



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL LANZAMIENTO DE UNA CADENA DE
STANDS DE VENTA DE REMERAS MARCA VINTRASH

Tesista: Alvaro Matías Nobili

Legajo: 0051973

Director de Tesis: Jorge Almada

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

RESUMEN DE LA TESIS

La presente tesis, tiene como propósito desarrollar un plan de negocio para la creación de una cadena de *stands* de venta de remeras marca Vintrash que son impresas en el momento de la compra con un diseño seleccionado por el cliente quien a su vez tiene la posibilidad de personalizarla.

Como propuesta de valor, el proyecto busca crear una experiencia única donde el consumidor pueda elegir de un amplio catálogo de diseños, el que sea de su preferencia para luego estamparlo en una remera. El mismo cliente podrá seleccionar el color de la remera, el diseño a imprimir y además agregarle una imagen o leyenda de texto totalmente personalizada como una fecha, un nombre, una foto pequeña o cualquier otro texto deseado. Dicho catálogo, se actualizará con frecuencia a fin de mantener un constante interés por la marca y sus modelos.

La inversión inicial del proyecto será destinada a la apertura de un primer punto de venta al cual se le sumarán nuevas sucursales que serán financiadas con utilidades no distribuidas para generar así un crecimiento sostenido en el periodo de tiempo determinado por este plan de negocio.

Los puntos de venta se plantean instalados en diez centros comerciales de la Ciudad de Buenos Aires abarcando así poco más de la mitad del total de los centros comerciales que existen actualmente.

Una vez desarrollados todos los temas planteados, se detallan las razones por las cuales el proyecto posee una alta probabilidad de éxito llegándose a la conclusión de que el presente plan es una excelente oportunidad de negocio.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	1
1.1. Objetivo general	1
1.2. Objetivos específicos	1
1.3. Hipótesis	1
1.4. Metodología	1
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	3
CAPÍTULO III: ECONOMÍA ARGENTINA	7
3.1 Situación macroeconómica del país	7
3.2 Sector empresario	10
CAPÍTULO IV: MERCADO DE LA INDUMENTARIA	13
4.1 Tendencias mundiales	13
4.1.1 Diseño personalizado	19
4.1.2 Tendencia <i>vintage</i>	23
4.2. Descripción del mercado (Centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires) .	25
4.3 Competidores del mercado de Indumentaria	29
4.4 Observación de centros comerciales	30
4.5 Cadena de valor	32
CAPÍTULO V: LA MARCA VINTRASH	38
5.1. Descripción general de la marca	38

5.2. Concepto y misión	42
5.3. Objetivos	42
5.4. Productos	42
5.5. Estructura legal	44
CAPÍTULO VI: PLAN DE NEGOCIO	46
6.1.Propuesta de valor	47
6.1.1 Segmentación, <i>targeting</i> y posicionamiento	50
6.1.2 Producto	51
6.1.3 Puntos de venta	52
6.1.4 Precio de venta al público	57
6.1.5 Análisis Foda	58
6.1.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	61
6.1.7 Promoción y comunicación	63
6.2 Plan operativo	65
6.2.1 Proceso de producción	65
6.2.2 Proveedores	68
6.2.3 Política de inventarios	68
6.2.4 Licencias de diseños	68
6.2.5 <i>Stand</i> de venta - Diseño	69
6.2.6 <i>Stand</i> de venta - Construcción e instalación	69
6.2.7 Estructura organizativa	69
6.2.8 Selección de personal y capacitación	72
6.2.9 Métodos de cobranza	73
6.2.10 Atención al cliente	73

6.2.11 Sistema de información	73
6.2.12 Estructura de capital	74
6.2.13 Estructura legal-impositiva	75
6.3 Análisis financiero	76
6.3.1 Escenarios de ventas	76
6.3.2 Cronograma de aperturas	78
6.3.3 Costo de instalación de punto de venta estándar	79
6.3.4 Costos fijos	80
6.3.5 Costo de la mercadería vendida	81
6.3.6 Inversiones de estructura	82
6.3.7 Amortizaciones	83
6.3.8 Impuestos	83
6.3.9 Tasa de corte	84
6.3.10 <i>Free cash-flow</i>	84
6.3.11 Inversión total	85
6.3.12 Valor actual neto	85
6.3.13 Recupero de la inversión	86
6.3.14 Tasa interna de retorno	86
6.3.15 Análisis financiero detallado	86
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFÍA Y LISTA DE REFERENCIAS	92
CURRÍCULUM VITAE	99

LISTA DE CUADROS

Cuadro 3.1. Grandes empresas que abandonaron la República Argentina entre 2011 y 2014	11
Cuadro 4.1. Cantidad de locales por rubros en centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires	25
Cuadro 4.2. Centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires por barrio	26
Cuadro 4.3. Porcentaje de ventas por rubros en centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires	27
Cuadro 6.1. Precio de venta al público remeras Vintrash y otras marcas	58
Cuadro 6.2. Organigrama de la sociedad una vez instalados todos los puntos de venta planteados	70
Cuadro 6.3. Escenarios de ventas por punto de venta (año-mes-día)	77
Cuadro 6.4. Escenario pesimista de ventas por año	78
Cuadro 6.5. Escenario moderado de ventas por año	78
Cuadro 6.6. Escenario optimista de ventas por año	78
Cuadro 6.7. Cronograma de aperturas de puntos de venta por año	79
Cuadro 6.8. Inversión para la apertura de un <i>stand</i> tipo de venta de remeras	80
Cuadro 6.9. Costo fijo anual por rubro	81
Cuadro 6.10. Costo de la mercadería vendida por modelo	82
Cuadro 6.11. Inversiones por periodo	82
Cuadro 6.12. Amortizaciones por periodo	83
Cuadro 6.13. Pago de impuestos por periodo	84
Cuadro 6.14. Composición tasa de corte para el proyecto	84
Cuadro 6.15. Flujo de fondos por periodo y acumulado 5 años (escenario de venta PESIMISTA)	85

Cuadro 6.16. Flujo de fondos por periodo y acumulado 5 años (escenario de venta MODERADO)	85
Cuadro 6.17. Flujo de fondos por periodo y acumulado 5 años (escenario de venta OPTIMISTA)	85
Cuadro 6.18. Análisis financiero detallado por periodo. Escenario de venta MODERADO	87
Cuadro 6.19. Análisis financiero detallado por periodo. Escenario de venta OPTIMISTA	88
Cuadro 6.20. Análisis financiero detallado por periodo. Escenario de venta PESIMISTA	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Innovación de valor	4
Figura 4.1. falda hecha de teléfonos inteligentes	13
Figura 4.2. Los sombreros luminosos del Superbowl 2014	14
Figura 4.3. La fusión de moda y tecnología de los lentes Google	15
Figura 4.4. Ropa termocrómica para bebés	16
Figura 4.5. Pantalones termocrómicos de la empresa Naked and Famous Denim	17
Figura 4.6. Zapatos de mujer usando tecnología e-ink	18
Figura 4.7. Espejo inteligente en tienda de indumentaria	18
Figura 4.8. Personalización de prendas y zapatillas mi adidas	21
Figura 4.9. Camión de personalización de prendas de Levi´s	23
Figura 5.1. Remeras y caja Vintrash - ediciones numeradas	38
Figura 5.2. Remeras Vintrash varias	40
Figura 5.3. Diseños marca Vintrash. Categoría Aero Vintrash	43
Figura 5.4. Diseños marca Vintrash. Categoría Record Vintrash	43
Figura 5.5. Diseños marca Vintrash. Categoría Motor Vintrash	43
Figura 5.6. Diseños marca Vintrash. Categoría Ultra Limitadas	43
Figura 5.7. Diseños marca Vintrash. Categoría Retro Vintrash	44
Figura 5.8. Diseños marca Vintrash. Categoría Cine Vintrash	44
Figura 5.9. Diseños marca Vintrash. Categoría Rock Argentino	44
Figura 6.1. Modelo <i>stand</i> de venta de remeras.....	52
Figura 6.2. Batea de diseños remeras Vintrash	53
Figura 6.3. Remera Vintrash modelo “STEREO”	54
Figura 6.4. Impresora directo a prenda Anajet Sprint	55
Figura 6.5. Especificaciones de la impresora directo a prenda Anajet Sprint	56

Figura 6.6. Prensa de calor Gecko T-shirt Sublimation 57

Figura 6.7. Tabla de talles y medidas remeras Vintrash66

Figura 6.8. Remera Vintrash preparada para la venta al público 67

CAPÍTULO I: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

1.1. Objetivo General

Elaboración de un plan de negocio para la creación de una cadena de puntos de venta tipo *stand* de remeras marca Vintrash.

1.2. Objetivos específicos

- Análisis de la economía Argentina actual y proyecciones sobre su futuro
- Análisis del mercado de la indumentaria de la ciudad de Buenos Aires y los agentes que compiten
- Análisis de tendencias mundiales del mercado de la indumentaria de diseño personalizado y el estilo *vintage*
- Desarrollo del plan de negocio
- Definición de propuesta de valor
- Desarrollo de plan operativo
- Análisis económico y financiero del proyecto

1.3. Hipótesis

Dado que existe en el mundo una tendencia creciente a la venta de prendas personalizadas, sería rentable la creación de una cadena de puntos de venta de remeras que brinda al consumidor la posibilidad de seleccionar el diseño y personalizarlo en el momento de la compra.

1.4. Metodología

Datos primarios

Se realizará un análisis de la industria de la indumentaria a nivel mundial en general y de la República Argentina en particular con el fin de obtener información sobre la cadena de valor, la competencia y el consumidor en general. El análisis sobre el tamaño del mercado y sus particularidades se centrará en la ciudad de Buenos Aires, específicamente en los centros comerciales que actualmente existen en ese mercado.

También se realizará un estudio de observación de estos centros comerciales para obtener datos cualitativos sobre competidores y tendencias.

Con todo esto se espera llegar a conclusiones sobre los centros comerciales de la ciudad donde resultaría más conveniente la instalación de los puntos de venta y sobre el formato de los tipos de *stand* a instalar.

Datos secundarios

Se utilizará bibliografía de diferentes autores y publicaciones periódicas además de información general que se encuentre disponible en la web.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Luego de analizar las actuales tendencias del mercado de la indumentaria de diseño personalizado a nivel mundial, se buscarán similitudes con el mercado argentino para conocer si dichas tendencias ya existen o pueden llegar a imponerse en nuestro país. También se analizará el estado actual de la tendencia “*vintage*”, una preferencia siempre presente en la industria de la indumentaria, que se refiere a los diseños creados en épocas pasadas y que son comercializados en la actualidad como una alternativa a la moda imperante.

Basado en estos análisis se definirá un modelo de negocio para la apertura de *stands* de venta tipo góndola para ser instalados en centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires. Las dimensiones de estas góndolas serán de aproximadamente 12 metros cuadrados, localizadas en pasillos centrales de diferentes *shopping center*. Cada góndola contará con una máquina del tipo “impresora directo a prenda”, un catálogo con los diseños ofrecidos y remeras sin imprimir en diferentes talles y colores. Esta descripción coincide con la disposición planteada por Roh y LaVita (2008) para la instalación de lo que ellos denominan un “kiosco” para la venta de remeras impresas en el momento.

Según lo definen W Chan Kim y Reneé Mauborgne (2005), un valor innovador es creado cuando una acción empresarial afecta positivamente tanto la estructura de costos como la propuesta de valor ofrecida al consumidor. El valor para el consumidor aumenta con la creación de experiencias que la industria nunca había ofrecido antes. Combinando esto con una baja en los costos con los que generalmente opera la competencia, se logra la mencionada “innovación de valor” presentada por los autores.

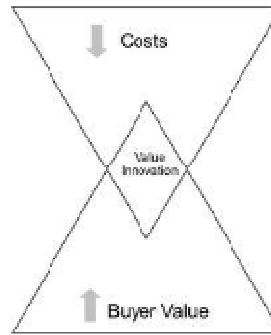


Figura 2.1. Innovación de valor

Adaptada de Producción: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. (p.338), por Kim, W Chan y Mauborgne, Reneé, 2005, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

La posibilidad de elegir y personalizar las remeras de una marca en el momento de la compra y el menor costo de instalación de una góndola en contraposición a la apertura de un local de venta de indumentaria clásico hacen que el proyecto cumpla con las premisas anteriormente descritas.

Es importante agregar que la inversión en una góndola tipo kiosco no es un costo hundido como lo puede ser un local tradicional de venta de ropa ya que si la ubicación en un determinado centro comercial no genera los beneficios esperados se lo puede trasladar a otro sin perder el total de la inversión.

Para el desarrollo de la propuesta de valor se trabajará con algunas de las herramientas que más comúnmente son utilizadas para ese fin como el análisis FODA que permitirá determinar cuál es el estado actual de la marca Vintrash (Fortalezas y Debilidades) comparándola con la situación del mercado de la indumentaria definido para este proyecto (Amenazas y Oportunidades). Con este análisis se pretende aprovechar al máximo las oportunidades que nos brinde el mercado minimizando las amenazas de potenciales competidores.

Para complementar lo anterior se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Con este modelo se pretende analizar la rivalidad entre los competidores existentes, las Amenazas de que existan productos o servicios sustitutos y de que nuevos competidores ingresen al mercado. También se buscará analizar cuál es el poder de negociación que tienen los clientes y que tan importantes son los proveedores en esta industria.

Por su parte, el plan operativo será fundamental para detallar todos los procesos necesarios para llevar adelante el negocio. La definición de proveedores para los diferentes equipos, productos y servicios necesarios para operar el negocio y la forma que tome la estructura organizacional serán descritas en esta sección. Se detallará todo el proceso de la compra de insumos, los sistemas de información a utilizar, los métodos de cobranza y la estructura legal, fiscal y de capital recomendada.

Por último, para el análisis financiero se utilizarán herramientas para determinar ratios sobre el retorno de la inversión, tasas de riesgo de la industria, capital de trabajo necesario, escenarios de ventas, flujos de fondos esperados y otros indicadores similares.

Una de las herramientas clave para estos análisis es la tasa de corte a utilizar para descontar los flujos futuros. Esta tasa, también denominada WACC (costo promedio ponderado de capital), refleja el rendimiento mínimo esperado por el inversor de un proyecto de negocio. El mismo se definirá en base a la tesis El WACC, su importancia y la aplicación en los países en desarrollo (Guerrero Bajarano, 2014).

“El WACC parte del supuesto que se conoce el precio de mercado de los mecanismos de financiación (*securities*) y se puede deducir el costo de cada fuente de precios de

mercado, lo cual es solamente válido para mercados que se consideren eficientes (Guerrero Berajano, 2014).

En su tesis, el autor argumenta que es posible utilizar el WACC en economías emergentes como las de Sudamérica si se consideran factores adicionales como el riesgo país y la inflación de un país determinado (*Op. Cit.*).

CAPÍTULO III: ECONOMÍA ARGENTINA

3.1. Situación macroeconómica del país

Según estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía argentina se encuentra en recesión desde hace varios años aunque terminó el año 2015 con un leve crecimiento de su Producto Bruto Interno (PBI) del 0,4%. Para el año 2016 la previsión sobre el crecimiento es de una caída de aproximadamente el 1% (Mathus Ruiz, 2016).

Según el mismo organismo, la recesión que vive nuestro país se debe a “crecientes desequilibrios macroeconómicos” como lo son la alta inflación, la política de restricción cambiaria que se llevó adelante desde el año 2011 y la imposibilidad del país para acceder al mercado internacional de deuda debido al litigio irresuelto con los *Holdouts* del *default* de deuda del año 2001 (Rosario, 2014).

El índice de precios al consumidor, según lo que publica mensualmente el Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, ha marcado una inflación anual para los periodos 2013, 2014 y 2015 del 24%, 33% y 25% respectivamente (Buenos Aires Ciudad, 2016).

La política cambiaria del peso argentino respecto del dólar estadounidense (USD), ha tenido dos grandes ajustes en los últimos 2 años. Por un lado, en Enero de 2014, luego de que el gobierno realizara una importante devaluación que llevó al tipo de cambio oficial de \$6,90 a \$8, se logró el objetivo de frenar la caída de las reservas internacionales a través de dos medidas fundamentales: la suba de las tasas de interés y la aplicación de más restricciones a las importaciones (o en su defecto la demora en los pagos al exterior de importaciones ya realizadas).

Con estas restricciones y la menor demanda interna por caída del salario real, no sólo se contrajo la producción., también la escasez de productos, insumos y repuestos hizo que quienes pudieron importarlos -por “derecha” o “izquierda” (hay empresas que ofrecen por *e-mail* entregas puerta a puerta desde Miami)- subieran discrecionalmente los precios internos según la urgencia de sus clientes (Scibona, 2015).

Cabe destacar, que el tema de la restricción a las importaciones fue de tal magnitud que la Organización Mundial del Comercio (OMC) confirmó el 15 de Enero de 2015 una sanción contra la República Argentina donde se le ordena al país a desarmar las trabas comerciales dado que las mismas violan las normas del comercio internacional (Kanenguiser, 2015).

Ya en diciembre de 2015 y con la llegada de un nuevo gobierno, se liberó el llamado “cepo” al mercado libre y único de cambios, llevando al tipo de cambio oficial de los \$9,5 a los \$14 pesos por dólar.

Esto representó una devaluación de entre el 30 y 40%, lo cual está ejerciendo una presión adicional sobre la inflación y la necesidad de financiación del estado argentino.

Lo positivo de esta última medida es que se ha generado una percepción en diferentes agentes económicos de que se está “normalizando” la situación económica y esto podría generar variadas inversiones que en el mediano plazo hagan retornar al país a una situación de crecimiento (Kanenguiser, 2016).

Respecto de los términos del intercambio, cabe destacar que la gran bajada de los precios del petróleo que se está dando desde finales del año 2014 los mejora para nuestro país dado que somos importadores netos de ese *commodity*.

El déficit energético fue en incremento desde 2011 y en 2013 y 2014 alcanzó los 6 mil millones de dólares, un 80% del superávit comercial de esos años. Una caída en el precio de petróleo y gas descomprimiría la cuenta en este ítem para el corriente año (Hecker, 2015).

De todas formas, esa mejora por el lado del petróleo se compensó con una bajada similar en el precio de los *commodities* que se exportan (granos y manufacturas agrícolas). La producción en toneladas anuales se mantendrá en los niveles de los años anteriores mientras que respecto de los precios no se puede llegar a la conclusión de que volverán a los de dos años atrás. Los precios de los *commodities* agrícolas difícilmente vuelvan a los niveles que supieron tener al llegar a su cénit la fase alcista del ciclo de *commodities* agrícolas en el lustro 2006-2012 (Terré, 2014).

Según una entrevista radial concedida por el economista Javier Milei a finales de Enero de 2016, la política económica que está llevando adelante el nuevo gobierno es muy débil a la hora de atacar el mayor problema del estado que es su déficit fiscal. Según sus estimaciones, este déficit se ubica en el 7% del PBI y el nuevo plan solo plantea bajarlo en un 1,5% durante el 2016. Dada esta situación, la necesidad de endeudamiento del estado rondará los treinta mil millones de dólares para ese mismo período, la cual es una suma demasiado ambiciosa para la situación actual del país. Todo esto plantea una incertidumbre muy alta sobre la economía a la vez que traslada el ajuste que debería estar haciendo el sector público hacia sector privado (Milei, 2016).

En cuanto a las expectativas que tiene la población en general sobre la marcha de la economía, resulta interesante observar lo que está ocurriendo a principios del año 2016 según el índice de confianza del consumidor (ICC) que mensualmente publica el centro de investigación en finanzas de la universidad Torcuato Di Tella (2016).

En Enero de 2016 el ICC cayó en general un 1,6% respecto del mes anterior aunque la gran caída se dio en el interior del país (7,2%) mientras que en la ciudad de Buenos Aires subió un 1,9% (Universidad Torcuato Di Tella, 2016).

