

Plan de Marketing, Operativización y Valuación para reventa online de ropa infantil

RopanRoll – Los chicos crecen, la ropa no



Alumnos: Darío Jalón
Tutora: Martha Avellaneda



Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	2
1.0. LA OFERTA	2
1.1. EL MERCADO	2
1.2. LA INDUSTRIA	2
1.3. VENTAJA COMPETITIVA	3
1.4. RESULTADOS ESPERADOS	3
2. MARKETING PLAN	4
2.0. MODELO DE NEGOCIOS - CANVAS	4
2.1. CUSTOMER PROFILE	5
2.2. NOMBRE Y LOGO DE NUESTRA MARCA	6
2.3. LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	7
2.4. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	7
2.5. COSTOS DE MARKETING	8
3. PLAN OPERACIONAL	9
3.0. COMPRA Y RECEPCIÓN DE PRENDAS – FLUJOGRAMA ESQUEMÁTICO	9
3.1. POLÍTICA DE ACEPTACIÓN Y LA CALIDAD GARANTIZADA	11
3.2. VENTAS – FLUJOGRAMA ESQUEMÁTICO	12
3.3. LAYOUT	13
3.4. PUESTA EN MARCHA OPERATIVA	13
3.5. COSTOS VARIABLES DE VENTA	14
3.6. COSTOS OPERATIVOS	16
3.7. COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	17
3.8. GASTOS DE GERENCIAMIENTO	17
3.9. INVERSIONES Y CALCULO DE AMORTIZACIONES	18
4. PLAN ORGANIZACIONAL	19
4.0. ORGANIGRAMA	19
4.1. EL EQUIPO FUNDADOR	20
4.2. ASPECTOS LEGALES	21
5. VALUACIÓN Y CAPITALIZACIÓN	22
5.0. FORECAST DE VENTAS	22
5.1. RESUMEN DE RESULTADOS	23
5.2. VARIABLES CLAVES DE CÁLCULO	23
5.3. ESTADO DE RESULTADOS Y PRINCIPALES INDICADORES	25
5.4. CONCLUSIÓN GENERAL	26
6. ANEXOS	27



1. RESUMEN EJECUTIVO

1.0. LA OFERTA



Ropanroll (RNR) es una empresa virtual que ofrecerá un servicio de compra y venta de ropa usada infantil a través de su sitio Web:

Por un lado, compra ropa usada y certifica su calidad. Por otro lado, ofrece en su sitio web todos aquellos productos comprados anteriormente, y brinda todas las características y funcionalidades de una tienda de e-commerce en la que se podrían encontrar los productos nuevos. Adicionalmente brinda un servicio logístico integral tanto para los vendedores como para los compradores, aceptando múltiples medios de pago tanto para la compra como para la venta.

1.1. EL MERCADO

En el trabajo llamado “*Estudio de Industria, Mercado y Value Proposition para reventa online de ropa infantil*” sobre el cual este trabajo se apoya, se indica que la iniciativa se enfoca en talles para niños y niñas menores a 6 años. Desde la perspectiva de compra de indumentaria, nos enfocamos en los segmentos ABC1, C2 y C3 de 20 a 45 años, considerando en nuestra inferencia demográfica solo a mujeres ya que dentro de la pareja suelen ser las encargadas de la ropa de los niños. Desde la perspectiva de la venta, nos enfocamos en mujeres con hijos en los segmentos ABC1, C2 y C3 también de 20 a 45 ya que estos son los segmentos que tienen integrado el uso de internet en sus hábitos.

Respecto al share de mercado, al ser una propuesta innovadora se considera un enfoque conservador, comenzando con un share del 2% en el año 1, subiendo hasta 20% en régimen.

1.2. LA INDUSTRIA

En el trabajo llamado “*Estudio de Industria, Mercado y Value Proposition para reventa online de ropa infantil*” sobre el cual este trabajo se apoya, se indica que la industria en la que se enmarca nuestro emprendimiento es la de indumentaria, específicamente dentro del mercado de ropa de bebés y niños. Este mercado en la Argentina es una de las categorías de indumentaria más dinámicas, solo superado por el de ropa deportiva. Así mismo, en los últimos años el crecimiento y la participación en el mercado de nuestros segmentos foco se ve incrementada vs. indumentaria de adultos/deportiva principalmente asociado a hábitos de compra y a la expansión de este rubro en centros comerciales (Shoppings).

El mercado local solo tiene solo un competidor directo (www.renovatuestidor.com.ar) con diferencias importantes en su modelo operativo. Actualmente no existe localmente información disponible para analizar y



comparar el potencial de nuestro emprendimiento. Este es un mercado nuevo, con poca historia y bajo un fuerte desarrollo. Por otro lado, nuestros comparables en USA (Thredup.com) si tienen datos para entender la tendencia de este modelo, su rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo, y los mismos son excelentes.

1.3. VENTAJA COMPETITIVA

Nuestra ventaja competitiva radica en brindar una solución integral tanto para vendedores como para compradores. El pago inmediato de las prendas compradas bajo una modalidad 100% segura y remota se destaca desde la perspectiva del vendedor. La calidad certificada, promociones, disponibilidad de medios de pago y precios accesibles son nuestros diferenciales desde la perspectiva del comprador.

1.4. RESULTADOS ESPERADOS

Nuestro proyecto presenta un VAN de U\$969.063 con una TIR del 75%. La inversión inicial requerida es de U\$170,348, considerando la inversión en infraestructura, setup, compra de prendas para la puesta en marcha e inversión en marketing, con un Payback de 38 meses (3.2 años).

La totalidad del proyecto será cubierto por el capital propio de los socios en partes iguales.



