



PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UN SHOWROOM DE INDUMENTARIA FEMENINA

Alumna: Verónica Mabel Ortega

Veronicaortega231995@gmail.com

Tutora: Vanessa Castellano

Modalidad: Plan de Negocio

AÑO **2023**



ÍNDICE

Resumen.....	2
Introducción	3
Problema.....	4
Preguntas De Investigación y Objetivos	4
Preguntas De Investigación.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	5
Marco Metodológico.....	5
Marco Teórico.....	5
Emprender	5
Plan De Negocio.....	6
Formulación y Evaluación De Proyecto	6
Modelo Canvas.....	7
PLAN DE NEGOCIO.....	7
Análisis Estratégico.....	7
La Empresa.....	7
Visión	8
Misión	8
Ventaja Competitiva	8
Objetivos	8
Estructura Mercadológica.....	9
Descripción del Negocio	9
Mercado Consumidor.....	9
Mercado Competitivo	10
Estructura Operativa	13
Organigrama.....	14
Estructura Legal	14
Estructura Económica-Financiera	14
Evaluación Económica.....	15
Estimación de Ventas	15
Análisis de Costos.....	15
Punto de Equilibrio	17
Evaluación Financiera.....	18
Inversión.....	19



Financiamiento	20
Tasa de Descuento	20
Flujo de Fondo.....	20
Criterios de Decisión	22
Recomendaciones	23
Conclusiones.....	23
Referencias.....	24
Apéndice.....	26
Anexo	29

Resumen

En ocasiones, la toma de decisiones en la inversión para una tienda de ropa femenina se apoya en la intuición y la experiencia personal. No obstante, esta perspectiva subjetiva conlleva riesgos, por lo que es esencial complementarla con un enfoque más objetivo y analítico.

"BERENICE" es un emprendimiento en el ámbito de la moda, actualmente desarrolla su actividad de manera virtual mediante redes sociales y envíos, con un enfoque en ofrecer a mujeres jóvenes de clase media en San Miguel de Tucumán y sus alrededores una experiencia de compra única y prendas de calidad que sigan las últimas tendencias de moda sin comprometer la comodidad. Lo que diferencia a este negocio es su capacidad para brindar asesoramiento personalizado, reconociendo la singularidad de cada cliente y ayudándolas a encontrar prendas que se adapten a sus gustos y necesidades.

El objetivo general de este trabajo es elaborar un Plan de Negocio, con el propósito de establecer de manera fundamentada si resulta conveniente efectuar la inversión en el negocio. Para lograrlo, se adoptó un enfoque secuencial exploratorio, conocido como DEXPLOS.

El Plan de Negocio es un documento que proporciona una visión integral del negocio, abarcando sus aspectos operativos, estratégicos y financieros. Como menciona el **Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN) (2019), en su Resolución Técnica N° 49** "los planes de negocios representan una herramienta esencial para la toma de decisiones, ya que permiten evaluar oportunidades de mercado, comunicar una idea de negocio y gestionar su financiamiento".

El desarrollo de este trabajo inició con la recopilación de datos cualitativos a través de entrevistas con las socias responsables del showroom. Estas conversaciones proporcionaron una visión detallada del emprendimiento, sirviendo como base para el análisis estratégico y siendo plasmadas en un modelo canvas. Además, se realizó un recorrido por la ubicación prevista del negocio para evaluar su microentorno.

Se continuó con la recolección de datos cuantitativos a través de



entrevistas con propietarias de otros negocios en la ciudad, con el fin de comprender los requisitos de inversión inicial, costos y gastos operativos, desafíos y estimaciones de ventas.

En el análisis del proyecto se identifican desafíos en el mercado, destacando la competencia y el poder de los consumidores. No obstante, el análisis FODA sugiere estrategias viables, como un programa de fidelización y colaboraciones con marcas locales, para contrarrestar estas complicaciones. Además, se propone participar en eventos y ferias de moda para aumentar la visibilidad y desarrollar ofertas para atraer y retener clientes.

La evaluación económica muestra un punto de equilibrio favorable y la factibilidad financiera del proyecto, respaldada por un VAN positivo, una TIR del 13,15% y un PRI proyectado en el cuarto año. En conjunto, estos hallazgos respaldan la recomendación de ejecutar el proyecto, subrayando su viabilidad económica y financiera.

Palabras claves: plan de negocio, indumentaria, flujo de fondos, inversión.

Introducción

En una sociedad donde la imagen desempeña un papel central, la elección de la vestimenta trasciende lo meramente estético para convertirse en una forma de comunicación. Vestir es transmitir, es expresar. Para muchos, ser parte de una marca de ropa no solo significa lucir sus prendas, sino también encontrar pertenencia y aceptación en un grupo afín. En este contexto, las prendas de moda no solo cumplen un propósito funcional, sino que se convierten en regalos apreciados por los consumidores.

El emprendimiento en el ámbito de la moda puede ser un desafío, pero también es gratificante. Aquellos que logran el éxito empresarial comprenden que la excelencia en cualquier industria trasciende la mera entrega de productos o servicios. Implica comprender a la audiencia y evaluar la competencia, construir un plan estratégico sólido que permita alcanzar los objetivos planteados, dedicar esfuerzo incansable a la promoción efectiva de los productos y mantenerse sedientos de aprendizaje a través de cada paso del camino.

Emprender una marca de ropa requiere mucho más que una selección excepcional de productos; es fundamental contar con un plan de negocios que coordine las acciones y defina la dirección.

“BERENICE” actualmente es un emprendimiento que lleva a cabo sus operaciones exclusivamente a través de redes sociales, no dispone de un espacio físico abierto al público. Las ventas se concretan mediante envíos directos y a través de PDR (punto de retiro), brindando a las clientas la opción de recoger sus productos o solicitar la entrega directa a domicilio. Dado el crecimiento en las ventas, las socias de “BERENICE” están contemplando la posibilidad de inaugurar un showroom en la ciudad de San Miguel de Tucumán. Este showroom no solo proporcionaría un espacio físico para exhibir los productos, sino que también se convertiría en un punto de encuentro exclusivo con las clientas. Esta iniciativa responde a la necesidad de ofrecer una experiencia más personalizada y cercana,



permitiendo a las clientas explorar los productos de BERENICE de una manera más tangible.

El presente trabajo se desarrolla con la finalidad de orientar a un grupo de personas respecto a la decisión de invertir en una tienda de ropa femenina, de manera que dicha decisión se tome sobre una base objetiva y no sobre la mera intuición.

Problema

El objetivo de este estudio secuencial es mejorar la toma de decisiones asociadas con la inversión en una tienda de moda femenina, abordando la tendencia a tomar decisiones influenciadas por la intuición y la experiencia personal, lo cual puede llevar a decisiones subjetivas y con un alto grado de riesgo.

La primera etapa cualitativa se enfocará en llevar a cabo un análisis estratégico exhaustivo que explore y describa a fondo el conjunto de factores relacionados con la inversión en la tienda de moda femenina. Estos factores abarcan aspectos como la competencia, las tendencias de la industria, las preferencias del cliente y el mercado objetivo. La recopilación y análisis profundo de datos cualitativos se llevará a cabo mediante entrevistas con las socias y dueñas de negocios ya establecidos, así como observaciones y la consideración de cualquier información relevante. La focalización estará dirigida a comprender los aspectos estratégicos que permitan posicionar y competir de manera eficaz en el mercado.

