

Año 2022

Plan De Negocios para la Apertura de una Tienda de Indumentaria

Autor: Luz Belén Delgado

Tutora: María Lourdes Quinteros

Práctica Profesional 2022



INDICE

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| RESUMEN..... | 2 |
| 1. INTRODUCCION..... | 3 |
| 2. PROBLEMA..... | 3 |
| 3. OBJETIVOS..... | 4 |
| 4. MARCO TEORICO..... | 4 |
| 5. MARCO METODOLOGICO..... | 6 |
| 6. PLAN DE NEGOCIOS..... | 7 |
| I. ESTRUCTURA IDEOLOGICA..... | 7 |
| II. ESTUDIO DE MERCADO..... | 7 |
| III. ESTUDIO TECNICO..... | 18 |
| IV. ESTUDIO ORGANIZACIONAL..... | 20 |
| V. ESTUDIO LEGAL..... | 22 |
| 7. BIBLIOGRAFIA..... | 23 |
| 8. ANEXO..... | 24 |



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA TIENDA DE INDUMENTARIA

DELGADO, LUZ BELEN
Facultad de Ciencias Económicas - UNT
luzbel720@gmail.com

RESUMEN

El propósito del siguiente trabajo es la formulación de un plan de negocios para la apertura de una tienda denominada "FS" dedicada a la venta de indumentaria y accesorios femeninos. La finalidad del mismo es efectuar un análisis integral que permita tomar una decisión fundada acerca de la inversión que se quiere realizar.

El problema que se plantea es uno relacionado con la toma de decisiones basado en la intuición ya que no se cuenta con la información necesaria para conocer el mercado meta, sus gustos y preferencias, el comportamiento de la competencia y la inversión requerida.

El objetivo general es el de evaluar la viabilidad económico/financiera para la apertura de una tienda dedicada a la venta de indumentaria y accesorios femeninos en San Miguel de Tucumán mediante un plan de negocios. Para ello, se ejecutará un análisis del entorno que permitirá identificar aquellos factores que pueden influir en la tienda de indumentaria; se elaborará un estudio de mercado que aporte la información requerida y así conocer el mercado meta y, por último; se ejecutará un análisis de rentabilidad del proyecto para analizar y determinar la viabilidad del mismo.

El estudio se abordará desde un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) ya que los datos con los cuales se va a trabajar son tanto cuantitativos como cualitativos. Para recopilar dichos datos se utilizarán como instrumentos de recolección cuestionarios autoadministrados mediante Google Forms y herramientas como Matriz FODA y la cruz de Porter.

El emprendimiento llevará a cabo sus operaciones en la zona céntrica de la ciudad de San Miguel de Tucumán, estará enfocado en el género femenino principalmente cuyo rango etario está ubicado en su mayoría entre 15 a 35 años de edad que buscan adquirir prendas de estilo formal, a un buen precio y calidad para sentirse lindas y cómodas.

En este plan se estudió el mercado en el cual operará el negocio, se analizó al consumidor, a los proveedores, a los competidores, se definió la propuesta de valor del emprendimiento y se analizó el sistema de comercialización que se va a utilizar.

Se realizó el estudio legal, un estudio organizacional para el futuro de la tienda y un estudio técnico en el cual se estimaron los elementos, maquinarias y equipos necesarios para la puesta en marcha del emprendimiento.

El plan de negocios no se encuentra finalizado en su totalidad ya que aún falta realizar el análisis económico/financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

Palabras Clave: Plan de Negocios – Tienda de Indumentaria – Moda – San Miguel de Tucumán



1. INTRODUCCIÓN

La historia de la moda comienza con la aparición del *Homo sapiens*, que en principio se cubrió de pieles de los animales que cazaba. En el neolítico el ser humano sabe ya hilar y tejer, pero las ropas que utiliza son trozos de pequeñas dimensiones, que no se adaptan al cuerpo, aunque aparecen ya los primeros dibujos ornamentales. Y así, la moda fue evolucionando a través de los años hasta llegar al siglo XX donde la indumentaria se ha ido simplificando, cobrando mayor relevancia el carácter práctico y utilitario de las prendas, así como su aspecto deportivo y urbano. En moda femenina, las faldas se acortaron, apareciendo la minifalda, y se empezaron a usar pantalones como los hombres, surgiendo la moda «unisex». Hacia mediados de siglo los dictámenes de la moda pasaron a Estados Unidos, que impuso un tipo de moda juvenil, práctica y deportiva, ejemplificada en el *blue-jean* o pantalón vaquero. En los últimos años ha cobrado un gran auge el *prêt-à-porter*, el diseño de moda a precios económicos y al alcance de cualquier estamento social, por su producción en serie. A pesar de la constante evolución de esta tendencia a través de los años, en los diseños siempre se observó la mirada creativa de los diseñadores que lograban unir la tendencia o diseños de años anteriores con los diseños actuales.

Para poder insertarse dentro de este rubro comercial mediante la apertura de una tienda de diseño de indumentaria femenina es necesario conocer cómo funcionó y cómo fue cambiando dicha actividad dentro de la provincia de Tucumán en los últimos años y así poder tomar decisiones para insertarse dentro del rubro, permanecer y crecer en el mismo con éxito. Según el titular de la cámara de comercio, Raúl Fioretti, quien calificó la situación del comercio en el año 2018 como “grave” debido a la crisis económica que está atravesando el país. “La situación del comercio en general es grave a nivel país. El comercio está sufriendo una baja de consumo notable por las circunstancias económicas financieras que se está viviendo en Argentina, por eso espero que el gobierno le encuentre la solución y podamos tener una recuperación para fin de año para que, por lo menos, se empiece a notar una pequeña reactivación”, señaló el empresario.

Hacia fines del año 2020 según informes y análisis realizados por la FET, la actividad comercial de la provincia comenzó a mostrar notorias pérdidas en sus ventas como consecuencia del estancamiento de la economía a nivel nacional producida en primera instancia por el cierre temporal de los locales a raíz de la pandemia que se atravesó a nivel mundial. Ello provocó que esta actividad en cuestión sufriera grandes pérdidas en los primeros meses de pandemia y su reactivación se produjo a un ritmo lento.

Según los últimos estudios realizados por los profesionales de la FET, las fiestas marcaron un repunte del 15% con relación al 2019; pero si se tiene en cuenta la caída del 10% en las ventas por unidades, que se produjo cuando cerró todo por la pandemia en 2020; quedando así un 5% de aumento entre 2019 y 2021. Aun así, el 73% de los comerciantes consultados por la institución, destacaron que sus ventas mejoraron más de lo que esperaban.

2. PROBLEMA

Se dispone actualmente de un inmueble ubicado en Barrio Sur de San Miguel de Tucumán. Actualmente el inmueble no es utilizado por su propietaria; por lo tanto, la misma está evaluando la posibilidad de destinarlo para la apertura de una tienda de indumentaria femenina y de accesorios.