2. MARKETING PLAN

La ropa de primeras marcas de niños y bebés es de precios muy elevados, por lo que se constituye en un bien de lujo para muchas familias. RNR utiliza una estrategia de precios que permite que familias que no pueden acceder a este tipo de ropa de primera mano se puedan permitir comprarla. RNR paga un precio justo por prendas actualmente en desuso pero en excelente estado y luego aprovecha el enorme margen existente entre lo que cuestan las prendas nuevas y lo que se pagó, para posicionarse como el principal retailer virtual de ropa usada certificada.

RNR realiza un relevamiento mensual de precios de mercado (ropa nueva en shoppings, outlets y feria americana) para mantener actualizada la política de precios.

Los precios que pagan los clientes de RNR no incluyen el flete, pero debido a la negociación mayorista realizada por nuestra plataforma de venta este costo no implica para el cliente una erogación adicional importante.

2.0. MODELO DE NEGOCIOS - CANVAS

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agencia Digital: Enfocada en la promoción web y en establecer una presencia digital sólida. • Distribuidor Logístico: Eficiencia en costo, cumplimiento de plazos y alcance amplio. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia online extensa y efectiva. • Control de Calidad efectivo en la selección de prendas. • Excelencia operativa logística para el retiro y entrega de mercadería. • Atención al Cliente. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de compra y venta de ropa usada infantil a través de sitio Web. • Primeras marcas nacionales e internacionales con calidad certificada • Solución logística integral segura y con amplia disponibilidad de medios de pago • Alternativa de donación para prendas no seleccionadas. 	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación automatizada online (Self Service). • Esperamos tener una relación recurrente con nuestros clientes compradores a lo largo del crecimiento de sus hijos. • Se estima una interacción anual con vendedores de ropa y bianual con compradores. 	<p>Segmentación de Clientes</p> <p><u>Vendedores de Ropa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres entre 20 y 45 años con hijos que no puedan dar uso a prendas de vestir y estén dispuestas a venderlas. • 232.667 vendedores potenciales en base a hábitos y precios target. <p><u>Compradores de Ropa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres entre 20 y 45 años con hijos que quieran prendas de primeras marcas nacionales e internacionales y se vean limitadas a su compra por los precios actuales. • 428.779 compradores potenciales en base a hábitos y precios target.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El costo variable (compra de prendas, logística e insumos) es el de mayor incidencia en nuestra estructura representando el 61% de nuestro ingreso por ventas. • Al ser un emprendimiento 100% digital, los gastos de comercialización, operativos y administrativos son proporcionalmente menores, incidiendo en un 21% sobre nuestros ingresos por venta. 		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobros mediante medios de pago digitales (Tarjetas, Mercadopago, etc.). 		



2.1. CUSTOMER PROFILE

La empresa busca satisfacer las necesidades de 2 grupos de clientes bien diferenciados: los compradores y los vendedores de ropa. En base a nuestros estudios, ambos grupos presentan características y motivaciones muy diferentes:

Compradores de ropa:

El comprador de ropa típico es una madre de familia perteneciente a los segmentos medio-medio y medio-bajo de la sociedad. Entre los hábitos y comportamientos típicos, podemos destacar:

- Aspiran a comprar marcas premium pero les resultan caras
- Compran en Outlets
- Compran segundas marcas
- Van al Shopping a pasear
- Viven en barrios de clase media y en GBA
- Usan Internet
- Tienen más de un hijo
- No salen a comer a restaurantes o a lo sumo lo hacen una vez cada 15 días.
- No son universitarios
- Trabajan en relación de dependencia

Vendedores de ropa:

El vendedor de ropa típico es una madre de familia perteneciente a los segmentos alto y medio-alto de la sociedad. Entre los hábitos y comportamientos típicos, podemos destacar:

- Compran marcas premium (las principales descritas anteriormente)
- Están pendientes de la moda
- Compran en Shopping Centers
- Viven en el corredor norte de la Ciudad (Palermo, Recoleta, Nuñez, Belgrano) o Zona norte del GBA
- Usan Internet con frecuencia y la utilizan para sus compras
- Están altamente bancarizados (poseen varias tarjetas)
- Veranean en importantes centros vacacionales (Pinamar/Cariló) o en el exterior
- Son amas de casa y si trabajan, profesionales
- Tienen conciencia ecológica

Entendemos que es importante diferenciar, nuevamente los dos tipos de grupos ya que la oferta de la empresa está diferenciada.

Comenzando con los Vendedores de ropa, entendemos que su poder adquisitivo puede afrontar la compra de ciertas marcas. Podemos agregar también que estas personas tienen, en la mayoría de sus casos, la posibilidad de comprar más cantidad de ropa lo que baja el uso y desgastes de las prendas que buscamos adquirir para luego comercializar.



Al tener conciencia ecológica pueden aceptar la propuesta de vender aquella ropa que no utilizan y que ocupan espacio en sus hogares.

Además, en el caso de no contar con la certificación necesaria para continuar en el proceso para que nuestra empresa las adquiera, tienen la opción de donar esas prendas para generar una actividad solidaria y desprenderse de aquellas prendas que ya no utilizan.

En cuanto a los Compradores de ropa podemos determinar esta segmentación ya que, por ser medio-baja y medio-medio, la necesidad de vestirse la tienen cubierta pero aspiran a pertenecer a un grupo de segmentos más altos y al querer satisfacer esta necesidad acceden a la compra de determinadas marcas en outlets u otras casas que no les resulten tan “caras”.

2.2. NOMBRE Y LOGO DE NUESTRA MARCA



La compañía fue bautizada con el nombre de “ROPANROLL”. Este nombre fue elegido entre los socios ya que conjuga en su nombre 4 significados o ideas que hacen alusión al negocio en el que hace foco.

