manejo de redes sociales y la generación de contenido, así como también de la gestión de web, el email marketing y de las campañas publicitarias. Finalmente, tomará decisiones en relación con los canales de comunicación elegidos, la estrategia de precios y la interacción con los clientes durante el proceso de venta. Luego de un tiempo, se incorporará un CMO quien tomará el mando de las tareas de Marketing.

Chief Product Officer (CPO) : Rocío Bergallo

Rocío Bergallo es estudiante del último año de Educación en la Universidad de San Andrés y será quien se ocupe de obtener el producto final para ser comercializado desde la marca. Se destaca por su interés en el mundo de la moda y el diseño, así como también, por su conocimiento gracias a anteriores negocios sobre procesos y materiales de producción. Trabjará a la par del equipo de diseñadoras para la selección de productos y materiales que cumplan con la propuesta de valor del proyecto. Además, será la encargada de seleccionar el packaging que represente la identidad de la marca y de mantener bajos costos pero sosteniendo la calidad.

Chief Financial Officer (CFO) : Josefina Fernández Méndez

Josefina Fernández Méndez es estudiante del último año de Economía Empresarial en la Universidad Torcuato Di Tella y será quien se ocupe de los costos, las ventas y el manejo del giro de dinero dentro del negocio. Entre sus responsabilidades podemos encontrar pagos y cobranzas, desarrollo de estados contables y declaración impositiva. Su objetivo será reducir los costos y maximizar las ventas para poder así aumentar los ingresos de la empresa semestre a semestre.



Universidad de
SanAndrés

Capítulo 8: Aspectos Legales

Para la constitución del negocio propuesto, en Argentina se requiere cumplir con ciertos aspectos legales. En primer lugar, se debe elegir una forma jurídica para la empresa, donde las más comunes pueden ser la sociedad anónima o la sociedad de responsabilidad limitada. En este caso, como consecuencia de la anteriormente mencionada Ley 27.349 de emprendedores, existe una herramienta facilitadora para la constitución de nuevos negocios en menos de 48 horas, con un objeto social amplio y contando con un bajo capital de inversión: la Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS).

Asimismo, se debe inscribir a la nueva empresa en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) para recibir un número de CUIT (Clave Única de Identificación Tributaria) y poder gestionar impuestos y realizar trámites. En el caso del negocio propuesto, un emprendimiento de accesorios minorista en Argentina está sujeto al pago de varios impuestos y tributos y entre los que afectarán principalmente este modelo de negocio podemos encontrar los siguientes. En primer lugar, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) aplicado sobre las ventas de bienes y servicios a una tasa del 21% sobre el valor de esas ventas. Luego, el Impuesto sobre los Ingresos Brutos varía entre el 2% y el 5% sobre el valor de las ventas dependiendo del tamaño del negocio y su actividad. Asimismo, la sociedad tributa el Impuesto a las Ganancias con una tasa del sobre las ganancias obtenidas por la compañía. Finalmente, las contribuciones patronales son aportes obligatorios al sistema previsional y de seguridad social como consecuencia de la contratación de personal y varían según la cantidad de empleados.

A su vez, es necesario asegurar la propiedad sobre la marca, por lo que se deberá registrar “BR Basics” como nombre comercial en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial) y también su respectivo dominio web “www.brbasics.com”. De manera adicional y externa a las cuestiones legales, con el objetivo de proteger la marca se crearán los perfiles correspondientes en las redes sociales más significativas. Para esto, ya ha sido verificada la disponibilidad y posibilidad de uso de las cuentas en redes y los dominios online.

Finalmente, en relación con la comercialización y las transacciones online, el Código Civil y Comercial reconoce en su artículo 11.110 que los contratos celebrados a la distancia, es decir sin presencia física de las partes a través de sitios web, redes sociales o correos electrónicos, tienen la misma validez que el contrato tradicional escrito. Por lo tanto, la oferta y la aceptación pueden ser a través de medios electrónicos teniendo efecto siempre que se respete la forma y los medios convenidos entre un oferente y un destinatario identificados. En consecuencia, ya que el negocio propuesto se basa en la venta online, todas las transacciones con clientes se verán regidas por esta normativa.



Capítulo 9: Riesgos e implementación

Riesgos de proyecto

El principal riesgo del proyecto hoy en día es el contexto hiperinflacionario en el que se encuentra el país actualmente. Este aspecto puede resultar muy desalentador para las inversiones en nuevos negocios y para el desarrollo de sus actividades, ya que los costos están tendiendo a subir y en consecuencia también los precios, lo que genera una reducción del consumo del público en general. Por otra parte, de la mano del contexto país, existe un riesgo en la calidad de los productos vendidos. Como consecuencia del incremento constante en los precios y de la dificultad que trae trabajar con materiales sustentables, muchas veces los materiales esenciales se vuelven obsoletos e inaccesibles para la producción y su ausencia disminuye la calidad del producto ya que los sustitutos no logran reemplazar el material original.

