



PROYECTO FINAL DE INEGNIERÍA INDUSTRIAL

Análisis de un proyecto textil, evaluado desde la perspectiva de un plan de negocios, y enfocado a través indicadores productivos, comerciales y financieros

Autor: Tomás Alejandro Scarinci

Legajo: 46410

DNI N°:32.523.986

Tutor: Ingeniero Alejandro Bonfanti

Año 2012

Resumen

El presente proyecto surge de la motivación personal de realizar un emprendimiento. El rubro elegido es el de la indumentaria ya que se cree que existe una potencial oportunidad en la confección y comercialización de prendas teniendo como cliente objetivo al rango de pre adolescentes y adolescentes.

El proyecto abarca desde el análisis de la confección del producto hasta la venta del mismo, haciendo foco principalmente en el plan de negocios y el análisis de mercado. Se realiza un sólido análisis de aspectos internos y externos con respecto al mercado como así también del proceso de desarrollo de nuevos productos y de inteligencia competitiva. Este conjunto de análisis permite por un lado entender si existe un potencial nicho dentro del mercado en cuestión como así también analizar posibles formas de atacarlo para poder generar valor agregado y convertirse en una empresa líder en participación relativa.

Se complementa el análisis con un estudio de la confección, localización de posibles focos de ventas y finalmente un estudio de la viabilidad económica y financiera. Estos últimos también de vital importancia no solo para poder entender la magnitud del negocio y poder definir la viabilidad del mismo, si no también para tener presente las complicaciones que pueden llegar a surgir en caso de implementarlo.

El proyecto se realiza con la idea central de facilitar y validar la implementación en caso de que los resultados resulten alentadores.

Abstract

The project arises from the personal motivation of building a venture. The chosen area is clothing due to the fact it is believed that there is a potential opportunity in manufacturing and selling in the adolescents segment.

The project includes in the first place a market analysis and a business plan followed by the study of the product. A solid analysis is performed regarding internal and external market aspects as well as new products developing processes and competitive intelligence. These analyses help understand whether there is a potential opportunity or not as well as the chance to use best practices to attack this opportunity, generating added value and becoming a leader enterprise regarding relative segment share.

The analysis is complemented with the study of the manufacture, location of possible point of sales, and finally an economic and financial viability study. All of these analyses are also critical to understand on the one hand, the magnitude of the business and define the economic and financial viability, but also to take into consideration the complications that can arise while implementing the project.

The project is carried out to help and validate the implementation in case the results are encouraging.

Tabla de contenidos

Introducción	1
Análisis de Mercado.....	2
Industria de la indumentaria en Argentina – 1990/2011.....	2
Evolución del consumo en unidades.....	5
Mercado proveedor	6
Importaciones	6
Mercado Consumidor	10
Segmentación	10
Tipo de consumidor.....	15
Mercado de la competencia y campañas publicitarias.....	15
5 fuerzas de Porter	20
Rivalidad ente competidores	21
Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	21
Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	21
Poder de negociación de los proveedores.....	21
Poder de negociación de los consumidores	22
Estrategia de desarrollo de producto	23
Descripción del Producto.....	23
Especificaciones	23
Tipos de productos	25
Ciclo de vida de productos.....	27
Marca	29
Análisis de precio.....	30
Precio por producto	31
Evolución estimada de precios	33
Dimensionamiento de mercado	34
Evolución de la demanda.....	37
Ventas Online	41
Inteligencia Competitiva	43
Enfoque sistémico: Modelo PENTA	43
Instrumentos/Estrategias para el desarrollo comercial	45
Análisis de cartera Producto-Mercado.....	47
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.....	50
Estrategias surgidas de la matriz FODA – Áreas de avance y retroceso.....	52
Indicadores comerciales.....	53

El producto y las instalaciones.....	56
Descripción del proceso.....	56
Proceso (Estándar).....	56
Detalle de maquinaria estándar necesaria para el diseño y la confección.....	59
Fichas de producto.....	61
Localización del Local.....	66
Macrolocalización.....	66
Microlocalización.....	68
Análisis Económico y Financiero.....	71
Inversiones.....	71
Sistema de costeo.....	71
Inversiones en Activos Fijos.....	73
Cambios en activos de trabajo.....	74
Costos Directos.....	74
Alquiler.....	76
Empleados.....	76
Inflación.....	77
Punto de equilibrio.....	78
Estado de resultados y posición de caja.....	79
Financiación.....	80
Evaluación de la rentabilidad del proyecto.....	81
Conclusión.....	83
Anexos.....	85
Anexo I – Evolución de importaciones por tipo de prenda.....	85
Anexo II – Segmentación de consumidores.....	88
Anexo III – Consumo segmento Infantojuvenil.....	90
Anexo IV – Listado de telas – Características y usos.....	91
Anexo V – Estrategia para estimular el consumo.....	93
Anexo VI – Imágenes y ubicación de locales a evaluar.....	95
Anexo VII – Colegios de Recoleta.....	99
Anexo VIII – Estaciones de Subte de CABA.....	100
Anexo IX – Fichas de costo.....	101
Bibliografía.....	104

Introducción

El proyecto surge de la fusión de la motivación personal por realizar un emprendimiento y de la atracción por la industria textil. Sin duda existe un gran número posible de ramas dentro del mercado de la indumentaria las cuales atacar pero el desafío se encuentra en determinar aquella que sea factible, rentable y por sobre todas las cosas, de interés personal.

Existe un gran número de variables a definir al observar el mercado objetivo al cual dirigir la indumentaria. Entre otras cosas, hay que analizar el tipo de producto, la calidad tanto de la materia prima como de la mano de obra y las características del consumidor, ya sea la edad del mismo, el poder adquisitivo o la actitud de los mismos frente al consumo.

En un principio se intentó identificar alguna ventaja competitiva que cuente este emprendimiento frente a cualquier proyecto que consista en la confección y comercialización de indumentaria. A priori, se llegó a la conclusión que existen tres pilares fundamentales que le darán soporte al proyecto. En primer lugar la adquisición de la materia prima y la confección de los productos con todo lo que esto conlleva. En segundo lugar, la identificación del cliente objetivo y la forma de acceder a los mismo. Por último, y no menos importante, la facturación y rentabilidad del proyecto. Analizar estos pilares desde una perspectiva ligada a la ingeniería industrial, profundizando en herramientas adquiridas durante el transcurso de la carrera, le dará seguramente un sustento importante al proyecto a la hora de la implementación y desarrollo.

El proyecto constará de 3 etapas definidas. Una profunda evaluación del mercado, haciendo particular énfasis en la forma de atraer al cliente objetivo. Un estudio del producto y de la localización de los puntos de venta, y por último un análisis de la viabilidad del proyecto con foco en el análisis económico y financiero del mismo.

Análisis de Mercado

Industria de la indumentaria en Argentina - 1990/2011

En los últimos 20 años la Argentina sufrió diversos cambios no solo políticos sino también sociales. La evolución de la industria de la indumentaria acompañó en parte al desarrollo del país y se vio marcada por determinados eventos en particular. Podemos dividir este periodo en dos etapas claramente marcadas. Desde 1991 hasta 2001 y desde la última fecha hasta la actualidad.

El primer periodo comienza con la sanción de la Ley de la Convertibilidad, que se realizó entre otras cosas con el objetivo de controlar la inflación. Durante el comienzo de este periodo, aumentó la producción industrial a raíz que se aumentó el consumo. A priori, el sector fue favorecido, sin embargo, a medida que pasó el tiempo se llegó a la necesidad de nuevas tecnologías y de inversión.

Los altos costos internos por los que atravesaba el país, en parte por el déficit del sector público tapado por endeudamiento a altas tasas y venta de activos y empresas públicas, y en parte por el Peso Argentino sobrevaluado desembocaron en el desfinanciamiento del sector industrial y por lo tanto condiciones inviables para el crecimiento textil nacional. El sector se vio desfavorecido al ser comparado con el mercado externo. El desequilibrio en la balanza comercial no tardó en llegar. Durante este periodo, las exportaciones bajaron alrededor de un 40% y las importaciones, comparadas con aquellas de fines de los 80 aumentaron alrededor de 50 veces en volumen.

El segundo periodo, comienza en el año 2002 luego de la severa crisis que se vivió a fines del año 2001. Esta etapa se vio marcada por un crecimiento económico, con un aumento constante en PBI. En el siguiente gráfico, se observa la evolución trimestral del PBI argentino¹

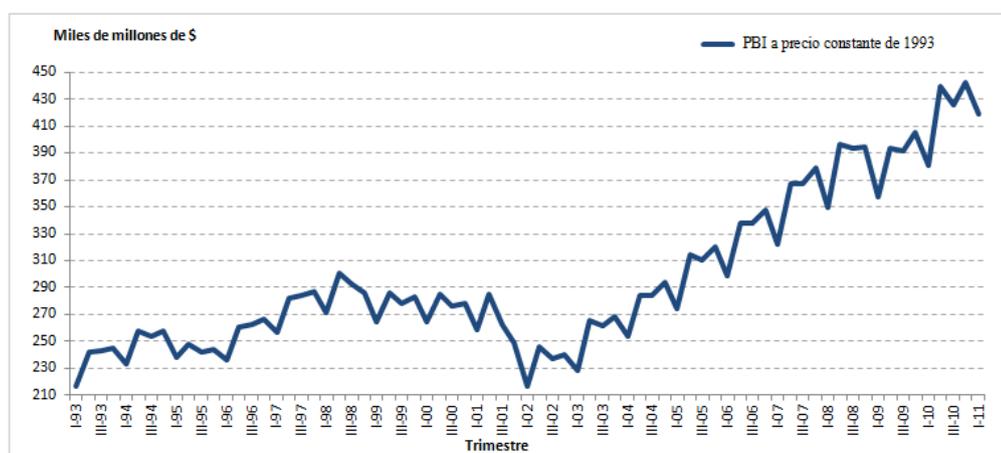


Figura 1: Evolución trimestral del PBI Argentino

¹ Fuente INDEC

El PBI aumentó durante el periodo 1993-1997 y luego comenzó a bajar desembocando en la crisis de fines del 2001. Desde entonces mantiene un crecimiento constante de alrededor del 8% anual en pesos.

La estructura sectorial del PBI también cambió antes y después de la mencionada crisis. En la Tabla a continuación es posible observar la diferencia en la estructura sectorial del PBI para los periodos 1993-1998 y 2003-2007 y el aumento a la contribución de la industria textil²

Estructura sectorial del PBI (% precios de 1993)	1993-1998	2003-2007
Agricultura, ganadería y pesca	5,7%	9,6%
Minas y canteras	1,9%	5,6%
Industria manufacturera	19,3%	22,8%
Construcción	5,8%	5,2%
Electricidad, gas, agua, transporte y comunicaciones	10,2%	10,5%
Comercio, gastronomía y hotelería	17,9%	14,3%
Intermediación financiera	2,5%	3,8%
Administración pública	6,3%	5,5%
Salud y educación	8,2%	7,5%
Servicios empresariales y otros	16,6%	11,2%
Otros servicios	5,5%	4,1%
Total bienes	34,8%	44,8%
Total servicios	65,2%	55,2%
Total PBI	100,0%	100,0%

Tabla 1: Estructura sectorial del PBI Argentino

Contribución al crecimiento del PBI industrial (% precios de 1993)	1993-1998	2003-2007
Alimentos y bebidas	17,2%	17,9%
Sustancias y productos químicos	10,9%	9,1%
Vehículos automotores, remolques y semirremolques	12,5%	7,6%
Maquinaria y equipo	2,6%	8,6%
Prod. De metal, excepto maquinaria y equipo	0,8%	5,3%
Textiles e indumentaria	0,8%	8,8%
Muebles: industrias manufactureras	11,7%	3,6%
Coque, prod. Refinación del petróleo y combustible nuclear	9,3%	1,0%
Madera y productos de madera y corcho	7,2%	2,8%
Otros	27,0%	35,3%
Total	100,0%	100,0%

Tabla 2: Contribución al crecimiento del PBI industrial

La periodo comprendido entre el año 2002 y la actualidad, se puede separar en tres etapas diferenciadas post-devaluación que marcaron la recuperación de la industria de la indumentaria nacional. En los años 2002 y 2003, la devaluación del peso entre otras cosas impulsó la reactivación de las instalaciones productivas pasando de un nivel de

² Fuente: Ministerio de economía y producción / Estudio realizado por Porta y Fernández Bugna.

utilización del 35% a 75%. La inversión creció en estos años como así también el trabajo en el sector. La segunda etapa, comprendida entre los años 2004 y 2007 se vio marcada por un crecimiento moderado del sector, pasando de ser 8% los dos primeros años a 6% y 5% los siguientes. Esta etapa se vio marcada por un efecto inflacionario acompañado de un tipo de cambio relativamente estable. Los costos fijos comenzaron a ser mayores y las empresas empezaron a necesitar mayor volumen de ventas para satisfacer dichos costos. Por otro lado, se empezó a invertir en la modernización de la estructura productiva, lo que desembocó en un aumento en la producción de alrededor del 30% manteniendo la utilización de la capacidad instalada en alrededor de 80% durante el periodo. A pesar de que aumento la producción, el incremento en costos internos, tanto fijos como de materia prima, incentivó la importación que a fines de este periodo, llegó al máximo valor en el país.

Desde el 2008 hasta la actualidad, se observa una tercera etapa dentro del periodo. El aumento de inflación sumado a un tipo de cambio prácticamente constante hicieron que la importación se vea más atractiva en término de costos frente a la producción nacional. Aunque la situación actual presenta algunos puntos de comparación con la vivida a fines de los 90, no es similar. En términos generales, hoy en día hay solvencia financiera, capital de trabajo, y un proceso activo de reinversión de utilidades.

En el grafico a continuación, se puede observar la evolución del tipo de cambio desde la devaluación a fines del 2001³

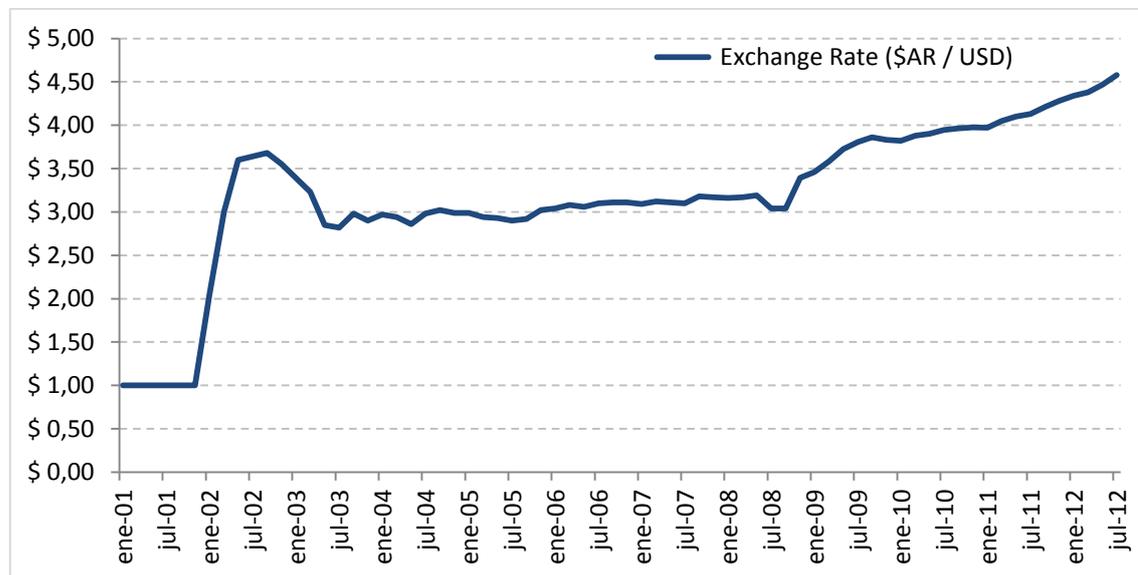


Figura 2: Tipo de cambio Peso Argentino / Dólar Estadounidense desde devaluación

Como se observa, a fines del 2001 se devalúa la moneda nacional, dando fin a la Ley de Convertibilidad impuesta una década antes. La relación Peso Argentino / Dólar Estadounidense aumentó de manera constante durante 3 meses hasta llegar hasta ser de aproximadamente 3,7 AR\$/USD. Luego de bajar a aproximadamente 3 AR\$/USD, se

³³ Fuente: Banco Central de la Republica Argentina

mantuvo prácticamente constante durante 5 años. A partir de fines del 2008, la relación AR\$/USD comenzó a crecer a un ritmo de aproximadamente el 14% Anual, acelerándose desde el 2011.

En el grafico a continuación, se observa la evolución del índice de precios desde el año 1990 hasta la actualidad⁴

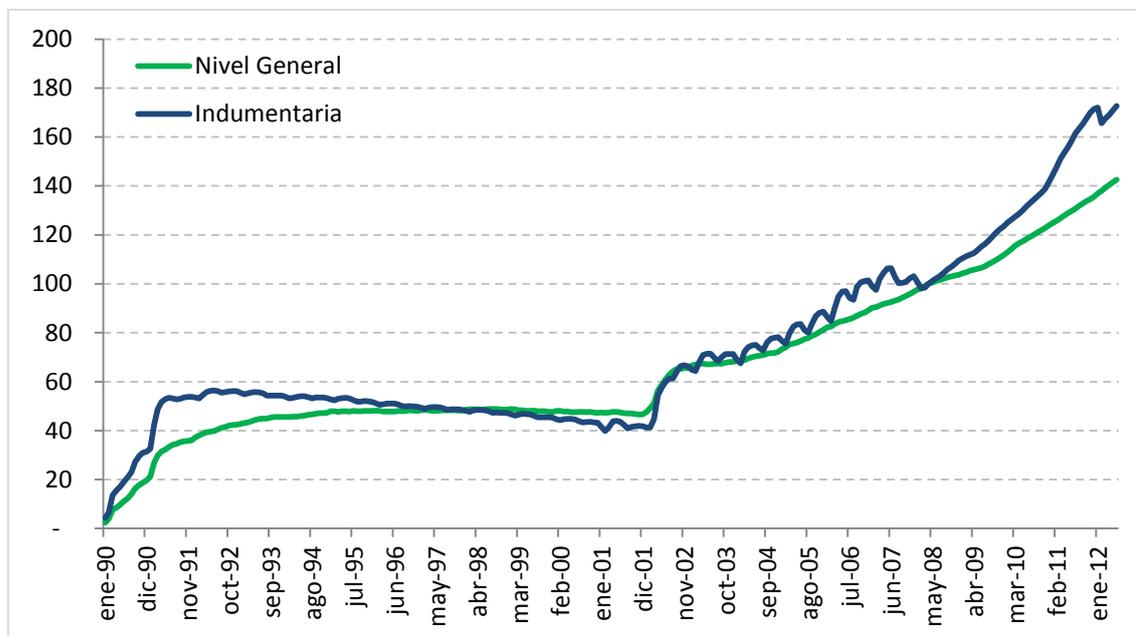


Figura 3: Evolución Índice de Precios

El grafico compara la evolución del índice de precios general y del mercado de la indumentaria en particular. Los precios se comparan con aquellos de abril del 2008 (Base 100). Aunque la evolución es similar en promedio, los precios en el mercado de la indumentaria son más fluctuantes. Adicionalmente, se observa que desde el 2008, la inflación en el mercado de la indumentaria fue mayor que la general aumentando el spread entre ambas curvas.

Evolución del consumo en unidades

La evolución del consumo de indumentaria en términos de unidades creció en los últimos años a nivel nacional según un informe de Deloitte realizado en parte en base a datos del INDEC, que incluye solo a CABA y el conurbano bonaerense⁵. De todos modos, según este informe, la comercialización de aquellos representa alrededor del 52% de las ventas totales en los centros comerciales, share que se ha mantenido relativamente constante en los últimos años.

⁴ Fuente: INDEC

⁵ La encuesta de centros de compra del INDEC incluye a treinta y tres establecimientos de los cuales dieciocho se encuentran en CABA y el resto en el conurbano.

La categoría indumentaria calzado y marroquinería es la más importante dentro de las ventas totales del sector en centros de compras, representando alrededor del 83% del total durante el primer semestre del 2011. Sin embargo, se observa un aumento en la participación de ropa deportiva en los últimos años. En 2011 representó alrededor del 17% mientras que en 2002 solo un 9%. A continuación, es posible observar un gráfico con la evolución interanual por semestre de las ventas de textiles y calzados por rubro:

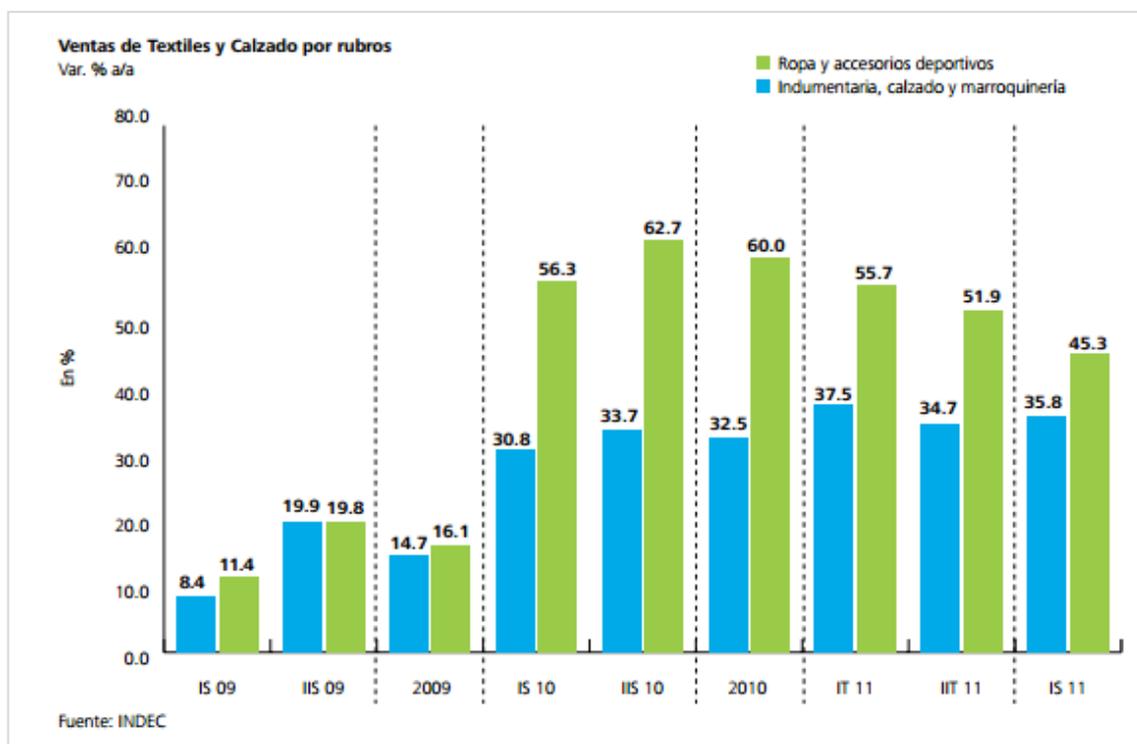


Figura 4: Ventas de textiles y calzados por rubro (En % a/a)

El crecimiento que se observa es notorio en todos los rubros. En indumentaria, calzado y marroquinería se observa un crecimiento constante y acelerado, pasando de 14,7% interanual en 2009 a 32,5% en 2010 y 35,8% en el primer semestre del 2011. Todo hace pensar que la tendencia se mantiene por el fuerte incentivo al consumo. Por el lado de ropa deportiva, el crecimiento fue elevado per fluctuante en cuanto a porcentaje, siendo de 16,1% en el 2009, 60% en el 2010 y 45,3% en el primer semestre de 2011.

Mercado proveedor

Importaciones

Las importaciones de indumentaria crecieron casi un 145% en dólares durante el periodo 2005-2010 totalizando 300 MUSD FOB para el 2010. El siguiente grafico muestra la evolución de importaciones y exportaciones durante el periodo en cuestión⁶.

⁶ Datos recogidos del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto

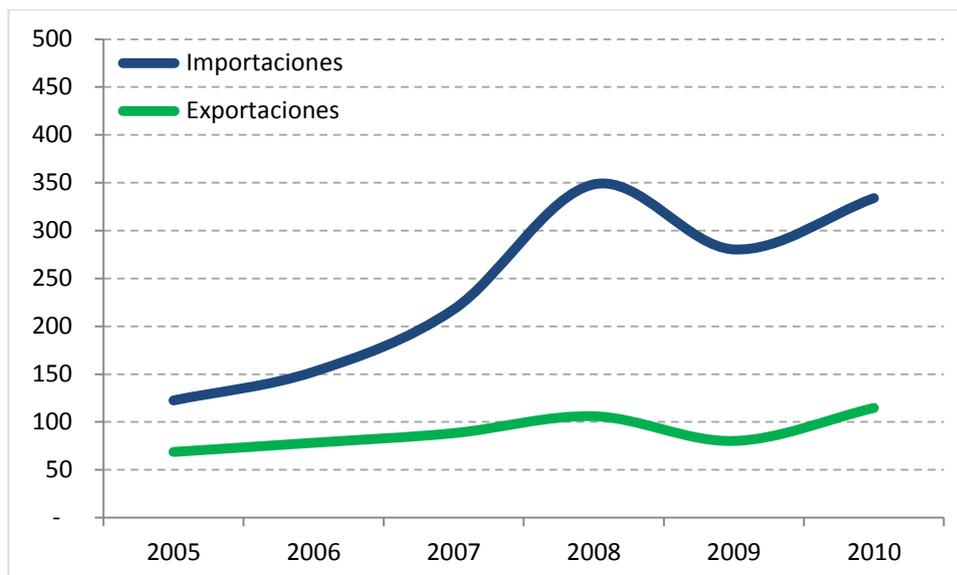


Figura 5: Evolución de la balanza comercial de la indumentaria en Argentina

Existe una gran variedad de prendas importadas que varían no solo en funcionalidad, sino también en telas y público objetivo. Entre todas estas, cabe destacar el volumen importado de las siguientes prendas:

- Las importaciones de suéteres, pullovers y chalecos, de fibra sintéticas o artificiales crecieron a aproximadamente 18,7 MUSD (Crecimiento de 170%).
- Las mismas de pantalones largos, cortos y shorts, de algodón crecieron a alrededor de 17 MUSD en el periodo (Crecimiento de 70%).
- Los suéteres, pullovers y chalecos, de algodón representaron en 2009 un total de 13,2 MUSD (Crecimiento de 340%).
- En cuanto a las camisas de algodón, se puede divisar un aumento de las importaciones que totaliza 11,1 MUSD en el 2009 (Crecimiento de 360%)

En el anexo I se puede observar la evolución de las importaciones año a año por tipo de prenda.

Por otro lado, es importante analizar el país de procedencia de las importaciones en cuestión.

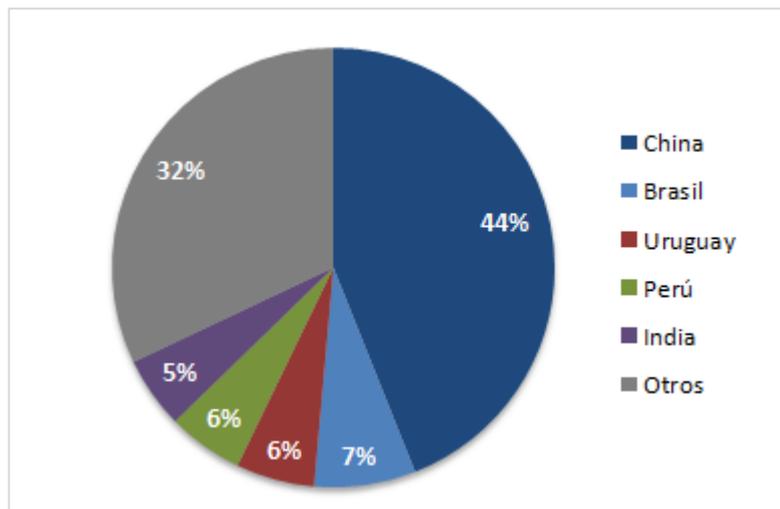


Figura 6: Importaciones de indumentaria por país de procedencia

China, Brasil, Uruguay, Perú e India totalizaron alrededor de 200 MUSD en exportaciones de indumentaria a Argentina, lo que representa alrededor de 2/3 de la totalidad de las mismas. Cabe mencionar que en los últimos 5 años aumentó considerablemente la importación de China pasando de 8 MUSD a aproximadamente 130 MUSD. Lo mismo sucedió con India de donde se duplicaron las importaciones pasando de 7 a 14 MUSD y con Perú, de donde se importa indumentaria por 15 MUSD, lejos de los 0,5 MUSD del año 2005. Caso contrario sucede con Brasil, ya que las importaciones de dicho país se redujeron al 60% pasando de ser alrededor de 33 MUSD a 21 MUSD. Uruguay por su parte aumentó la indumentaria exportada a Argentina en un 15%, de 14 MUSD a 16 MUSD.

Las importaciones en el rubro de la indumentaria no fueron las únicas en crecer durante los últimos 5 años. En términos porcentuales, las motocicletas, las bebidas y los equipajes fueron los que más crecieron. Sin embargo, en términos absolutos, los medicamentos y los cosméticos son los encabezan la lista en importaciones, totalizando 2022 MUSD CIF y 894 MUSD CIF respectivamente. El gráfico a continuación muestra los 10 mayores aumentos en términos porcentuales.

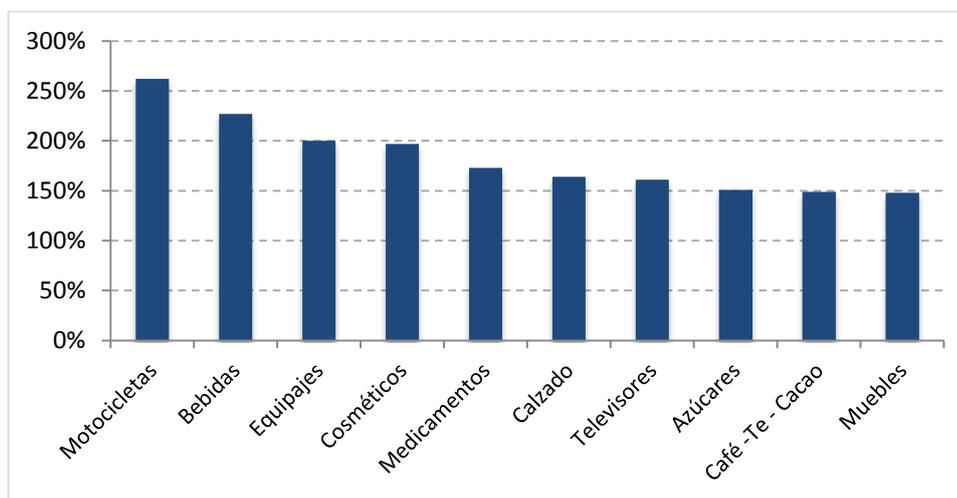


Figura 7: Aumento de las importaciones por rubro en los últimos 5 años

El aumento considerable en las importaciones proveniente de China con respecto a las mismas de otros países, especialmente Brasil, está relacionado por un lado con las trabas de importación pero mayormente por la diferencia de precio entre China y los demás países del mundo. A continuación se observa la relación en precio en distintos tipos de prendas⁷

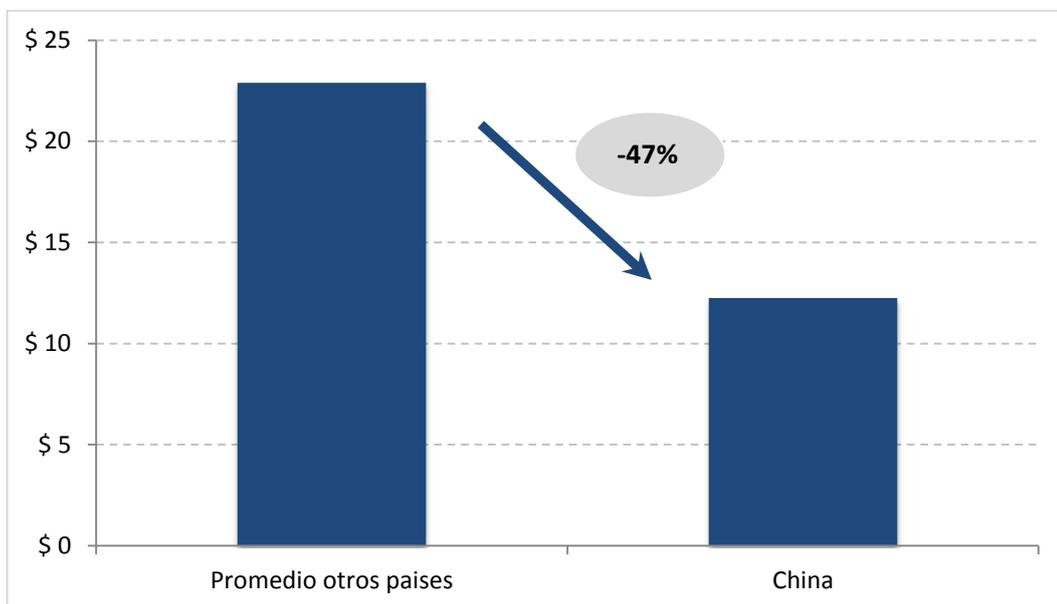


Figura 8: Promedio de precio de indumentaria por kilo – Relación con China

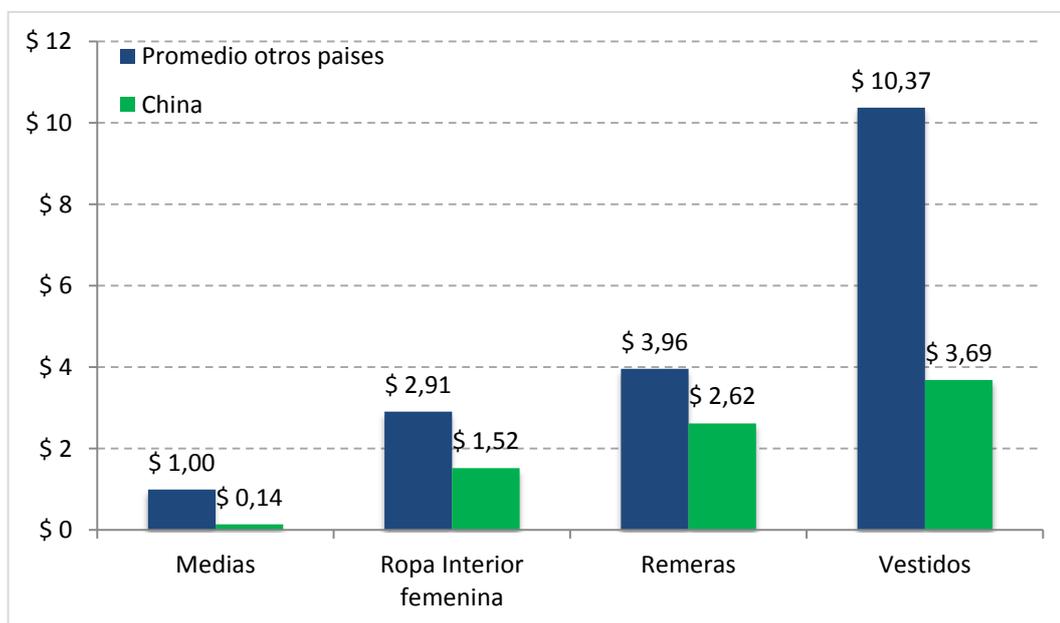


Figura 9: Precio promedio por prenda – Relación con China

Existen distintas posibilidades si se piensa en la importación. Dado que no se trabajará en el corto plazo con grandes cantidades, es complicado pensar en relacionarse directamente con un taller en el exterior. Sin embargo, se puede utilizar como

⁷ Extraído del informe “Comportamiento de la industria textil y de indumentaria post-devaluación” realizado por Kestelboim, Mariano

intermediario a un tercero que realice la tarea de importar telas e indumentaria. Existen diversas empresas que se encargan de importar, no solo de China, sino también de otros países Asiáticos como Latinoamericanos, distintos productos textiles que luego venden a pymes y grandes empresas. Muchas veces, la compra del producto terminado a un importador termina resultando más barato que la compra de las telas y la confección local del mismo. Esto se debe a los bajos costos de mano de obra en el exterior como así también a la escala en confección que se logra.

Como se observó en el análisis realizado, las importaciones aumentaron considerablemente en los últimos años y la balanza comercial, en la industria de la indumentaria, se tornó cada vez más negativa si se tiene en cuenta el bajo crecimiento de las exportaciones en términos relativos. Dicho comportamiento llevó a que el gobierno nacional realice diversas medidas para que no se pueda importar con facilidad. Teniendo en cuenta esto, se descarta en el corto plazo ser importador directo de prendas terminadas pero se evaluará, como se mencionó con anterioridad, tener como proveedor a algún tercero que realice la tarea de importar.

De todos modos, en principio se comprará la materia prima y los avíos y se utilizarán distintos talleres para realizar la producción. Se buscará no centralizar todas las tareas en un mismo taller para disminuir el riesgo en caso de un posible conflicto.

Mercado Consumidor

Dentro del ámbito de la indumentaria, como prácticamente en todos los rubros, existe un gran número de posibles compradores como así también perfiles de compra. Los compradores son demasiado numerosos, están ampliamente distribuidos y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas. Es por esto, que si se desea realizar una empresa que comercialice indumentaria, es imprescindible identificar las partes del mercado a las que se podría servir mejor, y de las cuales obtener mayores utilidades. Luego de segmentar el mercado e identificar los perfiles de cada uno de los segmentos, es necesario evaluar el atractivo de cada segmento y elegir uno o más segmentos para ingresar.

Segmentación

Existen diversas variables que se pueden tener en cuenta a la hora de segmentar un mercado tan amplio como es el de la indumentaria. Se analizarán las variables geográficas, demográficas, psicofráficas y conductuales.

Segmentación geográfica

La segmentación geográfica consiste en dividir el mercado en distintas unidades como países, regiones, estados, municipios o por ejemplo ciudades. Es importante realizar una distinción en cuanto al momento de evaluación del proyecto. En primera instancia se intentará comercializar los productos en la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano.

Considerando la repercusión de los mismos en dicha región, se evaluará la posibilidad de expandirse a otros mercados dentro del territorio nacional y fuera del mismo. En cuanto a la instalación del local, la evaluación de la ubicación óptima se realizará en un análisis posterior y de mayor profundidad.

Segmentación demográfica

Este método de **segmentar** el mercado es uno de los más importantes en relación a un proyecto de estas características. La segmentación demográfica divide al mercado en grupos con base en variables como edad, género, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad.

