



Universidad de Palermo

Máster en Dirección de Empresas

Trabajo Final de Maestría para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas

***PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS INTEGRAL PARA
“VIRJOUTERIE”, PYME DE COMERCIALIZACIÓN DE
INDUMENTARIA Y ACCESORIOS, EN ROSARIO, SANTA FE,
ARGENTINA***

Tesista: Ing. Agr. Fidel Larrivey

e-mail: fidel.larrivey@gmail.com WhatsApp: +5493413579227

Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/fidel-larrivey-609963164/

Legajo: 0124020

Director de tesis: Lucas Pussetto

20.12.23 - Buenos Aires, Argentina

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

- Justificación
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Hipótesis
- Diseño metodológico y marco teórico

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

- 1.1) La estrategia
- 1.2) La planificación
- 1.3) Planificación Estratégica
- 1.4) La estrategia y el marketing

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA

2.1) El sector

2.2) La Organización

- Situación actual
- Análisis del macroentorno
- Análisis del microentorno

Las 5 fuerzas de Porter

Matriz FODA

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- 3.1) Justificación de la investigación de mercado
- 3.2) Problema de investigación de mercado
- 3.3) Objetivo general de la investigación de mercado
- 3.4) Diseño de la investigación
- 3.5) Desarrollo de la metodología

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA

- 4.1) Planeamiento estratégico
 - 4.1.1) Estrategia Comercial
 - 4.1.2) Estrategia Tecnológica
 - 4.1.3) Estrategia Social/Ambiental
 - 4.1.4) Mejoras Operativas
- 4.2) Marketing Plan

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

- 5.1) Macro Assumptions
- 5.1) Revenue Model
- 5.2) Estado de resultados
- 5.3) Balance contable resumido
- 5.4) Cash Flow
- 5.5) Métricas e indicadores

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 6.1) Conclusiones
- 6.2) Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

- Figura 1: A Model of Intended, Deliberate, and Realized Strategy
- Figura 2: The Strategic Planning Process
- Figura 3: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector
- Figura 4: Conceptos Estratégicos Claves
- Figura 5: Marketing Mix
- Figura 6: Composición de una prenda de vestir

- Tabla 1: Categorías MiPyME
- Tabla 2: Variación del Índice de precios al consumidor de noviembre 2023, con respecto al mes anterior, según divisiones. Total nacional y regiones.
- Tabla 3: Revenue Model
- Tabla 4: Tablero de decisión de compras
- Tabla 5: comparativa DragonFish vs Contabilium
- Tabla 6: Listado de productos por Clasificación del RM

- Gráfico 1: Variación interanual de Ventas Minoristas
- Gráfico 2: Share por canal de ventas proyectado
- Gráfico 3: Clasificación de productos respecto al CM y CM% promedio

INTRODUCCIÓN

Justificación

La empresa Virjouterie, es una pyme que desarrolla sus actividades principalmente en Rosario, Santa Fe, Argentina, dando sus primeros pasos con ventas por Facebook en 2014 con bijouterie y accesorios femeninos y consolidándose con venta de indumentaria con un showroom como canal de venta principal desde 2017, y a su vez aumentando en los últimos años las ventas virtuales, e incrementando su público vía Instagram, y página web.

Virjouterie se inicia como un hobby por parte de su dueña, Virginia Bracco, y rápidamente logra un crecimiento exponencial para pasar a convertirse en una empresa, con una marca reconocida en el ámbito local, y potenciando año a año su negocio, mostrando un crecimiento en cantidad de clientes y facturación periódica.

Lamentablemente, la falta de tiempo y recursos humanos ha llevado a la empresa a un punto de quiebre dónde el volumen de mercadería manejado y ventas diarias ha sobrepasado a la estructura en general. En base a esto, el presente trabajo busca encontrar puntos de mejora en toda la cadena, enfocándonos en la identificación de las 4P, puesta en valor de estas, iniciar un análisis general de parámetros económicos y financieros, y a través de la evaluación de estos, proponer una serie de proyectos, con objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Para esto, se llevarán a cabo acciones como la digitalización de todos los datos stocks, egresos, ingresos y gastos, de los que se dispone en formato físico, entrevistas con su propietaria, encuestas a los clientes y visitas a la empresa para conocer en profundidad el negocio. El objetivo final de este trabajo es proponer a la compañía

desarrollar en base a lo investigado, estrategias y políticas acorde al crecimiento y desarrollo actual.

Pregunta de investigación: ¿Cómo convertir una empresa unipersonal en una compañía profesionalizada, a partir de determinados parámetros cuantitativos y cualitativos, para aumentar la rentabilidad y trazar objetivos a largo plazo?

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de mejoras integral para Virjouterie, pyme de comercialización de indumentaria y accesorios en Rosario, Santa Fe, Argentina

Objetivos específicos

- De acuerdo con la disponibilidad de datos, obtener indicadores contables y financieros, para poder analizarlos e interpretarlos.
- Identificar puntos de mejora en los procesos comerciales, administrativos y operativos.
- Identificar márgenes por producto y tendencias de compra de los clientes.
- Analizar el ciclo de vida de los principales productos, y proponer alternativas de decisión para cada uno.

Hipótesis

La falta de una planificación estratégica en el comercio Virjouterie de Rosario, Argentina, habría disminuido la eficiencia de algunos de sus procesos, y no habría permitido trazar una estrategia de crecimiento hacia el futuro.

Diseño metodológico y marco teórico

La investigación tendrá un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo. En su alcance será exploratoria y descriptiva. Se recolectarán datos primarios de cuadernos que contienen la información de egresos, ingresos y gastos, se realizarán entrevistas personales con la dueña y entrevistas y encuestas a clientes para analizar cualitativamente. El objetivo de los datos es obtener indicadores contables y financieros que permitan luego trazar estrategias comerciales acordes. Por medio de la observación directa, se analizarán los procesos de compra y pago de los clientes, de atención de cada uno de los canales de venta, del manejo de stocks y de distribución de los productos.

Se analizarán además fuentes secundarias como opiniones de los clientes a partir de encuestas dirigidas.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

LA ESTRATEGIA

Según Kennedy A. y otros (Kennedy, A., Jamison, E., Simpson, J., Kumar, P., Kemp, A., Awate, K., & Manning, K. (2020).), la estrategia es un concepto complejo que involucra muchos procesos y actividades diferentes dentro de una organización. Involucra metas y objetivos que una organización necesita para lograr para ser exitosa en el mercado. Sin embargo, el desarrollo de estas metas requiere de un proceso de gestión estratégico para ser realizado correctamente y minuciosamente.

En este sentido, los autores aseguran que “...las empresas deben ejecutar sus estrategias para ser exitosas. La forma en que una empresa se organiza a sí misma es crítica para su habilidad de implementar estrategias.”

Las estrategias son los medios para lograr los fines, el plan de juego o lo que una empresa va a hacer para lograr sus objetivos. Las estrategias exitosas ayudan a las organizaciones a establecer y mantener una ventaja competitiva que los competidores no pueden imitar fácilmente. Las tácticas incluyen acciones específicas tomadas para ejecutar la estrategia (University of Minnesota, 2015).

¿Por qué es importante desarrollar una estrategia y como ésta se concibe dentro de un negocio?

En una de sus tantas publicaciones, *The Theory and Practice of Strategy in (Business) Organizations*, Sergio Jofre expresa que:

Cuando se formaliza, la estrategia se torna un proceso conectado a las funciones organizacionales y a las estructuras que – como sugiere Mintzberg- puede dificultar la capacidad de aprender, adaptarse o crear por exceso de planificación y control.

Eventualmente, la paradoja sobre las estrategias dentro de las organizaciones es que la decisión de no tener un proceso estratégico formal es en sí misma una estrategia. La pregunta por lo tanto es si la estrategia debe o no ser institucionalizada, o, en otras palabras, si interiorizamos la estrategia como un proceso más dentro de la estructura organizacional (Jofre, 2011)

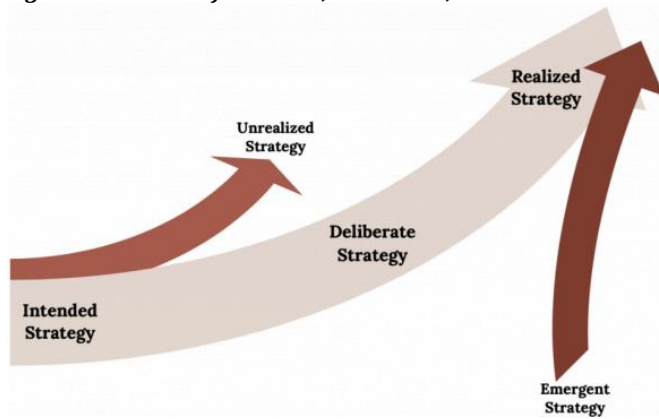
Según los autores que dieron forma al libro Strategic Management, existen al menos tres tipos de estrategias dentro de una organización:

- Estrategia prevista: es una estrategia que una organización espera ejecutar. Las estrategias previstas usualmente se describen en detalle dentro del plan estratégico de una organización.
- Estrategia emergente: es una estrategia no planeada que surge como respuesta a oportunidades o desafíos inesperados.
- Estrategia realizada: es la estrategia que actualmente sigue la organización.

A su vez, se suman dos desprendimientos de estas estratégicas que se detallan cómo:

- Estrategia emergente: es una estrategia no planeada que surge como respuesta a oportunidades o desafíos inesperados.
- Estrategia no realizada: son las partes abandonadas de la estrategia prevista.

Figura 1: A Model of Intended, Deliberate, and Realized Strategy



Fuente: Kennedy, Reed. (2020) Strategic Management. Blacksburg, VA: Virginia Tech Publishing.

LA PLANIFICACIÓN

En su obra Administración Estratégica, Acosta Padilla y Terán Herrera (Acosta Padilla y Terán Herrera, 2017) resumen que “Para muchos autores, esta función es la rectora de todo el proceso, ya que en la planeación se determinan los objetivos (QUÉ) para alcanzar las metas de la organización como centro del proceso y en tal sentido están derivados en las estrategias (CÓMO) que cada vez tienen un mayor papel en la efectividad de los procesos independientemente al tipo o carácter de la actividad que se desarrolla en la entidad.

Planificar podemos establecer que significa “anticipar o establecer la ruta que se seguirá”, siendo una mirada al futuro de la realidad próxima a vivirla, en donde resulta necesario:

- Anticiparse a los acontecimientos futuros para precisar mejor el presente.
- Establecer los objetivos basados en las expectativas generadas por la compañía, para asegurar el cumplimiento de los resultados esperados.
- Considerar que las estrategias establecidas deberán contribuir en términos de tiempo (cuándo) y espacio (cómo) a los resultados esperados.

- Orientar y distinguir procesos que implicaran actividades prioritarias, secundarias y complementarias.
- Establecer el nivel de recursos que implicará la ejecución de los objetivos establecidos.
- Estandarizar los procesos en líneas de producción, manejo administrativo, es decir para que todo el personal sepa exactamente qué debe hacer para contribuir a la compañía, por ello la importancia de que las expectativas reflejen también el deseo de todos los miembros de la empresa.
- Establecer reuniones periódicamente para revisar, modificar o establecer políticas ante asuntos relevantes de la empresa, las mismas que deberán realizarse con un representante de cada nivel: gerencial, estratégico y operativo. ar o establecer la ruta que se seguirá”

Planificar, como sabemos, es la forma más popular de lograr un objetivo. Por lo tanto, las empresas no solo formulan estrategias sobre la base de crear nuevas estrategias, sino para modificar las existentes, basadas en factores, como así también en el conocimiento de los altos directivos. (Jofre, 2011)

El plan de la empresa permite identificar a detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa, identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa (Weinberger, 2009)

PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA: PLANIFICACIÓN (O GESTIÓN) ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso que ayuda a una organización a alocar sus recursos para capitalizar oportunidades en el mercado. Típicamente, es un proceso de largo plazo. El proceso de planificación estratégica incluye conducir un análisis situacional y desarrollar la misión, la visión, los objetivos, los valores y las estrategias de una organización (University of Minnesota, 2015)

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna, 2008)

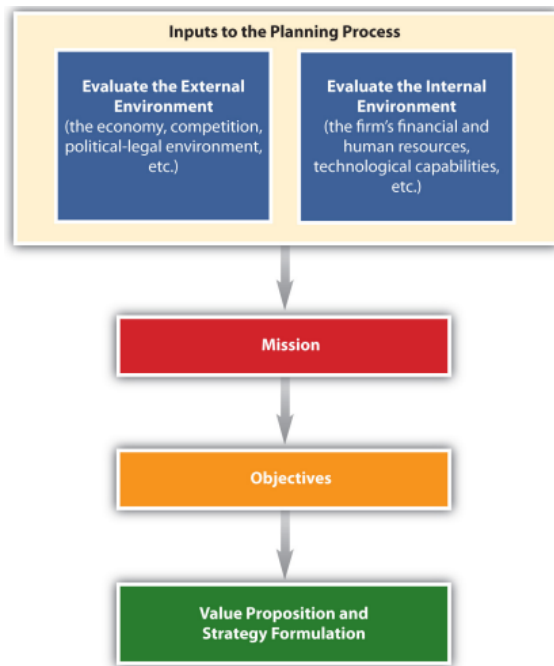
El concepto de política empresarial luego fue reformulado como gestión estratégica y redefinido como “Un proceso que lidia el trabajo emprendedor de la organización, la renovación y el crecimiento organizacional, y particularmente, con desarrollar y utilizar estrategias, que es una guía para las operaciones organizacionales (Jofre, 2011)

La base de la gestión estratégica es para que la organización conteste a tres preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde vamos?
- ¿Como vamos a llegar allí? (Kennedy, y otros, 2020)

La University of Minessota analiza el proceso de planificación dentro de una organización con el siguiente esquema:

Figura 2: The Strategic Planning Process



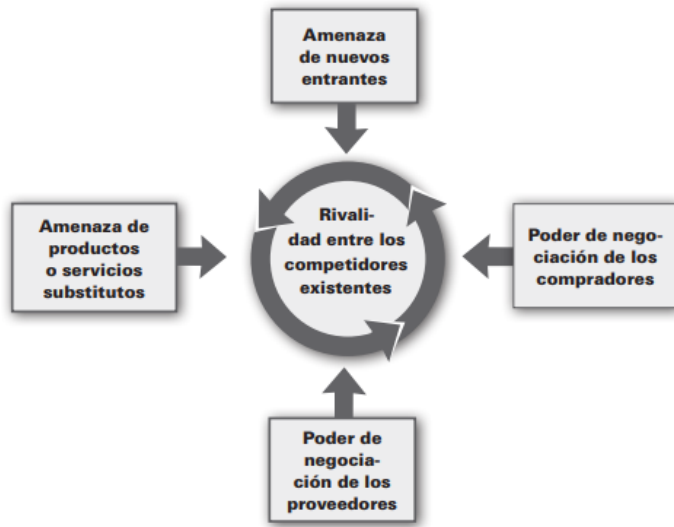
Fuente: Principles of Marketing by University of Minnesota

En uno de sus enunciados más conocidos y utilizado por las empresas “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, Michael E. Porter detalla cuales son los elementos que más ayudan a comprender la estructura del sector y en base a este entendimiento, actuar en consecuencia.

Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Toda empresa debería saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector y cómo ésta ha ido cambiando en el tiempo. Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad del sector es como es. Sólo entonces puede una empresa incorporar las condiciones del sector en su estrategia (Porter, 1979).

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Figura 3: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Harvard Business Review, 2008.

Por otro lado, Acosta Padilla y Terán Herrera, reflatan en “Administración Estratégica”, cuáles son los conceptos estratégicos claves según el autor Adolf Vilanova en su obra “La Empresa Familiar”, los cuales son agrupados en forma de pirámide, tal cual muestra la siguiente figura:

Figura 4: Conceptos Estratégicos Claves



Fuente: Administración Estratégica, (Acosta Padilla y Terán Herrera, 2017)

Misión:

Una misión describe las razones de la existencia de la organización y explica que papel desempeña en la sociedad. (Kennedy, y otros, 2020)

(Acosta Padilla y Terán Herrera, 2017) La misión es plasmar en palabras la razón de ser o para qué existe la empresa en el mercado, es un elemento táctico interno que se formula cuidadosamente con el personal implicado en la toma de decisiones gerenciales, ya que una vez establecido se estandarizará hasta los niveles operativos, para que de esta forma sea convincente, empoderada y aplicada.

Una buena misión debe:

- Reflejar lo que realmente es la empresa
- Proyectar al cliente interno y externo un mensaje de confianza y seguridad.
- Utilizar frases comprensivas y precisas.
- Romper paradigmas sin alejarse de la realidad
- Mantenerse innovada o cuando menos revisarla periódicamente.
- Mostrar los valores organizacionales que posee su personal.

Visión:

La visión de una organización describe lo que la organización espera llegar a ser en el futuro. (Kennedy, y otros, 2020).

La visión debe ser positiva y un reflejo del legado que queremos dejar en el entorno empresarial (Melgar, 2009).

Es destacable lo señalado por Blanco (2007) la formulación de la visión debe generar en las personas involucrados una generación de creatividad que conlleve a cambios deseados en base a la realidad actual en la que se desarrolla la empresa, comprometiéndolos a la vez a salir de la actitud pasiva, para ponerlos en una actitud de ambición y deseo de logros enfocados en la satisfacción empresa-clientes-entorno.

(Acosta Padilla y Terán Herrera, 2017) La visión surge de la idea de lo que procuramos ser, siendo esta forjada a raíz de la situación real de la empresa y enfoca das en las amenazas que podemos convertir en posibles oportunidades para la misma.