Ahora bien, con el objetivo de reducir este riesgo, se hará especial hincapié en que la variedad y originalidad también son parte de los valores de la marca, por lo que la irrepetibilidad de algunos productos o materiales sea algo que genere deseo de tener esos productos únicos y no un problema para el cliente. Asimismo, las ideas de reciclar y reutilizar pueden ser parte de campañas en las que el negocio fomente la producción con materiales más accesibles en el contexto actual. Por último, teniendo en cuenta los aspectos mencionados, surge el riesgo de la cantidad de competencia en el mercado y la posibilidad de que por el contexto del país y las tendencias, las marcas de mayor envergadura y poder adquisitivo se inclinen por una propuesta de valor similar a la de este proyecto. Como respuesta, el objetivo del negocio será desde un comienzo trabajar con constancia en la fidelización de los clientes y en el establecimiento de una marca que sea la primera en la mente, que cumpla con valores estéticos e ideológicos y que represente con genuino deseo lo que los jóvenes hoy día necesitan.

De todas formas, existe un aspecto alentador a pesar de los riesgos recientemente enumerados y es la baja inversión inicial en comparación con otros negocios. Con un capital relativamente pequeño es posible llevar adelante este proyecto y en caso

de que éste no funcionara por alguna causa de fuerza mayor, la exposición y afectación económica de los inversores no sería de tal magnitud.

Plan de implementación

El proyecto se pondrá en marcha alrededor de julio de 2023 con la constitución de la sociedad, la inscripción regulatoria y la definición de proveedores de materiales y aspectos tercerizados. Luego, una vez definidos los proveedores se dará comienzo a la compra de materia prima y a la producción de los primeros productos y diseños para poder comenzar con la comercialización. Por ende, para mediados de septiembre de 2023 se espera que el primer proceso productivo llegue a su fin y que el negocio cuente con sus primeros productos terminados listos para la venta.

Mientras tanto, se irán creando las redes sociales y la página web para la promoción y comercialización de los productos. Por lo tanto, una vez finalizada la etapa de producción y obtención de bienes, se realizará una producción de fotos con variedad de modelos y locaciones para crear una propuesta innovadora y atractiva de los productos de la marca que se introducirán en el lanzamiento de las redes. Asimismo, se irá desarrollando la estrategia de marketing que incluye el packaging y el evento de lanzamiento de la marca con la selección de otras marcas complementarias e influencers que puedan acompañar el evento.

Finalmente, a mediados de octubre de 2023 se espera realizar el lanzamiento de la marca en redes sociales y en un evento privado con invitados especiales, para generar contenido y comenzar a poner en práctica las estrategias de marketing. Por último, luego de dedicar algunas semanas al establecimiento de la marca se dará comienzo al plan de ventas para comercializar el producto e introducirse en el mercado poco a poco.

Capítulo 10: Conclusiones

Para finalizar, a lo largo del presente trabajo se ha buscado desarrollar un proyecto de negocio que represente una propuesta de valor innovadora e interesante para una nueva generación de consumidores. La Generación Z valora lo digital e instantáneo, la sustentabilidad y la creatividad, por lo que se vió la oportunidad de satisfacer su necesidad con una marca de accesorios de moda compuesta por cada una de estas características. Es así que BR Basics aparece con un proceso de venta digital de punta a punta, con una participación plena del cliente en el diseño de los accesorios y con la confiabilidad de elegir procesos y materiales amigables con el medio ambiente y responsables con la sociedad.

Dentro del rubro de los accesorios de moda, las posibilidades de ingreso en el mercado son cada vez mayores, así como también la competencia. Es por eso, que analizando a las distintas marcas del sector vemos que la experiencia de los grandes negocios ha permitido desarrollar economías de escala pero manteniendo esquemas tradicionales como la venta en locales, mientras que las marcas emergentes traen nuevas propuestas que se alejan de lo convencional. Pero entre toda esa innovación, no hemos encontrado una marca que se enfoque en el diseño y comercialización digital en conjunto con la responsabilidad y la huella sustentable. Por lo tanto, BR Basics llega al mercado para ocupar un lugar que parece vacío, especializándose en la venta de carteras y anteojos con materiales ecológicos, a través de procesos responsables y con intervención directa de manera digital por los clientes que así lo deseen.