El problema que se abordará es la toma de decisiones basada en la intuición; ya que “FS” es una tienda de diseño que en miras de surgir desde cero y lograr posicionarse en la provincia de Tucumán carece de la información de su mercado objetivo y de las cualidades externas como ser el segmento de clientes al cual se va a dirigir, las características de la competencia, estructuras de costos, inversión requerida para iniciar el proyecto, entre otros para la creación de una tienda dedicada a la venta de indumentaria femenina y accesorios complementarios.

Es por ello, que, a partir de lo antes mencionado, emergen las siguientes preguntas de investigación que motivan al presente trabajo de campo:

2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACION:

1. ¿Cómo se conforma el mercado objetivo que pretende atender?, ¿Cuáles son los gustos y preferencias de los potenciales clientes?
2. ¿Cuáles son aquellos factores que pueden influir en el normal funcionamiento del negocio?
3. ¿Cuál es el grado de viabilidad económica del proyecto?
4. ¿Cuáles son las características que va a ofrecer la tienda Fs para diferenciarse de la competencia y lograr acaparar el mercado objetivo con éxito?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL:

El objetivo general será el de evaluar la viabilidad económico / financiera para la apertura de una tienda dedicada a la venta de indumentaria femenina y accesorios complementarios en San Miguel de Tucumán mediante un plan de negocios.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Para el desarrollo efectivo del plan de negocios será necesario:

1. Ejecutar un análisis del entorno para identificar aquellos factores externos que puedan influir en la apertura de la tienda de indumentaria.
2. Elaborar un estudio de mercado que aporte la información requerida y así conocer el mercado meta.
3. Ejecutar un análisis de la rentabilidad del proyecto para analizar y determinar la viabilidad del mismo.

4. MARCO TEORICO

Respecto del marco teórico de este plan de negocios a desarrollar será necesario tener asimilado los siguientes conceptos:



Plan de Negocios

Un Plan de Negocios es una herramienta para la toma de decisiones que permite evaluar oportunidades de mercado, comunicar una idea de negocio, gestionar su financiamiento, o bien razonar de una manera sistemática sobre estos temas para la estructuración de una estrategia bien focalizada.

El Plan de Negocios debe ser un instrumento de gestión profesional que refleje lo que la organización es y lo que quiere ser, a dónde quiere llegar y cómo lo hará. Es una hoja de ruta a seguir y como tal es de capital importancia que su contenido sea definido de acuerdo con determinados parámetros técnicos que lo hagan confiable para la organización y los destinatarios externos.

Según Danila Terragno y María Laura Lecuona *“El plan de negocios reúne en un documento toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.”*

Según Lambing y Kuehl (1998) *“Un Plan de Negocios es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia de negocio. Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. El plan también sirve para obtener financiamiento”.*

Dentro del marco teórico de un Plan de Negocios podemos recurrir a diferentes autores para definir dos conceptos relevantes como son el de Emprendimiento y Emprendedor.

Emprendimiento: Howard Stevenson (1975) lo define: “como la búsqueda de oportunidades independientemente de los recursos controlados inicialmente”.

Según Pereira (2003) “el término **Emprendedor** designaba a una persona caracterizada por comprar productos a precios conocidos para venderlos en el mercado a precios desconocidos; esta concepción asoció al término emprendedor con los elementos conceptuales de recursos y riesgo”.

Peter Druker (1964) “define a un **Emprendedor** como aquel que busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende, el emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso”.

Es importante destacar que la diferencia entre el emprendedor y el individuo común la establece su actitud. El **emprendedor** es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas.

Proyecto de Inversión

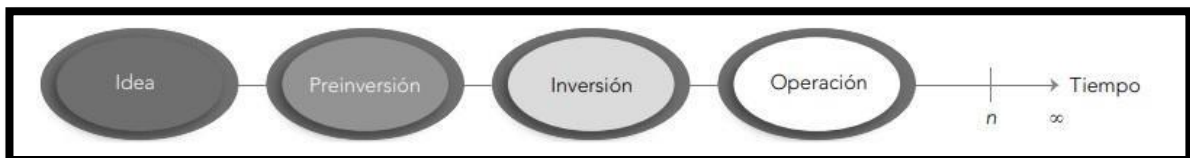
Según Baca (2010), “un proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad” (p. 2).

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

La metodología empleada al evaluar un proyecto consiste en definir los objetivos del estudio, y a partir de ellos, realizar los siguientes análisis: análisis de mercado, análisis



técnico operativo, análisis económico financiero y análisis socioeconómico. A partir de ellos, se sacan conclusiones para tomar una decisión respecto al proyecto. El proceso de un proyecto reconoce cuatro grandes etapas secuenciales: idea, preinversión, inversión y operación.



Nota: Tomado del libro *Preparación y Evaluación de proyectos*, (p.27)

5. MARCO METODOLOGICO

Para este Plan de Negocios se utilizará un enfoque mixto ya que implicará la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. La parte cualitativa permitirá identificar los gustos y preferencias de los potenciales clientes de la tienda FS, la forma de atención al ingresar en la tienda y ayudará a definir cuál será el “valor agregado” que ofrecerá el negocio para lograr acaparar el mercado objetivo. Respecto a la parte cuantitativa la misma brindará información valiosa que permitirá presupuestar la inversión requerida, los costos necesarios y la rentabilidad para poder iniciar con este proyecto en el ámbito comercial de San Miguel de Tucumán.

El diseño que se adoptará para este enfoque mixto será un Diseño Exploratorio Secuencial (DEXPLOS) ya que implica una fase inicial en donde se realizará la recolección y análisis de datos cualitativos y en una segunda etapa donde se analizan los datos cuantitativos para evaluar la viabilidad económica del problema.

Se utilizarán métodos estadísticos para poder determinar el número de personas que conformarán la muestra de estudio.

La segmentación de este mercado será de tipo Demográfica, la cual hace referencia a las personas que forman un mercado específico para un producto o servicio en función de los datos demográficos. Dentro de este tipo de segmentación se incluyen variables como la edad, ingresos familiares y género que jugarán un papel importante dentro de la investigación de la inserción de la tienda de diseño en San Miguel de Tucumán.

Para obtener datos primarios, se implementará el método de observación, para el cual empleará las siguientes técnicas:

- Observación Directa en negocios de la competencia para poder interiorizarnos en lo que cada lugar ofrece como así también evaluar el comportamiento de los clientes al entrar en una tienda.
- Cuestionarios Autoadministrados: es un método de recolección de datos en el cual el entrevistado responde las preguntas planteadas por un investigador. Dichos cuestionarios serán dirigidos a clientes potenciales para recabar información relacionada a conocer qué es lo que buscan a la hora de salir a comprar una prenda, si siguen o no la moda actual, cómo es la atención que esperar en una tienda, entre otras que serán de interés en esta investigación.