3.2. Sector empresario

Según un artículo publicado por Infobae en Septiembre de 2014, en el periodo comprendido entre 2011 y 2014, unas 40 empresas extranjeras se fueron de la Argentina, debido principalmente a la implantación del cepo cambiario impuesto a principios de ese periodo. Según explicaba Elizondo (entrevistado en el artículo) “las regulaciones comerciales y cambiarias, la alta inflación, los cambios en las normas jurídicas y la alta presión tributaria” eran los demás factores que explicaban la salida de estas empresas (Rosario, 2014).

De las 40 compañías listadas en el informe, la mayoría son europeas aunque también existen empresas de los Estados Unidos y América Latina.

Rubro	Compañía (origen)
Telecomunicaciones	Telecom (Europa)
Cosméticos	Lancôme (Europa)
Indumentaria	Armani (Europa) - C&A (Europa) - Zegna (Europa) - Escada (Europa) - Kenzo (Europa) - Polo Ralph Lauren (Europa) - Yves Saint Laurent (Europa) - Calvin Klein (EEUU y Canadá)
Lujo	Cartier (Europa) - Fendi (Europa) - Louis Vuitton (Europa)
Call Centers	Jazztel (Europa) - Sykes enterprises (EEUU y Canadá)
Finanzas	Global Exchange (Europa) - Standar Bank (Sudáfrica)
Alimentos	Farm Frites (Europa) - Agropur (EEUU y Canadá) - Tyson Foods (EEUU y Canadá) - Yakult (Japón)
Juegos	Codere (Europa)
Hidrocarburos	Big K (Europa) - British Gas (Europa) - Repsol (Europa) - Apache (EEUU y Canadá) - Exxon (EEUU y Canadá)
Fertilizantes	Mosaic (EEUU y Canadá)
Seguridad Informática	Symantec (EEUU y Canadá)
Gráfica	RR Donnelley (EEUU y Canadá)
Seguros	Liberty (EEUU y Canadá)
Entretenimientos	Columbia/Sony (EEUU y Canadá)
Minería	Gran Tierra Energy (EEUU y Canadá) - Cameco (EEUU y Canadá) - Pan American Silver (EEUU y Canadá) - Vale do Rio Doce (Latinoamérica)
Autopartes	Visteon (EEUU y Canadá)
Construcción	All America Latina Logistica (Latinoamerica) - Andrade Gutierrez (Latinoamérica)
Venta Electrodomesticos	Electra (Latinoamérica)
Sanitarios	Deca Piazza (Latinoamérica)
Pesca	Sealord (Nueva Zelanda)

Cuadro 3.1. Grandes empresas que abandonaron la República Argentina entre 2011 y 2014.
Elaboración propia (2015).

Hasta finales del año 2015, además de las que abandonaron el país, muchas otras empresas con políticas de inserción en Latinoamérica habían pasado por alto a la Argentina. En el mercado específico de las marcas de ropa, empresas como H&M,

Banana Republic, Victoria's Secret, Forever 21 y GAP, habiendo instalado tiendas en las principales ciudades de los países vecinos, habían descartado su desembarco en la ciudad de Buenos Aires.

La sensación compartida por los empresarios y analistas es que para que se produzca un cambio en la tendencia habrá que esperar por lo menos hasta 2016, con un nuevo gobierno que no sólo implique el fin del cepo importador, sino también una mejora en el clima de negocio. (Sainz, 2015).

Entrado el año 2016, las expectativas están cambiando. Según otro artículo del diario La Nación del mismo autor, ahora “las marcas de indumentaria están haciendo cola para ingresar al mercado argentino” (Sainz, 2015). En el artículo se confirma que la marca *Forever 21* inició negociaciones con la empresa IRSA para instalar un primer local en el *shopping* Alto Palermo mientras que otras marcas del rubro indumentaria que ya están instaladas en Sudamérica pero nunca estuvieron instaladas en Buenos Aires también estarían proyectando su arribo para el año 2016.

La lista incluye desde propuestas más masivas, encabezadas por Forever 21, H&M, TopShop, Gap y las nuevas propuestas de Zara, como Zara Home, Bershka o Tradivarius, hasta marcas mucho más exclusivas, como Burberry, Dolce & Gabbana, Gucci o Brooks Brothers que en el último tiempo se instalaron en Santiago de Chile, San Pablo o el Distrito Federal de México (Sainz, 2015).

CAPÍTULO IV: MERCADO DE LA INDUMENTARIA

4.1. Tendencias mundiales

El mercado mundial de la indumentaria se encuentra en las puertas de una nueva era. Según lo explica Wakefield (2014) “la industria de la moda nunca se ha mostrado tan proclive como ahora a elaborar ropa adecuada para la época digital”. En su artículo el autor relata casos recientes donde la tecnología se mezcla con la moda para lanzar productos novedosos e innovadores.

El primer caso que describe se da en el marco de un show de moda que se realiza todos los años en Londres donde debutará la primera falda hecha de teléfonos inteligentes. Creada utilizando teléfonos Nokia Lumia 1520, el proyecto es una colaboración entre la firma de celulares finlandesa, el diseñador Fyodor Golan y la casa de diseño creativo Kin. Las pantallas de los teléfonos muestran diferentes partes de una misma imagen para dar la ilusión de un gran cuadro (Wakefield, 2014).



Figura 4.1. Falda hecha de teléfonos inteligentes.

Adaptada de Producción: La moda es cada vez más inteligente, por Wakefield, Jane, 2014, BBC Mundo

Otra situación reciente se desarrolló en el marco de la final del fútbol americano de los Estados Unidos del año 2014, el llamado *Super Bowl*, donde la empresa canadiense PixMob le entregó a los ochenta mil espectadores que asistieron al evento un sombrero con tecnología *led*.

Durante el entretiempo, el efecto era una masa literal de píxeles en movimiento en el que la audiencia se volvía parte de un *show* luminoso. Los sombreros eran controlados por transmisores que no requerían cables, lo que permitió a PixMob alterar el color, el brillo y el pulso de las luces (Wakefield, 2014).

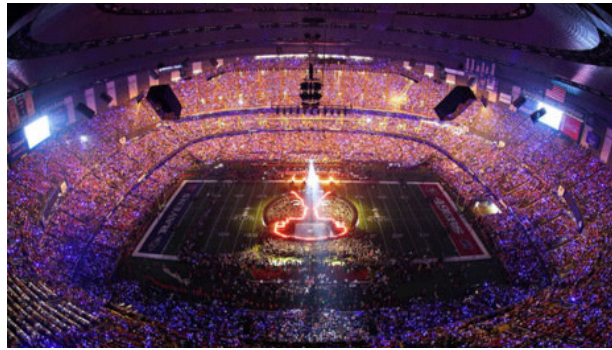


Figura 4.2. Los sombreros luminosos del *Superbowl* 2014.

Adaptada de Producción: La moda es cada vez más inteligente, por Wakefield, Jane, 2014, BBC Mundo

Por el lado de los accesorios, con el lanzamiento de su Colección Titanio, los lentes desarrollados por la empresa informática Google también suman elementos de la moda a sus desarrollos tecnológicos. El lanzamiento consta de un *set* de cuatro marcos de lentes con el expreso propósito de hacer de su creación algo menos *nerd* y más atractivo para una audiencia general (Wakefield 2014).



Figura 4.3. La fusión de moda y tecnología de los lentes Google.
Adaptada de Producción: La moda es cada vez más inteligente, por Wakefield, Jane, 2014, BBC Mundo

El propósito de *Google Glass* sería mostrar información disponible para los usuarios de teléfonos inteligentes sin utilizar las manos, permitiendo también el acceso a Internet mediante órdenes de voz (Wikipedia, 2016). Es de esperar que si en el futuro este producto es exitoso muchas de las marcas que comercializan lentes en el mercado lancen sus propias colecciones con este tipo de tecnología.

Otras de las innovaciones textiles que en los últimos años han abierto la puerta a nuevos productos son las prendas que pueden cambiar de color de acuerdo a la temperatura del cuerpo. Un proyecto llevado adelante en España por la empresa Ramón Espí en asociación con el Instituto Tecnológico Textil Aitex logró desarrollar un *body* para bebés que reacciona ante las altas temperaturas que pudiera tener un niño para de esta forma alertar a sus padres de que el niño tiene fiebre.

La prenda desarrollada incorpora un sensor termocrómico que provoca un cambio de color en el estampado del *body*, alertando a los padres de una temperatura corporal fuera de la normalidad (Flores, 2011).



Figura 4.4. Ropa termocromica para bebes.

Adaptada de Producción: Un proyecto español crea ropa que cambia de color cuando el bebe tiene fiebre. España, por Flores, Javier, 2011, España. Muy Interesante.

Para desarrollar esta nueva prenda, en primer lugar se estudiaron las variaciones térmicas de los bebés, para establecer la temperatura a partir de la cual el tejido debía cambiar de color. Posteriormente se analizaron distintas partes del cuerpo para decidir cuál era el lugar más fiable donde colocar el sensor de temperatura, llegando a la conclusión que el lugar más apropiado era el cuello. Finalmente se buscaron los pigmentos termocrómicos que funcionaran como indicadores de la fiebre. En este tipo de pigmentos, el calor provoca una reorientación de las moléculas lo que a su vez se traduce en un cambio de color.

Tras diversos ensayos con tintas termocrómicas los investigadores decidieron que lo mejor era utilizar un pigmento termocrómico azul con un pigmento convencional rojo. De este modo, al mezclarse los pigmentos el color resultante es un morado, pero cuando se alcanza la temperatura de viraje del pigmento azul, este color desaparece permaneciendo únicamente el rojo, dando de este modo la voz de alarma (Flores, 2011).

Otra muestra de los cambios que se están introduciendo en el mercado de la indumentaria a partir de desarrollos con tintas termocrómicas es el desarrollado por la empresa Naked and Famous Denim, una marca canadiense que fabrica *jeans* y que en el año 2013 lanzó al mercado unos pantalones que cambian de color de acuerdo a la temperatura del cuerpo (Hendricks, 2013).



Figura 4.5. Pantalones termocrómicos de la empresa Naked and Famous Denim.

Adaptada de Producción: FASHIONOTES Closet: Naked & Famous Denim Thermochromic Jeans, por Hendricks, Jaclyn, 2013, Fashionotes.

En la industria del calzado también existen desarrollos que buscan aprovechar la tecnología como método distintivo. Usando la tecnología *e-ink*, la misma que se utiliza en los lectores de libros electrónicos, una *start-up* de Lituania financiada a través del método del *crowdfunding* presentó un prototipo de zapatos de mujer donde:

el usuario puede personalizar según la ocasión en la pantalla monocromática flexible que está incorporado al calzado. Mediante una conexión Bluetooth, el diseño de los Volvorii se puede controlar desde un teléfono móvil, y permite transformar al par de zapatos en múltiples modelos que se adaptan según la ocasión. (La Nación, 2015).



Figura 4.6. Zapatos de mujer usando tecnología e-ink.

Adaptada de Producción: The world's most elegant evolution in fashion tech, por Mphepo, Wallen, 2015, Indiegogo.

Otro avance tecnológico que está buscando penetración en las tiendas físicas de indumentaria son los espejos inteligentes o “*Memory Mirror*” según el nombre patentado del producto creado por la compañía Memoni. Esta tecnología se compone de un espejo que refleja a las personas con vistas virtuales de atuendos con el objetivo de reemplazar el clásico probador de ropa. El espejo contiene cámaras para filmar a una persona en 360 grados y una pantalla interactiva donde se ofrecen sugerencias sobre diferentes indumentarias. A su vez se crean videos de las experiencias que el usuario puede compartir a través de la *web*. (La Nación, 2015).



Figura 4.7. Espejo inteligente en tienda de indumentaria.

Adaptada de Producción: The memory mirror has arrived. por Soukup, Miranda, 2015, HerCampus.

Rifkin (2014) reafirma en uno de sus libros esta tendencia:

Muchas tiendas de moda que operan en la red ya ofrecen probadores virtuales.

El cliente puede crear un modelo virtual de su cuerpo comunicando su sexo, su talla y su edad, y sus medidas de busto, cintura y cadera. Con solo usar el ratón, el cliente hasta puede comprobar cómo le quedará una prenda desde ángulos diferentes (p. 163).

Todos estos casos describen cómo la tecnología va marcando los nuevos caminos que comienza a recorrer la industria de la mano de diversos avances tecnológicos. Avances que colaboran a desarrollar nuevas maneras de comercializar prendas recreando tendencias que en algunos casos ya existieron en el pasado y que hoy pueden volver a utilizarse con un enfoque diferente. Sin dudas, el área donde más desarrolladas se encuentran estas nuevas tecnologías, es en la personalización de prendas.

4.1.1 Diseño personalizado

Tal como lo explica Jacobs (2013), diferentes avances tecnológicos, nuevos algoritmos para definir talles y el incremento del comercio electrónico en general están generando un crecimiento del mercado de la indumentaria de diseño personalizado para una amplia franja de consumidores. Levi Strauss & Co. fue una de las primeras compañías que comenzó en la década de los noventa a ofertar este tipo de productos y actualmente marcas como Indochino y Nike venden sus productos bajo esta modalidad a un costo no muy superior del resto de las prendas que comercializan. Ordenar la prenda por encargo ha sido tradicionalmente una opción sólo para los clientes exclusivos y de alta costura. La creación de patrones individualizados

pueden llevar mucho tiempo y resultar costoso. Algunos compradores tienen la posibilidad de subirse a un avión con destino al Sudeste Asiático y comprar la ropa por encargo. Pero no todos pueden llegar, o no están dispuestos a dedicar su tiempo de vacaciones para comprar indumentarias con la esperanza de que el producto final cumplirá con sus expectativas (Jacobs, 2013).

En la última década se ha visto un crecimiento muy importante de sitios online que ofrecen indumentaria personalizada. Desde pequeños emprendimientos hasta las marcas más reconocidas están ofreciendo este tipo de productos. Esto sugiere que hay una cantidad enorme de consumidores deseosos de poder personalizar las indumentarias que compran. (Jacobs, 2013).

Adidas es una de las marcas que están liderando esta tendencia de personalización con el servicio que brinda a través de su página web para varios países. Como ya lo explicaba Sneaker Freaker (2010) el servicio básicamente permite seleccionar los distintos materiales y sus respectivos colores realizando múltiples combinaciones a partir de la selección de uno de los modelos de zapatillas de Adidas Originals. Todo el proceso es increíblemente perfecto, las opciones son ilimitadas y la página web es fácil de usar.

Además de calzados, el servicio también está disponible para la creación personalizada de buzos, remeras y diferentes tipos de bolsos.



Figura 4.8. Personalización de prendas y zapatillas mi adidas.

Adaptada de Producción: Sitio web oficial adidas, 2016.

La revolución digital que se viene dando en las últimas décadas y que fundamentalmente ha permitido la “personalización masiva” a diferentes industrias finalmente ha llegado a la industria de la indumentaria. “La producción personalizada de prendas a demanda es una nueva tendencia de la moda que va seguir creciendo” (Chase y LaVita, 2008, p. 33).

En gran parte, toda esta revolución es posible gracias al surgimiento y constante mejoramiento de la tecnología de impresión digital sobre prendas (Chase y LaVita, 2008). Estas impresoras son generalmente denominadas “*Direct-to-garment printers*”, lo que se podría traducir al español como “impresoras directo a prenda” y son comercializadas por varias empresas entre las que se destacan Hewlett Packard, Epson, Brother y Anajet.

Históricamente la impresión o decoración de prendas ha sido realizada con alguno de estos dos métodos: serigrafía o bordado (Chase y LaVita, 2008). En la industria del bordado se utilizan máquinas que funcionan con diseños digitalizados controlados por *softwares* de todo tipo desde hace más de 25 años. Sin embargo, el desarrollo de tecnologías similares para reemplazar la técnica serigráfica que se utiliza desde hace cientos de años ha sido mucho más lento.

La industria de las impresoras directo a prenda en los Estados Unidos fue seriamente lanzada al mercado en la feria SGIA de Minneapolis del año 2004. En esa feria, Mimaki y US Screen expusieron impresoras directo a prenda por primera vez” (ColDesi, 2016).

Esas primeras impresoras tenían muchas limitaciones y sus precios estaban alrededor de los 250.000 dólares. Sin embargo, diez años después de aquellos lanzamientos existen en el mercado impresoras de varios tipos y tamaños mientras que los costos han bajado sustancialmente.

Según muestran los resultados de un trabajo realizado por un especialista de la industria textil sobre el uso de las diferentes tecnologías para imprimir sobre materiales textiles utilizadas en los Estados Unidos, hacia finales de 2008 un cuarto de estos procesos eran realizados con impresoras digitales directo a prenda (Digital) mientras que se estima que en el futuro el uso de esta tecnología superará a la serigrafía tradicional denominada *Screen Printing* (Greene, 2008).

Levi's es una de las marcas que está generando acciones de marketing impulsando la personalización de prendas en el mundo y en particular en la Argentina. A partir del año 2015 llevan a diferentes eventos y conciertos un camión que denominan “*Levi's Tailor Truck*” dentro del cual realizan diferentes trabajos sobre las prendas de los asistentes a estos eventos que así lo deseen. Según lo explica la empresa en una entrevista a un diario:

Levi's lanzó en Argentina su Tailor Truck, un camión con una estética retro y moderna a la vez, donde un grupo de expertos en *intervention* brinda un servicio gratuito de *customización* a través de parches, estenciles, costuras, tachas, roturas, y

más. En cada parada, el público llevó sus prendas favoritas para transformarlas en piezas únicas (La Nación, 2015).



Figura 4.9. Camión de personalización de prendas de Levi's.
Adaptada de Producción: #LevisTailorTruck, 2015.

4.1.2 Tendencia *vintage*

Al contrario de las nuevas tendencias que se van desarrollando a partir de diferentes avances tecnológicos, la tendencia *vintage* se mantiene siempre vigente a través de los años.

Según la definición de Wikipedia:

Vintage es el término empleado para referirse a objetos o accesorios de calidad que presentan cierta edad, los cuales sin embargo no pueden aun

catalogarse como antigüedades. Se utiliza para designar instrumentos musicales, automóviles, libros, fotografías, y, más recientemente, prendas o accesorios de vestir (Wikipedia, 2016).

Lo *vintage* está siempre muy relacionado con el concepto de la singularidad. Según lo explican DeLong, Heinemann y Reiley (2008) una de las principales motivaciones que lleva a las personas a utilizar vestimentas denominadas *Vintage* es la de crear una apariencia visual única. Esto puede darse de diferentes formas: utilizando diferentes prendas *vintage* o mezclando esas prendas antiguas con otras nuevas.

También se puede relacionar la actualidad de la tendencia *Vintage* con otros aspectos sociológicos de los consumidores. Tal como lo explica Postrel (2004) existe un estado social en este comienzo del siglo XXI al cual denomina “la nueva era de la estética” en la que coexisten muchos y diferentes estilos donde la búsqueda de la expresión individual es más importante de lo que fue en el pasado. La apertura cultural que se viene dando en diferentes países del mundo y la gran variedad de productos disponibles en el mercado determinan que el estilo de vestimenta que utiliza la gente se base más en el gusto personal y menos en la conformidad social o el rechazo que ciertas modas puedan generar. Esto último, que ocurría en el pasado, ya no se da de la misma manera en el presente.

El diseño en general se está moviendo de ser abstracto e ideológico (lo que se entiende por “buen diseño”) a ser personal y emocional. Esta tendencia no significa que algún estilo en particular haya triunfado ni que estemos viviendo en un periodo de extrema creatividad. Lo que significa, es que a través de lo estético nos comunicamos con los sentidos. “La estética muestra en lugar de decir, encanta en lugar de instruir. Los efectos son inmediatos, perceptuales y emocionales” (Postrel, 2004). Es el arte

de crear reacciones sin palabras simplemente a través del “*look and feel*” de las personas (Postrel, 2004).

4.2. Descripción del mercado (Centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires)

Según estadísticas publicadas por el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a Septiembre de 2015 existían en la ciudad 17 centros comerciales (también denominados *shopping center*) donde funcionan alrededor de 1.400 locales de venta al público que en su conjunto suman un total de 242.452 metros cuadrados de área bruta locativa (Buenos Aires Ciudad, 2016).