El segmento objetivo al que apunta el negocio son jóvenes de entre 18 y 26 años de clase media-alta y alta de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de la Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires que se interesan por la moda, lo digital y lo sustentable. Según lo investigado, hoy en día esto representa 26.195 jóvenes que serán potenciales clientes del proyecto presentado. Por lo tanto, se propone un negocio viable y rentable donde el principal diferencial y valor agregado será el enfoque digital en el diseño de cada producto, en la venta y en la promoción. Además, presenta un MVP que resultó atractivo para el público objetivo y arroja indicadores a futuro que destacan el proyecto por sobre otras oportunidades.

Bibliografía

Links

Argentina Gob (2023) : “Soy Emprendedor”, From

<https://www.argentina.gob.ar/tema/emprender/soy-emprendedor>

Argentina Gob (2023) : “Ley de Emprendedores”, from:

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/emprendedores>

American Express (2021): “De Once a Vietnam: ¿Cómo hicieron los creadores de Todo Moda?”, from:

<https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/yo-emprendedor/de-once-a-vietnam-com-o-hicieron-los-creadores-de-todomoda>

BAE (2022): “Las ventas de las tiendas online crecieron un 25% durante el último año”, from:

<https://www.baenegocios.com/negocios/Las-ventas-de-las-tiendas-online-locales-crecieron-un-25-durante-el-ultimo-ano-20220202-0072.html>

Begoña Albalat Peraita, (2022): “Millennials y generación Z: por qué se los conoce como la generación deprimida”, from:

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-60751978>

Blog Hostalia (2020): “El 72% de la generación Z y millenials sigue a influencers en redes sociales”, from:

<https://blog.hostalia.com/informes/72-por-ciento-generacion-z-millennials-sigue-influencers-redes-sociales/>

Censo 2022 (2022):

<https://censo.gob.ar/index.php/censo-2022-resultados-provisorios/>

C5N (2022): “¿Cuánto tiene que ganar una familia para ser de clase media?”, from:

<https://www.c5n.com/economia/cuanto-tiene-que-ganar-una-familia-ser-clase-media-n22676>

Growketing (2021): “Generación Z: todo lo que necesitas saber sobre sus hábitos de consumo”, from: <https://www.growketing.com/generacion-z-habitos-consu/>

Inboundcycle (2022): “¿Qué es el marketing de influencers?”, from:

<https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/marketing-influencers>

INDEC: Cuadro estadístico: “Proyecciones por provincias”, from:

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-85>

INDEC: “Encuesta nacional de centros de compras”, from:

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/com_11_22BC6FA66F7F.pdf

Influencity (2023): “El mayor estudio de influencers de latinoamérica”, from:

<https://influencity.com/es/recursos/estudios/el-mayor-estudio-de-influencers-de-latino-america-2023/>

Infotextil (2022): “Todomoda invierte \$400 millones para duplicar su producción: quiere ser la marca líder de accesorios en el mundo”, from:

<https://www.infotextil.com.ar/todomoda-invierte-400-millones-para-duplicar-su-produccion-quiere-ser-la-marca-lider-de-accesorios-en-el-mundo/>

La Nación (2020): “Emprendedoras: Son argentinas, crearon una empresa con \$500 y se sorprendieron con una facturación millonaria”, from:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/son-argentinas-crearon-empresa-500-se-sorprendieron-nid2473611/>

Laura Silva (2022): “Generación Z: características y hábitos de consumo”, from:

<https://blog.hubspot.es/marketing/generacion-z>

Marketing Directo (2022): “El ABC de la Generación Z: así se comportan los jóvenes en las redes sociales”, from:

<https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/generacion-z-redes-sociales>

Marketing4Ecommerce (2021): “Millenials Vs Generación Z - Así es la brecha entre los usuarios más intensivos del social media español”, from:

<https://marketing4ecommerce.net/millennials-vs-generacion-z-asi-es-la-brecha-entre-los-usuarios-mas-intensivos-del-social-media-espanol/#:~:text=El%20estudio%20indica%20que%20la.%25>

Mordor Intelligence (2021): “Mercado de accesorios de moda: crecimiento, tendencias, impacto de Covid-19, pronósticos 2022-2027”, from: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/fashion-accessories-market>

Paola Nuñez (2021): “¿Cómo vender productos de moda online y hacer crecer tu negocio?”, from: <https://www.talent-republic.tv/fashion/como-vender-productos-de-moda-online-y-hacer-crecer-tu-negocio/>