A través de estas técnicas mencionadas, se podrá recolectar información muy valiosa para el negocio que permitirá ofrecer lo que buscan los futuros clientes siempre esperando ofrecer “valor agregado” que permita hacerlos sentir que son importantes y son parte de este emprendimiento; logrando captar la fidelidad de ellos.



Para obtener los datos cuantitativos se realizará un flujo de fondos del proyecto, el cual consiste en identificar y analizar los ingresos y egresos y su ocurrencia en el tiempo para finalmente poder medir la rentabilidad del proyecto.

6. PLAN DE NEGOCIOS

I. ESTRUCTURA IDEOLOGICA

Fs - Tienda de Indumentaria es un emprendimiento que tendrá base en la ciudad de San Miguel de Tucumán, creado por dos amigas con gran interés por el rubro de la moda. Él mismo estará dedicado a la venta de indumentaria y accesorios complementarios femeninos.

La idea de este negocio surge por dos razones: en primer lugar, el deseo de ambas amigas por incursionar en el ámbito del emprendedor. Y, en segundo lugar, ante la posibilidad de utilizar un inmueble propiedad de una de las amigas y con una ubicación estratégica dentro de la zona comercial de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

A continuación, se presentan los pilares básicos sobre los cuales se asentará el negocio:

PROPOSITO:

“Ofrecer ropa de calidad destacable y accesorios complementarios que logre satisfacer las necesidades y gustos del mercado potencial a precios asequibles.”

VISION:

“Ser una empresa líder y reconocida en la venta de ropa que brinde asesoramiento continuo de moda a sus clientes proporcionando cada día más un servicio de excelencia a ellos y que al mismo tiempo nos permita competir en el mercado provincial con los mejores precios.”

MISION:

“Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad, a precios competitivos que cumplan con sus necesidades y exigencias, abarcando sus gustos de acuerdo a su estilo de ver y vivir la vida.”

VALORES:

Trabajo en equipo, confiabilidad, innovación, compromiso con el cuidado del medio ambiente, empatía, orden y limpieza.

II. ESTUDIO DE MERCADO

Para cumplir con los objetivos propuestos en este plan de negocios se tomó la decisión de considerar el negocio desde tres perspectivas de análisis: análisis de mercado, análisis legal y análisis económico - financiero.



1. Análisis Situacional

La primera herramienta que se procedió a implementar fue un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentará emprendimiento y que a su vez en un futuro será clave en la toma de decisiones por parte de las emprendedoras para la puesta en marcha de la Tienda de Diseño - Fs. Esta herramienta permite analizar desde dos puntos de vista: en primer lugar, las fortalezas y debilidades que dependen de lo que ocurre en el interior de la empresa; en este caso particular al ser un proyecto que aún no está en marcha el análisis se centra en el emprendedor y sus recursos.

Mientras que las oportunidades y amenazas están relacionadas con el contexto, es decir con lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa, y que, por lo general, no depende de la influencia de ésta, sino que se da en forma independiente.

Figura 1: FODA



Fuente: Elaboración Propia

FORTALEZAS:

- El agregado de valor que brindará Fs - Tienda de diseño a sus potenciales clientes es la asesoría personalizada durante la compra que realicen ya sea mediante la compra online o en el local.
- Interés por parte de las emprendedoras en el cuidado del medio ambiente a través de la implementación del concepto de moda circular. Dicho concepto mantiene como



premisa mantener los productos en circulación la mayor cantidad de tiempo posible mediante la puesta en marcha del concepto de las tres erres: *reducir, reusar y reciclar*.

- Personal continuamente capacitado en atención y ventas al público, de tal forma que puedan cumplir con sus tareas diarias y poder implementar comisión por ventas como incentivos para ellos.
- Fácil adaptación al cambiante mercado de la indumentaria para poder ofrecerle a sus clientes las prendas que cumplan con estándares de la moda como así también de acuerdo a sus necesidades y gustos que no necesariamente siguen el estilo del momento.
- El emprendimiento bajo análisis ya cuenta con un lugar físico en donde se llevará a cabo el mismo.

OPORTUNIDADES:

- Conocimiento de una de las socias sobre marketing, marca y estética visual que ayudan a crear una marca o impulsar un emprendimiento otorgándole una identidad de marca con el que sus clientas puedan identificarse.
- La ubicación estratégica del inmueble ya que se encuentra dentro del área comercial de la ciudad de San Miguel de Tucumán.
- En la ciudad de San Miguel de Tucumán la actividad comercial es muy importante dentro del rubro de la economía de la provincia.
- Fs - Tienda de Diseño ofrecerá diversidad en cuanto a los canales de ventas: los clientes podrán realizar sus compras en la tienda física, también lo podrán hacer de forma online a través de redes sociales o mediante WhatsApp en donde podrán elegir que sea enviado a su domicilio o retirarlo por la tienda.

DEBILIDADES:

- Una de las principales debilidades para este proyecto es que Fs- Tienda de diseño no es conocida por el mercado consumidor.
- La poca experiencia en el rubro comercial por parte de las emprendedoras es una debilidad para este proyecto.

AMENAZAS:

- Una de las principales amenazas identificadas para este proyecto es la inestable situación económica del país.
- Dentro de la ciudad de San Miguel de Tucumán existe una gran cantidad de tiendas dedicadas a la venta de indumentaria femenina bajo diversas modalidades: las tradicionales tiendas físicas de venta de indumentaria, showroom y ventas online mediante redes sociales. Por esto, se evidencia que la competencia es fuerte dentro del rubro comercial.
- Como consecuencia de la inestable situación económica del país el rubro de indumentaria en los últimos años fue uno de los más afectados y en donde se observó uno de los mayores incrementos de precios por el aumento de la materia prima e insumos con los que se fabrican las prendas.



2. Descripción del bien o servicio:

“Fs.” se dedicará a la venta al por menor de indumentaria femenina y accesorios complementarias mediante compras realizadas en el local como así también la posibilidad de realizar compras a través de las redes sociales con envío a domicilio o retiro desde la tienda.

Así mismo, la tienda contará con un sector denominado “vintage” en donde se exhibirán prendas de segunda mano, es decir usadas, de temporadas anteriores o discontinuas que cumplan con ciertos requisitos para la puesta en venta a un precio más accesible.

3. El Mercado Proveedor:

La oferta de proveedores de Fs – Tienda de Diseño proviene de locales de indumentaria dedicados a la comercialización mayorista ubicados en la localidad de Avellaneda - Provincia de Buenos Aires.

El estilo de ropa que se dedicará a comercializar Fs surgirá de la información recabada mediante los cuestionarios realizados a los clientes potenciales a través de Google Forms. A continuación, y una vez definido, se procederá a realizar una selección de los proveedores adecuados para las necesidades de la tienda.