Los rubros a los que están destinados esos locales se dividen así:

<u>RUBRO</u>	<u>LOCALES</u>	<u>Porcentaje sobre total</u>
Indumentaria, calzado y marroquinería	824	59%
Ropa y accesorios deportivos	43	3%
Amoblamientos, decoración y textiles para el hogar	98	7%
Patio de comidas, alimentos y kioscos	206	15%
Electrónicos, electrodomésticos y computación	36	3%
Juguetería	24	2%
Librería y papelería	19	1%
Diversión y esparcimiento	22	2%
Perfumería y farmacia	42	3%
Otros	93	7%

Cuadro 4.1. Cantidad de locales por rubros en centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires. **Elaboración propia (2015)¹.**

¹ Información obtenida del sitio web: <http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=24339>, recuperado el 17/10/2015

Surge de dividir el total de esos metros cuadrados por la cantidad de locales que el tamaño promedio de los comercios es de aproximadamente 170 metros cuadrados.

El siguiente cuadro lista los nombres y los barrios en los que se encuentran ubicados estos centros comerciales:

UBICACIÓN	CENTRO COMERCIAL
Balvanera	<i>Abasto Shopping Center</i> <i>Spinetto Shopping Center</i>
Caballito	<i>Caballito Shopping Center</i>
Liniers	<i>Plaza Liniers Shopping Center</i>
Palermo	Alto Palermo Paseo Alcorta Solar de la Abadía Jumbo Palermo Centro Comercial Distrito Arcos
Recoleta-Retiro	Buenos Aires Design Recoleta Mall Patio Bullrich
San Nicolás-Centro	Paseo La Plaza Galerías Pacífico
Saavedra	<i>DOT Baires Shopping</i>
Villa Devoto	<i>Devoto Shopping</i>
Villa del Parque	<i>Del Parque Shopping</i>

Cuadro 4.2. Centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires por barrio.
Elaboración propia (2015)².

En el periodo que va desde Octubre de 2014 a Septiembre de 2015, las ventas totales en estos centros comerciales fueron de casi dieciocho mil quinientos millones de pesos argentinos (\$18.500.000.000) (Buenos Aires Ciudad, 2016).

² Información obtenida del sitio web: <http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/buenos-aires-compras>, recuperado el 17/10/2015

Las ventas por rubros en orden de importancia descendente se dividieron de la siguiente manera:

RUBRO	PORCENTAJE DE VENTA SOBRE EL TOTAL
Indumentaria, calzado y marroquinería	53,2%
Patio de comidas, alimentos y kioscos	11,3%
Electrónicos, electrodomésticos y computación	9,6%
Ropa y accesorios deportivos	7,3%
Amoblamientos, decoración y textiles para el hogar	3,9%
Perfumería y farmacia	3,7%
Diversión y esparcimiento	2,7%
Librería y papelería	1,5%
Juguetería	1,2%
Otros	5,5%

Cuadro 4.3. Porcentaje de ventas por rubros en centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires. Elaboración propia (2015)³.

La sumatoria del primer y cuarto puesto muestra que algo más del 60% del total de las ventas se dan en dos rubros que son similares: “Indumentaria, Calzado y Marroquinería” y “Ropa y Accesorios Deportivos”. Esto totaliza un mercado total de indumentaria de un poco más de once mil millones de pesos anuales (\$11.000.000.000).

Otro de los datos deducidos al que resulta interesante prestarle atención, es el que surge de dividir el total de las ventas anuales por la cantidad de locales y la cantidad

³ Información obtenida del sitio web: <http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=147>, recuperado el 17/10/2015

total de metros cuadrados de área bruta locativa. El promedio de venta anual por local es de aproximadamente trece millones de pesos (\$13.000.000) o bien setenta y cinco mil pesos por metro cuadrado (75.000 \$ / mt²)

La cantidad de *shopping center* dentro de los límites de la ciudad de Buenos Aires es, en relación a la población que la habita, la más alta del país. La ciudad concentra 350 metros cuadrados de centros comerciales cada mil habitantes mientras que el promedio total del país es de unos 93mts² (Grupo Edisur, 2012).

A nivel país existen 112 *shopping center* que reciben mensualmente la visita de unas 40 millones de personas. Aun así, la participación sobre el total del mercado minorista asciende tan solo al 14%. Dicha participación en Estados Unidos es de casi el 50% lo que refleja una gran diferencia con ese mercado (Usatinsky, 2014).

Los grandes centros comerciales todavía tienen mucho terreno para crecer en el mercado argentino. Un estudio determina que la penetración de este tipo de complejos a nivel país continúa siendo entre tres y cuatro veces menor que los niveles de Brasil y México (Sainz, 2013).

Según un reporte se describe a los centros comerciales como centros sociales y lugares que funcionan como puntos de entretenimiento (Nielsen, 2013). Según el estudio, la vigencia de los *shopping center* tampoco se ve amenazada por las nuevas tendencias de compras *online* a través de diferentes páginas *web* ya que los consumidores antes de concretar sus compras quieren tocar la mercadería, comparar y sobre todo participar de la experiencia (Nielsen, 2013).

Resulta lógico pensar que estas ventas por internet son un competidor directo para los locales de venta al público y a pesar de que las mismas vienen creciendo de forma

constante a través de los años, todavía son muy poco relevantes tanto en el mercado americano como en el argentino y queda muy poco claro que vayan a influir de manera negativa en las ventas futuras.

Los locales físicos continúan siendo el canal predilecto al momento de realizar la compra efectiva. El rol principal de Internet en la actualidad, es el de la búsqueda de tendencias, consejos y precios, siendo el local físico el lugar que permite tocar, ver y probar el producto para concretar la decisión de compra (Ignis View, 2013).

Por su parte, un análisis que coincide con todo lo anterior es el que hacen Tella y Potocko (2009). “Desde una mirada social, los *shopping center* han inaugurado la era de la compra como actividad lúdica, como espectáculo”. También explican en el mismo artículo parte de la razón del éxito de afluencia de público a estos centros comerciales en detrimento de la visita a espacios públicos. La crisis del estado moderno significa también una crisis para el espacio público tradicional: la criminalidad acecha, el espacio se deteriora y las personas simplemente dejan de frecuentarlo; trasladándose a esos lugares ‘post-públicos’.

4.3. Competidores del mercado de indumentaria

Tal como se desprende de las estadísticas mencionadas en el punto anterior la mayoría de los locales que operan en los centros comerciales son de venta de indumentaria y artículos afines. Más específicamente, y en base a los datos resultantes del análisis de campo realizado y descrito posteriormente en el punto 4.5, las marcas preponderantes que ofrecen a la venta remeras para hombres y mujer del estilo “casual” dentro de su oferta son las siguientes: Adidas, Bensimon, Bowen, Etiqueta Negra, Key Biscayne, Kevingston, Kosiuko, Legacy, Levis, Quick Silver, Rever Pass, Rip Curl, Stone,

Timberland, Lecoq Sportif, Tascani y Zara. Todas estas, son marcas que operan locales propios o franquicias donde solamente venden los productos de su marca.

Existen además locales que venden remeras de diferentes marcas que a su vez operan con una marca propia de tienda. La que más presencia tiene en los *shopping center* de la ciudad es Cristóbal Colón pero existen otras que no son cadenas y operan solamente en algún centro comercial en particular.

La oferta de remeras no aparenta ser el principal negocio de estas tiendas, ni por volumen ni por precio. En la mayoría de sus vidrieras predomina la exposición de otro tipo de prendas de mayor precio de venta al público como pueden ser pantalones, chaquetas o camisas.

4.4 Observación de centros comerciales

En la mayoría de los centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires se encuentran presentes las mismas marcas de venta de indumentaria descritas en la sección de competidores. Todas ellas operan con locales donde suelen utilizar el total de su frente como vidriera para exponer sus productos sobre maniqués, estanterías o sobre cualquier otro elemento que llame la atención del comprador.

La oferta de remeras no es muy amplia aunque varía de acuerdo a la estación del año. Durante la primavera y el verano la oferta de remeras gana preponderancia en los percheros donde el cliente tiene acceso a mirarlas, tocarlas y seleccionarlas para probárselas. Por el contrario, en los meses de otoño e invierno, la oferta es escasa y se exponen mezcladas entre camisas, sweaters y pantalones de diferentes tipos y tallas.

Resulta evidente que todas estas marcas, al ofrecer diferentes tipos de prendas de mayor precio de venta al público, tratan las remeras casi como un accesorio tal como

podrían ser pares de medias, cintos o ropa interior. La única cadena que más allá de la temporada brinda una oferta muy amplia de remeras todo el año es Cristóbal Colon. Esta empresa opera bajo la modalidad de “tienda multimarca”. Ofrece a sus clientes un *mix* de primeras marcas mundiales que se mezclan con otras remeras de origen nacional.

Respecto de la disposición y ubicación de los *stands*, o sea aquellos puntos de venta que no son locales, se observa que suelen estar ubicados a los costados o en el centro de los pasillos por donde la gente camina. La mayoría de estos espacios están ocupados por marcas que también se encuentran en varios centros comerciales a la vez y otros que son únicos, o sea, marcas y empresas que no forman parte de una cadena o una franquicia con más puntos de venta.

Los tipos de productos que se venden en estos *stands* se pueden clasificar de la siguiente manera:

-Indumentaria y Accesorios:

Los *stands* de venta de medias y ropa interior son los únicos que compiten dentro del rubro de la indumentaria propiamente dicho. El resto de los *stands* dentro de esta clasificación ofrecen básicamente productos del tipo accesorios como pueden ser bolsos, bufandas y sombreros.

-Alimentos y Bebidas:

Los más comunes de ver son los de ventas de helados y pequeñas cafeterías. También los hay de venta de té en hebras para llevar y kioscos que venden todo tipo de golosinas, jugos y gaseosas. La venta de chocolates y otros dulces envasados o elaborados en el momento completan la oferta dentro de este tipo de puntos de venta.

-Tecnología:

A los diferentes *stands* de las grandes compañías de telefonía móvil que exponen y

comercializan sus productos y servicios se suman varias empresas que ofrecen accesorios tecnológicos. La oferta se compone en su mayoría de fundas para celulares que también venden auriculares, cargadores y otros accesorios para cámaras fotográficas y consolas de videojuegos.

-Perfumería:

Gran parte de los espacios tipo góndola son operados por empresas que ofrecen este tipo de productos. Dada la naturaleza de los mismos (poco volumen físico y alto valor agregado) este tipo de comercialización se encuentra muy generalizada en todos los centros comerciales de la ciudad.

-*Bijouterie*:

Estos puntos de ventas en general ofrecen aros, cadenas, anillos y relojes económicos. Al igual que los *stands* de perfumería son de los más populares.

-Otros:

Existen algunos otros *stands* que se dedican a la venta de lapiceras, encendedores y tarjeteros que pueden ser grabados con iniciales o dedicatorias. También existe una cadena que se dedica a imprimir fotos sobre lienzos y otras que ofrecen productos de decoración para el hogar.

4.5. Cadena de valor

A nivel nacional, el mercado de la indumentaria se divide entre un sector formal y otro informal. Según estudios de la Fundación Proteger:

El mercado está dividido entre un sector ABC1, con formalidad en la comercialización y elevados precios de venta, que corresponde

aproximadamente al 20% del mercado y otro gran fragmento informal abastecido a través de canales ilegales de importación y una producción y comercialización informal con elevados niveles de precariedad laboral, donde se produce y comercializa el restante 80% de la producción. En este mercado, los precios son mucho más económicos (Kestelboim, 2012, p. 2).

Del total de las marcas que operan con locales de venta al público en el mercado de Buenos Aires la mayoría son de origen nacional. Tal como lo expone Gutti (2013):

Caracterizada por una elevada proporción de pymes involucradas en el proceso de producción, la industria exhibe alta flexibilidad, lo que le permite destacarse en la producción de series cortas, con buen diseño y terminación en cada uno de sus productos (INTI, 2008). Al mismo tiempo, la atomización de los fabricantes de indumentaria los hace excesivamente dependientes de las tejedurías en materia de diseño, calidad y colores de temporada de su insumo básico. Sólo en algunos casos particulares aparece el desarrollo conjunto del producto y condiciones de exclusividad. De todas maneras, el sector exhibe como una fortaleza particular su capacidad de generación de marcas nacionales: dos terceras partes de los productos comercializados en el mercado interno son de marcas de origen nacional. Este rasgo diferencia al caso argentino del resto de Latinoamérica, donde el mercado suele ser abastecido casi exclusivamente por grandes marcas internacionales (Stumpo y Rivas, 2013, p.391).

En la Argentina, la industria de la indumentaria se compone de algo más de 12.000

establecimientos industriales que dan trabajo a unas 150.000 personas mientras que la red comercial, compuesta de diferentes tipos de locales de venta al público, son aproximadamente 34.000 y dan empleo a otras 130.000 personas (Juliana Monferran y Florencia Radici, 2010).

Dentro de las fortalezas de la industria se puede mencionar una alta capacidad creativa e innovadora para el desarrollo de diseños, mano de obra calificada, el prestigio del país como referencia de la moda para el resto de Latinoamérica y la capacidad de adaptación a los continuos cambios socio-económicos del país.

En cuanto a las debilidades que posee la industria argentina se debe mencionar que la misma está expuesta a la competencia por los saldos de temporada del hemisferio norte, la competencia de los países miembros del Mercosur que suelen producir con menores costos laborales y la competencia desleal interna que se produce por un alto grado de informalidad que también restringe acceso al crédito y facilita la comercialización marginal de productos de venta callejera, falsificaciones y contrabando (Ministerio de Relaciones exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2010).

Los diferentes procesos de la industria de la indumentaria se pueden resumir así:

A. Moldería:

La moldería industrial consiste en la confección de patrones exactos para la posterior realización de prendas, dominando códigos y procedimientos precisos, tendientes a la producción en serie. El contacto manual con los moldes provoca el conocimiento de la verdadera dimensión de las partes que hacen al todo, entendiendo por ese todo a la prenda completa.

B. Encimado:

Se desenrolla el tejido sobre la mesa de corte superponiendo diversas capas (de cada una se obtendrán todas las piezas de un modelo), esta operación es realizada manualmente, garantizando así el ajuste apropiado de las diferentes capas.

C. Tizado:

La tizada es el ordenamiento de todos los moldes de la curva de talle tratando de ocupar el menor espacio posible. También en este proceso se debe tener en consideración:

- Consumo de Tela por prenda
- Alineado del eje de la moldería en el sentido de la urdimbre (evita prendas torcidas)
- Tensión adecuada de la tela durante el tendido. De ser excesiva, puede generar encogimiento en la prenda; de ser escasa, genera arrugas en el tendido.

D. Corte:

Tras haber colocado, mediante termopegado, los patrones sobre la última capa, los cortadores comienzan su trabajo ayudados de tijeras verticales manuales para obtener un corte perfecto. Durante el corte se debe tener en cuenta:

- Cuchilla de corte siempre perpendicular a la mesa. De esta manera, la primera y la última capa tendrán iguales dimensiones.
- Tamaño de los piquetes (pequeñas marcas de orientación para la costura) que, de ser demasiado grandes pueden producir roturas durante el lavado.

E. Procesos Alternativos:

Estos procesos son anteriores al ensamblado de la prenda, como por ejemplo: bordado o estampado de la marca.

F/G. Ensamblado y Costura:

Las piezas recortadas son orientadas, con operatividad en cada prenda, a los distintos puestos de montaje, por ejemplo: la realización de cinturillas, la costura de braguetas, la instalación de bolsillos, etc. Pueden ser utilizados los siguientes tipos de costuras para confeccionar una prenda: *overlock*, *interlock*, atraque, recta y cadeneta. Las costuras escogidas dependiendo del tipo de esfuerzo a que serán sometidas y al aspecto visual deseado. Durante la operación de costura los principales puntos a considerar son:

- Tipo y tensión del hilo de costura que de ser excesiva puede provocar frunces en las prendas por alto encogimiento de las costuras.
- Coincidencia de piquetes para que el armado sea correcto.
- Diferente tensión de arrastre que puede provocar piernas torcidas
- Tipo y desgaste de la aguja que puede provocar picado en las costuras.

H. Terminado:

Con el fin de garantizar una prenda de vestir sin defectos, se efectúa un control final respetando el corte, la solidez de las costuras, limpieza de hilos, etc. Tras ello se lavarán, si es necesario, se plancharán y se doblarán las prendas antes del embalaje definitivo.

(Ministerio de Relaciones exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2010, p.14-15).

A nivel global, la cadena de valor de la industria de la indumentaria está atravesando por grandes cambios que provienen fundamentalmente de nuevos desarrollos tecnológicos y el avance en la robótica. Además de reemplazar mano de obra en la etapa de producción con sistemas robotizados más eficientes que bajan sustancialmente el costo marginal de los productos, la punta de la cadena, el sector

minorista, también está sufriendo importantes cambios. “Los comercios con presencia física se hallan en un buen aprieto: se han convertido involuntariamente en espacios de exposición de libre acceso donde los clientes examinan los productos que luego compran por Internet” (Rifkin, 2014, p. 161-162).

Continúa el autor “Cada vez hay más analistas del sector que vaticinan la desaparición inminente de grandes segmentos del comercio minorista físico tradicional” (Rifkin, 2014, p. 163).

Según Perlow, los locales físicos no van a desaparecer pero dentro de 10 años “la presencia del comercio minorista será una sombra de lo que ha sido y la competencia del comercio virtual solo permitirá que sobrevivan los más fuertes” (Rifkin, 2014, p. 164).

CAPÍTULO V: LA MARCA VINTRASH

5.1. Descripción general de la marca

Vintrash es una marca de ropa, creación de Jorge Pruneda, Licenciado en dirección de Arte de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (AAAP), quien se dedica entre otras cosas a la fabricación y comercialización de remeras de hombre y mujer.

“Serigrafía Limitada” es el lema de la marca, ya que busca con esta frase describir el concepto de sus diseños y la forma de comercialización de sus productos, donde el consumidor obtiene siempre una edición limitada de algunos de sus diseños o en algunos casos una prenda única.



Figura 5.1. Remeras y caja Vintrash - ediciones numeradas.

Adaptada de Producción: [web oficial Vintrash.com](http://web.officialvintrash.com)

Según las propias palabras del creador:

Vintrash es una marca registrada, que ofrece diseños en edición limitada, ya sean tanto en serigrafía como en impresión digital. El nombre es una conjugación de las palabras *Vintage* y *Trash*. La palabra resultante es un paraguas conceptual que agrupa y une visualmente distintas propuestas del diseño, algunas olvidadas, y otras que resurgen, pero todas con la intención de impactar visualmente, en prendas confortables y de calidad. J. Pruneda (comunicación personal, 15 de noviembre, 2014).

Amante de la historia de la publicidad, el creador de la marca siempre sintió una gran atracción por los trabajos de impresiones publicitarias de los años 50, 60 y 70. Fue así que a medida que cursaba su carrera universitaria fue desarrollando una técnica propia para conseguir realizar diseños digitales que a la hora de ser impresos tuvieran el aspecto de haber sido creados en aquellas décadas. Gracias a esa técnica los trabajos que fue realizando para diferentes marcas gozaron siempre de una originalidad especial y un aspecto *vintage* que es muy valorado en la industria.

La marca Vintrash nació en el año 2008 cuando Pruneda conoció al dueño de un pequeño taller de serigrafía ubicado en un barrio de la zona sur de la ciudad de Buenos Aires donde había contratado un trabajo de impresión de banderas. Ya desde su adolescencia Pruneda, solía pintarle prendas a amigos y conocidos generalmente replicando logos de sus bandas de rock favoritas. Desde su punto de vista, siempre existió un déficit en la calidad de los diseños de las remeras que se comercializaban en el mercado argentino y de esta manera artesanal lograba crear prendas únicas que de alguna forma colaboraba a llenar ese vacío de diseños originales.