Prensa económica (2021): “El secreto detrás del éxito de Isadora y Todo Moda”, from: <https://prensaeconomica.com.ar/2017/11/5407/>

Researchgate (2016): “Eco design and sustainable manufacturing: A case study in the luxury personal accessories industry”, from: https://www.researchgate.net/publication/315465039_Eco_Design_and_Sustainable_Manufacturing_in_Fashion_A_Case_Study_in_the_Luxury_Personal_Accessories_Industry

Rubén Belluomo (2022): “El poder adquisitivo de la generación Z”, from: <https://www.evaluandoerp.com/poder-adquisitivo-la-generacion-z/>

Santander Post: “Cuánto tiempo pasan las personas en redes sociales y cuáles son sus consecuencias”, from: <https://santanderpost.com.ar/articulo/cuanto-tiempo-pasan-las-personas-en-redes-sociales-y-cuales-son-sus-consecuencias/>

Síntesis 2020-2021 Sistema Universitario Argentino (2021): “Síntesis de información estadísticas universitarias”, from: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2020-2021_sistema_universitario_argentino.pdf

Sitio web Gótica BsAs: <https://www.goticabsas.com/>

Sol Narosky (2022): “Viral: Una emprendedora logró que 165 clientes se tatuaran su marca a cambio de una orden de compra”, from: <https://www.infobae.com/economia/2022/02/17/viral-una-emprendedora-logro-que-165-clientes-se-tatuaran-su-marca-a-cambio-de-una-orden-de-compra-de-30000/>

Sustainable Jungle (2021): “Sustainable Accessories: 21 brands helping you style up (consciously)”, from:

<https://www.sustainablejungle.com/sustainable-fashion/sustainable-accessories/>

Sustain your style (2022): “What's wrong with the fashion industry?”, from:

https://www.sustainyourstyle.org/en/whats-wrong-with-the-fashion-industry?gclid=CjwKCAiAjs2bBhACEiwALTBWZbNZMS7qZLaz7OzNRkshpOWORihRMkd6DtR7FriAMxmrU1xpVzs5hoC_CsQAvD_BwE

Trade Retail (2023): “Cómo se gasta en Ecommerce”, from:

https://www.tradeyretail.com/industria/ecommerce-crece-en-primer-semestre_3800

Anexos

Anexo 1 - Cálculos FODA

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Venta de accesorios de moda

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Rápido crecimiento de la demanda	10%	4	0.4
2.	Tendencias hacia la sustentabilidad	15%	3	0.45
3.	Elección de los jóvenes por el e-commerce	15%	2	0.3
4.	Cambios sociales (Generación Z)	10%	3	0.3
Amenazas				
1.	Alto nivel de competencia	20%	2	0.4
2.	Inestabilidad económica	15%	4	0.6
4.	Posibilidad de sustitución de productos	10%	3	0.3
5.	Reducción de la confianza del consumidor	5%	4	0.2
Total		100%		2.95

Balance Positivo

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Venta de accesorios de moda

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Comercialización online	10%	4	0.4
2.	Imagen de marca	20%	4	0.8
3.	Sustentabilidad como diferencial	10%	3	0.3
4.	La personalización del proceso de compra y la atención	5%	3	0.15
5.	La variedad y personalización de productos	5%	3	0.15
Debilidades				
1.	Recursos financieros limitados	10%	2	0.2
3.	Ausencia de proveedores de calidad	10%	1	0.1
4.	Posibilidad de escasez de recursos materiales	10%	1	0.1
5.	Falta de experiencia en el equipo	20%	2	0.4
Total		100%		2.6

Balance Positivo

Anexo 2 - Encuesta jóvenes target

Sexo *

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

Edad *

- Menos de 18 años
- 18 a 26 años
- Más de 26 años

Ubicación Geográfica *

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA)
- Zona Norte - Provincia de Buenos Aires
- Otra zona - Provincia de Buenos Aires
- Interior del país

Nivel educativo *

- Secundario completo
- Universitario en curso
- Universitario en curso + Empleado
- Universitario finalizado + Desempleado
- Universitario finalizado + Empleado

¿Te consideras una persona a la que le gustan los accesorios de moda como carteras y anteojos? *

- Me gustan mucho
- No es lo que más me gusta, pero me interesa
- No me gusta ni me interesa en lo más mínimo

Si tuvieras que comprar accesorios, ¿de que manera preferís hacerlo? *

- De manera 100% digital a través de redes sociales
- Prefiero ir a un negocio de manera física

¿Con que frecuencia consideras que compras accesorios de moda en el plazo de un mes?