En cuanto a los insumos, muebles y equipos que se necesitan para la puesta en marcha del negocio es muy amplia, en Tucumán hay un gran número de proveedores potenciales que venden al por mayor y al por menor que son capaces de satisfacer nuestras necesidades. En primera instancia, se pretende realizar la selección de las prendas y accesorios a vender mediante un viaje de las socias a la provincia de Buenos Aires para tomar conocimiento de las condiciones impuestas por los vendedores a los locales para compras por mayor, verificar la calidad de las prendas como así también en el futuro entablar relaciones de fidelidad con marcas seleccionadas para lograr adquirir las prendas de manera online y sin la necesidad de realizar en cortos tiempos viajes para comprar las prendas.

En el siguiente cuadro se detallan los posibles proveedores del negocio. Estos fueron elegidos teniendo en cuenta la cercanía del local, la disponibilidad de productos, la conveniencia y las formas de pago disponibles.

Tabla 1: Proveedores potenciales

| Proveedor | Suministra |
|---------------|----------------------------|
| Proveedor R | Remeras |
| Proveedor B | Blusas |
| Proveedor J | Jeans y Short |
| Proveedor P | Short y Polleras |
| Proveedor A | Accesorios |
| Imán Bags | Bolsas |
| Librería M&V | Etiquetas y Stickers |
| Musimundo | Equipos |
| Frávega | Equipos |
| Mercado Libre | Muebles, Perchas y Equipos |
| PosNet | Equipo |
| Yubrin | Cortinas para probadores |
| Light Design | Iluminación |
| Llama Digital | Vinilos Decorativos |
| EDET | Luz |
| FIBERTEL | Internet |

Fuente: Elaboración propia



4. El Mercado Consumidor:

En una primera etapa para conocer el comportamiento de los consumidores se procedió a realizar observaciones de su conducta al momento de realizar una compra en una tienda. Los resultados de esta etapa de observación permitieron realizar una inmersión inicial en el ambiente comercial y reconocer algunos aspectos que ayudaron a definir las preguntas que serían de interés para esta investigación y permitiría recabar información primaria sobre gustos y preferencias del mercado objetivo.

Para analizar al mercador consumidor de Fs. - Tienda de Indumentaria se realizó un cuestionario elaborado en Google Forms (ver anexo) a un total de 73 personas. Se utilizó un muestreo no probabilístico por bola de nieve ya que los resultados obtenidos a partir de la encuesta solamente serán representativos de la muestra bajo análisis.

Los cuestionarios fueron confeccionados por el autor de este plan de negocios y se realizó una pequeña prueba piloto para detectar inconsistencias. Luego, fueron enviados y compartidos a través de redes sociales comenzando con personas conocidas y allegadas a las emprendedoras. La encuesta estaba dirigida principalmente al público femenino y constaba de un total de 11 preguntas cerradas y apunta a estudiar las siguientes variables:

- Edad y Género
- Interés sobre la moda
- Factores más importantes a la hora de realizar una compra
- Motivos de compra
- Frecuencia de compra
- Forma de pago preferida
- Estilo de ropa

A continuación, se detallan los resultados más relevantes de la encuesta:

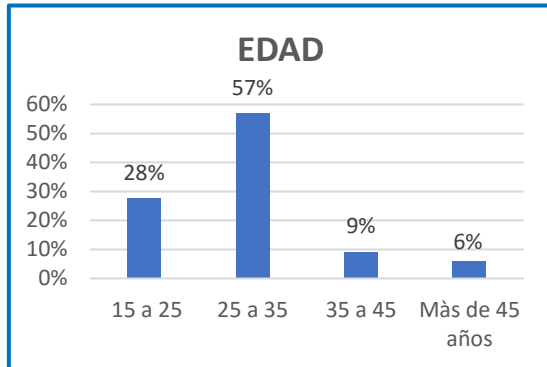
● Edad, Género e Interés por la moda:

La mayoría de las personas encuestadas tienen un rango de edad de 25 a 35 años (57%), le siguen las de 15 a 25 años (28%), las de 35 a 45 años (9%) y las mayores a 45 años (7%) coincidente con los rangos etarios más joven. También el 89% de los encuestados pertenece al género femenino; el de mayor interés para este proyecto.

Y en cuanto, al interés por la moda, la encuesta reveló que el 78,46% sigue la moda mientras que una menor proporción de los encuestados, el 21,46% no lo hace.

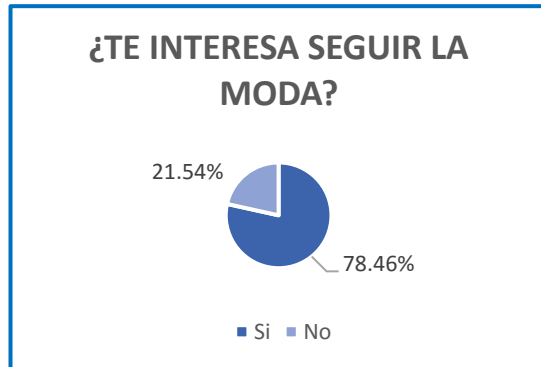


Figura 2: Edad



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3: Interés por la moda



Fuente: Elaboración Propia

- **Factores que influyen a la hora de comprar:**

A partir de los resultados obtenidos al consultar sobre los factores que más influyen al momento de adquirir una prenda determinada se elaboró un ranking. En el mismo se plasmaron las respuestas y se observó que el factor más influyente para adquirir una prenda fue el precio con 31 votos; seguido de la calidad del producto con 21 y en tercer lugar ubicaron la variedad referida principalmente a los talles y colores (17 votos).

Figura 4: Ranking de los factores que más influyen al momento de adquirir una determinada prenda



Fuente: Elaboración Propia

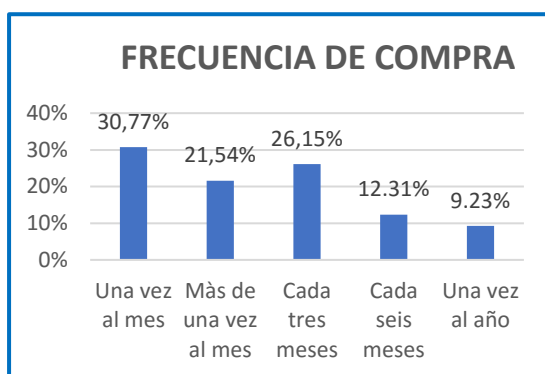


- **Frecuencia de compra y medio de pagos preferidos:**

Respecto a la frecuencia de compra la mayoría de los encuestados (30,77%) lo hace una vez al mes; seguido del 26,15% que manifestó hacerlo una vez cada tres meses, seguido del 21,54% que realiza una compra más de una vez al mes.

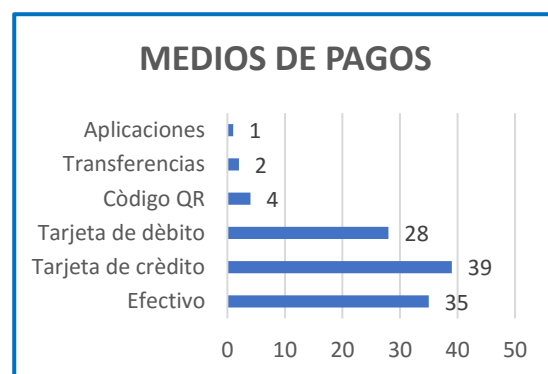
En cuanto a la forma de pago, la mayoría de los encuestados indicaron que prefieren pagar con tarjeta de crédito (39), seguido de 35 personas que manifestaron pagar en efectivo y en tercer lugar (28), optaron por el pago mediante tarjeta de débito.

