

Universidad Nacional de
Tucumán Facultad de Ciencias
Económicas Instituto de
Administración

**XIV Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA

PARA UN EMPRENDIMIENTO DE ROPA

INTERIOR

Moreno, Andrea Florencia

morenoandrea118@gmail.com



Resumen

Emprender implica la identificación de oportunidades de negocio y la ejecución de actividades necesarias para iniciar y desarrollar la empresa (Andy, 2004). La contabilidad y las finanzas constituyen pilares fundamentales en nuestra vida diaria, sirven como base y sustento tanto para una empresa como para cada individuo en su contexto social.

En Argentina, existe una notable cultura emprendedora, sin embargo, una parte considerable de estos emprendimientos no lleva un registro exhaustivo de sus ingresos y egresos. Esta carencia conlleva a un desconocimiento total de su rentabilidad real, lo que impide la toma de decisiones estratégicas vitales para el futuro de cualquier negocio.

El siguiente trabajo se centra en un emprendimiento dedicado a la comercialización de lencería desde el año 2020. Sus canales de venta incluyen Instagram, una página web y recientemente se incorporó un showroom en San Miguel de Tucumán. A pesar de mantener un registro detallado de ventas y gastos en una hoja de Excel, esta información no se analiza de manera adecuada, dificultando así la toma de decisiones y la evaluación de rentabilidad futura del emprendimiento. Por esto, el objetivo principal de este trabajo es llevar a cabo un análisis económico-financiero con el propósito de fundamentar la toma de decisiones en base a datos concretos.

El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque metodológico mixto ya que proporciona una comprensión más completa y exhaustiva del problema de investigación. Con un diseño de investigación anidado concurrente con el método dominante cuantitativo, donde se analizan los



datos recopilados y se realiza el análisis económico financiero, y se respalda con el método cualitativo que facilita la comprensión integral de la situación del emprendimiento.

En una primera etapa de este trabajo, se llevó a cabo una entrevista con los propietarios con el fin de comprender mejor el emprendimiento y evaluar su situación actual. Con base en estos resultados, se procedió a realizar un análisis FODA junto con un análisis CAME.

Luego se realizó una radiografía organizacional donde se observa el comportamiento de cliente productos preferidos y patrones de comportamiento.

Palabras Clave: emprendimiento - evaluación económica financiera - estado de resultados - rentabilidad



Introducción

La gestión financiera y la contabilidad desempeñan un papel fundamental tanto en el ámbito empresarial como en un emprendimiento, ya que son pilares clave para la toma de decisiones, el control financiero, la planificación a largo plazo y, en última instancia, la supervivencia del negocio. Descuidar estos aspectos puede derivar en problemas financieros graves, incluso con el potencial de llevar al fracaso del emprendimiento. Por lo tanto, resulta crucial que las empresas dediquen recursos y atención adecuados a estas áreas.

Es común observar que muchos emprendimientos no realizan un análisis económico-financiero exhaustivo para evaluar su situación. Esto puede deberse a la falta de conocimientos, lo que lleva a los emprendedores a no sentirse capacitados para llevar a cabo dichos análisis. Otros, centrados en la concepción y desarrollo de sus ideas, subestiman la importancia de una sólida gestión financiera o postergan la tarea argumentando falta de tiempo, entre otras razones. Es esencial resaltar que la omisión del análisis económico-financiero representa un riesgo significativo para el éxito de un emprendimiento. Los emprendedores deben ser conscientes de la importancia de este aspecto y, en caso de carecer de conocimientos o recursos, considerar la posibilidad de buscar asesoramiento financiero o contar con la colaboración de expertos en finanzas para asegurar una gestión financiera adecuada. Ignorar estos aspectos puede acarrear problemas graves en el futuro, incluso el fracaso del emprendimiento.

En el contexto de este emprendimiento, si bien existe comprensión de los conceptos de beneficios, costos y precios, no se aplican de manera práctica. Por esta razón, se llevó a cabo un Análisis de viabilidad económica para evaluar la situación financiera y tomar decisiones



informadas que impulsen el éxito sostenible del proyecto.

Situación Problemática

En los primeros días del emprendimiento, tanto las ventas como las compras no eran debidamente registradas, lo que generaba diversos problemas. Con el tiempo, se tomó la decisión de implementar un sistema de control más riguroso, utilizando una planilla de Excel. Esta herramienta se encarga de registrar cada compra realizada, ya sea en el showroom, la página web o Instagram, así como también detallar todos los gastos asociados.

A pesar de este avance en la gestión de datos, hasta el momento no se ha llevado a cabo ningún tipo de análisis. Esto ha resultado en una falta de conocimiento acerca de los ingresos y gastos anuales.

En consecuencia, el emprendimiento se enfrenta a un desafío significativo: la falta de explotación de la valiosa información disponible. Y es por esto que, las decisiones se toman principalmente basadas en la intuición, sin contar con un respaldo analítico que permita una toma de decisiones más informada y estratégica. Para abordar este problema, es esencial implementar un enfoque más proactivo en el análisis de datos, lo que contribuirá a una gestión más eficiente y fundamentada en resultados concretos.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación económica financiera actual del emprendimiento?
- ¿Cuál es el nivel de rentabilidad esperado para cada producto?
- ¿Cómo está compuesta la estructura de costo e ingresos?



Objetivo General

Desarrollar un análisis económico financiero sólido para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del emprendimiento y así tomar decisiones informadas y estratégicas.