Los resultados de esta fase cualitativa serán utilizados para diseñar una segunda fase cuantitativa. En esta etapa, se llevará a cabo una evaluación financiera detallada que buscará probar y demostrar la viabilidad de la inversión. Se generará una visión más completa y fundamentada al integrar aspectos cuantitativos, como proyecciones financieras y análisis de costos, con los hallazgos cualitativos de la primera etapa.

Preguntas De Investigación y Objetivos

Preguntas De Investigación

1. ¿Cómo se puede desarrollar un enfoque más objetivo y basado en datos para tomar esta decisión crítica?
2. ¿Qué enfoques estratégicos pueden adoptarse para posicionarse y competir eficazmente en el mercado?
3. ¿Cuál el monto de la inversión necesaria para el proyecto y los costos asociados?
4. ¿Cuáles son los criterios financieros que indicarán si el proyecto es viable a largo plazo?

Objetivo General

El objetivo de este trabajo consiste en elaborar un Plan de Negocio, con el propósito de establecer de manera fundamentada si resulta conveniente efectuar la inversión en el negocio.



Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Definir enfoques estratégicos que pueden adoptarse para posicionarse y competir eficazmente en el mercado.
- Calcular el monto de la inversión necesaria para el proyecto y los costos asociados.
- Determinar los criterios financieros que indicarán si el proyecto es viable a largo plazo.

Marco Metodológico

Como menciona Sampieri (2018), al momento de enfrentar un problema u oportunidad, podemos llevar adelante una investigación desde tres enfoques o rutas distintas, entre ellas se encuentran: ruta cuantitativa, cualitativa, o mixta.

Para desarrollar este plan de negocios, se empleó un enfoque metodológico mixto que abarcó tanto datos cualitativos como cuantitativos. La inclusión de un enfoque cuantitativo resultó esencial para examinar información numérica relativa a costos, proyecciones de ingresos, inversiones iniciales, cálculos de ratios e interpretaciones numéricas. De igual modo, se valora la relevancia de un enfoque cualitativo para indagar en las preferencias y necesidades de los clientes, describir y analizar las influencias del entorno.

El diseño metodológico escogido para este propósito fue el enfoque secuencial exploratorio, conocido como DEXPLoS. Este enfoque implicó una etapa inicial de recopilación y análisis de datos cualitativos, seguida por el análisis de datos cuantitativos. Posteriormente, se llevó a cabo una síntesis que abarcó tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron las siguientes:

Fuentes de investigación primaria:

- Observación directa a fin de realizar una evaluación del microentorno, especialmente de los competidores más cercanos para conocer las características de sus locales, variedad de productos, precios, etc.
- Entrevistas personales con expertos en el rubro con el propósito de adquirir una comprensión más profunda acerca de su operación, requisitos legales, estructura de costos, estrategias de venta, y niveles de inversión.

Fuentes de investigación secundarias:

- libros, diarios, revistas y publicaciones en internet.

Marco Teórico

Emprender

Autores como **Roberts y Woods (2005)** han señalado que: “El emprendedor es alguien que descubre, evalúa y explota oportunidades rentables,



tomando en cuenta el riesgo, alerta ante la oportunidad y la necesidad de innovación”. Por lo tanto, las personas emprendedoras buscan constantemente soluciones innovadoras, identifican oportunidades en el entorno y están dispuestas a asumir la responsabilidad y el riesgo asociados con la materialización de sus ideas.

Plan De Negocio

Un Plan de Negocios es un documento que detalla los objetivos de una empresa y las acciones requeridas para alcanzarlos de manera efectiva. Poseer este plan resulta fundamental para mitigar riesgos potenciales. Según **Longenecker (2007)** es un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura.

Como menciona el **Consejo Elaborador de Normas de Administración (CENADMIN) (2019)**, en su **Resolución Técnica N°49** “los planes de negocios representan una herramienta esencial para la toma de decisiones, ya que permiten evaluar oportunidades de mercado, comunicar una idea de negocio y gestionar su financiamiento” en donde el objetivo del plan de negocios es proveer información acerca de lo que la organización es, a dónde quiere llegar y cómo lo hará. Constituye un instrumento que debe servir de base para la toma de decisiones y, como tal, que atienda las necesidades de información de distintos grupos de interés.

Formulación y Evaluación De Proyecto

Según **Padilla (2011)**, la Formulación y Evaluación de Proyectos constituye un proceso integral mediante el cual se recolecta, elabora y organiza información con el propósito de identificar ideas de negocios, además de cuantificar de manera precisa los costos y beneficios asociados a una posible empresa o iniciativa emprendedora.

A continuación, se describe con más detalle ambos conceptos:

Formulación de Proyectos: La formulación de proyectos se refiere a la fase de planificación inicial en la que se desarrolla la idea del proyecto de manera más detallada y estructurada. En esta etapa, se establecen los objetivos específicos del proyecto, se definen los alcances y actividades necesarias para alcanzar esos objetivos, y se determinan los recursos y presupuestos requeridos.

Algunas de las acciones involucradas en la formulación de proyectos incluyen:

Identificación de la Idea: Se genera y selecciona una idea o necesidad que se desea abordar a través del proyecto.

Análisis de Mercado: Se investiga el mercado y la demanda para comprender la viabilidad comercial del proyecto.

Análisis Técnico: Se evalúa la factibilidad técnica y operativa del proyecto, considerando recursos necesarios y tecnologías requeridas.

Análisis Financiero Preliminar: Se estiman los costos iniciales y los posibles



ingresos, permitiendo una primera evaluación de la viabilidad financiera.

Evaluación de Proyectos: La evaluación de proyectos es el proceso de analizar en profundidad todos los aspectos del proyecto, desde su factibilidad técnica hasta su viabilidad financiera, económica y social. En esta fase, se calculan los indicadores financieros y económicos clave para determinar si el proyecto es rentable y beneficioso.

Modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta nueva y novedosa de aplicación cada vez más frecuente, por su capacidad de plasmar sobre un lienzo las realidades que debe articular todo emprendedor. “El modelo Canvas es una nueva herramienta para la identificación y análisis de ideas emprendedoras” **(Reaño, 2018)**. Es una herramienta para el análisis de ideas de negocio, desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en el 2004, en su tesis doctoral **(Ferreira, 2015)**. Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor **(Osterwalder, 2004)**.

Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques:

- Segmento de clientes
- Alianzas clave
- Propuesta de valor
- Actividades claves
- Canales
- Flujo de ingresos
- Estructura de costos
- Recursos clave
- Relaciones con los clientes

PLAN DE NEGOCIO

Análisis Estratégico

La Empresa

El emprendimiento, bajo el nombre de "BERENICE", se ha fijado el objetivo de establecer un showroom en la céntrica Av. Salta de la ciudad de San Miguel de Tucumán, especializado en la comercialización de prendas de vestir para mujeres jóvenes. En este espacio, "BERENICE" ofrecerá una amplia y cuidadosa selección de prendas de calidad diseñadas para satisfacer de manera excepcional las necesidades y deseos de sus clientas. El enfoque central de "BERENICE" radica en proporcionar prendas que sigan las últimas tendencias de moda sin comprometer la comodidad, brindando a cada mujer la confianza y la elegancia



que merece.