Una buena visión debe:

- Usar una redacción realista y motivadora.
- Trasmistir a todo el personal una actitud positiva y de esperanza.
- Utilizar palabras claras y no ser muy extensa.
- Reafirmar el compromiso para con el cliente.

Valores:

Son principios explícitos que la compañía respalda y por los que vive, y espera que sus empleados abracen (Kennedy, y otros, 2020)

Una propuesta de valor es un “elevator speech” de treinta segundos detallando los principales beneficios que un producto o servicio ofrecido proveen a un comprador. Muestra porque el producto o servicio es superior a las ofertas de los competidores. La propuesta de valor responde a la pregunta “¿Porque debemos comprarte a ti o porque debemos contratarte a ti?” (University of Minnesota, 2015)

Para Membrano (2013) La administración estratégica, implica el análisis de dos tipos de entornos: el interno, el cual comprende el estudio de la organización, estructura, funcionamiento, los mismos que mediante un análisis DAFO, se establece las debilidades, amenazas fortaleces y oportunidades y el entorno externo, el que implica el análisis de factores sociales, políticos, culturales, así como también, el análisis de proveedores y con mayor énfasis al cliente.

LA ESTRATEGIA Y EL MARKETING

Para el autor Publishing (2007), toda estrategia está orientada con los objetivos del marketing y estos a su vez parten de la misión, visión y metas definidos en base a un diagnóstico previo de la situación actual de su posicionamiento real de la empresa en el mercado, esto sumando al análisis de oportunidades y amenazas empresa-producto-mercado, permitirá establecer estrategias básicas, competitivas y tácticas.

Por lo tanto, al hablar del marketing como una filosofía de la gestión administrativa y gerencial en la empresa conlleva también la elaboración de un plan de marketing estratégico, el mismo que debe estar alineado a los objetivos y estrategias, lo que implica desde el equipo de manejo estratégico-directivo hasta el equipo operativo (Acosta Padilla y Terán Herrera, 2017).

Según la University of Minnesota, “El plan de marketing también ayuda a una empresa a asignar recursos y repartir las tareas que los empleados necesitan hacer para que la compañía logre sus objetivos” (University of Minnesota, 2015)

El marketing es definido por la Asociación Americana de marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones, y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

Hay cuatro actividades o componentes: Crear/ Comunicar/ Entregar/ Intercambiar

La forma tradicional de ver estos componentes es a través de las 4P:

- Producto / Promoción / Plaza / Precio

Las 4Ps fueron un resumen elaborado por el profesor Jerome McCarthy de lo que se conoce como el Marketing Mix. Este concepto si bien fue y sigue siendo muy utilizado, es hoy en día complementado o en algunos casos suplantado por una visión más enfocada en el Valor otorgado al cliente, entendiendo como valor a “un repertorio de factores potenciales a los que los consumidores otorgan valor, son de su interés o con los que pueden establecer una conexión emocional” (Posner, 2011) o “los beneficios que reciben los compradores que satisfacen sus necesidades” (University of Minnesota, 2015).

Figura 5: Marketing Mix



Fuente: Principles of Marketing by University of Minnesota

CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA ORGANIZACIÓN

EL SECTOR

En Argentina se define como MiPyME a “... una micro, pequeña o mediana empresa que realiza, en el país, sus actividades en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados.”

El sector al que pertenecen se determina de acuerdo a la actividad principal de la empresa y el tramo se asigna en función de los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados. Actualmente la categorización, respecto a las ventas totales anuales se establece según el siguiente esquema, que tiene en cuenta el promedio de los últimos tres ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuesto/s interno/s que pudiera/n corresponder y deduciendo el 75 % del monto de las exportaciones. (Los datos responden a la última actualización de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del 31/03/2023 y se encuentran expresados en pesos argentinos).

Tabla 1: Categorías MiPyME

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	78.690.000	36.850.000	213.150.000	150.620.000	90.930.000
Pequeña	466.910.000	222.160.000	1.518.340.000	1.125.450.000	334.950.000
Mediana tramo 1	2.605.040.000	1.838.740.000	7.217.020.000	8.010.250.000	1.971.190.000
Mediana tramo 2	3.907.130.000	2.625.990.000	10.310.100.000	16.184.690.000	3.126.440.000

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

Las 4 principales características de las PyMEs en Argentina son:

- Deben pertenecer a un rubro específico.
- No pueden superar un límite definido de ingresos.
- Deben tener un mínimo y un máximo de personal ocupado.
- Su registro conlleva beneficios financieros y fiscales.

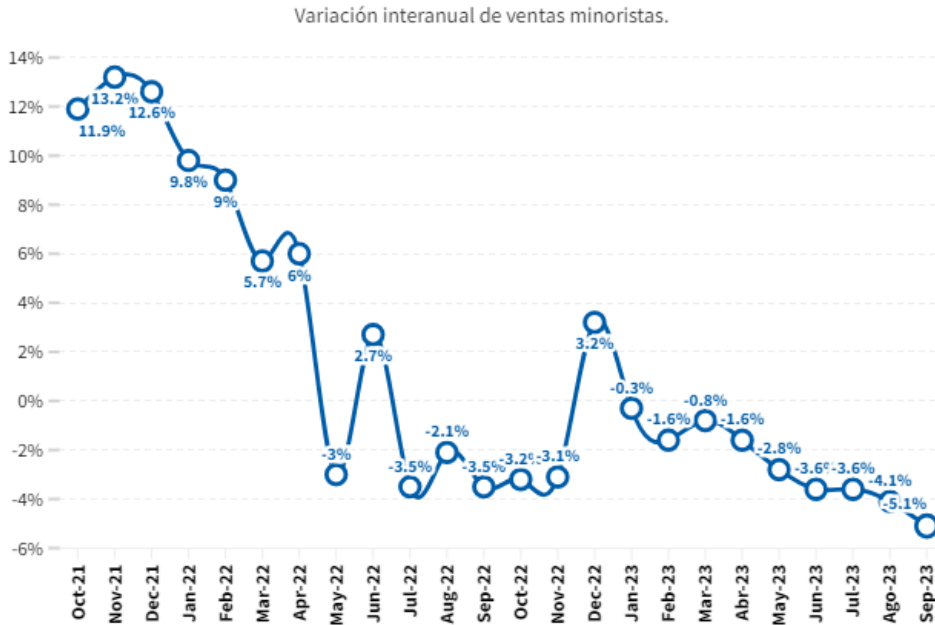
De acuerdo con datos de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, las pymes son una de las fuerzas productivas de mayor importancia en el país. Algunos estudios sugieren que más del 95% de estas empresas cuentan con un promedio de 100 empleados. Actualmente en Argentina, hay aproximadamente 1.700.000 Micro, Pequeñas y Medianas empresas, de las cuales el 83% son categorizadas como Microempresas. Aproximadamente el 25% es parte del sector Comercio.

Según la CAME, en 2021 más del 50% de las PyMEs tuvieron rentabilidad positiva. Esto evidencia algunas de las dificultades que enfrenta, como ser el acceso a financiamiento, la elevada presión fiscal, problemas de logística y falta de apoyo estatal.

Esta misma entidad relevó que para septiembre del 2023, las ventas minoristas pyme se retrajeron 5,1% anual, acumulando una baja del 2,6% en los primeros nueve meses del año frente al mismo

periodo del 2022. Septiembre fue el noveno mes consecutivo que el consumo retrocedió en el año. El rubro textil e indumentaria no fue ajeno a esto, registrando una caída interanual del 1,9%.

Gráfico 1: Variación interanual de Ventas Minoristas



Fuente: Confederación Argentina de la Mediana Empresa

Según el Ministerio de desarrollo productivo, las empresas dedicadas al comercio representan alrededor de un 30% en el país. Dentro de las cuales se ubican las empresas del rubro textil e indumentaria.

En el rubro textil argentino, el polo más grande de ventas al por mayor se ubica en el barrio de Flores, en Capital Federal. El sector que se ubica en los alrededores de la calle Avellaneda reúne a no menos de diez mil locales destinados a la venta de calzado e indumentaria de todos los estilos y gamas. En general los precios son al menos un 15-20% inferiores a los ofrecidos en otras zonas del país. Es importante también destacar que gran parte de las ventas se realiza en efectivo, ya que en algunos casos se llegan a ofrecer descuentos de hasta un 50% por este medio de pago.

El siguiente cuadro elaborado por la CAME, muestra cual es la composición de una prenda de vestir. Es importante observar como el costo de fabricación pasa a un segundo plano, y los altos impuestos, sumados a gastos bancarios y de alquileres, remiten gran importancia en la cadena.

Figura 6: Composición de una prenda de vestir



Fuente: Confederación Argentina de la Mediana Empresa

En la ciudad de Rosario, de los aproximadamente 8900 locales comerciales existentes, el 20% se dedican a la venta de indumentaria y productos textiles. Aproximadamente un 80% de los locales se ubica en el centro de la ciudad, de los cuales un 28% de se ubica en el microcentro, el 11% en galerías y el 61% en el resto del área central. Se estima que el rubro textil e indumentaria tiene una participación que ronda un 27% en la zona del microcentro, y de un 47% en galerías. Estos números nos permiten afirmar que al menos hay 550 locales de indumentaria en el microcentro, y unos 370 se ubican en galerías del centro. Es difícil precisar a qué segmento de venta de indumentaria corresponden cada uno de estos 920 locales, pero queda claro que es un segmento competitivo y con muchas opciones para los consumidores.

Según datos del INDEC para noviembre del 2023, El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en noviembre una variación de 12,8% con relación al mes anterior. En el rubro prendas de vestir y calzado, tuvo una variación entre 8,9% en el GBA y 12,3% en el Noreste.

Tabla 2: Variación del Índice de precios al consumidor de noviembre 2023, con respecto al mes anterior, según divisiones. Total nacional y regiones.

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
		Porcentaje					
Nivel general	12,8	12,9	13,0	12,8	11,8	12,8	12,0
Alimentos y bebidas no alcohólicas	15,7	16,8	15,3	14,6	13,2	14,9	13,6
Bebidas alcohólicas y tabaco	11,8	11,6	12,1	11,7	11,4	11,8	10,8
Prendas de vestir y calzado	10,0	8,9	11,3	12,3	10,1	10,4	10,3
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	7,1	5,7	7,9	6,7	7,4	15,0	8,0
Equipamiento y mantenimiento del hogar	12,4	12,2	12,4	12,2	13,4	12,6	14,3
Salud	15,9	17,6	14,2	17,0	14,9	15,1	13,9
Transporte	10,4	9,8	11,1	10,4	10,9	9,1	11,3
Comunicación	15,2	15,5	15,4	16,0	14,3	13,4	13,3
Recreación y cultura	13,2	13,4	14,0	12,6	10,4	11,8	12,0
Educación	8,3	10,2	6,5	1,5	4,7	15,4	2,2
Restaurantes y hoteles	12,0	12,6	12,1	11,5	10,1	9,9	11,6
Bienes y servicios varios	11,5	11,5	11,3	11,7	12,0	11,6	12,4

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

Según esta misma fuente, en agosto del 2023 se comercializaron aproximadamente 55 billones de pesos (en precios corrientes). Esto equivale a unos 70 millones de dólares valuados a Tipo de cambio CCL al 31/8/23. Como referencia, para el mismo período del año anterior, este valor se ubicaba en torno a los 75 millones de dólares, mostrando una reducción de un 7% en dólares.

LA ORGANIZACIÓN

Situación Actual

Virjouterie comienza a desarrollarse en el año 2014 con venta de accesorios femeninos como pulseras, collares, tobilleras y anillos de fabricación propia con insumos comprados principalmente en locales mayoristas del barrio de Once en Buenos Aires, Argentina. Luego de algunos años creciendo en la comercialización de bijouterie, por Facebook e Instagram como plataformas de venta, decide incursionar en la venta de indumentaria femenina con la incorporación de un Showroom de venta presencial en el año 2018.

Actualmente la empresa tiene un Showroom en un edificio en el centro de la ciudad de Rosario, que además cuenta con un depósito, y con un Showroom en la ciudad de San Nicolás que abre un fin de semana al mes.

Cuenta con un canal de venta B2C muy desarrollado donde sus medios de venta principales son Instagram, Página Web, Facebook, ventas presenciales en el Showroom y WhatsApp. Por otro lado, si bien tiene un canal B2B activo, este se concentra principalmente en la venta de dos productos estacionales de invierno que son Ruanas y Bufandas, que sin haberlo analizado detenidamente, se cree que ha ido decayendo en el último año.

Algunos de los 40 productos que comercializa Virjouterie son: buzos, sweaters, remeras, shorts, jeans, tops, camperas, gorros, gorras, blusas, mallas, bodys, y camisas. Los productos de bijouterie que en un principio fueron la base del crecimiento, actualmente son poco comercializados y se compran al formato por mayor, en lugar de ser fabricados.

La empresa cuenta con una empleada a tiempo parcial que complementa los horarios con su dueña quien además de la atención al público, lleva adelante todo su negocio.

La principal base de clientes de Virjouterie son sus plataformas digitales (Instagram y Facebook), dónde cuenta con alrededor de 70 Mil seguidores, que se componen en un 97,5% de mujeres y hombres. Viendo la distribución etaria, un 42,3% de los seguidores se encuentra entre los 25-34 años, 28,2% entre los 35-44, 13,2% entre los 45-54 años. Respecto a la distribución geográfica, el 42% de la base se concentra entre Rosario y San Nicolás.

Su principal medio de distribución para los pedidos realizados y comprados de manera online, son a través del sistema argentino de logística Paqar de Correo Argentino, con el costeo a cargo del comprador. Además de esto cuenta con un sistema de cadetería terciarizado para clientes en la ciudad de Rosario que elijan esta alternativa en lugar del retiro por tienda.

La empresa no cuenta con un plan de marketing detallado, aunque sí lleva a cabo acciones publicitarias a través de publicaciones pagas de Instagram, como así también exhibición de productos a través de Influencers de dicha plataforma.

Actualmente, si bien Virjouterie se considera una empresa rentable y sostenible, no cuenta con un análisis económico y financiero detallado que permita mostrar mediante indicadores cuál es su posición y ganancia real, por lo que se encuentra buscando desarrollar esto dentro de la empresa, como así también mejorar el manejo de inventarios, y procesos de gestión.

Análisis del Macroentorno

ANÁLISIS PESTEL

Factores Políticos

Para octubre del 2023, Argentina se encuentra en una situación política muy compleja, con elecciones presidenciales de por medio, donde tres candidatos se postulan con alternativas muy diferentes, y la incógnita del resultado tiene al país paralizado. Esta incertidumbre no hace más que paralizar por completo la actividad económica, y complejizar totalmente la toma de decisiones de las empresas y de las personas.

Además de esto, se suma una presión muy fuerte de algunos sectores de la economía hacia el gobierno, para frenar la crisis económica y conseguir finalmente una estabilidad política, y económica que permita un crecimiento real.

El gobierno de turno se encuentra tomando medidas drásticas para frenar esta situación, y además apuntalar su situación electoral no muy positiva. En este sentido se encuentran impulsando leyes en el congreso como la eliminación del impuesto a las ganancias para trabajadores en relación de dependencia, o reducción del IVA para algunos productos. A esto suman subsidios para distintos sectores.

Factores Económicos

Actualmente Argentina se encuentra atravesando una crisis muy profunda, y esto se evidencia al evaluar algunos índices como la inflación mensual, que en agosto del 2023 se ubicaba en torno al 12,4% según datos del INDEC, y estimando según algunas consultoras una inflación anual del 190%. Por las políticas intervencionistas de tantos años, sumadas a un aumento desmedido del gasto público y agravado durante el último año por una sequía récord, el país tiene escasez de divisas, una deuda millonaria con el FMI (Fondo Monetario Internacional) y otros organismos externos.

Según un informe de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, las ventas minoristas registraron una disminución del 4,1% en agosto del 2023 respecto al mismo período del 2022, acumulando una caída interanual en los primeros 8 meses del año del 2,6%. Respecto al sector textil e indumentaria, estos números son del 1,3% y 7,9% respectivamente, siendo uno de los sectores más golpeados por la crisis.

Otro punto muy importante de la economía del país es la alta presión impositiva que tienen las empresas y las personas que se encuentran en el circuito laboral legal. Esto hace que los márgenes se reduzcan enormemente lo cual solventa el alto gasto en el que incurre el estado. Algunos impuestos que aplica el país son, IVA, impuesto a las ganancias, impuestos a los bienes personales, ingresos brutos, etc.

Factores Socioculturales

Respecto a la sociedad argentina, una de las consecuencias más importantes de lo mencionado en los puntos anteriores, es cómo se encuentra en la actualidad. Esto se podría desarrollar largamente, pero puede resumirse en los siguientes puntos:

- Pobreza -> según un estudio del Observatorio de la Deuda Social de la UCA, para fines de agosto del 2023 el índice de pobreza en Argentina era del 38,9%. Siendo cercana al 50% sin considerar la Asignación Universal por Hijo.
- Gasto social -> 17% del PBI
- Indigencia -> en torno al 19,6% sin considerar la AUH.
- Pérdida de poder adquisitivo de los asalariados: según un informe de la Fundación Mediterránea, para abril del 2023, los asalariados no registrados percibieron un 59% de lo que ganaban en el 2016, y los asalariados registrados cerca de un 80%.

Todos estos indicadores se traducen hoy en día, en personas en situación de calle pidiendo limosnas, una inseguridad creciente y localidades que desvalorizan sus activos por lo mencionado anteriormente.