Objetivos Específicos

- Realizar una evaluación económica - financiera actual.
- Identificar la estructura de costos e ingresos.
- Determinar la viabilidad económica del emprendimiento.

Marco Metodológico

El Marco Metodológico de la presente investigación se basa en las pautas propuestas por Hernández Sampieri (2018), se adopta un enfoque metodológico mixto, ya que se busca obtener datos ricos y variados para así tener una perspectiva más amplia y profunda del problema de investigación.

El diseño de investigación corresponde a un estudio anidado concurrente de modelo dominante cuantitativo ya que el objetivo principal es analizar datos numéricos y financieros relacionados con el emprendimiento. Y es respaldado por el método cualitativo, ya que estos aspectos no pueden ser dejados de lado porque aportan al entendimiento del resultado numérico.

Para la recolección de información, se emplearon cuestionarios y entrevistas, permitiendo así realizar una evaluación inicial del emprendimiento. Esta información, facilitó la creación de una matriz FODA y un análisis CAME para poder comprender con profundidad la



situación del emprendimiento. Posteriormente se realizó una revisión documental que

involucró el análisis de datos recopilados de las ventas y de la hoja de cálculo utilizada por el emprendimiento.

Las herramientas seleccionadas para llevar a cabo el análisis de la información incluyen:

Análisis FODA: Se utilizó para poder comprender mejor la situación actual del emprendimiento.

Análisis CAME: Permitió crear acciones concretas para abordar problemas, enfrentar riesgos, preservar fortalezas y aprovechar oportunidades.

Análisis Vertical: Permitió examinar la estructura de los estados financieros, identificando la proporción de cada componente con respecto al total.

Análisis Horizontal: Facilitó la comparación de datos a lo largo del tiempo, destacando las variaciones y tendencias en los indicadores clave.

Estados de Resultados: Proporcionó una visión detallada de los ingresos y gastos, contribuyendo a una comprensión más profunda de la situación financiera.

Indicadores Financieros: Se utilizó para evaluar la salud financiera del emprendimiento, proporcionando métricas clave para la toma de decisiones informadas.

La combinación de estas herramientas brindó una perspectiva integral del estado financiero del emprendimiento, permitiendo identificar áreas de mejora, fortalezas y posibles oportunidades para optimizar su desempeño económico.



Marco Teórico

Andy Freire (2004) define un emprendedor y el proceso emprendedor de la siguiente manera:

Un emprendedor es una persona que detecta oportunidades y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla.

El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organizaciones para concretarlas.

Análisis FODA

La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce como análisis FODA, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas. El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas con el fin de que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de los recursos y las oportunidades del mercado, corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas

Análisis CAME

El análisis CAME (Corregir, Atacar, Mejorar y Explotar) es una herramienta estratégica complementaria del FODA que ayuda a brindar información y generar cambios estratégicos importantes en los aspectos que son más relevantes para la empresa. Se trata de aplicar un plan



C ~~Corregir~~ las debilidades: Aplicar estrategias que permitan neutralizarlas, de tal manera que no afecten negativamente a la empresa

A ~~Atacar~~ las amenazas: Evitar que las amenazas ocasionen dificultades al punto de volverse debilidades

M ~~Mejorar~~ las fortalezas: Fundamental reforzar constantemente los puntos fuertes

E ~~Explotar~~ las oportunidades: A través de diferentes estrategias aprovechar las oportunidades para convertirlas en futuras fortalezas

Estados financieros

Los estados financieros básicos son: Balance General si es al cierre de un ejercicio y Balance de Comprobación o de Situación cuando son mensuales;

Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias que son acumulativos mensualmente hasta el cierre del ejercicio; Estado de Cambios en el Patrimonio; Estado de Flujo de Efectivo; y las Notas a los Estados Financieros, referidas al cierre de ejercicio.

El estado económico o de resultados

El estado de resultado representa el viejo cálculo de pérdidas o ganancias que las empresas de toda clase han realizado por años. Este estado es como una grabación de video que nos informa sobre las ventas, los costos y los gastos de la firma durante un intervalo específico de tiempo, generalmente un año.

El estado económico o de resultado sigue el criterio de devengado para el registro de las



operaciones, esto es, considera como ingreso o egreso todo aquel concepto que se haya cobrado o pagado en dinero.

El resultado operativo de la empresa

La operación de la compañía involucra una serie de costos y gastos antes de obtener el resultado final, estas dos categorías importantes son el resultado operativo y la utilidad neta o resultado neto

Los costos de operación: El CMV y los gastos comerciales y administrativos

Vender bienes o servicios genera costos. El primero que aparece en el estado de resultados es el costo de las mercaderías vendidas (CMV), que representa, como su nombre lo indica, el costo de la mercadería “que se ha vendido”

La diferencia entre las ventas y el costo de las mercaderías vendidas es denominada utilidad bruta. Al restar a ésta los gastos de administración (básicamente, sueldos del personal administrativo y gastos de oficina) y los gastos de comercialización (básicamente, comisiones de los vendedores, los fletes para transportar las mercadería y los impuestos a las ventas), obtenemos una de las categorías más importantes del resultado de una empresa: El resultado operativo o de explotación, que es muy conocido en la literatura como EBIT (Earnings Before Interest and Taxes o resultado antes de intereses e impuestos). Este es uno de los renglones más importantes del estado de resultados, pues representa el resultado que producen los activos de la firma, independientemente de cómo ésta se ha financiado. Por lo tanto, el EBIT no considera intereses y otros conceptos, que son producto de las decisiones financieras, ni tampoco el impuesto a las ganancias. El resultado operativo representa los ingresos de la operación menos los costos y gastos de la operación de la compañía.