Con la ayuda de un análisis respecto a la competencia y de encuestas realizadas a posibles clientes, se decidió que la edad objetivo será la de la preadolescencia y adolescencia: Aproximadamente entre 12 y 18. Es posible identificar un nicho en dicho segmento. Los gráficos a continuación muestran el resumen de una encuesta realizada para entender el segmento objetivo el cual se intentará penetrar

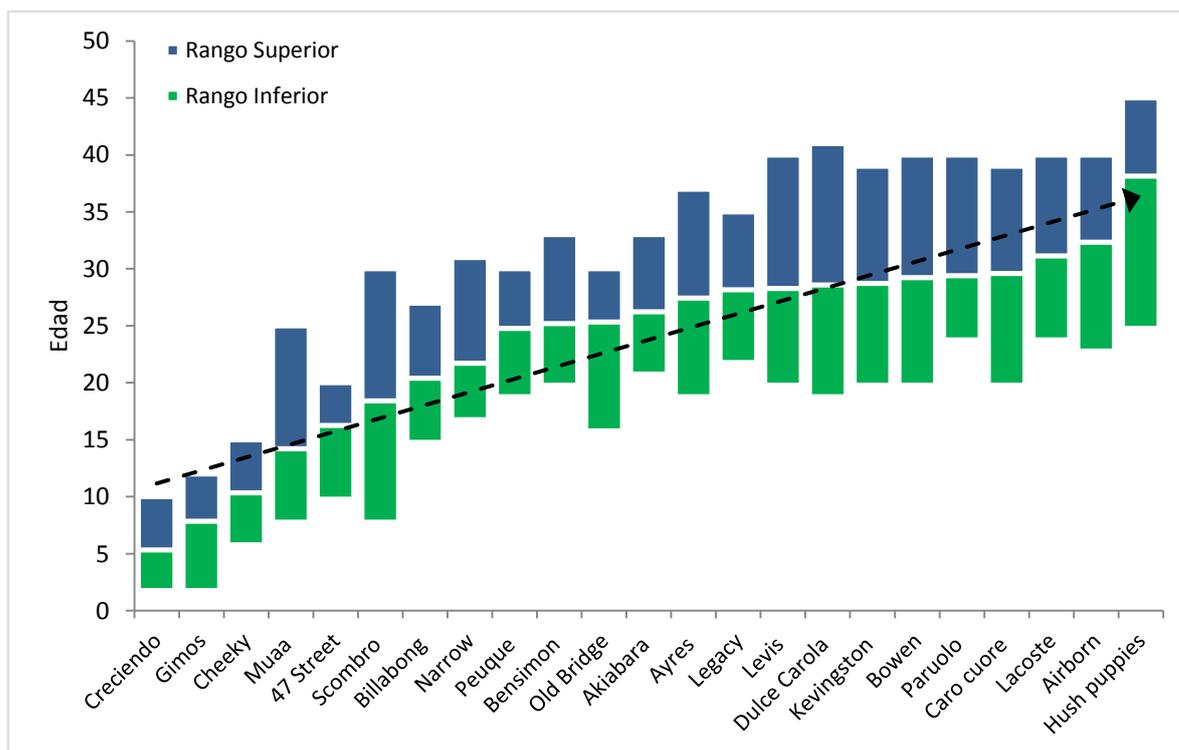


Figura 10: Edad promedio, máxima y mínima de 23 marcas líderes

Honk

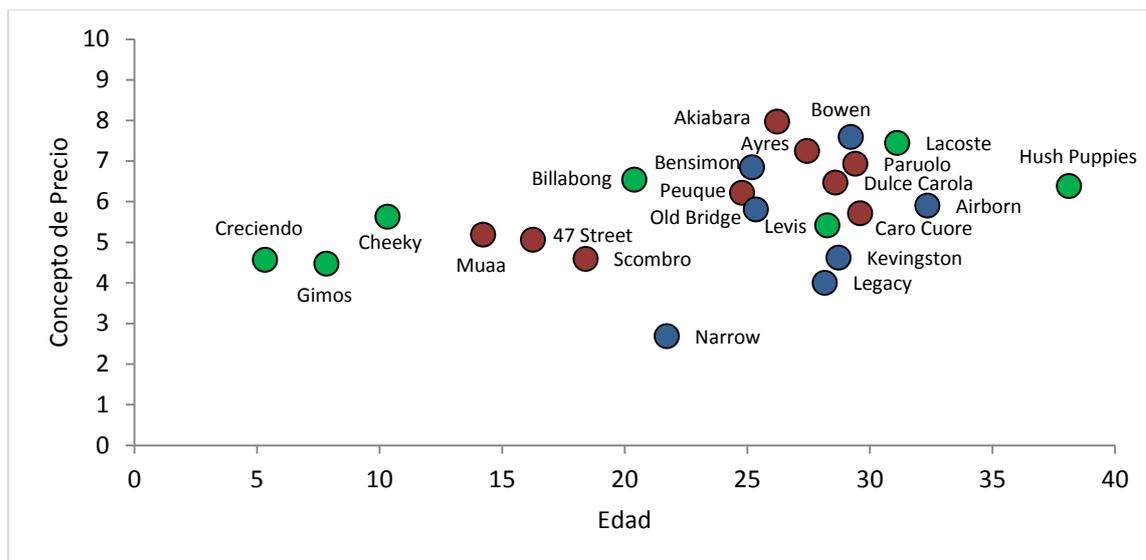


Figura 11: Edad promedio vs Precio relativo de 23 marcas lideres

En ambos gráficos, se observan análisis realizados en base a una encuesta. La encuesta se hizo para poder validar la hipótesis de que existe un nicho en cuanto a productos de indumentaria masculina para la brecha de entre 12 y 18 años.

Se tomó una muestra aleatoria de individuos de entre 15 y 30 años y se les pidió que nombren 20 marcas de indumentaria que abarquen todos los rangos de edades. Entre todas las respuestas, se hizo una selección de las marcas más repetidas entre todos los encuestados y se envió la encuesta pidiendo esta vez que le asignen una edad a cada una de esas marcas y un índice de precio, siendo 10 una marca costosa y 1 una marca económica.

En la figura X se observa la edad promedio de cada una de las marcas frente al ojo del consumidor como así también el rango máximo y mínimo. Es importante observar que la mayor cantidad de marcas tienen un cliente objetivo de más de 20 años y a su vez, la dispersión entre los encuestados es mayor a medida que crece la edad objetivo. Esto se debe a que el crecimiento de las personas es más notorio entre el nacimiento y el final de la adolescencia, que en los años posteriores, por lo tanto las marcas difícilmente puedan abarcar un amplio rango de edades en la infancia, la temprana juventud y la adolescencia.

En la figura X se observan las marcas analizadas en términos de precios y edades. Las marcas identificadas en rojo son femeninas, las azules masculinas y las verdes unisex. A priori se puede identificar nuevamente que la mayoría de las marcas están orientadas a individuos mayores a 20 años. Hay 3 marcas que figuran dentro del rango de 12 a 18 años: Muaa, 47 Street y Scombro. Es interesante observar que estas 3 marcas son femeninas. El precio en el rango se mueve entre 4 y 6 puntos sobre 10. Un análisis con mayor profundidad del precio se hará en secciones posteriores.

El mercado objetivo por lo tanto será hombres de entre 12 y 18 años. Es decir pre adolescencia y adolescencia.

Segmentación Psicográfica

Este método de segmentar divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes.

En un principio, no se hará distinción en cuanto a la clase social del consumidor objetivo. A su vez, no se realizará distinción alguna en cuanto a la calidad de las prendas. Definitivamente se buscará reducir los costos dentro de lo posible, pero siempre cuidando y garantizando la calidad del producto. Aunque la segmentación con respecto a la clase social del posible cliente se realizará con el precio de venta y las acciones de marketing correspondientes, se tiene en claro que al apuntar a un mercado menor de edad, seguramente el nivel de ingreso del cliente estará directamente vinculado al nivel de ingresos familiar.

Se buscará segmentar las características de personalidad del consumidor mediante las campañas de marketing.

Segmentación Conductual

Esta forma de segmentar está muy relacionada con el producto ofrecido dado que toma en consideración las actitudes o respuestas que el consumidor tiene frente a este. Se realizará un esfuerzo importante en intentar que el cliente se sienta completamente identificado con la marca y la ropa que se ofrece.

Segmentación por Descriptores

Otra forma de realizar una segmentación es siguiendo el criterio de segmentación por descriptores. En este caso, se ubicarán los productos como filas y los segmentos de mercado en las columnas. Cuando se habla de productos, se habla de las necesidades del consumidor. En cambio cuando se habla de los segmentos del mercado, se quiere decir grupos de consumidores en otras palabras. En este caso, se comenzará con una estrategia que apuntará al mercado objetivo de hombres de entre 12 y 18 años de edad. Se atacará con una cartera de productos limitada que serán en principio camperas, camisas, remeras, y pantalones. Por lo tanto, se dice que la concentración será producto-mercado. A futuro, se espera poder conquistar una mayor parte del mercado objetivo migrando en lo posible de la figura 12 a la figura 13. Siempre teniendo como mercado total solamente a la indumentaria.

Honk

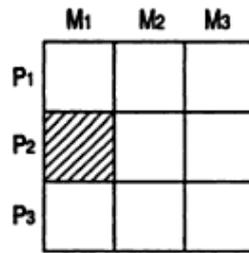


Figura 12: Concentración producto/mercado

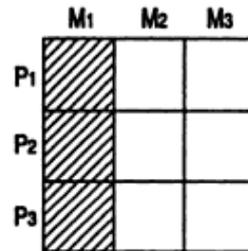


Figura 13: Especialización por mercado

Segmentación por Atributos

Es posible a su vez realizar una segmentación por atributos. En este caso, se elegirán dos variables que se consideran relevantes respecto a los atributos del producto. Estas son el precio y la edad objetivo. El gráfico a continuación muestra nuevamente la distribución de diversos actores dentro del mercado en cuanto a precio y edad objetivo:

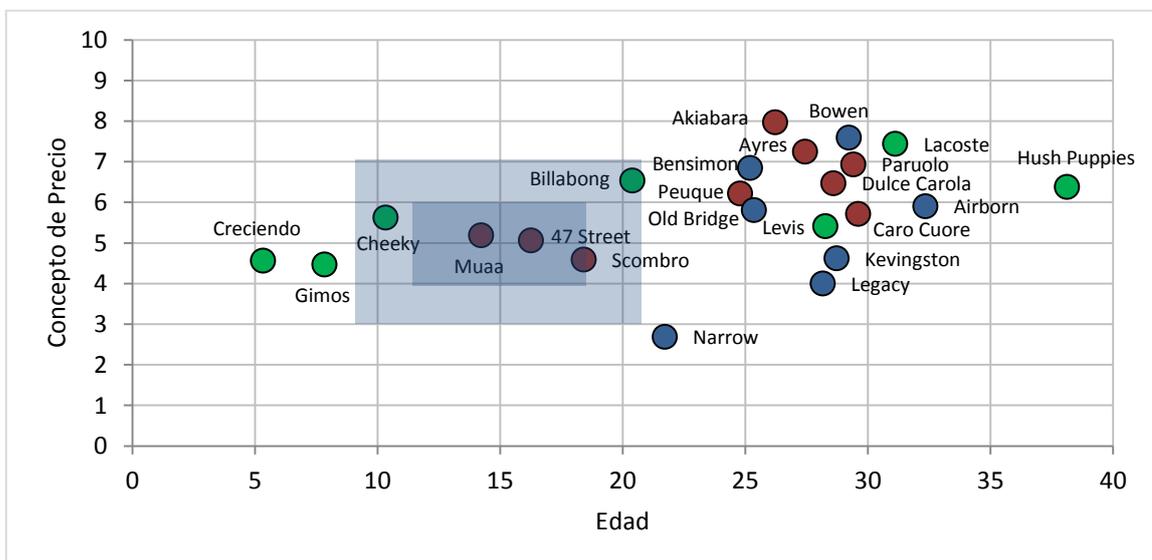


Figura 14: Segmentación por atributos

Como se mencionó con anterioridad, la edad objetivo será entre 12 y 18 años y el poder adquisitivo será promedio. Sin embargo, se realizó un recuadro con un área mayor a este target que muestra la totalidad de los clientes que se espera consuman los productos ofrecidos.

Tipo de consumidor

En el anexo II se puede observar un resumen con una gran variedad de tipos de consumidores identificados en la actualidad⁸. Teniendo en cuenta la segmentación identificada, y el tipo de cliente, el consumidor de la empresa pertenecerá posiblemente a la generación Z y los Chiqui-teens. Los primeros nacieron entre 1993 y 2004. Son expertos en tecnología y recibieron educación multicultural. Destinan mucho tiempo al entretenimiento. Los últimos pertenecen a un perfil de pre-adolescentes con gustos sofisticados, conocedores de las tendencias, amantes del celular y del chat. Muchos son adictos a la moda y consumen marcas.

Es importante sin embargo estar preparado y reinventarse año a año ya el tipo de clientes se renueva constantemente. Es decir, aquellos adolescentes de 15 años probablemente hoy puedan ser clientes pero dentro de 10 años probablemente no lo sean. Del mismo modo, los niños de 5 años que crecen con las últimas tecnologías y en un contexto distinto, se encontrarán dentro del radar de clientes dentro de un tiempo y probablemente sus exigencias sean distintas a los clientes de hoy en día. Esto quiere decir que no solo hay que pensar en el consumidor de hoy, sino también en el futuro, y más aun en el contexto cambiante y de rápida evolución de la actualidad.

Probablemente los consumidores de los próximos 10 años serán los de la generación G. Estos nacieron en la primera década del milenio y tienen entre 8 y 11 años. Son muy afines a la tecnología y suelen tener conciencia ambiental y social. Son solidarios, colaborativos y generosos. Utilizan en gran medida las redes sociales para convocarse y comunicar sus gustos y creencias.

Mercado de la competencia y campañas publicitarias

Como se comentó con anterioridad, se cree que existe una potencial oportunidad en un segmento que no se encuentra saturado. En parte a la velocidad de cambio de las modas y al desplazamiento de la edad a la cual las personas se sienten independientes a la hora de vestirse y buscar su propio estilo. A medida que pasa el tiempo, esta edad se vuelve cada vez más temprana. Muchos estudios afirman que la adolescencia comienza cada vez más temprano. Como se observó en el análisis del mercado, hay pocas marcas que están asociadas al segmento de 12 a 18 años frente al ojo del consumidor y menos aun cuando se piensa en marcas de indumentaria masculina.

Por un lado, es posible identificar a las grandes corporaciones. Un ejemplo es la cadena española *Zara* perteneciente al grupo INDITEX. Tiene 1600 tiendas distribuidas en más de 70 países representada en Europa, África, América, Asia y Oceanía. Los ingresos de *Zara* rondaron los 8860 millones de Euros en el 2010 y el beneficio neto fue de alrededor del 15% totalizando 1180 millones de Euros.

⁸ Informe “Las 50 nuevas formas de segmentar al consumidor” publicado en el 2010 por la Revista Apertura

ZARA

Figura 15: Logo Zara

Algunas de sus tiendas operan bajo el nombre de *Zara Reduced* y *Zara Kids* buscando diferenciar sus productos dependiendo del target. Aunque toca el rango de edad en cuestión, la marca no está reflejada en los individuos de dicho segmento. Las campañas de marketing no están orientadas a ganar ese mercado en particular, sino a fortalecer los existentes, y con el surgimiento de *Zara Kids*, el mercado de niños. Las gráficas a continuación muestran una serie de campañas de Zara orientadas a hombres de menos de 30 años:



Figura 16: Campaña publicitaria de Zara

Por otro lado, es posible observar marcas de menor tamaño con presencia en el país especialmente en dicho segmento. Estas son Cheeky, Muaa, 47 Street, Scombro, Billabong y Narrow.

Cheeky se encuentra en el borde inferior del rango de edad en cuestión, ofreciendo productos para niños de 0 a 12 años. Paralelamente a diversas prendas de indumentaria, la empresa ofrece calzado, accesorios y cosmética.

CHEEKY

Figura 17: Logo Cheeky

La marca argentina cuenta con tan solo 16 años en el mercado y ya es líder en el segmento infantil con más de 150 locales en todo el país, América Latina y Europa. Es una empresa muy reconocida y en crecimiento. Las campañas apuntan a que los padres de los niños de hasta 12 años se sientan identificados con la marca y la consuman. Los chicos de esa edad todavía no compran ropa por su cuenta. La gráfica a continuación muestra un ejemplo de la última campaña realizada por Cheeky:



Figura 18: Campaña publicitaria de Cheeky

Tanto Muaa como 47 Street y Sombro son marcas que apuntan a adolescentes. Sin embargo, las 3 tienen la particularidad de ofrecer solamente indumentaria femenina.



Figura 19: Logos Muaa – 47 Street - Sombro

Todas tienen más de 50 locales en el país y se encuentran en neta expansión. Las 3 marcas consideran la imagen como un pilar fundamental en su crecimiento y están especializadas en ese segmento en particular. Consideran que para poder vestir a un adolescente es fundamental que este se sienta parte de la marca y este completamente identificado con la misma. En las campañas publicitarias utilizan no solo imágenes sino también frases para atraer a potenciales clientes y fidelizar a los que alguna vez consumieron sus productos. Otras de las técnicas más usadas por estas marcas es consiste en utilizar la imagen de alguna celebridad famosa que identifique a las adolescentes de dicha edad. Un ejemplo es como la marca 47 Street utilizó durante diversas temporadas la imagen de Luisana Lopilato y de Emilia Attias, dos actrices vinculadas a programas juveniles. Las gráficas a continuación muestran las campañas publicitarias tanto de Muaa como de 47 Street correspondientes a la temporada 2012-2013:

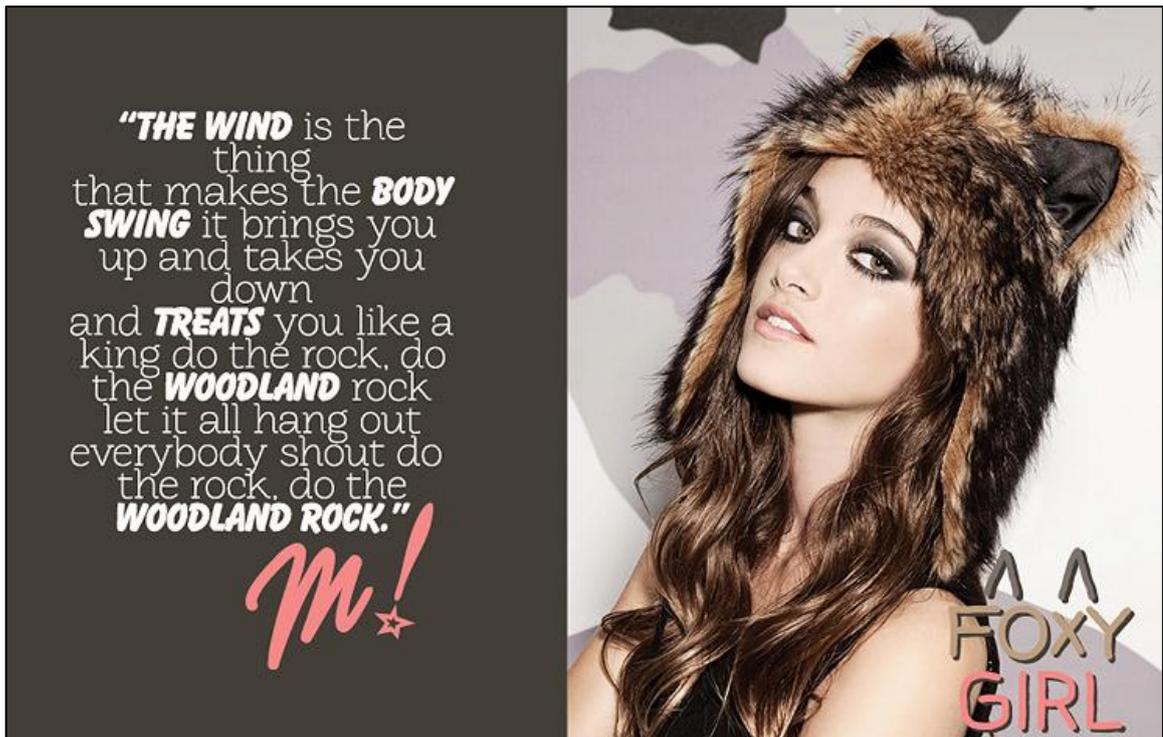


Figura 20: Campaña publicitaria de Muaa

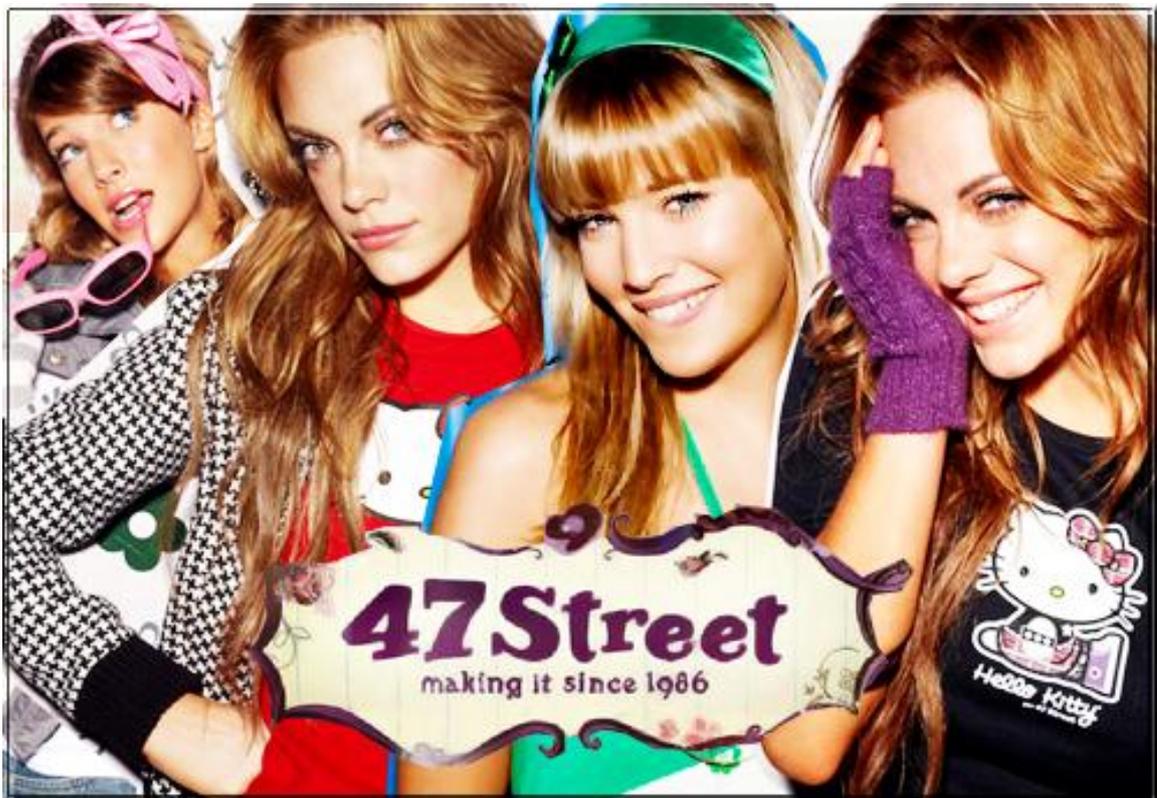


Figura 21: Campaña publicitaria de 47 Street

Por último, existen marcas como Billabong o Narrow. Ambas orientas a público de toda edad pero frente al ojo del usuario pueden ser levemente juveniles y para adolescentes.

Se encuentra en el borde superior del rango en cuestión. Billabong toma a los deportes extremos como imagen, siendo el Surf y el Skate sus principales exponentes.



Figura 22: Logo Billabong

Es una compañía australiana que compite directamente con otras similares como son Quiksilver y Rip Curl. Todas estas están orientadas a consumidores de cualquier tipo de edad pero en Argentina suelen ser consumidas principalmente por jóvenes entre 15 y 25 años. Son compañías con más de 1500 empleados e ingresos del orden de los 700 millones de dólares. Los márgenes que manejan son entre el 15% y el 25%. La cartera de productos incluye no solo indumentaria con su sello característico sino también todo tipo de accesorios que se utilizan en la realización de deportes extremos. Las campañas publicitarias están muy ligadas con esos deportes y muchos de los clientes fieles lo son por que ven a estas marcas patrocinando todas las competencias de deportes extremos. Las gráficas a continuación muestran una serie de publicidades donde se observa con claridad el público objetivo de este tipo de empresas:



Figura 23: Campaña publicitaria de Billabong y Rip Curl

Narrow es una marca Argentina que nació hace más de 15 años y se encuentra en plena expansión con un gran número de locales a lo largo de todo el país. Es una marca orientada a hombres con una fuerte presencia especialmente en el interior del país. Al observar las campañas publicitarias de la empresa, es posible observar que apuntan a jóvenes de entre 25 años y 35 años, sin embargo la percepción del cliente es que es una marca que se encuentra en el límite inferior de ese rango.



Figura 24: Campaña publicitaria de Narrow

5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de la empresa teniendo en consideración principalmente la industria o el sector al que pertenece. La herramienta considera la existencia de cinco fuerzas en particular: Rivalidad entre competidores, amenaza de la entrada de nuevos competidores, amenaza del ingreso de productos sustitutos, poder de negociación con los proveedores y poder de negociación con los consumidores. Se puede resumir en la siguiente figura:

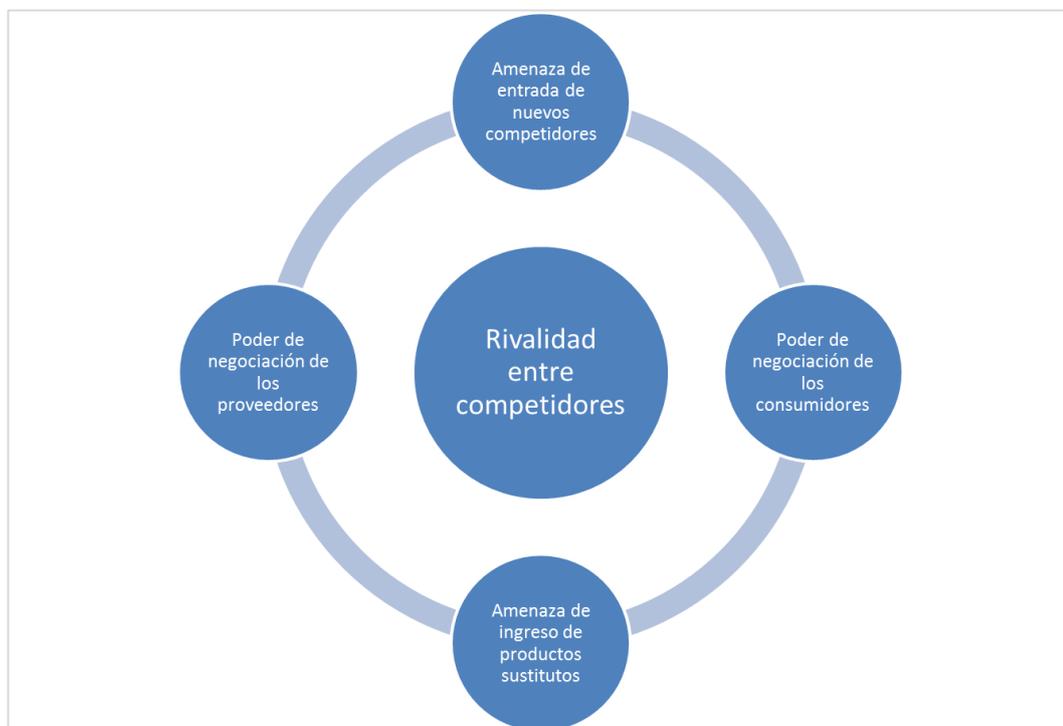


Figura 25: 5 fuerzas de Porter

El clasificar estas fuerzas de este modo ayudará a diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Rivalidad ente competidores

La empresa cuenta con diversos jugadores de todo tipo de tamaño que se encuentran dentro del mercado de la indumentaria. Cada una de las empresas esta posicionada de una manera diferente, ya sea ofreciendo un producto con distintas especificaciones, un determinado precio, un determinado rango de edad objetivo o una determinada calidad entre otras cosas. Los competidores directos serán aquellos que ofrezcan productos muy similares a los de la empresa y tengan como objetivo el mismo segmento de mercado. En la sección de competidores, se evaluarán los principales jugadores del mercado y en particular en el segmento que se desea penetrar. La importancia y el valor de la empresa estará en poder diferenciarse de los competidores y posicionarse de tal manera que los clientes se sientan satisfechos con la empresa y los productos y servicios que esta ofrece.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es una amenaza claramente identificada el hecho de que ingrese un competidor que trabaja a gran escala en otro segmento del mercado y desee con una nueva marca independiente penetrar el segmento elegido. Este competidor tendrá todas las ventajas relativas a ser un jugador de gran tamaño, ya sea desde los canales de publicidad hasta las economías de escala. Será importante por lo tanto posicionar a la empresa de una manera solida frente a los ojos del consumidor y ofrecer servicios adicionales para diferenciarse de un jugador de gran tamaño que posiblemente pueda ofrecer menores precios debido a sus menores costos relativos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En este caso no suele haber un riesgo claro de que algún producto sustituto termine remplazando a los existentes. Seguramente las modas se encargarán de que estos cambien constantemente pero ahí tiene que estar la fortaleza de la empresa para poder anticiparse a las modas y proveer los productos que el cliente desee.

Poder de negociación de los proveedores

Hay una gran cantidad de potenciales proveedores, ya sea de materia prima, producto importado o talleres mismos. Será importante contar con un amplio abanico de posibilidades para poder negociar el precio y el volumen a producir. Por otro lado, no centralizar todo el abastecimiento y la producción generará un menor riesgo en caso de que exista algún tipo de inconveniente. El precio de la materia prima y la mano de obra podrá ser negociado a medida que aumente el volumen de ventas de la empresa

Poder de negociación de los consumidores

Hay un gran número de potenciales compradores aun segmentando el mercado y focalizándose en un grupo de clientes en particular. Se deberá tener esto en claro y apuntar dentro del segmento especificado, a las masas para poder aumentar las ventas. Es importante mencionar que dada la presencia de las nuevas tecnologías y la tendencia creciente en vender vía internet, es importante estar preparado para poder comercializar los productos vía un portal web. Muchos de los consumidores objetivos serán jóvenes afines a internet que utiliza esta herramienta no solo como entretenimiento sino también como consumo.

Estrategia de desarrollo de producto

Descripción del Producto

Las características del producto estarán estrechamente relacionadas tanto con el consumidor objetivo como con el potencial proveedor. Es importante definir de antemano la calidad de la materia prima. Independientemente del nivel socioeconómico del posible cliente, se considera fundamental que los materiales utilizados sean confiables, durables y de óptima textura.

Dentro del mercado de la indumentaria, existen distintas ramas y dentro de cada rama distintos productos dependiendo del material y el tipo de confección. La calidad de las telas utilizadas depende de 3 factores: su composición, su hilado y la cantidad de pasadas por centímetro que posee.

Especificaciones

Composición

Existe un amplio abanico de posibilidades en cuanto a la composición de las telas, dependiendo tanto del tipo de prenda que se desea obtener como de la funcionalidad de la misma. En términos generales, se evaluarán el Algodón, spandex, poliéster, gabardina, popliín y jean. Un listado completo se puede observar en el anexo IV.

El algodón es una fibra vegetal que se obtiene de la borra que recubre las semillas del algodnero. Esta fibra tiene un gran poder absorbente, es resistente al calor, lavable, no se apolilla ni se apelmaza y no acumula electricidad estática. El algodón es la fibra natural más utilizada por la industria textil en el mundo. Este material se suele considerar mejor desde el punto de vista ambiental que otros sintéticos.

En los últimos tiempos comenzó a nacer una moda que exige utilizar las prendas pegadas al cuerpo. Es por eso, que muchas marcas comienzan a combinar el algodón con un mínimo de spandex, dándole de esta manera, un efecto más entallado a las prendas.

El spandex o elastano es una fibra sintética muy conocida por su gran elasticidad. No es un tejido sino una de las fibras que componen un tejido. Sus propiedades son de dar elasticidad y mayor calidad que otros elastanos. Es un polímero de cadena muy larga, compuesto con un mínimo del 85% de poliuretano segmentado (spandex); obteniéndose filamentos continuos que pueden ser multifilamento o monofilamento. El spandex o elastano fue inventada por el químico Joseph Shivers, quien trabajaba para la compañía DuPont. Esta empresa estadounidense patentó su invención en 1959 y le dio el conocido nombre de marca Lycra. La fibra Lycra es hoy propiedad de la empresa Invista. La fibra Lycra es un elastano, pero no todos los elastanos son de marca Lycra.

Para obtener mejores costos y ofrecer al público un producto más económico, se utiliza poliéster con algodón. El poliéster es un material termoplástico obtenido de una polimerización de ésteres, que a su vez, al ser fundido se extruye y se hacen filamentos que sirven para uso textiles. Como resultado del proceso de polimerización, se obtiene la fibra, que en sus inicios fue la base para la elaboración de los hilos para coser. Esta combinación de tela obtiene un efecto áspero al tacto.

Otra tela muy comúnmente utilizada en la industria de la indumentaria es la gabardina. Este último es un tejido de algodón, lana o fibra sintética de consistencia trabajada y muy apretada, caracterizado por tener una cara lisa y una acanalada en diagonal. Por ser relativamente impermeable al aire y al agua, se emplea habitualmente en la confección de ropa de abrigo. Fue creada por Thomas Burberry en 1880 cuando se entrevistó con un pastor de su región, cuya chaqueta se volvía impermeable por el producto utilizado en el baño de las ovejas. Registró la patente en 1888, lo que le permitió la fabricación exclusiva hasta 1917.

Una tela comúnmente utilizada especialmente para la fabricación de camisas es el poplin. Esta es una tela delgada, pesada y durable que posee un aspecto de fino acanalado en la superficie. La misma puede estar fabricada con lana, algodón, seda, rayón o mezclas de estos materiales, aunque originalmente se fabricaba de seda. Las nervaduras o acanalado recorren la tela de lado a lado. Las mismas se fabrican utilizando hilos gruesos de urdimbre sobre una trama de hilo delgado. Las camisas fabricadas de este material son fáciles de planchar y no se arrugan con facilidad. En épocas recientes el poplin se utiliza para referirse a camisas fabricadas con 100% de algodón y es muy utilizado para confeccionar vestimentas de alta calidad. El término poplin proviene de la palabra "papeline", una tela fabricada en Avignón Francia en el siglo XV. El nombre de la tela hacía referencia a que en dicho sitio se encontraba la residencia de los Papas.

Para la fabricación y confección de pantalones, comúnmente es utilizado el jean. La característica principal de este tejido es que es particularmente denso y fuerte de algodón y de ligamento de sarga. Se cree que el Levi Strauss abrió en 1850 un comercio en California en el que vendía a los buscadores de oro y a los vaqueros unos pantalones confeccionados con sarga de Nîmes (de ahí la denominación de "Denim"). El nombre "jean" por su parte, data de años posteriores, cuando estos pantalones empezaron a ser comúnmente utilizados por los marineros procedentes de Génova (en francés Gênes). La tela no solo se emplea para pantalones, sino también para camperas y otro tipo de accesorios.

Hilado - Pasadas

El hilado es un factor primordial para determinar la calidad de la tela. La calidad del algodón depende de su finura, pureza, brillo, y sobre todo de la longitud de su fibra; cuanto mayor es, más fino, resistente y regular es el hilo que se obtiene. El algodón,

componente base, y las maquinarias que la procesan determinan la calidad final del hilado.

La cantidad de pasadas es el último factor para determinar la calidad de la tela. La cantidad de pasadas de algodón en el hilo. A mayor cantidad de pasadas, mejor será la calidad de la tela. Por lo general en el mercado Argentino, se trabaja en promedio con un hilado 40/1. Existen desde 10/1 hasta 120/1. Éste último es muy poco común, se utiliza en marcas exclusivas de industria egipcia o italiana y su costo es muy elevado.

Tipos de productos

En el corto plazo, se buscará comercializar aquellos productos que se consideran de fácil adquisición/confección y venta. Luego, a medida que se empiece a generar la red de ventas, se buscará expandirse a otros tipos de producto. De modo genérico, se evaluarán los siguientes productos: Camisas, remeras, chombas, camperas, pantalones y bermudas.

Camisas

Para la camisería se utiliza comúnmente poplín, algodón con spandex y algodón con poliéster.



Figura 26: Camisa manga corta

A estas telas se las denominan telas planas (debido a la forma en que son manufacturadas). El tejido plano es el que se forma con al menos dos haces de hilos transversales que se entrelazan entre sí.

Remeras – Chombas

La tela utilizada en las remeras son las telas de algodón, algodón con spandex, algodón con poliéster. A estas se las denomina tela de punto o circular (debido a su proceso de fabricación en el cual las máquinas realizan el tejido). El tejido de punto es el que se forma con al menos un hilo que se entrelaza con sí mismo. El tejido circular es un tejido de punto, pero en vez de llegar a un extremo tejiendo y luego regresar, se hace en forma cilíndrica sin extremos.



Figura 27: Remeras con y sin cuello manga corta

Las realizadas con algodón peinado 24/1 (algodón 100%), por ejemplo poseen un buen equilibrio entre calidad y costo. Las de algodón con poliéster 24/1, se puede decir que tienen una calidad media, ya que al poseer mezcla de tejido sintético, es más económica y cede muy poco, pero el inconveniente es que no es tan agradable a la piel ya que promueve la transpiración.

Pantalones – Bermudas - Camperas

Las telas que se utilizan para los pantalones, las bermudas y las camperas son generalmente: gabardinas, poplines, jean o denim.



Figura 28: Campera – Bermuda – Pantalón Largo

Las camperas pueden ser más o menos abrigadas dependiendo de la funcionalidad que deseada como así también los pantalones.

Para todos los artículos mencionados, la funcionalidad varía junto con la composición y la complejidad de los mismos. Hay una gran variedad de posibles diseños que están ligados no solo a la situación en la que se los desea utilizar, sino también a la moda que adopta el público objetivo. Desde el largo de las mangas en las camisas y las remeras hasta el largo y corte de los pantalones, los modelos se renuevan temporada a temporada en el mercado de la indumentaria.

Ciclo de vida de productos

Todo producto consta de un ciclo de vida determinado. No es menor la importancia de entender el comportamiento del producto en el mercado con el fin de planificar adecuadamente las mejores estrategias para la empresa.

En términos genéricos, se conocen cuatro etapas por las que muchos productos, tanto innovadores como preexistentes, transitan. Estas son la introducción, el crecimiento, la madurez y la declinación. En la primera etapa, el producto se lanza a gran escala con un importante foco en mercadotecnia. La inversión es alta y el haber transcurrido con éxito por la misma no se mide por el resultado final económico del periodo sino por el interés generado en el cliente. La segunda etapa se ve reflejada en un aumento considerable de ventas. El resultado financiero de la empresa comienza a ser importante. El producto pasa de ser el innovador de la primera etapa a uno apuntado al consumo, muchas veces masivo. La duración de esta etapa depende no solo de la estrategia detrás del producto, sino también de las características del mismo y del mercado en el cual se desea ingresar. En la etapa denominada madurez, las ventas del producto crecen con dificultad. Las estrategias comerciales están orientadas a mantener el nivel de ventas. Aunque los ingresos se mantienen prácticamente constantes, el resultado de la empresa puede aumentar ya que la misma trabajará en reducir los costos asociados al producto. Finalmente se ingresa en la etapa de declinación. El producto se torne obsoleto, y simples cambios no son suficientes para mantener el interés del cliente. El gráfico a continuación resume el ciclo de vida de un producto tanto en términos de ventas como en utilidades esperadas.