Factores Tecnológicos

Uno de los principales cambios en los hábitos de consumo, ha sido el aumento del e-commerce, situación que se vio potenciada por la pandemia del Covid-19.

Según la Americas Market Intelligence (AMI), el volumen de ventas del comercio electrónico en Argentina aumentó un 87% entre el 2021 y el 2022, y esperaba un crecimiento de un 25% para el 2023. El 62% de las compras por medios electrónicos se realizó por celulares y el 38% restante a través de dispositivos de escritorio. Entre el 2021 y el 2022, la Mobile commerce aumento un 42% y se esperaba que aumente un 69% para el 2023. El comprador online habitual, se ubica en la franja etaria entre los 35 y 44 años. Se estima que, de las compras del segmento textil e indumentaria, un 29% se realiza de manera online.

Esta evolución en los hábitos de consumo coincide, además, con una serie de transformaciones que han sufrido los sistemas ERP que utilizan las empresas para integrar las diversas funciones que llevan a cabo. Estos cambios se reflejan en soluciones basadas en la nube, y desarrollo de tecnologías móviles que ha ido creciendo y desarrollándose durante los últimos 20 años, de la mano del auge del internet y las conexiones remotas.

Hoy en día este tipo de sistemas integrados son soluciones prácticamente indispensables para las empresas y permiten ahorrar recursos y tiempos. Este tipo de alternativas, son consideradas inversiones que ya no representan un alto costo dentro de la estructura de costos de las organizaciones, gracias a la cada vez mayor disponibilidad de alternativas en el mercado.

Uno de los últimos grandes avances tecnológicos y posiblemente uno de los más disruptivos de los últimos años, fue el desarrollo de la Inteligencia Artificial y de las tecnologías de aprendizaje automático. Estas soluciones, proveen la posibilidad de analizar grandes bases de datos y diseñar soluciones en tiempo real a distintos tipos de situaciones. Algunas de las soluciones que ofrecen son algoritmos de previsión de demandas, herramientas de previsión de precios y la automatización de tareas repetitivas.

Factores Ecológicos

Hoy en día el mundo está atravesando un escenario muy complejo respecto a la crisis ambiental. El cambio climático, tan reconocido por la gran mayoría de los países del mundo, es una realidad presente y futura. Factores como la emisión de gases de efecto invernadero, generación de residuos sin procesamiento, deforestación y algunas otras, han acelerado este fenómeno y esto se traduce en un aumento de la temperatura a nivel global, que provoca cambios irreversibles en todos los ecosistemas.

Si bien en algunos países las medidas para combatir esta situación son escasas, en general podemos observar a una población más consciente en cuanto al calentamiento global, y queriendo actuar en consecuencia. ¿Cómo se traduce esto? En tendencias de consumo hacia empresas y productos sustentables, que incluso los consumidores están dispuestos a sobre pagar en muchos casos.

Si pensamos que este “tren de la sustentabilidad” recién arranca, es momento de capitalizar estas oportunidades. Es decir, si pensamos que en 15 20 años todas las empresas llevarán a cabo acciones sustentables, el valor distintivo ya no será el mismo.

Hoy en día una de las principales medidas que llevan a cabo las empresas son, la reducción de la huella de carbono o empresas carbono neutro, reducción del uso de papel, uso eficiente de la energía y uso de energías renovables, capacitación de sus colaboradores, reducción del uso del plástico de uso diario, etc.

Factores Legales

Según un artículo de Forbes de Junio del 2022, hay 5 aspectos legales a tener en cuenta en Argentina para pequeñas y medianas empresas y que todo emprendedor debería tener en cuenta:

- Conocer las regulaciones financieras, laborales y tributarias
- Tener una estructura jurídica eficiente y legalizada (en el caso de Argentina se constituyen 3 opciones de sociedades más frecuentemente utilizadas que son las SA, SRL y SAS, cada una con requisitos y responsabilidades diferentes)
- Registración de Marca: “Solo a través del registro se le otorga a su titular la exclusividad en la explotación comercial de la marca y la facultad de ejercer la oposición al uso indebido de la misma por parte de un tercero”
- Asesoramiento jurídico: es fundamental para empresas que buscan crecer y expandirse, sobre todo en aquellas que pretenden levantar capitales en rondas de inversión.
- Costo legal: es fundamental tenerlo en cuenta para levantar empresas nuevas y en algunos casos representa hasta un 5% del capital.

Análisis del Microentorno

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Poder de negociación de los clientes

Hoy en día nuestro segmento de clientes se encuentra en una posición ventajosa en el mercado. Por lo explicado anteriormente en el análisis del macroentorno, la disminución del poder adquisitivo de la población argentina hace que el consumo venga cayendo profundamente y por lo tanto se concentre aún más la demanda. Esto lleva a que las empresas del sector tengan que estar sumamente competitivas en precios y condiciones financieras (como compras en cuotas), para tratar de captar a los consumidores. Sumado a esto los productos que comercializa Virjouterie, no son productos distintivos, y se pueden encontrar en varias tiendas similares.

En conclusión, los clientes disponen de, menos dinero para gastar en este tipo de productos, muchas empresas vendiendo lo mismo, y todas tratando de captarlos con condiciones diferenciales.

Poder de negociación de los proveedores

Si observamos a nuestros proveedores, podemos observar un poco la misma dinámica que mencionábamos en el punto anterior. La baja demanda del consumidor final se traduce en un menor volumen comercializado en general de la cadena B2C, por lo tanto, los proveedores y fabricantes en el último tiempo se vieron “obligados” a reducir márgenes para poder mantener un ritmo de ventas decente que les permita mantener en pie su negocio.

En el caso de productos menos estacionales como remeras, jeans y buzos, esta situación es bastante más intensa, y en general el poder de los proveedores se ha debilitado en gran medida. Si ponemos como ejemplo que la mayoría de los proveedores de la empresa se encuentran en la zona de Flores, Buenos Aires, donde se estima hay alrededor de 10.000 locales de indumentaria, y estimando que al menos un 10% se dedican a la venta de indumentaria femenina, estamos hablando que al menos mil empresas compiten por el mismo segmento.

Una forma de observar cómo ha caído el poder de negociación de los proveedores, es observando el costo de los productos que no viene acompañando el ritmo de la devaluación de la moneda argentina, y, por otro lado, la capacidad de negociar descuentos por cantidad a la hora de comprar.

Por otra parte, la cadena de proveedores de productos estacionales como bikinis y ruanas es mucho más reducida, y es difícil encontrar productos de calidad que realmente satisfagan al segmento de clientes de Virjouterie. Por lo tanto, en este caso si se observa un poder de los proveedores mucho más elevado, con listas de productos con precios que difícilmente sean negociables, y condiciones financieras escasas o inexistentes. Además, en épocas de pretemporada, la demanda supera a la oferta y esto no hace más que aumentar el poder de dichos proveedores.

Amenaza de productos sustitutos

En el comercio de indumentaria, la amenaza de productos sustitutos es una constante, y en general no se trata de nuevos productos en sí, sino en variantes de colores, diseños y estilos que se renuevan temporada a temporada.

Por lo mencionado anteriormente, creemos que este tipo de nuevos productos no es una amenaza real en sí, sino que puede representar una gran oportunidad para empresas como Virjouterie que constantemente se encuentran en la búsqueda de estar a la moda, y es parte fundamental de su negocio.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en este tipo de negocios es bastante elevada, ya que en definitiva consiste en comprar productos ya fabricados, al menor costo posible, y venderlos al consumidor final al mayor precio posible. Además, los proveedores no tienen prácticamente

restricciones a la entrada de nuevos clientes, y en un país con la economía tan perjudicada, limitantes como unidades mínimas para precios al por mayor, son cada vez menores.

Para ejemplificar, en comercios de la zona de Flores, Buenos Aires, la cantidad mínima requerida para acceder al precio mayorista es entre 4 y 6 productos.

De todas maneras, la limitante más grande para insertarse en este rubro se encuentra en crear una imagen de marca muy fuerte, con presencia y reconocimiento en redes sociales, lo cual lleva tiempo y dinero. Hoy en día el consumidor no busca simplemente comprar un producto que le sea atractivo, sino que cada vez busca más identificarse con la marca y que esta represente sus valores y comparta sus creencias.

Rivalidad entre competidores existentes

Si bien es cierto que existen dentro de una misma gama de productos, diferencias entre lo que ofrecen distintas empresas (principalmente respecto a la calidad y al diseño), esto en general no es uno de los aspectos donde más compiten este tipo de empresas, ya que muchas veces comparten proveedores.

Sin embargo, la competencia es muy fuerte en dos aspectos. En primer lugar, las condiciones de venta de los productos: precio, descuentos en efectivo y por cantidad, financiación con tarjetas y tasas ofrecidas según cuotas, promociones existentes al momento de la compra, promociones existentes en eventos del tipo “Black friday”, descuentos por compras online, costos de envío etc. En segundo lugar, posicionamiento de la marca e identificación del cliente con la misma.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buen posicionamiento de marca Productos de moda Atendido por su dueña Competitividad en precios al contado Atención personalizada al cliente Agilidad en el proceso de compra	Diversificación hacia nuevos productos Nuevos segmentos de clientes de accesorios de alta gama Potenciar negocios B2B Crear diseños con marca propia Aumentar base de clientes por venta en local a la calle Ganancias extra como plataforma publicitaria en IG Vender productos de oportunidad Posicionar la marca en otras zonas/ciudades JV con otros rubros Realizar acciones y comercializar productos sustentables
DEBILIDADES	AMENAZAS
Alta dependencia de creación de contenidos en redes Alta dependencia de la presencia de su dueña en el local Falta de estrategias de compra y venta Falta de análisis de indicadores financieros Falta de un plan de crecimiento Mal manejo de stocks Falta de cash flow Baja competitividad en condiciones financieras al cliente Sin visibilidad a la calle Espacio físico reducido en el local Falta de planes de liquidación de stocks Bajo poder de negociación en productos estacionales Falta de índices de procesos Cartera de clientes concentrada en una plataforma	Nuevos competidores por bajas barreras de entrada Regulación de showrooms en edificios Ingreso al país de marcas internacionales a bajo costo Disminución del consumo por crisis económica Restricciones publicitarias en Instagram o clausura Aumento de negocios con esquemas B2B a B2C Cambio de esquema tributario (aumento de gastos) Cambio de tendencias de consumo

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación de la investigación

Entendiendo que la base de cualquier plan estratégico y de marketing de una empresa es generar valor para el consumidor, se investigará cuáles son los puntos de mejora más importantes en el negocio. Para ello se buscará una gran participación de los clientes mediante encuestas participativas y estudiar internamente la organización poniendo el foco en un análisis detallado de los datos de los que dispone Virjouterie, y una entrevista con su dueña para conocer en profundidad los objetivos actuales y futuros, que nos ayudarán al desarrollo del presente trabajo.

Problema de la investigación

¿Cuáles son los puntos de mejora que debe identificar y realizar Virjouterie para acompañar el vertiginoso crecimiento de los últimos años y de qué manera esto puede plasmarse en un ordenado Plan Estratégico que acompañe a la empresa de cara al futuro?

Objetivo general de la investigación

Obtener información valiosa que nos permita desarrollar un plan estratégico para la empresa, para lograr un crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo. Esto será posible si entendemos:

- Como funciona cada proceso y sector de la empresa.
- Cuáles son los objetivos que tiene a mediano y largo plazo.
- Cuáles son las necesidades de nuestros clientes actuales y futuros y que buscan al interactuar con la empresa.

- Cuáles son las tendencias de consumo actuales y de qué manera podemos agregar valor a partir de un adecuado Plan de Marketing.

También será importante realizar un análisis económico y financiero para entender de qué manera agregar valor económico a la empresa.

Diseño de la investigación

La investigación tendrá un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo.

➤ Enfoque cualitativo:

- Por el método de observación directa se realizará un relevamiento de inventarios, canales de venta, métodos de cobro, productos comercializados, estrategias o acciones de marketing, canales de distribución, clientes actuales, métodos de fijación de precios.
- Entrevista con su dueña para entender los procesos y detalles del negocio
- Entrevistas dirigidas a los 12 clientes más frecuentes para buscar y entender cuales son los aspectos más valorados y los aspectos por mejorar de la empresa.

➤ Enfoque cuantitativo:

- Mediante encuestas participativas con calificaciones del 1 al 5, vía Instagram Stories (base de clientes de la empresa)
- Mediante encuestas participativas con selección de opciones, vía Instagram Stories
- Si no los hubiera, elaboración y análisis de los principales indicadores financieros.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Dado que la empresa no dispone hoy en día de una estrategia general que establezca un norte para su operativa anual, se proponen una serie de pasos para construir una planificación estructurada que permite, mejorar la rentabilidad, aumentar la eficiencia operativa, obtener indicadores para evaluar y corregir, y como resultado, ser sostenible a largo plazo.

Este plan no solo plantea aspectos económicos y financieros, sino que además propone algunas acciones para que la empresa sea sostenible en todos los aspectos posibles, económica, social, ambiental y tecnológicamente.

ESTRATEGIA COMERCIAL

1) DOLARIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Dada la alta volatilidad que exhibe la moneda local en Argentina, es importante cuantificar cada uno de los ingresos y egresos de la empresa para poder establecer parámetros y métricas claras y cuantificables que muestren resultados reales y concretos para poder analizarlos y en base a esto tomar decisiones y proyecciones, como así también evaluar aspectos económicos y financieros. Además, es el principal punto de partida para el siguiente punto, dado que los márgenes actuales tomados en pesos son poco confiables.

Otro de los puntos importantes que justifican la dolarización de la actividad es para tener una valuación de la empresa y su rentabilidad que pueda utilizarse en un futuro para solicitar financiación externa.

Para este punto se propone utilizar como referencia el dólar CCL o Contado Con Liquidación, que es el dólar de referencia fuera de Argentina y el cual se puede transaccionar libremente.

2) REVENUE MANAGEMENT

Este es el punto más importante de todos ya que de esta manera se puede realmente visualizar cual es la ganancia que se puede obtener a partir de la venta de los productos de la empresa, y a su vez el impacto de cada uno de los productos sobre los demás.

Del Revenue Management podemos obtener datos cruciales para la siguiente etapa:

- Contribución Marginal Unitaria
- Participación porcentual del producto sobre las ventas totales
- Contribución Marginal Absoluta

A partir del análisis de la información histórica de la empresa, podemos observar a grandes rasgos que en los últimos años no se ha tenido una correcta apreciación de los márgenes, y por lo tanto se ha puesto el foco en la venta de productos sin importar la rentabilidad de estos.

Lo que se debe buscar es la mejor combinación Rentabilidad Unitaria / Volumen de Ventas Totales. Para realizar y actualizar continuamente el Revenue management se propone la siguiente tabla:

Tabla 3: Revenue Model

Concepto	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5
<i>Precio de venta unitario (usd)</i>					
<i>Costo variable unitario (usd)</i>					
Contribución marginal unitaria (usd)					
<i>Contribución Marginal %</i>					
Cantidad de unidades vendidas					
<i>Venta total (usd)</i>					
Participación %					
<i>Costo Variable total (usd)</i>					
<i>Contribución marginal Total (usd)</i>					
<i>Participación porcentual total</i>					
Contribución marginal total %					

Fuente: Elaboración propia

La información que obtengamos de esta tabla es fundamental para poder ordenar los productos de acuerdo a su CM absoluta, y luego con ello elaborar una matriz complementada con la CM %, y clasificar nuestros productos según Alta o Baja.

Cuantificar el margen de ganancia de cada uno de los productos, para poder orientar los objetivos de venta hacia aquellos de mejor resultado, y a su vez evaluar de qué manera, mejorar el del resto. Además, el seguimiento periódico de los márgenes permitirá ejecutar las estrategias y objetivos rápidamente, teniendo el foco puesto en maximizar la rentabilidad del negocio. Los datos obtenidos en esta tabla son claves para desarrollar el siguiente punto de mejora, dónde se busca establecer los objetivos de los próximos años.

3) ESTADO DE RESULTADOS, BALANCE Y CASH FLOW

Gracias a la clasificación realizada en base al Revenue Management, podemos entender la performance de cada uno de los productos. Tomar esto como punto de partida para estimar las ventas del siguiente año, ajustar según los objetivos de crecimiento propuestos, y proyectar hacia los años siguientes. Estas proyecciones van a ser presentadas en un Estado de Resultados proyectado 5 años hacia adelante, acompañados por un Balance contable simplificado y un Cash Flow financiero.

Es fundamental acompañar este crecimiento, con una estrategia de Marketing acorde.

4) MANEJO DE INVENTARIOS Y ESTRATEGIA DE COMPRAS

De la mano del punto anterior, se establecerá un calendario de stocks que de soporte a los objetivos de venta establecidos y que obviamente requieren de la disponibilidad de productos. La decisión de compra de los productos deberá ser evaluada constantemente en base a estimaciones de movimientos a futuro de:

- Precio de los productos (cotizados en pesos)
- Condiciones financieras
- Tipo de cambio
- Picos de oferta y demanda -> Analizar datos pasados para estimar demandas futuras.

Se plantea para el proceso decisorio utilizar tableros de decisión con todas las alternativas de compra que se disponga, valorizando cada una de ellas a Valor Actual para comparar adecuadamente. Planificar las compras de manera anticipada permitirá no solo comprar en los momentos adecuados en cuanto a precios y disponibilidad de productos, sino también disminuir los costos logísticos al menos en un 30%.