Además de su presencia física en la Av. Salta, "BERENICE" planea expandirse a través de una plataforma en línea mediante una página web y sus redes sociales.

Visión

"Nuestra visión es convertirnos en la tienda de referencia en San Miguel de Tucumán para mujeres jóvenes de clase media que buscan tendencias de moda actuales y una experiencia de compra inigualable. Aspiramos a expandirnos a nivel local y llegar a ser productores de nuestras propias prendas para asegurar la calidad y costos, manteniendo un compromiso inquebrantable con la ética y la transparencia en todo lo que hacemos".

Misión

"Nuestra misión es ofrecer prendas de calidad a precios accesible a una clase media, diseñadas especialmente para mujeres jóvenes que buscan estilo, comodidad y elegancia. Nos esforzamos constantemente por ofrecer una variedad de talles, incluyendo talles reales, para que cada mujer pueda encontrar prendas que se ajusten perfectamente a su cuerpo. Aspiramos a estar a la vanguardia de las últimas tendencias de moda sin comprometer la comodidad, permitiendo que cada mujer se sienta segura y cómoda mientras refleja su personalidad y estilo único."

Valores

Calidad: Nos comprometemos a ofrecer prendas de calidad que reflejen las últimas tendencias de moda sin comprometer la comodidad.

Ética: Operamos con integridad y transparencia en todas nuestras interacciones, construyendo relaciones de confianza a largo plazo con clientes, proveedores y empleados.

Compromiso con la Comunidad: Contribuimos al bienestar de nuestra comunidad y nos esforzamos por inspirar y empoderar a mujeres a través de la moda, ofreciendo una amplia variedad de talles.

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de 'BERENICE' se fundamenta en varios pilares. Ofrecer una amplia variedad de talles, asegurando que cada mujer encuentre prendas que se adapten perfectamente a su estilo. Además, destaca por brindar una atención excepcional, combinada con una excelente relación calidad/precio. Comprometida en ofrecer prendas siempre actualizadas a las últimas tendencias de moda, garantizando que cada visita sea una experiencia única y satisfactoria para las clientas.

Objetivos

- Aumentar las ventas en un 50% durante el próximo año.
- Ampliar la oferta de productos, incluyendo accesorios.
- Realizar campañas de marketing digital para aumentar la visibilidad de la tienda en la comunidad.



- Implementar un programa de fidelidad para premiar a clientes recurrentes y fomentar la lealtad.
- Introducir prácticas más sostenibles en la cadena de suministro y comunicar estos esfuerzos a los clientes.
- Participar en eventos locales de moda o patrocinar actividades para aumentar la visibilidad de la marca.

Estructura Mercadológica

Descripción del Negocio

"BERENICE" es una tienda de moda que se dedica a ofrecer una amplia gama de productos y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de sus clientes. Sus ofertas clave incluyen:

Asesoramiento y Atención al Cliente: En "BERENICE," el servicio al cliente es una prioridad. Por lo cual se cuenta con un personal capacitado y amigable para brindar asesoramiento, garantizando que las clientas encuentren prendas que se ajusten a su estilo y necesidades.

Venta de Ropa de Calidad: La tienda ofrece una cuidadosa selección de prendas de calidad/precio diseñadas específicamente para mujeres jóvenes que buscan estar a la moda, cómodas y elegantes. Cada prenda sigue las últimas tendencias de moda sin comprometer la comodidad, permitiendo que cada mujer se sienta segura y bien vestida.

Venta en Línea: Además de su ubicación física, "BERENICE" ofrecerá una página web y redes sociales para que mujeres de la región accedan a su exclusiva selección de prendas y realicen compras desde la comodidad de sus hogares, con opciones de envío garantizando que todas las mujeres tengan acceso a la moda de "BERENICE."

Mercado Consumidor

Mediante una encuesta dirigida a clientes y potenciales clientes, se ha delineado el Buyer Persona identificando el mercado objetivo al cual apunta el negocio.

Buyer Persona para "BERENICE":

Nombre: Sofía Rodríguez

Edad: 27 años

Ubicación: San Miguel de Tucumán

Nivel Socioeconómico: Clase media

Estilo de Vida: Activa, profesional y social

Intereses: Moda, últimas tendencias, comodidad y elegancia

Comportamiento de Compra: Busca prendas de calidad que sigan las últimas tendencias de moda. Prefiere comprar en tiendas físicas para probarse las prendas. Valora la comodidad y la elegancia en su vestimenta diaria. Activa en redes sociales para obtener inspiración de moda y descubrir nuevas marcas.



Experiencia de Compra Deseada: Busca una experiencia de compra excepcional, con atención amable y un ambiente acogedor. Valora la posibilidad de encontrar prendas versátiles que se adapten a su estilo de vida activo y profesional.

El segmento de mercado de la tienda se define como mujeres jóvenes de clase media, generalmente con edades comprendidas entre los 18 y 35 años. Estas mujeres buscan estar a la moda sin comprometer la comodidad y valoran la elegancia. Residen en la zona de San Miguel de Tucumán y sus alrededores que buscan prendas de calidad que reflejen las últimas tendencias de moda, permitiéndoles sentirse seguras, cómodas y elegantes. Además, buscan una experiencia de compra excepcional que incluya variedad de talles, un servicio amable y un ambiente acogedor.

En la nube de palabras siguiente, se evidencian las respuestas recopiladas durante la encuesta llevado a cabo a más de 30 personas, donde resalta la importancia atribuida a la calidad, precio, variedad y talles de las prendas, acompañados de un servicio excepcional, elementos clave que las clientas buscan en su experiencia de compra.

Figura N°1: Nube de palabras



Fuente: Elaboración propia.

Mercado Competitivo

Para evaluar el nivel de competencia en el sector, se aplicó el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Eugene Porter. Además, se llevó a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). A partir de estas evaluaciones, se desarrollan estrategias FO-FA-DO-DA para el negocio.

Modelo De Las 5 Fuerzas Competitivas

Rivalidad entre Competidores Existentes: En la ciudad de San Miguel de Tucumán, se observa una notable concentración de tiendas de moda femenina, lo que refleja una competencia considerable en el ámbito local. Además, es importante tener en cuenta que esta rivalidad puede intensificarse durante las



temporadas de ventas y promociones, lo que podría tener un impacto en los precios y los márgenes de beneficio.

Los productos ofrecidos por estos competidores tienden a ser muy similares, lo que lleva a que los consumidores basen principalmente su elección en la calidad/precio y el servicio ofrecido, lo que aumenta la competencia en estos aspectos. Un aspecto relevante a destacar es que las barreras para abandonar el mercado son bajas, lo que significa que los competidores tienen la flexibilidad de retirarse rápidamente si así lo desean.

Poder de Negociación de los Proveedores: Dado que la empresa proyectada será un nuevo establecimiento de pequeñas dimensiones, es probable que no tenga un peso significativo como cliente para sus proveedores. Esto podría ponerla en una posición de desventaja en las negociaciones.

Los productos suministrados por los proveedores son esenciales para la existencia del negocio, ya que este se dedica principalmente a la reventa de dichos productos.

En el mercado, hay una amplia cantidad de proveedores de indumentaria a nivel nacional. Esto reduce el poder de influencia que pueden ejercer sobre los precios y las condiciones de venta de los productos.