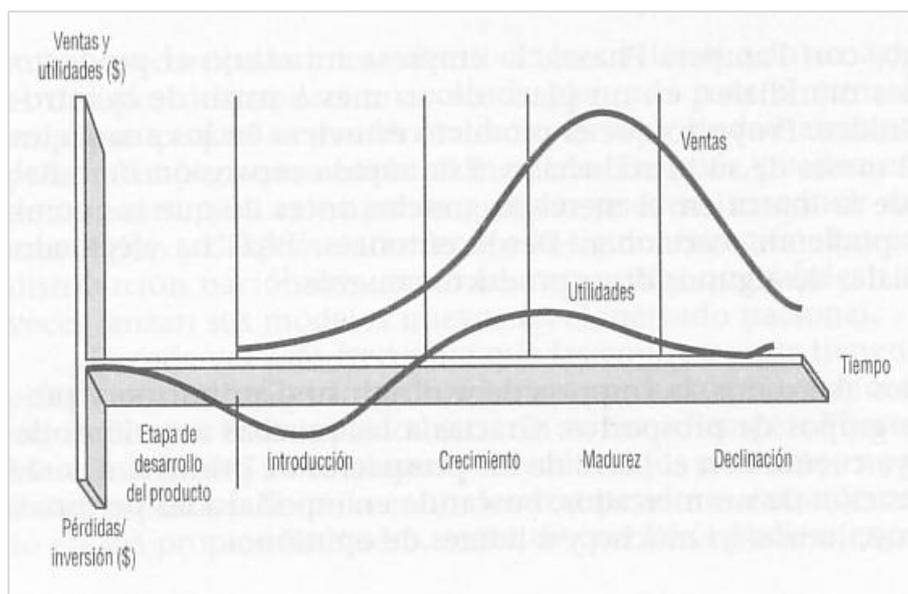


Figura 29: Ciclo de Vida de un Producto – Ventas y utilidades a lo largo del tiempo

Hoy en día, los productos muchas veces transitan menos etapas, y estas son a su vez más cortas. Esto se debe al dinamismo de los mercados, la continua renovación de tecnología y la amplia competencia que existe prácticamente en todos los rubros. En el

mercado de la indumentaria, esta tendencia es aún más marcada y los productos tienen ciclos delimitados por las estaciones y las modas. Una empresa que desea competir en este mercado debe realizar como mínimo dos colecciones anuales; de Verano y de Invierno. Desafortunadamente, difícilmente se puedan utilizar los restos de una colección en particular al año siguiente. Esto se debe a lo atado que está el consumo con las modas y la velocidad a la que estas cambian. Por lo tanto, se puede vincular el ciclo de vida de muchos de los productos relacionados con la indumentaria al clima o a la temperatura y a las modas. Es importante mencionar que algunos productos, como por ejemplo las remeras, son de menor estacionalidad que otros como son las camperas o los trajes de baño.

En Buenos Aires, la temperatura promedio máxima y mínima junto con la precipitación promedio mensual es la siguiente⁹:

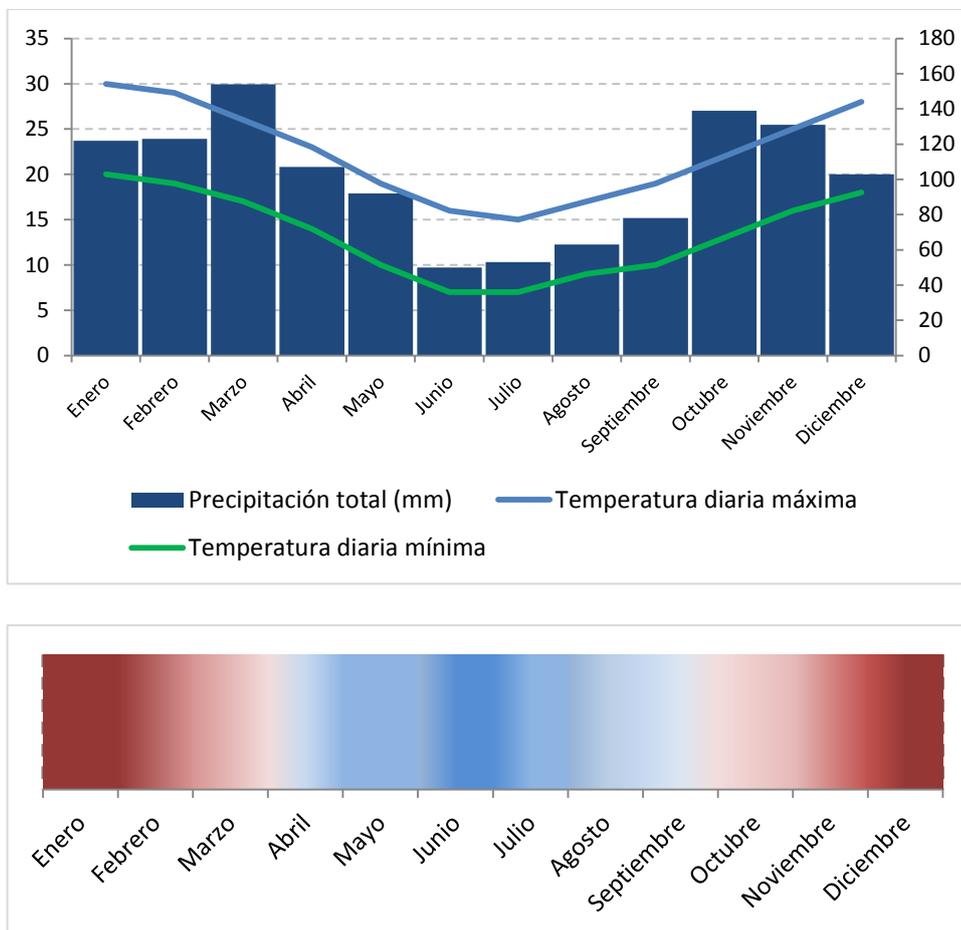


Figura 30: Temperatura y precipitaciones promedio por mes

Es imprescindible tener en cuenta el ciclo de vida de los productos al planificar la producción y las ventas. Se realizarán productos completamente distintos para las temporadas de verano e invierno. Es decir, el ciclo de venta de los productos será de 6 meses. El cambio en las modas, hace que difícilmente se puedan reutilizar productos

⁹ Fuente: Servicio Meteorológico Nacional

que no fueron vendidos en una determinada temporada, al año siguiente. Por ejemplo, la producción para el invierno del 2013 difícilmente pueda ser comercializada en el invierno del 2014 ya que las modas cambian anualmente. El ciclo de vida total de cada una de las temporadas es de 12 meses, 6 de planificación y producción, y 6 de ventas. Del mes 1 al 3 se planifican las ventas de la temporada. Del mes 4 al 6 se realiza el diseño y producción de las mismas. Del mes 7 al 9 se realizan las ventas en temporada de los productos, y del mes 10 al 12 se realiza la liquidación de lo mismos. Al ser dos temporadas anuales, los procesos se superponen. Es decir, por ejemplo mientras se está vendiendo la temporada de verano, se está realizando la planificación correspondiente a la temporada de invierno.

Marca

Una de las decisiones fundamentales en cuanto al proyecto es la construcción de la marca. Es decir el nombre, y diseño que identificará a la ropa confeccionada y comercializada con la compañía. La marca es parte importante del producto y muchos consideran que es el factor que más valor adquiere, o pierde, a medida que pasa el tiempo.

La marca es importante por diversas razones; en primer lugar, sirven a los compradores ayudándolos a identificar los productos de la empresa, garantizándoles, en otras características, determinada calidad. En segundo lugar, ayudan al vendedor, ya que se convierte en la base sobre la cual estos construyen toda la historia sobre las cualidades especiales de los productos ofrecidos. La marca registrada y el nombre brindan protección legal a las características únicas del producto, que, de otra manera, podrían copiar los competidores. Finalmente, la marca ayuda al vendedor a segmentar los mercados, ya que una misma empresa puede comercializar sus productos bajo más de una marca consiguiendo que dos universos distintos se identifiquen con la empresa indirectamente.

Aunque la elección de la marca es muchas veces subjetiva, para tener más posibilidad de ser exitosa, debería contemplar diversos factores. Es importante que el consumidor se sienta identificado con la misma y la recuerde con solo visualizarla. La marca debe estar conectada con la estrategia comercial de la empresa, es decir, debe contemplar todos los posibles mercados a los cuales se deseará ingresar. Por ejemplo, no tendría sentido utilizar un nombre en alemán como marca para una serie de productos orientados a consumidores argentinos que en su mayoría no hablan el idioma.

En este caso, se buscó un nombre corto y pegadizo, orientado en principio a un público masculino. La marca elegida fue “Honk”. A priori, se considera una sigla simple, abstracta y acorde al mercado objetivo. Para ayudar con la decisión se realizó una breve encuesta. Los resultados fueron alentadores ya que alrededor del 95%, tanto en hombres como mujeres, consideró que el nombre aplica a una marca de indumentaria juvenil. Adicionalmente entre el 90% y el 95% encuentra a Honk simple y fácil de recordar. En

último lugar, es importante mencionar que tanto hombres como mujeres consideraron que el nombre elegido es interesante si la marca se encuentra orientada al sexo masculino pero lo es en menor medida si se tratase de una marca enfocada en adolescentes femeninas.

Las figuras a continuación muestran dos logos a utilizar dependiendo del tipo de prenda



Figura 31: Logo Honk A



Figura 32: Logo Honk B

Análisis de precio

La decisión de fijar un precio inicial para la comercialización de los productos se ve afectada tanto por factores internos como por factores externos del entorno. Entre los factores internos que afectan el precio están los objetivos de marketing de la compañía, la estrategia de mezcla de marketing, los costos y la naturaleza de la organización. Por otro lado, entre los factores externos que afectan la decisión de fijación de precios están la naturaleza del mercado y de la demanda, así como la competencia y otros elementos del entorno.

En el caso del mercado de la indumentaria, el precio muchas veces determina una característica de la marca que deberá sostenerse en el tiempo. Es decir, una determinada marca que comercializa remeras a un bajo precio, debajo del promedio del mercado, no puede en un lapso corto de tiempo cambiar la política y comenzar a vender el producto a un precio mucho más alto ya que probablemente perderá a los clientes fieles que consideran al precio una variable relacionada con la marca en cuestión.

La compañía debe decidir que estrategia usar en cuanto al precio del producto. Es importante analizar el segmento al cual se desea pertenecer, es decir su mercado meta y su posicionamiento. Sin embargo, el precio de los productos no es suficiente para segmentar el mercado. Esta debe coordinarse con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto, para conformar un programa de marketing consistente y eficaz. En todos los productos comercializados, se buscará tener precios promedio del

mercado, es decir estar en la franja intermedia en cuanto a precios se refiere. Esto va a en línea con la estrategia de posicionamiento de la empresa, que será intentar ofrecer “más al mismo precio”. Como se mencionó con anterioridad, esto se encontrará en línea con las decisiones que afectan al producto en si, la distribución y promoción.

Un factor preponderante a tener en cuenta a la hora de definir un precio es el nivel de costos que se tiene. A grandes rasgos, se puede decir que los costos establecen el límite inferior del precio que la compañía debe cobrar por su producto. Se deberá fijar un precio que cubra todos los costos de producción, distribución y venta del producto, y que, además, genere una tasa de rendimiento justa por sus esfuerzos y su riesgo. La rentabilidad de los productos se evaluará en la sección económica y financiera.

En contrapartida, mientras que los costos establecen el límite inferior de precios, el mercado y la demanda señalan el límite superior. Al ofrecer “más por lo mismo” es decir mejor indumentaria y una mayor cantidad al mismo precio que lo existente, no se estará en el límite superior del precio. Los precios variarán en paralelo al cambio promedio del mercado.

Dado lo mencionado con anterioridad, en primera instancia se buscará un precio promedio basado en la competencia. Luego, se evaluará el modelo económico y financiero teniendo como parámetro el precio fijado con anterioridad. Una vez obtenido el margen, se decidirá si es el adecuado. En caso que se necesite un margen superior, se trabajará en la reducción de costos y ajuste leve de precio, sin sacrificar la calidad del producto y la materia prima. La evolución del precio estará dada en primera instancia por el nivel de inflación en el país. Esto influirá en el valor de la materia prima, y de la confección.

Precio por producto

Para realizar una primera aproximación del precio inicial de cada uno de los productos a comercializar, se decidió realizar un análisis respecto a la competencia. Se tomaron 10 marcas de indumentaria masculina con gran reconocimiento en el mercado. Se buscaron ejemplares simples para cada uno de los tipos de producto que se comercializará y se registró el precio. A priori, se pensaba que el precio iba a ser muy similar en todas las marcas, sin embargo, se encontró un amplio rango de los mismo, especialmente en los Jeans y Camperas. En la siguiente tabla es posible observar el listado de marcas que formaron parte de la muestra junto con el Índice de precios correspondiente:

Empresa	Indice de Precios
Narrow (Referencia)	100%
Rever Pass	101%
Legacy	107%
Kevingston	113%
Old Bridge	133%
Billabong	134%
Bensimon	150%
55 Lab	151%
Levis	159%
Bowen	178%

Tabla 3: Índice de precios de marcas líderes masculinas

Esta tabla muestra la diferencia de precio que hay en cada una de las marcas seleccionadas según la mirada del cliente. Por ejemplo, en promedio los clientes consideran que la ropa de Bowen es un 78% superior a la de Narrow en cuanto a precio.

Se decidió por lo tanto realizar un promedio en cuanto a los precios de cada una de estas marcas para obtener un primer precio de referencia que será validado luego en el análisis económico y financiero. En promedio, las remeras se comercializarían a 105 \$/unidad, las camisas a 190 \$/unidad, los pantalones cortos a 240 \$/unidad, los Jeans a 400 \$/unidad y las camperas 460 \$/unidad. En el siguiente gráfico, se observa un resumen del análisis realizado con el precio promedio mencionado para cada una de las prendas, junto con el rango superior e inferior de la muestra tomada.

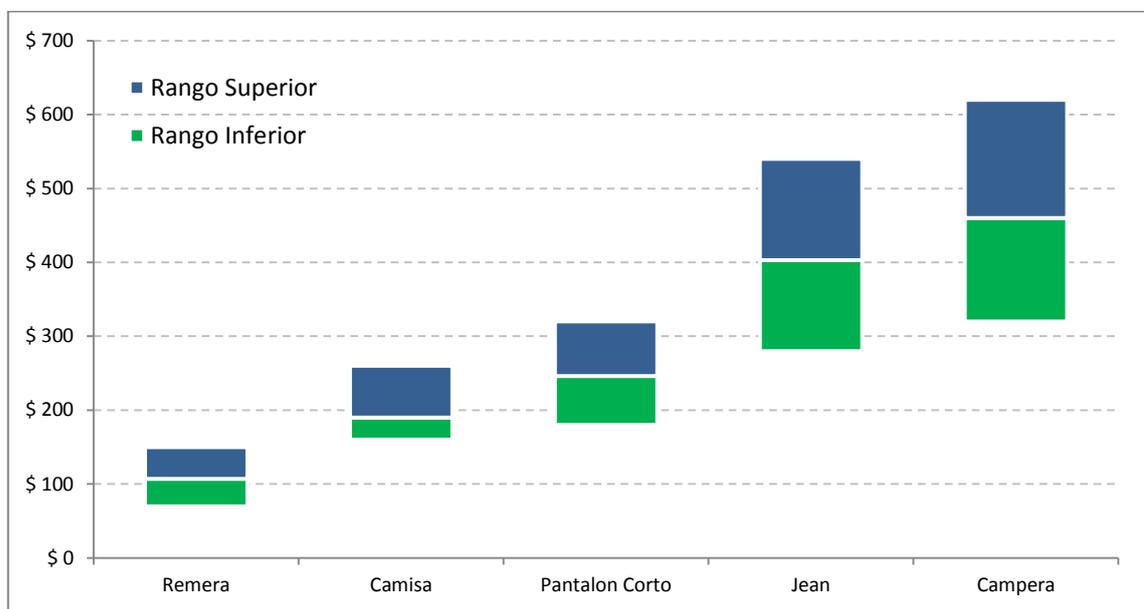


Figura 33: Precio promedio, máximo y mínimo de marcas líderes por producto

En el gráfico, es posible observar que, los jeans y las camperas no solo son los productos más caros, sino que también son los que tienen una mayor dispersión de precios. Por ejemplo, una campera promedio en Bowen cuesta aproximadamente el doble de lo que

cuesta en Narrow. A partir de estos datos, no se puede inferir el margen de cada producto, ya que es necesario conocer el costo de los mismos. A priori, es lógico suponer que tanto las camperas como los jeans tienen un costo asociado mayor que los demás productos, principalmente por la cantidad de tela necesaria. Es interesante, por otro lado, observar la baja dispersión de precios en términos porcentuales de las remeras. Se puede considerar, de todos los productos, el más inelástico.

Evolución estimada de precios

Resulta irreal considerar un mercado nacional con precios constantes. La inflación de precios viene aumentando y especialmente en los últimos años. Este aspecto es crítico para poder planificar, no solo la evolución de los precios de venta sino también los costos de la empresa.

El siguiente gráfico muestra un resumen de la evolución de la inflación en el último periodo junto con la estimación de la evolución para los próximos 5 años:

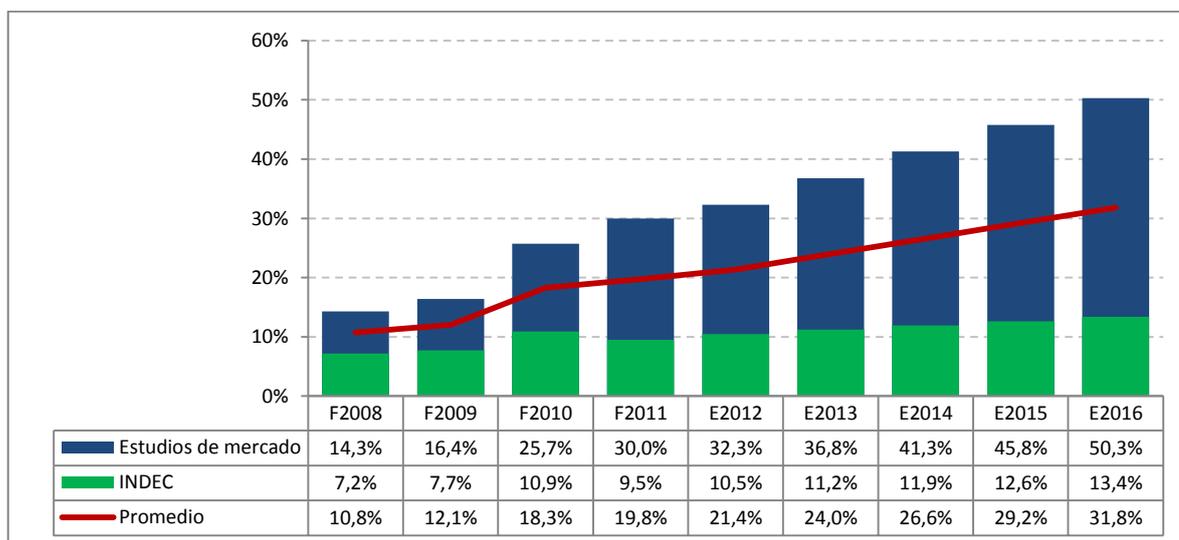


Figura 34: Evolución real y proyección de la inflación en Argentina

Como es de público conocimiento, existe una diferencia considerable entre los valores que ofrece el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) y los de las consultoras privadas¹⁰. Es claro que ambos análisis se ven influenciados por un conjunto de intereses que empujan al índice hacia arriba o abajo según corresponda. Por lo tanto, de modo conceptual y para poder realizar el análisis, se tomará un promedio entre ambos datos. Se es consiente, sin embargo, que una inflación progresiva de ese nivel es insostenible si no existe una evolución de sueldos y devaluación del dólar en paralelo.

Teniendo en cuenta los factores mencionados, se calcula la evolución de los precios correspondientes a las prendas que se comercializarán. La siguiente tabla muestra un resumen de la evolución de los precios promedio por tipo de prenda:

¹⁰ Estudios de mercado recolectados por el portal www.inflacionverdadera.com

(En Pesos Argentinos)	2012	2013	2014	2015	2016
Remeras	105	130	165	213	281
Camisas	190	236	298	385	508
Pantalones cortos	240	298	377	487	642
Jeans	400	496	628	811	1069
Camperas	460	570	722	933	1230

Tabla 4: Evolución del precio por producto

Como se mencionó con anterioridad, estas proyecciones de precios serán validadas en el análisis financiero. En caso que los márgenes sean menor a los esperados, se deberá re-evaluar la estructura de precios y costos de los productos

Dimensionamiento de mercado

Es importante estimar el tamaño del mercado que se desea penetrar para poder ingresar cautelosamente en el análisis económico y financiero. Como se mencionó con anterioridad, la estrategia comercial de la empresa será ofrecer más al mismo precio, lo que la posiciona en un lugar privilegiado frente a los ojos del cliente.

En primer lugar, se estimará el tamaño del mercado nacional, teniendo en cuenta la cantidad de personas por rango de edad y la cantidad de prendas que cada uno de esas personas compra por año. El primer dato es de fácil obtención teniendo en cuenta los resultados del censo realizado hace pocos meses¹¹

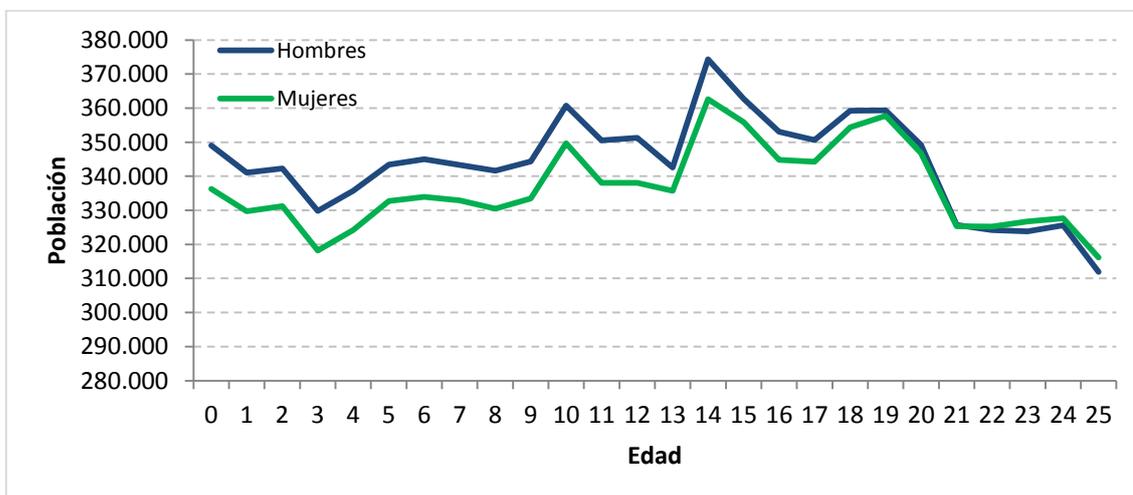


Figura 35: Población Argentina por edad

Como se observa en el gráfico, la distribución entre hombre y mujeres es aproximadamente del 50% para cada uno de los sexos. Como se mencionó con anterioridad, el mercado objetivo es hombres de 12 a 18 años. La siguiente figura, muestra la distribución de hombres por rango de edad.

¹¹ Fuente: INDEC

Honk

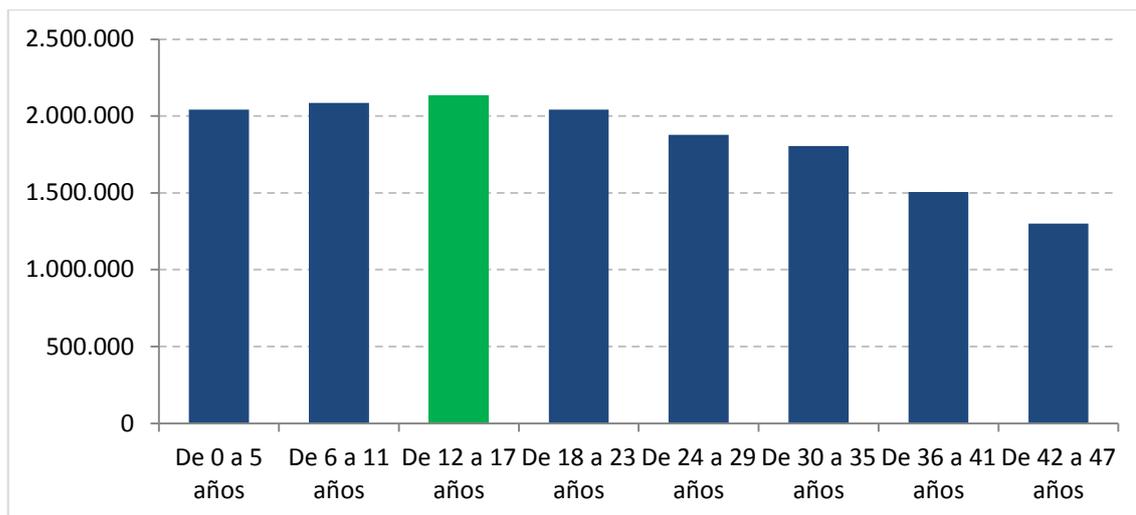


Figura 36: Población Nacional Segmento Hombres 12-18 años

El rango mencionado es el de mayor población, con aproximadamente 2,1 Millones de personas de sexo masculino e igual cantidad de sexo femenino. El 37% de la población se encuentra en la provincia de Buenos Aires y el 7% en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Para aproximar el tamaño del mercado en unidades y en valor, se tomará el precio promedio calculado en secciones anteriores y se hará una aproximación con respecto a la cantidad de unidades por prenda que una persona promedio compra por año. Se estima que en promedio una persona compra 2 remeras por año, 1,5 camisas, 1 pantalón corto, 0,5 camperas y 0,5 jeans.

Con las variables mencionadas aproximadas, se estima que el tamaño del mercado objetivo es en la actualidad de alrededor de 4,3 millones de remeras (448 millones de pesos), 3,2 millones de Camisas (608 millones de pesos), 2,1 millones de pantalones cortos (512 millones de pesos), 1,5 millones de Jeans (598 millones de pesos), y 1 millón de camperas (491 millones de pesos). Teniendo en cuenta solamente la tasa de crecimiento de la población en el país que ronda el 2% anual, se necesitará un excedente del orden de las 100 mil unidades para remeras y camisas y 50 mil unidades para pantalones cortos, Jean y camperas.

En las siguientes figuras, es posible observar el tamaño del mercado estimado en unidades abierto por región (Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el resto del país), como así también en las distintas zonas de la provincia de Buenos Aires.

Honk

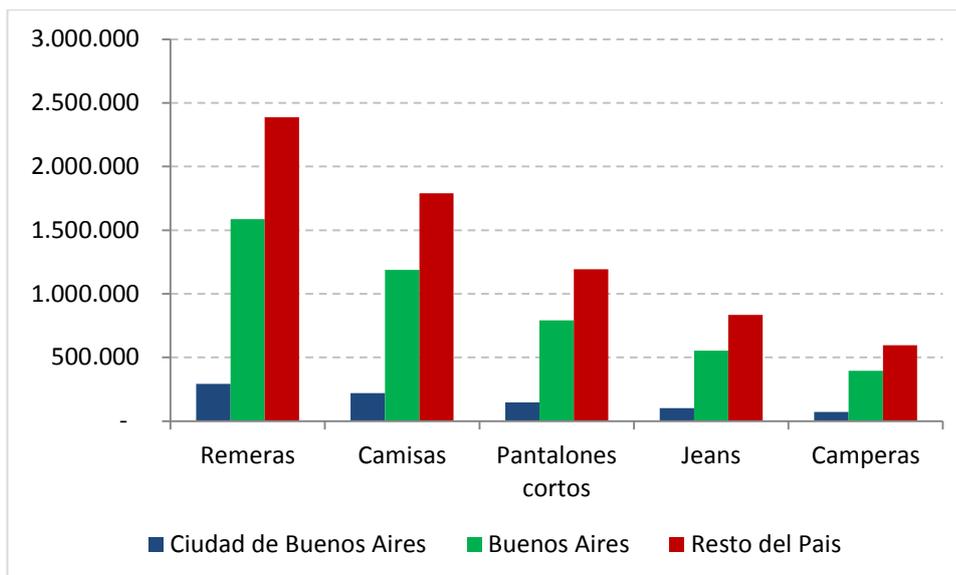


Figura 37: Tamaño estimado de mercado por producto y región

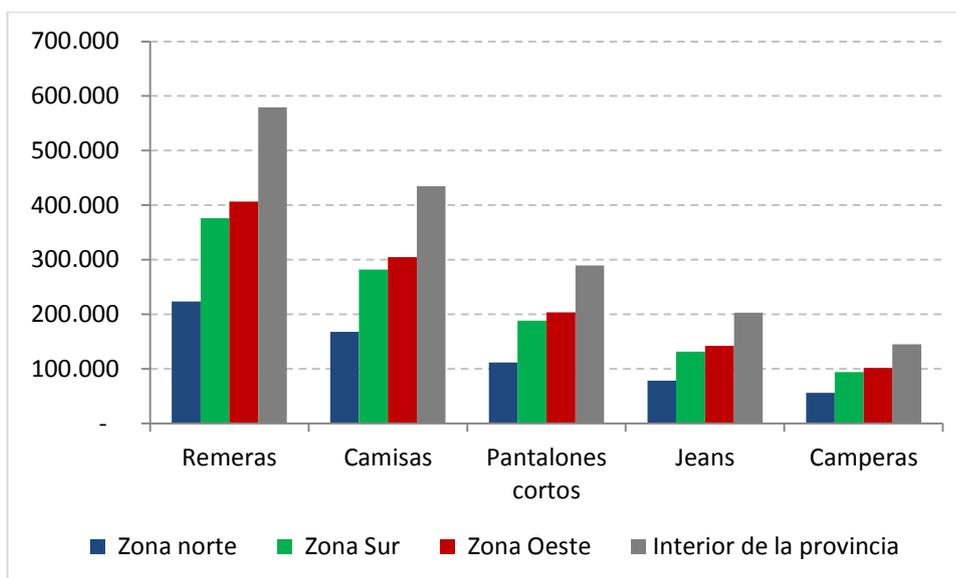


Figura 38: Tamaño estimado de mercado por producto en Buenos Aires

Es importante decir que aunque a priori, el mercado aparenta ser mayor en el interior del país que en Buenos Aires y CABA, lo importante es observar la densidad de población por región en la comercialización que es definitivamente superior en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y luego en el conurbano.

El análisis fue realizado teniendo en cuenta la población regular que vive en determinadas zonas, sin embargo, muchas regiones, y en especial la Ciudad Autónoma de Buenos Aires reciben un gran porcentaje de turistas año a año que podrían ser potenciales clientes. Adicionalmente, esta última zona es el principal foco de oficinas nacional, lo que implica que hay un gran número de personas que circulan por la misma día a día que viven en el conurbano. Todas estas razones, sumadas a que las premisas

utilizadas fueron conservadoras son un indicio de que el análisis fue hecho de tal manera de no sobredimensionar el mercado y tomar decisiones erróneas.

Para concluir el análisis de la demanda, resulta importante mencionar que luego de conquistar el mercado argentino, comenzando por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se evaluará exportar los productos especialmente a regiones de Latino América. Hay que ser consiente en no perder de vista mercados de gran tamaño como por ejemplo el brasileño que es alrededor de 5 veces mayor al nacional.

Evolución de la demanda

Teniendo en cuenta la estimación realizada, y el crecimiento constante de ventas, se cree que no se tendrá problema para colocarse dentro del mercado en cuestión y absorber en principio un mínimo porcentaje del mismo. El éxito dependerá en absoluto de la eficiencia de las campañas de ventas como así también de la calidad del producto y el posicionamiento dentro del segmento a atacar. A continuación, se observará una proyección base de las ventas nominales en los primeros dos años de la compañía para el total de los productos y una proyección pesimista, base y optimista anual de los primeros 4 años de la compañía.

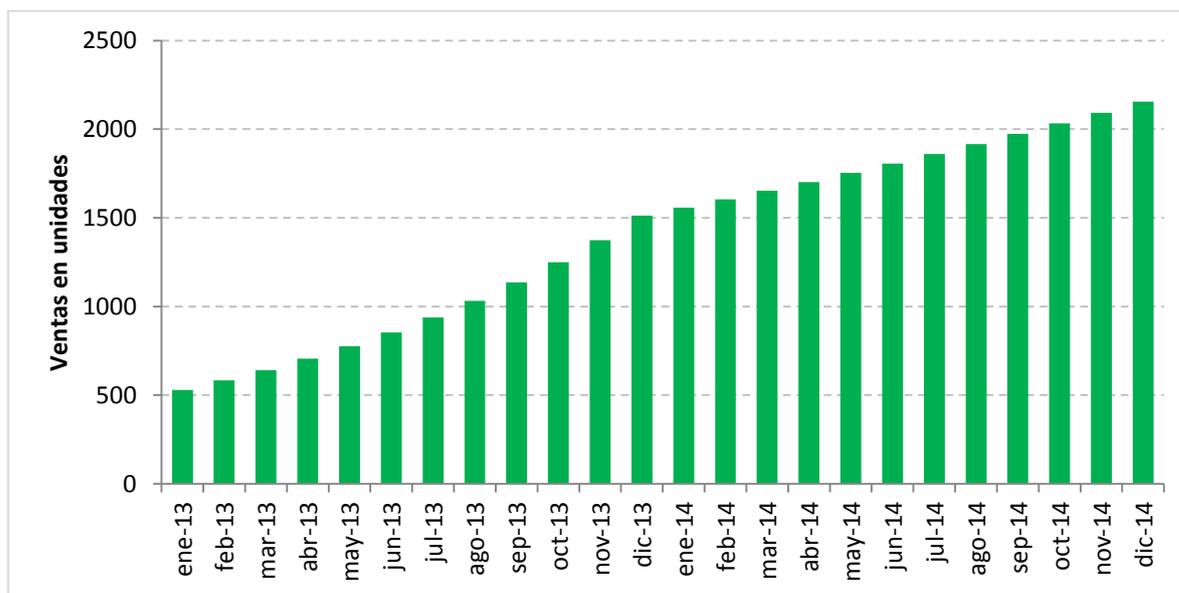


Figura 39: Proyección mensual de ventas nominales de la compañía

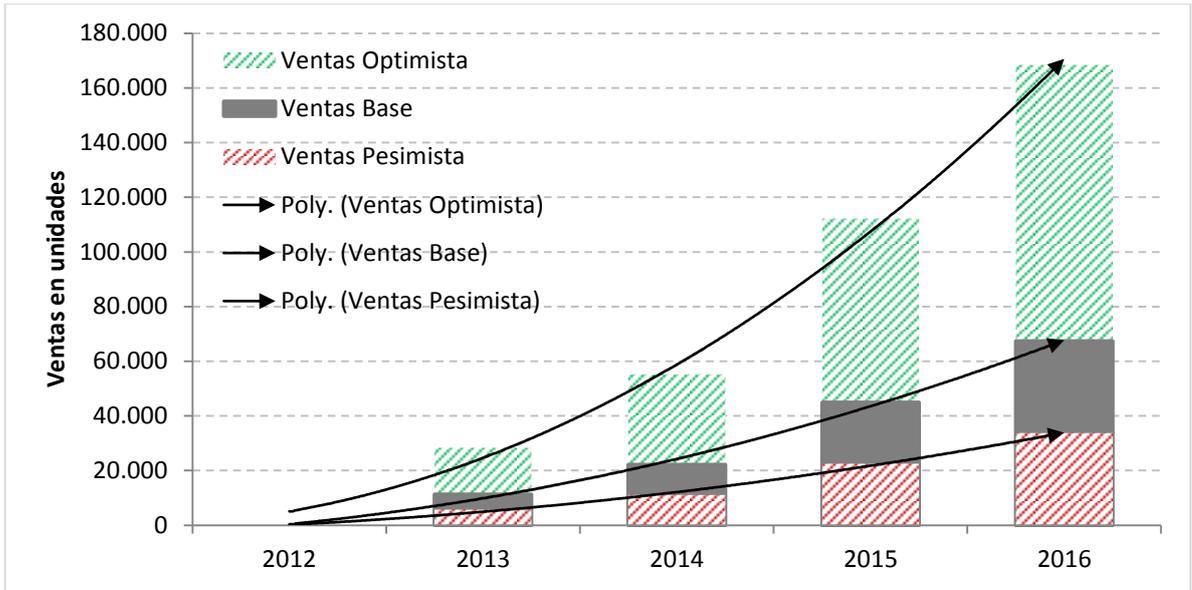


Figura 40: Proyección anual de ventas nominales de la compañía

Como se observa en el gráfico, se espera un crecimiento sostenido. El Split de ventas en cada uno de los productos comercializados se estima que será el siguiente:

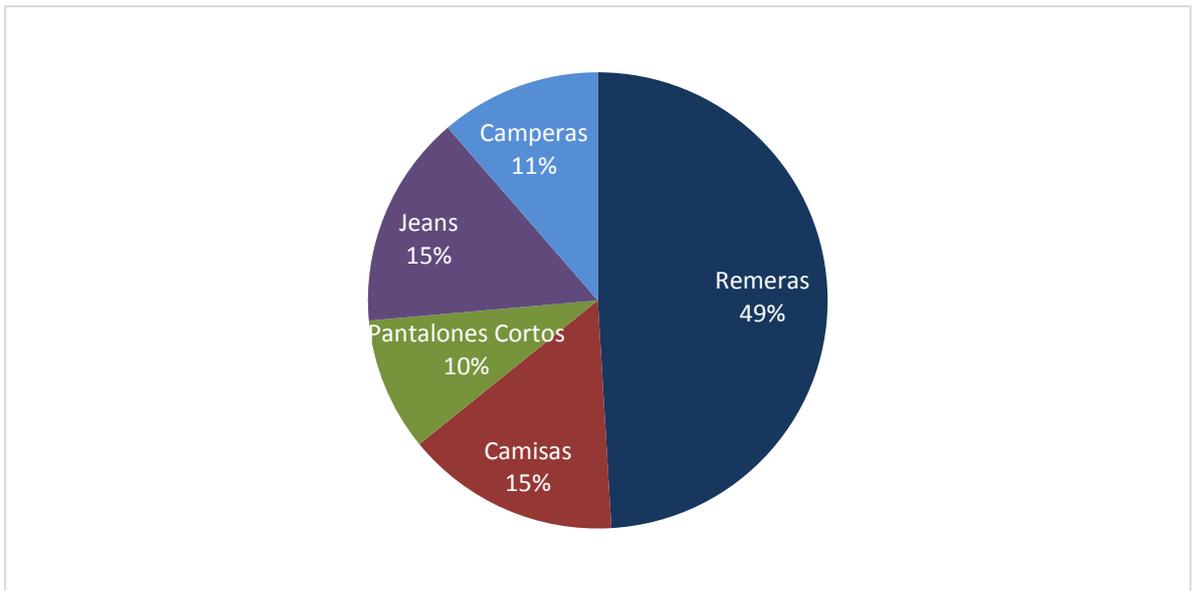


Figura 41: Split estimado de ventas de la compañía

Los productos a comercializar son estacionales, es lógico pensar que cada uno tendrá un comportamiento distinto dependiendo del mes del año. Partiendo de las ventas nominales estimadas anteriormente, se hizo un análisis para estimar la estacionalidad de cada uno de los productos. Es importante mencionar que, adicionalmente, hay periodos del año en los que las ventas sufren un cambio considerable por el comportamiento de consumo de la población. Por ejemplo, es de esperar que diciembre sea un mes fuerte en ventas basado en las fiestas y el pago del aguinaldo. El gráfico a continuación muestra la estacionalidad de cada uno de los productos en cuestión:

Honk

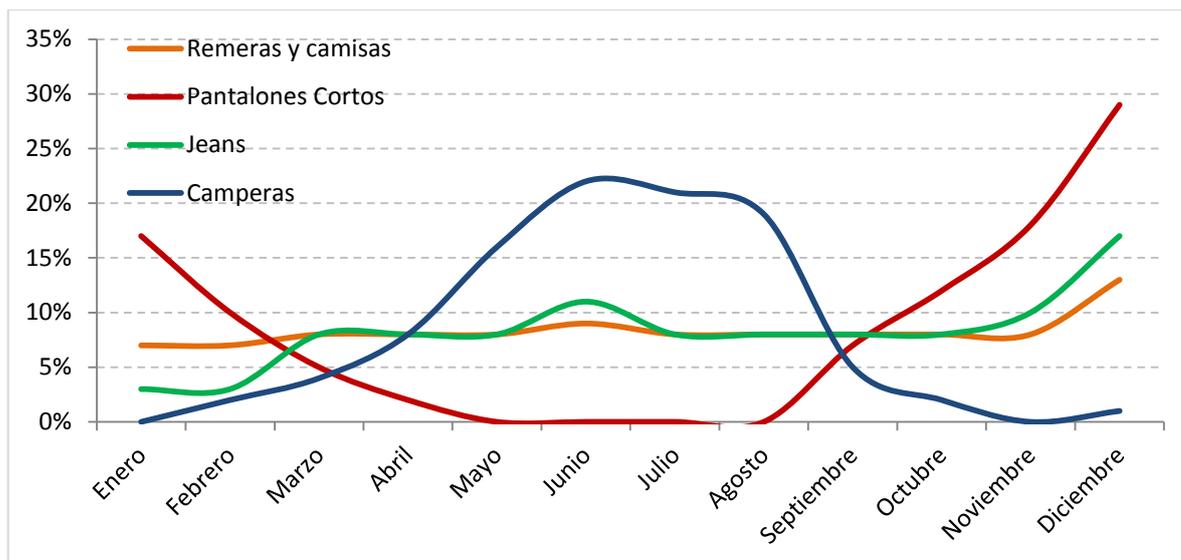


Figura 42: Estacionalidad de los productos de la compañía

Del gráfico se observa que la mayor cantidad de ventas proporcionales serán en diciembre. También existe un pico menor en junio con el pago del otro medio aguinaldo. Las ventas de las camperas, como era de suponerse son prácticamente en su totalidad en los meses más fríos del año y las ventas de los pantalones cortos en los meses más calurosos.