El balance reporta la posición patrimonial de una firma (es como una foto instantánea de la situación financiera) en un momento determinado. El lado izquierdo muestra las inversiones realizadas por la compañía, que componen el activo, y el lado derecho representa la forma en que éstos se financiaron, ya sea mediante fondos solicitados en préstamo (el pasivo) o mediante capital aportado por los accionistas.

Activo

El lado izquierdo del balance muestra los activos donde se recogen todos los bienes y los derechos que posee la empresa, es decir, lo que tiene y lo que le deben. Los activos aparecen ordenados por grado decreciente de liquidez: primero los activos circulantes (corrientes) compuestos por los saldos de caja y bancos, las inversiones transitorias, como depósitos a plazo y bonos, luego los créditos por ventas e inventarios. En general, los saldos de caja y bancos representan el rubro de menor participación dentro de los activos circulantes, ya que las empresas mantienen el mínimo saldo posible debido a que el dinero no proporciona ningún rendimiento. Finalmente, aparecen los activos fijos (no corrientes), donde se incluyen los bienes de uso como maquinarias y edificios, y los activos intangibles, tales como patentes o marcas registradas. El umbral convenido para la división entre activos “circulantes” y “fijos” está representado por el plazo de realización; aquellos activos que son realizados dentro del año son denominados “corrientes” o de corto plazo, en contraposición a los que son vendidos más allá del año calendario, que se denominan “no corrientes”, como los activos fijos que se realizan a plazos mayores de un año.

Pasivo

El pasivo nos muestra cómo financia la compañía sus inversiones y representa dos tipos



de derechos sobre los activos: pasivos propiamente dichos (las deudas de la firma) y capital

propio, agrupado bajo la figura contable del patrimonio neto.

Los pasivos o deudas se ordenan de acuerdo con su grado de exigibilidad, de manera que aparecen en el orden en el cual deben ser pagados. Por tal motivo, los pasivos también se dividen en deudas de corto y largo plazo, según su vencimiento se produzca dentro del año o en años posteriores, respectivamente.

Básicamente podemos clasificar a las deudas u obligaciones en tres tipos: comerciales, sociales y fiscales y financieras.

El patrimonio neto o capital propio

El patrimonio neto es igual al activo menos el pasivo, o sea lo que los accionistas recibirán si todos los activos se vendieran a los valores que figuran en los libros contables y se utilizarán para pagar las deudas a los valores que también figuran registrados en los libros contables.

Análisis financiero

Existen diversas herramientas que sirven para el análisis de los estados que describimos anteriormente, estos son los llamados índices o ratios financieros.

Los índices o ratios financieros son relaciones matemáticas que permiten analizar diferentes aspectos del desempeño histórico de una compañía.

En general, los índices son utilizados para saber si el comportamiento de la empresa está dentro de las pautas normales, para efectuar comparaciones con la industria o con el sector en que se encuentra la empresa o para comprender las políticas de un competidor. Los bancos los utilizan a menudo para examinar la salud financiera de un cliente.



Análisis vertical

Los estados financieros generalmente se analizan en tres niveles: en primer lugar, el análisis vertical y horizontal, donde establecemos proporciones relevantes y tendencias; en segundo término, la batería de índices que nos muestran aspectos de la situación de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad y patrimonio de la compañía; por último, se realiza una comparación de los índices de la compañía con los índices promedio de la industria. El análisis vertical consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común que los agrupa. Así, por ejemplo, cada rubro del activo (disponibilidades, inventarios, etc.) representa un porcentaje del activo total (que es la categoría que agrupa todos los rubros del activo). Con los rubros del lado derecho del balance procedemos de manera parecida, expresando el porcentaje que representan sobre el total del pasivo más el patrimonio neto.

Análisis horizontal

El análisis horizontal permite establecer tendencias para los distintos rubros del balance y del estado de resultados, haciendo comparaciones contra un año determinado. Para que la comparación resulte procedente, es necesario fijar un “año base”, comparando las cifras de los distintos rubros contra los mismos del año base.

Sin embargo, cuando comparamos con un año debemos tener en cuenta la inflación. Si las ventas aumentaron de un año a otro, ¿se debe a un aumento real en la cantidad de unidades vendidas o a precios más altos?

Índices financieros

- Índice de liquidez



Los índices de liquidez representan una medida de la capacidad de la compañía para hacer frente a sus deudas de corto plazo. El más conocido y utilizado por los analistas de crédito es el índice de liquidez corriente:

Fórmula = Activo corriente/ Pasivo corriente

Este índice nos dice con cuántos pesos de activos corrientes cuenta la empresa para hacer frente a cada peso del pasivo corriente o deuda de corto plazo.

Debemos percatarnos de que el índice refiere a un momento de la empresa, los activos y pasivos a corto plazo cambian rápidamente, por lo tanto, esta medida de liquidez puede perder vigencia velozmente.