Figura 5: Frecuencia de compra



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6: Medio de Pago Preferido



Fuente: Elaboración Propia

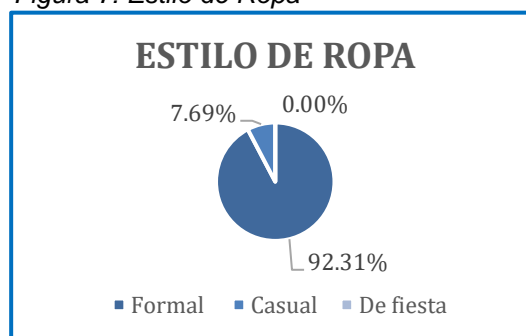
- **Motivos de la compra y Estilo elegido:**

Al consultarles a los encuestados por el motivo de compra, la mayoría (48,98%) manifestó que lo hace por gusto, mientras que un 35,71% realiza compras por necesidad y en menor medida un 14,29% para realizar un regalo en determinada ocasión.

La mayor parte de los participantes (92,31%) manifestó que el estilo de ropa que suele elegir es el formal mientras que el 7,69% opta por el estilo casual.

Por último, cuando se le realizó la siguiente pregunta a los encuestados: ¿qué les gustaría encontrar en una tienda? El 47,69% optaron por las promociones, seguido del 30,77% que eligieron cambiadores equipados y amplios y un 20% manifestó que le gustaría encontrarse con asesoría en la compra.

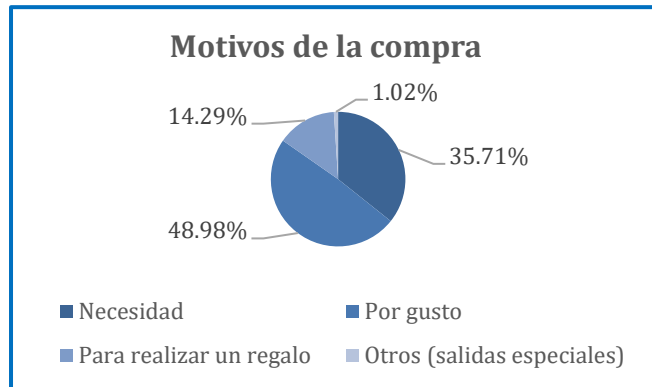
Figura 7: Estilo de Ropa



Fuente: Elaboración Propia



Figura 8: Motivos de la compra



Fuente: Elaboración Propia

Figura 9: ¿Qué les gustaría encontrar en una tienda?



Fuente: Elaboración Propia

- **Características de los consumidores potenciales:**

En base a lo obtenido en la investigación de mercados, podemos definir las características del mercado objetivo al cual va dirigido nuestro negocio:

Los consumidores potenciales de los diferentes productos y accesorios que venderá Fs, son las mujeres de 15 a 35 años de edad que viven en la ciudad de San Miguel de Tucumán o sus alrededores que buscan sentirse cómodas y lindas. Este grupo de clientes tiene un gran interés por seguir la moda que constantemente va cambiando y a la cual se adaptan con mucha flexibilidad.

Los factores que más influyen en ellos al momento de adquirir una determinada prenda son ordenados de la siguiente manera según orden de importancia para cada una de las personas que forman este grupo al cual va dirigido Fs:

1. Precio
2. Calidad
3. Variedad



Otras características relevantes que se obtuvieron mediante la encuesta y su posterior análisis sobre este mercado potencial son las siguientes:

- El principal motivo por el cual realizan una compra es por necesidad; mientras que el estilo por el cual optaron fue por el formal;
- La frecuencia con la cual este grupo de personas realiza compras es por lo menos una vez al mes;
- Respecto a la elección de la forma de pago con la cual realizan sus compras optaron por tarjeta de crédito y efectivo;

Y, por último, lo que les gustaría en una tienda para sentirse cómodas y lograr una relación de fidelidad son promociones en primer lugar seguido de cambiadores amplios y equipados.

- **Estimación de la Demanda:**

A. Tamaño potencial del mercado: Para calcular el tamaño del mercado, se tomará en cuenta, el crecimiento proyectado de la población de la ciudad de San Miguel de Tucumán para los próximos 5 años.

Los datos sobre las proyecciones de población realizadas por la Dirección de Estadística de la Provincia de Tucumán y la Secretaría de Estado de Gestión Pública para los próximos cinco años, se presentan a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Población Proyectada

| Proyección de la Población | | |
|----------------------------|---------------------|--------------------|
| Año | Tasa de Crecimiento | Tamaño del mercado |
| 2022 | | 593.791 |
| 2023 | 0.630% | 597.530 |
| 2024 | 0.618% | 601.224 |
| 2025 | 0.606% | 604.869 |
| 2026 | 0.618% | 608.607 |
| 2027 | 0.618% | 612.369 |

Fuente: Dirección de Estadística de la Provincia de Tucumán

Debido a que los datos obtenidos por la página web de la Dirección Estadística de la Provincia de Tucumán son hasta el 2025 se debió realizar el cálculo para proyectar la población para los dos años siguientes. Para realizar el cálculo para el año 2026 se efectuó un análisis del crecimiento de los tres años anteriores. Y, en cuanto al cálculo realizado para el 2027 dado que no se obtuvo análisis certero del crecimiento de la población se consideró que coincidirá con la tasa del año anterior (2026).

B. Mercado y Demanda Potencial: para el cálculo del *mercado potencial*, se tomará en cuenta el número de mujeres comprendidas en el rango de edad de 15 a 35 años de edad que vivan en la ciudad de San Miguel de Tucumán. Dichos datos fueron obtenidos desde



la página de la Dirección de Estadística de la Provincia de Tucumán. De manera que, el mercado potencial proyectado para 5 años, se presenta a continuación:

Tabla 3: Mercado Potencial

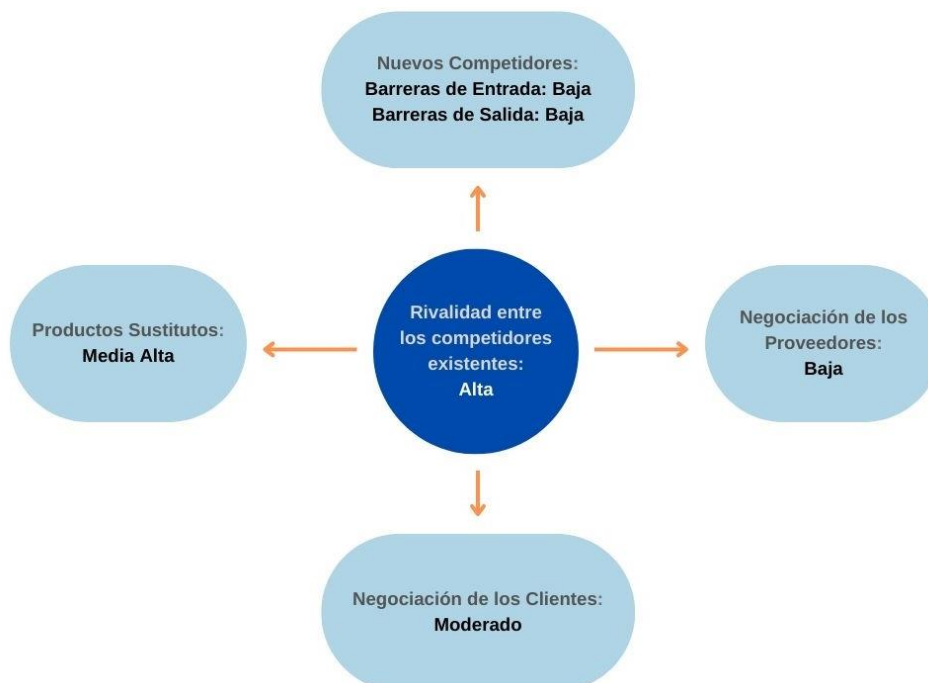
| N° de compradores potenciales | | | | | |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| N° de Mujeres (15 a 35 años) | 125.037 | 125.737 | 126.428 | 127.136 | 127.847 |

Fuente: Elaboración propia

5. Análisis de la Competencia:

Para analizar el nivel de competencia dentro de la industria del comercio y poder desarrollar en el corto plazo la estrategia del negocio se elaboró la Cruz de Porter. Esta herramienta consta de cinco fuerzas que se mencionan a continuación: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

Figura 10: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia



- 1. Rivalidad entre los competidores existentes:** Para este análisis se deben considerar aquellas organizaciones que venden productos similares a los de la Tienda Fs. El número de competidores directos en la ciudad de San Miguel de Tucumán es alto dado que existe un amplio abanico de tiendas que se dedican a la venta de indumentaria y accesorios y se encuentran ya establecidos dentro del mercado y en algunos casos tienen una marca patentada.

Intensidad de la fuerza: Alta

- 2. Amenaza de Nuevos Competidores:** Las barreras de entrada a este mercado son bajas, ya que no se requieren grandes inversiones de capital para instalar un negocio de pequeñas dimensiones comparado con los de otra actividad; inclusive hoy en día cualquier persona puede iniciar sus operaciones en su propia casa (showroom), ya sea mediante citas previas o por modalidad online.

Respecto a las barreras de salidas son consideradas bajas ya que si la tienda decide cerrar lo puede hacer fácilmente y puede vender los productos y elementos necesarios para el funcionamiento del local.

Intensidad de la fuerza barreras de entrada: Baja

Intensidad de la fuerza barreras de salida: Baja

- 3. Amenaza de Productos Sustitutos:** Existen en el mercado una amplia variedad de productos sustitutos para este rubro. Serán considerados productos sustitutos aquellos que puedan desempeñar la misma función que los del sector analizado, como: prendas de segunda mano, realizar las prendas por modistas, adquirir la prenda por mayor mediante página web.

Intensidad de la fuerza: Alta

- 4. Poder de Negociación de los proveedores:** El poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que el sector de indumentaria femenina tiene una amplia y variada base de proveedores para elegir y no se trata de productos diferenciados o difíciles de conseguir en el mercado.

Intensidad de la fuerza: Baja

- 5. Poder de Negociación de los clientes:** Los compradores determinan la existencia de la tienda, al adquirir o no los productos y servicios de la misma. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes de Fs – Tienda de Indumentaria es moderado ya que pueden conocer con relativa sencillez la variedad de productos, precios y condiciones de ventas de la competencia, lo que le otorga mayor poder a la hora de decidir dónde comprar.

Intensidad de la fuerza: Moderado

6. Análisis de los Precios:

Para la determinación de los precios de los distintos productos que venderá Fs – Tienda de Indumentaria se tendrá en cuenta:

- a-** Los costos de venta y distribución de los distintos artículos más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo que realizó el emprendimiento y los riesgos que asumió.
- b-** Los precios, estrategias y ofertas de mercado de los distintos competidores.



En base a estas dos variables, los posibles precios a cobrar para el primer período se detallan a continuación:

Tabla 4: Precio

| Descripción | Proveedor | Precio Unitario | Precio Venta |
|-------------|-------------|-----------------|--------------|
| Remeras | Proveedor R | \$ 1,500.00 | \$ 3,750.00 |
| Blusas | Proveedor B | \$ 1,900.00 | \$ 4,750.00 |
| Jeans | Proveedor J | \$ 5,240.00 | \$ 13,100.00 |
| Short J | Proveedor P | \$ 2,800.00 | \$ 7,000.00 |
| Aros | Proveedor A | \$ 350.00 | \$ 875.00 |
| Collares | Proveedor A | \$ 900.00 | \$ 2,250.00 |

Fuente: Elaboración Propia

7. Análisis del Sistema de Comercialización:

- **Definición de los canales de comercialización y distribución:** Se utilizará un canal de distribución de contacto directo, ya que la tienda venderá directamente a los clientes, sin intermediarios, en el local físico o de manera online a través de las redes sociales y se realizarán envíos a domicilios.
- **Márgenes de Ingresos:** No se fijará un margen porcentual de ingresos a priori. Se va a partir de los precios objetivos y se espera que estos absorban los costos y generen resultados positivos.
- **Sistema de Ventas y de pago de los clientes:** Los productos se venderán en el local físico de contado, con tarjeta de crédito, tarjeta de débito. En el caso de optar por envíos a domicilio el pago podrá realizarse en efectivo, transferencias o mediante plataforma web de pagos en donde se enviará el link al cliente.
- **Sistema de publicidad y promoción:** la promoción estará orientada a dar a conocer la propuesta de valor del negocio, construir una imagen y reputación de marca, posicionarla y aumentar la elección de los productos de Fs – Tienda de Diseño por parte de los clientes. La acción de marketing que se seguirá se detalla a continuación:
 - a- *Marketing No Tradicional:* se trabajará en redes sociales Instagram y Facebook para promocionar el negocio, utilizando distintas herramientas que las mismas ofrecen, como historias y publicaciones pagas. Se realizará publicaciones en donde se ofrecerá distintas promociones durante los primeros días de apertura y se llevará a cabo un sorteo para lograr una mayor difusión de la tienda.