A continuación, es posible observar un gráfico con la evolución mensual de las ventas totales de la empresa en los primeros dos años teniendo en cuenta la estacionalidad de cada uno de sus productos.

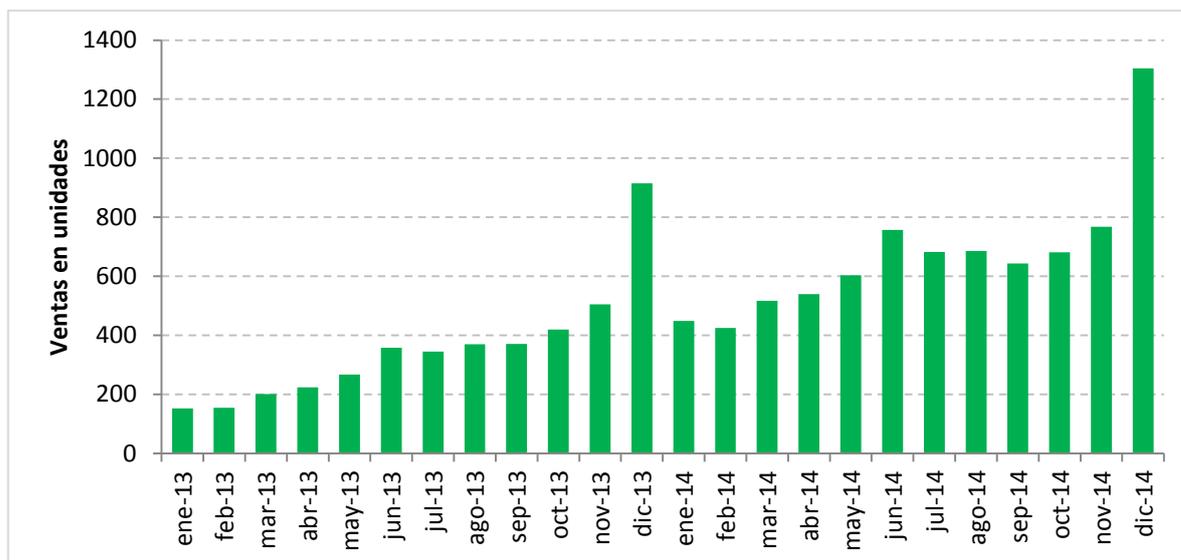


Figura 43: Proyección mensual de ventas reales de la compañía

Dado que existen productos comercializados mayormente en inviernos como son las camperas y otros mayormente en verano como los pantalones cortos, la tendencia creciente es prácticamente constante. Existe un claro pico en el mes de diciembre que

corresponde al mes con mayor consumo del año en términos de indumentaria. A continuación un cuadro con las ventas anuales de los primeros cuatros años de la compañía:

Año	2013	2014	2015	2016
Ventas (Unidades)	11.905	22.452	44.904	67.356
Remeras	5.770	10.969	21.938	32.907
Camisas	1.775	3.375	6.750	10.125
Pantalones cortos	1.257	2.181	4.362	6.543
Jeans	1.885	3.443	6.887	10.330
Camperas	1.218	2.484	4.967	7.451

Tabla 5: Ventas proyectadas de la compañía

Se espera que las ventas en términos de unidades crezcan alrededor de un 89% en el 2014, un 100% en el 2015 y un 50% en el 2016, siempre con respecto al año anterior. Sumado a un incremento en las ventas por punto de venta, se espera la apertura de un nuevo local por año. Precisamente en el 2015 y 2016 se abrirán locales del doble del tamaño de los anteriores, buscando reflejar en ventas el esfuerzo realizado en consolidar la marca en los dos primeros años de la compañía.

Se trabajará en aumentar la participación relativa de la empresa en el mercado con respecto a los competidores en el segmento que se desea penetrar. El gráfico a continuación muestra la evolución de la participación de la empresa tomando como mercado a jóvenes de sexo masculino de entre 12 y 18 años que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

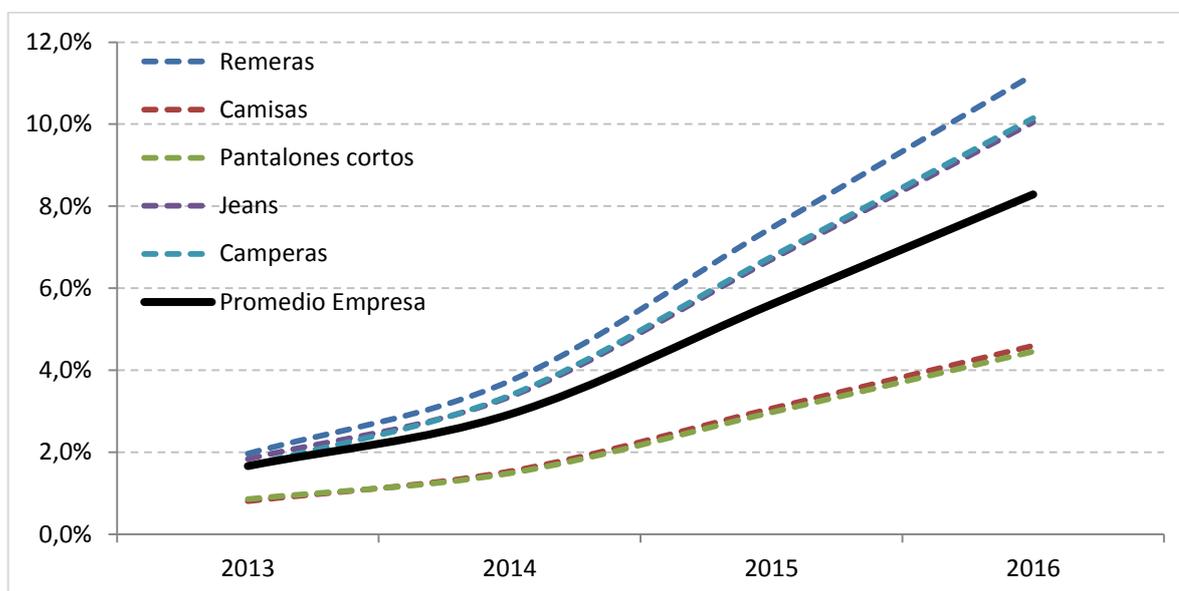


Figura 44: Evolución de la participación relativa estimada de la compañía

Se espera poder aumentar gradualmente la participación en el mercado llegando, en el escenario base, a aproximadamente un 8,5% para el año 2016. El escenario optimista ascendería a alrededor del 20% de participación y el escenario pesimista a 4%. Se cree

que son estimaciones dentro de todo conservadoras ya que no se está teniendo en cuenta el posible consumo de gente que vive afuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires pero sin embargo circula diariamente por la misma.

Ventas Online

El crecimiento y masificación tanto de internet como de muchas redes sociales ha transformado a estas herramientas en elementos cotidianos de las personas. En especial de los jóvenes que han nacido con estas tecnologías y no pueden imaginar un mundo sin ellas. El comercio online creció de la mano con internet siendo hoy en día un tipo de negocio que mueve inimaginables sumas. Nadie duda que las compras por internet van a seguir expandiéndose, especialmente en los países de Latinoamérica que todavía no alcanzan los niveles de consumo online que tienen países como Estados Unidos, Japón o Gran Bretaña. De ahí surge la necesidad de poder ofrecer un servicio online para que los clientes puedan conectarse con la empresa. Más aun teniendo en cuenta las características del cliente objetivo.

Se cree que se pueden ofrecer distintos tipos de servicios online, especialmente para diferenciarse de los competidores. Todos los servicios ofrecidos mediante el sitio web no solo ayudarán a aumentar el nivel de consumo sino que también le proporcionarán identidad a la marca y facilitarán la viralización. La gráfica a continuación muestra una posible landing provisoria donde los potenciales clientes pueden empezar a familiarizarse con la marca y con el tipo de servicios que se ofrecerán:



Figura 45: Sitio Web provisoria de la compañía

Los siguientes servicios podrían llegar a ofrecerse online:

- La posibilidad de observar el catálogo
- La opción de comprar los productos online, con el envío a domicilio según corresponda
- La posibilidad de verificar si algún producto deseado se encuentra en stock en alguna tienda en particular
- Programas de fidelización de clientes proponiendo desafíos tales como diseñar una prenda, enviar diseños a amigos, votar mejores diseños etc.
- Encuestas, trivias y entretenimiento online
- Servicio al cliente: La posibilidad de contactarse vía e-mail

Como se mencionó, muchos de estos servicios estarán directamente orientados a incrementar las ventas y otros a darle fortaleza a la marca y generar un sentido de pertenencia en los clientes. Muchas herramientas pueden ser usadas como promoción, realizando sorteos y eventos. Adicionalmente, se puede evaluar bonificar el envío para promover la compra online. Es importante tener en cuenta que las compras online no tiene el costo del local y los vendedores asociadas.

En paralelo al sitio web, debe haber un manejo eficiente de las redes sociales como son por ejemplo Facebook y Twitter. Ambas redes se encuentran en expansión y entre las dos, superan los 1300 millones de usuarios. La figura a continuación muestra una segunda landing provisoria orientada a que potenciales clientes sean seguidores de la empresa en redes sociales:

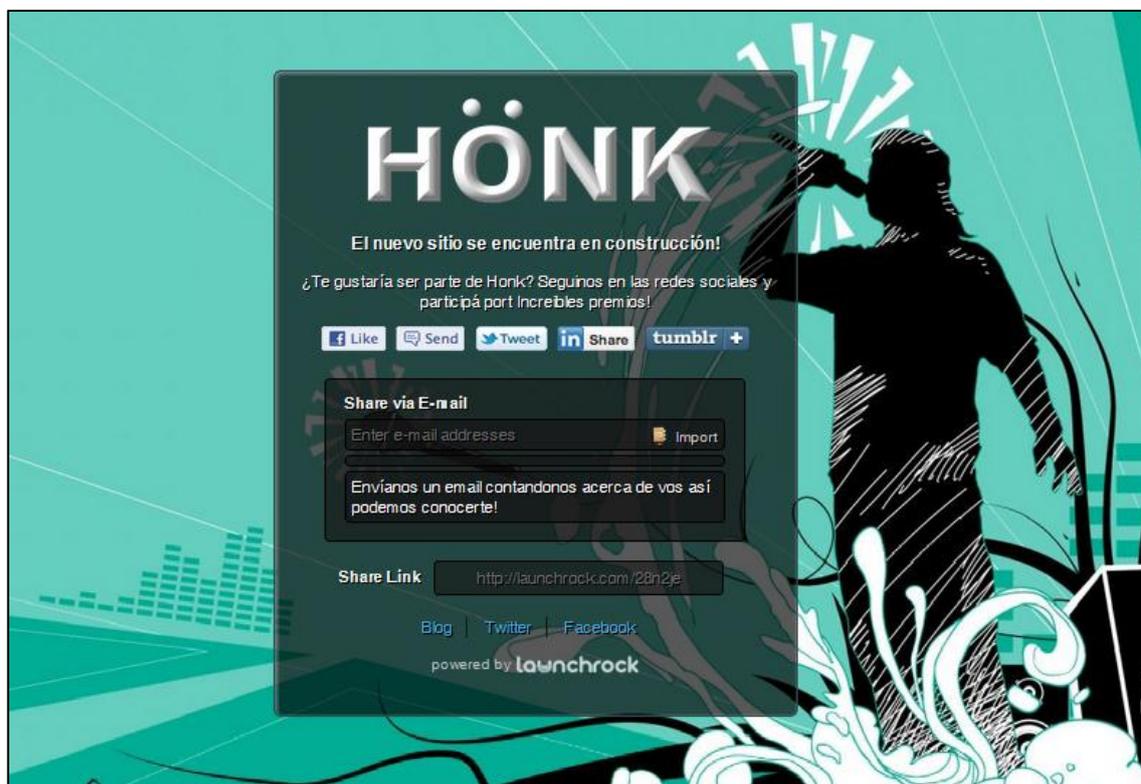


Figura 46: Sitio Web provisoria de la compañía orientado a redes sociales

Inteligencia Competitiva

Enfoque sistémico: Modelo PENTA

El modelo PENTA es la interacción entre cinco pilares básicos como son la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Organización y los Mercados. La interacción entre estos cinco pilares es fundamental para el funcionamiento de la empresa. Entender por completo tanto estos cinco pilares como la misma interacción es básicamente entender a la empresa.



Figura 47: Modelo Penta

El núcleo central del modelo es la estrategia, esto es definir los propósitos de la organización. El propósito de esta organización parte de un objetivo principal que es realizar un producto de interés popular para poder generar un valor económico. Esto se realizará buscando en todo momento aumentar los ingresos y disminuir los costos. Los ingresos están directamente relacionados con las mejoras de los productos, la posibilidad de seducir y fidelizar al público objetivo, mejorar niveles de calidad, mejorar la performance de la venta, anticipar las tendencias de mercado etc. La mejora o disminución en los costos por otro lado, se ve directamente relacionado con mejorar la interacción con proveedores y talleres, mejorar la productividad, la financiación y plazos de pago etc. La estrategia de la empresa está estrechamente relacionada con la misión de la misma. En este caso, la misión de la compañía es “Ser una empresa que represente los intereses respecto a la indumentaria de jóvenes pre-adolescentes y adolescentes y pueda satisfacerlos con productos de alta calidad”.

El segundo pilar es el de los recursos. Se identifican trece distintos recursos, pero se describirán siete que aplican a la compañía y están en línea con la estrategia de la misma. En primer lugar, y quizás el más importante es la gente. En esta industria en particular es un recurso primordial ya que muchos de los empleados son los que van a estar cara a cara con el cliente y son, por lo tanto, la cara visible de la empresa. Luego, podemos agrupar a los recursos operacionales, financiero y de infraestructura. Los primeros incluyen la materia prima y los materiales, los segundos la estructura de capital y la financiación y los terceros los locales, depósitos y oficinas. Son en mayor o menor medida críticos ya que un error en cualquiera de ellos significaría un aumento en los costos y/o una disminución en los ingresos. Por ejemplo, una mala adquisición de la materia prima, ya sea por ineficiencia o cualquier otro tipo de problema se vería reflejado en el costo directo del producto, reduciendo el margen del mismo. Por otro lado, un error en el acondicionamiento de un local, puede no atraer a potenciales clientes y por lo tanto impactar negativamente en términos de ventas. Otro recurso de gran importancia para la empresa es el del tiempo. En momentos de alta turbulencia, los hábitos del consumo hacen que los productos tengan vidas cada vez más cortas. Esto sumado al contexto inflacionario nacional, hace que sea necesario buscar recuperar la inversión inicial lo antes posible. El recurso de la Plasticidad es sin duda uno muy importante en la industria de la indumentaria. Este significa la posibilidad de poder anticipar los movimientos del mercado y adecuarse a las últimas modas. Es decir, poder prever las necesidades del cliente para poder satisfacerlas cuando llegue el momento. Por otro lado, se encuentra el recurso de la organicidad que se encuentra relacionado directamente con el funcionamiento en conjunto de todas las áreas de la empresa para que todos tengan el mismo objetivo. La empresa pondrá en práctica diversas herramientas para que todos los empleados de la misma se encuentren alineados, puedan expresar su opinión y se sientan parte de la estrategia comercial de la empresa.

Otro pilar fundamental es el del mercado propiamente dicho que se evaluará a lo largo de todo el proyecto. En resumen, el mercado se puede evaluar teniendo en cuenta una serie de variables que identificarán el atractivo del mismo. Estas son las siguientes:

- El contexto en el que se realizará la empresa, es decir el escenario económico, tecnológico, político legal, sociocultural, demográfico y ecológico.
- Los principales competidores y las características de los mismos.
- El tamaño y la tasa de crecimiento del mercado objetivo.
- Los productos sustitutos que surgen para competir con el producto que la empresa ofrecerá.
- Las barreras de entrada, ya sea en términos de costos, legales, tecnológicas o de patentes.
- Las barreras de salida, que son aquellas que estarán opuestas a abandonar el producto en caso que no resulte lo esperado.
- La compatibilidad tanto tecnológica como cultural.

En cuarto lugar, se identifica uno de los pilares más importantes de las empresas modernas. Este es el pilar de la cultura. Toda organización debería tener una cultura propia que la identifique. Por cultura se entiende los valores, las creencias, las aspiraciones con las que se quiere conducir a la empresa, la actitud que tomará la empresa frente a diversas situaciones. La cultura de la empresa no solo tiene que ser comunicada a sus empleados con palabras sino también con actitudes. Los empleados deben sentirse parte de la empresa, identificarse con la misma para que puedan rendir al máximo de sus capacidades. Para esto, es necesario que todas las políticas sean transparentes e igualitarias.

Otro de los pilares fundamentales es el de la organización. Podemos identificar dos elementos que respectan a la empresa que se desea crear en si. En primer lugar, el organigrama y las dependencias. Dado que en principio va a ser una estructura chica, no habrá problema para identificar el organigrama. Es necesario que las tareas y expectativas con respecto a cada uno de los empleados estén claras desde el momento en que ingresan a la compañía. En segundo lugar, se encuentran los sistemas de información y los procesos gerenciales. Esto incluye procesos de planeamiento, presupuestación, incentivación y control.

Habiendo descrito los pilares y la aplicación al proyecto en cuestión, es importante hacer un breve análisis de la interacción entre los mismos. Cuando la cultura enfatiza hacia los recursos, se habla de eficiencia, en cambio cuando enfatiza hacia los mercados, se habla de efectividad. Es decir, uno hace foco en hacer correctamente las cosas y el otro en hacer las cosas correctas. Por otro lado, cuando la organización se adapta a los mercados, se habla de adaptación, en cambio cuando la organización apunta hacia la optimización de los recursos, se habla de integración. Adaptación implica promover los cambios imprescindibles, mientras que integración implica evitar los cambios innecesarios.

La conexión entre todos los pilares hace fundamental tener en cuenta la importancia cuando se aplica un cambio en la compañía. Es imposible intervenir en alguno de los componentes sin observar un cambio significativo en algún otro pilar. Es fundamental por lo tanto tener siempre presente la conexión y la importancia de cada uno de los pilares. Por ejemplo, de nada sirve reducir costos llevando a un malestar en el personal que en el mediano plazo lleve a una disminución de la eficiencia de los mismos y por lo tanto mismos costos que antes de realizar la reducción inicial. No se realizará, por lo tanto, ninguna intervención en los elementos sin medir la repercusión en el total.

Instrumentos/Estrategias para el desarrollo comercial

Es importante definir la estrategia a adoptar para identificar la posición de los productos en el mercado. El producto a ofrecer tiene que brindar un valor superior o distinto al existente. Se pueden realizar distintas matrices para evaluar la posición.

En primer lugar se evaluará la matriz Beneficio/Precio. En este caso, el beneficio que ofrecerá la marca será de una mayor variedad en el segmento a un precio similar al del mercado. Es decir, la propuesta de valor tendrá como foco la variedad y la posibilidad de que el cliente se sienta identificado con una marca sin tener que pagar más por la misma.

Beneficios\Precio	Mas	Lo Mismo	Menos
Mas			
Lo Mismo			
Menos			

Figura 48: Matriz Beneficio/Precio

El gráfico muestra la propuesta de valor descrita. Es importante mencionar que muchas veces las marcas centran su estrategia comercial en el concepto de ofrecer más por menos. Es decir, mejores productos, con mayores beneficios que los de los competidores y a un menor precio. A corto plazo, muchas veces las empresas logran esta posición, sin embargo a largo plazo, es muy difícil que las empresas la mantengan. Ofrecer más, a la larga suele costar más, ya que no todos son costos fijos que se pueden licuar al producir en cantidad.

En segundo lugar se evaluará la matriz de Producto/Mercado. Esta matriz tiene dos dimensiones como se menciona en el nombre: Producto y Mercado. Sobre estas dos dimensiones, se pueden adoptar cuatro estrategias claras para incursionar de mejor manera en el mercado dependiendo de su característica principal.

		Bajo riesgo	Alto riesgo
		Productos actuales	Productos nuevos
Bajo riesgo	Mercados actuales	Penetración de mercado	Desarrollo del producto
Alto riesgo	Mercados nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Figura 49: Matriz Producto/Mercado

En este caso, se buscará penetrar un mercado existente con un producto existente. Por lo tanto se adoptará la estrategia de penetración de mercado. Esta estrategia intentará convertir clientes fortuitos en clientes regulares y a los clientes regulares en clientes de volumen. Se pueden aplicar distintas estrategias para fidelizar a los clientes regulares y hacer que consuman una mayor cantidad de productos.

Análisis de cartera Producto-Mercado

Existe un método conocido como la matriz BCG, que se utiliza a nivel global a la hora de analizar una cartera de productos. Este fue desarrollado por el Boston Consulting Group y también se conoce como la matriz crecimiento-cuota de mercado.

Este enfoque considera en un mismo diagrama la participación que tiene una empresa en cada uno de los productos y el crecimiento del mercado en cada uno de esos productos. Es una herramienta que permite tomar decisiones sobre una determinada cartera de productos. Puede ayudar a decidir como asignar los recursos a cada uno de los mismos, y en muchos casos discontinuar los productos que no le ofrecen ningún beneficio a la compañía. Muchas veces, un producto que no ofrece prácticamente ningún beneficio económico a la empresa mantiene sus recursos asignados por que es un producto estratégico para la misma. Esto significa que la ecuación no siempre es tan directa, y el análisis que se utiliza en la matriz BCG debe ser acompañado con otro tipo de análisis.

La matriz en si evalúa un determinado producto en función de su participación de mercado, representada en el eje de abscisas, y el crecimiento del mercado en el que se encuentra, representado en el eje de ordenadas. El gráfico se divide en 4 cuadrantes: Interrogación, estrella, vaca lechera y perro.

		Relative Market Share	
		HIGH	LOW
Market Growth Rate	HIGH	★	?
	LOW	🐮	🐶

Figura 50: Matriz BCG

El cuadrante de “Interrogación” contiene a aquellos productos que tienen una baja participación relativa en el mercado pero sin embargo se encuentran en un mercado de alto nivel de crecimiento. Son productos que en caso que tengan un buen rendimiento, se invertirá para busca aumentar la participación en el mercado. Requerirán, por lo tanto, de inversiones en investigación y desarrollo, producción y marketing. Se dice que contribuyen al crecimiento de la empresa pero no al crecimiento de las utilidades netas.

El cuadrante “Estrella” corresponde a productos con una alta participación en mercados en expansión. Por lo tanto, en principio autofinanciarían sus inversiones para poder seguir captando el crecimiento del mercado

El cuadrante de las “Vacas Lecheras” corresponde a aquellos productos que se encuentran con una alta participación en un mercado con bajo crecimiento. Contribuyen a la utilidad de la empresa ya que no necesitan inversión y suelen generar un buen margen.

Por último, el cuadrante de los “Perros” corresponde a aquellos productos que tienen una baja participación en un mercado que no crece, probablemente un mercado saturado en el que no tiene sentido invertir en mejorar la participación relativa.

Usualmente, se suele ingresar en un mercado porque se observa un atractivo en cuanto a la oportunidad y el crecimiento del mismo. Al realizar un producto, en primera instancia se tiene una cartera en el cuadrante de “interrogante”. En caso de que la evolución del producto sea óptima, que depende en gran escala de la estrategia e implementación adoptada por la empresa, este se desplazará hacia el cuadrante de producto “estrella”. Cuando el mercado aminore el ritmo de crecimiento, ese producto se convertirá en una “vaca lechera” maximizando utilidades. Ahora, en caso de que el producto en el cuadrante “interrogante” no evolucione de la forma esperada, se desplazará hacia la zona de producto “perro” poniendo en duda la asignación de recursos en el mismo.

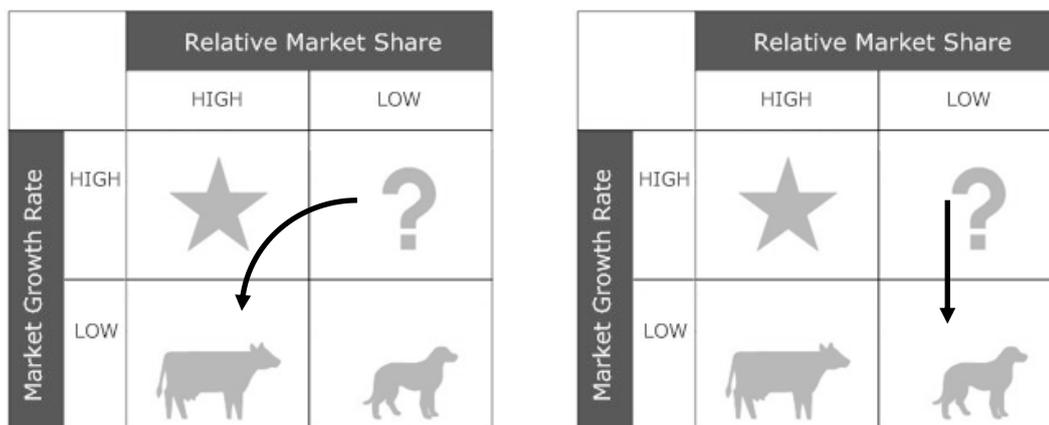


Figura 51: Evolución posible de un producto en la matriz BCG

Al aplicar los conceptos al proyecto de confección y comercialización de indumentaria, es importante diferenciar dos posibles puntos de vista. En primer lugar, una visión macro tomaría como producto a la empresa en su totalidad y como mercado a los jóvenes de entre 12 y 18 años. El mercado se encuentra en crecimiento y la participación de la empresa en el mercado es muy baja apenas comienza con la comercialización. Un producto de calidad que genere valor agregado en el cliente acompañado de un sólido plan de marketing, decisiones estratégicas claras, y una inversión en fortalecer la marca harán que la misma incremente su participación resignando margen. Esta es una buena estrategia en los primeros dos años de la

empresa. Lo ideal sería que luego, la empresa optimice las inversiones relacionadas con incrementar la presencia para que pueda, poco a poco, mejorar los márgenes sin perder participación relativa.

Por otro lado, la matriz BCG se puede aplicar a la evolución de un producto en particular. Se puede asociar el ciclo de vida a los cuadrantes de la matriz. Se toma como ejemplo una determinada temporada de un producto. En primer lugar, el producto se presenta en el mercado, comenzando la temporada correspondiente, acompañado de una fuerte campaña de marketing. Es entonces cuando se dice que el producto se encuentra en su etapa de introducción. Es un producto interrogante ya que la demanda de productos similares aumentará y no se conoce si este podrá captar una alta participación. El producto crece en participación a medida que la demanda de dichos productos crece. El ciclo de vida relacionado con esta etapa es el de crecimiento, y el producto, en caso de captar participación se convierte en estrella. En este momento, las ventas que genera alcanzan para financiar la inversión en marketing haciendo que el producto siga aumentando su participación pero generando pocas utilidades. Una vez que el producto entra en la etapa de madurez, en plena temporada, las ventas y participación del mismo están dentro de sus límites maximizadas y no es necesario seguir invirtiendo en el mismo. Es entonces cuando se dice que el producto se encuentra en el cuadrante de la vaca lechera, mejorando los márgenes y generando mayores utilidades. Finalmente, el producto llega al final de la temporada liquidando las últimas unidades. Esta es la etapa de declinación y esta vinculada con el cuadrante que representa al perro.

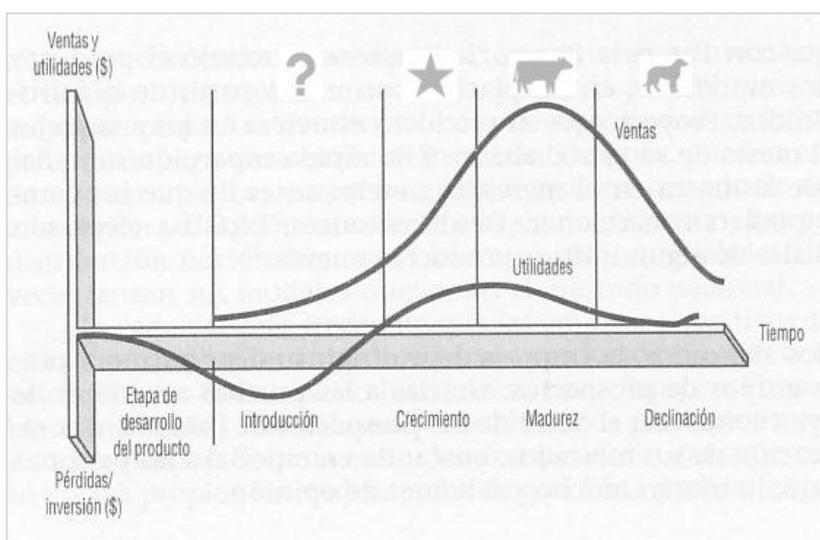


Figura 52: Relación Matriz BCG – Ciclo de vida de un producto

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a lo largo de la vida del proyecto es fundamental y se ve directamente relacionado con el producto y el mercado. Es útil para analizar la viabilidad actual y futura de la empresa. Esto se realiza en un determinado contexto, es decir, una cultura en particular, un mercado objetivo, un determinado momento o situación, y con determinados jugadores en el mercado.

Las fortalezas y debilidades surgen del análisis interno de la compañía. Por un lado, se va a conformar un equipo de trabajo sólido. Dado que se sabe que no es precisamente una fortaleza sino más bien una debilidad el tema de no tener el expertise para tener un taller propio, se optará por tercerizar las tareas en talleres de terceros. En principio, aparenta ser una debilidad ya que agregar una etapa más a la cadena de valor desembocaría en costos más elevados. Sin embargo, la debilidad se puede transformar en una fortaleza desde el lado de no centralizar todo en un taller propio. Se evaluará trabajar con distintos talleres para disminuir el riesgo de tener algún inconveniente en el proceso de confección de las prendas. Por otro lado, existe también la posibilidad de contactar posibles partners estratégicos que importen productos terminados y telas desde países asiáticos por ejemplo, generando un beneficio en el costo.

Una debilidad que se observa, principalmente frente a grandes competidores, es que muchos de estos últimos desarrollaron economías de escala, teniendo en cuenta el alto volumen de producción. Se tiene en claro que la empresa tendrá costos más elevados en las primeras etapas y márgenes más reducidos. De todos modos, el foco estará centrado en aumentar fuertemente la participación de mercado en primera instancia teniendo como objetivo mejorar márgenes de modo lento pero constante.

Por otro lado, se identifica como una debilidad el hecho de que el producto que se desea comercializar es altamente estacional y se rige por modas. De todos modos, es una debilidad que todos los jugadores dentro del mercado tienen que afrontar y es ahí donde la empresa se puede destacar anticipando las tendencias en lugar de adoptar una estrategia reactiva.

Se tiene en claro que en primera instancia la marca deberá fortalecerse desde el momento en que se desee ingresar en el mercado. Se trabajará mucho en hacer que el mercado objetivo se sienta identificado con la marca y que esta última sea una fortaleza frente al competidor.

Por último, se trabajará en poder ofrecer una experiencia de compra distinta en relación a la que ofrecen los competidores. No solo se hará foco en el producto en sí, que debe satisfacer las expectativas del cliente, si no también en el servicio detrás del mismo, y en la imagen de la empresa.

Las oportunidades y amenazas, surgen del análisis de diversos factores principalmente externos. Aunque no existen jugadores claramente identificados que se encuentren

orientados particularmente orientados al mercado objetivo en cuestión, empresas multinacionales con foco en otro segmento podrían llegar a intentar penetrar este mercado realizando marcas alternativas y utilizando todas las ventajas respecto a su red contactos y mínimos costos. Llegado el caso, es importante, como se anticipó anteriormente, ofrecer un valor agregado al cliente. En cuanto al contexto nacional, se es consiente que está atravesando un periodo inflacionario y de inestabilidad que puede desembocar en medidas que afecten directamente a la empresa. Se buscará tener diversas alternativas de proveedores para no estar sujeto a posibles cambios de condiciones que resulten perjudiciales para la compañía. Por ejemplo, en el análisis económico del proyecto se realizó una estimación de los plazos de pago, tanto a proveedores como de clientes. El hecho de que estas condiciones cambien en un futuro pueden ser claves en la viabilidad del proyecto, por lo tanto representan un riesgo o una amenaza.

Por otro lado, como se mencionó en diversas ocasiones, se cree que se está frente a una oportunidad respecto a la oferta de indumentaria que existe para hombres de entre 12 y 18 años. No existen competidores claros, ni tampoco marcas que se especialicen en ese segmento que cada día es más independiente y aumenta su consumo. Al estar completamente focalizado en el segmento mencionado, se podrán ubicar los puntos de venta estratégicamente cerca de instituciones que reúnen a estos jóvenes: Colegios, clubes etc. El objetivo de la empresa es expandirse gradualmente, empezando por Buenos Aires, y siguiendo por otros focos a nivel nacional con alto porcentaje de jóvenes. No se descarta exportar productos en el mediano plazo.

La siguiente figura resume todos los factores mencionados en una matriz FODA:

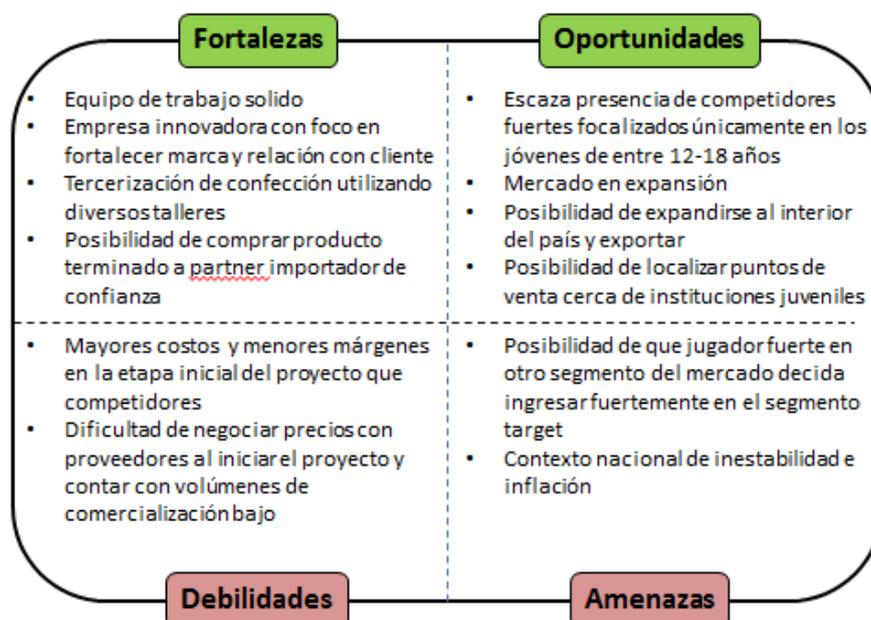


Figura 53: Matriz FODA

Estrategias surgidas de la matriz FODA – Áreas de avance y retroceso

De la combinación de las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas en el entorno, surge la matriz de generación de estrategias representada en la figura a continuación, que intentará maximizar la interacción entre las fortalezas internas y las oportunidades externas como así también mitigar el riesgo de las amenazas y minimizar la importancia de las debilidades.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategia ofensiva Aprovechar las oportunidades con las fortalezas	Estrategia defensiva Mitigar riesgos de amenazas con las fortalezas
Debilidades	Estrategia adaptativa Enfrentar debilidades para aprovechar las oportunidades	Estrategia supervivencia Mitigar debilidades para no caer en una amenaza

Figura 54: Áreas de avance y retroceso

Estrategia ofensiva

Son las de mayor impacto y se deben generar pensando como puede hacer la empresa para, apoyándose en sus fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno. La empresa tratará de conquistar un mercado en expansión en el que no hay competidores claros que se encuentren focalizados totalmente en el segmento en cuestión. Esta oportunidad está acompañada por la posibilidad de ubicar los focos de venta cerca de instituciones juveniles y por lo tanto acceder de forma directa al cliente objetivo. Estas oportunidades se explotarán teniendo como base la fortaleza que significa consolidar un equipo de trabajo solido como así también la formación de una empresa innovadora, que utilice en todo momento herramientas para generar conexión con el cliente. Todo esto se hará en base a generar una marca fuerte y con presencia.

Estrategia defensiva

Estas estrategias se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las amenazas que se identificaron en el entorno. Se sabe que el contexto nacional es de inestabilidad e inflación. Esto puede llevar a que las

condiciones con proveedores cambien y la empresa se vea perjudicada, ya sea por ejemplo por un aumento de precios de los insumos o un cambio en los plazos de pago. Para mitigar el riesgo de dichas amenazas, la confección de las prendas se hará en diversos talleres, evitando la centralización en único taller. A su vez, se trabajará con distintos proveedores de telas y se evaluará comprar producto terminado importado.

Estrategia adaptativa

Estas estrategias se diseñan para reducir las complicaciones que pueden generar las debilidades, limitando el aprovechamiento de las oportunidades. En este caso, se observa que el hecho de ser una empresa nueva, hace que sea necesario fortalecer la marca para poder aumentar la participación en el mercado. Es una debilidad el hecho de no contar con fondos de gran magnitud para poder afrontar campañas que fortalezcan la marca y así poder captar el mercado. Se buscará utilizar todas las herramientas posibles para poder llegar al público objetivo teniendo en consideración que es un proyecto personal que no contará con una gran financiación.