- Liquidez seca (prueba ácida):

Fórmula = (activo corriente – bienes de cambio) /pasivo corriente

Una medida más severa de la liquidez de la empresa la constituye la liquidez seca o “prueba ácida” que resta al numerador de la ratio anterior (la liquidez corriente) el del rubro bienes de cambio, ya que éste es el rubro donde generalmente pueden detectarse las mayores inmovilizaciones

- Índice de endeudamiento

Los índices de endeudamiento muestran el grado de utilización del capital ajeno con relación al capital propio o al activo total Endeudamiento sobre el patrimonio neto Formula = (Pasivo total/Patrimonio neto)

Endeudamiento sobre el activo total Formula = (Pasivo total/Activo total)

Índices de actividad

En general los índices de actividad procuran juzgar la eficiencia con que las firmas usan sus activos y pasivos



- Días de cobranza

Fórmula = $(\text{Cuentas por cobrar} * 365 / \text{Ventas})$

Responde a la pregunta ¿Cuántos días tardamos en cobrar?

- Rotación de inventarios

Formula = $(\text{Costo de mercadería vendida} / \text{Inventarios})$

Sirve para calcular la cantidad de veces que rota en el año el stock de inventarios dividimos el costo de la mercadería vendida por el stock de inventario, luego podemos calcular la cantidad de días que tarda en venderse a partir de los días de venta.

- Días de venta

Fórmula = $(\text{Inventarios} / \text{Cmv})$

- Rotación del activo total

Fórmula = $(\text{Ventas} / \text{Activo total})$

Es la cantidad de veces que se vende en el año el activo total o también por cada peso de activo total (o activo fijo) se generan tantos pesos de venta. De esta forma consideramos que las ventas son generadas por cierta cantidad de activo

- Rentabilidad

Es el beneficio o ganancia que se obtiene por la realización de una inversión. La rentabilidad de una empresa se mide con el indicador llamado ROA (return on assets en inglés), es la ganancia que se obtiene de la venta de un producto o servicio por la cantidad de veces que la empresa lo vende. Índices de rentabilidad

Existe una gran cantidad de medidas de rentabilidad que utilizan los estados financieros de la firma. Una característica común a todos los índices de rentabilidad contables es que en el numerador tenemos siempre una medida de resultado, ya sea el resultado operativo, el resultado



neto, etcétera. Luego, ese resultado es comparado generalmente con un activo, con un activo neto o con las ventas, para expresar la proporción que representa ese resultado sobre el denominador elegido.

- El margen de utilidad sobre ventas

$$\text{Fórmula} = (\text{Utilidad neta} / \text{Ventas})$$

El margen de utilidad sobre ventas nos indica qué porcentaje representa la utilidad neta sobre las ventas que se realizaron

- El retorno sobre los activos (ROA)

$$\text{Fórmula} = (\text{Utilidad neta} / \text{Activo Total})$$

El ROA (return on assets, retorno sobre los activos) mide el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad neta sobre el activo total

- Retorno sobre el patrimonio neto (ROE)

$$\text{Fórmula} = (\text{utilidad neta} / \text{Patrimonio Total})$$

El ROE nos dice el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta o final después de los impuestos sobre el patrimonio neto. Observe que relaciona el último renglón del estado de resultados con el último renglón del balance

- Retorno sobre el patrimonio neto (ROE)

$$\text{Fórmula} = (\text{utilidad neta} / \text{Patrimonio Total})$$

El ROE nos dice el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta o final después de los impuestos sobre el patrimonio neto. Observe que relaciona el último renglón del estado de resultados con el último renglón del balance

- La identidad de Dupont

Este índice descompone en ROE en tres: 1) el margen de utilidad sobre ventas, 2) la



rotación del activo total, 3) el “multiplicador” del patrimonio neto.

Fórmula = margen de utilidad x rotación del activo total x multiplicador del patrimonio neto.

El primer componente de la ecuación nos dice qué porcentaje de ganancia obtenemos sobre las ventas, el segundo indica la cantidad de veces que se vende el activo total en el año y el tercero nos indica cuántos pesos hay de activo total por cada peso de patrimonio neto “produciendo” para los accionistas.

Apéndice

1) Presentación del emprendimiento

El emprendimiento conocido como Esencia Lencería fue iniciado como idea por dos amigas durante el año 2020, en plena época de la pandemia. Este emprendimiento se dedica exclusivamente a la comercialización de ropa interior. En sus comienzos, se limitaba a la venta a través de plataformas de redes sociales, específicamente en Instagram. En ese entonces, contaban con tres puntos de retiro y ofrecían envíos a toda la provincia.

Inicialmente, no se llevaba un registro detallado de los datos. Con el tiempo, el emprendimiento evolucionó, implementaron una página web y abrieron un showroom en San Miguel de Tucumán. Esta expansión conllevó a la necesidad de crear un sistema en Excel para gestionar tanto las ventas como los gastos y compras.

Sin embargo, a pesar de contar con estos datos recopilados en el Excel, las dueñas de Esencia Lencería no realizan un análisis exhaustivo de los mismos. Esta falta de análisis les impide obtener una visión clara sobre la trayectoria del emprendimiento, impidiéndoles determinar si está en el camino correcto o si se requieren ajustes.



2) Análisis situacional

ANÁLISIS FODA

Con el objetivo de comprender a fondo la situación del emprendimiento, se ha ejecutado un análisis FODA. Este proceso ha permitido identificar y evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, proporcionando así una visión integral que servirá como base para la toma de decisiones estratégicas.