Tabla 4: Tablero de decisión de compras

	A	B	C	D
1	Precio	\$ 100.000		
2	TIM	11,91%		
3				
4	Concepto	Efectivo	Transferencia	Tarjeta
5	Descuento fijo			
6	Descuento %	15%		
7	Recarga fija		\$ 2.500	
8	Recarga %			20%
9	Cuotas tarjeta			3
10	Recargo por envíos	\$ 1.500		
11	VALOR ACTUAL	\$ 86.500	\$ 102.500	\$ 85.623

Fuente: Elaboración propia

5) CASH FLOW

Dada la importancia de prever para realizar las compras previamente mencionadas, se va a llevar a diario un Cash Flow para decidir de qué manera la empresa afrontará cada una de sus obligaciones de pago. Este Cash Flow no solo contemplará las proyecciones de ventas, sino también ganancias obtenidas de las distintas herramientas financieras que la empresa deberá comenzar a utilizar en pos de resguardar sus ingresos de las posibles oscilaciones de tipo de cambio, devaluaciones e inflación.

6) OPERACIONES FINANCIERAS

Debido a la alta volatilidad cambiaria del país, cada peso excedente deberá ser colocado a diario en alguna de las siguientes herramientas financieras, en función de los compromisos de pago establecidos anteriormente, inversiones futuras, o ahorro. Se toman en cuenta estas herramientas

y no otras como bonos, letras, etc ya que son más fácilmente entendibles y ofrecen una buena diversificación de la cartera para compensar de rentabilidad/riesgo/horizonte de inversión.

- Fondos comunes de inversión
- Caucciones
- Plazos fijos
- Dólar MEP
- Inversiones en Mercado Pago
- Obligaciones Negociables

Para esto la empresa puede utilizar plataformas como Balanz o Invertir Online, además del propio banco del que dispone.

Según el horizonte de inversión o necesidad de disponer de los fondos se propone la siguiente estrategia como generalidad:

- **Corto plazo:**

- Disponer de los fondos en pesos en una cuenta de Mercado Pago. A noviembre del 2023, ofrecía una TNA de 90,2%. Si bien es una tasa bastante baja para lo que ofrece el mercado, es la herramienta más flexible para invertir o retirar los fondos.
- Caucciones: si bien hay caucciones de hasta 4 meses, es una herramienta muy útil para colocar efectivo para ocasiones donde la empresa tenga fechas ciertas de pago, y además permite generar rendimientos incluso días no hábiles, lo cual es un extra respecto a las demás opciones. A diferencia de la opción anterior, no es una herramienta flexible ya que la disponibilidad de esos fondos se va a dar solamente al vencimiento.

- **Mediano plazo:**

- Fondos comunes de inversión: las plataformas mencionadas anteriormente o incluso los bancos ofrecen este tipo de herramientas. Debido a que son herramientas de renta variable, se recomienda utilizarlos para inversiones de mediano plazo, ya que para el corto plazo podemos encontrarnos en una semana de activos a la baja y podemos perder dinero. En general son herramientas atadas al dólar y por ende también es una forma de reducir la pérdida de valor del peso.
- Plazos fijos: a noviembre del 2023, la TNA se ubica en 133%. Es una buena forma de conservar el valor de los pesos, ya que medianamente replica el valor de la inflación. Sin embargo, ante una gran devaluación, puede quedar la tasa muy por debajo de lo que se podría generar con otras alternativas.
 - **Largo plazo:**
- Dólar: en Argentina resulta una de las opciones más seguras para evitar la pérdida de valor. Si bien el dólar también pierde valor en el mundo porque no es ajeno a la inflación, es la mejor alternativa para colocar los fondos excedentes de la empresa. No solo para retiros de ganancias sino también como ahorro o fondo de riesgo de la empresa. También es muy flexible ya que se puede comprar o vender a diario. A noviembre del 2023 la alternativa más barata, flexible y legal es el acceso al dólar MEP.
- Opciones negociables en dólares: son instrumentos de deuda emitidos por empresas con una renta fija.

ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ERP

En consonancia con la elaboración de este trabajo a mediados de agosto se pasó de un modelo de registro de datos de en cuadernos, a un Excel. Si bien cumple la función básica de tener un registro y control, tiene algunas ineficiencias y riesgos asociados ya que dispone de accesibilidad para todos los usuarios involucrados, incluida la empleada. Esto conlleva un riesgo grande ya que es

difícil controlar que se borró o se escribió en el mismo y además no es la herramienta más rápida y dado que no tiene establecidos parámetros, como por ejemplo precio de venta de referencia puede conllevar a errores de registraci3n de las ventas o compras. Adem3s, hoy en d3a no existe un inventario codificado por art3culos, con lo cual dificulta a3n m3s todo el proceso de carga a la web, al Excel y su posterior venta, por la gran cantidad de nombres de art3culos disponibles.

Luego de un relevamiento de muchas opciones disponibles, se deja planteada la implementaci3n de tres sistemas que ser3 decisi3n de la empresa: DragonFish, Control Comercio, Contabilium. Dado que la p3gina web que la empresa tiene desarrollada es una integraci3n con WooCommerce, se descart3 la posibilidad de utilizar Control Comercio ya que no tiene integraci3n con esta plataforma.

Con este sistema se buscar3 reducir los tiempos de carga de los stocks y compras en un 75%, reducir el tiempo de carga de la venta en un 15%, reducir el margen de error de carga en un 10%, y obtener m3tricas peri3dicas para un mejor an3lisis del negocio.

Tabla 5: comparativa DragonFish vs Contabilium

Sistema	DragonFish	Contabilium
Costo de implementaci3n	\$ 397.436	\$ 0
Costo mensual	\$ 53.631	\$ 44.286
Manejo de inventarios	S3	S3
Altas y bajas	S3	S3
Precios	S3	S3
Facturaci3n ventas	S3	S3
Gest3n de compras	S3	S3
Usuarios	1	2
PC'S	1	X
Reportes	S3	S3
Offline	S3	S3
Ajuste por inflaci3n	Mensual	Trimestral

Fuente: Elaboraci3n propia

Luego de analizar ambas alternativas, se propone implementar Contabilium como sistema de gesti3n por los siguientes motivos:

- Sin costo de implementación.
- Costo mensual menor
- Mayor cantidad de usuarios con la misma tarifa.
- Cantidad de PCS ilimitadas dada por la cantidad de usuarios
- Ajustes trimestrales.
- El resto de las variables son bastante similares entre sí y no ameritan un gran análisis.

ESTRATEGIA SOCIAL/AMBIENTAL

ACCIONES SUSTENTABLES

Virjouterie es una empresa que se esfuerza por mejorar el mundo, y por ello pretende en el corto/mediano plazo, incursionar de manera positiva en el cuidado del medio ambiente. Se propone llevar a cabo la siguiente acción complementaria al plan de marketing. Establecer un convenio con un vivero en el cual, por cada compra superior a X cantidad de pesos, el vivero done un plantin de un árbol autóctono del litoral, el cual será plantado en un campo familiar, o de alguna empresa con buena cantidad de seguidores en redes sociales. A cambio de esto se ofrecerá publicitar al vivero en las redes sociales de Virjouterie con una determinada cantidad de historias y publicaciones mensuales.

Con este tipo de acciones, Virjouterie logra mejorar su imagen y posicionarse como una empresa amigable con el medio ambiente, y además ofreciendo a los clientes algo diferencial respecto a la competencia. Además, el vivero gana publicidad gratis en una o dos plataformas de Instagram, con el potencial de lograr aumentar su número de seguidores y por lo tanto de potenciales clientes. Por último, el cliente puede encontrar una marca amigable con ecosistema, que es algo cada vez más buscado en el mundo.

Como acción complementaria, se plantea invitar a participar de la plantación a alguna organización que trabaje con personas con capacidades diferentes, incorporando de alguna manera la faceta social en la estrategia.

PACKAGING

La empresa utiliza hoy en día bolsas de tela de friselina, que hoy en día son consideradas las bolsas más ecológicas por su capacidad de reutilización.

Sin embargo, según varios estudios, estas bolsas deben ser reutilizadas entre 300 y 400 veces para resultar más ecológicas que una bolsa de papel, lo cual no es tan probable que ocurra. Por lo tanto se plantean dos acciones complementarias:

- Optar por bolsas de papel Kraft que actualmente utilizan marcas como Zara o H&M.
- Ofrecer un descuento equivalente al costo de la bolsa por cada vez que traigan una bolsa de Virjouterie ya utilizada. Hoy en día este costo es de aproximadamente \$250.

MEJORAS OPERATIVAS

CANAL DE VENTA

En sintonía con las estrategias anteriores, y las tendencias de consumo, se plantea acompañar el desarrollo y los objetivos futuros con una redistribución del Share del canal de ventas, que ponga un fuerte énfasis en la utilización de la página web como canal de ventas principal y que debemos

potenciar. De acuerdo con el relevamiento realizado de la mano de la dueña y su empleada, surgieron los siguientes datos:

- Se mantienen un promedio de 70 conversaciones por día.
- Para concretar una venta se contestan un promedio de 3 mensajes por conversación.
- Se estima que contestar un mensaje tarda unos 30 segundos.

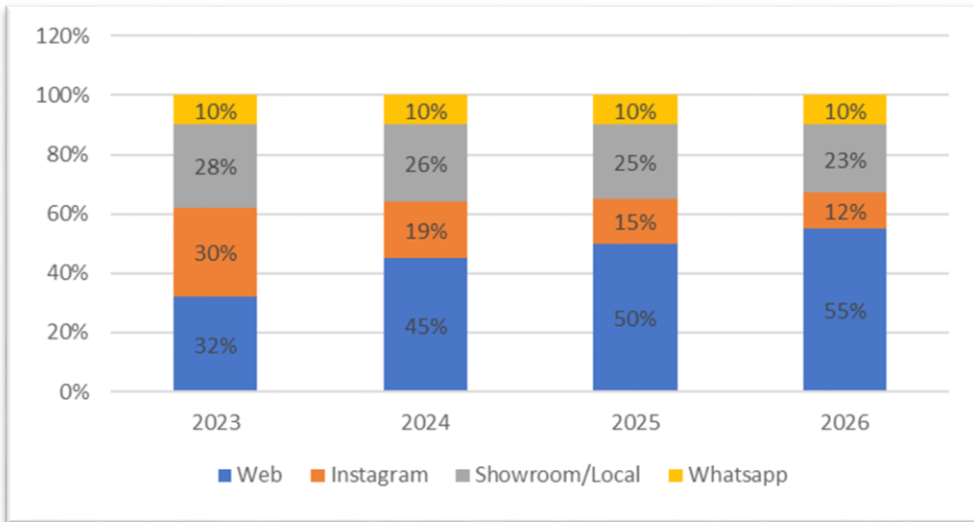
Esto nos permite estimar que, por día, se destinan al menos 1:45 hs solamente a responder mensajes. Las principales consultas que requieren de esta atención se centran en las siguientes cuestiones (ordenadas de mayor a menor):

- Disponibilidad del producto publicado en IG.
- Disponibilidad de talles
- Disponibilidad de otros modelos y/o colores.

Estas 3 consultas pueden ser fácilmente respondidas con el acceso del cliente a la web, dónde a la hora de comprar, se muestra stock disponible por talle y por modelo. Por lo tanto, se plantea reducir la cantidad de respuestas a 1 o 2 por conversación, invitando al cliente a concretar su compra por la página web. Esto podría reducir la carga operativa de mensajería, en al menos un 33%, lo cual representa unos 35 minutos al día que pueden ser destinados a otra actividad.

Se plantea, acompañando el estado de resultados proyectado a 3 años, desarrollar el siguiente modelo de canal de ventas objetivo:

Gráfico 2: Share por canal de ventas proyectado

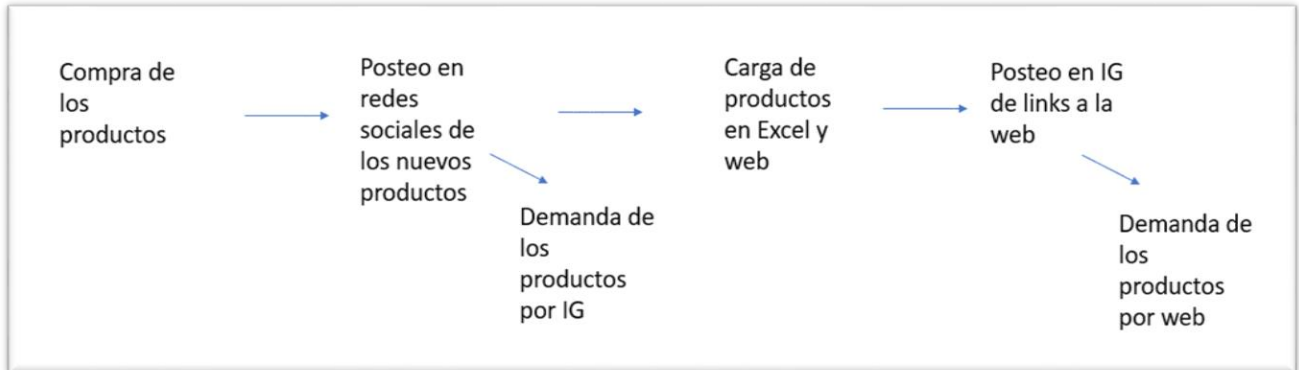


Fuente: Elaboración propia

Esta proyección se justifica en que, las ventas por whatsapp se tienen con clientes al por mayor y con clientes habituales. Se estima que el share de ventas de estos clientes se mantengan y en línea con esto el share del canal de atención. Por otro lado, el elevado aumento del share del canal web propuesto, responde a una disminución de los canales restantes (Instagram y Showroom). Reducir el share de ventas de Instagram, obedece simplemente a la determinación de mejorar el proceso de comunicación y la concreción de la venta, que como se comentó anteriormente, hoy prioriza la conversación personalizada cliente por cliente en detrimento de proponer finalizar el proceso de compra por la web. En el caso de las ventas por showroom, podemos justificar su decrecimiento de 5 puntos porcentuales basándonos en las tendencias de consumo actuales debidamente explicadas en capítulos anteriores.

UNIFICAR STOCKS

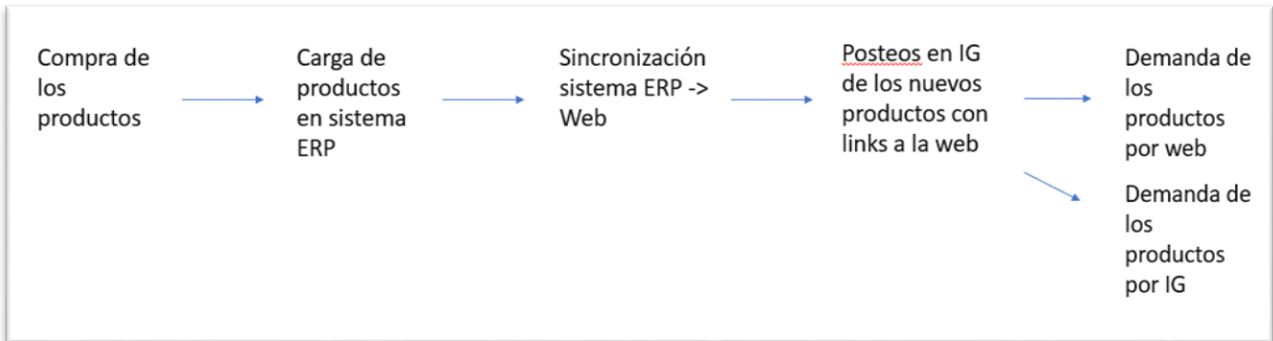
Una de las principales ineficiencias operativas que surge del relevamiento se encuentra en el manejo de inventarios de la empresa. El proceso hoy en día es el siguiente:



Al mostrarse los productos en Instagram previo a cargarse los stocks en la web, se produce la demanda de estos por esa vía, lo cual implica una carga operativa superior ya que tiene las siguientes ineficiencias:

- Todo el proceso de compra se realiza por conversaciones en IG, lo cual demanda entre 6 a 8 respuestas por conversación, con unos 30 segundos por respuesta, se estiman unos 4 minutos por venta. En la misma se tiene que concertar la venta detallando producto, modelo, talle, y además de eso medio de pago, medio de envío o retiro.
- No se llegan a contabilizar los stocks en Excel y muchas veces se olvida cargar tanto la compra como la venta.
- Se tiene que repostear en Instagram avisando a los clientes que el producto ya se encuentra en la web.
- Los stocks se cargan en Excel y en la web, duplicando las tareas.

De la mano de la implementación del sistema ERP, se puede simplificar este proceso, ahorrando tiempos y disminuyendo riesgos de errores, para lo cual se propone reemplazar el modelo anterior por el siguiente:



Con este proceso se busca:

- Aumentar las interacciones de venta por la página web, priorizando dicho canal, reduciendo tiempos operativos.
- No se duplican la cantidad de posteos por producto.
- Se disminuyen errores de carga de compras y ventas.
- Se cargan los productos en una sola plataforma, reduciendo tiempos operativos.

ALQUILER DE UN LOCAL A LA CALLE

De las entrevistas surge que el local actual que se encuentra dentro de un edificio de oficinas, tiene vencimiento de contrato al 30 de junio del 2024. Uno de los planteos de su dueña es analizar abrir un local a la calle, para tener mayor visibilidad al público y aumentar las ventas.

En el análisis económico financiero, se propone plantear el escenario con un aumento del costo significativo de alquiler y expensas que esto supondría, como así también de la cantidad de personas necesarias para atenderlo. El objetivo es encontrar que aumento porcentual en las ventas debería tener ingresar en un local, que justifique el gasto extra necesario.