El dueño de aquel taller donde Pruneda había impreso algunos de sus trabajos se interesó por la técnica y las ideas del diseñador y le propuso hacer una primera producción de remeras. A las pocas semanas de aquel primer encuentro la marca Vintrash y los primeros tres diseños se materializaron en prendas reales.



Figura 5.2. Remeras Vintrash varias.
Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com

Desde un comienzo el concepto pensado era el de una especie de “serigrafía artística” donde cada nuevo diseño creado solo debía ser impreso en producciones pequeñas. Algo muy difícil de lograr en la industria de impresiones de prendas donde la cantidad producida de un mismo modelo es lo más determinante para el costo final de cada unidad. La posibilidad de producir pocas prendas a un costo razonable fue posible gracias al trabajo casi artesanal del dueño de aquel taller.

Reflexionando sobre todo el proceso llevado a cabo y observando la excelente calidad final del producto final, Pruneda descubrió que había desarrollado una metodología específica para crear remeras que tuvieran una “onda *vintage*” fresca y auténtica. La técnica de separación de colores realizada manualmente respetaba el formato visual de las remeras impresas en serigrafía tal cual se hacían en los años 70 y 80. Las

remeras eran *vintage* desde la forma de utilizar los colores y desde la variedad de los mismos que nunca eran mayores a cuatro.

Por diferentes razones aquella “sociedad” no duró demasiado tiempo pero Pruneda continuó creando todo tipo de diseños siempre bajo el marco conceptual que Él mismo impuso a su marca. Fue de tal magnitud el trabajo creativo realizado durante los años posteriores que al día de hoy la cartera de diseños supera los 700.

A pesar de todo este desarrollo conceptual que la marca experimentó desde su nacimiento las colecciones lanzadas al mercado se limitaron a un par de producciones que fueron comercializadas en la página *web* de la marca y a través de algunas tiendas de indumentaria de venta al público denominadas “multimarcas”. Estas tiendas, algunas ubicadas en la ciudad de Buenos Aires y otras en el interior del país, son locales de venta al público que ofrecen indumentarias de marcas reconocidas al mismo tiempo que venden productos de marcas nuevas que se lanzan con la intención de darse a conocer y abrirse un espacio en el mercado.

Dada la calidad del algodón con el que se produjeron todas las tiradas, la terminación en la confección y la originalidad de los diseños, las remeras Vintrash han sido aceptadas y reconocidas tanto por los dueños de las tiendas que llegaron a comercializarlas como por los clientes que las adquirieron. Vintrash es hoy en día reconocida como una marca de prendas con una calidad a la altura de otras marcas ya establecidas del mercado Argentino.

Si bien esto último ha colaborado con la vigencia de Vintrash en la pequeña franja de mercado que posee, la falta de una estructura de ventas, recursos para hacer publicidad y disponibilidad de financiamiento para manejar *stocks* de mayor

relevancia han llevado a la marca a una situación en la que debe definir una nueva estrategia de comercialización para ser relanzada al mercado.

5.2. Concepto y misión

“Vintrash busca rescatar diseños olvidados y volver a ponerlos en valor, ofreciéndolos como productos de alta calidad de confección, materia prima y estampado” J. Pruneda (comunicación personal, 15 de noviembre, 2014)

5.3. Objetivos

La marca tiene como uno de sus objetivos principales crear una relación de fidelidad con el cliente a través de la comercialización de indumentaria de calidad y diseños creativos que posicione a Vintrash en su mente como una marca que no puede faltar en su closet y que a su vez es una opción ideal para realizar un regalo.

Según las palabras de su creador:

Generar una ubicación en la mente de los consumidores de diseño en la cual se aprecie la exclusividad y la desmasificación, logrando generar valor en personalidad de quienes usan nuestros productos. Vintrash es una marca que busca ser tenida en cuenta por aportar originalidad y confort a través de sus productos. J. Pruneda (comunicación personal, 15 de noviembre, 2014)

5.4. Productos

Vintrash ofrece distintos productos exclusivamente impresos en Serigrafía o en impresión digital, pero siempre en cantidades limitadas. Particularmente remeras pero también almohadones, delantales e incluso posters.

Actualmente existen más de 700 diseños diferentes de la marca Vintrash que se pueden agrupar en varias categorías entre las que se destacan las siguientes: Aero Vintrash, Record Vintrash, Motor Vintrash, Ultra Limitadas, Retro Vintrash, Cine Vintrash y Rock Argentino.



Figura 5.3. Diseños marca Vintrash. Categoría Aero Vintrash.
Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com



Figura 5.4. Diseños marca Vintrash. Categoría Record Vintrash.
Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com



Figura 5.5. Diseños marca Vintrash. Categoría Motor Vintrash.
Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com



Figura 5.6. Diseños marca Vintrash. Categoría Ultra Limitadas.
Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com

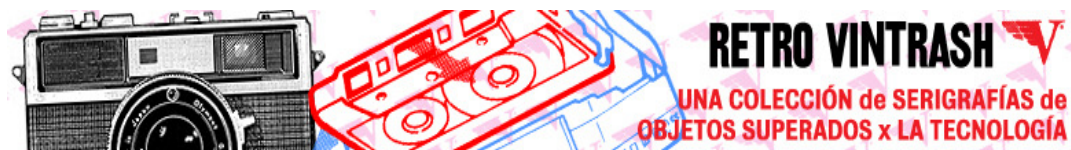


Figura 5.7. Diseños marca Vintrash. Categoría Retro Vintrash.
Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com



Figura 5.8. Diseños marca Vintrash. Categoría Cine Vintrash.
Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com



Figura 5.9. Diseños marca Vintrash. Categoría Rock Argentino..
Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com

5.5. Estructura legal

Vintrash es una marca legalmente registrada en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial de la República Argentina (INPI) bajo la clase 25 cuya descripción según el mismo instituto es “VESTIDOS, CALZADOS, SOMBRERERÍA” (IMPI, 2016). El registro se encuentra inscripto a nombre de Jorge Pruneda desde el año 2009.

Dada la técnica y los recursos utilizados para la creación de los diseños, algunos de ellos pueden llegar a infringir derechos de copyright. Hay algunas violaciones que son evidentes como las que se observan en las colecciones de “Rock” o la “Motor Vintrash”. En estos se hace alusión directa a nombres de artistas y modelos de automóviles o motocicletas cuyos derechos de autor y registros de marca tienen un claro propietario. Estos modelos se comercializan sin la previa obtención de las respectivas licencias y son sujeto a demandas por derechos de propiedad intelectual. Sin embargo, la mayoría de los diseños, si bien pueden haberse creado a partir de

material e ideas con copyright, debido a la degeneración, modificación y los cambios creados sobre los mismos, no violan ese tipo de derechos o al menos sería muy difícil de poder demostrar una supuesta infracción. En general el diseño final poco tiene que ver con el contenido utilizado para darle nacimiento al mismo.

CAPITULO VI: PLAN DE NEGOCIO

En un mundo donde se bombardea a los consumidores con miles de mensajes, logos y exhibiciones de todo tipo de productos es necesario pensar en formas originales de comercializar productos tradicionales como lo es una remera. “¿Cómo se convierte una marca en un icono cultural en una época en la que hacer llegar el mensaje al consumidor es cada vez más difícil?” se pregunta Lieberman (2006) y sigue: “¿Cómo pueden los profesionales del marketing superar el desorden y la copia de la competencia? y lo más importante, ¿Como una marca puede cobrar vida para el consumidor de manera que ésta quede arraigada?” (Lieberman, 2006, p.359).

Según el autor de estas preguntas, las respuestas residen en generar una experiencia de entretenimiento que genere una memoria agradable en el cliente. Una experiencia diferente y mejorada de la que viviría comprando un producto similar de la competencia. “Si esto se logra de manera exitosa, estas marcas se conectan con el consumidor como un ser humano, no simplemente como un usuario del producto”.

Sin embargo el autor advierte sobre cinco situaciones que podrían llevar al fracaso de esta relación entre *marketing* y entretenimiento, haciendo que los clientes no tengan ganas de volver a vivir la experiencia porque consideran que una o dos veces es suficiente y hacerlo en más ocasiones sería aburrido:

- Confiar demasiado en la tecnología costosa, asumiendo que es el único aspecto asombroso que resulta importante para el consumidor
- No puede renovarse de manera sencilla, es decir, cambiar para ofrecer nuevas experiencias a los visitantes.
- Se convierte en una pesadilla para administrar, tanto desde la perspectiva del personal como de la presentación del producto.

- Ignorar la importancia de la capacitación y la motivación del personal. El personal debe ser parte de toda la experiencia de la marca, coincidir con los valores de la marca, ya sea que el producto busque ser algo tradicional, histórico, estar a la moda o simplemente entretener.
- No ofrecer a los visitantes algo de valor. Los consumidores son rápidos al reconocer aquello que no es más que un gran comercial que no tiene nada para ellos. La experiencia debe entretener y/o educar (Lieberman, 2006, p.367).

En estos conceptos, donde el entretenimiento y el marketing confluyen, se basa la presente propuesta de valor teniendo en cuenta que la repetición de visitas por parte de los clientes es algo fundamental para el éxito del negocio.

6.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor diferenciadora de este proyecto se basa en la posibilidad de que los clientes seleccionen uno de los diseños ofrecidos por la marca para que sea impreso en el momento de la compra sobre una remera del color deseado a la cual podrá incluir una personalización adicional.

Tal como lo definen Osterwalder y Pigneur (2009) la propuesta de valor es la razón por la que los consumidores eligen una marca en lugar de otra. Soluciona un problema o satisface una necesidad del cliente. Cada propuesta de valor consiste de una selección de productos y/o servicios que atiende los requerimientos de un segmento de clientes determinado. En este sentido, la propuesta de valor es un agregado de beneficios que la compañía ofrece a sus clientes.

Basado en las observaciones de centros comerciales y el tipo de cliente que visita esos *shopping*, estos son los elementos tomados de la lista tentativa que componen una

propuesta de valor según los autores, los cuales serán utilizados para definir la propuesta de valor del presente proyecto:

-Novedad:

Algunas propuestas de valor satisfacen un nuevo set de necesidades que el cliente no percibía con anterioridad simplemente porque no existían ofertas similares en un determinado mercado. Aunque no siempre, esto suele estar generalmente relacionado a la tecnología. (Osterwalder y Pigneur, 2009, p.23).

Definitivamente la máquina impresora de prendas es un avance tecnológico que aunque ha sido introducido en el mercado ya hace varios años, todavía no ha sido utilizado de la manera planteada por el presente proyecto.

-*Customización* / Personalización:

Adaptar productos y servicios a las necesidades individuales de cada cliente o a un segmento determinado crea valor. En los últimos años el concepto de *Customización* (adaptar algo al consumidor) y el de la co-creación entre la marca y el cliente ha ganado mucha importancia. (Osterwalder y Pigneur, 2009, p.23).

Las remeras Vintrash, comercializadas de la manera en que este proyecto lo describe sin duda alguna cumple con este requisito creando valor para el cliente.

-Diseño:

El diseño es elemento importante pero difícil de dimensionar. Un producto puede sobresalir por un diseño superior. En la industria de la moda y artefactos electrónicos el diseño puede ser de particular importancia para la propuesta de valor. (Osterwalder y Pigneur, 2009, p.24).

Los más de 700 diseños con los que cuenta Vintrash son en sí mismos un valor

agregado de la marca. Son diseños creativos, con conceptos claros y en la mayoría de los casos superadores respecto de aquellos de la competencia. Aunque esto último no deja de ser un concepto subjetivo, es notoria la falta de variedad en los diseños de las marcas que actualmente actúan en el mercado argentino.

-Marca / *Status*:

Los clientes pueden encontrar valor por el mero uso o exhibición de una cierta marca. Por ejemplo, usar un reloj Rolex significa riqueza. En la otra punta del espectro, *skaters* llegan a usar marcas '*underground*' para demostrar que están '*in*'. (Osterwalder y Pigneur, 2009, p.24).

El segundo concepto se acerca más a la realidad de la marca Vintrash. Lograr un cierto culto *underground* es parte importante en la concepción de la propuesta de valor.

Basado en todo lo anterior estas son las frases que definen la propuesta de valor del presente proyecto:

- Impresión Limitada & Diseño Vintage Personalizado.

- Elige tu diseño Vintrash favorito, el color de la remera que más te gusta y te lo imprimimos en el momento. También puedes agregarle la inscripción o dedicatoria que desees para que tu prenda sea única.

- Rápido, único y prendas de calidad.

6.1.1 Segmentación, *targeting* y posicionamiento.

Dado el específico canal de comercialización definido por el presente plan, el cliente target está definido por el público visitante a los *shopping center* de la ciudad de Buenos Aires.

En los años 90 ese público era en su mayoría clase alta y clase media alta pero a partir de la década del 2.000 otras clases sociales comenzaron a ser visitantes periódicos, principalmente clase media y media baja (Quiroga, 2011).

Hoy en día se estima que solo el 40 % del total de los visitantes pertenecen al nivel socioeconómico ABC1 aunque ese porcentaje varía de un *shopping* a otro dependiendo principalmente de su ubicación geográfica y del enfoque de segmentación y posicionamiento impulsada por cada complejo en particular (Via Shopping, 2016).

El público objetivo o cliente target de la marca Vintrash se puede dividir en dos grandes categorías: los clientes que compran las remeras para ser usadas por ellos (Cliente Consumidor) y los clientes que compran el producto para hacer un regalo (Cliente No-Consumidor). Dentro del primer grupo, ese cliente-consumidor se define por un público joven de entre 15 y 35 años, de ambos sexos, habitante de la ciudad de Buenos Aires y con un nivel de ingresos medios.

Al margen de lo anterior y debido a la diferencia en el tipo de visitantes de un centro comercial a otro, el posicionamiento de la marca se redefinirá para cada punto de venta en particular. Esto se realizará en base a encuestas y análisis de mercado sobre cada *shopping* que se encargaran a empresas especializadas complementándose aquello con la observación propia de tendencias y oferta de competidores similares.

Con toda esa información se segmentaran los clientes potenciales de forma tal de resaltar en la oferta de productos, los diseños y los modelos que mejor se adapten a los grupos identificados.

6.1.2 Producto

Remeras para hombre y mujer estilo casual de mangas cortas en tela 100% algodón de diferentes tallas y colores.

Remera Vintrash Custom

El producto más importante del presente plan es la remera marca Vintrash que se imprime en el momento de la compra con un diseño seleccionado por el cliente del catálogo disponible en cada punto de venta.

El cliente participa activamente en la creación de su prenda decidiendo una combinación específica entre el color de la tela de la remera y los colores de los diseños a imprimir dentro de un rango de posibilidades y sugerencias establecidas por la empresa. La opción que se le ofrece al cliente para completar la creación de su producto es la inscripción de una imagen o texto definido por aquel, el cual puede ser colocado en ciertos lugares específicos de cada prenda.

Remera Vintrash Original

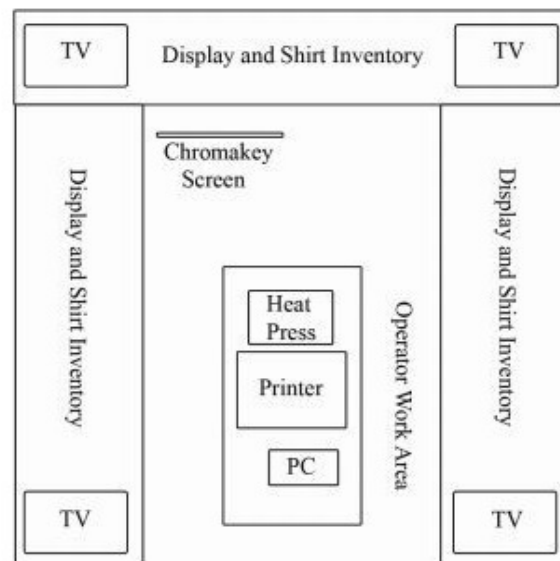
Esta remera es un modelo estándar de la marca. Es básicamente una remera lisa con una “V” a la altura del pecho sobre uno de los lados. La “V” está impresa en serigrafía tradicional y su diseño y confección es similar al de las remeras para ser estampadas en el momento de la compra.

Es un producto listo para vender al público, sin impresión de diseño ni personalización. Pretende ser un clásico de la marca y tiene como beneficio principal que su comercialización requiere menos tiempo de despacho.

6.1.3 Puntos de venta

En la búsqueda de lograr compras por impulso, la estética y disposición del punto de venta resultan fundamentales para el éxito del proyecto.

Las dimensiones de cada punto de venta podrán variar de acuerdo a la ubicación y espacio disponible en cada centro comercial pero como medida estándar se define un tamaño de aproximadamente 12 metros cuadrados. Cada góndola contará con una máquina del tipo “impresora directo a prenda”, un catálogo con los diseños ofrecidos y remeras sin imprimir en diferentes talles y colores. Esta descripción coincide con la disposición planteada por Chase y LaVita (2008) para la instalación de lo que ellos denominan un “kiosco” para la venta de remeras impresas en el momento (p. 66).



Approximately 12' x 12' Kiosk Layout

Figura 6.1. Modelo *stand* de venta de remeras.

Adaptada de Producción: The T-shirt Revolution: Building your business using a digital apparel printer (p.66), por Roh, Chase y LaVita, David A, 2008, Estados Unidos: Amboss Publishing.

El kiosco está pensado y diseñado para captar la atención del público que camina

cerca del mismo. Esto se logrará con la colocación de monitores del tipo LCD que se puedan ver desde todos los ángulos. Estos monitores estarán permanentemente mostrando videos que describen el proceso de elegir un diseño para que sea impreso en el momento mismo de la compra.

Con el fin de asociar la parte “*vintage*” de la marca con el punto de venta, los diseños serán exhibidos simulando que son discos de vinilo. Estos “discos” se encontrarán expuestos en bateas diferenciando las categorías de diseños como si fueran estilos musicales (por ej.: Aero Vintrash, Record Vintrash, Motor Vintrash, etc).



Figura 6.2. Batea de diseños remeras Vintrash.
Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com

Cada “disco” tendrá en la portada el diseño de la remera y en la parte de atrás una breve descripción del modelo, las combinaciones recomendadas (sobre qué color de remera imprimir) y un dibujo de una persona vestida con la remera del diseño con una lámina de aluminio que funcione como un espejo en la parte de la cara (uno de los que achican la imagen). De esta forma los clientes podrán ver de una forma “virtual” como les quedaría el diseño.



Figura 6.3. Remera Vintrash modelo “STEREO.”
Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com

Respecto de la impresora directa a prenda existen varias en el mercado y la mayoría poseen características similares, sobre todo desde el punto de vista de la calidad y durabilidad de las impresiones que realizan.

La impresora seleccionada para el proyecto es la “Anajet Sprint”. La misma tiene un costo aproximado de U\$S 10.500 FOB California, USA y resulta la opción ideal por precio, calidad y tamaño (Anajet, 2016).

El fabricante es la empresa de origen Estadounidense AnaJet LLC quien se dedican exclusivamente al desarrollo y la fabricación de impresoras digitales y software para realizar impresiones sobre diferentes tipos de telas. La empresa es pionera en la utilización de cabezas de impresión a demanda utilizando piezoelectricidad. “La Piezoelectricidad es un fenómeno que ocurre en determinados cristales que, al ser sometidos a tensiones mecánicas, en su masa adquieren una polarización eléctrica y aparece una diferencia de potencial y cargas eléctricas en su superficie” (Wikipedia, 2016).

En Enero de 2016 la empresa fue adquirida por la empresa global especializada en

equipos de impresiones Ricoh (Anajet, 2016).



Figura 6.4. Impresora directo a prenda Anajet Sprint.
Adaptada de Producción: web oficial anajet.com

La Anajet Sprint puede imprimir sobre remeras claras u oscuras de diversos materiales: Algodón, poliéster, nylon, rayón y *spandex*. La impresión que realizan se mantiene durante toda la vida útil de la prenda debido a que la tinta se adhiere de forma permanente a la tela. El costo por el uso de las tintas por remera impresa varía entre los 0,25 y los 3 dólares dependiendo de los colores y cantidad de tinta utilizada en cada diseño a imprimir.