Fortalezas:

- La oferta de bombachas, conjuntos, bikinis y pijamas proporciona una gama completa de opciones para satisfacer diferentes necesidades y preferencias de los clientes.
- La ropa interior se destaca por su calidad, durabilidad y comodidad, esto puede convertirse en una ventaja competitiva, generando la lealtad de los clientes.
- Conocer las preferencias de los clientes, se puede personalizar la estrategia de marketing para llegar a la audiencia de manera más efectiva.
- Contar con una página web y una cuenta de Instagram para llegar a un público más amplio. Y tener un lugar físico (showroom) que permite a los clientes experimentar los productos personalmente antes de comprar.

Oportunidades:

- Aprovechar la demanda existente en el norte del país para poder empezar a expandir las ventas.
- Aprovechar las redes sociales, especialmente Instagram para promover el



emprendimiento y llegar a un público más amplio

- Colaborar con influencers locales para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes

Debilidades:

- El mercado de la ropa interior es altamente competitivo. Por eso es importante destacar y diferenciar al emprendimiento para destacar entre otras opciones de ropa interior.
- No contar con un local a la calle, limita la posibilidad de llegar a un público más amplio, ya que las clientas que van al showroom son porque nos siguen por Instagram.
- Existe dependencia de plataformas como Instagram y la página web para las ventas.
- No explotar los datos existentes en el emprendimiento, así no se puede tomar decisiones estratégicas.

Amenazas:

- La crisis económica puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría reducir la demanda de producto.
- En cuanto a las bikinis si no se está al día con las tendencias de moda, podría quedarse atrás y perder clientes frente a competidores más actualizados.

A partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del emprendimiento y considerando las de mayor importancia, se realiza un análisis CAME asociado a cada uno de los cuatro aspectos del FODA con la finalidad de corregirlos, afrontarlos, mantenerlos y explotarlos.

Los cuatro tipos de estrategia serían:

- Ofensivas (Explotar O – Conservar F): crear estrategias de marketing que destaque la calidad, mostrando opiniones de clientes para respaldar la durabilidad y comodidad de los productos.
- Defensivas (Mantener la ventaja competitiva F – afrontar A): brindar descuentos u ofertas



en momentos específicos del mes o en productos que tienen poca rotación.

- Reorientación (Eliminar D – Aumentar O): Explorar mercados cercanos como ser el norte del país, que puedan tener demanda para tus productos.
- Aprovechar la creciente tendencia de compras online e implementar estrategias de marketing digital para llegar a un público más amplio.
- Supervivencia (minimizar D y A): Para poder afrontar la crisis económica desarrollar paquetes promocionales o descuentos para hacer frente a posibles reducciones en el poder adquisitivo de los clientes.
- Evaluar a la competencia local y desarrollar estrategias para diferenciarse y destacar en el mercado.

Radiografía Empresarial: Descifrando Preferencias y Patrones del Cliente en modalidad de pagos, de entregas, elección de productos y monto de compra

El emprendimiento organiza su catálogo de productos en cinco grandes familias, que incluyen bombachas, conjuntos, medias, pijamas y bikinis. En muchas ocasiones, la registración se limita al control de caja o a obtener una idea general de las ventas, sin realizar un análisis más profundo. En este contexto, se examinan los datos extraídos, proporcionando una visión detallada de los productos más demandados y la distribución de las ventas entre las distintas categorías. Este enfoque no solo permite comprender la dinámica de las ventas, sino también identificar patrones, oportunidades de mejora y áreas clave que requieren atención. Además, se busca transformar el análisis de datos en una herramienta estratégica que guíe las decisiones comerciales, permitiendo un enfoque más informado y efectivo para el crecimiento y la optimización del emprendimiento.



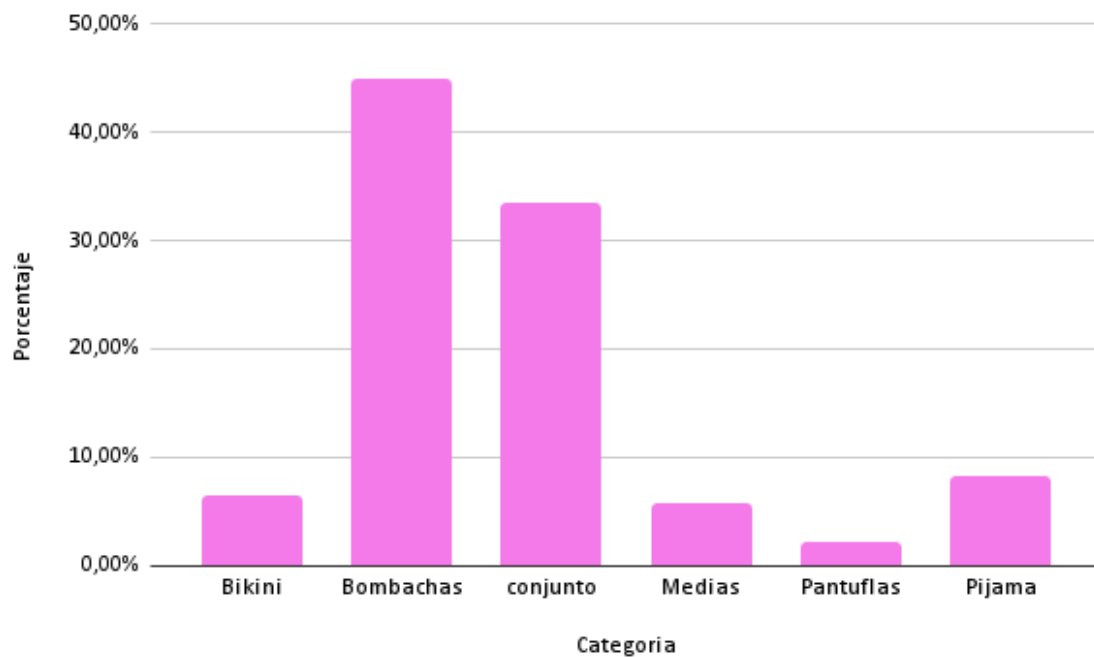
Tabla 1: Situación actual del emprendimiento "Bi"