- **ROPA:** Ya que el negocio es la compra y venta de ropa
- **ROLL:** Asociado al significado de la palabra en inglés, que significa “go round”, “rotate” o “turn”. En nuestro caso hacemos alusión a la reutilización de la ropa que vendemos.
- **ROLL:** Asociado a la actividad gimnasta de rol o “vuelta carnero” muy común entre los infantes e hijos de nuestros clientes.
- **ROCK & ROLL:** En alusión a lo juvenil, canchero...

A su vez, también asociamos el slogan “Los chicos crecen, la ropa no” para complementar nuestro nombre y encapsular en forma concreta, simple y amigable nuestro mensaje de marketing más directo. El buen uso de un slogan ayuda a grabar el concepto clave de nuestro negocio en la mente de nuestros clientes. En este caso, mencionamos el concepto de “ropa” y de “chicos”, y al utilizar la palabra “crecen” hacemos alusión a la ropa que ya no entra más y está en desuso.

Nuestro logo también fue seleccionado muy cuidadosamente intentando generar el mayor impacto en la mente y percepción de nuestros clientes.

La imagen asociada a la marca es la de un botón (asociación directa con ropa) envuelto entre flechas que imprimen la sensación de giro, de reutilización, de reciclado. Acompañamos esta imagen con colores fluor, claros, bien marcados y llamativos para asociar esto con la infancia, el juego y la diversión.



2.3. LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

RNR comercializa sus productos exclusivamente online. Una vez concretada la compra, las prendas son despachadas utilizando los servicios del proveedor logístico. Los tiempos son los comunes del mercado (2-5 días hábiles desde que se recibe el pago) y los costos significativamente menores a los vendedores individuales gracias al acuerdo tarifario mayorista acordado por la plataforma de venta.

2.4. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La estrategia de promoción de RNR busca masificar el servicio ofrecido a través de diversos canales:

- **Redes sociales y Google Adwords:** La publicidad a través de redes sociales permite focalizar y segmentar la publicidad en el target con alta precisión. Este medio es utilizado ya sea para captar nuevos clientes potenciales como para nuevos proveedores de prendas. Con una pequeña inversión, se puede lograr una alta tasa de nuevas visitas en el sitio web. Este será el principal medio de promoción utilizado.
- **Publicaciones gráficas de nicho:** La aparición de RNR en revistas gráficas que tengan su foco puesto en madres (quien compra) o en niños (quien utiliza finalmente la ropa) será un medio de promoción utilizado. Actualmente, RNR busca aparecer en artículos de interés y no en publicidad paga debido a su altísimo costo. Para lograrlo, cuenta con el servicio de un agente de prensa para la vinculación y promoción con medio gráficos. En un mediano plazo, también considerar publicidades gráficas en cartelería en zonas de alto tránsito como Acceso Norte o General Paz dentro de Buenos Aires.
- **Publicidad directa en jardines de infantes y colegios primarios:** RNR utiliza una estrategia de panfleto / volanteo en Jardines de infantes y colegios primarios en los horarios de entrada y salida de cada turno. Realiza una segmentación por barrio y tipo de escuela (privada o estatal) que asegura que el target buscado en cada caso (cliente o proveedor) se lleve el volante explicativo del concepto.

RNR no cuenta con fuerza de venta, sino que se da a conocer mediante la publicidad y el boca a boca que se genera luego del servicio. RNR tiene un alto índice de recompra y reventa ya sea por parte de la misma persona que ha interactuado previamente o por parte de alguien referido por estos.

Todo el stock disponible de RNR se puede visualizar directamente en la página dividido por sexo y talle para facilitar su búsqueda. Los compradores tienen la posibilidad de devolver el producto si no están conformes o en caso de necesitar cambiar el talle. Crédito dentro de la tienda mediante un “gift card” es el método a utilizar en estos casos.



2.5. COSTOS DE MARKETING

Todas las variables mencionadas anteriormente se capturan en la siguiente tabla. La metodología estándar utilizada es la de capturar anualmente todos los gastos y totalizar estos montos en dólares para los cálculos finales en el capítulo de Valuación.

A modo de detalle:

- Los descuentos promocionales tienen como objetivo promover las ventas. El presupuesto de estos se calcula como un porcentaje de las ventas. Los primeros años los descuentos serán más agresivos, comenzando en un 10% de las ventas, avanzando año a año hasta su estabilización en el 4to año con un monto del 5%.
- Los gastos asociados a publicidad por internet (SEO + SEM), Campañas Online y Offline y mantenimiento de página web serán gastos estables ajustados al tipo de cambio e inflación anual.

Gastos de Marketing

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Tipo de cambio	58.0	75.8	92.8	109.2	128.1	140.3
Inflacion		34%	25%	20%	20%	12%

Costos Generales

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Descuentos promocionales (% de ventas)		10.0%	7.5%	6.0%	5.0%	5.0%
Descuentos promocionales		\$3,228,114	\$7,577,998	\$14,586,131	\$21,879,196	\$32,672,932
Ads por Internet (SEO + SEM)		\$1,818,480	\$2,226,240	\$2,619,600	\$3,074,880	\$3,366,480
Campañas Online		\$3,220,800	\$4,032,442	\$4,851,027	\$5,821,233	\$6,519,781
Campañas Offline		\$1,288,320	\$1,612,977	\$1,940,411	\$2,328,493	\$2,607,912
Mantenimiento de Pagina Web		\$96,624	\$120,973	\$145,531	\$174,637	\$195,593

Costo total Marketing AR\$	\$0	\$9,652,338	\$15,570,629	\$24,142,699	\$33,278,439	\$45,362,699
Costo total Marketing USD	\$ 0	\$ 127,390	\$ 167,859	\$ 221,188	\$ 259,744	\$ 323,396

Suposiciones de Marketing	Monto	Racional
Gasto Mensual en Ads (SEO + SEM) U\$	\$2,000	Valor agencia digital
Gasto Mensual en Campañas AR\$	\$200,000	Valor publicidad online (google adwords, facebook, instagram, etc)
Gasto Abono en Mantenimiento Página Web (AR\$)	\$6,000	Abono con plataforma e-commerce TiendaNube
Campañas Offline (agencia de prensa + imprenta + volar	\$80,000	Gasto mensual

3. PLAN OPERACIONAL

RNR es una empresa virtual, ofrece un servicio a través de su sitio Web, pero independientemente de esto dispondrá de un depósito en el barrio de Núñez o cercano en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el que se realizan las actividades relacionadas a la recepción, selección, almacenamiento, generación del catálogo y despacho de los productos.