AnaJet SPRINT™ Printer Specifications

Printer Model	SPRINT Model SP-200
Printing Method	Direct to Garment Inkjet Printing
Printhead Technology	Piezo-Electric Drop-On-Demand Inkjet
Ink Delivery System	Closed-Loop Ink Delivery with Bulk Ink Cartridges
Garment Handling	Shuttling Print Table, Hooped and Non-Hooped Operation
Max. Image Size (Table Size)	12.5" X 16.0" (31.75 cm X 40.64 cm)
Garment Thickness Adjustment	Up to .8" (2.03 cm)
Printer size W x L x H / Weight	30.3" x 32.3" x 15.8" (77cm x 82cm x 40cm) / Approx. 82 lbs (37kg)
Ink Type	Water-based ink, for direct printing
Ink Colors	AnaBright Ink: CMYK + White Inks; PolyBright Ink: CMYK Inks
Number of Ink Channels / Nozzles	8 Channels, 180 Nozzles per Channel, Total of 1,440 Nozzles
Printing Resolution	720 dpi x 720 dpi (normal); 720 x 1,440 dpi (fine); 1,440 x 1,440 dpi (super fine)
Printer Software	Windows XP and Vista platform, AnaPrint Driver Program is provided with the printer. RIP program for dark garment printing is optional.
Printable Substrates	100% Cotton, Cotton Blends, Polyester, Poly-cotton, Nylon, Rayon, Spandex, and others
Maintenance	Auto Maintenance Setting; Plus Regular Manual Maintenance
Operating System Requirements	Windows XP or Vista (32 bit version) Or a Mac running Boot Camp or emulation software
Environment (Operating)	Temperature: 61°F (16°C) to 95°F (35°C) Humidity : 45-80% RH (non-condensing)
Interface	USB 2.0
Power Consumption	65VA (average active), 15VA (idling)
Power Supply	AC115V 50/60Hz (US); AC 220V 50Hz(Europe and others)
Production Origin	Manufactured in Costa Mesa, CA, USA.

Figura 6.5. Especificaciones de la impresora directo a prenda Anajet modelo Sprint.
Adaptada de Producción: web oficial anajet.com

Con la compra de la impresora la empresa provee un software que simplifica enormemente el proceso de impresión. Se puede controlar la impresora con cualquier tipo de computadora con tenga este software instalado. La máquina imprime sobre una superficie máxima de 31 cm x 40 cm., pesa unos 37 kilos y tiene unas dimensiones totales de 77cm x 82cm x 40cm. Puede imprimir en una calidad máxima de 1440x1440 dpi, dando como resultado una impresión de excelente calidad, similar o mejor a la serigrafía tradicional.

Luego de la impresión de una remera, la cual tiene una duración de aproximadamente 2 minutos, es necesario “curarla” en una prensa de calor durante 60 segundos. Estas prensas de calor, también conocidas como *Heat Press* son muy comunes de encontrar en el mercado y tienen un valor aproximado de entre US\$ 300 y US\$ 600.

Es ideal que la prensa ocupe el menor espacio posible debido a la dimensión reducida

que poseen los puntos de venta. La seleccionada para el proyecto es la Gecko T-Shirt Sublimation GK100 Heat Transfer Press Machine (Amazon, 2016).



Figura 6.6. Prensa de calor Gecko T-shirt Sublimation.

Adaptada de Producción: web oficial amazon.com. 2016. Gecko T-Shirt Sublimation GK100 Heat Transfer Press Machine, 15 x 15-Inch, Black.

6.1.4 Precio de venta al público

El precio de venta al público con impuestos incluidos será de 290 pesos para la remera Vintrash Original y de 450 pesos para la Vintrash Custom.

En el siguiente cuadro, se presentan los precios de venta promedio de remeras de la competencia, los cuales fueron relevados en los diferentes centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires. Se incluye en el mismo cuadro comparativo el precio de venta de la remera Vintrash Custom, la cual tiene un precio promedio si se compara con las otras marcas. También se ve claramente en el cuadro que la remera Vintrash Original es la más económica del mercado.

Marca / Tienda	Precio promedio de venta al público
ADIDAS ORIGINALS	\$ 625,00
KOISUKO	\$ 570,00
TASCANI	\$ 512,50
TIMBERLAND	\$ 470,00
VINTRASH CUSTOM	\$ 450,00
LEGACY	\$ 425,00
REVER PASS	\$ 410,00
RIP CURL	\$ 405,00
ZARA	\$ 400,00
CRISTOBAL COLON	\$ 390,00
LECOQ SPORTIF	\$ 377,50
KEVINGSTONE	\$ 300,00
VINTRASH ORIGINAL	\$ 290,00

Cuadro 6.1. Precio de venta al público remeras Vintrash y otras marcas.
Elaboración propia (2015).

Es importante resaltar que el precio de las remeras personalizadas será siempre el mismo sin importar el tipo de diseño, el talle o la cantidad de colores que posea el diseño seleccionado por el cliente.

6.1.5 Análisis Foda

Originalmente denominado SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), el análisis FODA es una herramienta que se utiliza para estudiar la situación actual de una empresa o proyecto con el objetivo de utilizar ese análisis en la definición de una estrategia comercial que logre maximizar las fortalezas y superar las debilidades de la marca mientras se sacan ventajas de las oportunidades que brinda el mercado y se trata de minimizar las amenazas que de él surgen (Fine, 2011).

FORTALEZAS

- Marca desarrollada

El desarrollo conceptual logrado a través de los años, hacen que la marca Vintrash en sí misma sea una de las principales fortalezas del proyecto.

- Cantidad de diseños

Más de 700 diseños forman parte de una amplia cartera que se encuentra disponible para comercializar en los puntos de venta. Este activo puede ser dosificado a través de los años sin necesidad de invertir en la creación de nuevos diseños.

- Buena calidad de producto.

Las producciones anteriormente lanzadas al mercado son claro ejemplo de la calidad que se define en una prenda Vintrash. Prendas 100% algodón de la mejor calidad que se pueda conseguir en el mercado argentino e impresiones nítidas que no se dañan con los lavados y el paso del tiempo.

Mantener este estándar de calidad se traducirá en una clara fortaleza de la marca dada la baja percepción de calidad que tiene el consumidor argentino sobre las prendas nacionales que actualmente se comercializan en el mercado.

DEBILIDADES

- Desconocimiento de la marca

Debido a la poca cantidad de lanzamientos y ventas realizadas en el pasado existe poco conocimiento de la marca Vintrash, aunque podría considerarse una fortaleza el hecho de que estamos en presencia de una marca inédita que no tiene connotaciones negativas, es sin duda una debilidad que la marca sea muy poco conocida en el mercado.

- Acceso a *Shopping Center*

Puede ser difícil lograr el ingreso a los grandes centros comerciales sin poseer un historial de operaciones. A través de una buena carpeta de presentación que describa tanto el concepto de la marca como la solvencia del proyecto es posible conseguir un buen espacio de locación pero esto puede darse a costa de tener que pagar valores de renta más caros que los que suelen cobrarles estos centros a empresas que operan

marcas ya reconocidas.

- Cuestiones de *copyright*

Dentro de la cartera de diseños se encuentran colecciones completas que no pueden ser utilizadas sin obtener las respectivas licencias para su comercialización. Estos diseños podrían llegar a ser objeto de demandas de derechos de propiedad intelectual por lo que deberían ser sacadas de la oferta disponible para la venta.

OPORTUNIDADES

- Avances tecnológicos

Los avances en las tecnologías de impresiones sobre prendas que se han dado en los últimos años representan definitivamente una oportunidad que no ha sido utilizada todavía por otros jugadores del mercado Argentino. Existe una oportunidad real de ser los primeros en introducir estas nuevas tecnologías de impresión en el canal de venta minorista dentro de centros comerciales.

- Tendencias mundiales

Las tendencias mundiales actuales referidas principalmente a la personalización de indumentarias se traducen en una clara oportunidad para ser pioneros en el mercado doméstico.

AMENAZAS

- Competidores que podrían copiar rápidamente nuestro modelo de negocio.

Los principales participantes del mercado de venta de remeras son empresas con historia, conocimiento comercial y penetración de mercado. Nuestro modelo de negocio podría ser rápidamente copiado con la adquisición de impresoras digitales directo a prenda por parte de esos competidores.

6.1.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este es un modelo de análisis estratégico elaborado por Michael Porter en su libro *Competitive Strategy* originalmente editado en el año 1980. A través de analizar las fuerzas que operan en un determinado sector o mercado, la búsqueda se basa en definir una estrategia comercial que permita maximizar la rentabilidad del negocio planteado.

COMPETIDORES DEL SECTOR (rivalidad entre empresas existentes)

Existen muchas empresas que operan en el mercado pero ninguna que se dedique exclusivamente a la venta de remeras. Los competidores poseen una cadena de distribución afianzada y un grado de conocimiento de marca comprobado. Dadas las características del cliente target que poseen los centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires la competencia por precio no es demasiado importante aunque cada marca posee un posicionamiento claro, el cual es percibido con naturalidad por el consumidor.

COMPETIDORES POTENCIALES (amenaza de nuevos participantes)

Si bien los competidores actuales podrían ofrecer un servicio similar al planteado en el presente proyecto, es difícil pensar que lo hagan a través de un punto de venta tipo góndola ya que cuentan con sus propios locales. Podrían convertirse en competidores de prendas personalizadas pero operando con una modalidad diferente a la planteada en este proyecto.

Desde el punto de vista del lanzamiento de nuevas marcas que tengan una operatoria similar a la del proyecto, el costo de la máquina impresora directo a prenda es una barrera de ingreso importante al igual que lo sería la inversión y el tiempo necesario para la creación de una nueva marca con sus respectivos diseños.

PROVEEDORES (poder de negociación)

Proveedores de indumentaria

Tal como fue descripto anteriormente, la cadena de valor se compone de muchos agentes formales e informales donde la competencia es muy grande y las posibilidades de contar con varios proveedores de calidad es factible. Dada la cantidad de estos potenciales proveedores de remeras la capacidad de negociación con los mismos es elevada y no representa una amenaza.

Proveedores de impresoras directo a prenda

Existen varios fabricantes de este tipo de impresoras por lo que la competencia de precios es importante y no es necesario depender exclusivamente de la empresa Anajet, cuyo producto es el que se plantea para ser utilizado en el presente proyecto. Empresas como Brother y Kornit producen impresoras similares y no sería extraño que en el futuro otros fabricantes sumen este tipo de impresoras a su oferta productos.

COMPRADORES (poder de negociación)

Dado que se trata de un proyecto de venta minorista el poder de negociación que tienen los compradores es muy bajo.

SUSTITUTOS (amenazas de productos o servicios sustitutos)

Tal como se viene describiendo, no existen ofertas similares para la personalización de prendas en el mercado Porteño de los centros comerciales. Salvo algunas ofertas específicas, donde existen empresas que ofrecen bordados sobre gorros o inclusive camisas y remeras, la personalización de indumentaria en el momento de la compra no tiene jugadores específicos de importancia en la actualidad.

Por el lado de los regalos existen muchos sustitutos que van desde diversas opciones de indumentaria (prendas y accesorios en general) hasta productos de otros rubros como pueden ser los tecnológicos, perfumería o de *bijouterie*.

6.1.7 Promoción y comunicación.

La búsqueda se centra en lograr que el proyecto requiera una inversión total lo más baja posible con el fin de que sea rentable y fácil de financiar. Hacer inversiones en publicidad gráfica, sitios web o cualquier otro tipo de comunicación tradicional, tal como suelen hacerlo otras marcas de ropa reconocidas, llevaría a que el total de la inversión necesaria alcanzará niveles demasiado elevados para lo que se pretende de este proyecto.

Es por esto que la promoción de la marca se plantea casi exclusivamente en la exhibición del punto de venta. El objetivo de lograr buenas ubicaciones en los principales centros comerciales de la ciudad es fundamental para lograr que la exposición de estos puntos de venta Vintrash, sean de una trascendencia tal, que no requieran una inversión publicitaria adicional para dar a conocer el producto en el cliente target definido.

Todo lo anterior se complementará con un intenso y persistente programa de CRM (*Customer Relationship Management*). El mismo consistirá en llevar adelante la creación de una base de datos de clientes reales y potenciales con los que se realice una comunicación constante e interactiva para intentar lograr las repeticiones de compra de los primeros y la atracción al punto de venta de los segundos.

A través de la página web de la marca y de las redes sociales más usadas se pretenderá dar a conocer diferentes promociones, lanzamientos y otras noticias de la marca a través de las diferentes comunicaciones gratuitas permitidas por esas plataformas. La interactividad se plantea dando la opción a los clientes de generar ideas para nuevos diseños, realizar comentarios sobre productos existentes o simplemente permitiendo compartir a través de nuestras plataformas virtuales el contenido por ellos mismos generado.

Una de las herramientas a usar para lograr fidelidad del cliente es la de numerar cada

diseño impreso con el posterior envío de un link con el video donde se muestre el proceso de creación de la remera comprada. Colocando una micro-cámara sobre la parte superior del área de impresora se podrá obtener una filmación paso a paso de los aproximadamente 60 segundos que dura el proceso. Luego de cada compra se subirá ese video a la página *web* de la marca y acto seguido se compartirá con el cliente. Lo interesante de esto es que incentiva al cliente a compartir su experiencia de compra en la *web* con otras personas abriendo la posibilidad a que ese contenido se viralice dando a conocer la experiencia de marca que ellos vivieron.

Finalmente, cada *Shopping Center* suele realizar acciones de marketing independientes o en conjunto con sus locatarios que suelen ir desde descuentos específicos promocionados para determinadas fechas hasta la publicación de revistas o artículos de prensa con el objetivo de atraer más visitantes a su centro comercial.

Las participaciones de cada marca en estas promociones suelen estar previstas en los contrato de locación o pueden negociarse por cada acción en particular. El proyecto prevé participar activamente de este tipo de promociones asignando el 1% de sus ventas brutas para ese fin.

6.2. Plan operativo

El plan operativo busca describir las principales tareas y gestiones que deben ser llevadas a cabo para la puesta en marcha del presente plan de negocio.

6.2.1 Proceso de producción de remeras

Todo el proceso de producción será tercerizado en al menos dos proveedores locales para cada una de sus etapas definiendo desde un principio la forma en que deben ser

llevados a cabo cada uno de ellos mediante la implementación de procedimientos y controles de calidad específicos. El proceso de producción de una remera consta de cinco etapas básicas:

Primer etapa: Selección de telas

Se definirá el uso de telas 100% de algodón determinando unas características de calidad específicas que deben ser respetadas en cada una de las órdenes de producción. Estas políticas de calidad deben ser claras y tener la factibilidad de ser mantenidas en el tiempo.

Segunda etapa: Diseño de la remera y talles

Se refiere a la forma física de la prenda que tiene en cuenta aspectos técnicos y estéticos. Es creado en base al material que se va utilizar y estilo de imagen que se le quiere dar a la misma. Para cada tipo y talle de remera se crea un molde que es usado en la etapa de confección.

El diseño de la remera Vintrash es clásica de corte, está aprobada y ajustada, su uso es confortable y posee detalles que aseguran su durabilidad y resistencia como lo es el refuerzo de costura de hombro a hombro. A su vez existen 4 modelos diferentes de talles con las características que se describen en el siguiente cuadro.



TABLA de TALLES Hombres



Esta tabla indica las medidas de nuestros productos midiendo desde el cuello y desde las axilas.

PARA IDENTIFICAR SU TALLE MIDA UNA PRENDA PROPIA Y COMPARE CON ESTAS MEDIDAS.

	ANCHO * (Entre axilas)	ALTO * (Del cuello a la base)
S	52 cm	59 cm
M	53 cm	61 cm
L	54 cm	64 cm
XL	56 cm	66 cm

*Aprox. +/-1

Figura 6.7. Tabla de talles y medidas remeras Vintrash.

Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com

Tercer etapa: Confección

Este es el proceso productivo mediante el cual se produce una prenda. Un primer proceso dentro de esta etapa consta del corte de los rollos de telas de acuerdo a los patrones y moldes definidos por el diseño. Por su parte el proceso de la confección se encarga de coser todos esos cortes para darle vida al producto terminado. Todo este proceso puede ser automático, manual o una mezcla ambos. El método utilizado es indistinto desde un punto de vista de calidad siempre y cuando el producto terminado cumpla los requisitos del diseño y calidad definidos.

Cuarta etapa: Impresión de diseños en serigrafía (V estampada)

Cada remera producida conlleva dos impresiones en serigrafía. La primera es la impresión del cobre costura del cuello y la segunda es la “V” que puede estar ubicada en dos lugares diferentes dependiendo si es una remera Vintrash Custom o Vintrash Original.

Las remeras Vintrash Original son las que no se imprimen ni se personalizan en el momento de la venta. Llevan una “V” impresa en la parte superior derecha del frente de la remera.

Las remeras Vintrash Custom están pensadas para ser impresas en el momento de la venta y llevan impresa esa misma “V” pero en la parte inferior derecha del dorso.

Quinta etapa: Accesorios de presentación

La última etapa del proceso de producción es la que se refiere a la presentación de la prenda para que se encuentre lista para la venta al público. En esta etapa se le anexa a cada prenda una etiqueta de cartón troquelada. También se la dobla de una manera específica con la utilización de una faja de papel cartón tal como se muestra en la imagen. Esta es la forma en que las remeras serán *stockeadas* y enviadas al punto de venta.



Figura 6.8. Remera Vintrash preparada para la venta al público.
Adaptada de Producción: web oficial Vintrash.com

6.2.2 Proveedores

Existen en el mercado muchos proveedores que brindan el servicio de producción de remeras a pedido. El costo ronda los \$64 pesos por unidad e incluye la tela, el servicio de confección y la serigrafía de la letra “V” que va impresa en todas las remeras.

Este costo incluye también la mano de obra para el agregado de las fajas y etiquetas que se anexan a la prenda quedando la misma lista para ser llevada punto de venta.

Estos precios son en base a compras de 5.000 unidades totales y coinciden con la política de inventario de mantener 2 meses de stocks por cada punto de venta. El tiempo de espera entre la confirmación de una orden de compra y la entrega del producto terminado por parte del proveedor es de 30 días.

6.2.3 Política de inventarios

La política de inventario se define en mantener permanentemente un stock suficiente para atender entre uno y tres meses de ventas. Esto se logra determinando el stock de punto de pedido cuando el stock alcanza los 2 meses. En ese punto el pedido de la compra es para otros 2 meses de ventas. Dado que el pedido tarda 30 días en efectivizarse, cuando las remeras entran en depósito, el stock pasa a ser de 3 meses.

6.2.4 Licencias de diseños

Todos los diseños fueron creados y pertenecen a Jorge Pruneda quien bajo un contrato de licencia los cede al proyecto a cambio de una contraprestación monetaria del 1 % sobre el precio de venta al público neto de impuestos por cada prenda vendida.

La comercialización y el uso de la imagen de la marca son cedidos al presente proyecto y cada nuevo diseño Vintrash creado por Pruneda pasa a formar parte del catálogo de la marca bajo las mismas condiciones.

6.2.5 *Stand* de venta - Diseño

El diseño básico planteado en la sección “Puntos de venta” de la propuesta de valor debe ser adaptado a cada establecimiento de acuerdo a las particularidades del espacio físico rentado y las propias políticas de diseño de cada centro comercial. Este suele ser un proceso donde se presentan planos tentativos del *stand* a los directivos correspondientes y luego de ser aprobados por el área de diseño del *shopping*, se firman los contratos para proceder con la instalación y el comienzo de la operatoria comercial.

6.2.6 *Stand* de venta - Construcción e instalación

Una vez aprobado el diseño por parte del centro comercial se procede a la construcción del punto de venta.