- 5 veces al mes
- 2 a 4 veces al mes
- 1 vez al mes

¿A que le das más importancia a la hora de elegir una nueva marca? *

- Que la marca esté a la vanguardia de la tecnología, que venda con las redes sociales
- Que la marca utilice materiales sustentables y tenga conciencia con el medio ambiente
- Que tenga una comunidad fiel que la sigue por el establecimiento de marca
- Otro: _____

¿Estarías dispuesto a pagar más por los productos de una marca que tenga valores que se identifiquen con los tuyos?

- Si, me parece algo muy relevante
- No, si lo que ofrecen me gusta me da igual
- Tal vez, depende que valores defiendan

Y la sustentabilidad, ¿es un factor determinante para vos a la hora de elegir una marca de accesorios? *

- Es algo muy relevante, me parece fundamental
- La verdad que no le presto mucha atención pero suma si se aparece
- No me interesa en lo más mínimo

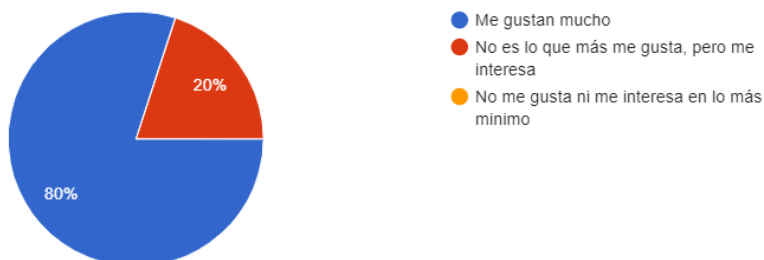
¿Te influye lo que los influencers puedan decir sobre una marca? *

- Muchas veces si, siento que es una gran forma de conocer nuevos negocios
- Depende el influencer y el producto que esté ofreciendo
- Para nada, en general no me interesan esos personajes en las redes sociales

¿Te consideras una persona a la que le gustan los accesorios de moda como carteras y anteojos?

 Copiar

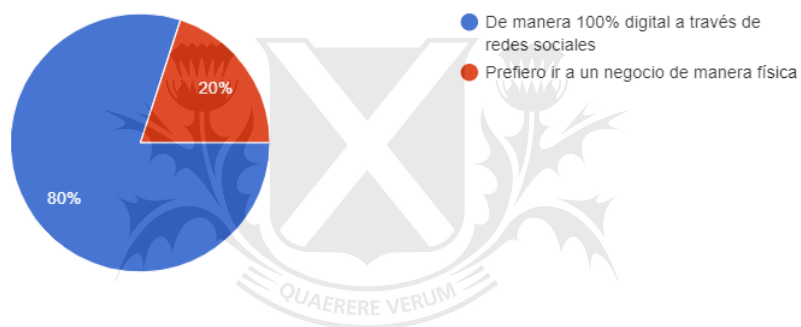
300 respuestas



Si tuvieras que comprar accesorios, ¿de que manera preferís hacerlo?

 Copiar

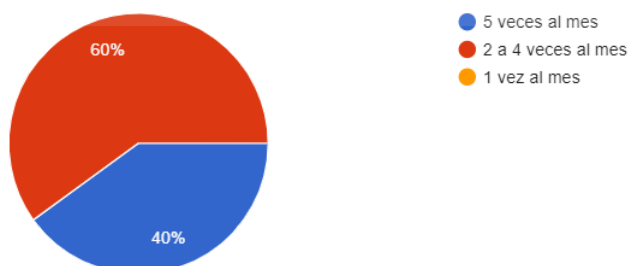
300 respuestas



¿Con que frecuencia consideras que compras accesorios de moda en el plazo de un mes?

 Copiar

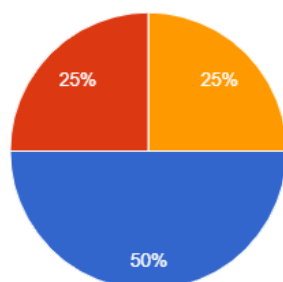
300 respuestas



¿A que le das más importancia a la hora de elegir una nueva marca?

[Copiar](#)

300 respuestas

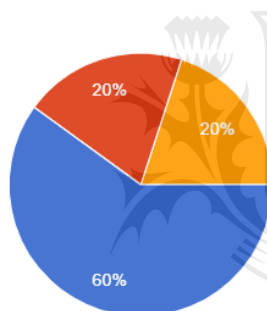


- Que la marca esté a la vanguardia de la tecnología, que venda con las redes sociales
- Que la marca utilice materiales sustentables y tenga conciencia con el medio ambiente
- Que tenga una comunidad fiel que la sigue por el establecimiento de marca

¿Estarías dispuesto a pagar más por los productos de una marca que tenga valores que se identifiquen con los tuyos?