No existen costos significativos asociados con el cambio de proveedores, y los productos ofrecidos por ellos no presentan diferenciación sustancial que los haga indispensables para los locales comerciales.

Poder de Negociación de los Clientes: En las tiendas minoristas de ropa, podemos observar que los clientes son personas que compran para su propio uso, por lo que individualmente sus compras no representan una parte significativa de las ventas totales de cada empresa. Esto significa que no tienen suficiente influencia para determinar los términos y condiciones de venta. Sin embargo, en conjunto, los clientes afectan la rentabilidad del mercado al presionar a la baja los precios o al exigir una mejor calidad tanto en los productos como en los servicios relacionados.

Por otro lado, el poder de negociación de los compradores se ve ampliado por el acceso que tienen a una gran cantidad de información, en gran parte gracias a las redes sociales. Hoy en día, los clientes pueden fácilmente informarse sobre la variedad de productos, sus precios y las condiciones de venta de las empresas competidoras, lo que les otorga una mayor capacidad para tomar decisiones sobre dónde comprar y obtener la mejor combinación de calidad, precio y opciones de pago.

Amenaza de Productos Sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función que los productos del sector que estamos evaluando. En la actualidad, la moda circular surge como un producto sustituto emergente, destacando la importancia de la sostenibilidad y la reutilización en la industria.

Amenaza de Nuevos Entrantes: En el sector que estamos analizando, las barreras de entrada son mínimas, lo que aumenta la posibilidad de que surjan nuevos competidores. Los requisitos de capital para iniciar un negocio de ropa de



pequeña escala son relativamente bajos en comparación con otras actividades, ya que es posible comenzar con un pequeño emprendimiento en línea o showroom. Además, no es necesario realizar inversiones significativas en investigación y desarrollo ni destinar grandes sumas de dinero campañas publicitarias.

En cuanto a la diferenciación de productos, las empresas ya establecidas en el mercado tienen una marca reconocida y han construido la lealtad de los clientes, lo que hace más difícil que las nuevas empresas se posicionen en el mercado.

Análisis FODA

A continuación, se presenta el Análisis FODA para el negocio en consideración:

Figura N°2: Matriz FODA

Fortalezas: F	Oportunidades: O
Capital humano capacitado para la administración del local y desarrollo de acciones competitivas Ubicación estratégica Selección de Productos Atención al cliente Presencia en redes	Crecimiento del mercado E-commerce Colaboraciones locales Promociones
Debilidades: D	Amenazas: A
Empresa nueva en el sector Recursos financieros limitados para el desarrollo de promociones	Inestabilidad económica Alta rivalidad de competidores Cambios en la tendencia en moda Competidores en línea

Fuente: Elaboración Propia.

Estrategias FO, FA, DA, DO

FO Fortalezas-Oportunidades:

- Ampliar y aprovechar la presencia en redes sociales para alcanzar a una audiencia más amplia y fomentar la interacción.
- Aprovechar la capacidad para brindar una excelente atención al cliente mediante el desarrollo de un programa de fidelización. Este programa podría premiar a clientes recurrentes con descuentos, a través de la acumulación de puntos en sus compras, o mediante participación en sorteos, incentivando así la lealtad a la marca.

FA Fortalezas-Amenazas:

- Desarrollar ofertas y promociones para atraer nuevos clientes



y retener a los existentes, como la propuesta de ofrecer descuentos cuando las compras superen cierta cantidad de prendas o alcancen un monto determinado, incentivando así el volumen de compra.

- Participar en eventos y ferias de moda locales, como las ofrecidas por LA PHILLIPPA o BEAUTY, como una estrategia para contrarrestar la amenaza de la alta rivalidad de competidores, aumentando la visibilidad de la marca y de los productos en la comunidad local.

DO Debilidades-Oportunidades:

- Aprovechar el crecimiento del comercio electrónico implementando una plataforma en línea y estrategias de marketing digital.
- Realizar colaboraciones con tiendas de zapatos o accesorios, como ISABELLA FIORI o AMANZA, para crear outfits que exhiban ambas marcas a través de las redes sociales, generando sinergias que aumenten la visibilidad de manera conjunta.

DA Debilidades-Amenazas:

- Ante la amenaza de alta inflación y cambios en las tendencias de moda, se puede desarrollar un sólido plan de contingencia financiera que incluya la gestión prudente de los recursos financieros y la diversificación de productos para mitigar riesgos.
- Dado que existe una alta rivalidad de competidores, es fundamental mantener una estrecha vigilancia sobre las estrategias de los competidores y ajustar las acciones en consecuencia para mantener la competitividad.

Las estrategias brindadas se alinean con las fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas, abordando las debilidades internas y mitigaban las amenazas externas, proporcionando así una base sólida para un plan estratégico efectivo.

Estructura Operativa

Compras y Adquisición de Inventarios: Se Establece relaciones con proveedores y mayoristas confiables para la selección y compra de las prendas de vestir de calidad al mejor precio, manteniendo un control de inventario adecuado y gestionando las reposiciones según las tendencias de moda.

Gestión de Ventas y Atención al Cliente: El Personal de ventas se encarga de ofrecer una excelente experiencia de compra a las clientas, de forma presencial como en línea atendiendo consultas y procesando pedidos en la página web y redes sociales.

Medios de pago: Los medios de pagos que las clientas pueden optar son pagos en efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito y transferencia bancaria.

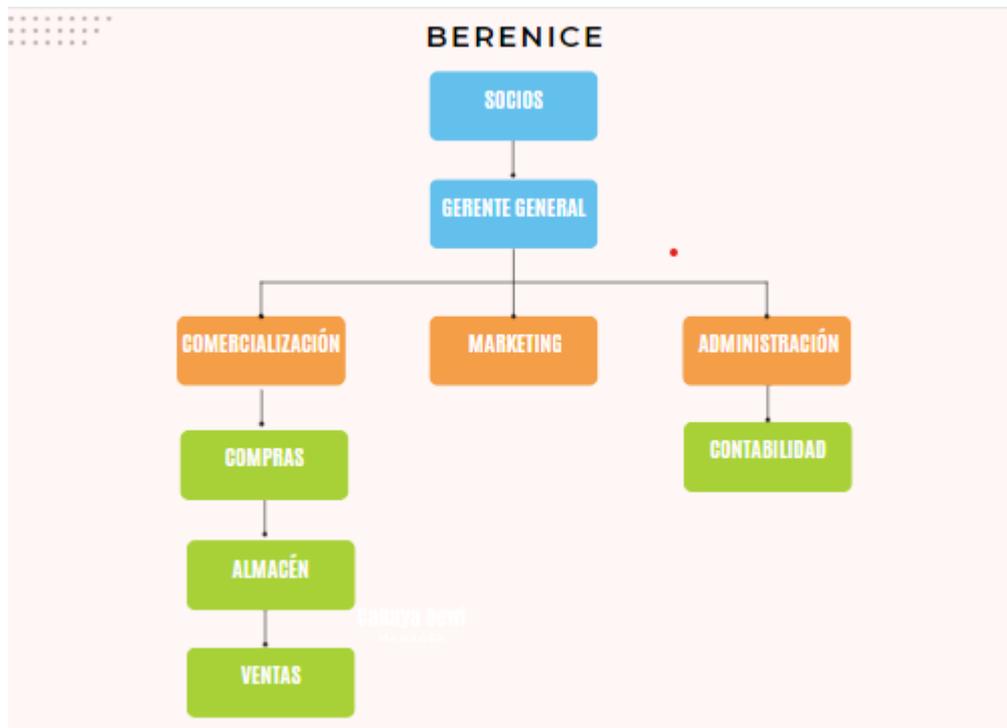
Envíos: La logística del negocio se encuentra a cargo de empresas externas como MENSAJES o PDR para envíos locales y VIA CARGO para envíos regionales, el costo del mismo está a cargo de los clientes.