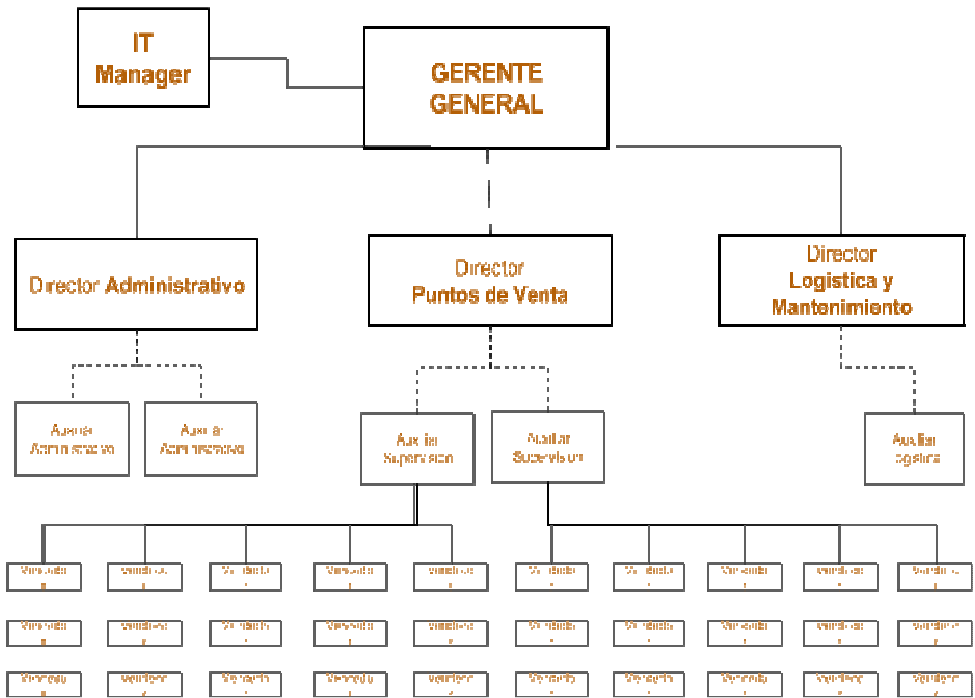
El *stand* básico planteado en el presente proyecto tiene en cuenta la construcción e instalación, todos los accesorios y los equipamientos de impresión, decoración y facturación necesarios para el que punto de venta se encuentre listo para operar.

6.2.7 Estructura organizativa

La estructura de la organización se plantea pequeña y flexible de manera tal que crezca a medida que se vayan abriendo los distintos puntos de venta.

Cada uno de los cargos dentro de la empresa deben ser cubiertos por gente que esté dispuesta a realizar tareas que excedan sus respectivas áreas y funciones con el fin de economizar al máximo el costo de la estructura fija de la empresa.

Una vez instaladas las 10 posiciones planteadas en el plan de negocio el total de empleados de la organización será de 40 personas: 10 en el *staff* fijo y 30 vendedores:



Cuadro 6.2. Organigrama de la sociedad una vez instalados todos los puntos de venta planteados.
Elaboración propia (2015).

Gerente general

El gerente general será la primer persona contratada por la compañía a crear para el proyecto.

Sus funciones abarcaran todas las áreas del negocio desde el comienzo y hasta que nuevos empleados se vayan incorporando para cumplir las tareas específicas que les serán delegadas.

Director administrativo

El director administrativo estará a cargo de todo el manejo de la información contable, económica y financiera del negocio. También estarán a su cargo las liquidaciones de sueldo, las contrataciones del personal de los puntos de ventas y todos los temas

legales que suele traer aparejado la operatoria de este tipo de negocios en un centro comercial.

Este director será contratado a partir de que el proyecto cuente con su primer punto de venta funcionando y cada 4 locales se le sumará un Auxiliar administrativo que cooperará con las tareas que este director le delegue.

Esta persona deberá contar con una formación contable y/o administrativa en comercios de venta minoristas, manejo de personal y nociones básicas sobre diferentes temas legales.

Supervisor de puntos de venta

El Supervisor de puntos de venta tendrá como función principal la organización operativa y comercial de cada uno de los *stands*. Será apoyo de los vendedores cuando las ventas así lo requieran y será responsable de los cierre de caja y control de los stocks de mercadería en cada punto de venta.

Esta persona será contratada a partir de que el proyecto cuente con 3 puntos de venta funcionando y cada 4 locales se le sumará un Auxiliar de supervisión que realizará las mismas tareas que el supervisor en las ubicaciones que aquél le indique.

Director de logística y mantenimiento

Este director será contratado a partir de que el proyecto cuente con 2 locales funcionando y cuando se alcancen los 5 puntos de venta se le sumará un Auxiliar de logística y mantenimiento que estará a su cargo.

Esta posición requiere de un perfil con conocimientos de mantenimiento general de comercios minoristas y deberá especializarse en el funcionamiento de las impresoras directo a prenda que se comprarán para el proyecto.

Toda la logística referida al movimiento de mercadería entre proveedores, el depósito y el punto de venta será una de sus funciones principales.

Vendedores

Cada punto de venta contará con 3 vendedores o vendedoras entre los cuales se organizarán los horarios de forma tal que el punto de venta esté abierto todos los días y horarios especificados por cada centro comercial.

En los casos de enfermedad, vacaciones o cualquier otro motivo que conlleve la inasistencia de uno de estos vendedores, la vacante será cubierta por el supervisor o auxiliar de supervisión que corresponda.

IT Manager

Se refiere al puesto que deberá ocupar una persona con formación en sistemas de información quien será contratada a partir de que el proyecto cuente con 5 locales en funcionamiento.

Estará a cargo del desarrollo, supervisión y permanente perfeccionamiento del sistema de información utilizado por la empresa así como también de todo el hardware necesario para que aquel funcione correctamente.

6.2.8 Selección de personal y capacitación

Todos los procesos de selección de personal durante los primeros dos años del negocio estarán a cargo del Gerente General. Esto se refiere tanto al personal que trabajara en los puntos de venta como al que se desempeñará en la estructura fija de la organización.

Posteriormente, la selección de subordinados en cada área estarán a cargo del Director

de la misma, contando siempre con la aprobación definitiva del Gerente General.

La selección del Gerente General será consensuada entre los accionistas inversores del proyecto.

6.2.9 Métodos de cobranza

Los puntos de venta tendrán como opciones de pagos efectivo, tarjetas de débito y/o tarjetas de crédito. Se estima que del total de las ventas un 50% será en efectivo, otro 30% con tarjetas de crédito mientras que el 20% restante serán pagos realizados con tarjetas de débito.

Para estar habilitados a realizar este tipo de cobros es necesaria una terminal de captura que tiene un costo mensual mínimo que generalmente incluye la entrega del equipo en calidad de préstamo. Dos de las empresas más conocidas que brindan este servicio en la ciudad de Buenos Aires son Posnet y Lapos.

6.2.10 Atención al cliente

Se considera de suma importancia la relación de la marca con el cliente. Para atender todo tipo de reclamos, sugerencias o pedidos por parte de los clientes en general se plantean dos formas básicas de comunicación. Por una lado la creación de una línea 0800 donde los empleados administrativos estarán a cargo de atender estas llamadas dentro del horario comercial (Lunes a Viernes de 8 a 18hs) dando la opción de dejar un mensaje en contestadora automática fuera de esos horarios.

Por otro lado, a través de la página *web*, bajo la modalidad de un formulario de contacto, los clientes podrán enviar sus mensajes en cualquier momento del día.

6.2.11 Sistema de información

El sistema de información seleccionado para administrar todas las áreas del negocio es Force.com, una de las plataformas de la empresa Salesforce.com, inc.

Force es un sistema basado en una interface alojada en internet, lo que se denomina “*Platform as a Service (PaaS)*”. La palabra “*platform*” se refiere a la infraestructura disponible para el desarrollo y despliegue de aplicaciones de software mientras que el sufijo “*as a service*” significa que esa plataforma existe en la nube y es accesible vía internet.

Las funcionalidades de Force.com se pueden dividir en cuatro servicios principales: Base de datos, Lógica de Negocios, *Interface* de Usuario e Integración (Ouellette, 2014).

El sistema tiene un costo de acceso por usuario que varía entre los 25 y los 150 dólares mensuales por cada cuenta. Dado el tipo de cuentas a utilizar se toma como referencia un costo mensual de 70 dólares por licencia (Salesforce, 2016).

Se contratarán 4 licencias desde el comienzo del proyecto a las que se sumarán una adicional por cada apertura de punto de venta.

Con este sistema se plantea administrar los registros de ventas de cada local, la gestión de *stocks*, personal, proveedores y logística, el alojamiento y administración de una página *web* y todo lo que surja necesario para el registro y administración de todos los datos del negocio.

La personalización de las diferentes aplicaciones del servicio se realizará a través de la contratación de programadores externos que adaptaran las herramientas estándar del sistema a la particularidad del presente proyecto.

6.2.12 Estructura de capital

La financiación del proyecto se plantea con aportes de inversores privados sin toma

de préstamos de ningún tipo con entidades financieras o terceros.

La participación accionaria de cada inversor será directamente proporcional al capital aportado en relación al total del capital invertido.

La decisión sobre el destino de los fondos de libre disponibilidad se decidirá por la voluntad de la mayoría de los accionistas una vez que el negocio se encuentre establecido y genere utilidades económicas sustentables en el tiempo.

6.2.13 Estructura legal-impositiva

El negocio se operará con una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) la cual tendrá la participación accionaria definida entre los socios de este plan de negocio.

Esta sociedad operará fiscalmente como responsable inscripto frente a los impuestos al valor agregado, ganancias y régimen de ingresos brutos de la ciudad de Buenos Aires.

6.3. Análisis financiero

El análisis financiero del proyecto está realizado con un planteo de 5 años sin tener en cuenta flujo a perpetuidad. El objetivo de esta omisión es de demostrar la viabilidad del proyecto más allá del planteo de una liquidación o potencial venta del negocio.

6.3.1 Escenarios de ventas

Debido a que no existe en el mercado ninguna empresa que se dedique a comercializar remeras de la forma planteada por el presente proyecto y dada la imposibilidad de acceder a datos reales sobre las ventas de locales que venden indumentaria, la determinación de los diferentes escenarios de ventas resultan muy difíciles de realizar. No obstante esto, las ventas planteadas tienen en cuenta la capacidad de impresiones diarias de cada impresora directo a prenda, la cantidad de días y horas en las que cada punto de venta se mantendrá abierto al público y algo de conocimiento personal sobre ventas de productos de otros rubros dentro de centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires.

El análisis se plantea con tres escenarios distintos: uno pesimista, uno optimista y otro moderado. El siguiente cuadro detalla las ventas promedio planteadas por cada punto de venta:

Escenarios de Ventas					
<i>incluye IVA</i>			PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
Ventas diarias por Punto de Venta	unidades	35	50	68	
	pesos	\$13.830	\$19.780	\$26.920	
Ventas Mensuales por Punto de Venta	unidades	1.053	1.504	2.046	
	pesos	\$416.053	\$595.048	\$809.843	
Ventas Anuales por Punto de Venta	unidades	12.635	18.050	24.548	
	pesos	\$4.992.630	\$7.140.580	\$9.718.120	

Cuadro 6.3. Escenarios de ventas por punto de venta (año-mes-día).
Elaboración propia (2015).

El total de ventas en el que la tasa interna de retorno (TIR) del flujo de fondos es igual a cero se da con una venta de aproximadamente 12.600 unidades equivalentes a casi \$5.000.000 de pesos anuales. Esto se refleja con el escenario de ventas Pesimista.

Resulta interesante destacar que el promedio de venta del total de locales que operan en los centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires es de \$13.000.000 de pesos anuales mientras que el mismo monto, teniendo en cuenta solamente los locales de venta de indumentaria y afines, llega a los 14.000.000 de pesos anuales.

El escenario de ventas Moderado plantea una venta que representa la mitad de ese promedio mientras que el escenario Optimista plantea una venta un 30% menor al promedio.

El punto de equilibrio de un *stand* de venta promedio se da cuando las ventas alcanzan las 4.000 unidades anuales equivalentes a \$1.550.000 de pesos anuales.

De acuerdo al cronograma de aperturas, estas son las ventas totales del proyecto:

Escenario Pesimista					
PERIODO / AÑO	1	2	3	4	5
Total Locales	2	4	7	10	10
Total Pesos	\$9.985.260	\$26.960.202	\$57.664.877	\$94.859.970	\$104.845.230
Total Unidades	25.270	50.540	88.445	126.350	126.350
precio promedio de venta	\$395,14	\$533,44	\$651,99	\$750,77	\$829,80
TOTAL INGRESOS	\$9.985.260	\$26.960.202	\$57.664.877	\$94.859.970	\$104.845.230

Cuadro 6.4. Escenario pesimista de ventas por año.
Elaboración propia (2015).

Escenario Moderado					
PERIODO / AÑO	1	2	3	4	5
Total Locales	2	4	7	10	10
Total Pesos	\$14.281.160	\$38.559.132	\$82.473.699	\$135.671.020	\$149.952.180
Total Unidades	36.100	72.200	126.350	180.500	180.500
precio promedio de venta	\$395,60	\$534,06	\$652,74	\$751,64	\$830,76
TOTAL INGRESOS	\$14.281.160	\$38.559.132	\$82.473.699	\$135.671.020	\$149.952.180

Cuadro 6.5. Escenario moderado de ventas por año.
Elaboración propia (2015).

Escenario Optimista					
PERIODO / AÑO	1	2	3	4	5
Total Locales	2	4	7	10	10
Total Pesos	\$19.436.240	\$52.477.848	\$112.244.286	\$184.644.280	\$204.080.520
Total Unidades	49.096	98.192	171.836	245.480	245.480
precio promedio de venta	\$395,88	\$534,44	\$653,21	\$752,18	\$831,35
TOTAL INGRESOS	\$19.436.240	\$52.477.848	\$112.244.286	\$184.644.280	\$204.080.520

Cuadro 6.6. Escenario optimista de ventas por año.
Elaboración propia (2015)

6.3.2 Cronograma de aperturas

Se plantean dos aperturas anuales durante los primeros cuatro años completando hacia el final del proyecto un total de diez puntos de ventas. Esto representa una presencia comercial en algo más de la mitad de los centros comerciales de la ciudad de Buenos Aires.

PERIODO / AÑO	>>	1	2	3	4	5
Aperturas		2	2	3	3	0
Total Locales		2	4	7	10	10

Cuadro 6.7. Cronograma de aperturas de puntos de venta por año.
Elaboración propia (2015)

La elección de los centros comerciales y el momento de la apertura de cada uno de ellos dependerá principalmente del valor del alquiler y la ubicación disponible. Las locaciones se irán definiendo sobre la marcha del proyecto ya que resultaría prácticamente imposible generar un cronograma de aperturas dado que la disponibilidad de espacios y los montos solicitados por los *shopping center* varían constantemente.

El costo de alquiler mensual colocado en el análisis financiero es de \$3.000 pesos el metro cuadrado, lo que da en el caso de un *stand* tipo de 9 metros cuadrados, un costo mensual de \$27.000 con IVA incluido.

6.3.3 Costo instalación de punto de venta estándar

El costo de instalar un *stand* en un pasillo de un centro comercial puede variar en función del tamaño y la disposición del espacio contratado. El siguiente es un costo promedio que no debería variar demasiado más allá de que fueran necesarios cambios sobre el diseño originalmente planteado.

INVERSIÓN de APERTURA por local			Total x punto de venta
	<u>cantidad</u>	<u>costo unitario</u>	\$532.040,00
Construccion <i>stand</i> tipo 9 mts cuadrados	1	\$120.000	\$120.000
Instalacion Electrica e iluminacion	1	\$8.000	\$8.000
Carteleria	1	\$4.000	\$4.000
Maquina impresora Anajet SPRINT	1	\$328.650	\$328.650
Heat Press	1	\$9.390	\$9.390
LCD 40"	1	\$11.000	\$11.000
LCD 32"	1	\$6.000	\$6.000
Sillas Altas	2	\$2.000	\$4.000
PC - POS	1	\$16.000	\$16.000
Impresora Fiscal	1	\$20.000	\$20.000
Discos-Vinilo-displays	250	\$20	\$5.000

Cuadro 6.8. Inversión para la apertura de un *stand* tipo de venta de remeras.
Elaboración propia (2015).

6.3.4 Costos fijos

Los costos fijos del proyecto se agrupan en 4 grandes rubros:

Infraestructura

Son los costos de alquiler de oficina y deposito, el sistema de información, las telecomunicaciones y todas las erogaciones relacionadas con estos ítems.

Recursos humanos

Incluye los sueldos, los distintos tipos de aportes y contribuciones que debe realizar la empresa por cada empleado y todo tipo de gastos relacionados con la gestión del personal.

Honorarios profesionales

Aquí se encuentran los honorarios de un estudio contable y otro jurídico contratados de forma mensualizada para la atención de cualquier tipo de tema que deba resolver la empresa dentro de esas áreas.

Logística y mantenimiento

Incluye gastos de combustible, peajes, reparaciones de vehículos, equipamiento de oficina y otros gastos menores.

	Año	0	1	2	3	4	5
INFRAESTRUCTURA	pesos / año	\$123.459	\$305.543	\$355.835	\$633.939	\$709.377	\$709.377
Oficina administrativa - Alquiler	\$180.000	\$90.000	\$180.000	\$180.000	\$0	\$0	\$0
Deposito con oficinas - Alquiler	\$360.000	\$0	\$0	\$0	\$360.000	\$360.000	\$360.000
Gastos Tasas, Servicios y Seguros		\$5.667	\$22.667	\$22.667	\$45.333	\$45.333	\$45.333
Sistema de Información (salesForce)	\$13.146	\$26.292	\$78.876	\$105.168	\$144.606	\$184.044	\$184.044
Flota Celulares	\$6.000	\$1.500	\$24.000	\$48.000	\$84.000	\$120.000	\$120.000
RR HH	pesos / año	\$433.601	\$1.300.804	\$2.168.007	\$3.468.812	\$4.769.616	\$4.769.616
SUELDO GERENTE GENERAL	\$867.203	\$433.601	\$867.203	\$867.203	\$867.203	\$867.203	\$867.203
SUELDO empleado Administrativo (RRHH hard)	\$433.601	\$0	\$433.601	\$433.601	\$867.203	\$1.300.804	\$1.300.804
SUELDOS supervisores	\$433.601	\$0	\$0	\$433.601	\$867.203	\$1.300.804	\$1.300.804
SUELDO IT manager	\$433.601	\$0	\$0	\$0	\$433.601	\$433.601	\$433.601
SUELDOS LOGISTICA	\$433.601	\$0	\$0	\$433.601	\$433.601	\$867.203	\$867.203
* todos los sueldos incluyen SAC, cargas sociales y sindicatos							
HONORARIOS PROFESIONALES	pesos / año	\$150.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000
Contador	\$180.000	\$90.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000
Abogado	\$120.000	\$60.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000
LOGÍSTICA Y MANTENIMIENTO	pesos / año	\$0	\$240.000	\$480.000	\$840.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Gastos de Logística Y Mantenimiento	\$120.000	\$0	\$240.000	\$480.000	\$840.000	\$1.200.000	\$1.200.000

Cuadro 6.9. Costo fijo anual por rubro.
Elaboración propia (2015).

Es importante destacar que los gastos que se incluyen en el año cero y forman parte de la inversión inicial está calculado en base a un periodo de 6 meses. Este el periodo que se estima entre la creación de la sociedad y la apertura de los primeros dos puntos de venta.

6.3.5 Costo de la mercadería vendida

El desglose del costo unitario de cada uno de los productos se detalla en el siguiente cuadro:

COSTOS UNITARIOS															
	Remera -unidad-	\$ 60,3	Serigrafía	\$ 3,7	Fajas & Etiqueta -unidad-	\$ 5,6	Caja -unidad-	\$ 3,2	Bolsa -unidad-	\$ 1,2	Tinta	\$ 23,5	Derechos de diseño	1,0%	
PRODUCTO	formula	costo	formula	costo	formula	costo	formula	costo	formula	costo	formula	costo	formula	costo	total COSTO unitario
Vintrash CUSTOM	1	\$60,3	1	\$3,7	1	\$5,6	0,75	\$2,4	0,75	\$0,9	1	\$23,5	1	\$3,7	\$100,0
Vintrash ORIGINAL	1	\$60,3	1	\$3,7	1	\$5,6	0,75	\$2,4	0,75	\$0,9	0	\$0,0	1	\$2,4	\$75,2

Cuadro 6.10. Costo de la mercadería vendida por modelo.
Elaboración propia (2015).