Estrategia de supervivencia

Estas estrategias se generan para reducir el efecto que pueden tener las debilidades, que puedan agudizar el impacto negativo de las amenazas. Las debilidades más importantes que se identificaron son aquellas que tienen que ver con la presencia de altos costos y bajos márgenes en la etapa inicial del proyecto, como así también la dificultad de poder negociar precios con proveedores contando con un bajo volumen de comercialización. Esto lleva a que esté latente la amenaza de que un jugador fuerte en otro segmento dentro del mercado decida ingresar en el segmento objetivo con una mejor estructura de costos que la de la empresa. En este caso, se buscará realizar una entrada prolija, y en lo posible, rápida en el mercado. Siendo consistente con los valores de la empresa, haciendo un gran foco en fidelizar al cliente objetivo. Llegado el caso de que en un futuro un competidor de mayor talla desee ingresar con una marca alternativa en el segmento de los jóvenes, tendrán que trabajar para poder conquistar a los clientes que ya eligieron nuestra marca.

Indicadores comerciales

El análisis de mercado junto con la evaluación de la performance, tanto de las campañas en particular como de la marca en general son fundamentales en este proyecto. Es importante tener en cuenta en todo momento las expectativas que el cliente tiene frente a la marca como así también el nivel de satisfacción que este obtiene en todos los niveles y circunstancias frente a la compañía. A mediano y largo plazo, de eso se trata, de fidelizar al cliente y que este se sienta parte de la marca y que la marca sea parte de él. Para monitorear y optimizar este tipo de factores, se utilizarán distintos indicadores comerciales.

Hay indicadores de todo tipo. A continuación es posible observar una lista de indicadores que aplican a la empresa:

$$(1) \text{ Cuota de mercado} = \text{Ventas totales de la empresa} / \text{Ventas totales del mercado}$$

Este indicador reflejará la participación de mercado de la empresa. Es importante que la evolución de este indicador sea en principio creciente, lo que indicará que la empresa está generando valor frente a otras empresas del mismo rubro.

$$(2) \text{ Posición en el mercado} = \text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas de la empresa de mayor participación en el mercado}$$

La posición en el mercado, acompañado de la cantidad de jugadores dentro del mercado, servirá para medirse frente al competidor más fuerte dentro del sector. Es importante tener como referencia las practicas exitosas de los competidores para optimizarlas y así generar mayor valor.

$$(3) \text{ Fidelidad de clientes} = \text{Clientes que repiten compra} / \text{Clientes totales que compran}$$

Como se mencionó con anterioridad, los clientes de compra recurrente son de máxima importancia ya que implica que estos se sienten identificados con la marca y por lo tanto son fieles a la misma. Se debe intentar conservar este tipo de clientes y aumentar el porcentaje en lo posible. Estos clientes muchas veces sirven para atraer otros clientes ya que su opinión acerca de la empresa suele ser muy positiva.

$$(4) \text{ Insatisfacción del cliente} = \text{Bajas de clientes} / \text{Totalidad de clientes}$$

$$(5) \text{ Insatisfacción del cliente} = \text{Reclamos mensuales} / \text{Totalidad de ventas}$$

Estos indicadores son de vital importancia para no perder clientes y estar al tanto del servicio que se le está ofreciendo. Muchas veces los reclamos tienen que ver con la calidad del producto y es entonces cuando entra otro factor que es el de garantizar la calidad del producto que se desea ofrecer. Este indicador también puede ser calculado tomando en cuenta la cantidad de reclamos o devoluciones por fallas de calidad que hay mensualmente.

$$(6) \text{ Rentabilidad promedio del vendedor o el local} = \text{Ventas totales} / \text{Numero total de vendedores o comercios}$$

Este indicador es importante ya que en general debería aumentar la cantidad promedio de ventas por local y por vendedor. Aunque esto tiene que ver muchas veces con la eficiencia de estos mismos, se ven influenciados por el tamaño del local, y la localización de los mismos, por lo tanto, las métricas de cada local deberían fijarse por separado, teniendo objetivos claros dependiendo de la performance esperada.

Sumado a estas metricas, debe realizarse un seguimiento en particular de las promociones y descuentos que se realizan, para no confundir volumen de ventas con rentabilidad. Se evaluará también la utilización de distintos medios de pago como puede ser tarjetas de crédito.

Finalmente, se debe evaluar la evolución del sitio online junto con todas las metricas asociados. Por un lado están las metricas relacionadas con la evolución de ventas online mensuales, pero por otro lado, es posible realizar un seguimiento profundo del tráfico del sitio. No solo la cantidad de visitas diarias, sino también la demografía de las visitias, la permanencia, las visitas recurrentes y los productos más visitados entre otras cosas.

El producto y las instalaciones

Descripción del proceso

Existen diversas posibilidades a la hora de conseguir el producto para comercializar, que en este caso es indumentaria. Por un lado, es posible comprar el producto terminado. Es decir, pagarle a alguien que se ocupará de conseguir el producto, ya se confeccionándolo, o importándolo, y luego comercializarlo bajo una determinada marca colocándole un markup. Por otro lado, es posible importar el producto terminado, eliminando de la cadena al intermediario que influenciará en el costo de adquisición y probablemente en el margen y precio final. Finalmente, existe la posibilidad de tener directamente talleres de confección propios.

En todos los casos, existen dos variables críticas que son, el costo final que se termina pagando por una unidad terminada, y la capacidad de producción en términos de unidades. Es importante tener en cuenta que no siempre eliminar procesos intermedios termina resultando en un menor costo. Tanto el expertise, como la producción en masa, desembocan en menores costos por unidad ya sea porque se licuan los costos fijos o se reducen los tiempos de producción. Por otro lado, para ser dueño de todas las etapas de abastecimiento, producción y comercialización es necesario tener un mayor número de empleados y una mayor inversión inicial en activos fijos. La tercerización ayuda a que las empresas se focalicen en su objetivo y no pierdan tiempo, ni dinero, en etapas intermedias.

En primera instancia, se descarta la posibilidad de ser dueño de un taller de confección propio. Al ser un negocio nuevo, el hecho de invertir en formar parte de la totalidad de la cadena de abastecimiento, confección y comercialización es muy riesgoso y probablemente no se logre realizar de la manera más eficientemente posible. A continuación, se evaluará el proceso de realizar la confección en un taller perteneciente a un tercero.

Proceso (Estándar)

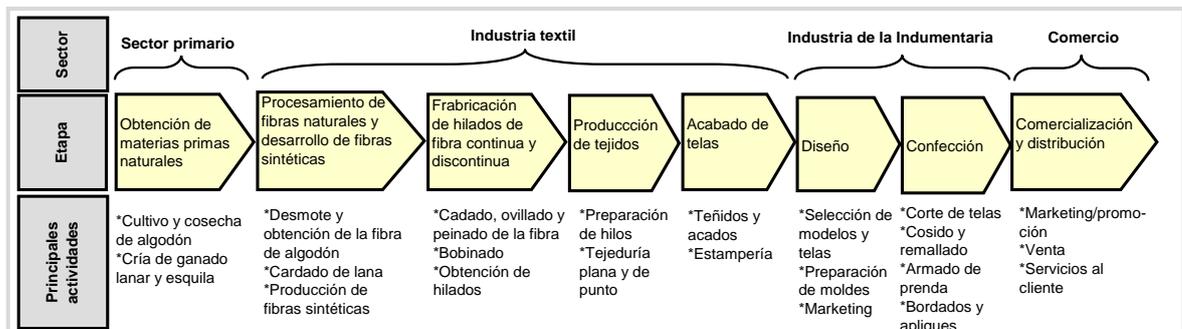


Figura 55: Cadena de valor de la industria textil y de indumentaria nacional

La figura X resume en una cadena el proceso completo de la industria textil y de indumentaria. El sector primario consiste básicamente en la obtención de las materias primas naturales que se utilizarán para la elaboración de las telas. La industria textil se encarga de procesarlas y producir los tejidos necesarios para la luego utilización. Esto incluye la fabricación de los hilados de fibra continua y discontinua, la producción propiamente dicha de los tejidos y el acabado de las telas. Con las telas en si como producto intermedio, se procede a diseñar y confeccionar las prendas para luego comercializarlas y distribuirlas. Este último proceso, que lo denominaremos en su conjunto como industria de la indumentaria se detallará a continuación. Es importante mencionar que dependiendo de la prenda a realizar y las especificaciones necesarias, este proceso puede variar.

Moldería o diseño → Corte/tizada → Estampado y/o bordado → Confección → Planchado → Etiquetado/Control de calidad/Empacado

Moldería

La mordería es desarrollada por diseñadores que arman las distintas piezas del molde definiendo el tipo de prenda. Es diseñado en mesas de dibujo, sobre medidas estándar y se traza sobre papel denominado “papel molde”. Se hace una prueba de mordería sobre tela, a efectos de verificar el calce de la prenda, y se corrige en caso de corresponder. Una vez obtenido el patrón del molde por artículo, se calca en cartulinas y se recortan las distintas partes.

Corte-Tizada

En primer lugar, es importante calcular la cantidad de tela necesaria, que vas a ser función de la cantidad de prendas que se van a producir.

El proceso consiste en estirar la tela en una mesa de corte de amplias medidas (Puede ser de 2 metros de ancho por 8 metros de largo) encimando los paños hasta completar la cantidad de tela necesaria según los cálculos efectuados anteriormente. La tirada puede ser de un solo color, motivo o pueden encimarse distintos colores o motivos, según lo que se pretenda fabricar con ese tipo de tela.

Luego, se extiende una última tela llamada fliselina que será la que sirva de base para calcar el molde de cartulina obtenido en la etapa anterior. Los moldes se copian en forma manual teniendo cuidado de identificar cada parte y talle, como así también el marcado de “piquetes”, que son los que luego van a servir de guía para identificar las partes en el armado de la prenda. Se disponen los distintos moldes, según el artículo que se esté cortando en su variedad de talles, tratando de optimizar el rendimiento del corte.

Una vez alineados y dibujados los moldes en la fliselina, se retiran obteniéndose la tizada a lo largo de la mesa de corte. Se procede a cortar con cuchilla de corte y se arman paquetes de las distintas partes de la prenda por talle.

Estampado

La realización del estampado es por partes para facilitar el proceso. Por lo tanto, en primer lugar se separa la parte de la prenda que se someterá a este proceso (por ejemplo la parte delantera de las remeras o una pierna de la bermuda).

Luego, es necesario preparar el dibujo que se utilizará. Los mismos se preparan en computadoras de diseño y se imprimen en papel para ser llevados a la mesa de revelado. En un cuadro previamente estirado con gasa textil de distintos títulos, de acuerdo al motivo o tela en la que se va a trabajar, se realiza un negativo (dibujo bajado en las impresoras) por color que tenga el dibujo a trabajar.

Dicho cuadro tiene previamente aplicado una emulsión fotosensible que al ser tocada por la luz que deja pasar el negativo, se transforma en el dibujo que se estampará sobre los cortes.

Luego se lleva el cuadro al horno para que se cocine la emulsión y mas tarde se saca el excedente de la misma.

Una vez obtenido el dibujo, se preparan las combinaciones de pintura con las que se va a estampar.

Las partes de la prenda que se desean estampar se colocan sobre la mesa de estampación y se procede a estampar propiamente dicho. De ser necesarias una vez bajadas las prendas se planchan para mejorar su tacto y afirmar la pintura.

Bordado

Como se necesitó en el estampado, en el bordado también es necesario realizar el diseño en una computadora en primer lugar. El diseño es luego trasladado a la bordadora asignada que realizará el trabajo deseado. Luego de asignar las prendas a bastidores, para fijarlas, se procede a bordar utilizando el diseño que se realizó en las computadoras.

Otro proceso muy común en diversas prendas es el de sublimación. Para este, se utilizan dos planchas y se coloca la tela con el diseño en tinta de sublimación. Para fijar la tinta, se utilizan distintas temperaturas y presiones que dependen de la tela a sublimar.

Confeción

El proceso de confección es la que se ocupa de unir las distintas partes que componen la prenda por medio de costuras.

Previo al proceso de costura, se realizan 3 pasos de control, verificación y puesta a punto para comenzar con la operación:

- En primer lugar, se controla el tipo y tensión del hilo para no provocar frunces

- Luego, se verifica que coincidan los piquetes realizados en el corte de la tela para que el armado de la prenda sea el correcto.
- Finalmente, se selecciona la aguja adecuada que va a depender del tipo de tela que se esté cociendo

Generalmente, las máquinas de coser suelen estar dispuestas de forma tal que el recorrido de la prenda por las distintas máquinas optimiza el proceso de costura. De tal manera, primero las prendas pasan por las máquinas de costura básica (overlock – recta), luego cuando está cocida en todas sus partes, pasa a la que se ocupa de los respuntes y dobladillos (collareta – tapacostura) y por último se envía a las máquinas de terminado, para colocación de los distintos accesorios y/o avíos, que son por ejemplo cierres, botones, broches, o cualquier tipo de terminación. En esta última etapa también suelen estar las máquinas preparadas para colocar las etiquetas correspondientes.

Muchas de las maquinas utilizadas en esta última etapa tienen como objetivo final mejorar el aspecto visual del producto.

Planchado

Este proceso es importante y más aún cuando la producción se produce a gran escala y en masa. El objetivo es mejorar la presentación del producto final. Dependiendo del tipo de producto y la escala en la que se desea producir, se suelen utilizar planchas de mano o planchas a vapor industriales.

Etiquetado, control de calidad y empaque

Luego de planchar las prendas, es necesario realizar un control de calidad para asegurarse que el producto este en condiciones de pasar a manos del cliente. Una vez finalizado, se procede a empacar las prendas y etiquetarlas para finalizar con el proceso de confección y presentación de las mismas, pasando a la etapa de comercialización.

Detalle de maquinaria estándar necesaria para el diseño y la confección

A continuación, es posible observar un ejemplo de un listado de maquinas que se necesitarían para poder tener un taller completo en donde se puedan realizar todas las etapas de la confección. Se observa que la necesidad de maquinaria es elevada, lo que implicaría un alto costo de inversión inicial en activos fijos. Por esta razón, y por el bajo expertise en el asunto, se descarta tener un taller propio en primera instancia, pero deberá reevaluarse llegado el caso.

Sector Corte-Tizada

- Mesa para corte
- Cortadora sulle de mesa
- Cortadora extremo

- Máquina circular Eastman
- Máquina maiman recta 11 mod 3000
- Máquina circular the Wolf 4

Sector Estampado-Bordado

- Mesa de estirar cuadros
- Mesa de revelado
- Mesas de estampado
- Balanzas para pesar
- Espátulas para estampar
- Pistolas de secado
- Planchas
- Bastidores de bordado
- Bordadora de 12 cabezas Barudan
- Bordadora de 11 cabezas Barudan
- Bordadora de 15 cabezas Barudan
- Bordadora de 2 cabezas Barudan
- Computadora de transmisión de datos de cada bordadora

Sector Confección

- Collareta Mitsubishi Shuinsha
- Máquina overlock Yamata
- Máquina overlock typical gn795 – 516 m2
- Máquina recta Mitsubishi bd 130
- Máquina recta Singer 291
- Máquina recta typical gc 6150 m
- Máquina recta pfaff
- Máquina Mitsubishi doble aguja
- Máquina tapacostura pegasus aps 2
- Máquina zic zac pegasus
- Máquina atracadora CONSEP con mesada y motor 1/2hp
- Máquina collareta Mitsubishi Shuinsha
- Máquina pega botón / broche
- Máquina foot pres apholos

Sector Planchado

- Generador de vapor planchado blanca press
- Plancha mano
- Plancha blanca press mod pc6
- Termo impresión heinel mod sr nt

Fichas de producto

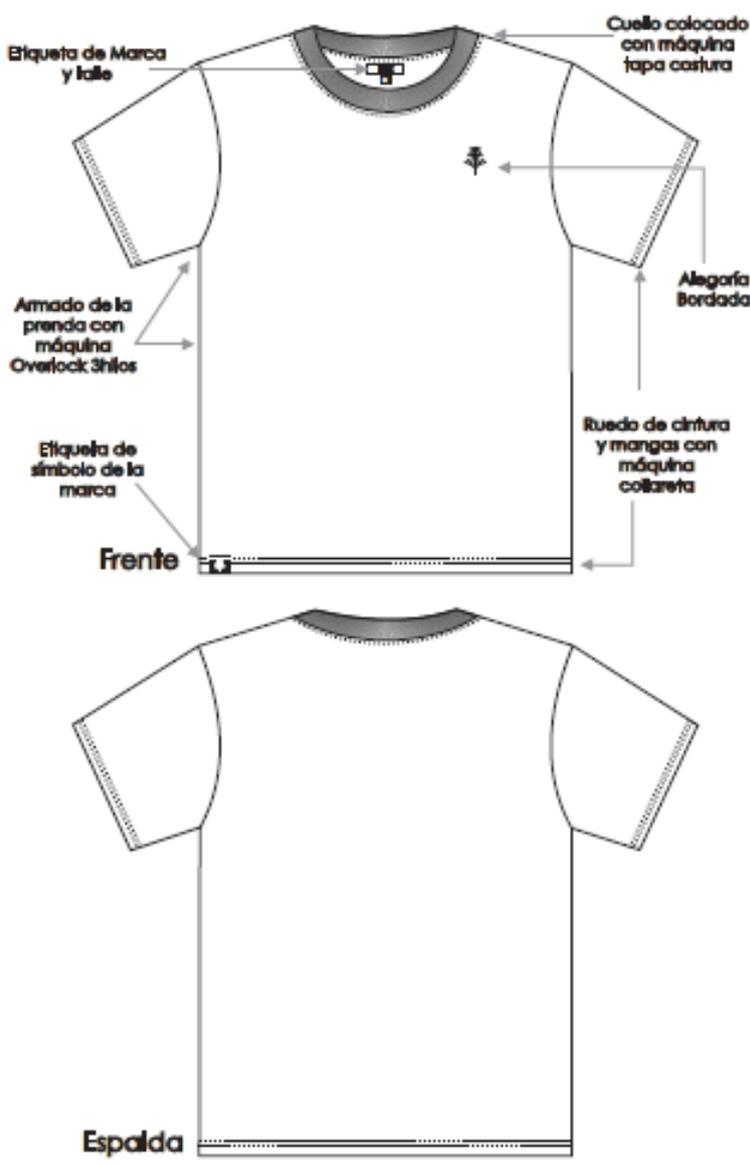
Empresa: Hönk S.A.	Domicilio:
Línea: Hombre	Temporada: Primavera - Verano
Tipología: Remera	Denominación: Remera Sport
Talles: XS-S-L-M-XL	Colores: Blanco, negro, azul, camel, verde militar, celeste
Descripción: Remera de algodón con cuello rib y alegoría bordada	
ETIQUETAS	
	
	
<p>Etiquetas de marca en poliéster bordadas en contratono</p> <p>M Etiquetas de talla en poliéster bordada en contratono</p> <p>3cm</p> <p>Alegoría bordada con hilo de algodón mercerizado a contratono</p> <p>4cm</p> <p>5cm</p>	
 <p>Etiqueta colgante de Cartón Laminado</p> <p>3cm</p> <p>7cm</p>	
 <p>Etiqueta de procedencia cuidada y procedencia estampada en raso colocada en el interior de la prenda</p> <p>4cm</p>	
 <p>Etiqueta adhesiva de artículo, código, descripción y precio colocada a reverso de la etiqueta colgante</p>	

Figura 56: Ficha de producto - Remera

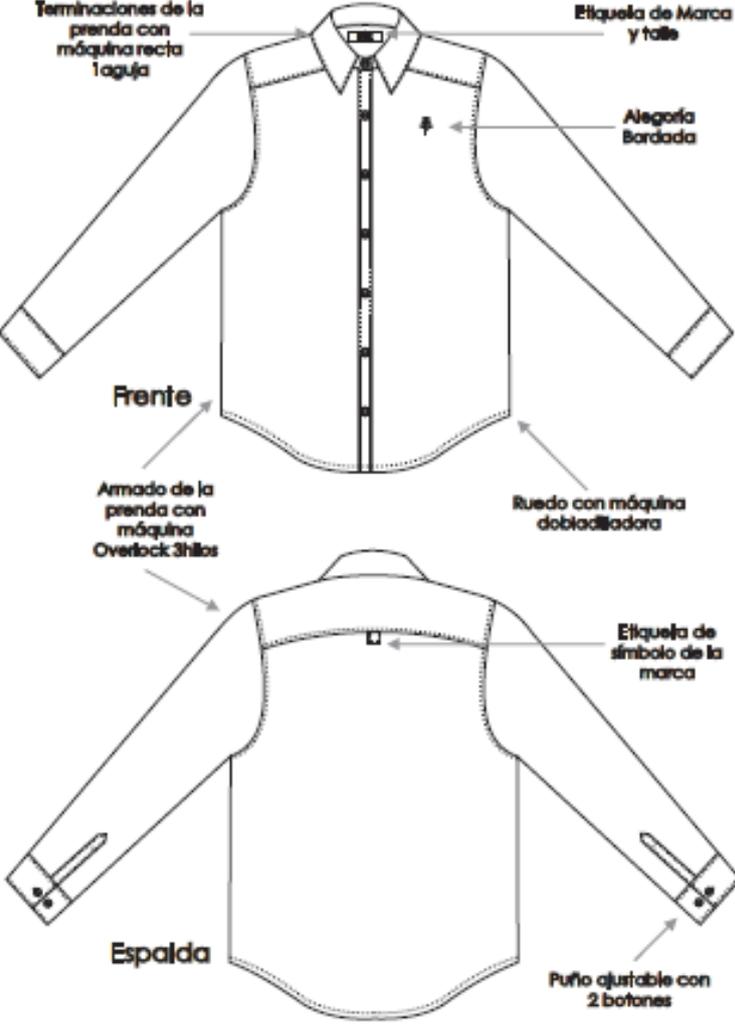
Empresa: Hönk S.A.	Domicilio:
Línea: Hombre	Temporada: Primavera - Verano
Tipología: Camisería	Denominación: Camisa Sport
Talles: 42-44-48-50-52	Colores: Blanco, negro, azul, camel, celeste rayado
Descripción: Camisa de algodón con alegoría bordada	
ETIQUETAS	
 <p>Etiquetas de marca en poliéster bordadas en contratano</p>  <p>Etiquetas de talla en poliéster bordada en contratano</p> <p>3cm</p>  <p>4cm</p> <p>Alegoría bordada con hilo de algodón mercerizado a contratano</p> <p>5cm</p>  <p>7cm</p> <p>Etiqueta colgante de Cartón Laminado</p> <p>3cm</p>  <p>100% Algodón</p> <p>Lava a temperatura más 30° No lava seco Plancha a temp. baja No seque en secadora No lavar con</p> <p>Etiqueta de procedencia cuidada y procedencia estampada en raso colocada en el interior de la prenda</p>  <p>Etiqueta adhesiva de artículo, código, descripción y precio colocada a reverso de la etiqueta colgante</p>	

Figura 57: Ficha de producto - Camisa

Empresa: Hönk S.A.	Domicilio:
Línea: Hombre	Temporada: Primavera - Verano
Tipología: Pantalonería	Denominación: Bermuda Sport
Talles: 42-44-48-50-52	Colores: verde militar, camel, azul, gris, negro, marrón
Descripción: Bermuda de gabardina con alegoría bordada al tono	
ETIQUETAS	
 <p>Etiquetas de marca en poliéster bordadas en contratono</p> <p>M Etiquetas de talla en poliéster bordada en contratono</p> <p>3cm</p> <p>4cm</p> <p>Alegoría bordada con hilo de algodón mercerizado a contratono</p>  <p>5cm</p>  <p>7cm</p> <p>Etiqueta colgante de Cartón Laminado</p> <p>3cm</p>  <p>100% Algodón</p> <p>Lava a temperatura más alta que la normal</p> <p>Plancha a temp. alta</p> <p>Segunda mano en secadora</p> <p>No usar</p> <p>1cm</p> <p>Etiqueta de procedencia cuidada y procedencia estampada en raso colocada en el interior de la prenda</p>  <p>Etiqueta adhesiva de artículo, código, descripción y precio colocada a reverso de la etiqueta colgante</p>	<p>Etiqueta de Marca y talla</p> <p>Cintura puesta con máquina cinturera</p> <p>Botillo relojero remachado con remache de níquel y con etiqueta de símbolo de la marca</p>  <p>Cremallera interior con cierre metálico</p> <p>Alegoría Bordada al tono</p> <p>Frente</p>  <p>Bodana de cuero ecológico</p> <p>Botillos bordados al tono con hilo mercerizado</p> <p>Amado de la prenda con máquina overlock 3hilos</p> <p>Ruedo con máquina dobladadora</p> <p>Espalda</p> <p>Terminaciones de la prenda con máquina recta con costura de seguridad</p>

Figura 58: Ficha de producto – Pantalón corto

Empresa: Hönk S.A.	Domicilio:
Línea: Hombre	Temporada: Primavera - Verano
Tipología: Pantalonería	Denominación: Pantalón Sport
Talles: 42-44-48-50-52	Colores: marrón, verde militar, camel, azul, gris, negro

Descripción: Pantalón de gabardina con alegoría bordada al tono y bolsillo laterales

ETIQUETAS



Etiquetas de marca en poliéster bordadas en contratono



Etiquetas de talla en poliéster bordada en contratono



Alegoría bordada con hilo de algodón mercerizado a contratono



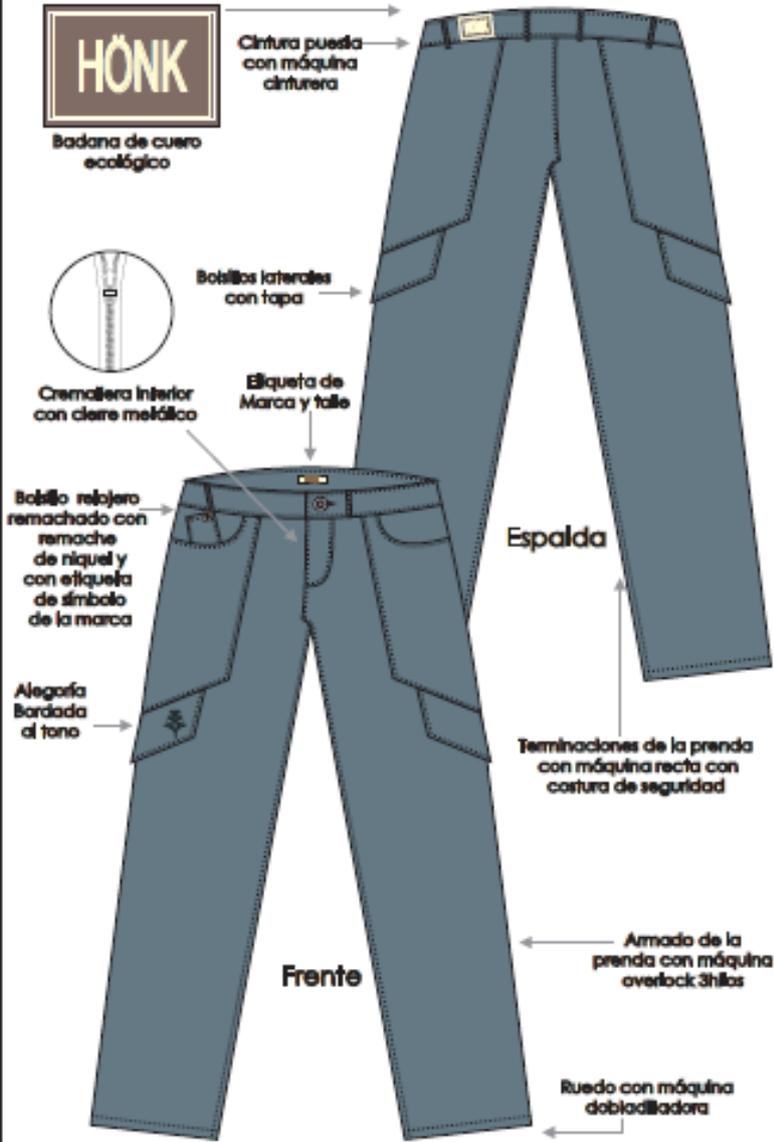
Etiqueta colgante de Cartón Laminado



Etiqueta de procedencia cuidada y procedencia estampada en raso colocada en el interior de la prenda



Etiqueta adhesiva de artículo, código, descripción y precio colocada a reverso de la etiqueta colgante



Badana de cuero ecológico

Cintura puesta con máquina cinturera

Bolsillos laterales con tapa

Cremallera interior con cierre metálico

Etiqueta de Marca y talla

Bolsillo refojero remachado con remache de níquel y con etiqueta de símbolo de la marca

Alegoría Bordada al tono

Terminaciones de la prenda con máquina recta con costura de seguridad

Armado de la prenda con máquina overlock 3hilos

Ruedo con máquina dobladadora

Espalda

Frente

Figura 59: Ficha de producto – Jean

Empresa: Hönk S.A.	Domicilio:
Línea: Hombre	Temporada: Primavera - Verano
Tipología: Abrigo	Denominación: Campera Sport
Talles: XS-S-L-M-XL	Colores: marrón, verde militar, camel, azul, gris, negro
Descripción: Campera de gabardina abotonable con cremallera metálica interior	

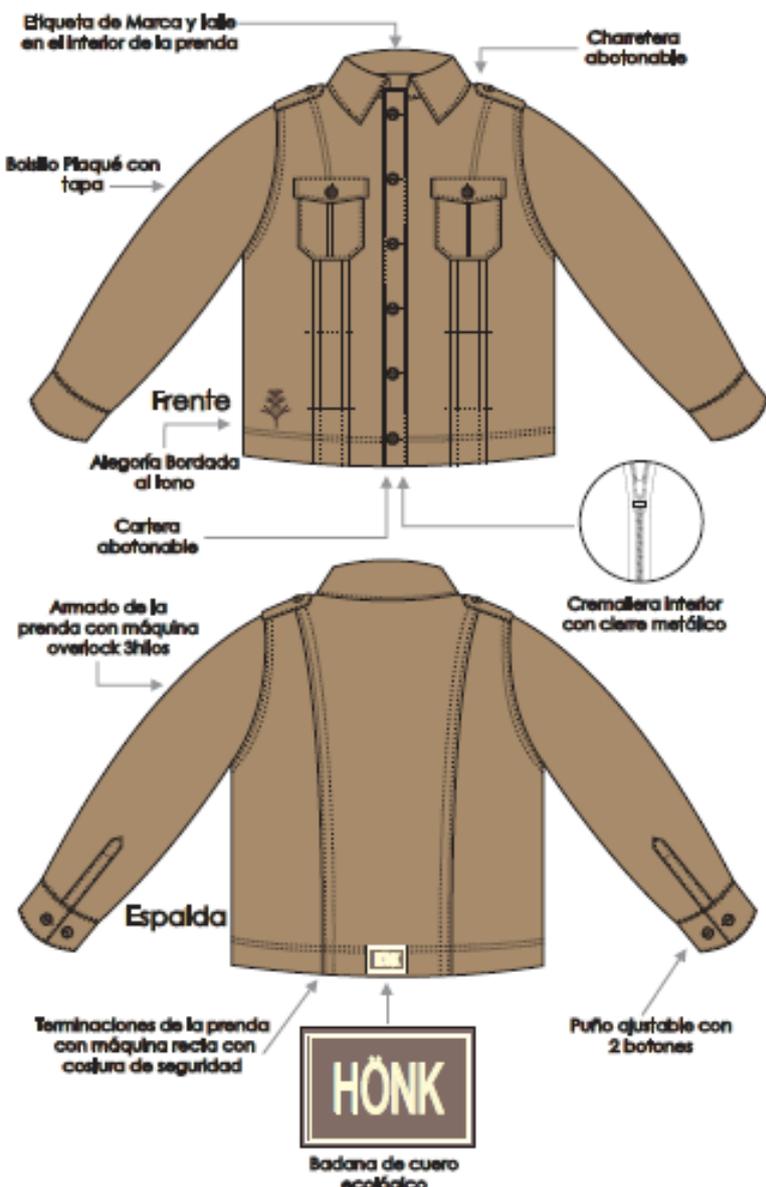
ETIQUETAS	
 <p>Etiquetas de marca en poliéster bordadas en contratono</p>	
 <p>Etiquetas de talla en poliéster bordada en contratono</p>	
 <p>Alegoría bordada con hilo de algodón mercerizado a contratono</p>	
 <p>Etiqueta colgante de Cartón Laminado</p>	
 <p>Etiqueta de procedencia cuidado y procedencia estampada en raso colocada en el interior de la prenda</p>	
 <p>Etiqueta adhesiva de artículo, código, descripción y precio colocada a reverso de la etiqueta colgante</p>	

Figura 60: Ficha de producto – Jean

Localización del Local

En el proyecto, la localización del local es crítica, dado que está directamente relacionado con la cantidad de potenciales clientes que se tendrán. Es decir, es más factible a priori que la gente compre el producto si se encuentra en exposición en un sitio de fácil acceso. Por ejemplo, un local en una región en las afueras de la ciudad por la que no circula mucha gente es muy probable que sea menos visitado que un local en la boca de un subte en microcentro. Más aun, cuando la marca está realizando sus primeros pasos.

Al estudiar la localización del proyecto, se puede concluir que hay más de una solución factible adecuada, y más aún cuando el análisis se realiza a nivel de pre factibilidad. De igual manera, la óptima localización para el escenario actual puede no serlo en el futuro.

Para determinar la localización de un local, hay diversas variables a tener en cuenta. Los factores que se consideran más importantes son el costo del local, es decir el alquiler, el tamaño del local, y la capacidad de llegar al potencial clientes, lo que incluye la cantidad de potenciales clientes que circulan por en frente del mismo, las características de exposición del producto. Existen otras variables que a priori son de importancia, como la dificultad de obtener empleados, el acceso a recursos indispensables, las cargas impositivas del mismo y el nivel de seguridad de la zona. Es importante mencionar, que existe un aspecto subjetivo en la decisión que cuenta con un papel preponderante a la hora de la elección final.

Se realizará un estudio de macrolocalización y otro de microlocalización. En la primera, se buscará acotar el número de soluciones posibles, determinando la región óptima. La segunda, buscará determinar el lugar definitivo en el que se ubicará el local.

Macrolocalización

Para decidir la macro localización, se evaluará la densidad de población y el poder adquisitivo de la misma. Dada la alta densidad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se partirá de la base de que la localización del local sea en algún barrio de dicha región. Cabe mencionar que probablemente existan sitios puntuales por donde circule una alta cantidad de gente con intenciones de comprar indumentaria, como por ejemplo un Mall, pero no se evaluará debido a que no suele ser recomendable para empresas en nacimiento dado el alto costo de mantenimiento y alquiler del local.

En la figura a continuación, es posible observar tanto el tamaño como la población según el último censo del INDEC en cada una de las comunas¹² de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

¹² Comuna 1: Retiro, Montserrat, Puerto Madero, Constitución, San Nicolás, San Telmo. Comuna 2: Recoleta. Comuna 3: Balvanera, San Cristóbal. Comuna 4: Barracas, Nueva Pompeya, Parque Patricios, La Boca. Comuna 5: Almagro, Boedo. Comuna 6: Caballito. Comuna 7: Flores, Parque Chacabuco. Comuna 8: Villa Soldati, Villa Lugano, Villa Riachuelo. Comuna 9: Mataderos, Liniers, Parque

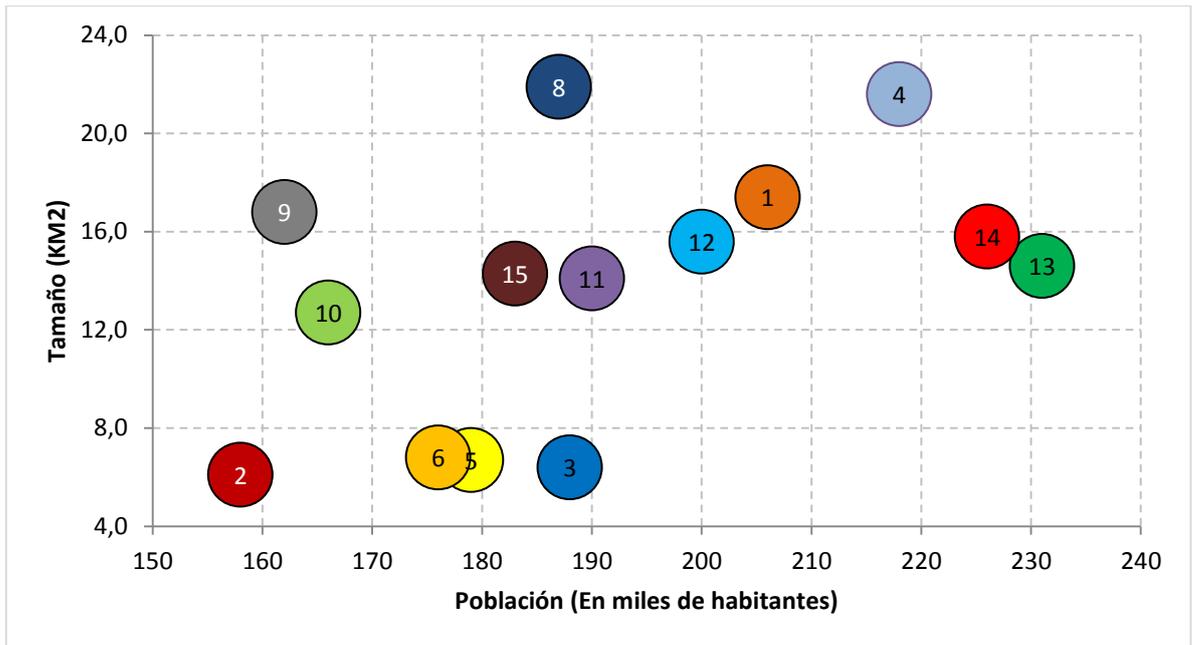


Figura 61: Tamaño y población de las comunas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

La densidad de población se calcula como la cantidad de habitantes por km². Los barrios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con mayor densidad de población son Recoleta, Almagro y Balvanera, con más de 26.000 habitantes por km². Es importante aclarar que observando el gráfico, Recoleta aparenta ser una de las comunas con menor número de habitantes. Sin embargo, es también la comuna de menor tamaño, siendo este un factor preponderante al resultar uno de los barrios con mayor densidad de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Avellaneda. Comuna 10: Monte Castro, Floresta, Vélez Sarsfield, Villa Luro, Villa Real, Versalles.
 Comuna 11: Villa Gral. Mitre, Villa Devoto, Villa del Parque, Villa Santa Rita. Comuna 12: Saavedra, Coghlan, Villa Urquiza, Villa Pueyrredón. Comuna 13: Belgrano, Colegiales, Núñez. Comuna 14: Palermo. Comuna 15: Agronomía, Chacarita, La Paternal, Parque Chas, Villa Crespo, Villa Ortuzar.



Figura 62: Recoleta, Almagro y Balvanera

De forma macro, se elegirá a Recoleta como la zona para la ubicación del local. Esto se debe principalmente a las siguientes razones:

- Uno de los 3 barrios con mayor densidad de población de la CABA
- Universidades y colegios en la región: potenciales clientes
- Fácil acceso debido amplia cantidad de colectivos y estaciones de subte
- Poder adquisitivo medio/alto de los habitantes

Microlocalización

Luego de decidir la zona en la cual se ubicará el local, es necesario realizar un análisis para determinar el lugar exacto del mismo. Para esto, se realizará una matriz de decisión tomando como opciones algunos locales disponibles para alquiler en la región. Los locales fueron extraídos del buscador de inmuebles zonaprop.com.