Organigrama

Se presenta a continuación la propuesta para el organigrama de la tienda de ropa.

Figura N°3: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia.

Estructura Legal

Se propone que los socios establezcan una sociedad simple, la cual se debe registrar en el monotributo e ingresos brutos. A continuación, se detalla la categoría de monotributo en función del volumen de ventas previsto, con la posibilidad de recategorización a medida que aumente o disminuya el monto de facturación, permitiéndose esta acción hasta dos veces al año. La categoría elegida es la siguiente la cual se encuentra expresada en dólares para el desarrollo del trabajo:

Tabla N°1: Cuota Mensual Categoría "H"

Categoría	Ingreso Brutos	Impuestos	Aporte al SIPA	Aporte	TOTAL
H	\$ 8.417,35	\$ 16,69	\$ 4,50	\$ 6,96	\$ 28,15

Fuente: Pagina de AFIP Monotributo

Estructura Económica-Financiera

Para ajustarse a la inflación presente en el país, se llevó el desarrollo de este trabajo en dólares, utilizando un tipo de cambio de 1 USD equivalente a



\$950.

Evaluación Económica

En esta sección, se lleva a cabo la proyección del volumen de ventas anticipado para el proyecto en consideración, acompañado de un análisis exhaustivo de los costos asociados, abarcando tanto los costos fijos como los variables que inciden en su operación. Asimismo, se calcula el punto de equilibrio del proyecto, ofreciendo una perspectiva clara sobre la cantidad necesaria de ventas para cubrir todos los costos y evitar pérdidas.

Estimación de Ventas

La estimación de las ventas para el proyecto se basa en información recopilada a través de una entrevista llevada a cabo con la dueña de un local comercial con características y ubicación similares. Además, se toman en cuenta las ventas actuales del emprendimiento en cuestión. El precio de venta se establece considerando una contribución marginal porcentual (CMG%) prevista del 45%.

Tabla N°2: Demanda mensual

Producto	Demanda mensual	Precio	Ventas mensual
Remeras	17	\$ 11,76	\$ 199,85
Pantalón	10	\$ 19,91	\$ 199,09
Vestidos	5	\$ 21,21	\$ 106,05
Camisas	7	\$ 18,24	\$ 127,71
Total	39		\$ 632,70

Fuente: Elaboración Propia

Basándonos en los resultados obtenidos y la información recopilada, se determina que la demanda mensual del local, una vez estabilizadas las ventas, alcanzará los U\$D 633 mensuales.

Análisis de Costos

Costos Variables

Debido a que se trata de una empresa de reventa de productos, los costos son inherentemente variables y dependen directamente de las ventas. Los conceptos de costos variables que se considerarán son los siguientes:

Prendas para reventa: En la Tabla que se presenta a continuación, se desglosa el costo promedio de las prendas, clasificadas por tipo, teniendo en cuenta tres proveedores distintos. Este cálculo del costo promedio se fundamenta en la suposición de que el volumen de compras no es uniforme entre todos los proveedores, sino que se distribuye de acuerdo a los siguientes porcentajes del total de compras: un 50% proviene de Chante, un 30% de Elisa y un 20% de Viana. Esta elección se basa en las diferencias de costos y calidad de las prendas entre los proveedores y en la intención de mantener un nivel de precios específico en la tienda.



Tabla N°3: Costo promedio de las prendas

Proveedor	Ponderación	Remera	Pantalón	Vestido	Camisas
Chante	0,5	\$ 6,32	\$ 11,79	\$ 12,63	\$ 10,53
Elisa	0,3	\$ 6,84	\$ 10,42	\$ 11,05	\$ 9,47
Viana	0,2	\$ 5,05	\$ 8,42	\$ 8,95	\$ 8,42
Costo promedio de prendas		\$ 6,22	\$ 10,71	\$ 11,42	\$ 9,79

Fuente: Elaboración propia

Bolsas: Se trabajarán con dos medidas 20x30 (pequeñas) y 30x40 (grandes).

Etiquetas: Se utilizará una etiqueta por prenda con un costo unitario de 0,02 USD.

Tarjetas: Las tarjetas se incluirán en el producto solo cuando se destinen a regalos o envíos. El costo unitario es de 0,04 USD.

A continuación, se presenta la tabla para los costos variables unitarios como así también los costos variables totales, considerando la demanda mensual prevista, tanto mensual como anual.

Tabla N°4: Costos variables unitarios

Concepto	Remera	Pantalón	Vestido	Camisa
Costo de la prenda	\$ 6,22	\$ 10,71	\$ 11,42	\$ 9,79
Bolsa	\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 0,18
Etiqueta	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Tarjeta	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
Costo variable unitario	\$ 6,47	\$ 10,95	\$ 11,67	\$ 10,03

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°5: Costos variables totales

Producto	Demanda	Costo variable unitario	Costo variable mensual	Costo variable anual
Remera	18	\$ 6,47	\$ 116,38	\$ 1.396,59
Pantalón	12	\$ 10,95	\$ 131,40	\$ 1.576,79
Vestido	5	\$ 11,67	\$ 58,33	\$ 699,94
Camisa	7	\$ 10,03	\$ 70,24	\$ 842,87
TOTAL	42		\$ 376,35	\$ 4.516,19

Fuente: Elaboración propia



Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que no varían con el nivel de producción, o como en el caso analizado, con el nivel de ventas.

La composición de los costos fijos puede observarse en la Tabla N°5:

Tabla N°5: Costos fijos

Concepto	Costo mensual	Costo Anual
Alquiler del Showroom	\$ 126	\$ 1.516
EDED - electricidad	\$ 7	\$ 88
CLARO - Internet	\$ 3	\$ 38
Cuota monotributo	\$ 28	\$ 338
Publicidad y otros costos operativos	\$ 21	\$ 253
Total	\$ 186	\$ 2.233

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se realizan algunos comentarios sobre los diferentes componentes del costo fijo:

Alquiler del local más expensas: El monto corresponde a un local de 55 m².

Electricidad EDED: La estimación se basa en datos de locales similares.

Teléfono e internet: Determinado a partir de planes vigentes de telefonía e internet CLARO por fibra óptica.

Cuota de monotributo: El monto de la misma corresponde a la categoría "H", destinada a contribuyentes con ingresos brutos hasta 8417 USD. Se espera estar en esta categoría, dado que las ventas estimadas son en promedio de 633 USD mensuales.

Publicidad: Se ha previsto un presupuesto mensual destinado a la publicidad, ya que, al tratarse de un Showroom sin una vidriera visible en una ubicación de alto tráfico urbano, se promoverá su visibilidad a través de las redes sociales, utilizando tanto estrategias orgánicas como pagadas para alcanzar a un público más amplio.