III. ESTUDIO TECNICO

1. Necesidades de Productos y Accesorios:

Fs – Tienda de Indumentaria no venderá un producto estándar, sino diferentes modelos de cada tipo de producto, las cuales generalmente no se repiten en el tiempo. Por ello, es difícil establecer el precio de cada prenda en esta etapa del proyecto y se ha decidido



calcular un precio de referencia de cuatro productos básicos para la temporada de primavera / verano 2023:

- Remeras
- Blusas
- Jeans
- Shorts
- En cuanto, a los accesorios se utilizará la misma metodología definida para las prendas:
- Aros
- Collares

Se seleccionaron estos productos dado que se considera que se venden en cantidades mensuales relativamente constantes.

La tienda se dedicará a la compra y venta de indumentaria y de accesorios femeninos. A continuación, se definen las siguientes actividades que intervienen en el proceso de compra y disposición de la mercadería mediante la modalidad online:

Figura 11: Proceso de compra a proveedor de manera online



Fuente: Elaboración Propia

El proceso se inicia por la detección de una necesidad. Continúa con la selección de proveedores ubicados en la provincia de Buenos Aires para abastecer a Fs – Tienda de Indumentaria con los artículos que precisa y que cumpla además con los estándares de precio y calidad.

Una vez seleccionado el/los proveedores se confecciona el pedido a realizar con las prendas y accesorios que requiere la tienda de indumentaria. Paso siguiente es enviar el pedido y aguardar a la confirmación del pedido completo o de los artículos que tienen en stock por parte de el/los proveedores. Y, por último, se recibe la factura online y se realiza el pago del pedido.

A continuación, se recibe la mercadería y se firma al transportista la entrega íntegra de la misma. Se procede a realizar el control de la mercadería para asegurar su calidad y que el pedido entregado corresponda con el detallado en la factura. Luego, se efectúa el alta de los distintos artículos en el sistema de la tienda para corroborar su stock y se realiza la registración correspondiente de la factura para luego ser archivada.

Se organiza y se pone a disposición en la tienda los artículos para su comercialización. De esta forma las personas interesadas pueden realizar sus consultas y pedidos. En el caso de que la venta sea realizada en la tienda física o a domicilio se entregará el producto de manera inmediata.



2. Necesidades de elementos y equipos:

- **Descripción de elementos y equipos requeridos:** a continuación, se describen los muebles, equipos y demás elementos requeridos para la puesta en marcha del negocio:

Tabla 5: Equipos, muebles y otros elementos requeridos

| Equipos, muebles y otros elementos requeridos | | | |
|---|----------|----------------|----------------------|
| Descripción | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
| Aire Acondicionado | 1 | \$ 129.999,00 | \$ 129.999,00 |
| Escritorio | 1 | \$ 14.499,00 | \$ 14.499,00 |
| Perchas de madera | 30 | \$ 350,00 | \$ 10.500,00 |
| Perchas para pantalones | 10 | \$ 293,48 | \$ 2.934,80 |
| Controlador Fiscal | 1 | \$90.000,00 | \$ 90.000,00 |
| PosNet | 1 | \$ 4.700,00 | \$ 4.700,00 |
| Etiquetas | 500 | \$ 4,57 | \$ 2.286,90 |
| Bolsas | 200 | \$ 52,00 | \$ 10.400,00 |
| Stickers | 200 | \$ 2,50 | \$ 500,00 |
| Vinilo (1mt x 1,50mts) | 1 | \$4.500,00 | \$ 4.500,00 |
| Iluminación | | | \$ 12.123,00 |
| Muebles Estantes | 3 | \$4.500,00 | \$ 13.500,00 |
| Cortinas para probadores | 2 | \$2.499,50 | \$ 4.999,00 |
| Sillones de mimbre | 2 | \$9.900,00 | \$ 19.800,00 |
| Perchero de pie | 1 | \$15.800,00 | \$ 15.800,00 |
| Manique | 2 | \$4.000,00 | \$ 8.000,00 |
| Percheros | 6 | \$ 3.824,00 | \$ 22.944,00 |
| Espejos | 2 | \$8.051,00 | \$ 16.102,00 |
| Total | | | \$ 383.587,70 |

Fuente: Elaboración Propia

3. Edificios e Instalaciones:

Las instalaciones donde se desarrollará el emprendimiento se encuentran ubicadas en la Ciudad de San Miguel de Tucumán, más precisamente en la zona céntrica un punto estratégico para el desarrollo de la actividad comercial de la provincia. El lugar cumple con todos los requisitos necesarios para este tipo de negocio y se encuentra en buen estado de conservación. Las dimensiones del local se estiman en 45 metros cuadrados que permitirá una distribución adecuada y beneficiosa de los distintos espacios y ubicación de los artículos y accesorios que comercializará la tienda de indumentaria.

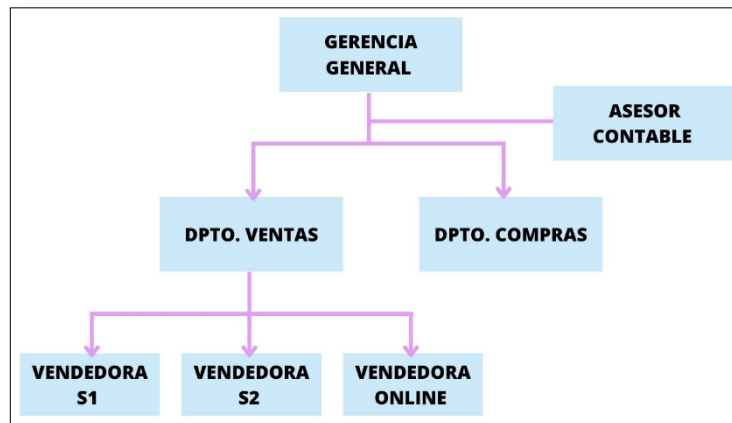
IV. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Al inicio de su actividad comercial Fs – Tienda de Indumentaria estará a cargo y será atendido y gestionado por ambas emprendedoras quienes serán las encargadas de realizar todas las funciones necesarias para que el emprendimiento funcione y crezca correctamente dentro del mercado comercial. Por tal motivo, la estructura de negocio que se plantea a continuación es a modo de propuesta para el futuro del emprendimiento ya



que se espera un crecimiento del mismo, y será necesario contar con todos los recursos para que el negocio pueda brindar de forma eficaz y eficiente su propuesta de valor:

Figura 12: Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración Propia

Las actividades que llevará a cabo cada uno de los departamentos se detallan a continuación:

- a. **Gerencia General:** Está área estará a cargo por uno de las fundadores de Fs – Tienda de Indumentaria (Socia A), y va a tener como funciones principales, la toma de decisiones estratégicas del negocio, la planificación de metas futuras y de las actividades a realizar para cumplirlas. Se va a encargar de la organización y distribución de las actividades, la medición del desempeño de las vendedores tanto del salón como del online.
- b. **Departamento Compras:** Las funciones correspondientes a esta área serán realizadas por la Socia B quien se encargará de registrar los ingresos y egresos del personal, la gestión de las relaciones con los proveedores, compras de mercadería, altas de la mismas en el sistema para actualizar el stock, pagos, supervisión de los gastos, etc.
- c. **Departamento Ventas:** A su vez, también se encargará de dar a conocer los productos que comercializa la tienda a través de campañas publicitarias y de promoción en las redes sociales y mantener activas las mismas, se va a encargar de detectar cambios en el mercado y en las necesidades de los consumidores.
- d. **Vendedoras de Salón/Online:** Serán las encargadas de relacionarse directamente con los clientes ya sea mediante la venta en el salón u online para asesorarlos en su compra de tal manera que resulte lo más satisfactoria para ellos. Son quienes van a realizar la preparación y entrega del artículo seleccionado al cliente.
- e. **Asesor Contable:** será el encargado de registrar todas las operaciones económicas que se lleven a cabo en el emprendimiento, incluye el gasto de ingresos y egresos. Suministra la información a la gerencia para la toma de decisiones y se encarga de cumplir con la normativa contable que exige la legislación.