Para tomar la decisión de cual es el local más adecuada, se tomaron en cuenta diversas variables. Por un lado, se analizaron variables de tamaño de local y de costo, esto es el alquiler en si y las expensas. Es importante mencionar que en la primera etapa no es necesario tener un local de amplias dimensiones ya que el crecimiento va a ser gradual. En segundo lugar, se analizará la calidad del local junto con los servicios que este posea, es decir agua, luz, y otros servicios como baño y deposito. En tercer lugar, y probablemente una de las variables más críticas y de más relevancia, el tráfico de gente

y la posibilidad de llegar a potenciales clientes. Se tomarán en cuenta variables como cercanía a colegios, cercanía a subtes y tráfico propio de la ubicación del mismo.

En el anexo es posible observar fotos y un mapa con la ubicación de los locales a analizar en la región.

En la siguiente figura, es posible observar un mapa con los principales colegios de la zona, las estaciones de subte y la ubicación de los locales a analizar. Los locales fueron representados con estrellas.

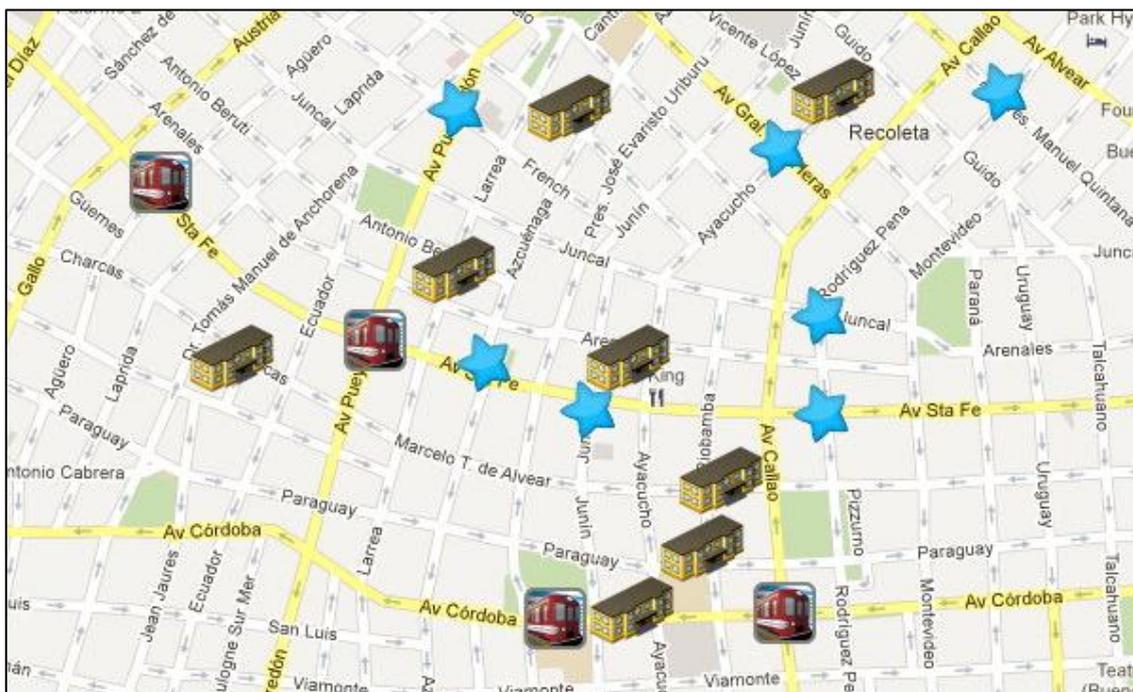


Figura 63: Mapa de Recoleta con principales factores relacionados con tráfico

Es importante observar que la densidad de colegios en la zona es amplia por lo cual cualquier ubicación estará a una distancia menor a 6 cuadras de algún colegio. Por otro lado, la línea D de subtes cuenta con cuatro estaciones por la región en cuestión; estas son Callao, Facultad de Medicina, Pueyrredón y Agüero.

A continuación, una tabla comparativa utilizada para ayudar en la decisión de la micro localización:

Dirección	Tamaño	Agua	Luz	Baño	Depósito	Galería	Esquina	Tráfico de gente	Cercanía al subte	Cercanía a colegio	Alquiler	Expensas
Junín 1100	46	si	si	si	si	no	no	8	7	10	6700	800
Santa Fe 2300	165	si	si	si	si	no	no	10	8	9	15000	3000
Rodríguez Peña 1300	24	si	si	si	no	no	no	8	4	6	5000	2500
Florida 400	47	si	si	si	si	si	no	9	8	1	4000	1200
Pueyrredon 1700	113	si	si	si	si	si	no	9	6	8	13500	1100
Las Heras 1900	75	si	si	si	no	no	si	8	2	10	18000	800
Quintana 200	35	si	si	si	si	no	no	8	1	6	16000	500
Santa Fe 1700	13	si	si	no	si	si	no	10	7	9	3500	500

Tabla 6: Variables de decisión para microlocalización del local

Honk

Las variables se ponderaron de la siguiente manera:

Tamaño	Baño	Deposito	Galería	Esquina	Tráfico de Gente	Cercanía al Subte	Cercanía a Colegios	Costo mensual
8%	6%	6%	4%	3%	13%	9%	13%	13%

Tabla 7: Ponderación de variables para decisión de microlocalización del local

Los servicios de agua y luz se consideran críticos y por lo tanto no se ponderaron. Es importante mencionar que el tráfico de gente es una variable subjetiva que tiene en cuenta la importancia de la calle en la que se sitúa el local.

Teniendo en cuenta la ponderación mencionada, el local más adecuado para el proyecto es el ubicado en Junín al 1100. Otros locales que pueden ser tenidos en cuenta son aquellos ubicados sobre la Avenida Santa Fe (1700 y 2300).

Análisis Económico y Financiero

Para poder complementar la decisión de realizar el emprendimiento, es imprescindible realizar un análisis económico y financiero del mismo. Es importante recordar que el proyecto es un emprendimiento personal, y en principio el objetivo es que la financiación se realice con fondos propios. De todos modos, se evaluará el monto necesario para financiar a la compañía bajo los parámetros de crecimiento estimados.

Se comenzará por los egresos que parten de una situación futura incierta. Se harán hipótesis sobre niveles de ventas, precios de materias primas, insumos y costo de mano de obra entre otros rubros.

Inversiones

El total de las inversiones necesarias pueden separarse en activos fijos y activos de trabajo. En primer lugar se analizarán las inversiones en activo fijo. Estas comprenden el conjunto de inversiones que se deben realizar en un proyecto para adquirir los bienes que se destinan en forma directa o indirecta a la producción. Incluye todo el dinero que se invierte en tener la empresa y su personal capacitado, como así también muchos de los conceptos de la puesta en marcha.

En este caso, como se mencionó anteriormente, la producción se realizará en talleres de terceros, por lo que las inversiones en activos fijos serán bajas. Entre las inversiones que aplican a este concepto, es posible diferenciar las mejoras aplicadas al local de venta como así también al depósito, la decoración del mismo y todas aquellas inversiones realizadas respecto a la constitución y organización de la empresa.

Las inversiones en activos fijos son principalmente al comienzo de la constitución de la empresa y con la apertura de cada uno de los puntos de venta.

Sistema de costeo

En el proceso de elección del sistema de costeo se debe inicialmente entender la naturaleza del proyecto, y de los procesos involucrados en el mismo, para luego poder determinar qué sistema es conveniente para realizar el análisis.

Cuando se trata de la producción, se encuentran dos definiciones de operación, que son la producción por órdenes de trabajo (o sistema pull), donde la demanda es quien determina la oferta; o el sistema de producción por procesos (o sistema push), en el cual inicialmente se genera el producto, aumentando de este modo la oferta, para luego con la misma atacar a la demanda. Dentro de estos dos métodos, lo que se realizará es estimar la demanda para luego ajustar la oferta. Es importante mencionar que el hecho

de tener un gran número de posibles talleres o proveedores facilita la posibilidad de reposición a gran velocidad en caso de necesitarlo.

A continuación, es posible observar la dinámica que se utilizará con respecto a las ventas, la producción y la estimación de la demanda.

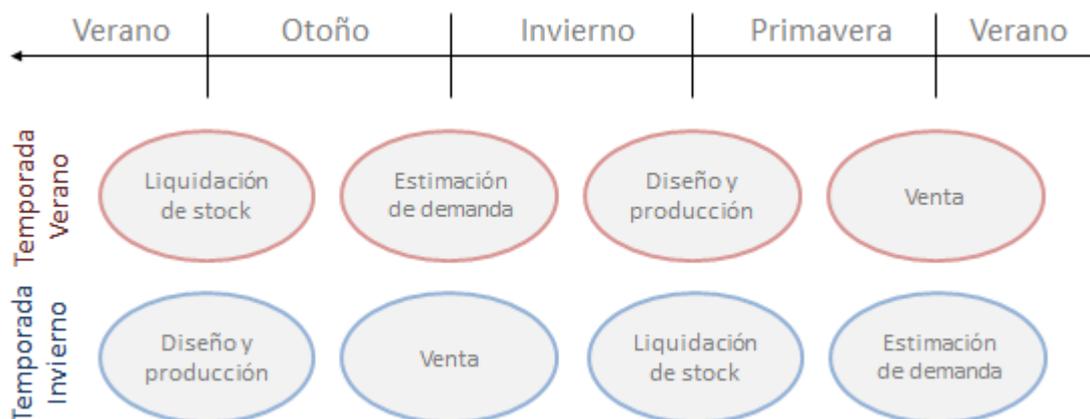


Figura 64: Combinación anual de dos temporadas: Planificación, producción y venta

En primer lugar, se estima la demanda, teniendo en cuenta la temporada previa, los nuevos lanzamientos, y el contexto que se estima en cuanto al consumo. En segundo lugar, se terceriza la producción de la totalidad de las prendas. Es importante que este proceso sea preciso para contar con los productos para que puedan ser comercializados a tiempo. Luego, se realiza la venta de la temporada, que debe ser por lo menos un mes y medio antes del comienzo de la estación. Por último, Finalizando la estación, se rebajan los precios para poder vender la totalidad del stock restante.

El costo estimado en cuanto a la materia prima y la mano de obra de los talleres se estima teniendo en cuenta el costo actual ajustado por la inflación estimada. Es importante nuevamente contar con varios talleres para no verse atado al desempeño del mismo, reducir el riesgo de producción y tener posibilidades en caso de que los mismos decían realizar un ajuste de precios significativo

Al ser un proyecto en principio de baja escala, no se dividirá en centros de costos. Sin embargo, no se descarta para un futuro en caso de que se logre crecer de manera sostenida. En caso de que esto suceda, cada centro de costos será responsable por los gastos efectuados y tendrá un presupuesto. Los responsables deberán responder en caso de que haya una desviación frente al mismo. Estos podrían ser:

- Producción: A cargo del abastecimiento de materia prima, del diseño y de la producción en los talleres. En otras palabras, tendrían la responsabilidad de que el producto esté listo para ser comercializado en el momento que se lo necesite.
- Administración y finanzas: A cargo del personal correspondiente a las áreas compartidas. Desde recursos humanos hasta contabilidad

- Comercialización: A cargo del personal directamente relacionado con las ventas. Debe seguir un plan estipulado y ajustarse al forecast. Comercialización también funcionaría como un centro de beneficios ya que contabilizaría los ingresos.

Inversiones en Activos Fijos

	Q4	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	2013	Q1	Q2	Q3	Q4	2014	2015	2016
Constitución y organización de la empresa	2.000	2.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de acondicionamiento del local	20.000	20.000	-	-	-	20.000	20.000	-	-	-	40.000	40.000	60.000	60.000
Accesorios utilizables en el local	-	-	6.000	1.500	1.500	7.000	16.000	3.000	3.000	3.000	13.500	22.500	27.000	32.400
Activos Fijos	22.000	22.000	6.000	1.500	1.500	27.000	36.000	3.000	3.000	3.000	53.500	62.500	87.000	92.400

Tabla 8: Inversiones en activos fijos

Amortizaciones (60 meses)	Q4	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	2013	Q1	Q2	Q3	Q4	2014	2015	2016
Constitución y organización de la empresa	83	83	100	100	100	100	400	100	100	100	100	400	400	400
Gastos de acondicionamiento del local	500	500	1.000	1.000	1.000	2.000	5.000	2.000	2.000	2.000	4.000	10.000	28.000	40.000
Accesorios utilizables en el local	-	-	275	350	425	675	1.725	900	1.050	1.200	1.692	4.842	13.100	19.580
Total Amortizaciones	583	583	1.375	1.450	1.525	2.775	7.125	3.000	3.150	3.300	5.792	15.242	41.500	59.980

Tabla 9: Amortización de activos fijos

En los cuadros se observa que las inversiones en activos fijos se encuentran distribuidas a lo largo de la vida de la empresa. Sin embargo, existe un gasto inicial que es el de la constitución y organización de la empresa, que aunque es bajo, al realizarse antes de tener ventas impacta directamente sobre la caja y la necesidad de suplir esa inversión con fondos propios o de terceros. Lo mismo ocurre con las inversiones relacionadas con el acondicionamiento inicial del local, que en el primer caso se realizará antes de comenzar las ventas y contará con obras durante dos meses. Lo mismo ocurrirá en meses posteriores cuando se deseen abrir más locales. Finalmente, se tiene en cuenta las inversiones en las que incurrirá el local durante los meses en los que se encuentre funcionando, esto incluye desde el costo de las máquinas registradoras hasta, papel, repuestos y otros accesorios. Las amortizaciones en todos los casos se hicieron por un periodo de 5 años.

Cambios en activos de trabajo

	Q4	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	2013	Q1	Q2	Q3	Q4	2014	2015	2016
Creditos por ventas	-	-	72.985	108.058	-144	191.393	372.293	-129.862	252.541	-76.387	285.962	332.255	321.323	986.208
Stock de MP/Deuda Proveedores	-41.257	-41.257	-58.262	-89.252	26.529	-77.112	-198.098	-21.188	-198.139	-43.961	-571.446	-834.734	-1.024.221	-83.932
Cambios en Activos de Trabajo	-41.257	-41.257	-131.247	-197.310	26.672	-268.506	-570.390	108.674	-450.680	32.426	-857.409	-1.166.989	-1.345.543	-1.070.141

Tabla 10: Cambios en activos de trabajo

Estos elementos impactan en la caja y no se ven reflejados en el estado de resultados. Por ejemplo, si en el primer mes de operación se vende una remera a un peso, en el estado de resultados figura la entrada de un peso a la compañía, sin embargo, si ese peso se cobra al mes siguiente, esto es falso. Por lo tanto, es necesario realizar estos ajustes para consolidar y estimar el flujo de caja. Para realizar dichas estimaciones, se asumió que un 50% de las ventas se cobra con la operación, un 30% se cobra a los 30 días y un 20% a los 60 días. Esto generará un desfase entre las ventas y las cobranzas que irá aumentando a medida que aumenten las ventas. Por otro lado, en cuanto a la compra de materia prima, y elaboración del producto final para la comercialización. Se asume que el primer pago se realiza 1 mes antes de comenzar la temporada, siendo este del 30%, al siguiente mes se paga nuevamente otro 30% y en los siguientes dos meses se paga 20% por mes. A continuación un gráfico resumiendo las suposiciones mencionadas:

	0 días	30 días	60 días	90 días
Clientes	50%	30%	20%	0%
Proveedores	30%	30%	20%	20%

Tabla 11: Plazos de cobro y pago

La valoración del inventario se realiza mediante el método de Costo Promedio. Es decir, se asigna a cada una de las unidades existentes en stock, un único valor que se calcula como el promedio de los costos de las partidas ingresadas todavía existentes.

Costos Directos

Todos los productos tienen una serie de costos directos asociados que están directamente relacionados con las unidades producidas. Estos los podemos dividir en dos grandes rubros. El costo de mano de obra directa, y el de materia prima y avíos. A continuación, se observa una tabla con los principales costos directos de cada uno de los productos.

Honk

	Remeras	Camisas	Pantalones Cortos	Jeans	Camperas
Materias Primas	Algodón 100%	Algodón 95% Elastano 5%	Gabardina	Jean	Gabardina
	Hilo Poliester	Hilo Poliester	Hilo Poliester	Hilo Poliester	Hilo Poliester
	Rib	Entretela termoadhesiva	Lienzo Crudo	Lienzo Crudo	
Avíos	Botones Poliester	Botones Poliester	Botones Pasta	Boton con remache	Botones Pasta
	Etiqueta de Marca	Etiqueta de Marca	Etiqueta de Marca	Etiqueta de Marca	Etiqueta de Marca
	Etiqueta de Talle	Etiqueta de Talle	Etiqueta de Talle	Etiqueta de Talle	Etiqueta de Talle
	Etiqueta Composición	Etiqueta Composición	Etiqueta Composición	Etiqueta de Composición	Etiqueta Composición
	HangTag	HangTag	HangTag	HangTag	HangTag
	Cordón de HangTag	Cordón de HangTag	Cordón de HangTag	Cordón de HangTag	Cordón de HangTag
	Etiqueta Adhesiva	Etiqueta Adhesiva	Etiqueta Adhesiva	Etiqueta Adhesiva	Etiqueta Adhesiva
	Bolsa de Botones extra	Bolsa de Botones extra			
	Bolsa	Bolsa	Bolsa	Bolsa	Bolsa
			Cierre Metal	Cierre Metal	Cierre Metal
Mano de Obra Directa				Remaches	
	Moldería	Moldería	Moldería	Moldería	Moldería
	Tizado y Corte	Tizado y Corte	Tizado y Corte	Tizado y Corte	Tizado y Corte
	Bordado	Bordado	Bordado	Bordado	Bordado
	Confección	Confección	Confección	Confección	Confección
	Ojalado	Ojalado	Ojalado	Ojalado	Ojalado
	Pegado de Botones	Pegado de Botones	Pegado de Botones	Pegado de Botones	Pegado de Botones
	Lavado	Lavado	Lavado	Lavado	Lavado
	Planchado	Planchado	Planchado	Planchado	Planchado
	Etiquetado	Etiquetado	Etiquetado	Etiquetado	Etiquetado
Control de Calidad y Empaque					

Tabla 12: Costos directos por producto

El detalle del costo unitario de una remera se observa en la siguiente tabla. Los valores corresponden al costo del año 0. Los siguientes años de proyecto fueron ajustados por inflación,

	DESCRIPCION	ARTICULO	CONSUMO PARCIAL	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	PRECIO PARCIAL	SUBTOTALES
Materia Prima	Algodón 100%	A 0318	0,80 mts	TN & Platex	15,00	12,00	
	Rib	B 0442	0,45 mts.	Codefide SA	8,00	3,60	
	Hilo poliester	H 343	150 mts.	Hilos Tucumán	0,23	0,35	15,95
Avíos	Etiqueta de marca	E-30	1	Etiquel	0,25	0,25	
	Etiqueta de talle	E-40	1	Etiquel	0,10	0,10	
	Etiqueta coposición	E-20	1	Etiquel	0,15	0,15	
	Etiqueta de carton	E-12	1	Etiquel	0,30	0,30	
	Cordon colgante	A-231	15 cm	Etiquel	1,00	0,15	
	Etiqueta adhesiva	A-281	1	Etiquel	0,10	0,10	
	Bolsa 30 x35 de 40 micr	2020	1	Casa Landau	0,05	0,05	1,10

Tabla 13: Costos de materia prima y avíos para una la confección de una remera

DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES	CODIGO	TIEMPO DE TRABAJO	COSTO TOTAL INTERNO	COSTO TOTAL EXTERNO	COSTO PARCIAL	SUBTOTALES	
Moldería	X-0013	1 hs	6,00		6,00	6,00	
Tizada y Corte	X-0021	20 min		1,30	1,30	1,30	
Bordado	X-0034	3 min		1,10	1,10	1,10	
Confección	I-022	15 min		5,00	5,00	5,00	
Planchado	T-133	8 min		0,50	0,50	0,50	
Etiquetado	T-255	3 min		0,2	0,20	0,20	
Control de calidad y empaque	T-388	10 min		0,5	0,50	0,50	
MANO DE OBRA DIRECTA						COSTO TOTAL	14,60
COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y AVIOS + COSTO MANO OBRA DIRECTA X UNIDAD						31,65	

Tabla 14: Costos de mano de obra directa para la confección de una remera

El detalle del costo unitario correspondiente a los demás productos puede encontrarse en el Anexo IX.

Alquiler

	Q4	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	2013	Q1	Q2	Q3	Q4	2014	2015	2016
Junin 1100	15.000	15.000	22.500	22.500	22.500	22.500	90.000	24.750	24.750	24.750	24.750	99.000	108.900	119.790
Local 2	-	-	-	-	-	24.750	24.750	24.750	24.750	24.750	24.750	99.000	108.900	119.790
Local 3 (grande)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	90.000	90.000	360.000	396.000
Local 4 (grande)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	99.000	396.000
Total	15.000	15.000	22.500	22.500	22.500	47.250	114.750	49.500	49.500	49.500	139.500	288.000	676.800	1.031.580

Tabla 15: Gastos de alquiler

El alquiler inicial será el de la calle Junín 1100 en el barrio de Recoleta, Ciudad Autónoma de Buenos Aires como se decidió en la sección de localización del proyecto. El costo mensual del mismo es de 7500, sufriendo un aumento del alrededor del 10% al inicio del año 2014 y el mismo para el 2015 y 2016. Se modela la apertura de un nuevo local en el Q4 del año 2013, un tercer local en el mismo cuarto del año 2014 y finalmente uno más en el año 2015. Estos últimos dos del doble del tamaño de los iniciales aproximadamente.

Empleados

FTE	Q4	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	2013	Q1	Q2	Q3	Q4	2014	2015	2016
Administrativos	1	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	6	8
Vendedores	-	-	3	6	6	9	9	9	11	11	13	13	21	29
Encargados	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	2	2	4	6
Total	1	1	4	8	8	13	13	13	16	16	19	19	31	43

Tabla 16: FTE

Costo total (\$)	Q4	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	2013	Q1	Q2	Q3	Q4	2014	2015	2016
Administrativos	24.500	24.500	23.384	46.767	52.076	82.453	204.680	87.891	126.954	131.856	153.832	500.532	982.238	1.711.468
Vendedores	-	-	40.086	80.173	89.273	141.349	350.880	150.670	203.684	207.202	273.130	834.686	1.964.475	3.545.184
Encargados	-	-	-	-	-	24.798	24.798	33.482	39.063	37.673	75.346	185.564	748.372	1.466.973
Total	24.500	24.500	63.470	126.940	141.349	248.600	580.358	272.043	369.700	376.731	502.308	1.520.783	3.695.084	6.723.624

Tabla 17: Costo de salarios

Genéricamente, se consideraron 2 tipos de empleados dentro de la empresa, administrativos y comerciales. Siendo estos últimos vendedores o encargados, dependiendo de la jerarquía y el rol de los mismos. El gasto total se calcula en base a un sueldo bruto estimado competitivo para cada una de las posiciones teniendo en cuenta las cargas sociales correspondientes y el aguinaldo que se le paga al empleado. Se considera un aumento de empleados acorde al crecimiento de la empresa y la apertura de nuevos locales.

Es importante a la hora de generar un negocio calcular aproximadamente la evolución de los ingresos por FTE teniendo en cuenta que el personal es uno de los gastos indirectos principales en los que se incurrirá.

Honk

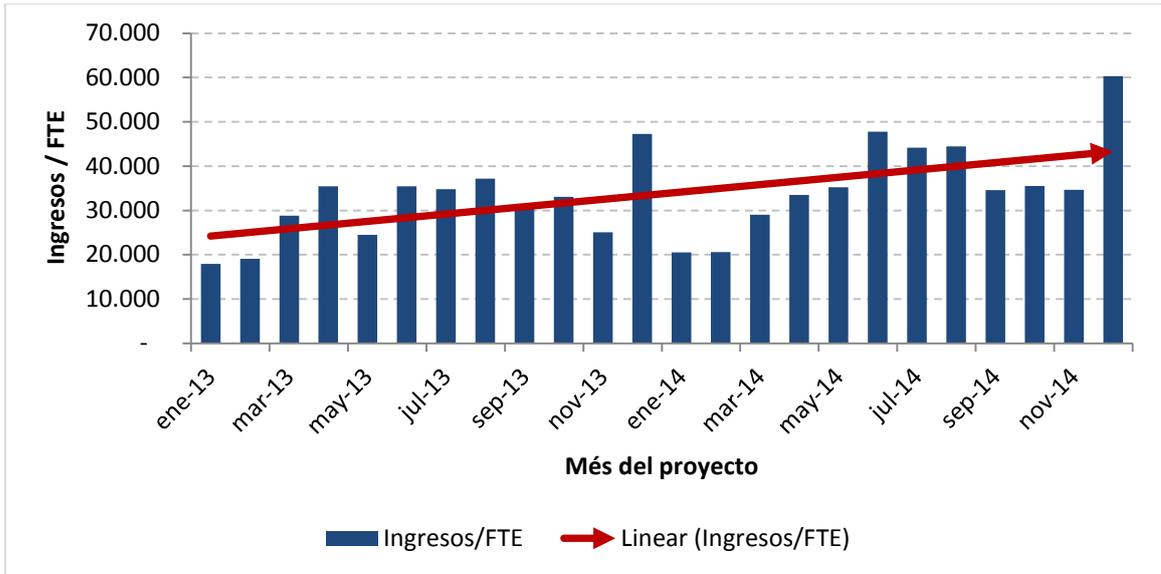


Figura 65: Ingreso promedio por empleado (mensual)

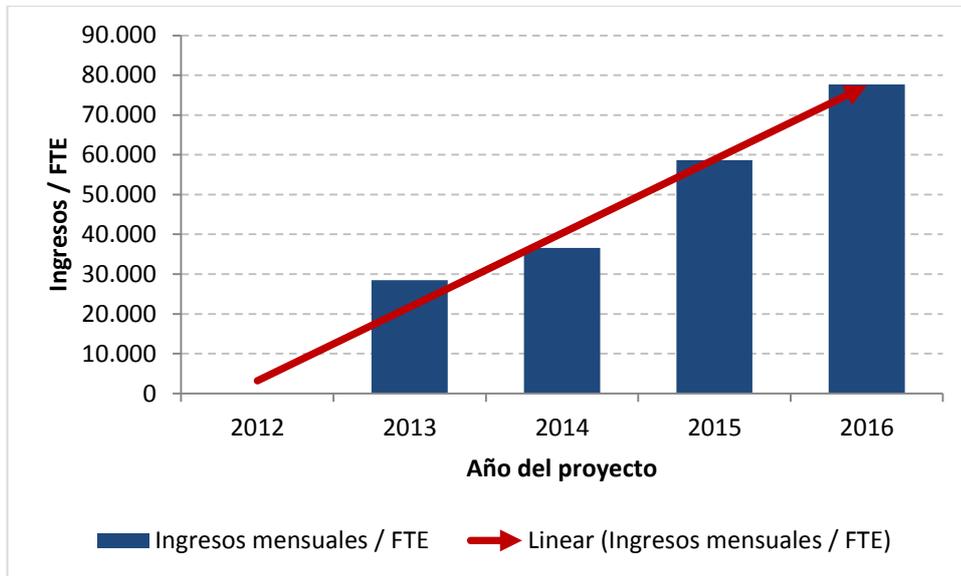


Figura 66: Ingreso promedio por empleado (anual)

Este índice está directamente relacionado con la escalabilidad del proyecto. Es importante observar que las posibilidades de crecimiento son claras. Será necesario no perder eficiencia y el foco a medida que la empresa crezca.

Inflación

La inflación que se estimó en secciones anteriores, teniendo en cuenta datos del INDEC y de consultoras privadas, es del 24% en pesos para el año 2013, 26,6% para el año 2014, 29,2% para el 2015 y 31,8% para el 2016. Los ajustes de sueldos seguirán el ritmo de la inflación.

Punto de equilibrio

El diagrama de equilibrio es importante para poder determinar la cantidad de unidades que es necesario vender para poder pasar a operar en terreno positivo. En este caso, tiene que ver con la subutilización de la planta fija, que en el proyecto en cuestión será el local de ventas. El local soporta una determinada cantidad de unidades vendidas por mes como máximo, teniendo un determinado número de empleados en el mismo. Una vez que se llega al límite, es necesaria la apertura de un nuevo local.

Para la realización del gráfico de equilibrio, se hicieron diversos supuestos. En primer lugar, se asumió que el Split de ventas para cada una de las prendas se mantendría constante a lo largo del tiempo siendo un 47% remeras, un 16% camisas, un 11% pantalones cortos y un 11% camperas. Se dejó fuera del análisis la inclusión de nuevos productos a futuro. En segundo lugar, se estimó 4 personas fijas por mes por local. Esto incluye 1 persona en administración, 2 vendedores y 1 encargado. Todos los costos y las ventas se tomaron a precio fijo del mes 1 del proyecto. Para los gastos variables, no se asumió eficiencia ni descuentos al producir en cantidad. Se asumió a su vez un 15% de ingresos reinvertidos como publicidad.

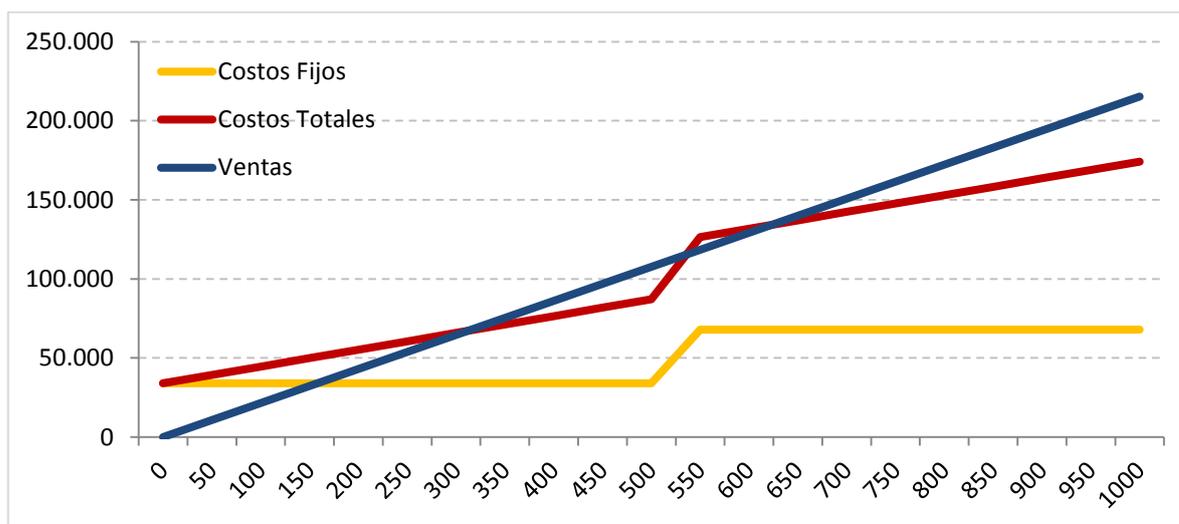


Figura 67: Punto de equilibrio

Como se observa en el gráfico, el límite de ventas es 500 unidades. Es en ese momento en el que es necesario ampliar el local o expandirse a uno nuevo, aumentando a su vez los empleados. Las líneas de costo total y ventas se cruzan en tres puntos en particular. Este fenómeno ocurre porque con un solo local, al superar las 312 unidades la empresa comienza a ser rentable. Luego, al expandirse a un nuevo local, los costos superan nuevamente a los ingresos por lo tanto el resultado de la empresa a priori vuelve a ser negativo. Los ingresos siguen aumentando como así también las unidades vendidas hasta alcanzar un nuevo punto de equilibrio en 624 unidades.

Es importante mencionar que este tipo de negocio es muy estacional, involucra la tenencia de stocks de producto terminado e incluye un gran desfase entre los pagos

tanto de ventas como a proveedores. Esto conlleva a que el punto de equilibrio dentro de un año calendario de ventas suele atravesarse diversas veces, especialmente en los primeros dos años de proyecto.

Estado de resultados y posición de caja

	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	2013	Q1	Q2	Q3	Q4	2014	2015	2016
FTE (Fin del periodo)	1	4	8	8	13	13	13	16	16	19	19	31	43
Ingresos Remeras	-	81.515	130.019	174.505	302.033	688.071	277.293	365.140	405.500	572.790	1.620.723	4.070.323	7.978.728
Ingresos Camisas	-	45.385	72.391	97.160	168.165	383.102	154.390	203.302	225.773	318.916	902.381	2.266.261	4.442.369
Ingresos Pantalones Cortos	-	49.656	4.047	24.948	273.515	352.165	173.633	12.189	54.566	515.107	755.495	1.849.914	3.626.237
Ingresos Jeans	-	62.974	165.937	204.548	431.264	864.722	210.029	463.871	475.311	813.652	1.962.863	4.867.757	9.541.872
Ingresos Camperas	-	24.043	249.012	317.315	29.873	620.242	78.786	688.034	755.139	58.447	1.580.407	4.037.327	7.914.047
Ingresos Otros Productos	-	-	-	-	-	-	18.200	31.450	54.345	93.908	197.903	494.756	989.513
Ingreso Total	-	263.573	621.405	818.475	1.204.849	2.908.303	912.332	1.763.985	1.970.632	2.372.819	7.019.770	17.586.338	34.492.765
Materia Prima	-	39.715	80.928	106.389	178.486	405.519	138.119	232.257	258.454	355.559	984.389	2.470.720	4.823.417
Avios	-	5.158	12.571	16.647	22.570	56.946	17.523	35.016	39.037	42.704	134.280	336.917	660.432
Mano de obra	-	23.888	49.459	65.735	100.397	239.479	83.713	142.519	161.190	203.123	590.545	1.488.718	2.909.389
Costo Directo Total	-	68.762	142.958	188.771	301.453	701.944	239.355	409.793	458.681	601.386	1.709.215	4.296.355	8.393.238
Margen Bruto	-	194.811	478.447	629.704	903.396	2.206.358	672.978	1.354.193	1.511.951	1.771.434	5.310.555	13.289.982	26.099.527
% Margen	-	74%	77%	77%	75%	76%	74%	77%	77%	75%	76%	76%	76%
Salarios	24.500	63.470	126.940	141.349	248.600	580.358	272.043	369.700	376.731	502.308	1.520.783	3.695.084	6.723.624
Publicidad y promoción	20.000	135.361	127.088	199.151	283.928	745.528	291.164	261.784	410.824	565.698	1.529.470	4.142.255	8.124.366
Alquiler	15.000	22.500	22.500	22.500	47.250	114.750	49.500	49.500	49.500	139.500	288.000	676.800	1.031.580
Transporte	-	3.000	3.000	6.000	6.000	18.000	9.000	9.000	12.000	12.000	42.000	60.000	72.000
Seguros	-	3.000	3.000	3.000	5.000	14.000	6.286	6.286	6.286	17.714	36.571	85.943	130.994
Otros	3.570	13.640	16.952	22.320	35.447	88.358	25.120	27.851	34.214	49.489	136.673	259.802	482.477
Gastos Operativos	63.070	240.971	299.480	394.320	626.224	1.560.995	653.112	724.120	889.555	1.286.709	3.553.497	8.919.885	16.565.041
EBITDA	-63.070	-46.160	178.968	235.385	277.171	645.363	19.865	630.073	622.396	484.724	1.757.058	4.370.097	9.534.486
% Margen	-	-18%	29%	29%	23%	22%	2%	36%	32%	20%	25%	25%	28%
Amortizaciones y depreciaciones	-583	-1.375	-1.450	-1.525	-2.775	-7.125	-3.000	-3.150	-3.300	-5.792	-15.242	-41.500	-59.980
Actividades financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganancias antes de IG	-63.653	-47.535	177.518	233.860	274.396	638.238	16.865	626.923	619.096	478.933	1.741.816	4.328.597	9.474.506
Previsión IG (35%)	-40.221	-40.221	-40.221	-40.221	-40.221	-160.884	-152.409	-152.409	-152.409	-152.409	-609.636	-1.515.009	-3.316.077
Ganancias Netas	-103.874	-87.756	137.297	193.639	234.175	477.355	-135.544	474.514	466.687	326.524	1.132.181	2.813.588	6.158.429

Tabla 18: Estado de Resultados

Como se observa en el estado de resultados, el margen del resultado antes de impuesto a las ganancias, amortizaciones y depreciaciones sobre las ventas irá creciendo a lo largo del proyecto llegando a valores cercanos al 30% en el año 5 de operaciones. Las actividades financieras son nulas teniendo en cuenta que en el primer escenario no se supone ningún tipo de financiación. El proyecto puede llegar a un punto de equilibrio en un estado temprano. Esto representa al mes 7 de proyecto que es equivalente al mes 4 desde que se comienza con las ventas. En el estado de resultados no se observa con claridad los movimientos de caja que se verá fuertemente impactada principalmente por los cambios en activos de trabajo en el proyecto. A continuación, es posible observar una consolidación del flujo caja partiendo del resultado antes de impuesto a las ganancias, depreciaciones y amortizaciones del periodo:

Honk

	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	2013	Q1	Q2	Q3	Q4	2014	2015	2016
EBITDA	-63.070	-46.160	178.968	235.385	277.171	645.363	19.865	630.073	622.396	484.724	1.757.058	4.370.097	9.534.486
Actividades Financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones en Activos Fijos	-22.000	-6.000	-1.500	-1.500	-27.000	-36.000	-3.000	-3.000	-3.000	-53.500	-62.500	-87.000	-92.400
Cambios en Activos de Trabajo	-41.257	-131.247	-197.310	26.672	-268.506	-570.390	108.674	-450.680	32.426	-857.409	-1.166.989	-1.345.543	-1.070.141
Pago de Impuestos	-	-	-	-	-	-	-393.734	-152.409	-152.409	-152.409	-850.961	-1.515.009	-3.316.077
Posición de Caja	-126.327	-309.734	-329.577	-69.020	-87.354	-87.354	-355.549	-331.565	167.848	-410.746	-410.746	1.011.799	6.067.668

Tabla 19: Consolidación de posición de caja

El mes en el que se observa el punto más bajo en cuanto a la posición de la caja es Abril del 2014. Esto se debe no solo al fuerte crecimiento de ventas acompañado del aumento en activos de trabajo sino también el pago del impuesto a las ganancias del año 2013 en el primer Q del 2014.

Financiación

Este será un emprendimiento a baja escala en principio, y se realizará bootstrapping, es decir, se buscará autosatisfacer las necesidades mediante fondos personales o de gente cercana que colabore en el desarrollo del mismo. De todos modos, para completar el análisis, se realizó una estimación de una posible financiación del 100% de los fondos necesarios para poder realizar el proyecto. Se estimo una tasa de interés del 20% anual. A continuación la consolidación de ganancias netas y de caja partiendo de una financiación de AR\$500.000.