Para la remera Vintrash Custom el margen bruto de cada unidad vendida es del 73,10% mientras que para la Vintrash Original el mismo es del 68,61%.

Dada la relación de ventas planteadas de cada uno de los productos, el costo de la mercadería vendida es del 28% sobre el precio de venta al público.

6.3.6 Inversiones de estructura

Las siguientes inversiones están especialmente detalladas para el cálculo de las amortizaciones de cada periodo destacándose en orden de importancia la compra de un vehículo en el primer año del proyecto y la compra de una impresora directo a prenda en el segundo año. Esta impresora cumplirá la función de ser utilizada en caso de que alguna máquina en algún punto de venta tuviese fallas técnicas y debiera ser retirada para una reparación.

	Año	0	1	2	3	4	5
ITEM		\$80.000	\$300.000	\$328.650	\$0	\$0	\$0
Máquina impresora Anajet SPRINT				\$328.650			
Vehículo			\$300.000				
Creación SRL		\$30.000					
sistema Sales Force desarrollo		\$50.000					

Cuadro 6.11. Inversiones por periodo.
Elaboración propia (2015).

6.3.7 Amortizaciones

Las amortizaciones se dividen en dos grupos, las aplicadas sobre las inversiones descritas en el punto anterior y las aplicadas sobre los puntos de venta instalados.

		PERIODO / AÑO	1	2	3	4	5
Amortizaciones			\$463.632	\$850.026	\$1.214.597	\$978.749	\$789.363
sobre inversiones en Costo Fijo	vida util en años	10	\$38.000	\$78.568	\$70.711	\$63.640	\$57.276
sobre inversiones en Puntos de Venta	vida util en años	5	\$425.632	\$771.458	\$1.143.886	\$915.109	\$732.087

Cuadro 6.12. Amortizaciones por periodo.
Elaboración propia (2015).

6.3.8 Impuestos

Los impuestos contemplados para el presente análisis financiero son los siguientes:

Impuesto a los débitos y créditos bancarios

Es un impuesto que aplica sobre todos los movimientos de fondos que pasan por una cuenta bancaria siendo del 0,6% para los créditos y 0,60% para los débitos.

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Es importante resaltar que en los primeros dos periodos del proyecto el saldo del impuesto sería a favor de la empresa por lo que los montos comienzan a ser mayores una vez que el mismo se vuelve positivo.

Ingresos Brutos (IIBB)

Este es un impuesto que se paga sobre el monto total de las ventas con alícuota del 3,5% en la ciudad de Buenos Aires.

Impuesto a las Ganancias

Está aplicado con una tasa del 35% y comienza a ser significativo a partir del segundo periodo a medida que el proyecto comienza a ser contablemente rentable.

		PERIODO / AÑO	0	1	2	3	4	5
IMP a los DEB y CRED BANCARIOS	1,20%	s/ ventas	\$0	\$171.374	\$462.710	\$989.684	\$1.628.052	\$1.799.426
IVA Compras (21%)			\$269.692	\$1.314.604	\$3.166.431	\$6.143.994	\$9.124.136	\$9.991.605
IVA Ventas	21,00%		\$0	\$2.478.548	\$6.692.081	\$14.313.617	\$23.546.210	\$26.024.759
IVA SALDO			-\$269.692	\$894.253	\$3.525.650	\$8.169.623	\$14.422.074	\$16.033.154
IVA pagos			\$0	\$894.253	\$3.525.650	\$8.169.623	\$14.422.074	\$16.033.154
IIBB pagos	3,50%	s/ ventas	\$0	\$499.841	\$1.349.570	\$2.886.579	\$4.748.486	\$5.248.326
GANANCIAS Acumuladas		Ebit	-	\$490.886	\$11.240.447	\$35.906.275	\$81.814.306	\$128.516.444
GANANCIAS pagos	35,00%	s/ gan acumuladas positivas	\$0	\$171.810	\$3.762.346	\$8.633.040	\$16.067.811	\$16.345.748
IMPUESTOS			\$0	\$1.737.277	\$9.100.276	\$20.678.927	\$36.866.422	\$39.426.655

Cuadro 6.13. Pago de impuestos por periodo.
Elaboración propia (2015).

6.3.9 Tasa de corte

La tasa de corte utilizada para el proyecto es del 57,31% y se compone de la sumatoria de la tasa de interés que paga el bono de los Estados Unidos a 10 años, la inflación esperada para el presente año de la república argentina, el riesgo país de la Argentina y la BETA de la industria de la indumentaria de Estados Unidos.

CBOE Interest Rate 10-Year T-No	1,75%
inflación Argentina	35,00%
BETA apparel industry	0,84
riesgo país Argentina	456
tasa de corte:	57,31%

Cuadro 6.14. Composición tasa de corte para el proyecto.
Elaboración propia (2015).

6.3.10 Free cash-flow

El flujo libre de fondos por periodo y durante los 5 años del proyecto varía de acuerdo al escenario de ventas planteado tal como lo reflejan los siguientes cuadros:

PERIODO / AÑO	0	1	2	3	4	5
FCF	-\$2.058.246	-\$566.042	\$374.749	\$1.262.391	\$6.194.898	\$8.957.089
FCF acumulado	-\$2.058.246	-\$2.624.288	-\$2.249.539	-\$987.147	\$5.207.751	\$14.164.840

Cuadro 6.15. Flujo de fondos por periodo y acumulado 5 años (escenario de venta **PESIMISTA**).
Elaboración propia (2015).

PERIODO / AÑO	0	1	2	3	4	5
FCF	-\$2.058.246	\$1.275.486	\$2.671.121	\$8.963.845	\$18.653.397	\$24.132.657
FCF acumulado	-\$2.058.246	-\$782.760	\$1.888.362	\$10.852.207	\$29.505.604	\$53.638.261

Cuadro 6.15. Flujo de fondos por periodo y acumulado 5 años (escenario de venta **MODERADO**).
Elaboración propia.

PERIODO / AÑO	0	1	2	3	4	5
FCF	-\$2.058.246	\$2.544.160	\$6.697.333	\$17.760.892	\$33.759.240	\$42.288.863
FCF acumulado	-\$2.058.246	\$485.914	\$7.183.248	\$24.944.140	\$58.703.380	\$100.992.243

Cuadro 6.15. Flujo de fondos por periodo y acumulado 5 años (escenario de venta **OPTIMISTA**).
Elaboración propia (2015).

6.3.11 Inversión total

Tal como se ve en el punto anterior, el total de la inversión necesaria para llevar adelante el proyecto se da en el inicio del mismo y asciende a los \$2.058.246 en los escenarios de venta moderado y optimista.

En el caso del escenario de ventas pesimista, a la inversión anterior se le deben agregar otros \$566.042 en el periodo 1, lo que llevaría la inversión total a los \$2.624.288 pesos.

6.3.12 Valor actual neto

De acuerdo a cada escenario de ventas planteado, el valor actual neto de los flujos de fondos futuros descontados a la tasa de corte planteada son los siguientes:

- Escenario pesimista: \$0
- Escenario moderado: \$7.685.707
- Escenario Optimista: \$16.730.387

6.3.13 Recupero de la inversión

Aplicando la tasa de corte planteada en el proyecto, no hay recupero de la inversión en el escenario pesimista mientras que en los escenarios moderado y optimista el recupero se da en el tercer y en el segundo año respectivamente.

6.3.14 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno es del 0,0% para el escenario pesimista, del 63,8% en el moderado y del 119,3% en el optimista.

6.3.15 Análisis financiero detallado.

Los siguientes cuadros contienen toda la información detallada del análisis financiero bajo cada uno de los escenario de ventas planteados:

Escenario Optimista		PERIODO / AÑO	0	1	2	3	4	5	totales	1	
Días de Venta al Año	361	Aperturas	0	2	2	3	3	0	10		
		Total Locales	0	2	4	7	10	10			
		Inflacion ANUAL		35,00%	30,00%	25,00%	20,00%	15,00%			
		Inflacion ACUMULADA			35,00%	65,00%	90,00%	110,00%			
Total Pisos	\$26.920	x día		\$19.436.240	\$52.477.848	\$112.244.286	\$184.644.280	\$204.080.520	\$572.083.174		
Total Unidades	68	x día		49.006	98.192	171.836	245.480	245.480	810.064		
		precio promedio de venta		\$395,88	\$534,44	\$653,21	\$752,16	\$831,35			
		TOTAL INGRESOS		\$19.436.240	\$52.477.848	\$112.244.286	\$184.644.280	\$204.080.520	\$572.083.174		
										n/ ventas	
CMV	28,01%			\$5.444.674	\$14.700.621	\$31.442.995	\$51.724.407	\$57.169.082	\$160.481.779	28,01%	
INVENTARIO PERMANENTE remeras	2,0	meses x Local		\$907.448	\$1.225.052	\$2.245.928	\$2.586.220	\$0	\$6.964.646	1,22%	
Costo de transaccion pagos con tarjeta Debito o credito	50,00%	del total de ventas pago esta modalidad de pago		\$145.772	\$393.584	\$841.832	\$1.384.832	\$1.530.604	\$4.206.624	0,73%	
Costo S/ precio via al publico	1,50%										
		PUNTOS DE VENTA									
Alquiler anual	\$324.000	x local		\$848.000	\$1.740.800	\$3.742.200	\$8.156.000	\$6.804.000	\$19.099.800	3,33%	
Comision Inmobiliaria	\$16.200	x local		\$32.400	\$65.810	\$80.190	\$0	\$0	\$2.102.000	0,4%	
Depositos en Garantia	\$27.000	x local		\$54.000	\$109.350	\$133.650	\$0	\$0	\$331.000	0,06%	
Inversion Apertura	\$532.040	x local		\$1.064.080	\$2.154.762	\$2.833.596	\$0	\$0	\$6.916.520	1,21%	
Tasas y Servicios	\$40.800	x local		\$81.600	\$220.320	\$471.240	\$775.200	\$856.800	\$2.405.160	0,42%	
Reparaciones y Mantenimiento	\$20.000	x local		\$40.000	\$108.000	\$231.000	\$380.000	\$420.000	\$1.179.000	0,21%	
Limpeza Externa	\$10.000	x local		\$20.000	\$54.000	\$115.500	\$190.000	\$210.000	\$589.500	0,10%	
Habilitacion Municipal	\$15.000	x local		\$30.000	\$40.500	\$74.250	\$85.500	\$0	\$236.250	0,04%	
		PERSONAL									
Cantidad empleados	3	x local		6	12	21	30	30			
Sueldo Anual (incluye SAC)	\$210.001	x empleado		\$1.300.804	\$3.512.172	\$7.512.145	\$12.357.641	\$13.658.446	\$38.341.209	6,69%	
Comisiones por ventas	2,00%	n/ ventas		\$368.725	\$1.049.557	\$2.244.886	\$3.690.886	\$4.081.610	\$11.437.663	2,03%	
Prevision Despidos	5,00%	n/ sueldo anual		\$65.040	\$175.609	\$375.607	\$617.882	\$682.922	\$1.917.020	0,33%	
		OTROS									
Encuestas y analisis de mercado	\$25.000	x apertura		\$50.000	\$67.500	\$97.500	\$0	\$0	\$308.750	0,05%	
Prensa, Promociones y Publicidad	1,00%	n/ ventas		\$194.382	\$524.778	\$1.122.443	\$1.846.443	\$2.040.805	\$5.728.832	1,00%	
total COSTO VARIABLE (locales)			\$1.200.480	\$10.484.404	\$26.181.014	\$53.361.214	\$81.737.012	\$87.454.269	\$260.478.324	45,47%	
		INFRAESTRUCTURA									
RR HH			\$123.459	\$305.543	\$480.377	\$1.048.000	\$1.347.817	\$1.489.692	\$4.792.887	0,84%	
HONORARIOS PROFESIONALES			\$433.601	\$1.300.804	\$2.026.810	\$5.723.530	\$9.062.270	\$10.018.194	\$26.463.219	5,14%	
LOGISTICA Y MANTENIMIENTO			\$150.000	\$300.000	\$405.000	\$495.000	\$570.000	\$630.000	\$2.950.000	0,52%	
GASTOS Varios	10,00%	n/ Costo Fijo	\$0	\$240.000	\$648.000	\$1.386.000	\$2.280.000	\$2.520.000	\$7.774.000	1,37%	
			\$70.706	\$214.635	\$446.019	\$865.054	\$1.326.009	\$1.465.589	\$4.268.011	0,77%	
total COSTO FIJO (estructura)			\$777.766	\$2.366.982	\$4.996.265	\$9.916.593	\$14.586.096	\$16.121.476	\$48.368.117	8,43%	
		INVERSIONES									
			\$80.000	\$300.000	\$443.678	\$0	\$0	\$0	\$823.678	0,14%	
		TOTAL EGRESOS	\$2.058.246	\$13.145.386	\$31.530.897	\$62.876.807	\$96.383.108	\$103.576.744	\$309.870.188	54,04%	
		EBITDA	-\$2.058.246	\$6.290.854	\$20.946.951	\$49.367.479	\$86.261.172	\$100.504.776	\$263.312.986	45,21%	
		Amortizaciones		\$463.632	\$850.026	\$1.214.507	\$978.749	\$780.363	\$4.296.364	0,75%	
sobre Inversiones en Costo Fijo		vida util en años	10	\$38.000	\$78.568	\$70.711	\$63.840	\$57.276	\$308.194	0,05%	
sobre Inversiones en Locales		vida util en años	5	\$425.632	\$771.458	\$1.143.886	\$915.109	\$732.087	\$3.288.172	0,57%	
		EBIT	-\$2.058.246	\$5.827.222	\$20.096.925	\$48.152.862	\$87.282.424	\$99.715.413	\$259.016.620	45,21%	
		IMP a los DEB y CRED BANCARIOS	1,20%	n/ ventas	\$0	\$233.235	\$629.734	\$1.346.931	\$2.215.731	\$2.448.086	0,43%
IVA Compras (21%)				\$269.692	\$1.589.491	\$3.896.791	\$7.702.538	\$11.677.268	\$12.788.873	\$37.921.603	
IVA Ventas	21,00%			\$0	\$3.373.232	\$9.107.726	\$19.480.413	\$32.045.701	\$35.418.933	\$99.428.000	
IVA SALDO				-\$269.692	\$1.514.049	\$5.210.934	\$11.777.875	\$20.368.434	\$22.633.060	\$61.234.000	
IVA pagos				\$0	\$1.514.049	\$5.210.934	\$11.777.875	\$20.368.434	\$22.633.060	\$61.234.000	
INGRESOS BRUTOS pagos	3,50%	n/ ventas		\$0	\$680.268	\$1.836.725	\$3.928.550	\$6.462.550	\$7.142.818	\$26.059.911	
GANANCIAS Acumuladas		EBIT		-\$2.058.246	\$3.768.976	\$22.546.760	\$64.127.417	\$136.856.611	\$211.116.806	\$436.358.324	
GANANCIAS pagos	35,00%	n/ gan acumuladas positivas		\$0	\$1.319.142	\$6.672.224	\$14.553.230	\$25.455.218	\$25.091.068	\$73.899.882	
		IMPUESTOS									
				\$0	\$3.746.694	\$14.249.617	\$31.606.586	\$54.501.932	\$58.215.913	\$162.326.743	
		EBAT		-\$2.058.246	\$2.080.528	\$5.647.306	\$16.546.295	\$32.780.491	\$41.499.500	\$86.693.877	
		PERIODO / AÑO	0	1	2	3	4	5			
		FCF	-\$2.058.246	\$2.544.160	\$6.697.333	\$17.760.892	\$33.759.240	\$42.388.863	\$100.992.243	17,63%	
		FCF acumulado	-\$2.058.246	\$485.914	\$7.183.248	\$24.944.140	\$58.703.380	\$100.592.243			
\$16.730.387	<<< VAN		-\$2.058.246	\$1.617.291	\$2.706.383	\$4.962.425	\$5.512.738	\$4.389.796			
tasa de corte >>>	57,31%				TIR >>>	119,3%					

Cuadro 6.19. Análisis financiero detallado por periodo. Escenario de venta OPTIMISTA. Elaboración propia (2015).