Otros costos operativos como los asociados a la adquisición de la indumentaria para la reventa.

No se consideran costos fijos de remuneración al personal, ya que el local será atendido por los propios dueños.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se define como el nivel de ventas en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, lo que resulta en cero ganancias ni pérdidas. En el contexto de este proyecto, el punto de equilibrio se alcanza cuando los ingresos generados por las ventas cubren exactamente todos los costos asociados, costos variables como fijos. Cuanto más altas sean las ventas por encima del punto de equilibrio, mayores serán las utilidades totales. Las



ventas por debajo del punto de equilibrio representan pérdidas para el vendedor.

El punto de equilibrio se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\frac{\text{Ingresos por Unidad} - \text{Costos Variables por Unidad}}{\text{Ingresos por Unidad}}}$$

Dónde:

Costos fijos: son los costos que no varían con el nivel de producción o ventas, como alquiler, salarios fijos, etc.

Ingresos por unidad: es el ingreso que se obtiene por la venta de un solo producto o servicio.

Costos variables por unidad: representa los costos que varían directamente con la producción o ventas, como el costo de los materiales o la mano de obra directa.

El denominador de la fracción $\frac{\text{Ingresos por Unidad} - \text{Costos Variables por Unidad}}{\text{Ingresos por Unidad}}$ se conoce como la contribución marginal por unidad, y representa la cantidad que contribuye a cubrir los costos fijos y generar ganancias después de cubrir los costos variables.

En la tabla siguiente, se presenta el punto de equilibrio mensual expresado tanto en unidades como en dólares. Estos cálculos se realizaron considerando el costo variable promedio entre los diversos productos, dado que se ha aplicado una contribución marginal porcentual uniforme a todos ellos.

Tabla N°6: Precio de venta y punto de equilibrio

Concepto	PROMEDIO	Costos fijos mensual	\$	186,05
Precio de venta	\$	17,78		
Costo variable	\$	9,78	Punto de Equilibrio	23
CMG	\$	8,00		
CMG%	45,00%	Punto de Equilibrio en \$	\$	413,44

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el punto de equilibrio se sitúa en 23 unidades, indicando que es necesario vender más de 23 unidades al mes para generar ganancias diferentes de cero.

Evaluación Financiera

En esta sección, se sintetiza de manera cuantitativa los aspectos abordados en este estudio, con el propósito de determinar la viabilidad del proyecto para los inversionistas. Con este objetivo, se elaboró un flujo de fondos que comprende todos los ingresos y egresos previstos durante la duración del proyecto, considerando una proyección a cuatro años.

La toma de decisión respecto a la inversión en el proyecto se basa en dos



criterios fundamentales: la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) y además se determina el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). Estos indicadores proporcionan una evaluación detallada de la rentabilidad del proyecto, siendo elementos clave para la toma de decisiones informadas por parte de los inversionistas.

Inversión

La inversión contempla todo aquello que se necesita para poner en marcha al proyecto.

La inversión inicial del proyecto asciende a 5918 USD, la cual se compone de:

Inversión en Activo Fijo

En relación al proyecto bajo análisis, deben realizarse una serie de gastos iniciales referentes a la inversión en mobiliario e instalaciones, acondicionamiento del local. Por un lado, la empresa deberá adquirir muebles específicos para exhibir indumentaria, probadores, espejos y demás elementos para desempeñar adecuadamente la actividad comercial. Los conceptos y sus costos se detallan a continuación.

Tabla N°7: Inversión en Activo Fijo

Activo Fijo en UDS(Dolares)	Cantidad	Precio unitario	Inversión	Vida útil	Cuota de Amortización
Estantes	2	\$ 136,84	\$ 273,68	5	\$ 54,74
Percheros	5	\$ 42,11	\$ 210,53	5	\$ 42,11
Perchas de madera	400	\$ 1,26	\$ 505,26	5	\$ 101,05
Vestidor	2	\$ 42,11	\$ 84,21	10	\$ 8,42
Espejos	2	\$ 21,05	\$ 42,11	10	\$ 4,21
Computadora	1	\$ 494,74	\$ 494,74	5	\$ 98,95
Adecuación del local	1	\$ 421,05	\$ 421,05	10	\$ 42,11
Caja registradora	1	\$ 31,58	\$ 31,58	5	\$ 6,32
Posnet-MercadoPago	1	\$ 10,53	\$ 10,53	5	\$ 2,11
Silla	2	\$ 105,26	\$ 210,53	5	\$ 42,11
Parlante	1	\$ 31,58	\$ 31,58	5	\$ 6,32
TOTAL			\$ 2.315,79		\$ 408,42

Fuente: Elaboración Propia

Para la amortización se utilizó el método contable de línea recta. La vida útil se refiere al período de tiempo durante el que una empresa utiliza un determinado bien.

El método contable lo que hace es dividir el valor del activo en la vida útil, asignando el mismo valor de amortización a lo largo del periodo de análisis.



Inversión En Capital De Trabajo

En cuanto al capital de trabajo, se previó un stock inicial de prendas de USD 3603, como se muestra en la Tabla N°8.

Tabla N°8: Capital de trabajo

Producto	Cantidad	Costo promedio	Costo total
Remeras	150	\$ 6,22	\$ 933
Pantalón	100	\$ 10,71	\$ 1.071
Vestidos	80	\$ 11,42	\$ 914
Camisas	70	\$ 9,79	\$ 685
Total	400		\$ 3.603

Fuente: Elaboración Propia

Financiamiento

Para llevar a cabo una inversión, es esencial contar con recursos financieros, y en este sentido, se vuelve crucial determinar las opciones de financiamiento y evaluar su impacto en la rentabilidad y riesgo de la inversión. Estas fuentes de recursos conllevan un costo que debe ser adecuadamente compensado por la inversión que se busca financiar.

En el ámbito de proyectos de inversión, existen principalmente dos alternativas de financiamiento: la deuda, que implica la utilización de capital ajeno, y el capital propio, que se compone de las aportaciones realizadas por los inversionistas. La deuda se origina a través de acuerdos contractuales con los acreedores, estableciendo una obligación financiera, mientras que el capital propio representa la inversión directa de los participantes en el proyecto. Cabe destacar que, en el caso específico del proyecto bajo análisis, se ha decidido financiarlo con fondos propios de los socios, lo cual influye significativamente en la estructura financiera, la rentabilidad y el nivel de riesgo asociados al proyecto.

Tasa de Descuento

La tasa de descuento, es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro, es decir, se utiliza para descontar los flujos de fondos.

La tasa de descuento es el rendimiento mínimo aceptable que se espera obtener. Para determinar esta tasa, se ha considerado una tasa libre de riesgo, basada en los bonos de Estados Unidos, un Beta de referencia comparable con la industria (en este caso, se ha utilizado INDITEX) al cual se le agrego cinco puntos para considerar un mayor riesgo al ser un emprendimiento nuevo y una prima de riesgo de mercado del 7%.

Obteniendo una **tasa de descuento del 12,39%**.

Flujo de Fondo

El análisis del flujo de fondos implica la identificación y evaluación de los ingresos y egresos del proyecto a lo largo del tiempo, siendo esencial para medir



la rentabilidad inherente al proyecto en sí mismo. Para llevar a cabo dicho cálculo, se ha establecido un horizonte temporal de cuatro (4) años como se muestra en la tabla N°9.