	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	2013	Q1	Q2	Q3	Q4	2014	2015	2016
EBITDA	-63.070	-46.160	178.968	235.385	277.171	645.363	19.865	630.073	622.396	484.724	1.757.058	4.370.097	9.534.486
Amortizaciones y depreciaciones	-583	-1.375	-1.450	-1.525	-2.775	-7.125	-3.000	-3.150	-3.300	-5.792	-15.242	-41.500	-59.980
Actividades financieras	-16.667	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-100.000	-25.000	-25.000	-25.000	-25.000	-100.000	-83.333	-
Ganancias antes de IG	-80.320	-72.535	152.518	208.860	249.396	538.238	-8.135	601.923	594.096	453.933	1.641.816	4.245.264	9.474.506
Previsión IG (35%)	-32.054	-32.054	-32.054	-32.054	-32.054	-128.217	-143.659	-143.659	-143.659	-143.659	-574.636	-1.485.842	-3.316.077
Ganancias Netas	-112.374	-104.590	120.463	176.806	217.342	410.021	-151.794	458.264	450.437	310.274	1.067.181	2.759.421	6.158.429

Tabla 20: Ganancias netas con financiación

	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	2013	Q1	Q2	Q3	Q4	2014	2015	2016
EBITDA	-63.070	-46.160	178.968	235.385	277.171	645.363	19.865	630.073	622.396	484.724	1.757.058	4.370.097	9.534.486
Actividades Financieras	500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-800.000	-
Inversiones en Activos Fijos	-22.000	-6.000	-1.500	-1.500	-27.000	-36.000	-3.000	-3.000	-3.000	-53.500	-62.500	-87.000	-92.400
Cambios en Activos de Trabajo	-41.257	-131.247	-197.310	26.672	-268.506	-570.390	108.674	-450.680	32.426	-857.409	-1.166.989	-1.345.543	-1.070.141
Pago de Impuestos	-	-	-	-	-	-	-335.984	-143.659	-143.659	-143.659	-766.961	-1.485.842	-3.316.077
Posición de Caja	373.673	190.266	170.423	430.980	412.646	412.646	202.201	234.935	743.098	173.254	173.254	824.966	5.880.834

Tabla 21: Consolidación de posición de caja con financiación

Evaluación de la rentabilidad del proyecto

Existen distintos métodos para evaluar un proyecto de estas características. Algunos cuentan con factores de mayor subjetividad y otros de mayor objetividad. Entre estos últimos se encuentran los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno que utilizan flujo de fondos descontados. Todos estos valores serán calculados para determinadas hipótesis de nivel de ventas, precios y costos entre otros factores. La evaluación se debe realizar en moneda fuerte por lo tanto se utilizará el Dólar Estadounidense, que si bien tienen una pequeña componente inflacionaria, los podemos considerar como monedas constantes. La evolución del tipo de cambios es una estimación según los esperado teniendo en cuenta el contexto nacional.

Los sistemas de evaluación de proyectos comprendidos dentro del método de flujo de fondos descontados utilizan el cash flow del proyecto, es decir la suma de ingresos y egresos a caja por periodo, “actualizado” mediante las formulas de interés compuesto. El proyecto se descontará con la tasa K_u o CAPM que incluye la tasa Risk Free, una beta no apalancada y la prima de riesgo del mercado de acciones. Dado que es un proyecto en Argentina, se suele agregar al rendimiento mínimo esperado una prima de riesgo país. Esto se debe a que es un país con mayor volatilidad económica, riesgo cambiario e inflación.

La formula de la tasa de descuento K_u es por lo tanto la siguiente:

$$K_u = R_f + \beta_u (R_m - R_f) + R_p \quad (1)$$

La tasa risk free (R_f) es la correspondiente al rendimiento de los bonos del tesoro americano:

NOMBRE	CUPON	FECHA VTO	PRECIO VR	VAR%	TIR%	FECHA/HORA
Treasury a 3 meses	0.000	10/2012	0,1	0,02	0,1065	27/07/2012
Treasury a 6 meses	0.000	01/2013	0,14	0,00	0,1446	27/07/2012
Treasury a 1 año	0.000	07/2013	0,17	0,00	0,1746	27/07/2012
Treasury a 2 años	0.125	07/2014	99,79	0,00	0,2425	27/07/2012
Treasury a 3 años	0.250	07/2015	99,83	-0,00	0,335	27/07/2012
Treasury a 5 años	0.500	07/2017	99,23	-0,00	0,6559	27/07/2012
Treasury a 7 años	0.875	07/2019	98,88	-0,01	1,0421	27/07/2012
Treasury a 10 años	1.750	05/2022	101,86	-0,01	1,5446	27/07/2012
Treasury a 30 años	3.000	05/2042	107,8	-0,02	2,6212	27/07/2012

Tabla 22: Rendimiento de los bonos del tesoro americano

En base a un periodo de 10 años, se tomará el cupón con TIR de 1,55%.

En cuanto a la prima de riesgo ($R_m - R_f$), se utiliza la diferencia histórica entre el rendimiento de la cartera total de acciones del mercado de USA y el rendimiento de los bonos del mismo país.

Honk

	Rendimientos		(Rm - Rf)
	Stocks	T- Bonds	Stocks-Tbonds
1928-2011	9,23%	5,14%	4,09%
1962-2011	9,20%	6,85%	2,35%
2002-2011	2,88%	6,49%	-3,61%

Tabla 23: Prima de riesgo

La prima de riesgo tomada será de 4,09%.

La beta no apalancada (β_u), por su parte, es una medida de la sensibilidad de los retornos de una acción a los retornos del mercado. La beta depende del mercado objetivo, ya que es una corrección que ajusta la prima de riesgo al mercado en cuestión. En este caso, se usará 1,57 que es el que corresponde al mercado de la indumentaria¹³.

El riesgo país nacional¹⁴ es de 1080 puntos básicos. 100 puntos básicos equivalen a 1% por lo tanto, se toman una prima por riesgo país de 10,80%.

Tomando, por lo tanto, los inputs mencionados, la tasa de descuento Ku a utilizar será de 18,05%

El Valor Actual Neto del proyecto es de 3.4 millones de USD y la Tasa Interna de Retorno de 182%. Un breve análisis de sensibilidad arroja que en caso de un escenario optimista, el Valor Actual Neto del proyecto podría ascender a 14,8 millones de USD y en caso de que el escenario sea pesimista, el Valor Actual Neto del proyecto se limitaría a 0,6 millones de USD.

¹³ Sitio Web de Damodaran, A. Profesor de la Universidad de New York - <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

¹⁴ Sitio Web Informativo: www.ambito.com - <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-historico.asp?idpais=2>

Conclusión

El análisis se realizó en primer lugar para validar la hipótesis de que existe una oportunidad en un mercado en crecimiento como es el de la indumentaria para adolescentes y pre adolescentes y en caso de lograrlo, analizar la factibilidad de realizar un emprendimiento personal.

Se comenzó con un sólido análisis de mercado. En primer lugar, se observó que el mercado se encuentra en crecimiento y que no existen claros competidores que se especialicen en comercializar indumentaria para jóvenes de entre 12 y 18 años. Se decidió por lo tanto realizar un análisis más profundo del mercado en cuestión junto con las estrategias que debería adoptar la empresa para poder convertirse en un jugador clave.

La suma de competidores, ya sea multinacionales o empresas locales, en el mercado de la indumentaria es elevado. Sin embargo no se encontraron fuertes competidores a nivel local y global en el segmento mencionado. De todos modos, no se descarta la posibilidad de que en un futuro las compañías comiencen a derivar un mayor esfuerzo en este segmento especializado por lo que la empresa deberá tener en cuenta en todo momento la aparición de competidores y la estrategia a tomar en caso de que esto ocurra.

Se realizaron distintos tipos de análisis para segmentar al cliente y decidir cual es el tipo de consumidor que se desea tener. Es importante en este caso resaltar que los clientes evolucionan y la empresa tiene que poder adaptarse a los mismos, no solo desde el lado de producto, sino también desde el servicio. Este factor se potencia dado que el segmento objetivo son jóvenes, quienes se ven constantemente influenciados por el avance tecnológico y cultural.

Se concluyó no tener talleres propios en primera instancia debido al bajo expertise en los mismos y la posibilidad de reducir potenciales riesgos en caso de centralizar la producción en un mismo taller. De todos modos, en caso de avanzar con el proyecto, sería razonable en un futuro, con un nivel de producción mayor y una experiencia superior en el mercado, analizar la inversión de contar con talleres de confección propios.

Dado que es un emprendimiento en su etapa de nacimiento, se tiene en claro que el hecho de fortalecer la marca, para poder posicionarla en el ojo del cliente es una tarea complicada y necesita no solo de dinero sino también de tiempo. La empresa deberá trabajar para construir una marca pujante y que genere buenas expectativas.

En el análisis se consideraron productos genéricos. En caso de querer llevar a cabo el emprendimiento, será necesario hacer un análisis posterior que contemple la amplia gama de productos que el cliente espera. Es decir, productos con distintas

especificaciones y terminaciones como por ejemplo dentro del segmento de las remeras, realizar remeras con cuello, remera sin cuello, remeras con cuello en V, remeras slimfit etc.

La empresa en principio adoptaría un precio promedio de mercado teniendo en cuenta a la competencia y realizaría ajustes en base al índice de inflación nacional. La demanda se considera creciente, con la posibilidad de captar una participación de mercado del 8,5% hacia el 2016.

Dado el avances de los portales web y la importancia de la interacción con el cliente, en caso de realizar el proyecto, sería importante tener en cuenta la realización de un sitio web interactivo donde los clientes puedan comprar los productos y utilizar distintas herramientas online para sentirse parte de la empresa.

Se realizaron diversos análisis en distintos niveles para analizar la optimización de estrategias competitivas. Se concluye que la empresa deberá construirse a partir de la interacción entre sus fortalezas y oportunidades para poder ser exitosa y aumentar su participación. El hecho de ser una empresa joven, innovadora, con un equipo de trabajo sólido y el foco puesto en la satisfacción del cliente ayudará a captar la oportunidad del mercado en expansión con baja cantidad de competidores en el segmento. Se considera importante la utilización de diversos indicadores comerciales para medir tanto la performance de la empresa como la experiencia del cliente.

La localización se realizaría en principio en Recoleta, debido principalmente a la alta densidad de población, alta densidad de potenciales clientes, gran número de instituciones juveniles, diversos medios de transporte público y alto poder adquisitivo. No se descarta ubicar futuros focos de venta en otras regiones del país, especialmente en aquellas con alta concentración de jóvenes.

El análisis económico y financiero fue positivo. Se observó que existe una alta variación en activos de trabajo, principalmente por el desfasaje temporal que existe entre el momento de comenzar la producción y el de venta de la totalidad de la misma. Teniendo en cuenta la tercerización de la producción, la inversión inicial no debería ser demasiado alta, siendo principalmente la utilizada para el acondicionamiento de los locales de venta. Para poder llevar a cabo el proyecto bajo las estimaciones de crecimiento realizadas, se necesitarían alrededor de 500 mil pesos. En caso de realizar el proyecto, la financiación se realizaría tomando fondos personales y sin incurrir en deuda externa. El valor actual neto del proyecto rondaría los 3,4 millones de dólares.

Anexos

Anexo I – Evolución de importaciones por tipo de prenda

Prenda	Tela	Sexo	2005	2006	2007	2008	2009
Suéteres, pullovers, chalecos y similares de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Ambos	6.974.252	7.139.314	12.439.293	15.990.480	18.756.670
Pantalones largos, cortos y shorts excluidos de punto	Algodón	Hombres o niños	9.882.126	13.731.006	19.362.912	27.792.262	17.036.033
Suéteres, pullovers, chalecos y similares de punto	Algodón	Ambos	3.013.001	4.435.129	7.093.397	12.099.350	13.207.852
Camisas de punto	Algodón	Hombres o niños	2.411.783	2.598.020	6.382.450	17.460.442	11.182.686
Camisas excluidas de punto	Algodón	Hombres o niños	6.741.207	8.355.740	10.492.243	14.077.022	10.777.233
Anoraks, cazadores o similares excluidos de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Hombres o niños	2.395.931	2.800.957	5.335.933	11.120.902	10.413.942
T-shirts y camisetas interiores de punto	Algodón	Ambos	6.218.585	6.830.535	10.408.558	18.709.007	9.699.078
Anoraks, cazadores o similares excluidos de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Mujeres o niñas	1.701.887	2.001.321	4.800.807	11.579.193	8.968.837
Pantalones largos, cortos y shorts excluidos de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Hombres o niños	3.533.899	5.045.075	7.279.708	10.706.457	8.861.480
T-shirts y camisetas interiores de punto	Material textil excluido algodón	Ambos	4.259.224	5.376.034	6.957.514	10.210.139	8.613.452
Abrigos, impermeables, chaquetones y similares excluidos de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Mujeres o niñas	2.602.164	3.682.041	5.174.817	10.839.179	8.463.918
Abrigos, impermeables, chaquetones y similares excluidos de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Hombres o niños	2.971.964	3.845.587	3.702.012	8.313.724	7.953.275

Honk

Prenda	Tela	Sexo	2005	2006	2007	2008	2009
Pantalones largos, cortos y shorts excluidos de punto	Algodón	Mujeres o niñas	5.000.402	6.479.415	9.244.211	13.103.513	7.167.522
Camisas excluidas de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Hombres o niños	2.133.762	4.251.482	5.293.057	5.798.290	5.718.956
Camisas y blusas excluidas de punto	Algodón	Mujeres o niñas	2.179.682	2.679.662	3.132.551	4.625.831	5.067.356
Prendas de vestir ncp de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Hombres o niños	1.658.805	1.961.068	3.291.747	5.030.938	4.828.710
Prendas de vestir ncp excluidas de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Hombres o niños	194.793	106.989	538.756	3.174.731	3.674.689
Corses, tirantes, ligas y artículos similares			403.826	824.041	1.857.890	2.775.091	3.597.439
Abrigos, impermeables, chaquetones y similares excluidos de punto	Lana o pelo fino	Mujeres o niñas	1.509.561	1.029.431	1.543.286	3.323.315	3.121.383
Guantes, mitones y manoplas	Fibras sintéticas o artificiales	Ambos	450.456	377.065	601.943	2.488.492	3.092.465
Camisas y blusas de punto	Algodón	Mujeres o niñas	1.144.870	1.348.792	1.957.774	4.390.421	3.069.262
Anoraks, cazadores o similares excluidos de punto	Algodón	Hombres o niños	794.347	1.374.290	1.886.566	3.939.638	2.900.267
Abrigos, impermeables, chaquetones y similares excluidos de punto	Algodón	Hombres o niños	350.560	854.269	1.270.574	3.069.631	2.769.125
Sueteres, pullovers, chalecos y similares de punto	Lana	Ambos	1.067.767	2.178.304	2.393.917	3.596.622	2.757.590

Honk

Prenda	Tela	Sexo	2005	2006	2007	2008	2009
Chales, pañuelos de cuello, bufandas, velos y artículos similares excluidos de punto	Fibras artificiales	Ambos	1.737.076	1.584.451	1.412.408	1.834.963	2.663.105
Prendas y accesorios de vestir de punto	Algodón	Bebes	998.331	1.242.464	2.064.086	4.047.059	2.612.210
Corpiños		Mujeres	951.266	2.146.759	2.486.067	2.771.002	2.591.496
Prendas y accesorios de vestir excluidos de punto	Algodón	Bebes	1.244.610	1.407.678	2.227.881	3.257.386	2.546.573
Abrigos, chaquetones y similares de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Hombres o niños	924.579	1.405.090	2.038.080	3.047.990	2.394.432
Guantes, mitones y manoplas de punto	plástico o caucho	Ambos	1.575.001	1.745.518	3.356.895	4.548.729	2.377.521
Pantalones largos, cortos y shorts excluidos de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Mujeres o niñas	749.421	782.583	1.212.299	1.807.667	2.281.554
Bañadores excluidos de punto		Hombres o niños	1.894.470	2.411.131	2.532.667	3.870.796	2.267.335
Prendas de vestir excluidas de punto	Fieltro o telas sin tejer	Ambos	1.175.485	1.664.031	2.346.095	2.675.680	2.015.691
Prendas de vestir ncop	Fibras sintéticas o artificiales	Mujeres o niñas	31.125	51.489	213.119	1.885.172	2.014.324
Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte de punto	Fibras sintéticas o artificiales	Ambos	605.893	748.515	986.947	1.528.530	2.011.516
Otros			41.056.137	47.983.303	64.400.691	92.836.445	72.895.660
Total			122.538.248	152.478.579	217.719.151	348.326.089	280.370.637

Anexo II – Segmentación de consumidores

Fuente: “Las 50 nuevas formas de segmentar al consumidor” publicado en 2010 por la Revista Apertura

PREPAREN, APUNTEN...

Uno por uno, los *targets* en los que hoy se segmenta al consumidor. Quiénes los integran y cuáles son sus principales características. Los grupos no son taxativos, sino que, según su perfil, una persona puede pertenecer a más de uno.

Tradicionalistas

Nacieron entre 1900 y 1945.

Son quienes crecieron en tiempos de guerras, depresiones económicas y desempleo. Se desarrollaron influenciados por referentes fuertes indiscutibles. Sus valores son el patriotismo, el trabajo duro, la credibilidad en las instituciones, el respeto a la autoridad, el deber, el sacrificio y el ahorro.

Baby boomers

Nacieron terminada la Segunda Guerra Mundial, entre 1945 y 1964.

Poseedores de un poder de compra neto anual superior al de las demás franjas de edad, revolucionaron los preconceptos sobre el “volverse grande”. Tienen ganas de vivir y un gran deseo de “mimarse” y darse gustos. Son competitivos y exitistas. Los más jóvenes invierten en sus hijos y sus nietos. Los mayores gastan en su hogar y en ropa. Cuando superan los 60 años, algunos entran en sus *golden years* (“nuevos viejos”).

Generación X

Nacieron entre 1965 y 1979,

con el surgimiento del rock, la Guerra Fría y movimientos civiles trascendentales, como la lucha por una igualdad social y los Derechos Humanos. Crecieron viendo el mundo a través de un televisor. Con los años, sufrieron un desencanto ideológico y la caída del Muro de Berlín fue el gran punto final. Son escépticos. Convivieron con distintos modelos de familia: separaciones y

con madres que trabajan. Se casan más tarde y tienen menos hijos. No creen en héroes y tienen poca confianza en las instituciones. Pasaron de la TV en blanco y negro a la color; de jugar a las “figuritas” en la escuela al Pac-Man en Sacoa. Son *digital immigrants*.

Cruisers o vívidores

Están dentro de la generación X.

Viven al límite y buscan la diversión en sus vidas. Disfrutan las relaciones sin compromiso. Hacen lo que quieren pero eso les genera una especie de insatisfacción. Son críticos con las marcas pero pueden tener comportamientos muy consumistas con todo lo que pueda proporcionar una experiencia nueva. Están abiertos a mensajes publicitarios que comuniquen cierto espíritu aventurero, libertad o que parezca espontáneo y lo menos comercial posible.

Hedonistas urbanos

También dentro de los X. Se ciñen a un grupo de amigos más pequeño, al bienestar del hogar o de un barrio que sienten como propio. Organizan cenas en casa y hablan de la mejor frutería ecológica del barrio. Las marcas que más conectan con ellos son las que poseen componentes estéticos y aspiracionales. De todas formas, lo natural o lo auténtico es importante para ellos.

Super-breeders

Dentro de los X, son los padres para los que sus hijos representan

el centro de sus vidas. Son muy protectores, competitivos, puritanos y les encanta todo lo que suena a fresco, orgánico, natural o sostenible. Pese a que es el grupo más ocupado y menos volcado en sí mismo, es el segmento más feliz dentro de la generación. Las marcas asociadas con lo natural o la protección de los niños tendrán mayor éxito con ellos. Aceptan pagar más por calidad.

Generación Y o i-Pod.

Nacieron entre 1980 y 1992.

Son creadores de las tendencias. No siguen a las masas y tienen una visión práctica de la vida. Son seguros de sí mismos. Tienen una actitud crítica y desafiante. Tuvieron una educación ultrapermisiva. Trabajan para vivir y no viven para trabajar. No son fieles a las corporaciones ni a sus grupos de pertenencia. La motivación laboral es el logro personal, no la carrera formal. Son pragmáticos e impacientes. Valoran la diversidad, justicia, flexibilidad y les gusta experimentar.

Generación Z: los WE.

Nacieron entre 1993 y antes de 2004.

Son expertos en tecnología y recibieron educación multicultural. Nativos digitales, crecieron con las PCs, Internet, teléfonos móviles, Mp3s y SMS. Viven hiperestimulados, hiperconectados y sobreexigidos. Consumen medios, lo que les da fácil acceso a la información. Además, son creadores de contenidos

dentro de la Red. Destinan más de la mitad de su tiempo al entretenimiento.

Tweens: generación G

Nacieron en la primera década del milenio.

Tienen entre 8 y 11 años. Es el grupo “between”, entre los *kids* y los *teens*. Son súper tecnológicos. Tienen conciencia ambiental y social. Son solidarios, colaborativos y generosos. Se caracterizan por asumir gran parte de los componentes del 2.0. Utilizan las redes sociales para convocarse. Les preocupa la justicia, como valor. Buscan mejorar la sociedad y ponderan la generosidad como base del mundo social.

Metrosexuales

Hombres, entre los 25 y 45 años.

Son grandes consumidores. Experimentan su lado femenino sin temores. Consumen moda y productos cosméticos. Están obsesionados por su imagen, suelen hacer gimnasia, frecuentar camas solares y se animan hasta a depilarse. Su imagen es impecable y sofisticada, visten a la última moda y sólo usan ropa de marca. Son influyentes en el poder. El *leading case* global es el futbolista inglés David Beckham.

Retrosexual

Es el que piensa que “hombres eran los de antes”. Se lo reconoce por su aspecto desalineado, rudo y primitivo. Suele vestirse con jeans clásicos y camisas. No usa ropa de marca.

Ubersexual

A caballo, entre el clásico “macho ibérico” y el metrosexual.

Vuelve a los conceptos más tradicionales, como tener pelo en el pecho. Son varoniles y limpios, elegantes y masculinos, fuertes e inteligentes, rudos y sutiles. A diferencia del metrosexual, se cuida pero sin excesos. Un referente es el actor George Clooney.

El nuevo padre

Tiene criterio amplio y emociones estables.

Considera que ambos progenitores son, *a priori*, igualmente idóneos para la crianza de sus hijos. Impulsa la paternidad activa.

Mujeres afía

Contemporáneas, orgullosas de su éxito personal y financiero.

Extremadamente activas, independientes y preocupadas por su imagen personal. Ganan más que su pareja y ejercen roles tradicionalmente asignados al hombre. Es la “nueva jefa de familia” del siglo XXI.

Mujeres Cougar

Orillan los 45 años.

Viven pendientes de su imagen. Visten bien y no se muestran acomplejadas frente a las veinteañeras, a las que consideran sus “rivales”. Realizan actividad física. No tienen reparos en formar parejas con jóvenes de entre 20 y 30 años y hacen culto de su experiencia sexual. La referente, a escala global, es Madonna.

Geeks o techies

Se sienten miembros de una nueva élite cultural. Son amantes de la cultura pop y de la tecnología. Les encanta todo lo relacionado con la ciencia ficción. Se apasionan por la ciencia, los gadgets, la robótica y los comics. Suelen trabajar en empresas de tecnología.

Nativo digital

Son los que se relacionaron, desde niños, con la tecnología, de forma espontánea. Crecieron en la Era Digital y van rumbo a la "Sociedad de la Ubicuidad", bajo la premisa "Toda persona, en cualquier momento, en cualquier lugar". Apenas usan el correo electrónico, como una forma de diferenciarse del mundo laboral y adulto. Son multitasking. No compran CDs porque prefieren bajar música online. Crean redes sociales digitales. Sienten responsabilidad por el mundo y lo manifiestan en su conciencia por la ecología.

Nativo inmigrante

Anteriores a los nativos digitales, leen libros y diarios. Siguen, paso a paso, las instrucciones. Disfrutan de los videojuegos como una actividad de tiempo libre. Se adaptan al multitasking pero con dificultad. Son cautelosos con el uso de las nuevas tecnologías. Prefieren utilizar un "medio que les resulte familiar". Imprimen los mails, guardan archivos impresos y conviven con el desafío de la actualización permanente.

Avatars digitales

Sucesores de los nativos digitales. Nacieron a principios de 2000. Viven su mayor parte del día en un mundo online y tienen muchas relaciones y comunicaciones virtuales.

Innovators

Son los entusiastas con la tecnología. Los primeros que se

"suben al tren" y compran los productos tecnológicos recién lanzados. Es el semillero y no es un segmento muy representativo para las marcas porque es pequeño. Según la planificadora de medios Ignis, está representado en el 2,5 por ciento de la sociedad.

Early adopters

Son los visionarios. Están detrás del último grito tecnológico. Son palabra calificada para hablar de todo lo nuevo y ejercen influencia en sus círculos sociales. Son determinantes en la adopción generalizada de nuevas tecnologías. En su vida personal, no obstante, suelen ser conservadores. Representan al 13,5 por ciento de la sociedad, de acuerdo con Ignis.

Early majority

Son pragmáticos. Susceptibles a las recomendaciones de los amigos, siguen a los early sólo si prueban que el producto sirve. Representan al 34 por ciento de la población.

Late adopters

Son conservadores. No ven con buenos ojos comprarse lo último y hasta rechazan bajarse la última actualización de un programa. Tampoco están conformes con los cambios de interfaces. Suelen ir a lo seguro. Compran tecnología sólo cuando está consolidada en el mercado. Son el 34 por ciento de la sociedad.

Laggards

Son escépticos de la tecnología. Sólo la compran cuando ya no queda alternativa. Son el 16 por ciento de la sociedad, según la mediciones de Ignis.

Nómades digitales

Son profesionales jóvenes, independientes, que buscan el work-life balance. Desestructurados, suelen trabajar por objetivos y

administran su propio tiempo. No trabajan en un espacio físico determinado sino que rotan. Viven circulando con su laptop. Son creativos y están abiertos a relacionarse con otras culturas.

Single

Tienen entre 25 y 49 años. Sin pareja estable, responden a las premisas centradas en el placer y el goce inmediato. Valoran los bienes materiales. Gastan en entretenimiento, moda, belleza y la vida sana. Privilegian su desarrollo personal. Son individualistas.

OP ("one parent")

Divorciados, sin hijos, con un estilo de vida a caballo entre la familia y el single. Su estilo de vida intenta equilibrar la familia, sin perder sus hábitos de juventud.

Los "segunda vuelta"

Son hombres y mujeres de edades diversas. Después de haber quemado distintas etapas de su vida (juventud, matrimonio, paternidad...) se esfuerzan por recuperar un proyecto de vida personal e intentan una nueva experiencia de pareja.

DINKS

Parejas sin hijos y con doble ingreso. Viven libremente y sin grandes presiones, más allá de las laborales. Son parejas adultas jóvenes, donde la premisa es atrasar sus decisiones y buscar la autonomía. Van detrás de disfrutar la vida hoy y consumen productos de calidad. Viajan, frecuentan restaurantes e invierten en su cuerpo, tecnología y cultura. En este segmento se incluyen las parejas gay.

Chiqui-teens

Un perfil de pre-adolescentes con gustos sofisticados, cono-

cedores de las tendencias, amantes del celular y del chat. En el caso de las nenas son adictas a la moda y consumen marcas (caso "Cómo quieres que te quiera") y salen a comer sushi. En los Estados Unidos, Procter & Gamble relanzó a su desodorante Secret para nenas de entre 7 y 14 años. Aún, cuando a esa edad no lo necesitan.

Madre conservadora

Cree que la cocina es el lugar más importante de la casa. Le preocupa la violencia y cree que sólo la educación privada es garantía de calidad. Confía en la TV para informarse. Las revistas son una fuente de entretenimiento. Es una persona individualista.

Madre consumista

Es la que gastaría todo por lucir más joven. La que está dispuesta a hacerse cirugías. Detesta las tareas domésticas y suele ser compradora impulsiva. Está satisfecha con su estilo de vida y es buena anfitriona de sus invitados.

Madre equilibrada-solidaria

Se interesa por el arte, y otras culturas. Disfruta del tiempo que comparte con la familia y buscan nuevas ideas para mejorar su casa. Cree que el hombre debe compartir las responsabilidades del hogar. Prefiere adquirir productos de empresas que combatan las desigualdades sociales. Entiende sobre naturaleza y suele reciclar materiales.

Madre autoexigente

Es adicta al trabajo. Le gusta probar alimentos saludables y nutricionales pero no cuenta con el tiempo para prepararlos. Por la culpa, le resulta difícil decirle que no a sus hijos. Es lectora habitual de las secciones adicionales de los diarios y revistas.

Para ellas, es más importante cumplir con el deber que disfrutar de la vida.

Neoconsumidores

Son quienes se plantean realizar cambios asociados a los nuevos consumos. Hombres y mujeres de entre 20 y 44 años, que aspiran a construir un presente y un futuro propio. Crean en el esfuerzo personal, en la igualdad del género y en la importancia de la ecología. Están abiertos al conocimiento y sueñan con emprender. Inquietos, planean en el corto plazo: mudarse, hacer reformas, viajar o juntarse con su pareja.

Los mileuristas

Surgieron en Europa. Son universitarios. Saben idiomas pero tienen bajos sueldos y sobreadundancia de títulos en sus CVs. Comparten el departamento, no poseen automóvil, ni casa. Con las dificultades de acceso a la vivienda propia, este segmento está germinando en la Argentina.

Veganos

Evangelizan la ecología en los actos cotidianos. Cuando van al supermercado, rechazan la bolsa de plástico. Comparten el auto y consumen sólo productos orgánicos.

Consumidor slowly

Realiza un culto a la lentitud. Venera las terapias alternativas, la cultura New Age, el yoga, el reiki, el feng shui, los spa y todo lo que permite conectarse con el mundo interior. Como pácires, son relajados y no cargan sus agendas. Se presentan permeables a mensajes claros, sin saturación de colores.

Otakus

Jóvenes apasionados por el manga, el anime, los videojuegos y todos los movimientos con raíz oriental.

Anexo III – Consumo segmento Infantojuvenil

Fuente: “Soy tu Fan” publicado en 2010 por la Revista La Nación

POR FABIANA SCHERER

Los chicos son los que tienen el poder de decisión a la hora de comprar. Siempre fue así, salvo que ahora los mercados están mucho más atentos hacia qué lugar apuntar.” La confirmación a la hipótesis la da Leonardo Gutter, presidente de International Merchandising Consultants (IMC). Es que hoy los llamados *tweens* (yuxtaposición de *between*, que en inglés significa “entre”, y *teen*, “adolescente”) son el corazón de un mercado que mueve millones en todo el mundo. “Son niños consumidores de entre 8 y 13 años que sólo en la Argentina mueven más de 550 millones de pesos al año –explica Ivana Vallenari, directora de Marke-Teen, la primera agencia latinoamericana de marketing especializada en el mercado infantil y juvenil–. En todo el mundo, el segmento *tween* representa el 43 por ciento de la agenda de consumo.”

Los Jonas Brothers, *Hannah Montana*, Justin Bieber y *Crepúsculo* –ésta, entre otras historias de vampiros– son algunas de las devociones de estos chicos que están apurados por hacerse más grandes. Entre ellos, cada vez es más fuerte la idealización de la adolescencia. “Los niños quieren pertenecer a este grupo cuanto antes y los adultos quieren ser parte de él por más tiempo –observa Ana Miranda, coordinadora académica del Programa de Juventud de Flacso e investigadora del Conicet–. En el marco de la sociedad de consumo este grupo es el principal consumidor.”

Tienen prisa por crecer; eso dicen de los *tweens*, de estos chicos que todavía no son

adolescentes (pero ya sueñan con serlo), que no se reconocen como niños y que, según estudios psicológicos y de mercado, están en la etapa en la que comienzan a definir sus gustos. En este punto se detiene Juliet B. Schor, profesora de Sociología de la Universidad de Boston, en su libro *Nacidos para comprar, los nuevos consumidores infantiles*, en el que destaca que desde la publicidad se convence a los niños de que los productos son necesarios para su supervivencia social, y que los anuncios influyen en lo que desean comprar, en lo que creen que son, en su relación consigo mismos; en suma, en su bienestar emocional y social. A lo que la licenciada en comercialización Ivana Vallenari agrega: “La marca que logre captar a un chico en una edad temprana lo tendrá como cliente fiel de por vida”.

Hay quienes se animan de hablar de *filiarcado* para señalar el poder o la influencia de los niños en el consumo actual, porque no sólo nos referimos a productos destinados exclusivamente a ellos. “El mercado infantil está dividido en tres partes –señala Vallenari–. La primera se refiere al dinero que los chicos gestionan directamente para comprar; la segunda, al poder que ejercen sobre las decisiones de compra familiares (alimentación, artículos de limpieza, tecnología y hasta vacaciones), y la tercera pone en foco a empresas de artículos para adultos que tra-

43%
REPRESENTA EN LA
AGENDA DE CONSUMO
ESTE SEGMENTO
INFANTOJUVENIL

Anexo IV – Listado de telas – Características y usos

Telas	Características	Usos
Acetato	Tela artificial con apariencia de seda, fabricada con hilos de fibra de acetato de celulosa. No encoge, no destiñe, no se arruga.	Lencería, blusas, vestidos.
Acrílicos	Tela artificial que semeja al tejido de lana. Colores nítidos.	Reemplaza a la tela de lana natural en cualquier tipo de prenda.
Alpaca	Tela fabricada con fibras de lana de Alpaca. Tejido fino, sedoso y liviano.	Abrigos, suéteres.
Angora	Lana de cabra, suave, brillante, pelos rígidos.	Suéters, forros, telas crudas. Material para decoración y combinación en vestidos, sombreros, tapices.
Cabra de Angora	Lana de pelo largo, sedoso y fino que se obtiene de la cabra, originaria de Ankorá, nombre antiguo de la capital de Turquía. Suave, resistente y lustrosa.	Alfombras, tapicería y cortinas.
Cachemira	Suave, sedosa y muy liviana	Tejidos para suéter y también vestidos para damas.
Castor	Suave con brillo sedoso.	Abrigos de piel.
Chalís	Tela ligera de lana, suave y muy liviana.	Blusas y vestidos para damas y niños. Corbatas, kimonos y ropa deportiva.
Chifón o Tul	Liviana y semi-transparente	Para usar al atardecer en blusas y chalinas.
Conejo Angora	Lanilla fina, peso bajo, abrigadora.	Bufandas, guantes, suéteres, gorras.
Crepé	Tela delgada y liviana de seda o algodón. y otros tipos de tejidos. De apariencia áspera y arrugada.	Se utiliza en vestidos de todo tipo, dependiendo del espesor. Incluye vestidos largos, trajes y abrigos.
Damasco	Reversible con patrones ondulados.	Manteles, cortinas, colchones.
Douppioni	Superficie irregular. Se imita en rayón y otros materiales sintéticos.	
Dril	Tela firme de algodón, similar a la mezclilla. Con líneas de refuerzo más cercanas y planas que la gabardina.	Uniformes, ropa de trabajo, cobertores, ropa deportiva y aplicaciones industriales.
Dry Feet	Para ropa deportiva anti transpirante.	Polera, blusas, pantalones.
Franela	Suave, con la superficie satinada que casi anula la textura del tejido. Terminación deslucida. Dull finish. Made in a variety of weights. Encoge si no es tratada.	Chaquetas, vestidos, faldas, trajes, sobretodos.
Gabardina	Terminación nítida, tejido denso, durable, resistente al desgaste. Difícil de plachar, brilla con el uso.	Trajes para damas y caballeros, abrigos, impermeables, uniformes y camisas de hombre.
Gasa	Semi-transparente y liviana.	Vestidos, blusas.
Georgette	Seda sintética, nítida, delgada, muy buena duración.	Blusas dama, vestidos.
Ipora	Similar al Gorotex, tela impermeable que permite la respiración.	Casacas, parkas, ropa de alta montaña
Lona	Tela áspera y resistente de hilos de algodón puro o mezclado con poliéster.	Carpas para camping, cobertores de estructuras y sillas de playa.
Mezclilla	Azul, café o gris oscuro, tejido de alta torsión, para ropa de trabajo. Grueso, delgado y crudo.	Pantalones, gorros, uniformes, cubrecamas, tapices y ropa deportiva.
Nailon o Nilón (Nylon)	Tela de material sintético resistente a la abrasión y acción de químicos. Es elástica, fácil de lavar, de aspecto lustroso. Recupera su forma con facilidad, no es absorbente, seca rápido y admite algunos tipos de tinte.	Se emplea en la fabricación de géneros de punto y tejidos diversos. Medias, pantimedias, ropa interior para damas, calcetines y sweaters.
Organdí	Tela liviana de algodón semi-transparente. Fabricada con hebras de alta torsión, buena rigidez temporal que se consigue con aprestos o rigidez permanente conseguida con químicos. Al 100% de encogimiento salvo que sea tratada.	Cuellos, refuerzos, flores artificiales, sombreros, blusas, sobretodos.
Oxford	Fabricada con hilados de algodón cien por ciento o mezclado con poliéster.	Mayormente para camisas de hombre. También chaquetas, faldas, poleras de verano y ropa deportiva.
Paño	Tejido denso y textura suave.	Abrigos, mesas de pool, mesas de poker.

Honk

Telas	Características	Usos
Pelo de Camello	Poco peso, suave y brillante.	Sobretodos, abrigos, trajes, chaquetas deportivas, frazadas, alfombras finas.
Pie de Pool	Tejido disparejo que forma estrellas de cuatro puntas.	Abrigos, pantalones, chaquetas y trajes deportivos.
Poliéster	Tela liviana, no encoge ni estira, resistente al moho, polillas y abrasión. Lavable, no la afecta la luz solar ni el clima.	Diversos usos dependiendo del hilado con que se mezcla. Ropa resistente a productos químicos.
Pongee	Seda sintética fabricada en poliéster, peso bajo y medio.	Vestidos, blusas, trajes de verano.
Quick Dry	Secado ultra rápido.	Ropa deportiva para exteriores, (outdoor).
Raso o Satín	Tela suave, usualmente presenta una cara lustrosa y la otra deslucida. Se fabrica en diversos colores, pesos, calidades y rigidez.	Ropa interior de damas, abrigos, capas, bufandas y chaquetas. También utilizada en sombreros.
Rayón	Seda artificial, suave, acepta teñido, tiende a encogerse Resiste temperaturas altas, aprestos y químicos.	Prendas de vestir.
Rip Stop	Construida con amarres entre cada sección. Resistente al roce y rajaduras.	Uniformes para alto desgaste, uniformes militares.
Satén	Algodón o lino brillante. El de alta calidad es mercenizado para obtener brillo nítido.	Vestidos, ropa interior fina, bufandas, pijamas, ropa deportiva.
Seda Natural	Tela aspera, resistente, tejido disparejo.	Seda liviana para vestidos. Seda pesada para abrigos, trajes y conjuntos.
Supplex	Tela sintética de nilón, liviana, con textura más suave que el algodón. Permite la ventilación de la piel a través de sus fibras.	Prendas para practicar gimnasia aeróbica, fitness, ciclismo y deportes acuáticos.
Tafetán	Tela delgada de seda sintética muy tupida y de superficie lustrosa.	Dressy evening wear: suits and coats, slips, ribbons, blouses, dresses.
Spandex	Liviana, flexible y durable, resistente a la transpiración, cremas corporales y detergentes.	Ropa para deportistas y prendas modeladoras de cuerpo.
Terciopelo	Tela delicada, resistente al agua y arrugas. Se limpia en seco y debe plancharse sobre tabla. Los terciopelos finos son de algodón 100%.	Ropa formal, cortinajes tapices.
Vellón	Resistente al encogimiento. Se renueva con la humedad.	Prendas de vestir, sábanas, ropa de invierno.
Velur	Tela parecida a la felpa, de diferentes espesores. Hilado sintético normalmente de poliéster, de algodón o similar.	Tapicería, cortinajes, vestidos.