Independientemente del hecho de que este sea un negocio virtual, uno de los pilares fundamentales para el éxito está enfocado en la excelencia operativa. La logística, gestión de inventarios, y el manejo eficiente de nuestros recursos es un aspecto tan fundamental como el plan de marketing ya que impacta directamente en la percepción de nuestros clientes y en la posibilidad de diferenciarnos de nuestros potenciales competidores, por lo que gran parte de nuestro foco como emprendedores se encuentra en este capítulo.

Se pueden identificar dos procesos claramente definidos

1. Compra y Recepción de prendas
2. Ventas de las prendas.

3.0. COMPRA Y RECEPCIÓN DE PRENDAS – FLUJOGRAMA ESQUEMÁTICO



El proceso comienza con el interés del proveedor de vender la ropa completando un formulario en el sitio web solicitando el “kit para el proveedor”. Una vez que el proveedor envía la solicitud a través del sitio web, se recibe un mail y comienza la gestión con la empresa logística para el envío, mediante correo postal, el “kit para el proveedor” que consta con una bolsa vacía, un folleto ilustrativo con las instrucciones y un formulario en el que indique la cantidad de prendas, marcas y su firma aceptando las condiciones del proceso de selección de las prendas.

En el transcurso de la primera semana de enviado el kit, RNR se pone en contacto con el proveedor para coordinar una fecha para retirar por el domicilio las prendas que desea enviar a RNR.



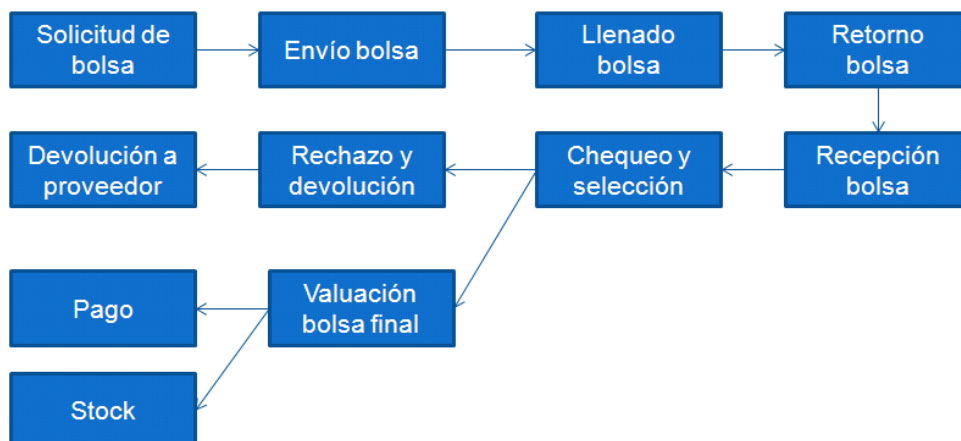
Se coordina con la empresa logística las fechas para retirar las prendas por el domicilio, quien luego de retirarlas por el domicilio del proveedor las deja en el depósito de RNR.

Una vez recibidas las prendas en el depósito de RNR comienza un proceso de revisión minucioso para luego diferenciar aquellas prendas que serán seleccionadas para comprarle al proveedor y luego catalogarlas para la venta en el sitio de RNR.

En este punto se divide el proceso en aquellas prendas que no han sido seleccionadas, por no superar los criterios de selección, se vuelven a colocar en la bolsa enviada por el proveedor.

Las prendas aceptadas son valorizadas para la compra al proveedor.

Una vez que se finaliza con el proceso de selección de prendas se realiza una comunicación con el proveedor para notificarle las prendas seleccionadas y el precio que se pagarán por cada una de ellas, y solicitarle una cuenta bancaria para poder depositar el dinero por las mismas. Además, se indican en el caso de que existan, las prendas que no se han seleccionado y que serán devueltas al proveedor mediante servicio logístico y se coordina un día para el envío de las mismas, que luego realiza el servicio logístico, además se toman fotografías y se realiza la actualización del catálogo que se encuentra en el sitio web de RNR.



Es importante destacar que el pago de retiro de las prendas desde el domicilio del proveedor hasta el depósito es abonado por RNR, pero en caso de existir prendas que no sean seleccionadas el pago del servicio logístico para la devolución de las prendas corre por cuenta del proveedor en su domicilio, esto permite que el proveedor analice antes de enviar las prendas de una manera más objetiva antes de incurrir en un gasto innecesario.



3.1. POLÍTICA DE ACEPTACIÓN Y LA CALIDAD GARANTIZADA

Una parte de vital importancia para nuestro proceso de compra es la política de aceptación. Su correcta comunicación a nuestros vendedores de ropa minimizará los costos de devolución a incurrir por ambas partes (tiempos de inspección y rechazo, costos de transporte, etc.).



Como bien sabemos, las prendas que compramos son luego vendidas a familias que confían en la calidad de nuestros productos. Es por ello que ponemos mucho énfasis en seleccionar piezas que se encuentran en perfectas condiciones.