[Copiar](#)

300 respuestas

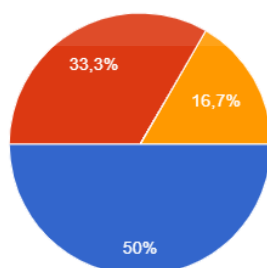


- Si, me parece algo muy relevante
- No, si lo que ofrecen me gusta me da igual
- Tal vez, depende que valores defiendan

Y la sustentabilidad, ¿es un factor determinante para vos a la hora de elegir una marca de accesorios?

[Copiar](#)

300 respuestas

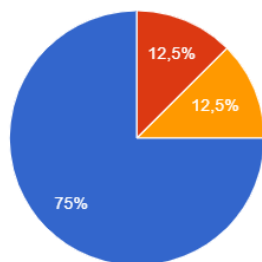


- Es algo muy relevante, me parece fundamental
- La verdad que no le presto mucha atención pero suma si se aparece
- No me interesa en lo más mínimo

¿Te influye lo que los influencers puedan decir sobre una marca?

 Copiar

300 respuestas



- Muchas veces si, siento que es una gran forma de conocer nuevos negocios
- Depende el influencer y el producto que esté ofreciendo
- Para nada, en general no me interesan esos personajes en las redes sociales

Anexo 3 - Logotipo BR Basics



Anexo 4 - Lista de precios comparativos en ARS (\$)

Carteras:

Marcas	Precio Unitario
Mayoristas: Valery y Pupe Moda	\$5.000 - \$8.500
Todo Moda	\$10.000 - \$17.000
Isadora	\$17.000 - \$30.000
Prune	\$30.000 - \$50.000

Anteojos:

Marcas	Precio Unitario
Mayoristas: Pupe Moda	\$2.000 - \$4.000
Degafas	\$5.000 - \$10.000
Proyecto Mutan	\$14.000 - \$16.000
Prune	\$27.000 - \$30.000

Anexo 5 - Listado de potenciales influencers

Usuario: IG o TikTok	# Followers
@jacintadeoromi	89 mil seguidores
@franchubavio	170 mil seguidores
@sofiagonet	446 mil seguidores
@juli.castroo	760 mil seguidores

Universidad de

Anexo 6 - Ideas de Packaging (+ nombre marca)



Anexo 7 - Proyección de ventas y de gastos

Año en que el negocio alcanza el SOM de clientes	5	Primeros 5 años
Crecimiento anual de clientes luego de los primeros 2 años	5,00%	20,00%

Zona	SOM	SOM (Segmento)	Producto	Máximo Anual
Ciudad de Buenos Aires y Zona Norte Provincia de Buenos Aires	26.195	Clásicos	13.098 Carteras	\$510.803
		Espontáneos	5.239 Anteojos	\$157.170
		Mixto	7.859 Total	\$667.973
	\$1.011.933,00			

Segmentación según consumo

Categoría	Detalle	Cantidad
Cliente Clásico	Consume productos del catálogo	13.098
Cliente Espontáneo	Consume producto que él mismo intervino	5.239
Cliente Fan o Mixtos	Consume variedad de productos	7.859

Producto	Precios USD	Precios \$ARG
Cartera clásica	\$25	\$17.500
Cartera Intervenido	\$35	\$24.500
Anteojos	\$20	\$14.000

DOLAR MEP	700
-----------	-----

Ticket promedio	\$27
-----------------	------

Ventas por segmento	0	1	2	3	4	5
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Cliente clásico		2.620	5.239	7.859	10.478	13.098
Ventas (USD)		65.490	130.980	196.470	261.960	327.450
Cliente espontáneo		1.048	2.096	3.143	4.191	5.239
Ventas (USD)		36.673	73.346	110.019	146.692	183.365
Cliente Mixto		1.572	3.144	4.715	6.287	7.859
Ventas (USD)		31.436	62.872	94.308	125.744	157.180
Total	0	5.239	10.478	15.718	20.957	26.196
Ventas (USD)	0	133.599	267.198	400.797	534.396	667.995

CAPEX	ARS	Moneda USD					
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Tipo de cambio USD		700	700	700	700	700	700
Desarrollo Plataforma y Redes Sociales	\$7.000.000	10000	0	0	0	10000	0
Laptops	\$3.200.000	4571	0	0	0	4571	0
CAPEX		\$14.571	\$0	\$0	\$0	\$14.571	\$0