Escenario Pesimista		PERIODO / AÑO	0	1	2	3	4	5	totales	1
Días de Venta al Año		Aperturas	0	2	2	3	3	0	10	
361		Total Locales	0	2	4	7	10	10		
		Inflacion ANUAL	35,00%	30,00%	25,00%	20,00%	15,00%			
		Inflacion ACUMULADA		34,00%	49,00%	66,00%	82,00%	100,00%		
Total Pisos	\$13.830	x día	\$9.985.200	\$26.960.202	\$57.864.877	\$94.859.970	\$104.845.230	\$104.845.230	\$294.316.539	
Total Usados	35	x día	25.270	50.540	88.445	126.350	126.350	126.350	416.955	
		precio promedio de venta	\$365,14	\$533,44	\$665,89	\$750,77	\$829,80			
		TOTAL INGRESOS	\$9.985.200	\$26.960.202	\$57.864.877	\$94.859.970	\$104.845.230	\$104.845.230	\$294.316.539	
										m/ ventas
CMV	26,00%		\$2.708.902	\$7.557.034	\$16.163.657	\$26.589.955	\$29.388.457	\$29.388.457	\$60.467.624	28,03%
INVENTARIO PERMANENTE remeras	2,8	meses x Local	\$486.484	\$629.753	\$1.154.547	\$1.329.478	\$0	\$0	\$3.589.262	-1,23%
Costo de transacción pagos con tarjeta Débito o crédito	50,00%	del total de ventas bajo esta modalidad de pago	\$74.889	\$202.202	\$430.487	\$711.450	\$786.339	\$786.339	\$2.307.367	0,79%
Costo S/ precio vía al público	1,00%									
PUNTOS DE VENTA										
Alquiler anual	\$324.000	x local	\$648.000	\$1.749.600	\$3.742.320	\$6.156.000	\$6.804.000	\$6.804.000	\$19.099.800	6,49%
Comisión inmobiliaria	\$16.390	x local	\$32.780	\$32.780	\$65.560	\$86.190	\$0	\$0	\$210.000	0,07%
Depositos en Garantía	\$37.690	x local	\$75.380	\$75.380	\$150.760	\$133.650	\$0	\$0	\$351.000	0,12%
Inversión Apertura	\$532.040	x local	\$1.064.080	\$2.128.160	\$2.128.160	\$0	\$0	\$0	\$6.916.530	2,35%
Tasas y Servicios	\$48.890	x local	\$97.780	\$97.780	\$195.560	\$171.240	\$775.200	\$856.800	\$2.455.160	0,83%
Reparaciones y Mantenimiento	\$28.000	x local	\$56.000	\$56.000	\$112.000	\$231.000	\$380.000	\$410.000	\$1.179.000	0,40%
Limpieza Externa	\$18.000	x local	\$36.000	\$36.000	\$72.000	\$115.500	\$180.000	\$110.000	\$596.500	0,20%
Habilitación Municipal	\$16.000	x local	\$32.000	\$32.000	\$64.000	\$74.250	\$85.500	\$0	\$230.250	0,08%
PERSONAL										
Cantidad empleados	3	x local	personal locales >>	6	12	21	30	30		
Sueldo Anual (incluye SAC)	\$216.801	x empleado	\$1.300.804	\$3.512.172	\$7.512.145	\$12.357.841	\$13.558.446	\$13.558.446	\$38.341.259	13,03%
Comisiones por ventas	2,00%	m/ ventas	\$199.705	\$539.204	\$1.133.298	\$1.897.199	\$2.096.905	\$2.096.905	\$5.863.311	2,00%
Prevision Despidos	5,00%	m/ sueldo anual	\$65.040	\$175.609	\$375.607	\$617.882	\$662.922	\$662.922	\$1.817.990	0,63%
OTROS										
Encuestas y análisis de mercado	\$25.000	x apertura	\$50.000	\$57.500	\$97.500	\$93.750	\$0	\$0	\$398.750	0,14%
Prensa, Promociones y Publicidad	1,00%	m/ ventas	\$99.853	\$269.602	\$576.549	\$948.000	\$1.048.452	\$1.048.452	\$2.943.155	1,00%
total COSTO VARIABLE (locales)			\$1.200.480	\$7.043.257	\$17.485.217	\$34.943.767	\$52.838.516	\$55.952.331	\$188.643.968	67,31%
INFRAESTRUCTURA										
RR HH	\$123.459		\$246.918	\$493.837	\$987.674	\$1.975.348	\$3.950.696	\$3.950.696	\$14.762.887	5,03%
HONORARIOS PROFESIONALES	\$150.000		\$300.000	\$600.000	\$1.200.000	\$2.400.000	\$4.800.000	\$4.800.000	\$15.500.000	5,27%
LOGISTICA Y MANTENIMIENTO	\$0		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	0,00%
GASTOS Varios	10,00%	m/ Costo Fijo	\$70.705	\$214.635	\$444.019	\$888.038	\$1.326.059	\$1.485.589	\$4.388.011	1,49%
total COSTO FIJO (estructura)			\$777.766	\$2.369.382	\$4.906.305	\$9.515.393	\$14.586.096	\$16.121.475	\$48.588.117	16,48%
INVERSIONES			\$80.000	\$300.000	\$443.678	\$0	\$0	\$0	\$800.678	0,28%
TOTAL EGRESOS			\$2.058.246	\$9.704.239	\$22.835.100	\$44.459.160	\$66.624.612	\$72.873.806	\$217.756.363	73,96%
EBITDA			-\$2.058.246	\$281.021	\$4.125.102	\$13.205.517	\$28.235.358	\$32.771.425	\$79.566.177	26,91%
Amortizaciones			\$483.632	\$850.026	\$1.214.597	\$978.749	\$789.363	\$4.394.346	\$1.487.143	0,51%
sobre inversiones en Costo Fijo	10	vista util en años	\$38.000	\$76.000	\$152.000	\$228.000	\$342.000	\$410.000	\$1.546.000	0,52%
sobre inversiones en Locales	5	vista util en años	\$445.632	\$774.026	\$1.062.597	\$750.749	\$347.363	\$379.346	\$1.848.346	0,63%
EBIT			-\$2.096.246	-\$182.511	\$3.275.076	\$11.960.920	\$27.256.010	\$31.982.062	\$77.381.819	26,55%
IMP a los DEB y CRED BANCARIOS	1,00%	m/ ventas	\$0	\$119.823	\$323.522	\$691.970	\$1.138.320	\$1.258.143	\$3.631.786	1,23%
IVA Compras (21%)			\$289.692	\$1.035.531	\$2.557.797	\$4.845.208	\$6.595.527	\$7.883.048	\$23.411.802	7,96%
IVA Ventas	21,00%		\$0	\$1.732.979	\$4.679.043	\$10.207.854	\$16.483.301	\$18.196.280	\$51.679.556	17,55%
IVA BALDO			-\$389.692	\$377.795	\$2.121.246	\$5.162.746	\$9.495.774	\$10.533.232	\$37.389.663	12,70%
IVA pagos			\$0	\$377.795	\$2.121.246	\$5.162.746	\$9.495.774	\$10.533.232	\$37.661.784	12,77%
INGRESOS BRUTOS pagos	3,00%	m/ ventas	\$0	\$349.484	\$943.607	\$2.018.271	\$3.320.099	\$3.889.583	\$14.361.644	4,88%
GANANCIAS Acumuladas	60%	EBIT	-\$2.058.246	-\$2.240.857	\$1.034.219	\$12.683.162	\$35.845.642	\$59.716.436	\$194.944.356	66,93%
GANANCIAS pagos	35,00%	m/ gan acumuladas positivas	\$0	\$0	\$361.977	\$4.070.130	\$8.115.268	\$8.353.378	\$28.960.752	9,84%
IMPUESTOS			\$0	\$847.063	\$3.750.353	\$11.243.125	\$22.040.460	\$23.814.336	\$60.386.337	20,50%
EBIT			-\$2.096.246	-\$1.029.874	-\$475.276	\$47.794	\$5.216.149	\$8.167.726	\$9.888.473	3,36%
PERIODO / AÑO			0	1	2	3	4	5		
FCF			-\$2.096.246	-\$586.942	\$374.749	\$1.262.391	\$6.194.898	\$8.967.089	\$14.164.840	4,81%
FCF acumulado			-\$2.096.246	-\$2.624.288	-\$2.249.539	-\$987.147	\$5.207.751	\$14.164.840		
-\$962	<<< VAN		-\$2.096.246	-\$359.826	\$151.436	\$324.284	\$1.011.600	\$929.791		
tasa de corte >>>	57,31%									
				TIR >>>	0,0%					

Cuadro 6.20. Análisis financiero detallado por periodo. Escenario de venta PESIMISTA. Elaboración propia (2015).

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

A partir de los puntos que fueron desarrollados a lo largo del proyecto se llega a la conclusión de que este plan de negocio tiene una alta probabilidad de ser rentable. Esta afirmación se basa principalmente en lo siguiente:

-A nivel mundial la industria de la indumentaria se encuentra en una etapa de grandes avances tecnológicos que están generando diversos cambios sobre su cadena de valor. Es de esperar que tarde o temprano esos cambios lleguen a la Argentina definiendo nuevas normas en la industria local.

-La personalización de prendas es una tendencia que está creciendo globalmente y todavía tiene mucho camino por recorrer. En nuestro país esta tendencia está muy poco desarrollada y este proyecto hace especial hincapié en los conceptos de novedad e innovación de valor.

-Lo *vintage* es una tendencia que siempre está vigente más allá de lo que pase con la moda en general.

-La situación política y económica del país de los últimos años ha desembocado en una recesión prolongada lo que a su vez generó la salida de muchas empresas internacionales de diferentes sectores. Existe la oportunidad de ocupar un espacio que hoy no cuenta con tantos competidores ya que la economía debería volver a crecer en algún momento de los próximos años.

-La República Argentina se encuentra en un momento de cambio de modelo económico que genera expectativas inciertas sobre su futuro. Esta nueva política económica tiene un fuerte planteo hacia la apertura de la economía, lo cual generará cambios e ingresos de nuevos actores en el sector de la indumentaria.

-El país tiene un bajo desarrollo de centros comerciales en relación con su población. Es muy probable que en el mediano plazo la oferta de *shopping center* aumente considerablemente.

-La marca Vintrash tiene un origen y una personalidad bien desarrollada, difícil de recrear artificialmente. Si un competidor potencial quisiera crear algo similar partiendo desde cero le sería muy difícil y costoso de lograr.

-Al contrario del costo hundido que representa la instalación de un local tradicional, la instalación de *Stands* es menos riesgosa desde el punto de vista de cada inversión dado que se puede cambiar la ubicación de un punto de venta que no sea rentable sin perder el total de lo invertido.

BIBLIOGRAFÍA Y LISTA DE REFERENCIAS

LIBROS

DeLong M, Heinemann B y Reiley K. (2008), Definitions of Uniqueness in Terms of Individual Appearance: Exploring Vintage Clothing and New Clothing Wearers.

University of Minnesota. Recuperado de

https://books.google.com.ar/books?id=8QPfJeeuwokC&pg=PA2&lpg=PA2&dq=uniqueness+of+vintage&source=bl&ots=2vu0XWmMs4&sig=t8Rm6ih-iXB7jQZeT-gTHRhf9W4&hl=es-419&sa=X&ei=WUYAU83EJ6jE0QGYkICgCA&redir_esc=y#v=onepage&q=uniqueness%20of%20vintage&f=false

Fine, Lawrence G. (2011). The SWOT Analysis. Using your strength to overcome weaknesses, using opportunities to overcome threats. Kindle Edition. Estados Unidos. Amazon Digital Services LLC

Kim, W Chan y Mauborgne, René (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Estados Unidos: Harvard Business School Press.

Lieberman, Al (2006). La revolución del marketing del entretenimiento. Acercando los magnates, los medios y la magia al mundo. / Con colaboración de Patricia Esgate. Nobuko.

Ouellette, Jason (2014). Development with the Force.com platform. Building Business applications in the cloud. Estados Unidos. Addison-Wesley.

Postrel, Virginia (2004). The Substance of Style: How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness. HarperCollinsPublishers.

Rifkin, Jeremy (2014). La sociedad de coste marginal cero. El internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo. Estados Unidos. Paidós.

Roh, Chase y LaVita, David A. (2008). The T-shirt Revolution: Building your business using a digital apparel printer. Estados Unidos: Amboss Publishing.

PÁGINAS WEB

Amazon (2016). Gecko T-Shirt Sublimation GK100 Heat Transfer Press Machine, 15 x 15-Inch, Black. Recuperado de

http://www.amazon.com/gp/product/B00R93BV2M?keywords=heat%20press&qid=1454622165&ref_=sr_1_2&refinements=p_n_shipping_option-bin%3A3242350011%2Cp_72%3A2661618011&sr=8-2

Anajet (2016). Defining Digital Apparel Printers. Recuperado de

http://anajet.com/docs/default-source/default-document-library/sprint_brochure.pdf?sfvrsn=4

Buenos Aires Ciudad (2016). Centros de compras (*shopping center*). Locales activos, Área Bruta Locativa (ABL) de los locales activos, ventas totales y ventas por m2.

Ciudad de Buenos Aires. Años 2007/septiembre 2015 [archivo de datos]. Disponible en el sitio Web, <http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=24339>

Buenos Aires Ciudad (2016). IPCBA. Evolución del Nivel General, de los bienes y de los servicios. Índices y variaciones porcentuales respecto del mes anterior. Ciudad de

Buenos Aires. Julio de 2012 / Diciembre de 2015 [archivo de datos]. Disponible en el sitio Web, <http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=27386>

INPI, Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (2016). Clases internacionales.

Recuperado de

<https://portaltramites.inpi.gob.ar/Docs/ResultadosConsultas/GrillaClases.asp>

Milei, Javier (2016). Carlos Maslatón entrevista al economista Javier Milei, sobre economía macriista, 24/01/2016. Recuperado de

[https://soundcloud.com/carlosmaslaton/carlos-maslaton-entrevista-al-economista-javier-milei-sobre-economia-kirchnerista-](https://soundcloud.com/carlosmaslaton/carlos-maslaton-entrevista-al-economista-javier-milei-sobre-economia-kirchnerista-24012016?utm_source=soundcloud&utm_campaign=share&utm_medium=twitter)

[24012016?utm_source=soundcloud&utm_campaign=share&utm_medium=twitter](https://soundcloud.com/carlosmaslaton/carlos-maslaton-entrevista-al-economista-javier-milei-sobre-economia-kirchnerista-24012016?utm_source=soundcloud&utm_campaign=share&utm_medium=twitter)

Salesforce (2016). Pricing and editions. Recuperado de

<http://www.salesforce.com/platform/pricing/>

Via Shopping (2016). Quienes Somos. Recuperado de

<http://www.grupovia.com/shopping>

Wikipedia (2016). Google Glass. Recuperado de

https://es.wikipedia.org/wiki/Google_Glass

Wikipedia (2016). Piezoelectricidad. Recuperado de

<https://es.wikipedia.org/wiki/Piezoelectricidad>

Wikipedia (2016). Vintage. Recuperado de

https://es.wikipedia.org/wiki/Google_Glass

ARTÍCULOS

ColDesi (2016). History of Direct to Garment Printing: Digital Printing Technology.

Recuperado de

<http://www.coldesi.com/learning-center/learn-about-t-shirt-printing/history-of-digital-garment-printing>

Flores, Javier (2011). Un proyecto español crea ropa que cambia de color cuando el

bebé tiene fiebre. España. Muy Interesante. Recuperado de

<http://www.muyinteresante.es/innovacion/articulo/un-body-para-bebes-cambia-de-color-cuando-el-nino-tiene-fiebre>

Gerrero Berajano, María A. (2014). El WACC, su importancia y la aplicación en los países en desarrollo. Recuperado de

http://www.fcsh.espol.edu.ec/Costo-Promedio_MariaGuerrero

Greene, Tim (2008). New research shows influence of digital textile printing.

Recuperado de

<http://www.signindustry.com/sublimation/articles/2009-12-15-SGIA-NewResearchShowsInfluenceofDigitalTextilePrinting.php3>

Grupo Edisur, Departamento de Estudios (2012). El crecimiento de la actividad comercial en Argentina. Recuperado de http://www.grupoedisur.com.ar/es/downloads/publicaciones/archivos/61084_C%C3%B3rdoba%20en%20materia%20de%20Shopping%20Centers%20-%20Final%20imprensa.pdf

Hecker, Julian (2015). La balanza comercial en 2015 tendrá una baja incidencia del petróleo. recuperado de <http://www.diariobae.com/notas/52700-la-balanza-comercial-en-2015-tendra-una-baja-incidencia-del-petroleo.html>

Hendricks, Jaclyn (2013). Fashionotes Closet: Naked & Famous Denim ThermoChromic Jeans. Fashionotes. Recuperado de <http://www.fashionotes.com/content/2013/03/fashionotes-closet-naked-famous-denim-thermoChromic-jeans/>

Ignis View (2013). La evolucion de la industria textil y la compra online. Recuperado de <http://www.ignis-arg.com/la-evolucion-de-la-industria-textil-y-la-compra-online/>

Jacobs, Deborah L. (2013). Personal Finance: Made-To-Order Fashion Goes Mainstream. Revista Forbes. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/deborahljacobs/2013/07/01/made-to-order-fashion-goes-mainstream/>

Kanenguiser, Martín (2015). Nuevo fallo de la OMC contra la Argentina. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1760577-nuevo-fallo-de-la-omc-contra-la-argentina>

Kanenguiser, Martín (2016). El primer mes de Macri: una economía sin cepo y a la expectativa. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1860756-el-primer-mes-de-macri-una-economia-sin-cepo-y-a-la-expectativa>

Kestelboim, Mariano (2012). La formación del precio de la ropa. Recuperado de http://www.fundacionprotejer.com/img/informes/formacion-precio-ropa_diciembre-2012.pdf

La Nación (2015). #LevisTailorTruck llegó a la ciudad. Suplemento Sociedad.

Recuperado de

<http://www.lanacion.com.ar/1798391-levistailortruck-on-tour>

La Nación (2015). Espejos inteligentes, el recurso de las tiendas para atraer clientes y cambiar la forma de probar las prendas. Suplemento tecnología. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1792438-espejos-inteligentes-el-recurso-de-las-tiendas-para-atraer-clientes-y-cambiar-la-forma-de-probar-las-prendas>

La Nación (2015). La tecnología y la moda se unieron en unos zapatos con tinta electrónica. Suplemento tecnología. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1777468-la-tecnologia-y-la-moda-se-unen-en-unos-zapatos-con-tinta-electronica>

Mathus Ruiz, Rafael (2016). El FMI empeoró su pronóstico sobre la Argentina y prevé que el PBI caerá 1% este año. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1864409-el-fmi-empeoro-su-pronostico-sobre-la-argentina-y-preve-que-caera-1-este-ano#top>

Ministerio de Relaciones exteriores, Comercio Internacional y Culto (2010). Sector de la Industria de la indumentaria. Dirección de Oferta Exportable. Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior. Subsecretaría de Comercio Internacional. Argentina. Recuperado de <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Indumentaria.pdf>

Nielsen (2013). The state of the shopping center. Estados Unidos. The Nielsen Company

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2009). Business model generation. Change the way you think about business model. Self Published. Recuperado de http://businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf

Quiroga, Anabella (2011). Los nuevos shoppings crecen con el auge de la flamante clase media. Recuperado de http://www.ieco.clarin.com/economia/nuevos-shoppings-crecen-flamante-clase_0_565143707.html

Rosario, Jorgelina d. (2014). El FMI proyectó que la Argentina seguirá en recesión en

2015. Recuperado de

<http://www.infobae.com/2014/10/07/1599901-el-fmi-proyecto-que-la-argentina-seguira-recesion-2015>

Rosario, Jorgelina d. (2014). Las 40 empresas que se fueron del país desde el inicio del cepo cambiario. Recuperado de

<http://www.infobae.com/2014/09/18/1595491-las-40-empresas-que-se-fueron-del-pais-el-inicio-del-cepo-cambiario>

Sainz, Alfredo (2015). Adiós al cepo: Forever 21 lidera el proceso de invasión de marcas que se preparan para llegar a la Argentina. Recuperado de

<http://www.lanacion.com.ar/1851683-adios-al-cepo-forever-21-lidera-el-proceso-de-invasion-de-marcas-que-se-preparan-para-llegar-a-la-argentina>

Sainz, Alfredo (2015). Las marcas de ropa extranjeras siguen esquivando al país.

Recuperado de

<http://www.lanacion.com.ar/1785892-las-marcas-de-ropa-extranjeras-siguen-esquivando-al-pa%C3%ADs>

Scibona, Nestor O. (2015). Trastornos por el péndulo del dólar. Recuperado de

<http://www.lanacion.com.ar/1760837-trastornos-por-el-pendolo-del-dolar>

Sneaker Freaker (2010). Mi adidas - make your own adidas!. Recuperado de

<http://www.sneakerfreaker.com/articles/mi-adidas-make-your-own-adidas/>

Stumpo, Giovanni y Rivas, Diego (2013). La industria argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI. División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Recuperado de

<http://archivo.cepal.org/pdfs/2013/S2013348.pdf>

Tella, Guillermo y Potocko, Alejandra. (2009), “Los shopping evolucionan como neocentros urbanos.” Buenos Aires: Diario El Cronista, Suplemento Proyectar y Construir; mayo 21, pp. 10-11. Recuperado de

<http://www.guillermotella.com/articulos/los-shopping-evolucionan-como-neocentros-urbanos/>

Terré, Emilce (2014). El mercado de granos en el 2015. recuperado de
<http://www.bcr.com.ar/Pages/Publicaciones/infoboletinsemanal.aspx?IdArticulo=1153>

Universidad Torcuato Di Tella (2016). Índice de confianza del consumidor Enero 2016. Centro de investigación en finanzas. Recuperado de
http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982

Usatinsky, Maria Eugenia (2014), “Shoppings: donde están las oportunidades.”
Buenos Aires: Diario El Cronista. Recuperado de
<http://www.cronista.com/3dias/Shoppings-donde-estan-las-oportunidades-20140522-0008.html>

Wakefield, Jane (2014). La moda es cada vez más inteligente. BBC Mundo.
Recuperado de
http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/02/140214_moda_tecnologia_semana_londres_mz.shtml

CURRÍCULUM VITAE

ALVARO MATÍAS NOBILI

☎ 54 9 11 3044 6987
✉ alvaronobili@gmail.com

Datos Personales

Fecha de Nacimiento: 30 de Junio de 1976.
Lugar: Pergamino, Buenos Aires, Argentina.
Edad: 39 años.

Educación

Universidad de Palermo - Graduate School of Business Master en Dirección de Empresas Buenos Aires, Argentina.	2008 - Present
New York University - Stern School of Business Programa de intercambio - Master en Dirección de Empresas New York, New York, USA.	2009
Universidad de Belgrano Licenciado en Administración Buenos Aires, Argentina.	1994 - 2001
California State University at Sacramento Programa de intercambio - Licenciado en Administración Sacramento, California, USA.	1998
Instituto Comercial Almafuerde Perito Mercantil Arroyo Dulce, Buenos Aires, Argentina.	1989 - 1993

Experiencia Profesional

Director Ejecutivo Compañía Argentina de Popcorn SA Dedicada a la producción, venta mayorista y minorista de diferentes productos alimenticios; la empresa posee una cadena de locales de venta de helados en centros comerciales de la República Argentina que opera bajo la marca Baby-Pop.	1999 - Present
--	----------------

Idiomas

Español	██
Inglés	██
Italiano	██
Portugués	██