También es importante tener en cuenta tres aspectos que surgen de las encuestas y que pueden sustentar esta propuesta:

- El 87,6% de los clientes que participaron de la encuesta, conocieron el negocio por Instagram y solamente un 2,9% por pasar por el local.
- El 30,6% de los clientes que participaron de la encuesta, votó que mejoraría la localización del negocio entre todas las opciones de mejora disponibles.
- El 75,1% de los encuestados tiene en cuenta entre 1 y 5 locales a la hora de comprar indumentaria.

RETAIL MARKETING PLAN

El plan estratégico propuesto anteriormente debe ser complementado con un plan de marketing estructurado, alineado con los objetivos, y con un presupuesto anual acorde a los mismos. Es importante establecer una secuencia específica de tareas, calendarizar las acciones que se pretenden llevar a cabo, y darle un sentido a cada uno de los costos que se pretendan afrontar.

El siguiente es un plan resumido, que deberá ser ampliado para llevar adelante, validado con números y mediciones acordes.

OBJETIVOS

- 1) *Aumentar las ventas anuales según las proyecciones del EERR, manteniendo un margen operativo superior al 30%*
- 2) *Potenciar la venta de nuevos productos (que sustituyan aquellos en etapa de decadencia)*
- 3) *Aumentar el posicionamiento de marca y las ventas en otras localidades*
- 4) *Aumentar las ventas por página web a un 55% para el 2026.*
- 5) *Posicionar el nuevo local a la calle (si se tomara esta decisión)*

ESTRATEGIA

ACCIONES MACRO

- A) Aumentar el presupuesto de marketing a un 5% de la facturación.
- B) Alinear las acciones publicitarias con los objetivos planteados.
- C) Segmentar correctamente para enfocar las campañas.
- D) Definir Indicadores claves para medir resultados.

BRANDING

Trabajar sobre la parte alta del embudo de conversión: Reconocimiento y Consideración. Se propone trabajar sobre este punto para alcanzar los objetivos propuestos, pero sobre todo dar sustento a los puntos 3 y 5.

Acciones Online:

A) Crear una campaña con Meta Business Suite:

- Segmentación de la audiencia objetivo: se recomienda enfocarse en público de género 90% femenino, con una edad de 18 a 45 años, y enfocándose en regiones geográficas a potenciar.
- Asignar presupuesto correspondiente.
- Enfocarse en contenidos que muestren las virtudes de la marca: empresa familiar, atención personalizada, calidad humana, productos a la moda.
- Deben ser publicaciones de alto alcance y frecuencia.
- Utilizar contenidos interactivos como encuestas, preguntas y desafíos para aumentar el engagement de los seguidores.

B) Contratar Influencers: Influencers que tengan una audiencia similar a nuestro target y que reflejen principalmente los valores de la empresa, que muestren el local, la atención, y la marca.

Acciones Offline:

A) Cartelería en la vía pública en el nuevo local (potencial).

B) Auspicio de eventos de moda.

C) Sponsoreo de equipos deportivos de ciudades objetivo.

PERFORMANCE

Trabajar sobre la parte baja del embudo: Intención y Conversión. Se propone trabajar sobre este punto para alcanzar los objetivos 1, 2 y 4.

Acciones Online

A) Crear una campaña con Meta Business Suite.

- Segmentación de la audiencia objetivo: se recomienda enfocarse en público de género 90% femenino, con una edad de 18 a 45 años, y enfocándose en regiones geográficas a potenciar.
- Asignar presupuesto correspondiente.
- Enfocarse en los resultados con mensajes claros y específicos.
- Foco en la medición de los resultados, análisis y reformulación.
- Publicaciones que hagan foco en los productos que se pretenden potenciar, con enlace de compra al producto en la web.
- Códigos de descuento promocionales por ventas web.

B) Disponibilidad de productos en la web:

- Tener todos los productos publicados en la web.
- Generar fotos atractivas y de calidad que muestren los productos.
- Realizar descuentos y promociones.

C) Contratar Influencers: Influencers de moda que generen tendencias de consumo para un gran número de seguidores a nivel local en cada zona que se pretenda alcanzar.

D) Preventas segmentadas por WhatsApp para clientes frecuentes de los productos innovadores.

MÉTRICAS

PÁGINA WEB

- 1) Tasa de Conversión: $\text{Ventas} / \text{Número de visitas} * 100$.
- 2) Valor del carrito promedio: $\text{Ingresos totales} / \text{Número de transacciones}$.
- 3) Tasa de abandono del carrito: $\text{Nro. de personas que abandonaron el carrito} / \text{Nro. de personas que iniciaron el proceso de compra} * 100$

INSTAGRAM

- 1) Engagement rate: $(\text{Me gusta} + \text{Comentarios} + \text{Compartidos}) / \text{Nro. de seguidores} * 100$
- 2) Impresiones: Nro. de visualizaciones por publicación.
- 3) Alcance: Nro. de usuarios que visualizaron una publicación.
- 4) Crecimiento de seguidores mensual: $(\text{Nuevos seguidores} - \text{Seguidores perdidos}) / \text{Nro. de seguidores al inicio} * 100$
- 5) Nro. de Clicks al enlace de la web.
- 6) Pulsos atrás y delante de una Storie.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO

Para realizar el estado de resultados se tomó como punto de partida información real de la empresa desde el 1/1/2023 al 30/11/2023 que creemos es un período no muy largo pero representativo de un año normal de comercialización de la empresa en cuanto a productos, cantidades y márgenes. Si bien es un período corto de tiempo en relación a la antigüedad de la empresa, como se comentó desde el inicio del trabajo, la información anterior no se encuentra debidamente registrada como para ser fehacientemente analizada. Además, los datos del año 2022 se encontraban parcialmente registrados, pero se pudieron tomar en cuenta para realizar algunas de las proyecciones.

Macro Assumptions:

- Para las proyecciones de venta se proyectó un crecimiento intermensual año a año en cantidades de unidades vendidas de cada categoría, el cual se exhibe en el cuadro inferior.
- Para calcular el revenue de dichos productos, costos y gastos se tomaron los datos al 2023 y se proyectó un resultado en pesos deflactado por inflación, y luego se dolarizó al TC CCL proyectado, en base a fuentes de ECOVIEWS. Todos los valores exhibidos en los siguientes cuadros y tablas son expresados en dólares americanos.
- Respecto al CMV, se respetó la proyección de inflación tal cual, y respecto al revenue, se descontó un 0,05%, asumiendo que no es 100% trasladable a las ventas.
- Se tomaron en cuenta variables comerciales que no se habían considerado en años anteriores pero que deben ser cuantificadas para un análisis real:
- Pasarela de pagos: se asume un 4% que afecta al 30% de las ventas.
- Ingresos brutos + Impuestos a los créditos y débitos: se asume un 4,5% que afecta al 100% de las ventas.

- Respecto a los gastos estructurales:
- Sueldos: se utilizó como punto de partida datos actuales de sueldo de empleados de comercio, con ajustes trimestrales por inflación, descontando en algunos casos 2 o 3%.
Para el 2024 se consideró media jornada en línea con el 2023, y a partir del 2025 jornada completa.
- Beneficios al personal: se asumen a partir del 2024 un 3% de los salarios como premios y bonificaciones sobre el sueldo. En 2023 este valor era más elevado ya que también se abonaba el monotributo del personal, para compensar el no pago de aportes y obra social.
- Los gastos de oficina que son gastos varios como fotocopias, elementos de librería y gastos de supermercado menores, se proyectaron relacionándolos al crecimiento en superficie, horas del personal y estructura en general.
- Alquileres: se proyectó un aumento en estos gastos relacionando el costo por m² con las cantidades de productos comercializados. Asumiendo que un crecimiento en productos exhibidos y stocks requiere de un mayor espacio, con una variación bianual.
- Logística: se tomaron como base los costos logísticos asumidos en el 2023 que arrojó un 0,037 usd por unidad, y se proyectó en base a las unidades vendidas.
- Marketing: para el 2023 el gasto promedio en marketing fue de un 0,9% sobre las ventas. Se propone un incremento para los siguientes años que debería ser el principal justificativo del crecimiento proyectado.
Se asumió un presupuesto promedio de un 3% para el 2024, y un 5% para el 2025 en adelante.
- Sistema ERP: se incorporó para el 2024 en adelante esta herramienta que va a facilitar los procesos operativos.
- LOCAL A LA CALLE: Se plantean proyecciones alternativas con la macro assumption de aumentar gastos de alquiler, y mostrando un escenario de mínima del aumento del 2% en las ventas respecto al otro modelo.

- Se consideraron las estacionalidades observadas en años anteriores para proyectar las ventas futuras, respetando las tendencias de ventas y compensando meses de menores ingresos con mayores presupuestos de marketing para compensar la caída y estabilizar la curva de ventas.

Revenue		CRECIMIENTO INTERMMENSUAL				
		2024	2025	2026	2027	2028
CATEGORÍA	ROPA	8%	6%	5%	4%	4%
	COMPLEMENTO	8%	5%	4%	3%	3%
	ACCESORIO	300%	200%	150%	100%	50%

CMV	
Packaging	0,5% / la venta

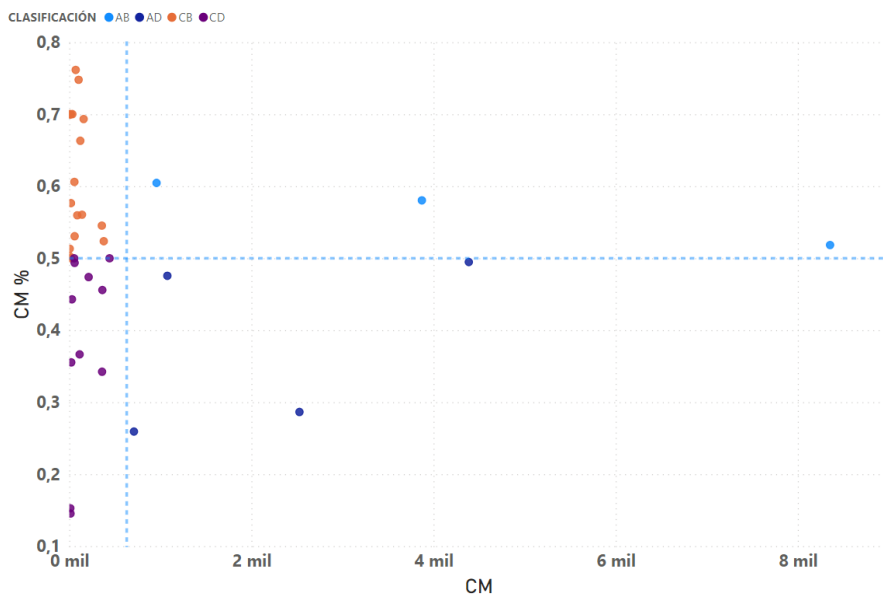
Variable comerciales

Pasarela pagc MP	4% imp.	30% venta
IIBB + Imp. Ley	4,5%	
Costo logístico x u	0,037 usd	

REVENUE MODEL

Hoy en día se comercializan un total de 39 productos, clasificados en Ropa, Complementos y Accesorios. Luego de analizar las contribuciones de cada producto, se obtuvieron los siguientes resultados, clasificados por el CMA y el CM%, que nos permitieron obtener los siguientes gráficos:

Gráfico 3: Clasificación de productos respecto al CM y CM% promedios



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Listado de productos por Clasificación del RM

AB			AD		
MUSCULOSA	958 USD	60%	SWEATER	4.387 USD	49%
REMEMERA	3.871 USD	58%	SHORT	1.077 USD	48%
BUZO	8.354 USD	52%	RUANA	2.527 USD	29%
			BIKINI	710 USD	26%
CB			CD		
GORRA	9 USD	103%	PANTALÓN	53 USD	50%
POLERÓN	70 USD	76%	JEAN	442 USD	50%
POLERA	102 USD	75%	CAMPERÓN	58 USD	49%
PULSERA	33 USD	70%	BLUSA	212 USD	47%
COLLAR	5 USD	70%	TOP	363 USD	46%
MOÑO	7 USD	70%	PARKA	29 USD	44%
COLITA	17 USD	70%	CAMISA	113 USD	37%
CHOKER	1 USD	70%	POLLERA	22 USD	36%
SCRUNCHIE	4 USD	70%	ENTERA	360 USD	34%
AROS	6 USD	70%	BOMBACHA	-20 USD	-50%
REMERÓN	157 USD	69%	CORPIÑO	-27 USD	-53%
GORRO	121 USD	66%			
BODY	56 USD	61%			
MEDIAS	18 USD	58%			
BLAZER	139 USD	56%			
CHALECO	87 USD	56%			
VESTIDO	357 USD	55%			
CAMISACO	58 USD	53%			
CAMPERA	378 USD	52%			
PAÑUELO	8 USD	50%			
CARDIGAN	17 USD	50%			

Fuente: Elaboración propia

Del análisis, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- De los 39 productos comercializados, solamente 3 se encuentran en la categoría más alta del Revenue Model, con una gran contribución marginal absoluta y porcentual.
- Más del 25% de los productos, tienen una CMA y CM% inferior a la media, son productos que no dejan dinero.
- Todos los accesorios son productos que tienen alrededor de un 70% de CM% (de los productos que más marginan), y sin embargo su CMA es despreciable.
- Del Top 10 de productos que más cantidades se venden, 4 se encuentran de la categoría AD, aportan una buena CMA, pero su CM% se encuentra por debajo de la media.
- 5 productos representan el 80% de la CM total, y de estos, 3 productos tienen una CM% inferior a la media (Sweaters, Ruanas y Shorts)

En base a la información obtenida, se propone para cada categoría:

PRODUCTOS AB (Musculosas/Remeras/Buzos)

Mantener la estrategia de comercialización. Son productos que tienen buena rotación, gran cantidad de ventas, y una CM% por encima de la media.

PRODUCTOS CB

Como mencionábamos antes, se encuentran en esta categoría todos los accesorios. Son productos con al menos un 70% de CM%, lo cual es extremadamente bueno. Esta debe ser claramente la categoría a potenciar en los próximos años y que le va a permitir a la empresa mejorar sus márgenes de ganancia exponencialmente y en poco tiempo.

PRODUCTOS AD

Son los productos que necesitan y ameritan un gran esfuerzo de mejora. Dentro de los mismos se encuentran los productos “estrella” de las temporadas de invierno (ruanas y sweaters) y verano (shorts y bikinis).

Es importante aclarar, que, en el corriente año 2023, la venta de ruanas bajo en gran medida porque las temperaturas fueron bastante altas y el invierno prácticamente fue muy corto. Esto significó una baja en las ventas respecto al año anterior, y además hubo que marginar menos para poder rotar más los productos. De todas maneras, nos comentó que es un producto que se ha estancado mucho en los modelos desde hace 3 o 4 años a esta parte, y esto ha repercutido en una menor respuesta a los mismos por parte de los clientes, si bien las encuestas realizadas muestran que son productos muy demandados. También se observa que su CM% es bastante baja, y esto se explica porque es el único producto que la empresa vende al por mayor y por supuesto se sacrifica margen unitario en detrimento del volumen de ventas.

Teniendo en cuenta esto, nos pareció importante buscar otra alternativa para la temporada alta, que compense las ventas de un producto que entendemos ya está en su etapa de decadencia. Se propone comenzar a reemplazar parte de estas ventas con conjuntos de pijamas, que se estiman en un CM% de alrededor de entre un 55 y 60%, que viene aumentando en tendencias de compra según varios relevamientos.

Respecto a los bikinis, su CM% es extremadamente baja. Por lo relevado, observamos que determinadas marcas que se comercializan tienen una CM% cerca al 45% pero se puso demasiado foco en una de las marcas de mayor calidad, elevado costo y menor margen de venta. Va a ser importante repensar la estrategia de este producto, que es importante en la temporada de verano, pero no contribuye demasiado al resultado.

Los shorts y sweaters que se encuentran en esta categoría se encuentran apenas por debajo de la media en cuanto a su CM%, dado que la estrategia de precios de estos productos en general es ser seguidores del mercado, el foco debería estar en mejorar los costos con otros proveedores, o apalancarse con los proveedores difiriendo el pago y mejorar el negocio financieramente.

PRODUCTOS CD:

De los 11 productos que se ubican en esta categoría, se propone aumentar el esfuerzo de ventas de blusas y tops, que tienen una CM% apenas por debajo de la media, pero son productos bastante demandados por lo relevado, y que no están siendo tenidos demasiado en cuenta a la hora de invertir.

Creemos que el resto de los productos no amerita continuar comercializándose, por dos motivos. En primer lugar el costo de oportunidad de destinar el dinero invertido en cada compra podría ser enfocado en los otros productos mencionados anteriormente.