OPEX	ARS	Moneda USD					
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Tipo de cambio USD		700	700	700	700	700	700
Adquisición Materia Prima - Marroquinería	\$26.250.000	37500	62500	50000	60000	72000	86400
Adquisición Producto Terminado - Anteojos	\$21.000.000	30000	50000	40000	48000	57600	69120
Diseño, corte y confección de productos	\$9.450.000	13500	22500	18000	21600	25920	31104
Producción de fotos y contenido para redes sociales	\$700.000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Marketing + Posicionamiento Digital	\$3.500.000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Packaging de producto terminado	\$2.250.000	3214	5357	4286	5143	6171	7406
Asesoramiento Legal y Contable	\$1.000.000	1429	1429	1429	1429	1429	1429
Espacio de almacenamiento de stock	\$210.000	300	600	450	540	648	778
Costos de distribución	\$150.000	214	429	321	386	463	555
Costo de Co Work	\$140.000	0	0	200	200	200	200
OPEX		\$95.157	\$151.814	\$123.686	\$146.297	\$173.431	\$205.991

Sueldos	ARS	Moneda USD					
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Tipo de cambio USD		700	700	700	700	700	700
Sueldo CEO	\$8.400.000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Sueldo CPO	\$8.400.000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Sueldo CFO	\$8.400.000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Sueldo CMO	\$8.400.000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Sueldo equipo de Marketing y Ventas	\$4.200.000	12000	12000	12000	24000	24000	24000
Sueldo equipo de Finanzas y Contabilidad	\$4.200.000	6000	6000	12000	24000	24000	24000
Sueldo equipo de Diseño	\$4.200.000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Total Sueldos		\$72.000	\$72.000	\$72.000	\$84.000	\$84.000	\$84.000
TOTAL		\$181.729	\$223.814	\$195.686	\$230.297	\$272.002	\$289.991

Anexo 8 - Escenarios optimista y pesimista

ESCENARIO OPTIMISTA EN USD

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ventas	0,00	445.315,00	890.630,00	1.335.945,00	1.469.539,50	1.616.493,45	1.778.142,80	1.955.957,07	2.151.552,78	2.366.708,06
Crecimiento Ventas			100,00%	50,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Costos Operativos Erogables	232.079,79	232.079,54	232.279,30	244.279,05	244.278,81	244.278,57	244.278,33	244.278,08	244.277,84	244.277,60
OPEX	160.079,79	160.079,54	160.279,30	160.279,05	160.278,81	160.278,57	160.278,33	160.278,08	160.277,84	160.277,60
Salarios y honorarios	72.000,00	72.000,00	72.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00
Utilidad bruta (Ventas-OPEX)	-160.079,79	285.235,46	730.350,70	1.175.665,95	1.309.260,69	1.456.214,88	1.617.864,47	1.795.678,99	1.991.274,94	2.206.430,46
Margen bruto (Utilidad bruta/ventas netas)*100		21350%	27334%	29333%	24500%	21800%	23066%	24382%	25751%	27174%
EBITDA	-232.080	213.235	658.351	1.091.666	1.225.261	1.372.215	1.533.864	1.711.679	1.907.275	2.122.430
Margen EBITDA		48%	74%	82%	83%	85%	86%	88%	89%	90%
Depreciaciones y Amortizaciones	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86
EBIT	-235.722,64	209.592,60	654.707,85	1.088.023,09	1.221.617,83	1.368.572,02	1.530.221,61	1.708.036,13	1.903.632,08	2.118.787,60
Impuesto a las Ganancias	82.502,92	-73.357,41	-229.147,75	-380.808,08	-427.566,24	-479.000,21	-535.577,56	-597.812,65	-666.271,23	-741.575,66
Resultado Neto (NOPAT)	-153.219,72	139.878,05	429.202,96	710.857,86	797.694,45	893.214,67	998.286,91	1.113.866,34	1.241.003,71	1.380.854,80
Crecimiento NOPAT		191,29%	-206,84%	-65,62%	12,22%	11,97%	11,76%	11,58%	11,41%	11,27%
Margen NOPAT		31%	48%	53%	54%	55%	56%	57%	58%	58%
NOF (Capital de Trabajo Operativo)	0,00	22.265,75	44.531,50	66.797,25	73.476,98	80.824,67	88.907,14	97.797,85	107.577,64	118.335,40
Incremento en las NOF	0,00	22.265,75	22.265,75	22.265,75	6.679,73	7.347,70	8.082,47	8.890,71	9.779,79	10.757,76
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	14.571,43	0,00	0,00	0,00	14.571,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciaciones y Amortizaciones	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86
FFL	-164.148,29	121.255,16	410.580,06	692.234,97	780.086,15	889.509,83	993.847,30	1.108.618,49	1.234.866,78	1.373.739,89
VR										7.591.720,46
FFL+VR	-164.148,29	121.255,16	410.580,06	692.234,97	780.086,15	889.509,83	993.847,30	1.108.618,49	1.234.866,78	8.965.460,36
Inversión	-53.518					1.442.427				
k	24,00%					7,591,720				
Valor presente de los flujos	3.395,050									
VAN	3.341.532									
TIR	168,88%									
Valor presente de los flujos sin perpetuidad	2.299,719									
VAN sin perpetuidad	2.246,202									
TIR sin perpetuidad	168,16%									