En el proceso de evaluación, se ha considerado un valor de recupero del activo fijo equivalente al 50% de su valor de mercado, así como un valor de recupero del capital de trabajo del 100%. Además, se incorpora el concepto de costo de oportunidad, reflejado en los salarios de los socios. Dado que los socios dedicarán su tiempo al proyecto, esto implica una renuncia a empleos asalariados, considerándose, por ende, el sueldo de los socios como parte integral de los costos asociados al emprendimiento

Tabla N°9: Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS	0	1	2	3	4
INGRESOS		\$ 8.321	\$ 12.481	\$ 18.722	\$ 29.955
COSTOS VARIABLES		-\$ 4.176	-\$ 6.264	-\$ 9.396	-\$ 15.033
COSTOS FIJOS		-\$ 2.233	-\$ 2.233	-\$ 2.233	-\$ 2.233
AMORTIZACIÓN		-\$ 408	-\$ 408	-\$ 408	-\$ 408
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 1.504	\$ 3.577	\$ 6.686	\$ 12.281
INGRESOS BRUTOS 3,5		-\$ 53	-\$ 125	-\$ 234	-\$ 430
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 1.452	\$ 3.452	\$ 6.452	\$ 11.852
AMORTIZACIÓN		\$ 408	\$ 408	\$ 408	\$ 408
ACTIVO FIJO	-\$ 2.316				
ACTIVO DE TRABAJO	-\$ 3.603				
VR ACTIVO FIJO					\$ 1.158
VR ACTIVO DE TRABAJO					\$ 3.603
COSTO DE OPORTUNIDAD SUELDO DE LOS SOCIOS		-\$ 4.674	-\$ 4.674	-\$ 4.674	-\$ 4.674
FLUJO DE FONDOS	-\$ 5.918	-\$ 2.814	-\$ 814	\$ 2.186	\$ 12.347

Fuente: Elaboración Propia

Se prevé un aumento en las ventas según se detalla en la tabla siguiente.



Tabla N°9: Proyección de ventas

PROYECCION DE VENTAS					
UNIDAD DE MEDIDA	1	2	3	4	5
%		0,50	0,50	0,60	0,50
Uds mensual	39	59	88	140	211
Uds anual	468	702	1.053	1.685	2.527
Precio de venta promedio	17,78	17,78	17,78	17,78	17,78
VENTAS	8.320,93	12.481,40	18.722,10	29.955,35	44.933,03

Fuente: Elaboración Propia

Criterios de Decisión

Valor Actual Neto

El valor actual neto (VAN) es una herramienta que facilita la determinación del valor presente de flujos de efectivo futuros generados por una inversión. La viabilidad de emprender un proyecto se determina al evaluar si la diferencia entre el VAN y la inversión inicial es positiva. En este caso, al descontar los flujos de fondos del proyecto a una tasa de costo de capital del 12,39%, se obtiene un VAN de 212 USD. Este resultado sugiere que el proyecto es aceptable según este criterio, ya que la diferencia es positiva.

Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) se puede definir como el punto en el cual el valor presente neto es igual a cero. Además, la TIR sirve como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a medida que la TIR aumenta, la rentabilidad también lo hace. La decisión de aceptar o rechazar un proyecto se basa en comparar la TIR con el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas; se recomienda aceptar el proyecto si la TIR es mayor y rechazarlo si es menor.

En el caso del flujo de fondos proyectado para la tienda de ropa, se calcula una TIR del 13,2%. Este resultado indica que el proyecto tiene un rendimiento superior al costo del capital de los inversionistas.

Periodo de Recuperación de la Inversión

El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) destaca como un método que, en el corto plazo, puede resultar preferido por algunas personas al evaluar proyectos de inversión. Debido a su sencillez de cálculo y aplicación, el PRI se considera un indicador que evalúa tanto la liquidez como el riesgo relativo del proyecto, ya que proporciona información anticipada sobre eventos a corto plazo. Es esencial señalar que, al igual que el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, el PRI es una herramienta financiera que optimiza el proceso de toma de decisiones.

¿En qué consiste el PRI? Este periodo se define como la cantidad esperada de años necesarios para recuperar la inversión inicial. El proceso es directo: se suman los flujos futuros de efectivo de cada año hasta que el costo inicial del proyecto esté al menos cubierto. En nuestro caso, el PRI resulta en 4



años, indicando el tiempo estimado para la recuperación total de la inversión.

Recomendaciones

Se han alcanzado los objetivos propuestos en el presente trabajo, y a raíz de estos logros, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Basándonos en los criterios de decisión establecidos, se sugiere llevar a cabo la ejecución de este proyecto. El análisis revela su factibilidad, ya que se ha obtenido un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 13,15%, cifra que supera la tasa de costo de capital, convirtiendo la inversión en atractiva. Además, se ha determinado que el proyecto se recupera en su totalidad a partir del cuarto año según el Periodo de Recuperación de la Inversión (PIR).
- Se sugiere poner en práctica las estrategias propuestas durante el desarrollo de este trabajo, ya que servirán como base de un plan estratégico efectivo. Una de las recomendaciones clave es explorar colaboraciones estratégicas con tiendas de calzado y accesorios reconocidas, como ISABELLA FIORI o AMANZA. La propuesta incluye la creación de outfits que exhiban ambas marcas de manera conjunta, siendo promocionados a través de las redes sociales. La colaboración permitirá aprovechar las fortalezas y estilos únicos de cada marca, creando una propuesta atractiva para los consumidores. Además, la promoción conjunta en plataformas de redes sociales proporcionará una exposición adicional, llegando a audiencias más amplias y potencialmente generando un interés considerable.
- Se sugiere establecer un sistema de monitoreo continuo del mercado y la competencia para adaptarse eficazmente a los cambios rápidos en las tendencias y las demandas del consumidor. Esto permitirá una respuesta ágil a las dinámicas del mercado, asegurando que el negocio se mantenga competitivo a lo largo del tiempo.
- Se recomienda considerar la integración de prácticas sostenibles y responsabilidad social en las operaciones del negocio, como la adquisición de packaging biodegradable y ecológico. Este enfoque no solo puede resultar atractivo para los consumidores conscientes de la sostenibilidad, sino que también contribuirá positivamente a la imagen de la marca, demostrando un compromiso con el cuidado del medio ambiente.

Conclusiones

Tras analizar detenidamente tanto los aspectos económico-financieros como estratégicos y de mercado, se llega a la conclusión de que la apertura del showroom de ropa femenina es una decisión conveniente. Desde la perspectiva financiera, el Valor Actual Neto positivo de 212 USD respalda la viabilidad del proyecto. Cabe destacar que, desde un enfoque cualitativo y tras examinar la competencia mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter, se revela un mercado poco atractivo debido al elevado número de competidores en el microcentro de la ciudad y al considerable poder de influencia que ostentan los consumidores en conjunto.