Nuestros procesos aseguran la autenticidad de las prendas y que las mismas se encuentren como nuevas. Esto significa:

- Sin agujeros
- Sin problemas de costura
- Sin manchas
- Sin olores
- Sin partes faltantes
- Sin modificaciones de color
- Sin modificaciones de tamaño
- Sin deterioro
- Con etiquetas de talle originales

Qué aceptamos

- **PRIMERAS MARCAS:**
 - **NACIONALES:** Cheeky, Mimo, Grisino, Zara, Little Akiabara, Babycottons, Gimos, Pioppa, Paula Cahen D’Anvers, Coniglio, Owoko, Advanced.
 - **IMPORTADAS:** Polo, Carter’s, Gap, OshKosh, Tommy, Gymboree, H&M, Old Navy, Nike, Puma, Disney (otras, consultar)
- **PRENDAS COMO NUEVAS:** Prendas que estén en perfectas condiciones y cumplan con los requisitos arriba mencionados.
- **PRENDAS NUEVAS:** Si tenés prendas que tus hijos no usaron y aún conservan las identificaciones de venta original, te las pagamos más!
- **LIMPIA Y SIN OLORES!** Asegurate de lavar las prendas que nos envíes, para que no tengan suciedad y huelan bien. Consejos para que mires todos los detalles.
- **ACCESORIOS:** Como bufandas, guantes, ponchos, sombreros.

Qué NO aceptamos

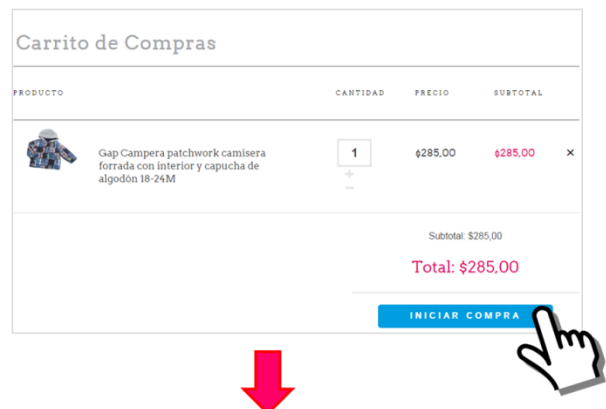
- Otras marcas que no hayan sido específicamente mencionadas.
- Prendas gastadas, con agujeros o piezas faltantes.
- Prendas sin las etiquetas originales o con las mismas decoloradas o rotas.
- Talles mayores a T12.
- Prendas con manchas, percutidas o con olores (humo, naftalina, humedad).
- Prendas no originales.
- Calzados, ropa interior, BODIES, baberos, juguetes.
- Prendas que hayan sido modificadas.

3.2. VENTAS – FLUJOGRAMA ESQUEMÁTICO

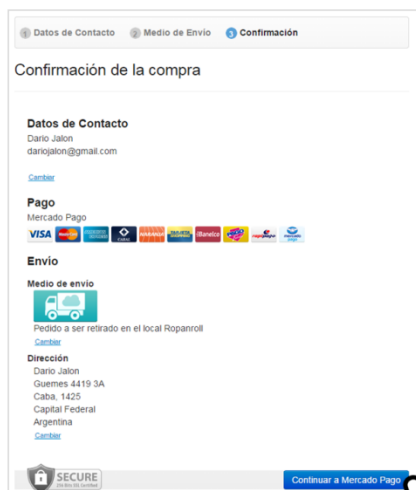
1. Selección de la/las Prendas



2. Revisión de Selecciones



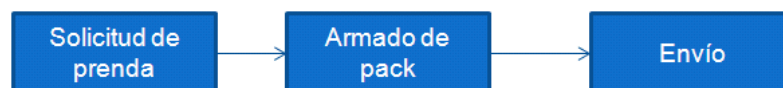
4. Confirmación de Compra



3. Ingreso de Datos del Comprador y de Envío



El cliente (comprador) ingresa al sitio de **RNR** y selecciona las prendas que desea comprar, las cuales se incorporan al carrito de compras que se encuentra en el sitio. Una vez que el cliente decide confirmar la compra realiza el proceso de compra a través de la pasarela de pago (detallando sus datos de contacto y opciones de envío) y finaliza con la opción de pago a través de tarjeta de crédito o en efectivo, recibiendo una confirmación de venta exitosa en el caso de haber completado correctamente todos los pasos.



Una vez que **RNR** recibe el pago y los datos del comprador, se prepara en el depósito las prendas para el envío, se indican en el sitio web las prendas “reservadas” y se realiza un contacto con el comprador para coordinar la entrega de la compra.

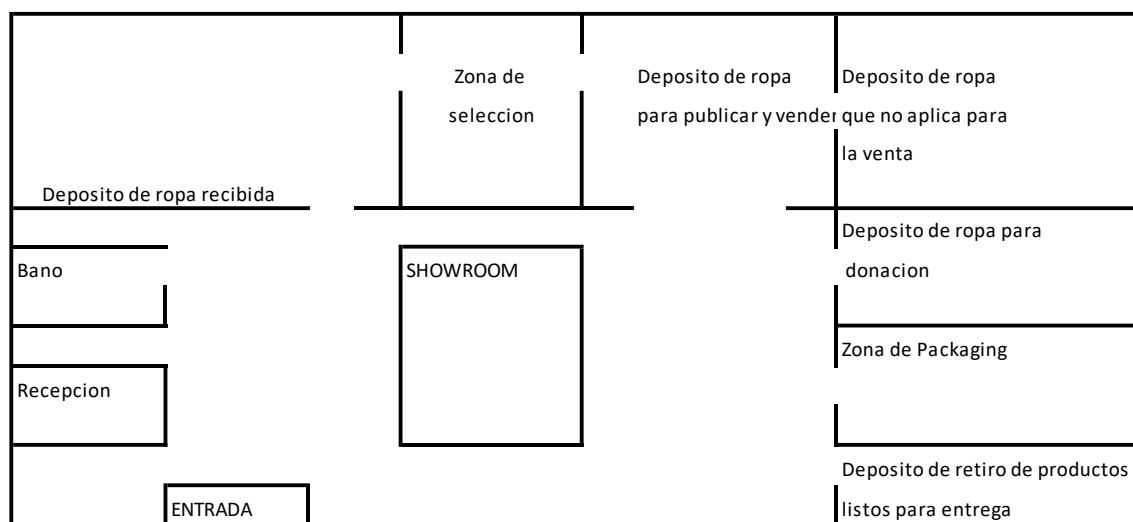
RNR coordina con el servicio de logística la entrega de la compra y se envía una factura de compra con un detalle de la operación realizada.