Ítems	"Bi"
Productos	Bombachas (Colaless, Colaless regulables, vedetinas y coulotte) Conjuntos Pijamas Bikinis y medias
Buyer Persona	Mujeres de la provincia de Tucumán que tengan entre 17 y 47 años que sea estudiantes universitarias y/o trabajadoras, de clase media. Que les interese mantenerse al tanto de las tendencias de moda, Valore la comodidad y calidad en la ropa interior y sea activa en redes sociales. Prefiere la conveniencia de las compras en línea, pero valora la posibilidad de probarse las prendas. Suele comprar ropa interior cada 3 meses como parte de su rutina de autocuidado.
Propuesta de valor	Ofrecer una experiencia completa de comodidad estilo y conveniencia, con amplia gama de diseños y materiales de alta calidad que se adaptan a diferentes estilos de vida y preferencias, asegurando comodidad y durabilidad. Con atención personalizada y asesoramiento para encontrar la mejor opción que se adapte a tus necesidades, tanto online como en el showroom.
Estrategias de Marketing	Contenido Visual Atractivo, imágenes y videos de alta calidad mostrando los productos. Colaboraciones con Influencers Locales que compartan el público objetivo para promocionar la marca. Anuncios segmentados destacando promociones y novedades. Crear beneficios exclusivos para clientes frecuentes.
Medios de Venta	Instagram Pagina web Showroom

Fuente: Elaboración propia



Figura 1: Productos más vendidos

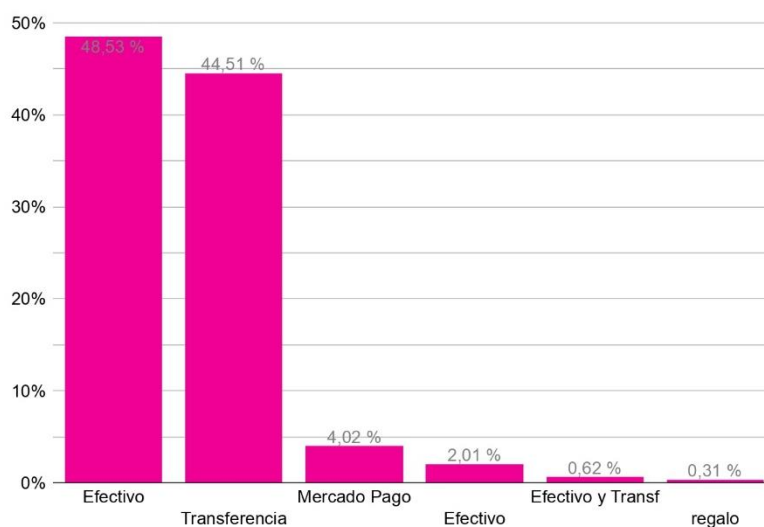


Fuente: Elaboracion propia

A partir de este grafico se observa que las categorías preferidas por las clientas en cuanto a la cantidad de compra son Bombachas y Conjuntos. Esta preferencia puede atribuirse a la amplia variedad disponible y a la calidad de dichos productos. Por otro lado, se nota que la categoría de pantuflas no goza de la misma popularidad, lo que puede deberse a la estacionalidad del producto al igual que las bikinis.



Figura 2: Preferencias en la forma de pago



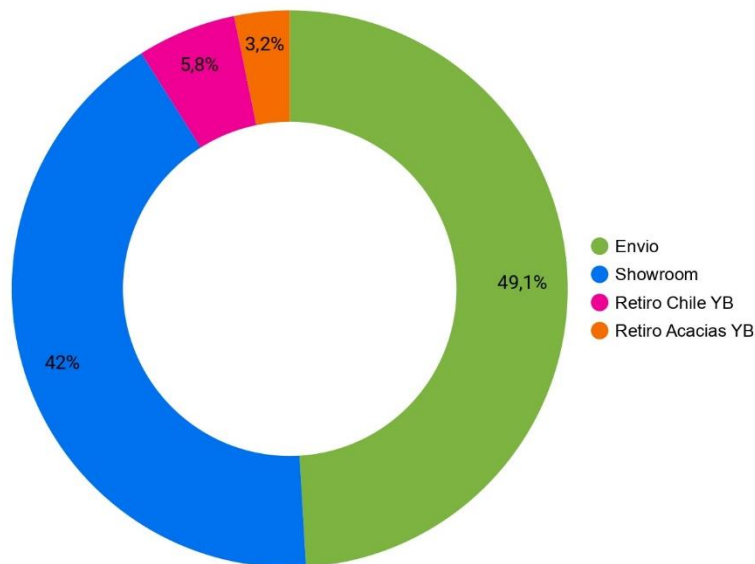
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las clientas prefieren pagar en efectivo o mediante transferencia, optando ocasionalmente por Mercado Pago, que permite el uso de tarjetas de crédito. Sin embargo, se observa que esta última opción se utiliza menos debido al recargo que implica para el cliente y a la imposibilidad de pagar en cuotas.