En segundo lugar, implican destinar presupuesto de marketing que podría ser utilizado también en otros productos.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ganancia	59.992 USD	65.027 USD	97.301 USD	134.690 USD	166.393 USD	191.207 USD
Costo de las mercaderías vendidas (CMV)	31.342 USD	37.440 USD	54.528 USD	71.272 USD	81.140 USD	87.544 USD
Margen Bruto	28.650 USD	27.587 USD	42.773 USD	63.417 USD	85.253 USD	103.663 USD
Gastos Estructurales						
Sueldos	1.369 USD	2.053 USD	5.717 USD	7.205 USD	7.680 USD	7.718 USD
Beneficios Personal	237 USD	62 USD	171 USD	216 USD	230 USD	232 USD
Alquileres	969 USD	930 USD	960 USD	960 USD	1.200 USD	1.200 USD
Gastos de Oficina	294 USD	300 USD	300 USD	360 USD	420 USD	420 USD
Logística	178 USD	205 USD	251 USD	340 USD	480 USD	621 USD
Marketing	542 USD	2.060 USD	5.013 USD	6.846 USD	8.371 USD	9.574 USD
Otros gastos (sistemas informáticos)	44 USD	426 USD	641 USD	832 USD	887 USD	892 USD
Amortizaciones y Depreciaciones	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Total Gastos Estructurales	3.633 USD	6.036 USD	13.053 USD	16.759 USD	19.269 USD	20.656 USD
EBIT	25.017 USD	21.551 USD	29.720 USD	46.659 USD	65.984 USD	83.007 USD
Impuestos	0 USD	4.310 USD	5.944 USD	9.332 USD	13.197 USD	16.601 USD
Resultado Neto	25.017 USD	17.241 USD	23.776 USD	37.327 USD	52.788 USD	66.406 USD

BALANCE CONTABLE PROYECTADO

Balance Contable resumido	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activos						
Caja	35.620 USD	48.511 USD	66.017 USD	99.128 USD	149.207 USD	211.548 USD
Cuentas por cobrar	7.240 USD	10.585 USD	15.423 USD	18.722 USD	20.934 USD	23.030 USD
Inventario	2.156 USD	3.162 USD	4.594 USD	5.510 USD	6.008 USD	7.976 USD
Propiedades y Equipamientos	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Total Activos	45.017 USD	62.258 USD	86.034 USD	123.361 USD	176.148 USD	242.554 USD
Pasivo						
Cuentas por pagar	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Deuda	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Total Pasivo	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Ganancias Retenidas	45.017 USD	62.258 USD	86.034 USD	123.361 USD	176.148 USD	242.554 USD
Patrimonio Neto	45.017 USD	62.258 USD	86.034 USD	123.361 USD	176.148 USD	242.554 USD
Pasivos totales y Patrimonio Neto	45.017 USD	62.258 USD	86.034 USD	123.361 USD	176.148 USD	242.554 USD

CASH FLOW PROYECTADO

Cash Flow	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cash Flow Operativo						
Resultado Neto	25.017 USD	17.241 USD	23.776 USD	37.327 USD	52.788 USD	66.406 USD
(Más) Depreciaciones y Amortizaciones	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
(Menos) Variaciones en Capital de Trabajo	9.396 USD	4.351 USD	6.269 USD	4.216 USD	2.709 USD	4.065 USD
Caja de las Operaciones	15.620 USD	12.890 USD	17.507 USD	33.111 USD	50.079 USD	62.341 USD
Crecimiento Neto en Caja	15.620 USD	12.890 USD	17.507 USD	33.111 USD	50.079 USD	62.341 USD
Saldo de Caja Inicial	20.000 USD	35.620 USD	48.511 USD	66.017 USD	99.128 USD	149.207 USD
Saldo de Caja Final	35.620 USD	48.511 USD	66.017 USD	99.128 USD	149.207 USD	211.548 USD

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (CON LOCAL A LA CALLE)

ESTADO DE RESULTADOS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ganancia	59.992 USD	66.208 USD	#####	141.661 USD	177.281 USD	206.530 USD
Costo de las mercaderías vendidas (CMV)	31.342 USD	38.129 USD	56.557 USD	75.236 USD	87.091 USD	95.546 USD
Margen Bruto	28.650 USD	28.080 USD	44.243 USD	66.424 USD	90.190 USD	110.984 USD
Gastos Estructurales						
Sueldos	1.369 USD	2.053 USD	5.717 USD	7.205 USD	7.680 USD	7.718 USD
Beneficios Personal	237 USD	62 USD	171 USD	216 USD	230 USD	232 USD
Alquileres	969 USD	930 USD	960 USD	960 USD	1.200 USD	1.200 USD
Gastos de Oficina	294 USD	300 USD	300 USD	360 USD	420 USD	420 USD
Logística	178 USD	209 USD	259 USD	354 USD	505 USD	660 USD
Marketing	542 USD	2.098 USD	5.194 USD	7.202 USD	8.923 USD	10.348 USD
Otros gastos (sistemas informáticos)	44 USD	426 USD	641 USD	832 USD	887 USD	892 USD
Amortizaciones y Depreciaciones	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Total Gastos Estructurales	3.633 USD	6.078 USD	13.242 USD	17.130 USD	19.846 USD	21.470 USD
EBIT	25.017 USD	22.002 USD	31.001 USD	49.295 USD	70.344 USD	89.514 USD
Impuestos	0 USD	4.400 USD	6.200 USD	9.859 USD	14.069 USD	17.903 USD
Resultado Neto	25.017 USD	17.602 USD	24.801 USD	39.436 USD	56.275 USD	71.611 USD

BALANCE CONTABLE PROYECTADO (CON LOCAL A LA CALLE)

Balance Contable resumido	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Activos						
Caja	35.581 USD	48.560 USD	66.583 USD	101.208 USD	154.174 USD	220.973 USD
Cuentas por cobrar	7.240 USD	10.779 USD	15.989 USD	19.737 USD	22.406 USD	25.033 USD
Inventario	2.196 USD	3.280 USD	4.848 USD	5.910 USD	6.550 USD	8.736 USD
Propiedades y Equipamientos	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Total Activos	45.017 USD	62.619 USD	87.419 USD	126.855 USD	183.130 USD	254.741 USD
Pasivo						
Cuentas por pagar	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Deuda	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Total Pasivo	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Ganancias Retenidas	45.017 USD	62.619 USD	87.419 USD	126.855 USD	183.130 USD	254.741 USD
Patrimonio Neto	45.017 USD	62.619 USD	87.419 USD	126.855 USD	183.130 USD	254.741 USD
Pasivos totales y Patrimonio Neto	45.017 USD	62.619 USD	87.419 USD	126.855 USD	183.130 USD	254.741 USD

CASH FLOW PROYECTADO (CON LOCAL A LA CALLE)

Cash Flow	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cash Flow Operativo						
Resultado Neto	25.017 USD	17.602 USD	24.801 USD	39.436 USD	56.275 USD	71.611 USD
(Más) Depreciaciones y Amortizaciones	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
(Menos) Variaciones en Capital de Trabajo	9.436 USD	4.622 USD	6.778 USD	4.810 USD	3.309 USD	4.812 USD
Caja de las Operaciones	15.581 USD	12.979 USD	18.023 USD	34.625 USD	52.966 USD	66.799 USD
Crecimiento Neto en Caja	15.581 USD	12.979 USD	18.023 USD	34.625 USD	52.966 USD	66.799 USD
Saldo de Caja Inicial	20.000 USD	35.581 USD	48.560 USD	66.583 USD	101.208 USD	154.174 USD
Saldo de Caja Final	35.581 USD	48.560 USD	66.583 USD	101.208 USD	154.174 USD	220.973 USD

MÉTRICAS E INDICADORES

Variación de ventas interanual:

P&L	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Revenue (usd)	59.992	65.027	97.301	134.690	166.393	191.207
Gr %		8%	50%	38%	24%	15%

Las ganancias brutas exhiben un crecimiento interanual positivo como resultado de las mejoras propuestas y de la mayor asignación al presupuesto de marketing que tienen como consecuencia un aumento en la cantidad de unidades vendidas.

Contribución marginal:

P&L	2023	2024	2025	2026	2027	2028
CMG Bruta (usd)	28.650	27.587	42.773	63.417	85.253	103.663
CMG Bruta %	47,76%	42,42%	43,96%	47,08%	51,24%	54,22%

La Contribución Marginal Bruta tiene un crecimiento a partir del 2025 como resultado de potenciar productos de mayor CM% en el paquete de artículos comercializados que se suma a la mayor cantidad de productos vendidos, pero sobre todo resaltando lo primero, es lo que muestra como la CMB Bruta % tiene un crecimiento significativo comparando la CMB Bruta con el Revenue. Es importante aclarar que, si bien en el 2023 la CMG Bruta % es superior a los 3 años siguientes, no se consideraban para entonces compromisos como la Pasarela de pagos, ni Ingresos brutos e impuestos créditos y débitos.

Participación de los gastos estructurales sobre las ventas:

P&L	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Peso SG&A / Revenue</i>	6,1%	9,3%	13,4%	12,4%	11,6%	10,8%

Si bien los gastos estructurales tienen un incremento porcentual hasta el 2025 de unos 7 puntos vs 2023, estos se empiezan a “licuar” para el 2026 en adelante, dónde la ganancia obtenida como consecuencia de las mejoras y los gastos asumidos empieza a ser más significativa.

EBITDA

P&L	2023	2024	2025	2026	2027	2028
EBITDA	25.017	21.551	29.720	46.659	65.984	83.007
Margen operativo	41,70%	33,14%	30,54%	34,64%	39,66%	43,41%

El EBITDA es el indicador más importante que observamos como resultado de este proyecto, y creemos que es un resultado positivo, ya que mejora a lo largo del tiempo como valor absoluto. Pero como punto más importante, el margen operativo al comparar el EBITDA con el Revenue de la empresa, podemos destacar, que se mantienen por encima del 30% a lo largo de los 5 años del proyecto, el cual es bastante bueno considerando que muchas empresas del sector se ubican en torno a un 15-25%. Por otro lado, este exhibe un crecimiento a partir del 2026 y esto muestra como el plan de mejoras propuesto por todo lo ya descrito empieza a dar sus frutos y justifica las mejoras.

EBIT (No se observan variaciones respecto al EBITDA ya que no se contemplan inversiones que requieran amortización)

Resultado Neto:

P&L	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Resultado neto	25.017	17.241	23.776	37.327	52.788	66.406
RN %	41,70%	26,51%	24,44%	27,71%	31,72%	34,73%

Si bien el Resultado Neto es muy importante y en este caso es positivo. Es importante mencionar que la caída respecto al 2023 de los primeros 2 años es consecuencia de considerar aspectos que no se tomaban en cuenta anteriormente, pero es importante señalarlos para este proyecto como son el Impuesto a las Ganancias y algunos Gastos mencionados que antes no se consideraban. Mencionando sobre todo el impuesto a las ganancias que obviamente tendría un impacto en el resultado neto final de la empresa, existen maniobras contables lícitas que permiten disminuir el impacto de este impuesto en el resultado de la empresa, sin embargo, no es objeto del presente trabajo entrar en ese detalle.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de observar de cerca el funcionamiento de la empresa, entender sus procesos, procesar sus números y comprender sus objetivos, pudimos desarrollar una gran cantidad puntos de mejora y a partir del presente trabajo brindar las alternativas y herramientas para esto. Según algunos estudios, entre el 10 y el 20% de nuevos emprendimientos sobrevive a los dos primeros años, y aproximadamente el 50% no supera los 5 años, y podemos afirmar que Virjouterie ha demostrado ser un negocio económicamente sostenible durante todos estos años y en constante crecimiento.

Sin embargo, el mundo de hoy obliga a las empresas a ser cada vez más eficientes en costos, a reinventarse constantemente y a cautivar a un consumidor constantemente cambiante en sus gustos y necesidades. Si bien el resultado operativo de la compañía en 2023 fue de alrededor del 42%. Observando a grandes rasgos los márgenes brutos de la compañía, del 2021 al 2023, no hubo más de un 5% de crecimiento, y esto muestra una tendencia a amesetarse que no es casualidad.

Argentina tiene por delante un año muy complejo, con una inflación proyectada para el 2024 de al menos un 170% acumulada anual, e incluso más, y una de las principales consecuencias de esto además de la baja en el consumo general, es la disminución de los márgenes debido a la imposibilidad de copiar el ritmo de aumento de los costos de los productos.

Es importante entender que, en este país, cualquier tipo de empresa debe ser eficiente operativamente, pero sobre todo tener un cash flow ordenado y planificado.

El presente trabajo buscó no solo mostrar resultados proyectados estáticos e invariables, sino también dejar a la empresa propuestas concretadas en forma de planillas de Excel, alternativas de sistemas a implementar, la base de un plan de marketing, etc. para poder ser tenidos en cuenta por su dueña y encontrar a diario herramientas para llevar adelante su negocio y continuar con un crecimiento sostenido en el tiempo, que además de ser uno de sus objetivos, es uno de los requerimientos de sus clientes.

Las encuestas participativas fueron muy importantes para entender también cuáles son los elementos o variables de la organización que hoy funcionan bien y hay que mantener y potenciar, como son la calidad de atención al cliente (fundamental en este tipo de emprendimientos), la facilidad de compra por el sitio web y el proceso de entrega (cada vez más requeridos por los clientes), y la relación calidad precio de los productos.

Uno de los aspectos más delicados que tienen este tipo de empresas de indumentarias, es el vertiginoso cambio de tendencias y productos de moda que demandan los clientes, y es un punto fuerte de Virjouterie, que constantemente se encuentra en la búsqueda de nuevos diseños para entregar el consumidor final.

Los indicadores obtenidos a partir del análisis económico/financiero son positivos y es importante destacar que se intentó considerar aspectos que cualquier empresa debería tener en cuenta y que en años anteriores no se contemplaban, como ser algunos impuestos y gastos operativos. Y lo destacable del proyecto es que aún teniendo en cuenta estos aspectos la empresa sigue siendo rentable.

RECOMENDACIONES

1) Profesionalizar su empresa es fundamental y necesario para sobrevivir en un contexto sumamente complejo y cambiante.

Nos encontramos en un país con un panorama económico muy difícil, que obliga a cualquier compañía a ser extremadamente eficientes en lo operativo, oportunistas en lo económico y muy capacitadas en lo financiero.

2) Conocer los números reales de su empresa es la clave para llevar adelante un plan de negocios y una estrategia comercial seria.

Poner la atención solo en la venta muchas veces puede llevar a perder el foco en el negocio global de la empresa. Es importante conocer los márgenes de cada uno de sus productos, con proyecciones de compra y venta, como así también los gastos estructurales necesarios para soportar toda la estructura de la empresa.

3) Es necesario sustentar las proyecciones de crecimiento con un plan de marketing con un presupuesto acorde.

Suponer que el crecimiento va a venir solo de buenas intenciones, es un error. Deben afrontarse gastos de marketing que sustenten los objetivos de ventas y contengan métricas medibles para entender cómo y dónde ajustar las tácticas elegidas.

4) Las mejoras operativas, con sus gastos correspondientes, permiten ahorrar tiempos y mejorar procesos.

Evaluar cómo se está administrando el tiempo del empresario, es de gran relevancia. Mejorar los tiempos operativos para utilizarlo en pensar en gestionar su negocio es una de las llaves para mejorar y crecer.

5) En un contexto mundial donde los consumidores son cada vez más conscientes y responsables de lo que demandan, la sostenibilidad debe ser evaluada desde todas sus aristas.

Como se menciona en el trabajo, la empresa debe ser sostenible económica, social, tecnológica y ambientalmente. Lograr un Mix balanceado de estos aspectos es fundamental para afrontar el futuro.

6) Lo que no se mide, no se puede mejorar.

La medición es la clave para lograr una mejor performance de cualquier aspecto que se pretenda mejorar. No es posible tomar acciones concretas sin entender por qué se están tomando y que impacto tendrán.

7) Ningún crecimiento es posible, si no se afronta el desafío con pasión y convicción.

Uno de los aspectos que más se resaltan de las entrevistas y las encuestas, es el sentimiento de pertenencia y la calidad de atención que reciben los clientes de la empresa. Este es el valor agregado más grande que puede tener Virjouterie, y que la hace potencialmente distinta a las demás. El término “atendido por sus dueños” tan utilizado publicitariamente en el pasado, cobra relevancia nuevamente y muestra una personificación distinta de su marca.

Capitalizar este valor debe ser importante para dar un salto profesional y que su marca siga subsistiendo, pero también es considerable entender que un gran crecimiento, implicará dar a la marca vida propia, pero siempre manteniendo los valores que la hicieron diferente desde un principio.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Padilla, C. P. & Terán Herrera, M. B. (2017). Administración estratégica. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Morris, J. (2021). Strategic Management 2E. Oregon: Oregon State University.
- Jofre, S. (2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. DTU. Management. DTU Management 2011 No.1.
- Porter, M. E. (2008). ¿Qué es la estrategia? Caso HBS núm. 96608-PDF-SPA. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Serna, H. (2008). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Editorial Norma.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Caso HBS núm. R0801E-PDF-SPA. Boston: Harvard Business School Publishing.
- University of Minnesota (2015). Principles of Marketing. Minneapolis: University of Minnesota.
- Kennedy, Reed. (2020) Strategic Management. Blacksburg, VA: Virginia Tech Publishing.
- Millán, J. J. (2019). Manual Práctico de Planeación Estratégica. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

ANEXOS

PREGUNTAS DESARROLLADAS EN LAS ENTREVISTAS

Entrevista con Virginia Bracco (dueña)

- ¿Cuál es el método de fijación de precios de sus productos?
- ¿Quiénes cree que son sus principales competidores y que ofrecen distinto?
- En relación con lo anterior, ¿de qué manera agrega valor a su negocio y a sus productos?
- ¿Qué canales de comunicación le resultan más efectivos?
- ¿Cómo fue su crecimiento hasta ahora y como pretende crecer hacia el futuro?
- ¿En línea con lo anterior, cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo?
- ¿De qué manera cree que un plan estratégico para su negocio podría impactar en lo anterior?
- ¿Cómo identifica las tendencias actuales y futuras de consumo de su sector?
- ¿Tiene identificados puntos de mejora? ¿Cuáles son?
- Respecto de su colaborador/colaboradores, ¿qué políticas de RRHH lleva a cabo, si las tiene?
- ¿Qué indicadores económicos y financieros posee hoy en día para analizar su negocio?