El pago de envío de compras corre por cuenta del comprador. Suelen existir promociones de envío gratis en base a montos de compra. En dichos casos, y superando dichos montos, el pago de entrega corre por cuenta de **RNR**.

3.3. LAYOUT

Contaremos con Depósito y Oficina en la zona de Nuñez o alrededores que cuenta con la siguiente distribución:



3.4. PUESTA EN MARCHA OPERATIVA

Para la puesta en marcha de nuestro negocio, se deberán llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Constitución de la sociedad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires e Inscripción en el Registro Público de Comercio.
2. Alquiler del depósito y equipamiento del mismo.
3. Compra de mobiliario, útiles y equipos.
4. Búsqueda y contratación del personal.
5. Registración del personal en el Registro de Empleadores.
6. Habilitación (Sistema de gestión virtual de habilitaciones.)
7. Conjunto a la Habilitación por medio del Sistema de gestión virtual de habilitaciones se debe iniciar el trámite ante la Dirección General de Habilitaciones y Permisos. Se entrega el formulario resultante de la carga de datos del Sistema de gestión virtual de habilitaciones en conjunto con la documentación dentro de los 30 días en el Departamento de Certificaciones de la Dirección General de Habilitaciones y Permisos.

Dicha documentación, según los requerimientos de cada tipo de trámite a gestionar, será:

- Solicitud de habilitación
- Certificado de Uso Conforme
- Declaración Jurada de Conformación del Local
- Planos del local
- Planos o Certificado final de condiciones contra incendio y de ventilación o instalación mecánica.
- Certificado de Aptitud Ambiental (Ley 123, Ley 452 y Decretos Reglamentarios)



8. Se realizará un control de cumplimiento de las normas establecidas por el Gobierno de la Ciudad autónoma de Buenos Aires con respecto a: seguridad, higiene y funcionamiento. (Ver Anexo Nro. 1)
9. Contratación de la compañía de fletes y plataforma virtual (empresas tercerizadas).
10. Trámites para el alta en Mercadopago.
11. Contratación de servicio de telefonía e internet.
12. Preparación del sitio web y plataforma online de pagos.
13. Armado de redes sociales.
14. Compra de prendas equivalente a 3 meses de ventas (ver detalles dentro del cálculo de los costos variables)
15. Publicación en el sitio web de las prendas.

Una vez finalizadas estas tareas (aprox. 5 meses) estaremos listos para proceder a vender online y activar la operación de ROPANROLL.

3.5. COSTOS VARIABLES DE VENTA

En esta sección se detalla cada componente variable que hace a la compra y venta de la indumentaria.

El costo variable asociado a la compra de la indumentaria es de \$295. Entendiendo que en promedio se comprarán 7 prendas por transacción, esto representa \$42 por prenda, siendo un 7.15% del valor de venta de la prenda.

Los costos incluidos en lo que llamamos el “pack de compra” son:

- Costos de Insumos para la compra:
 - Sobres
 - Bolsa de compra
 - Remito por duplicado
 - Instructivo
 - Etiqueta cierra-bolsa
- Costos logísticos

Por su parte, los costos variables asociados a la venta de indumentaria son de \$32.3, lo que representa un 9.3% del valor de venta por prenda. Estos costos incluyen:

- Costos de Insumos para la venta:
 - Bolsa de venta
 - Papel de seda (para envolver la ropa)
 - Etiqueta de calidad que se adjunta a cada prenda
 - Flyer publicitario
 - Factura impresa
- Costos por Fees de pasarela de pagos (Mercadopago)

Detalles sobre suposiciones y cotizaciones en el Anexo 9.



Costos Variables

		130%	125%	120%	115%	110%
	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Tipo de cambio	58.0	75.8	92.8	109.2	128.1	140.3
Inflacion		34%	25%	20%	20%	12%

Proyección de Compras de Prendas

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Captura de Mercado		2%	5%	10%	15%	20%
Volumen # Transacciones	1,163	4,653	11,633	23,267	34,900	46,533
Volumenes # Prendas	8,143	32,573	81,434	162,867	244,301	325,734
Total AR\$	\$2,443,008	\$13,114,068	\$41,047,033	\$98,759,162	\$177,766,492	\$265,464,628

incluimos 3 meses de compra en Y0 para crear stock previo lanzamiento a venta

Costos Variables asociados a la Compra y Venta de Prendas

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Insumos de Compra	\$342,696	\$1,839,592	\$5,757,921	\$13,853,559	\$24,936,406	\$37,238,367
Insumos de Venta	\$0	\$742,524	\$2,324,099	\$5,591,783	\$10,065,210	\$15,030,714
Fees por Medio de Pago	\$0	\$1,927,797	\$7,554,576	\$21,866,100	\$47,230,776	\$78,995,047
Total AR\$	\$342,696	\$4,509,913	\$15,636,597	\$41,311,442	\$82,232,392	\$131,264,127
Total Costos Variables (AR\$)	\$2,785,704	\$17,623,981	\$56,683,630	\$140,070,604	\$259,998,884	\$396,728,755
Total Costos Variables (USD)	\$ 48,029	\$ 232,598	\$ 611,078	\$ 1,283,285	\$ 2,029,339	\$ 2,828,322

Se ven costos en el año 0 (Y0) asociados a la obtención de stock de prendas previa a la salida al 100% a ventas. En el cuadro detallado debajo detallamos en base a nuestro estudio de mercado, inferencia demográfica y suposiciones de share:

- La necesidad de un equivalente a 3 meses de ventas previo al kick-off operativo. Esto fue determinado considerando una rotación natural de prendas de entre 2 y 3 meses. Este es nuestro capital de trabajo.
- Validamos que hay un balance “saludable” entre compras y ventas, siempre manteniendo un nivel de compra de prendas superior al de ventas. Este surplus se utiliza para promociones y liquidaciones que potencian el movimiento del sitio.