Para atraer a clientes interesados en pagar con tarjetas de crédito, se considerará la opción de habilitar el pago en cuotas que ofrece la plataforma. Y para incentivar a quienes eligen el método de pago en efectivo se ofrecerán opciones como un sistema de recompensa por pagos recurrentes en efectivo, descuentos adicionales, o servicios complementarios como ser envíos gratis.



Figura 3: Modalidad de entrega



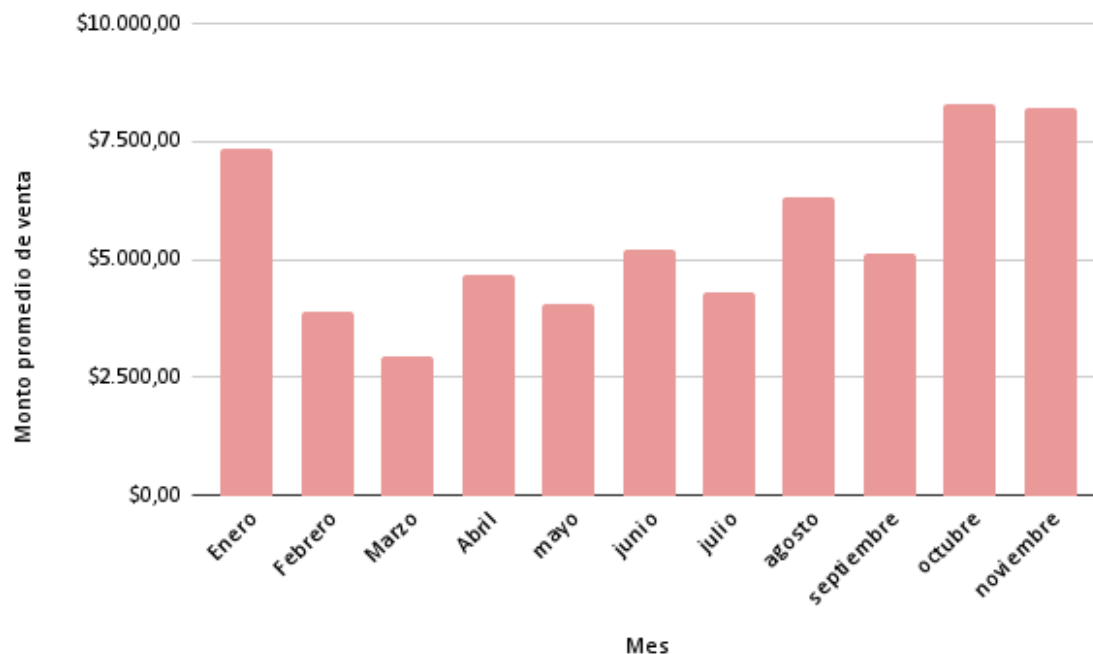
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las opciones de entrega, no se observan grandes diferencias entre las alternativas de retiro y envío. Es importante resaltar que las opciones de retiro en Yerba Buena ya no están disponibles. Una sugerencia sería desarrollar una campaña de marketing centrada en resaltar la experiencia única del showroom. Esto puede incluir publicidad en redes sociales, colaboraciones con influencers locales para destacar la comodidad y seguridad de probar los productos en persona.

Para aquellas clientas que prefieren el envío, se podría revisar y optimizar las políticas de entrega para los clientes que prefieren el envío. Esto incluye ofrecer tiempos de entrega más precisos, opciones de envío rápido, seguimiento de paquetes en tiempo real y claridad en los costos asociados.



Figura 4: Monto promedio de compras



Fuente: Elaboración propia

Según los datos presentados en el gráfico, se observa un promedio superior en los meses de enero, octubre y noviembre en comparación con los demás meses. Esto podría atribuirse a varias razones: en enero, se llevaron a cabo promociones en los productos; en octubre, se ofrecieron promociones con motivo del Día de la Madre; y en noviembre, la introducción de bikinis y pijamas de la nueva temporada pudo haber contribuido a este aumento.

También se destaca que el monto promedio de compra ronda los \$4.500 pesos por transacción. Reforzando lo observado en enero y octubre, la implementación de promociones específicas en momentos clave puede generar un aumento en las ventas. Esto podría incluir descuentos por temporada, ofertas por días festivos o promociones relacionadas con la introducción de nuevos productos. Al igual que en noviembre, la incorporación de productos de temporada puede generar



un aumento en las ventas. Analizar tendencias y lanzar productos relevantes en momentos estratégicos puede impulsar la demanda.

Análisis comparativo de competidores

El mercado de la ropa interior es diverso y competitivo, caracterizado por una amplia gama de productos, enfoques en diseño, distribución y atención al cliente. Este análisis comparativo se centra en tres competidores prominentes: Competidor 1, Competidor 2 y Competidor 3, cada uno con enfoques distintos en cuanto a productos, estrategias de ventas y puntos fuertes.

A través de la evaluación de factores clave como variedad de productos, distribución, debilidades y fortalezas, se busca comprender mejor las diferencias y similitudes entre estos actores en el mercado. Cada competidor tiene particularidades que impactan en su posicionamiento y desempeño, y este análisis detalla estas características para identificar áreas de oportunidad y mejora en cada uno.