Entrevista con clientes más frecuentes

- ¿Qué cree que diferencia a Virjouterie de sus competidores?

- ¿Qué aspectos mejorarías respecto al proceso de compra, a la entrega del producto, y a la atención recibida?
- ¿Qué esperas de una empresa como la nuestra?
- ¿Cuáles son los principales aspectos que tenés en cuenta a la hora de realizar una compra?
- ¿Podría nombrarnos algunos aspectos positivos y negativos de Virjoutherie?

Encuestas de Instagram

- ¿Cómo calificarías el proceso de compra de nuestro Sitio Web?
- ¿Cómo calificarías la relación calidad-precio de nuestros productos?
- ¿Cómo calificarías el proceso de entrega de nuestros productos?
- ¿Cómo calificarías nuestros contenidos realizados por Instagram?
- ¿Cómo calificarías la atención recibida en nuestro local?
- ¿Cuáles de los siguientes productos es el que más consume durante el año? (Detallar los 5 productos más importantes)
- ¿Cuántas alternativas reales de negocios tiene en cuenta a la hora de comprar este tipo de productos? (1-5, 6-10, + de 10)
- ¿Qué aspecto valoriza más a la hora de comprar un producto? (Calidad, Precio, Marca, Diseño)
- ¿Cómo conoció nuestra marca? (Instagram, Recomendación, Local, Otro)
- ¿Qué mejorarías de los siguientes aspectos? (Diversidad de productos, Packaging, Proceso de compra, Atención recibida, Localización del local)

RESULTADOS ENCUESTAS DIRIGIDAS

PREGUNTA	IG @belu_bbel	IG @manuelia2020	IG @fiama.puppo	IG @mica.eia.66
○ ¿Qué cree que diferencia a Virjouterie de sus competidores?	Buena Atención, Relación Calidad/Precio	Buena Atención, Buenos precios	Calidad de las prendas, Buena atención y dedicación	Confiabilidad y personificación de la marca
○ ¿Qué aspectos mejorarías respecto al proceso de compra, a la entrega del producto, y a la atención recibida?	Falta de financiación con cuotas	Baja disponibilidad de stock en web porque se publica antes en IG y se vende por ese medio	Nada	Nada
○ ¿Qué esperas de una empresa como la nuestra?	Mayor crecimiento	Continuar con la buena atención, mantener precios bajos	Mayor crecimiento e innovación, mayor disponibilidad de mercadería	Mantener la calidad y continuar creciendo
○ ¿Cuáles son los principales aspectos que tenés en cuenta a la hora de realizar una compra?	Buena relación calidad/precio, Productos a la moda	Producto a la moda, Relación Calidad/Precio	Ecommerce, Rápida atención	Calidad humana y de los productos comercializados
○ ¿Podría nombrarnos algunos aspectos positivos de Virjouterie?	Buena onda y contenido en redes sociales	Buena onda, Buenos Precios, Buen proceso de entrega	Buena atención y predisposición, rápida respuesta	Calidad, Claridad y facilidad de compra
○ ¿Podría nombrarnos algunos aspectos negativos de Virjouterie?	Baja disponibilidad de productos	Baja disponibilidad de productos	Nada	Falta de accesorios

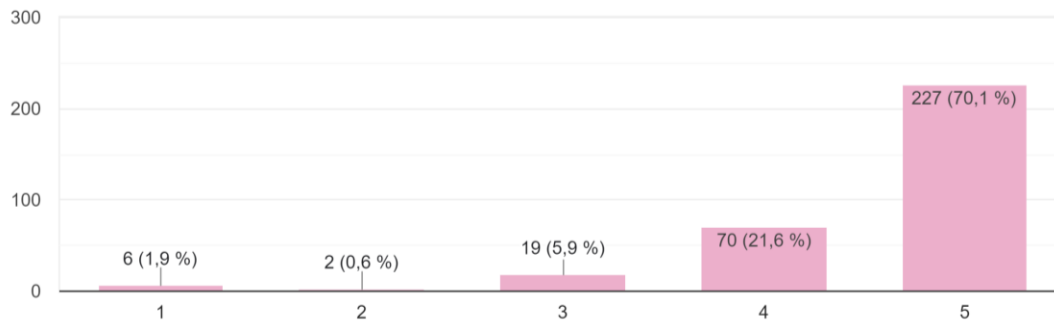
PREGUNTA	Marcela Abecasis	IG @julieta.brogli	IG @@romireche	IG @virginiatoobe
○ ¿Qué cree que diferencia a Virjouterie de sus competidores?	Calidez humana, Talles y diseños disponibles	Calidad de atención y personificación de la marca.	Calidad y variedad de prendas. Calidad de atención	Gran calidad y cantidad de contenidos en IG
○ ¿Qué aspectos mejorarías respecto al proceso de compra, a la entrega del producto, y a la atención recibida?	Nada	Nada	Financiación en tarjetas	Nada
○ ¿Qué esperas de una empresa como la nuestra?	Mayor crecimiento y disponibilidad de talles.	Mayor crecimiento y Continuar con contenidos en IG	Mayor crecimiento	Productos de calidad, y diseños a la moda, con precios más accesibles que un local.
○ ¿Cuáles son los principales aspectos que tenés en cuenta a la hora de realizar una compra?	Calidad y Precio	Descuentos en efectivo	Relación calidad/precio	Relación calidad/precio
○ ¿Podría nombrarnos algunos aspectos positivos de Virjouterie?	Calidad de atención y disponibilidad de talles	Buena onda, rapidez de atención y descuentos en efectivo	Lindos diseños, calidad, buena onda	Contenidos en IG mostrando formas de usar la ropa y velocidad de respuesta.
○ ¿Podría nombrarnos algunos aspectos negativos de Virjouterie?	Falta de financiación con tarjetas	Nada	Falta de financiación con tarjetas	Falta de locales en otras ciudades, limita probarse algunos productos.

PREGUNTA	IG @celruth	IG @valentinachocolina	Valeria Rocha	Tati
○ ¿Qué cree que diferencia a Virjouterie de sus competidores?	Calidad de atención online	Contenido en IG, calidad y diseños de las prendas	Originalidad de las prendas y calidad humana	Calidad de atención y prendas
○ ¿Qué aspectos mejorarías respecto al proceso de compra, a la entrega del producto, y a la atención recibida?	Nada	Nada	Mayor frecuencia de envíos	Nada
○ ¿Qué esperas de una empresa como la nuestra?	Nuevas prendas e innovadoras, relación calidad/precio	Continuar con contenidos en IG para gente del interior que no puede asistir al local	Mayor crecimiento y solución ante problemas!	Seguir recibiendo la misma calidad de atención
○ ¿Cuáles son los principales aspectos que tenés en cuenta a la hora de realizar una compra?	Relación calidad/precio	Velocidad de despacho	Relación calidad/precio. Facilidad del proceso de compra	Coordialidad ante consultas. Poder coordinar reservas y retiros, calidad y opciones de pago
○ ¿Podría nombrarnos algunos aspectos positivos de Virjouterie?	Buena onda	Buena onda, calidad y rápida entrega. Lindos diseños	Rápida respuesta en redes. Rotación de productos. Calidad de atención	Calidad de atención y de los productos
○ ¿Podría nombrarnos algunos aspectos negativos de Virjouterie?	Baja disponibilidad de productos	Nada	Falta de productos de noche. Baja disponibilidad de productos y talles.	Nada

RESULTADOS ENCUESTAS PARTICIPATIVAS

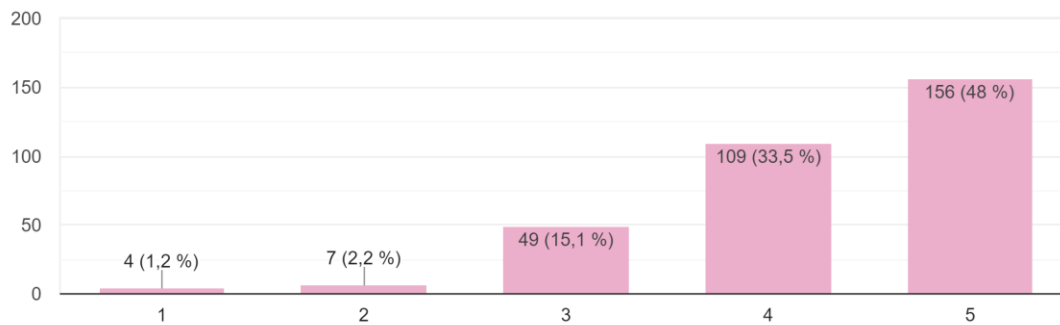
¿Cómo calificarías el proceso de compra de nuestro Sitio Web?

324 respuestas



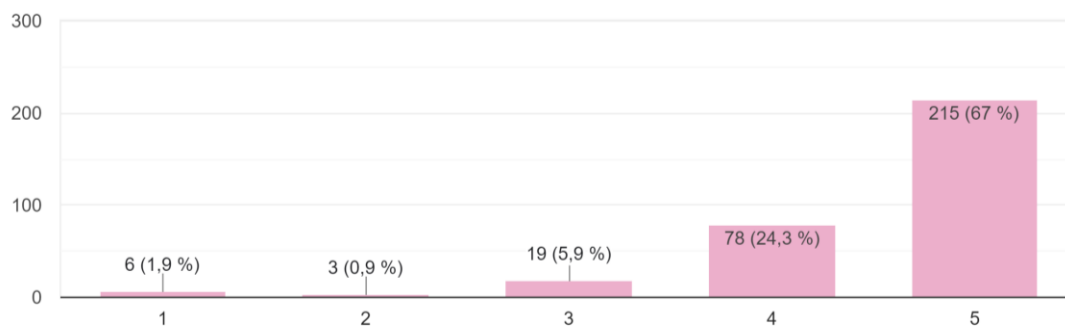
¿Cómo calificarías la relación calidad-precio de nuestros productos?

325 respuestas



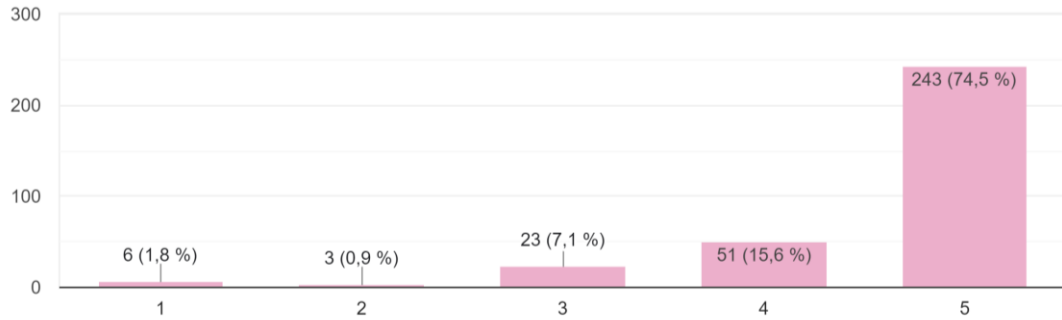
o ¿Cómo calificarías el proceso de entrega de nuestros productos?

321 respuestas



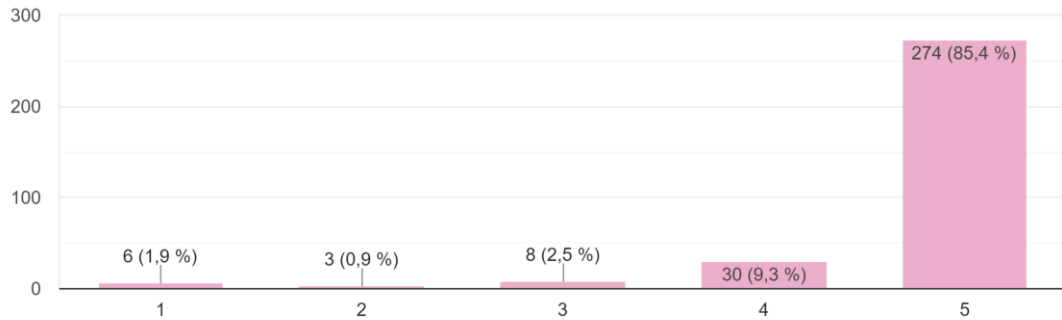
o ¿Cómo calificarías nuestros contenidos realizados por Instagram?

326 respuestas



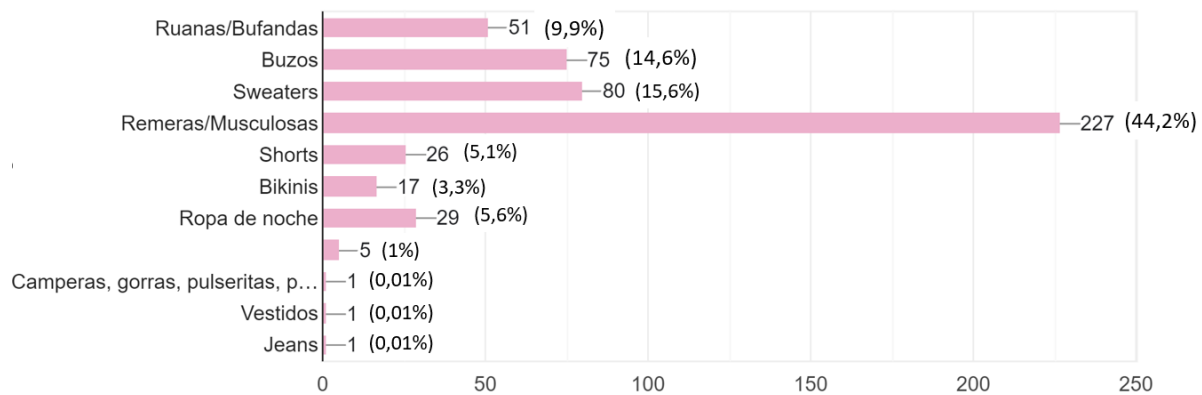
o ¿Cómo calificarías la atención recibida en nuestro local?

321 respuestas



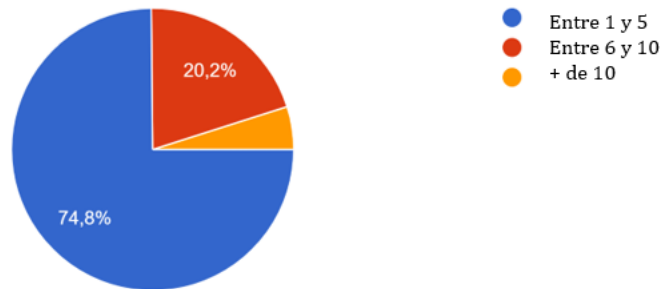
o ¿Cuáles de los siguientes productos es el que más consume durante el año?

326 respuestas



¿Cuántas alternativas reales de locales tiene en cuenta a la hora de comprar este tipo de productos?

326 respuestas



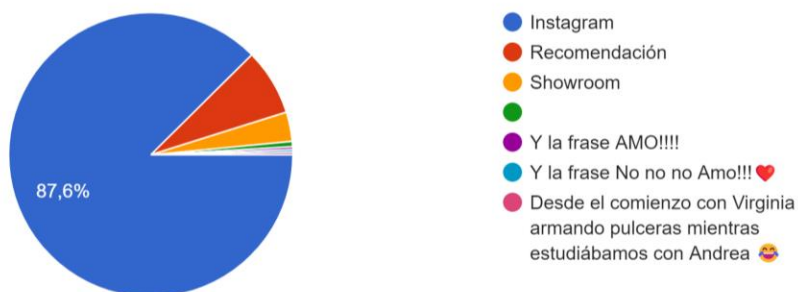
¿Qué aspecto valoriza más a la hora de comprar un producto?

327 respuestas



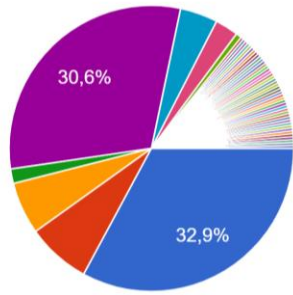
o ¿Cómo conoció nuestra marca?

330 respuestas



¿Qué mejorarías de los siguientes aspectos?