Control Volumenes (Compras vs. Ventas)

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Volumen Prendas Compradas	8,143	32,573	81,434	162,867	244,301	325,734
<i>Stock Acumulado Compras</i>	<i>8,143</i>	<i>40,717</i>	<i>122,150</i>	<i>285,018</i>	<i>529,318</i>	<i>855,053</i>
Volumen Prendas Vendidas	0	29,157	72,892	145,785	218,677	291,570
<i>Stock Acumulado Ventas</i>	<i>0</i>	<i>29,157</i>	<i>102,049</i>	<i>247,834</i>	<i>466,512</i>	<i>758,081</i>
Control	8,143	11,560	20,101	37,183	62,807	96,972



3.6. COSTOS OPERATIVOS

Aquí incluiremos los costos de Personal

Detalles sobre suposiciones y cotizaciones en el Anexo 10.

Costos Operativos

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Tipo de cambio	58.0	75.8	92.8	109.2	128.1	140.3
Inflacion		34%	25%	20%	20%	12%

Plantel de Empleados

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Headcount		5	14	27	41	54
Costo total Empleados		\$4,143,124	\$12,967,977	\$31,200,953	\$56,161,715	\$83,868,161
Costo total Operativo AR\$	\$0	\$4,143,124	\$12,967,977	\$31,200,953	\$56,161,715	\$83,868,161
Costo total Operativo USD	\$ 0	\$ 54,680	\$ 139,801	\$ 285,854	\$ 438,352	\$ 597,905



3.7. COSTOS DE ADMINISTRACIÓN

Aquí incluiremos los costos de:

- Alquiler del Deposito
- Servicios (Luz, gas, agua, ABL, expensas)
- Alarma / Seguridad
- Seguros (robo, incendio, resp. Civil)
- Suministros de Oficina
- Servicios Contables
- Servicios Legales

Detalles sobre suposiciones y cotizaciones en el Anexo 10.

Costos Administrativos

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Tipo de cambio	58.0	75.8	92.8	109.2	128.1	140.3
Inflacion		34%	25%	20%	20%	12%

Costos Generales

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Alquiler del Deposito		\$805,200	\$1,008,110	\$2,122,324	\$2,546,789	\$4,991,707
Servicios (Luz, gas, agua, ABL, expensas)		\$322,080	\$403,244	\$848,930	\$1,018,716	\$1,996,683
Alarma / Seguridad		\$96,624	\$120,973	\$254,679	\$305,615	\$599,005
Seguros (robo, incendio, resp. Civil)		\$56,364	\$70,568	\$148,563	\$178,275	\$349,419
Suministros de Oficina		\$3,355	\$4,200	\$5,053	\$6,064	\$6,791
Servicios Contables		\$120,780	\$151,217	\$181,914	\$218,296	\$244,492
Servicios Legales		\$120,780	\$151,217	\$181,914	\$18,191	\$244,492
Costo total Administrativo AR\$	\$0	\$1,525,183	\$1,909,529	\$3,743,376	\$4,291,946	\$8,432,589
Costo total Administrativo USD	\$0	\$ 20,129	\$ 20,586	\$ 34,296	\$ 33,499	\$ 60,117

3.8. GASTOS DE GERENCIAMIENTO

Costos de Gerenciamiento

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Salario Socio - Desarrollo Comercial		\$4,831,200	\$6,048,662	\$7,276,541	\$8,731,849	\$9,779,671
Salario Socio - Operaciones		\$4,831,200	\$6,048,662	\$7,276,541	\$8,731,849	\$9,779,671
Costo total Gerencial AR\$	\$0	\$9,662,400	\$12,097,325	\$14,553,082	\$17,463,698	\$19,559,342
Costo total Gerencial USD	\$0	\$127,523	\$130,415	\$133,331	\$136,307	\$139,441

Suposiciones Gerenciales	Monto/Mes	Racional
Salario Socios - Costo Empresa	\$300,000	Buscamos un salario competitivo de mercado



3.9. INVERSIONES Y CALCULO DE AMORTIZACIONES

Inversiones y Amortización

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Tipo de cambio	58.0	75.8	92.8	109.2	128.1	140.3
Inflacion		34%	25%	20%	20%	12%

Setup Administrativo

Registro e imagen Marcaria	\$ 50,000					
Gastos de constitución de Empresa	\$ 50,000					
Diseño de Página Web	\$120,000					

Setup Infraestructura

Deposito en Garantia	\$50,000			\$ 176,860		\$ 415,976
Muebles y Utiles	\$100,000			\$ 202,126		\$ 831,951
Telefonía	\$9,000			\$ 18,191		\$ 24,449
Computadoras	\$36,000			\$ 242,551		\$ 651,978
Impresoras	\$8,000			\$ 32,340		\$ 86,930

Total Inversión ARG	\$ 423,000	\$ 0	\$ 0	\$ 672,069	\$ 0	\$ 2,011,284
Total Inversión USD	\$ 7,293	\$ 0	\$ 0	\$ 6,157	\$ 0	\$ 14,339

- Empezamos con 3 computadoras en el año 0, pasamos a un total de 13 en el año 3 y un total de 33 en año 5.
- Empezamos con 1 impresora laser en el año 0, pasamos a un total de 3 en el año 3 y un total de 7 en año 5.