ESCENARIO PESIMISTA EN USD

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ventas	0,00	27.832,19	55.664,38	83.496,56	111.328,75	139.160,94	166.993,13	194.825,31	222.657,50	227.110,65
Crecimiento Ventas			100,00%	50,00%	33,33%	25,00%	20,00%	16,67%	14,29%	2,00%
Costos Operativos Erogables	178.079,79	178.079,54	178.279,30	190.279,05	190.278,81	190.278,57	190.278,33	190.278,08	190.277,84	190.277,60
OPEX	106.079,79	106.079,54	106.279,30	106.279,05	106.278,81	106.278,57	106.278,33	106.278,08	106.277,84	106.277,60
Salarios y honorarios	72.000,00	72.000,00	72.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00
Utilidad bruta (Ventas-OPEX)	-106.079,79	-78.247,35	-50.614,92	-22.782,49	5.049,94	32.882,37	60.714,80	88.547,23	116.379,66	120.833,05
Margen bruto (Utilidad bruta/ventas netas)*100		-5857%	-1894%	-568%	94%	492%	866%	1202%	1505%	1488%
EBITDA	-178.080	-150.247	-122.615	-106.782	-78.950	-51.118	-23.285	4.547	32.380	36.833
Margen EBITDA		-540%	-220%	-128%	-71%	-37%	-14%	2%	15%	16%
Depreciaciones y Amortizaciones	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86
EBIT	-181.722,64	-153.890,21	-126.257,78	-110.425,35	-82.592,92	-54.760,49	-26.928,06	904,37	28.736,80	33.190,19
Impuesto a las Ganancias	63.602,92	53.861,57	44.190,22	38.648,87	28.907,52	19.166,17	9.424,82	-316,53	-10.057,88	-11.616,57
Resultado Neto (NOPAT)	-118.119,72	-96.385,78	-78.424,70	-68.133,62	-50.042,54	-31.951,46	-13.860,38	4.230,70	22.321,78	25.216,48
Crecimiento NOPAT		18,40%	18,63%	13,12%	-26,55%	-36,15%	-56,62%	-130,52%	427,61%	12,97%
Margen NOPAT		-346%	-141%	-82%	-45%	-23%	-8%	2%	10%	11%
NOF (Capital de Trabajo Operativo)	0,00	1.391,61	2.783,22	4.174,83	5.566,44	6.958,05	8.349,66	9.741,27	11.132,88	11.355,53
Incremento en las NOF	0,00	1.391,61	1.391,61	1.391,61	1.391,61	1.391,61	1.391,61	1.391,61	1.391,61	222,66
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	14.571,43	0,00	0,00	0,00	14.571,43	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Depreciaciones y Amortizaciones	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86	3.642,86
FFL	-129.048,29	-94.134,53	-76.173,45	-65.882,37	-62.362,72	-29.700,21	-11.609,13	6.481,95	24.573,03	28.636,68
VR										158.255,36
FFL+VR	-129.048,29	-94.134,53	-76.173,45	-65.882,37	-62.362,72	-29.700,21	-11.609,13	6.481,95	24.573,03	186.892,04
Inversión	-165.293					30.069				
k	24,00%					158,255				
Valor presente de los flujos	-166.913									
VAN	-332.206									
TIR	-10,77%									
Valor presente de los flujos sin perpetuidad	-189.746									
VAN sin perpetuidad	-355.039									
TIR sin perpetuidad	-29,25%									

Anexo 9 - Cálculo de tasa (k)

WACC			24%
	D/(D+E)	0%	
	Rd		
	E/(D+E)	100%	
	Re	24%	"Rentabilidad económica"
Asumimos:	Beta	1,5	
	(rm -rf)	6%	"Premio por riesgo del mercado"
	CRP	15%	

Anexo 10 - Business Canvas Model