Tabla 2: Comparación de competidores

ítem	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Bi
Productos	Amplia variedad de productos, estampas y telas, especialmente en tallas grandes	Fabricación propia de productos, énfasis en exclusividad y diseño	Venta exclusiva de reconocidas marcas comerciales	Amplia variedad de productos, telas y estampas con flujo constante
Envíos/Punto de Retiro	Envíos nacionales con opción de retiro en showroom	Retiros en múltiples puntos provinciales y envíos locales	Exclusivo retiro en local físico, envíos solo provinciales	Retiros en showroom, envíos únicamente en la provincia
Debilidades	Stock limitado, atención deficiente en redes sociales	Ausencia de stock, largos tiempos de espera por fabricación	Limitación en ventas (local), presencia débil en redes	Stock limitado y poca visibilidad del showroom
Fortalezas	Variedad de productos en tallas grandes, atractivo para un mercado amplio	Exclusividad en diseño y fabricación, pedido personalizado	Marcas reconocidas respaldadas por figuras famosas	Atención personalizada y asesoramiento en redes

Fuente: Elaboración propia



Se está llevando a cabo un cuestionario para conocer a los clientes actuales y potenciales, y conocer sus preferencias al momento de adquirir ropa interior.

Los siguientes pasos es volcar estos datos para su análisis a través de la creación de un Estado de Situación Patrimonial y un Estado de Resultado, que abarque los periodos de los últimos 6 meses, donde será crucial para la toma de decisiones estratégicas, la planificación a largo plazo y el mantenimiento de la salud financiera de un emprendimiento. Además, contribuye a la transparencia, la rendición de cuentas y la comunicación efectiva con las dueñas del emprendimiento.



Anexo

ENTREVISTA DUEÑAS

- 1) El emprendimiento como está conformado

El emprendimiento está conformado por dos socias quienes iniciamos el emprendimiento, luego cuando se abrió el showroom empezamos a tener la necesidad de que lo atienda otra persona ya que no podíamos por los horarios, y ahí fue que ingresó la tercera persona al equipo. La cual se encarga de la atención y envíos de los pedidos.

- 2) ¿Cómo recopilan actualmente los datos sobre ventas y gastos en su emprendimiento?

En el emprendimiento tiene un Excel en donde se cargan todas las ventas tanto las de instagram, las de la página web y el showroom.

- 3) ¿Las decisiones que toman son en base a los datos que obtienen del Excel?

No, las decisiones son en base a nuestra intuición y lo que está en tendencia. Los datos no los analizamos.

- 4) ¿Por qué creen que no se ha realizado un análisis de estos datos hasta ahora?

La verdad que es la falta de tiempo, ya que realizar la carga manual de todas las ventas y los datos lleva mucho tiempo.

- 5) Entonces se podría decir que su principal problema es la falta de análisis de los datos para poder tomar decisiones

Si, es uno de los problemas principales ya que no sabemos cómo están siendo los números del emprendimiento, o si hay algún producto con baja rotación, podemos deducir que producto es el más rentable pero no lo sabemos con exactitud.

- 6) ¿Me podrías decir cuáles son esos productos?



El primero son las bombachas al tener mucha variedad es lo que más se vende, después están los conjuntos recién este año pudieron encontrar cuales eran el tipo de conjunto que buscaban sus clientes, después están las bikinis en época de verano y los pijamas.

7) Podrías nombrar características de cómo es su cliente

Nuestros clientes son mujeres mayormente, que tienen un comportamiento de compra frecuente, generalmente repiten la compra entre 3 a 5 meses y tienen entre 17/18 años hasta 35 o 40 años

CUESTIONARIO PARA CLIENTAS

1) ¿Cuál es tu edad?

2) ¿Cuál es tu ocupación?

Estudiante

Trabajadora independiente

Empleada pública

Empleada sector privado

3) ¿Con qué frecuencia compras ropa interior?

4) ¿Dónde prefieres realizar tus compras de ropa interior?

Tiendas físicas

Online

5) ¿Qué factores influyen en tu decisión de compra de ropa interior? Valorízalos del 1 al 5

Precio

Calidad

Atención personalizada

Marca



6) ¿Qué tipo de ropa interior prefieres?

Vedetinas

Colaless

Colaless regulable

7) ¿Buscas algún tipo específico de material o diseño?

8) ¿Qué aspectos valoras más en la experiencia de compra de ropa interior? Atención al

cliente

facilidad de compra

calidad del producto

envíos a domicilio

variedad



Referencias

- Dumrauf G.L (2010) Cp. 02 Finanzas corporativas. Un enfoque latinoamericano
Panorámica de los estados financieros, los impuestos y el flujo de efectivo.
- Dumrauf G. L. (2010) Cp. 03. Análisis financiero.
- Freire, A. (2004) Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad.
- Fraile G., Preve L., Sarria Allende V. (2013). Las finanzas en la empresa. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.
- Hernández Sampieri, R. (2018) Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa y cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill- educación.
- Kotler, P. & Amstrong, G. (2017). Fundamentos del Marketing. Ciudad de México. Editorial Pearson.
- McDaniel, C. & Gates R. (2016). Investigación de mercado (10ª Edición). Editorial. Cengage Learning.
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A.J. (2015). Administración Estratégica. Decimonovena edición. Editorial Mc Graw Hill Education. México.