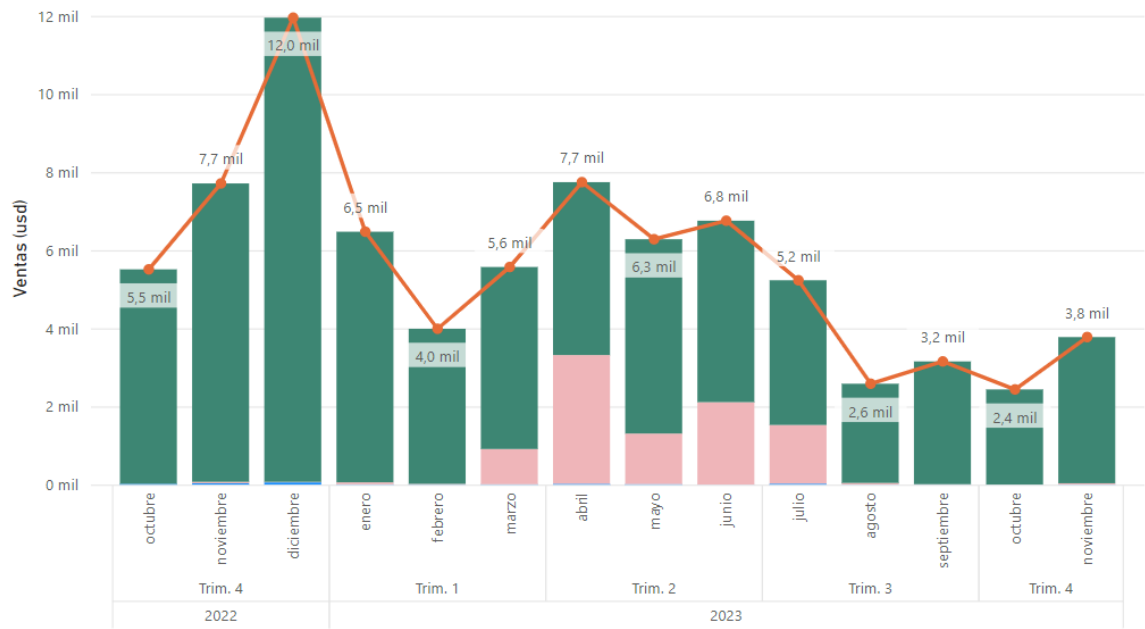
304 respuestas



- Diversidad de Productos
 - Packaging
 - Proceso de Compra
 - Atención recibida
 - Localización del Local
 - Nada
 - Talles mas grandes
- ▲ 1/7 ▼

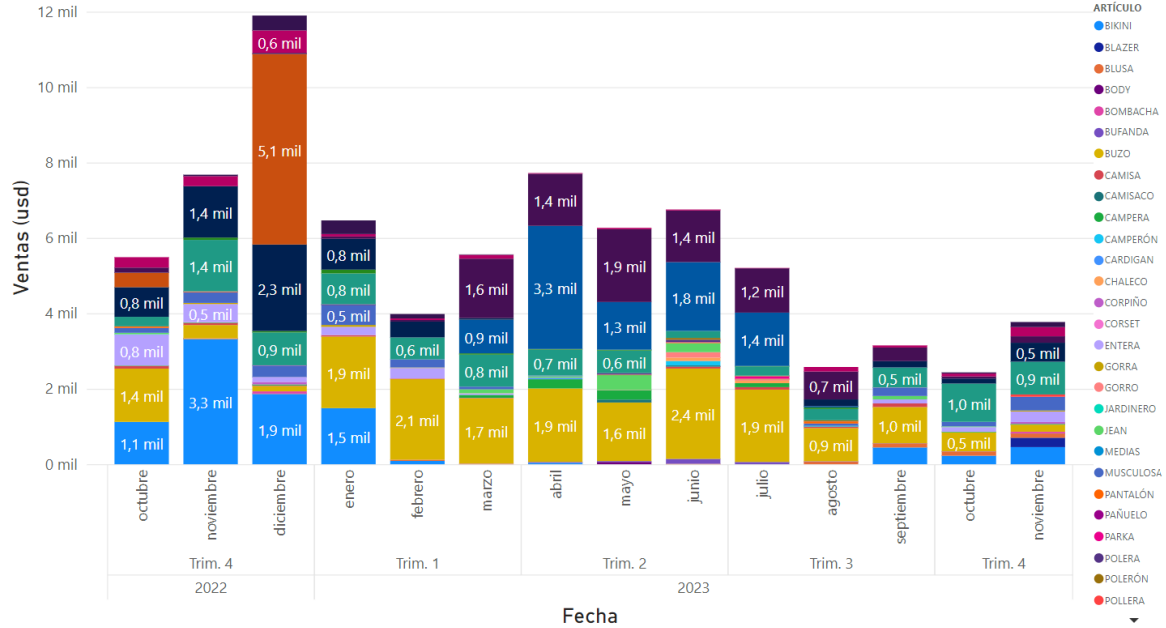
ANÁLISIS DE VENTAS DE CATEGORÍAS Y PRODUCTOS

Ventas mensuales por categoría

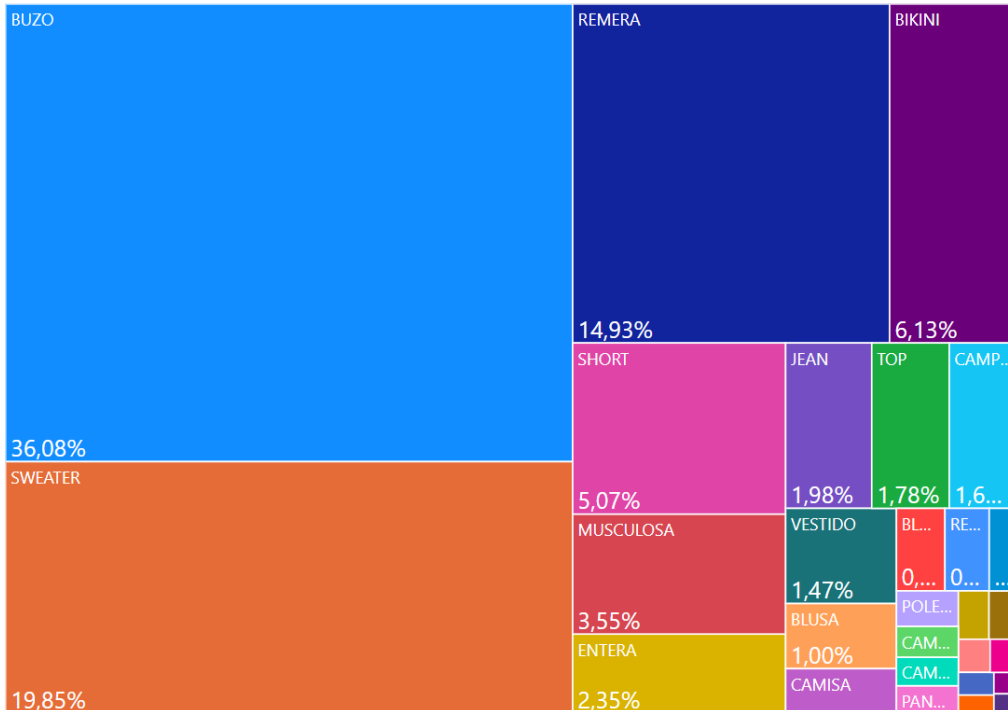


CATEGORÍA ● ACCESORIO ● COMPLEMENTO ● ROPA ● Suma de VALOR USD

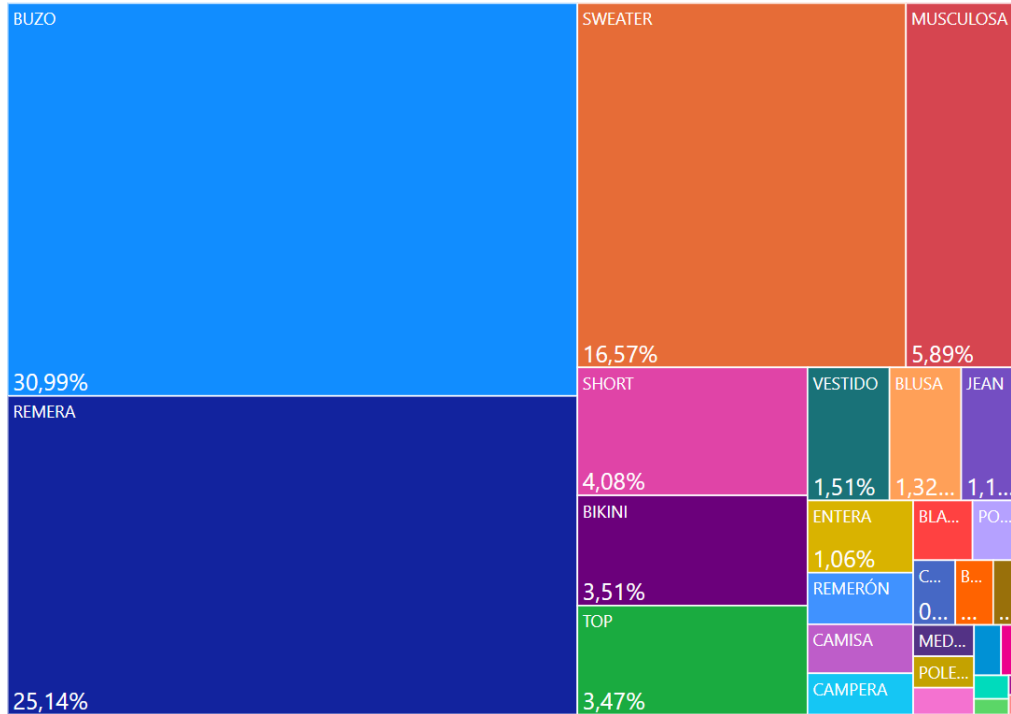
Ventas mensuales por producto



Share de ventas 2023 por Artículo (usd)



Share de ventas 2023 por Artículo (cant)



PLANILLAS DE CÁLCULOS PARA ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

PROYECCIONES INFLACIONARIAS Y DE TIPOS DE CAMBIO

	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Nivel general	1.135	1.203	1.283	1.381	1.497	1.614	1.710	1.818	2.044	2.305	2.582	2.891	3.238
Inflación MoM		6%	7%	8%	8%	8%	6%	6%	12%	13%	12%	12%	12%
Inflación trimestral				22%			24%			35%			40%
Inflación semestral							51%						89%
Inflación YoY													185%
Tipo de cambio Oficial	\$183	\$194	\$204	\$216	\$229	\$249	\$268	\$287	\$366	\$366	\$366	\$366	\$650
		6%	5%	6%	6%	9%	8%	7%	28%	0%	0%	0%	20%
TC Oficial YoY													255%
Tipo de cambio CCL	\$344	\$367	\$365	\$407	\$453	\$475	\$496	\$555	\$781	\$882	\$883	\$963	\$1.049
		7%	-1%	11%	11%	5%	4%	12%	41%	13%	0%	9%	9%
Inflación YoY													205%
Dif. Of. Vs CCL	88%	89%	79%	89%	98%	91%	85%	94%	114%	141%	142%	163%	61%

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inflación	185%	177%	85%	27%	13%	9%
Tipo de cambio Oficial	255%	98%	65%	27%	13%	9%
Tipo de cambio CCL	205%	98%	33%	14%	13%	9%
Brecha cambiaria	61%	61%	30%	17%	17%	17%

	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
Nivel general	3.562	3.918	4.310	4.698	5.121	5.582	6.056	6.571	7.129	7.700	8.316	8.981
Inflación MoM	10%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	8%	8%	8%
Inflación trimestral			33%			30%			28%			26%
Inflación semestral						72%						61%
Inflación YoY												177%
Tipo de cambio Oficial	\$696	\$744	\$796	\$844	\$895	\$948	\$1.001	\$1.056	\$1.114	\$1.169	\$1.228	\$1.289
	7%	7%	7%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
TC Oficial YoY												98%
Tipo de cambio CCL	\$1.123	\$1.201	\$1.285	\$1.362	\$1.444	\$1.531	\$1.615	\$1.704	\$1.797	\$1.887	\$1.982	\$2.081
	7%	7%	7%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Inflación YoY												98%
Dif. Of. Vs CCL	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%	61%

	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
Nivel general	9.610	10.282	11.002	11.662	12.362	13.104	13.759	14.447	15.169	15.624	16.093	16.576
Inflación MoM	7%	7%	7%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	3%	3%	3%
Inflación trimestral			23%			19%			16%			9%
Inflación semestral						46%						26%
Inflación YoY												85%
Tipo de cambio Oficial	\$1.367	\$1.449	\$1.535	\$1.612	\$1.693	\$1.777	\$1.849	\$1.922	\$1.999	\$2.039	\$2.080	\$2.122
	6%	6%	6%	5%	5%	5%	4%	4%	4%	2%	2%	2%
TC Oficial YoY												65%
Tipo de cambio CCL	\$2.164	\$2.251	\$2.341	\$2.411	\$2.483	\$2.558	\$2.609	\$2.661	\$2.714	\$2.714	\$2.714	\$2.769
	4%	4%	4%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	0%	0%	2%
Inflación YoY												33%
Dif. Of. Vs CCL	58%	55%	52%	50%	47%	44%	41%	38%	36%	33%	30%	30%

	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26	dic-26
Nivel general	17.073	17.585	18.113	18.475	18.845	19.222	19.606	19.998	20.398	20.602	20.808	21.016
Inflación MoM	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%
Inflación trimestral			9%			6%			6%			3%
Inflación semestral						16%						9%
Inflación YoY												27%
Tipo de cambio Oficial	\$2.185	\$2.251	\$2.318	\$2.365	\$2.412	\$2.460	\$2.510	\$2.560	\$2.611	\$2.637	\$2.663	\$2.690
	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%
TC Oficial YoY												27%
Tipo de cambio CCL	\$2.824	\$2.880	\$2.938	\$2.967	\$2.997	\$3.027	\$3.057	\$3.088	\$3.119	\$3.119	\$3.119	\$3.150
	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	1%
Inflación YoY												14%
Dif. Of. Vs CCL	29%	28%	27%	25%	24%	23%	22%	21%	19%	18%	17%	17%

	ene-27	feb-27	mar-27	abr-27	may-27	jun-27	jul-27	ago-27	sep-27	oct-27	nov-27	dic-27
Nivel general	21.226	21.439	21.653	21.870	22.088	22.309	22.532	22.758	22.985	23.215	23.447	23.682
Inflación MoM	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Inflación trimestral			3%			3%			3%			3%
Inflación semestral						6%						6%
Inflación YoY												13%
Tipo de cambio Oficial	\$2.717	\$2.744	\$2.772	\$2.799	\$2.827	\$2.856	\$2.884	\$2.913	\$2.942	\$2.972	\$3.001	\$3.031
	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
TC Oficial YoY												13%
Tipo de cambio CCL	\$3.181	\$3.213	\$3.245	\$3.278	\$3.311	\$3.344	\$3.377	\$3.411	\$3.445	\$3.479	\$3.514	\$3.549
	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Inflación YoY												13%
Dif. Of. Vs CCL	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%

	ene-28	feb-28	mar-28	abr-28	may-28	jun-28	jul-28	ago-28	sep-28	oct-28	nov-28	dic-28
Nivel general	23.918	24.158	24.399	24.643	24.890	25.138	25.264	25.390	25.517	25.645	25.773	25.902
Inflación MoM	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Inflación trimestral			3%			3%			2%			2%
Inflación semestral						6%						3%
Inflación YoY												9%
Tipo de cambio Oficial	\$3.062	\$3.092	\$3.123	\$3.154	\$3.186	\$3.218	\$3.234	\$3.250	\$3.266	\$3.283	\$3.299	\$3.316
TC Oficial YoY	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Tipo de cambio CCL	\$3.585	\$3.621	\$3.657	\$3.693	\$3.730	\$3.768	\$3.787	\$3.806	\$3.825	\$3.844	\$3.863	\$3.882
Inflación YoY	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dif. Of. Vs CCL	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%

PROYECCIONES RESUMIDAS DEL ESTADO DE RESULTADOS

P&L	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ROPA	3.111	3.360	3.561	3.739	3.889	4.045
COMPLEMENTO	1.579	1.705	1.790	1.862	1.917	1.975
ACCESORIO	120	478	1.434	3.585	7.170	10.755
Var. YoY ROPA		8,00%	6,00%	5,00%	4,00%	4,00%
Var. YoY COMPLEMENTO		8,00%	5,00%	4,00%	3,00%	3,00%
Var. YoY ACCESORIO		300,00%	200,00%	150,00%	100,00%	50,00%
ROPA	50.599	50.734	72.542	90.929	97.988	101.041
COMPLEMENTO	9.258	12.614	17.952	23.005	24.964	25.539
ACCESORIO	135	1.679	6.807	20.755	43.441	64.627
Revenue (usd)	59.992	65.027	97.301	134.690	166.393	191.207
Gr %		8%	50%	38%	24%	15%
Total Cost	31.342	37.440	54.528	71.272	81.140	87.544
COGS	31.342	33.733	48.982	63.595	71.655	76.645
CMV	30.937	33.408	48.496	62.922	70.823	75.689
ROPA	24.492	24.654	35.450	44.689	48.442	50.249
COMPLEMENTO	6.411	8.558	12.248	15.787	17.232	17.734
ACCESORIO	34	196	797	2.446	5.149	7.706
PACKAGING	405	325	487	673	832	956
Variables Comerciales	0	3.707	5.546	7.677	9.484	10.899
Pasarela pago	0	780	1.168	1.616	1.997	2.294
IIBB + Imp. DyC	0	2.926	4.379	6.061	7.488	8.604
CMG Bruta (usd)	28.650	27.587	42.773	63.417	85.253	103.663
CMG Bruta %	47,76%	42,42%	43,96%	47,08%	51,24%	54,22%
SG&A	3.633	6.036	13.053	16.759	19.269	20.656
Sueldos	1.369	2.053	5.717	7.205	7.680	7.718
Beneficios Personal	237	62	171	216	230	232
Alquileres	969	930	960	960	1.200	1.200
Gastos de Oficina	294	300	300	360	420	420
Logistica	178	205	251	340	480	621
Marketing	542	2.060	5.013	6.846	8.371	9.574
ERP	44	426	641	832	887	892
Peso SG&A / Revenue	6,1%	9,3%	13,4%	12,4%	11,6%	10,8%
EBITDA	25.017	21.551	29.720	46.659	65.984	83.007
Margen operativo	41,70%	33,14%	30,54%	34,64%	39,66%	43,41%
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
EBIT	25.017	21.551	29.720	46.659	65.984	83.007
	41,70%	33,14%	30,54%	34,64%	39,66%	43,41%
Impuesto a las ganancias	0	4.310	5.944	9.332	13.197	16.601
Resultado neto	25.017	17.241	23.776	37.327	52.788	66.406
RN %	41,70%	26,51%	24,44%	27,71%	31,72%	34,73%