Sin embargo, el análisis FODA, que abarca tanto aspectos internos como externos, permite identificar estrategias viables para abordar estos desafíos. Por ejemplo, la participación en eventos y ferias de moda locales, como las ofrecidas por “LA PHILLIIPPA” o “BEAUTY”, se postula como una estrategia efectiva para contrarrestar la alta rivalidad entre competidores, aumentando la visibilidad de la marca y sus productos en la comunidad local. Asimismo, el desarrollo y la promoción de ofertas y descuentos para atraer y retener clientes, como la propuesta de descuentos por volumen de compra, se erigen como tácticas para estimular las ventas. El análisis también revela la posibilidad de incrementar los precios, aprovechando la capacidad del negocio para ofrecer una contribución marginal más significativa, especialmente considerando que los precios actuales no son elevados en comparación con productos de igual calidad en el mercado. Estas estrategias no solo aseguran una posición competitiva como nuevo negocio, sino que también respaldan el logro de los objetivos propuestos.

Para concluir, se destaca la importancia fundamental del plan de negocios, el cual es una herramienta esencial para las socias, que les ayudara a tomar decisiones basadas en datos objetivos en lugar de depender únicamente de la intuición y la experiencia personal, aumentando significativamente las posibilidades de éxito a largo plazo del negocio.

Referencias

- AFIP Monotributo. (1 de julio de 2023). Montos y categorías vigentes <https://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp>
- Consejo Elaborador de Normas de Administración. (2019). Resolución Técnica 49 - Marco Conceptual e Informe Para un Plan de Negocios. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- Córdoba Padilla, M. (2011). Formulación y Evaluación de Proyectos. Ecoe Ediciones.
- Emprendimiento. (s.f.). Unidad 3, Diseño de un proyecto de emprendimiento.
https://www.inacap.cl/web/material-apoyocedem/alumno/Administracion/Emprendimiento/GEEM01_U3_Introductorio.pdf
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo, 69-80
- Hernández Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación. McGraw Hill Educación.
- Longenercher, Moore (2007). Administración de Pequeñas Empresas. Enfoque
- Mondragon Puerto, Diana (2017). Formulación y Evaluación de Proyectos. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá D.C
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology.



Lausana: Universidad de Lausana.

- Reaño, M. (2018). Metodología Canvas una herramienta para mejorar la producción de dulces artesanales –Chiclayo 2018. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Roberts, D., & Woods, C. (2005). Cambiar el mundo con muy poco dinero: el concepto de emprendimiento social. Revisión de negocios de la Universidad de Auckland.
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J. Strickland A. (2015) Administración Estratégica. Teoría y casos. Mc Graw Hill.



Apéndice

Figura A1: Modelo Canvas

Modelo Canvas			
<p>8-Aliados clave</p> <p>Mantener una buena relación con proveedores de indumentaria femenina, empresa de envíos y logística.</p>	<p>6-Actividades clave</p> <p>Brindar una excelente atención al cliente Seguimiento de tendencias de moda Gestión del inventario Marketing y Promoción</p>	<p>2-Propuesta de valor</p> <p>Brindar asesoramiento en moda y estilo Trato personalizado. Ofrecer prendas en tendencias. Envíos. Cambios de las prendas. Ofrecer variedad de talles. Variedad de prendas. Ambiente cómodo.</p>	<p>3-Relaciones con clientes</p> <p>Se busca tener una relación directa con el cliente que pueda interactuar con el negocio a través de las redes sociales. Ofreciendo contenido de valor, como informar las tendencias y outfits para ocasiones.</p>
<p>9-Estructura de costes</p> <p>Costos fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Alquiler del local comercial •Servicios •Monotributo •Publicidad •Costos asociados con la adquisición de la indumentaria 	<p>7-Recurso clave</p> <p>¿Qué recursos requiere nuestro negocio? Inventario. Sistema de venta y registro. Local comercial. Proveedores. Capital inicial propio.</p>	<p>4-Canales</p> <p>Redes sociales como Instagram. Sitio web. Tienda física.</p>	<p>1-Segmentos de clientes</p> <p>¿Cuál es el perfil de cliente de nuestro negocio? Mujeres jóvenes de clase media, con edades comprendidas en un rango generalmente de 18 a 35 años, que buscan estar a la moda sin comprometer la comodidad y que también valoran la elegancia. Personas que buscan productos que ofrezcan una buena relación calidad/precio. Residentes en San Miguel de Tucumán y sus alrededores.</p>
<p>5-Fuentes de ingresos</p> <p>La ventas directas de las prendas con opciones de pago en efectivo, transferencia y tarjetas de débito y crédito a través de Mercado Pago y Naranja X.</p>			



Apéndice A: Encuesta para determinar el Buyer Persona

1. ¿Cuál es tu edad?

18 - 25

25 - 30

30 - 35

Otro:

2. ¿Dónde vives?

San Miguel de Tucumán

Tafí Viejo

Yerba Buena

Banda del Río Salí

Otro:

3. ¿Dónde sueles comprar ropa?

San Miguel de Tucumán

Lugar donde resido (si sos de otra localidad)

Otro:

4. ¿Prefieres comprar en tiendas físicas o en línea?

Física

Línea

5. ¿Con qué frecuencia compras ropa?

Cada semana

Una vez al mes

Cada dos meses

Otro:

6. ¿Cuáles son tus preferencias de estilo?

Casual

Formal

Clásico

Otro:

7. ¿Qué características de una prenda son las más importantes para ti?

Comodidad

Calidad

Diseño



Otro:

8. ¿Cuánto sueles gastar en una prenda de vestir?

Menos de \$10000

\$10000-\$15000

\$15000-\$20000

Mas de \$20000

9. ¿Qué plataformas de redes sociales utilizas con más frecuencia?

Instagram

Facebook

TikTok

10. ¿Qué te motiva al comprar ropa? (factores o razones que te impulsan a realizar compras de ropa)

Tu respuesta

11. ¿Qué expectativas tienes al comprar ropa?

Tu respuesta

12. ¿Cuáles son los desafíos o problemas que enfrentas al elegir ropa?

Tu respuesta

13. ¿Qué te gustaría que una tienda de moda te ofrezca?

Tu respuesta

14. ¿Qué es lo que más valoras al comprar en una tienda de ropa?

Tu respuesta

15. ¿Tienes algún comentario o sugerencia adicional que quisieras compartir con nosotros?



Tabla A1: Tasa de Descuento

Tasa libre de riesgo	0,0441
BETA	1,14
Prima de riesgo de mercado	0,07
Tasa de descuento	0,1239

Anexo

Anexo A: Beta Inditex

Inditex ADR 20,11 +0,16 (+0,82%)

Último cierre	19,95	Cap. mercado	125,74B
Apertura	20,06	Ingresos	34,58B
Rango día	20,06 - 20,23	PER	23,63
52 semanas	12,61 - 20,23	BPA	1,56
Volumen	57.135	Dividendo	0,4623 (2,32%)
Vol. promedio (3m)	254.792	Beta	1,09
Var. en un año	59,86%	Fecha próx. resultados	-
Acc. en circulación	3.113.069.581		

Anexo B: Rendimiento de bonos de EEUU

Último	Var.	Var. Mes	Var. Año	Var. este Año	Fecha
4,41	-0,01	-0,50	0,57	0,53	21/11/2023

Evolución: Rendimiento bonos del Estado a 10 años		
Fecha	Rendimiento	Var.
21/11/2023	4,41%	-0,01
20/11/2023	4,42%	-0,01
17/11/2023	4,44%	0,00