Anexo V – Estrategia para estimular el consumo

Fuente: “Estimular el consumo y no morir en el intento” publicado en 2009 por Revista Apertura

Estimular el consumo y no morir en el intento

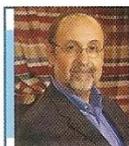
Siete especialistas dan su receta sobre cómo deben trabajar las marcas en contextos en los que el consumidor es amo y señor.



Guillermo Oliveto
CEO de CCR y Presidente
de la Asociación
Argentina de Marketing.

Beneficios explícitos y tangibles

Escuchar al nuevo mercado implicaría reconocer lo que está cambiando sin sobrereactuar ni actuar de acuerdo con realidades que no son las nuestras. Primero: hoy no es lo mismo España o los Estados Unidos que la Argentina, Perú o Brasil. Segundo: cuando comienza a haber algo menos de dinero y, además, mucho temor, son las empresas las que tienen que generar las razones. Tentar y convencer. Y, bajo esa estrategia, las marcas enfrentan el desafío de encontrar el nuevo punto justo de sintonía con la gente. ¿Cómo hablar cuando cambió el que escucha? Volver a ese tono entre fatalista y fundacional que se supo usar en 2002/2003 sería asumir que estamos en un momento similar. No lo es. Continuar exactamente igual a como veníamos en 2005/2008 –glamorosamente *up*– mostraría un desconocimiento de la realidad que también generaría distancia. ¿Y entonces? Ni euforia, ni depresión. Una moderación bien racional, con beneficios concretos, explícitos y tangibles, combinada con una suave actitud positiva –hija de la experiencia y de ese *touch* invisible, pero existente, que agrega el saber que esta vez no fuimos nosotros– podría ser el camino. Desde las ofertas, promociones y descuentos, hasta los clubes de afinidad, los *cobrandings* y menús ejecutivos, son argumentos válidos para contestar de un modo tentador y proactivo esa pregunta que crecientemente se hace el consumidor: ¿Por qué?



Guillermo D'Andrea
Profesor de IAE Business
School.

Cultive una clientela fiel

Innovar es la esencia de la estrategia. No se trata sólo de diferenciarse, sino de estar constantemente dispuestos a renovar lo planeado. El foco en los clientes es el otro pilar esencial de la estrategia comercial. Hay que ponerse al lado de ellos. Cambiar de paradigma, olvidarse de seguir saliendo a cazar clientes como en una jungla. Las ofertas sirvieron para estimular ventas, pero sólo los muy eficientes son capaces de vivir a fuerza de ofertas. Es en las crisis cuando se pone a prueba la fidelidad. Seleccione a sus clientes y cultívelos, en lugar de esperar que le sean fieles: son mercenarios, cazadores similares a los comerciales que depredan los mercados. Cultivarlos implica desarrollar relaciones de largo plazo. Posiblemente, no será un año venturoso, pero quién sabe si no sirve para reforzar lazos con los clientes, balancear fuerzas en el mercado y hasta conquistar a aquellos que hayan sido abandonados por otros competidores menos aguerridos y creativos. Las propuestas pueden también servir para volver a enfocar a la organización en su misión esencial de crear valor para los clientes. Si la crisis sirve para reenfocarse en la esencia de la empresa, ¡bienvenida la crisis! A lo mejor, resulta un año cargado de oportunidades. Hay quien dice que la suerte es una mezcla de oportunidad con preparación. ¡Buena suerte!



Fernando Moiguer
Experto en estrategia de
negocios y marca.

No alcanza con recetas tácticas

En un contexto de incertidumbre, lo natural es apelar a las “recetas tácticas”. Pero esto, hoy, ya no alcanza. La crisis que estamos comenzando a atravesar nos enfrenta a un doble desafío: el primero será el de operar en tiempo real la marca mientras la gente transita el cambio de valores, sin tener demasiadas certezas hacia dónde va. El segundo implicará poner la mirada en un horizonte temporal más lejano para pensar cómo re-articular desde hoy las arquitecturas marcarias que vayan dando cuenta de estos valores emergentes. Y, así, poder liderar. Para esta tarea, el marketing y el área comercial no resultan suficientes. Las marcas son uno de los pocos activos no *commoditizables*. Los CEOs, cada vez más, se están haciendo cargo de liderar estos procesos, a los efectos de brindar a la demanda otro de los bienes escasos: la coherencia. ¿Qué le pide la gente hoy a las marcas, en contextos tan complejos, en situaciones casi anómicos? Uno: ser comprometidas. Dos: tomar postura, reflejando en sus arquitecturas marcarias la realidad. Tres: construir vínculos de cercanía y acompañamiento. Cuatro: aportar a la identidad. Cinco: ser legítimas, expresando cómo ven y procesan lo que está pasando. Seis: generar espacios de interacción. El “qué” harán las marcas deberá incluirse en la promesa básica. El “cómo” deberá reflejar la mirada profunda de los tiempos que se vienen.



Roberto Dvoskin
Director de la maestría en Marketing de UdeSA.

Las claves para ser "el elegido"

Si algo aprendimos en la Argentina es que las crisis son parte de la vida y, como las enfermedades, debemos, en primer lugar, aprender a convivir con ellas. Y, en segundo lugar, a no pensar que quedan para siempre. Pero, como el dolor en una enfermedad, bendito sea él, que nos informa que algo no anda bien. Las crisis enseñan al consumidor a saber comprar. Y 2001/02 fue un excelente ejemplo al respecto. Es por ello que, gracias a ellas, el consumidor se vuelve más sabio. Y ello también es positivo para las empresas porque aprenden a operar en mercados más competitivos. Pero, para tener éxito en ese marco, la solución es más Marketing. Qué significa ello: elegir con más y mejor precisión el mercado que queremos atender, conociéndolo mejor; pensando productos diferenciados para mercados heterogéneos y considerando a éstos (nuestros segmentos elegidos) no sólo para las épocas de crisis, sino para cuando las cosas (tanto para ellos, como para nosotros) anden mucho mejor. Porque, como todos sabemos, siempre que llovió, paró. La generación de lealtad del cliente a la empresa, pero también de la empresa al cliente, entendida ésta como respeto mutuo entre ambas partes de una transacción, adquiere en estas situaciones una relevancia central. Si la podemos llevar a cabo, aunque estas épocas no sean las mejores, cuando la demanda vuelva a empujar, seremos los elegidos



Mariela Mociulsky
Directora socia de Trendsity.

Mantener la visibilidad de la marca

En tiempos de incertidumbre, los consumidores necesitan certezas y las marcas pueden proveerlas. Entre esas certezas, se encuentra la calidad del producto, según las expectativas que los consumidores elaboraron sobre el mismo a lo largo del tiempo, expectativas que no deben ser defraudadas porque podrían ser vividas como una traición por el consumidor, ya golpeado y vulnerable por el entorno incierto. Por otra parte, es clave que la marca mantenga su presencia, tanto en la distribución como en la visibilidad de la comunicación. Una marca que deja de comunicar o que desaparece de las góndolas durante una crisis es una metáfora tangible del "achique" y los consumidores no desean ver ese aspecto de su propia realidad reflejado en un producto. Otro factor fundamental a trabajar es la cercanía emocional, siempre atendiendo a las particularidades de la categoría: empatía con el consumidor y con los momentos que vive (desde aportar un momento de indulgencia y de buen humor, hasta brindarle optimismo y diversión).



Patricio Bourse
socio de La Cocina Identidad de Marcas

Fidelizar, acompañar y retener

En 2001/2, los consumidores se identificaron con las marcas que los acompañaron en la crisis y no perdonaron a las que afectaron la calidad de los productos para mejorar su rentabilidad. En este sentido, para una marca es clave fidelizar, acompañar y retener. En las crisis, algunas marcas pueden tomar una posición dominante y otras, declinar. Hay cambios en el comportamiento y en la lealtad de los consumidores. Por eso, el monitoreo es vital. Ciertas marcas pueden crear nuevos mercados y avanzar sobre rivales más débiles. La calidad nunca debe ser variable de ajuste de los precios. La confianza es el valor máspreciado en las crisis. Además, hay que ser precavido al mirar el pasado: las crisis nunca son iguales. A la hora de analizar inversiones, es clave estudiar si reportan beneficios de lealtad, posicionamiento de precio y *stretching* de marca. Por otra parte, la introducción de nuevos productos es beneficiosa, en especial, en el sector alimentos y los costos más bajos en los medios, en tandas con menos avisos, logran una penetración más efectiva. También es tiempo de evaluar nuevos medios de comunicación para llegar a *prospects* nuevos, con costos más efectivos.



Diego Regueiro
Profesor de la Facultad de Cs. Económicas de la UP

Invertir cuando todos desinvierten

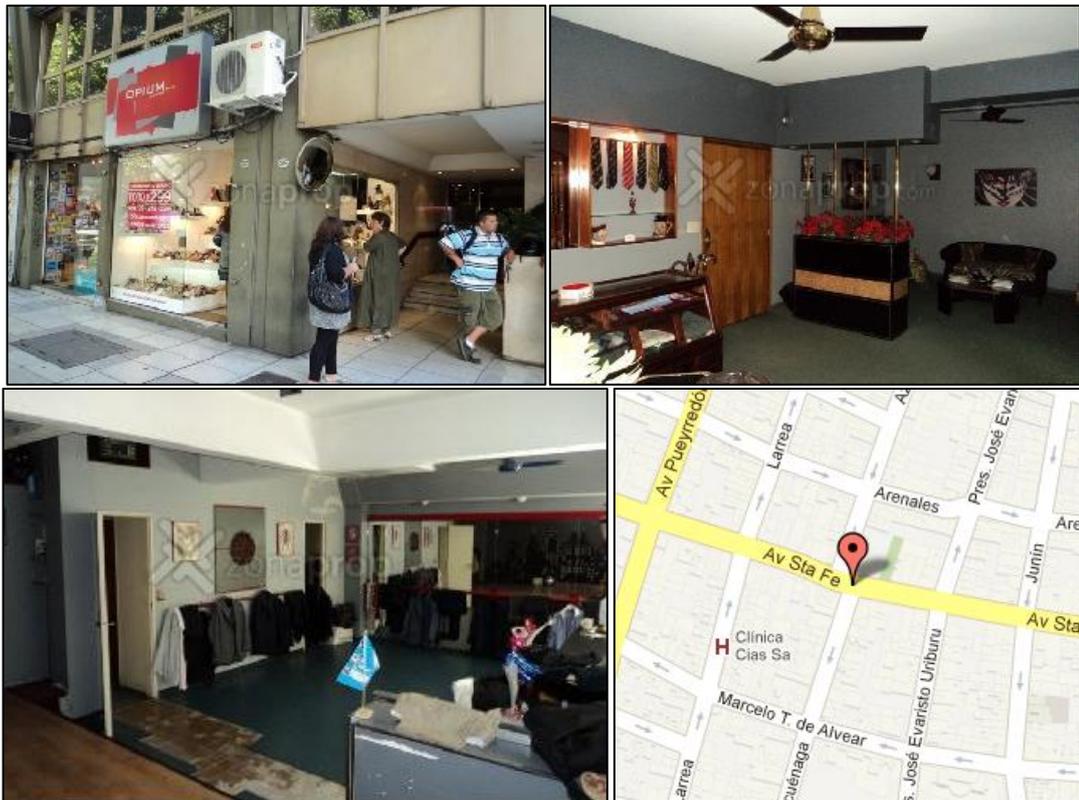
La diferencia y, tal vez, la mayor oportunidad, es que en las épocas de crisis el que hace las cosas bien y se maneja en forma inteligente y estratégica puede ser un gran ganador. Tiene la oportunidad de ocupar espacios que, en otros contextos más favorables, llevaría años lograr. Esta decisión es un desafío. ¿Invertir cuando todos desinvierten? ¿Construir cuando todos mantienen? Fácil de decir pero difícil de hacer y, más, cuando se habla de dinero. En este aspecto, 2001 fue un gran aprendizaje: volver a las bases, priorizar los productos probados, cuidar las marcas exitosas y relanzar algunas dormidas (aunque conocidas) para pelear en precio, incrementar el valor inmediato (promociones) por sobre el mediano (publicidad), entender más al consumidor y, sobre todo, a la competencia, para explotar debilidades. Pero 2001 también dejó otra enseñanza: las crisis pasan rápido y los clientes también se olvidan velozmente. Si no salimos del *mood* crisis con la velocidad adecuada, nos ganan los optimistas de turno. ¿Qué hacer? La adaptación permanente, con creatividad. En este juego de cambios, desafíos, frustraciones y oportunidades, los grandes ganadores son los que no sólo invierten cuando los demás no lo hacen, sino los que agudizan el ingenio, escuchan más a los clientes y saben adaptarse en forma rápida; sin fórmulas mágicas.

Anexo VI - Imágenes y ubicación de locales a evaluar

Rodríguez Peña 1300

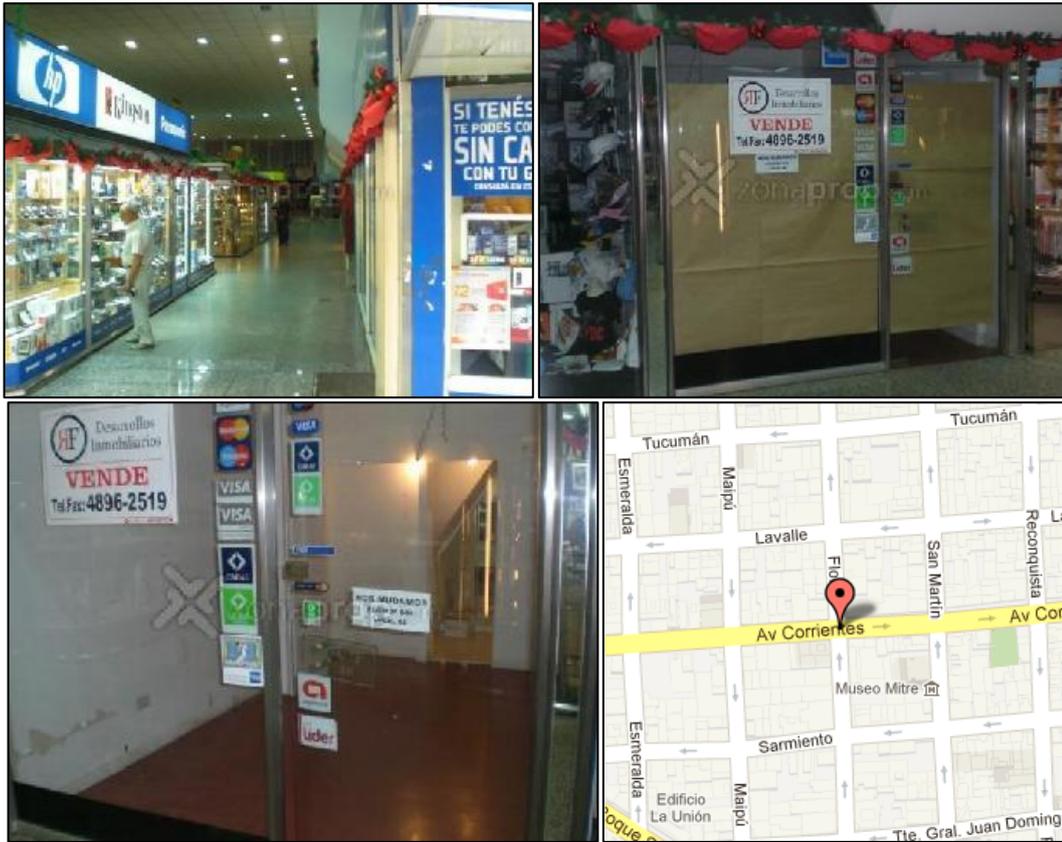


Santa Fe 2300

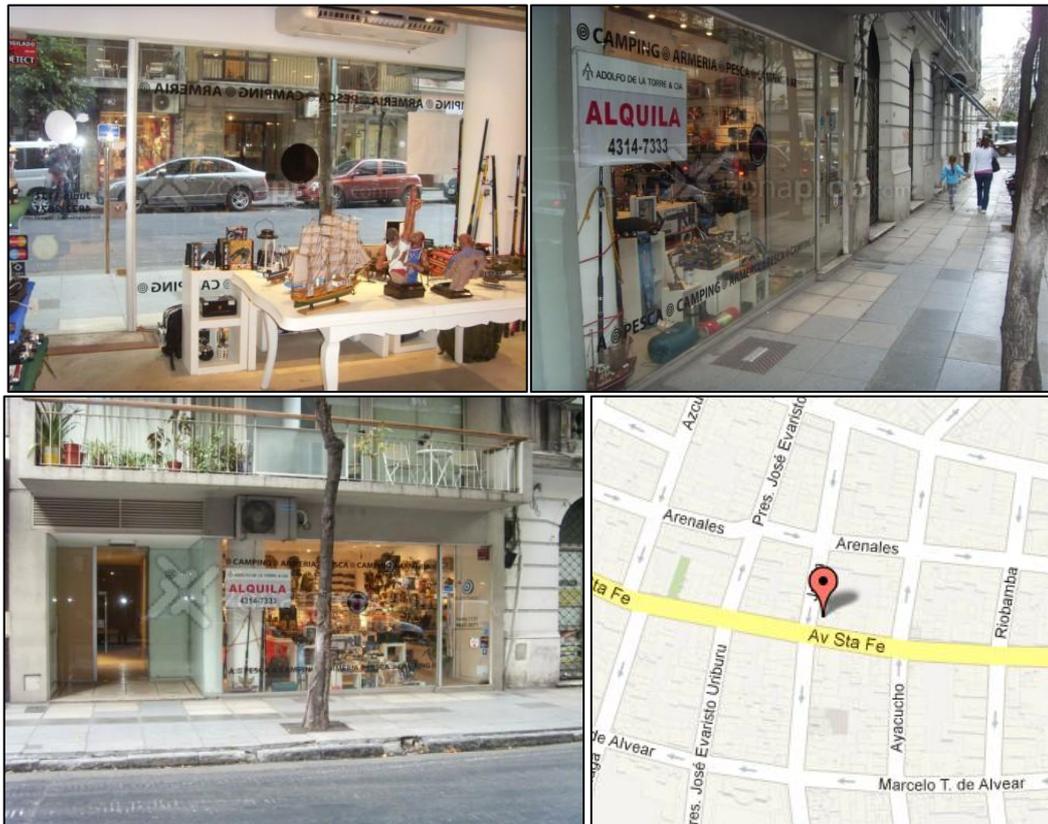


Honk

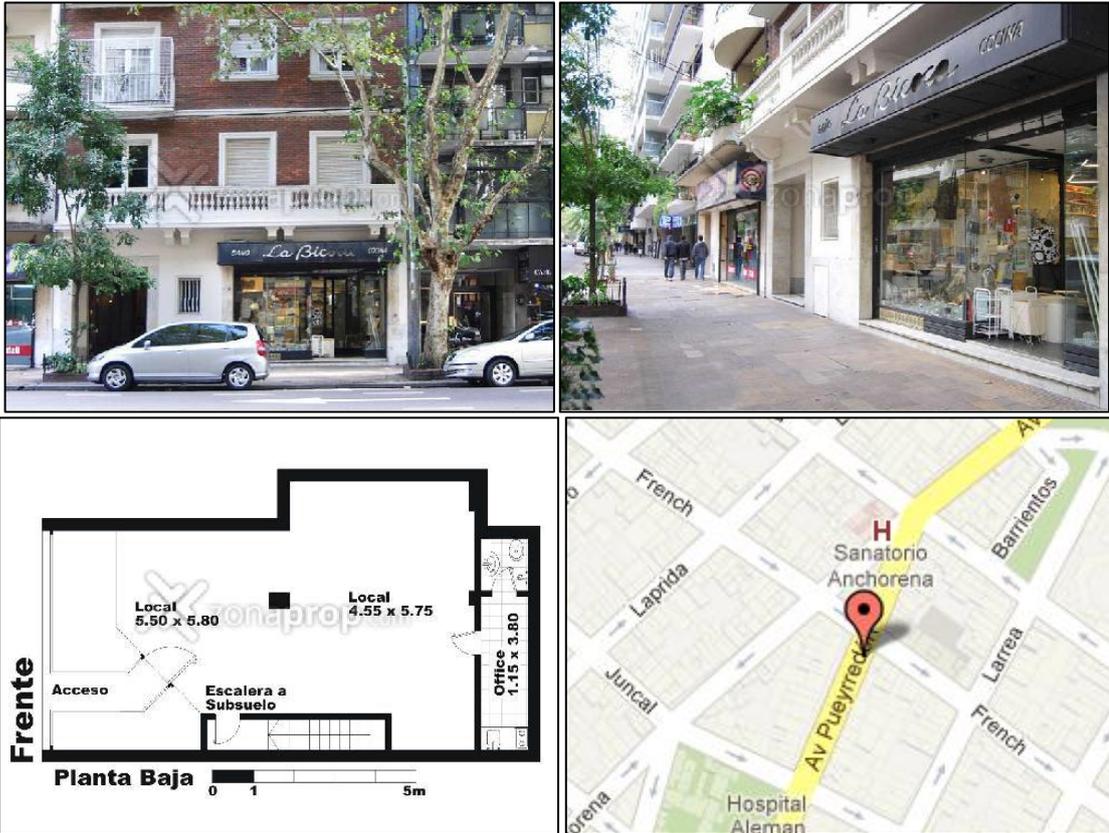
Florida 400



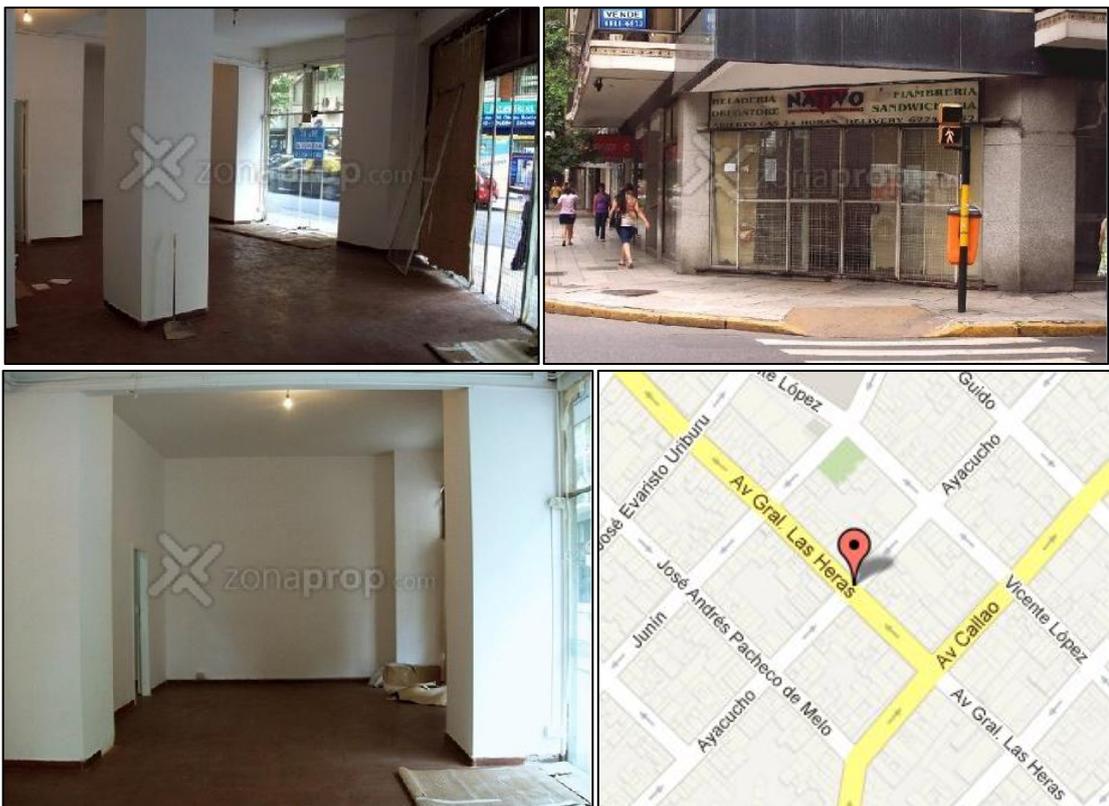
Junín 1100



Pueyrredón 1700



Las Heras 1900



Honk

Quintana 200



Santa Fe 1700



Anexo VII – Colegios de Recoleta

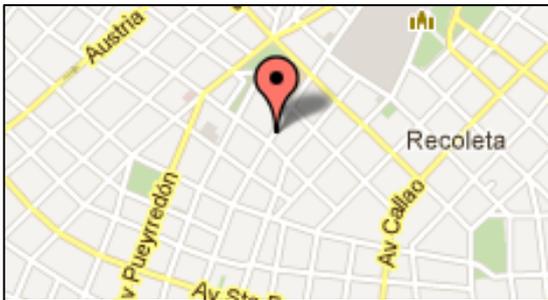
La Anunciata



Manuel Belgrano



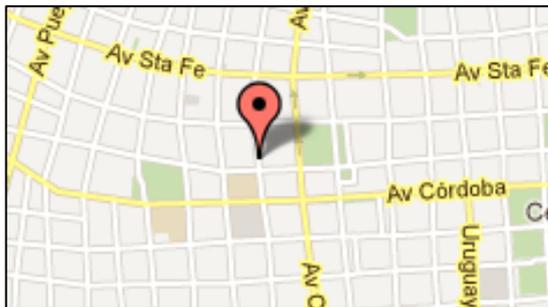
Nuestra Señora de la Misericordia



San Miguel



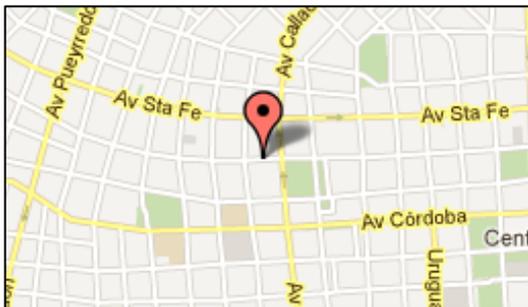
Argentina Modelo



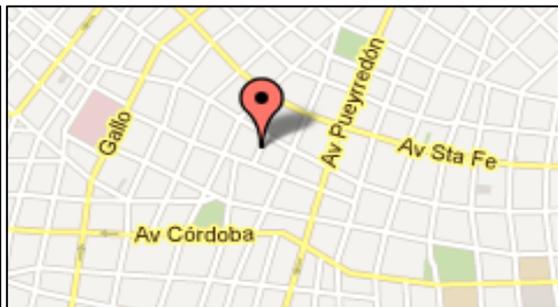
Juan José Castelli



Carlos Pellegrini



Edmundo de Amicis



Anexo IX – Fichas de costo

Remera

COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y AVIOS							
	DESCRIPCION	ARTICULO	CONSUMO PARCIAL	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	PRECIO PARCIAL	SUBTOTALES
Materia Prima	Algodón 100%	A 0318	0,80 mts	TN & Platex	15,00	12,00	
	Rib	B 0442	0,45 mts.	Codefide SA	8,00	3,60	
	Hilo poliester	H 343	150 mts.	Hilos Tucumán	0,23	0,35	15,95
Avíos	Etiqueta de marca	E-30	1	Etiquel	0,25	0,25	
	Etiqueta de talle	E-40	1	Etiquel	0,10	0,10	
	Etiqueta coposición	E-20	1	Etiquel	0,15	0,15	
	Etiqueta de carton	E-12	1	Etiquel	0,30	0,30	
	Cordon colgante	A-231	15 cm	Etiquel	1,00	0,15	
	Etiqueta adhesiva	A-281	1	Etiquel	0,10	0,10	
	Bolsa 30 x 35 de 40 micr	2020	1	Casa Landau	0,05	0,05	1,10
	MATERIA PRIMA Y AVIOSCOSTO TOTAL						
COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA							
DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES	CODIGO	TIEMPO DE TRABAJO	COSTO TOTAL INTERNO	COSTO TOTAL EXTERNO	COSTO PARCIAL	SUBTOTALES	
Moldería	X-0013	1 hs	6,00		6,00	6,00	
Tizada y Corte	X-0021	20 min		1,30	1,30	1,30	
Bordado	X-0034	3 min		1,10	1,10	1,10	
Confección	I-022	15 min		5,00	5,00	5,00	
Planchado	T-133	8 min		0,50	0,50	0,50	
Etiquetado	T-255	3 min		0,2	0,20	0,20	
Control de calidad y empaque	T-388	10 min		0,5	0,50	0,50	
MANO DE OBRA DIRECTACOSTO TOTAL							14,60
COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y AVIOS + COSTO MANO OBRA DIRECTA X UNIDAD							31,65

Camisa

COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y AVIOS								
	DESCRIPCION	ARTICULO	CONSUMO PARCIAL	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	PRECIO PARCIAL	SUBTOTALES	
Materia Prima	Algodón 95% - elastano 5%	A 0511	1,60 mts	TN & Platex	18,00	28,80		
	Entretela termoadhesiva	C 2332	0,45 mts.	Codefide SA	8,00	3,60		
	Hilo poliester	H 343	200 mts.	Hilos Tucumán	0,23	0,45	32,85	
Avíos	Botones poliester	2018	11	Casa Landau	0,30	3,30		
	Etiqueta de marca	E-30	1	Etiquel	0,25	0,25		
	Etiqueta de talle	E-40	1	Etiquel	0,10	0,10		
	Etiqueta coposición	E-20	1	Etiquel	0,15	0,15		
	Etiqueta de carton	E-12	1	Etiquel	0,30	0,30		
	Cordon colgante	A-231	15 cm	Etiquel	1,00	0,15		
	Etiqueta adhesiva	A-281	1	Etiquel	0,10	0,10		
	Bolsa de botones extra	2020	1	Casa Landau	0,50	0,50		
	Bolsa 30 x 35 de 40 micr	2020	1	Casa Landau	0,05	0,05	4,90	
	MATERIA PRIMA Y AVIOSCOSTO TOTAL							37,75
	COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA							
DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES	CODIGO	TIEMPO DE TRABAJO	COSTO TOTAL INTERNO	COSTO TOTAL EXTERNO	COSTO PARCIAL	SUBTOTALES		
Moldería	X-0013	1,30 hs	8,00		8,00	8,00		
Tizada y Corte	X-0021	40 min		1,80	1,80	1,80		
Bordado	X-0034	3 min		1,10	1,10	1,10		
Confección	I-022	1 hs		7,00	7,00	7,00		
Ojalado	I-044	15 min		0,25	0,25	0,25		
Pegado de botones	I-334	5 min		0,10	0,10	0,10		
Lavado	T-126	10 min		0,20	0,20	0,20		
Planchado	T-133	15 min		0,50	0,50	0,50		
Etiquetado	T-255	3 min		0,2	0,20	0,20		
Control de calidad y empaque	T-388	10 min		0,5	0,50	0,50		
MANO DE OBRA DIRECTACOSTO TOTAL							19,65	
COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y AVIOS + COSTO MANO OBRA DIRECTA X UNIDAD							57,40	

Honk

Pantalón corto

COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y AVIOS							
	DESCRIPCION	ARTICULO	CONSUMO PARCIAL	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	PRECIO PARCIAL	SUBTOTALES
Materia	Gabardina	A 0840	0,70 mts	TN & Platex	19,90	13,93	
	Lienzo Crudo	B 0332	0,15 mts.	Codefide SA	2,00	0,30	
Prima	Hilo poliester	H 343	210 mts.	Hilos Tucumán	0,23	0,48	14,71
Avios	Botones pasta	2018	1	Casa Landau	0,30	0,30	
	Cierre metal	2215	1	Casa Landau	2,50	2,50	
	Etiqueta de marca	E-30	1	Etiquel	0,25	0,25	
	Etiqueta de talle	E-40	1	Etiquel	0,10	0,10	
	Etiqueta coposición	E-20	1	Etiquel	0,15	0,15	
	Etiqueta de carton	E-12	1	Etiquel	0,30	0,30	
	Cordon colgante	A-231	15 cm	Etiquel	1,00	0,15	
	Etiqueta adhesiva	A-281	1	Etiquel	0,10	0,10	
	Bolsa de botones extra	2020	1	Casa Landau	0,50	0,50	
	Bolsa 30 x 35 de 40 micr	2020	1	Casa Landau	0,05	0,05	4,40
MATERIA PRIMA Y AVIOSCOSTO TOTAL							19,11
COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA							
DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES	CODIGO	TIEMPO DE TRABAJO	COSTO TOTAL INTERNO	COSTO TOTAL EXTERNO	COSTO PARCIAL	SUBTOTALES	
Moldería	X-0013	1 hs	6,00		6,00	6,00	
Tizada y Corte	X-0021	40 min		1,80	1,80	1,80	
Bordado	X-0034	5 min		1,50	1,50	1,50	
Confección	I-022	1 hs		5,00	5,00	5,00	
Ojalado	I-044	5 min		0,15	0,15	0,15	
Pegado de botones	I-334	2 min		0,05	0,05	0,05	
Lavado	T-126	10 min		0,20	0,20	0,20	
Planchado	T-133	15 min		0,50	0,50	0,50	
Etiquetado	T-255	3 min		0,2	0,20	0,20	
Control de calidad y empaque	T-388	10 min		0,5	0,50	0,50	
MANO DE OBRA DIRECTACOSTO TOTAL							15,90
COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y AVIOS + COSTO MANO OBRA DIRECTA X UNIDAD							35,01

Jean

COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y AVIOS							
	DESCRIPCION	ARTICULO	CONSUMO PARCIAL	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	PRECIO PARCIAL	SUBTOTALES
Materia	Jean	A 0950	1,80 mts	TN & Platex	25,00	45,00	
	Lienzo Crudo	B 0332	0,15 mts.	Codefide SA	2,00	0,30	
Prima	Hilo poliester	H 343	300 mts.	Hilos Tucumán	0,23	0,60	45,90
Avios	Boton c/remache	2018	1	Casa Landau	0,30	0,30	
	Remaches	2258	10	Casa Landau	0,02	0,20	
	Cierre metal	2380	1	Casa Landau	2,50	2,50	
	Etiqueta de marca	E-30	1	Etiquel	0,25	0,25	
	Etiqueta de talle	E-40	1	Etiquel	0,10	0,10	
	Etiqueta coposición	E-20	1	Etiquel	0,15	0,15	
	Etiqueta de carton	E-12	1	Etiquel	0,30	0,30	
	Cordon colgante	A-231	15 cm	Etiquel	1,00	0,15	
	Etiqueta adhesiva	A-281	1	Etiquel	0,10	0,10	
	Bolsa de botones extra	2020	1	Casa Landau	0,50	0,50	
Bolsa 30 x 35 de 40 micr	2020	1	Casa Landau	0,05	0,05	4,60	
MATERIA PRIMA Y AVIOSCOSTO TOTAL							50,50
COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA							
DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES	CODIGO	TIEMPO DE TRABAJO	COSTO TOTAL INTERNO	COSTO TOTAL EXTERNO	COSTO PARCIAL	SUBTOTALES	
Moldería	X-0013	1,20 hs	6,00		8,00	8,00	
Tizada y Corte	X-0021	40 min		1,80	1,80	1,80	
Bordado	X-0034	3 min		1,10	1,10	1,10	
Confección	I-022	1 hs		7,00	7,00	7,00	
Ojalado	I-044	5 min		0,15	0,15	0,15	
Pegado de botones	I-334	2 min		0,05	0,05	0,05	
Lavado	T-126	10 min		0,20	0,20	0,20	
Planchado	T-133	15 min		0,50	0,50	0,50	
Etiquetado	T-255	3 min		0,2	0,20	0,20	
Control de calidad y empaque	T-388	10 min		0,5	0,50	0,50	
MANO DE OBRA DIRECTACOSTO TOTAL							19,50
COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y AVIOS + COSTO MANO OBRA DIRECTA X UNIDAD							70,00

Honk

Campera

COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y AVIOS							
	DESCRIPCION	ARTICULO	CONSUMO PARCIAL	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO	PRECIO PARCIAL	SUBTOTALES
Materia Prima	Gabardina	A 0840	1 mts	TN & Platex	19,90	23,88	
	Hilo poliester	H 343	210 mts.	Hilos Tucumán	0,23	0,48	24,36
Avios	Botones pasta	2018	14	Casa Landau	0,15	2,10	
	Cierre metal	2380	1	Casa Landau	5,25	5,25	
	Etiqueta de marca	E-30	1	Etiquel	0,25	0,25	
	Etiqueta de talla	E-40	1	Etiquel	0,10	0,10	
	Etiqueta coposición	E-20	1	Etiquel	0,15	0,15	
	Etiqueta de carton	E-12	1	Etiquel	0,30	0,30	
	Cordon colgante	A-231	15 cm	Etiquel	1,00	0,15	
	Etiqueta adhesiva	A-281	1	Etiquel	0,10	0,10	
	Bolsa de botones extra	2020	1	Casa Landau	0,50	0,50	
	Bolsa 30 x 35 de 40 micr	2020	1	Casa Landau	0,05	0,05	8,95
MATERIA PRIMA Y AVIOSCOSTO TOTAL							33,31
COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA							
DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES	CODIGO	TIEMPO DE TRABAJO	COSTO TOTAL INTERNO	COSTO TOTAL EXTERNO	COSTO PARCIAL	SUBTOTALES	
Moldería	X-0013	1,30 hs	6,00		8,00	8,00	
Tizada y Corte	X-0021	40 min		1,80	1,80	1,80	
Bordado	X-0034	3 min		1,10	1,10	1,10	
Confeccción	I-022	1 hs		7,00	7,00	7,00	
Ojalado	I-044	15 min		0,15	0,15	0,15	
Pegado de botones	I-334	2 min		0,25	0,25	0,25	
Lavado	T-126	10 min		0,20	0,20	0,20	
Planchado	T-133	15 min		0,50	0,50	0,50	
Etiquetado	T-255	3 min		0,20	0,20	0,20	
Control de calidad y empaque	T-388	10 min		0,50	0,50	0,50	
MANO DE OBRA DIRECTACOSTO TOTAL							19,70
COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y AVIOS + COSTO MANO OBRA DIRECTA X UNIDAD							53,01

Bibliografía

Libros

- Lambin, Jacques. Marketing Estratégico – Tercera edición. Editorial Mc. Graw Hill ISBN 847-3563-52-2
- Santesmases Mestre, M. Marketing – Conceptos y Estrategias – Quinta edición. Editorial Ediciones Pirámide ISBN 843-6821-16-5
- Kotler, P y Armstrong, G. Principios de Marketing – Doceava Edición. Editorial Pearson Prentice Hall ISBN 848-3224-46-1
- Munuera Aleman, J. y Rodriguez Escudero, A. Casos de Marketing Estratégico en las Organizaciones – Primera edición. ESIC Editorial ISBN 847-3566-26-2
- Levitt, T. Marketing Myopia. Editorial Mc. Graw Hill ISBN 142-2126-01-3
- Sapag Chain, N. Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial Mc. Graw Hill ISBN 970-1042-48-4

Revistas

- Quiroga, C. 2010. Las 50 Nuevas Formas de Segmentar al Consumidor. Revista Apertura. Páginas 10-21
- Quiroga, C y Sencio, G. 2009. Estimular el Consumo y no Morir en el Intento. Revista Apertura. Páginas 27-47
- Scherer, F. 2010. Soy tu Fan. La Nación Revista. Páginas 23-29