V. ESTUDIO LEGAL

Para realizar este estudio se consultaron fuentes de información secundaria a fin de conocer cuál es la normativa vigente a cumplir en la ciudad de San Miguel de Tucumán para llevar a cabo este proyecto.

En primer lugar, para solicitar la habilitación comercial en la ciudad de San Miguel de Tucumán, se debe iniciar un trámite en la delegación de Dirección de Ingresos Municipales (ubicada en la esquina de Santa y Santa Fé).

La documentación que se deberá presentar es la siguiente: solicitud de empadronamiento y habilitación por cuadruplicado, original y fotocopia del DNI, inscripción en AFIP y certificado de uso conforme e inspección de instalaciones eléctricas.

- **Forma Jurídica:** El negocio se organizará bajo el régimen simplificado para pequeños contribuyentes (monotributo), cumpliendo con todos los requisitos de la Ley 26.565 y sus reglamentaciones, en la categoría inicial para luego proceder conforme crece el negocio, con las re categorizaciones correspondientes, en la actividad que corresponda. Para obtener la categoría de monotributista se deberá realizar una inscripción en la AFIP de esta manera se obtendrá el CUIT (Código Único de Identificación Tributaria) con el que se identifica a los trabajadores autónomos, comercios y empresas. Luego de obtenido este código se podrá realizar la correspondiente inscripción como monotributista.

Se deberán revisar y cumplir con las resoluciones de AFIP sobre la emisión de comprobantes. Con respecto a los empleados que tendrá la tienda en relación de dependencia, se deberá realizar la inscripción correspondiente como empleador e ingresar los aportes y contribuciones de los empleados a través del Régimen General de Empleadores de AFIP.

A nivel provincial y municipal, se debe cumplir con los regímenes tributarios correspondientes: Ingresos Brutos y Tributo Económico Municipal (TEM).



7. BIBLIOGRAFIA

- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. (6ta ed.). McGraw – Hill.
- Caro, M. F. (2014). *Proyecto de Inversión Tienda de Ropa Femenina*. Repositorio Universidad Nacional de Cuyo.
- Greg Balanko Dickson (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. Mc Daniel y Gates.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. McGraw - Hill.
- Humaran, V. A. (2022). *Plan de Negocios para la construcción y apertura de una playa de estacionamiento*. Repositorio del Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Mc Daniel y Gates (2016). *Investigación de Mercados* (10ma ed.). CENGAGE Learning.
- Miranda Mirada, JJ. (2021). *Gestión de Proyectos* (9na ed.): *Identificación -Formulación- Evaluación Financiera-Económica-Social-Ambiental*. MM Editorial.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11va ed.). Pearson Education.
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2011). *Preparación y Evaluación de proyectos* (6ta ed.). McGraw – Hill.
- Terragno, D. y Lecuona, M. L. (1999). *Cómo armar un plan de negocios*. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/CA%CC%83%C2%B3mo-armar-un-plan-de-negocios.pdf>

Internet

- <http://economicas.com.ar/15690-2-rt-49-plan-de-negocios-marco-conceptual-einforme-de-plan-de-negocios>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_moda
- <http://www.fet.com.ar/nota/924/en-tucuman-las-ventas-del-dia-del-ninocayeron-un-32>
- [10 claves para emprender en la Argentina - El Cronista](#)
- [emprender para un mundo mejor : Autores que hablan sobre el plan de negocio \(emprendiendoparaunmundo.blogspot.com\)](#)
- <https://sites.google.com/site/quinterosnetcomar/1-proyectos-deinversi%C3%B3n/libros>
- <https://www.smt.gob.ar/tramites/view/63/solicitud-de-empadronamiento-y-habilitacion>
- <https://www.tiendanube.com/blog/lo-que-tenes-que-saber-sobre-impuestos-para-emprendedores/#heading-1>
- https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- http://181.14.240.59/Portal/?page_id=3584



8. ANEXO

Encuesta de Mercado

Este cuestionario forma parte de una Investigación realizada para la Práctica Profesional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Miguel de Tucumán. El mismo tiene como fin recabar información sobre los gustos y preferencias de sus potenciales clientes para la apertura de una tienda de diseño dedicada a la venta de indumentaria y accesorios femeninos.

Se solicita responder el cuestionario con la mayor sinceridad posible.

Las respuestas serán confidenciales y anónimas. No les tomará más de 5 (cinco) minutos en completarlo.

¡Muchas Gracias por su colaboración!

1- Género:

- Femenino
- Masculino (FINALIZA)
- Otro (FINALIZA)

2- Usted vive en:

- San Miguel de Tucumán
- Interior de la provincia de Tucumán
- Otra provincia

3- Ocupación: _____

4- Su edad se encuentra en el siguiente rango:

- Entre 15 a 25 años
- Entre 25 a 35 años
- Entre 35 a 40 años
- Más de 40 años

5- ¿Te interesa seguir la moda?

- Si
- No

6- Ordena del 1 al 6 (siendo el número 1 el de mayor importancia y 6 el de menor importancia) los factores que influyen a la hora de adquirir una prenda de indumentaria en un local:

- Precio
- Calidad
- Atención que brinda al público
- Variedad de prendas que ofrece (por talles, colores y modelos)
- Promociones
- Marca



7- ¿Con qué frecuencia compras ropa?

- Una vez al mes
- Más de una vez al mes
- Cada tres meses
- Cada seis meses
- Una vez al año

8- ¿Cuáles son las razones por las que compras ropa? (Se puede marcar más de una opción)

- Necesidad
- Gusto
- Para realizar un regalo
- Otro _____

9- ¿Cuál es el estilo de ropa que compras usualmente?

- Formal
- Casual
- De fiesta

10- ¿Cuál es el medio de pago que generalmente utilizas? (Se pueden marcar dos opciones)

- Efectivo
- Tarjeta de Crédito
- Tarjeta de Débito
- Código QR
- Otros _____

11- ¿Qué te gustaría encontrar en una tienda?

- Asesoría en su compra
- Cambiadores amplios y equipados
- Promociones
- Otro _____