Amortizaciones (ARG)	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Bienes de uso		\$ 10,600	\$ 10,600	\$ 69,217	\$ 69,217	\$ 221,888.11
Muebles		\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 60,425	\$ 60,425	\$ 226,815.46
Total Amortizaciones ARG	\$ 0	\$ 30,600	\$ 30,600	\$ 129,642	\$ 129,642	\$ 448,704

Amortizaciones (USD)	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Bienes de uso		\$ 140	\$ 114	\$ 634	\$ 540	\$ 1,582
Muebles		\$ 264	\$ 216	\$ 554	\$ 472	\$ 1,617
Total Amortizaciones USD	\$ 0	\$ 404	\$ 330	\$ 1,188	\$ 1,012	\$ 3,199

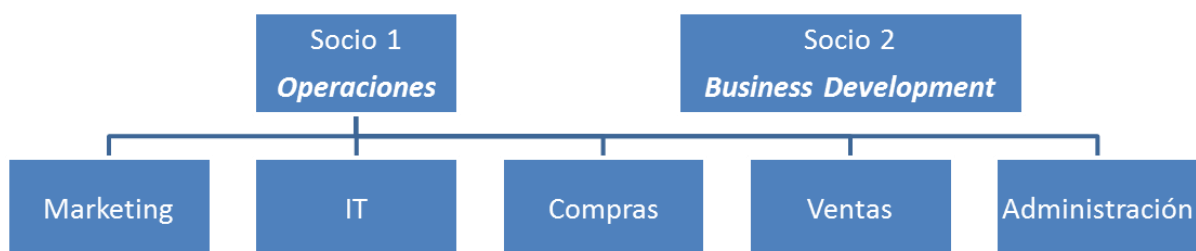
Años de amortización para bienes de uso y muebles: 5 años.

4. PLAN ORGANIZACIONAL

4.0. ORGANIGRAMA

El emprendimiento cuenta con la participación de sus dos socios fundadores, encargados de los temas administrativos, comerciales y productivos. En un futuro se desea contar con colaboradores para que sean los responsables de la recepción, selección y almacenamiento de prendas, así como también los encargados de realizar la logística directa que son las tareas que mayor demanda de tiempo requieren. Los socios fundadores continuarán focalizados en la relación con los clientes y proveedores.

El organigrama de la empresa armado en función a los roles y responsabilidades existentes para este modelo de negocio cuenta con las siguientes áreas:



BUSINESS DEVELOPMENT (Diego Hagman): Esta posición tiene como actividades:

- Generación de Estrategias
- Regionalización
- Alianzas y Leads

OPERACIONES (Darío Jalón): Esta segunda área será responsable de la coordinación, organización y supervisión de los siguientes departamentos:

- **MARKETING:** Tiene como actividades claves:
 - Marketing Online (se planifica su tercerización al 100% por especialistas, ya que es un sector con impacto profundo dentro del modelo de comercialización de RnR):
 - SEO: Search Engine Optimization
 - SEM: Search Engine Marketing
 - Manejo de campañas en redes sociales (Facebook, Google, Youtube, Twitter, etc.)
 - Marketing Tradicional:
 - Prensa
 - Gestión de Alianzas
 - Promociones
- **IT:** Se planifica tercerizar al 100% este rol)
 - Mantenimiento de plataforma (Tiendanueba: sistema que da el back office de e-commerce con templates customizables para el diseño de la tienda. Ventaja: en vez de hacer inversión en el site, se paga un pequeño abono y se tienen updates masivos).
 - Mejoras y desarrollos sobre la página web.
 - Automatización de procesos administrativos.



- **COMPRAS:** este rol será realizado por empleados de **RNR** y sus responsabilidades son:
 - Análisis y Selección de prendas
 - Realizar el Catalogo
 - Realizar Devoluciones.
- **VENTAS:** este rol será realizado por empleados de **RNR** y sus responsabilidades son:
 - Recepción de Órdenes de Compra
 - Armado de paquetes de venta.
 - Gestión de Logística de entrega con servicio Logístico.
- **ADMINISTRACIÓN:** este rol será realizado por empleados de **RNR** y sus responsabilidades son:
 - Facturación
 - Pago a Proveedores
 - Pago de Servicios
 - Compra de Insumos
 - Manejo de la Caja Chica

4.1. EL EQUIPO FUNDADOR



Darío Jalon: es ingeniero industrial y trabajó varios años en consultoría de empresas vinculado con la mejora de procesos utilizando prácticas de Lean Six Sigma.

Diego Hagman: es ingeniero industrial y trabajó varios años en consultoría de empresas vinculado con la estrategia y el e-commerce.



4.2. ASPECTOS LEGALES

Razón Social

Consideramos que la forma jurídica que mejor se adapta a nuestras necesidades y a las de nuestro negocio es la S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada), ya que debido al tamaño de la empresa no se requerirán más de 50 socios, que es máximo estipulado para este tipo de sociedades.

Adicionalmente, los socios limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran, sin poner en riesgo el patrimonio de cada uno en caso de que la sociedad contraiga deudas, en otras palabras, arriesga solo lo invertido.

Otras de las características que potencian esta decisión es la mayor simplicidad a la hora de recibir inversiones extranjeras, punto vital en el desarrollo estratégico de la empresa en sus objetivos a mediano y largo plazo.

Además, su creación y funcionamiento es más sencillo en comparación a otros tipos de sociedades, siendo ideal para el caso de una pequeña o mediana empresa como la nuestra.

Otros Aspectos Legales

Los empleados contratados para cumplir funciones en **RNR** serán contratados cumpliendo las obligaciones para empleadores que se contemplan dentro del Convenio Colectivo de Trabajo de los Empleados de Comercio de la República Argentina.

Los requisitos básicos a cumplir son, entre otros:

- Sueldo mínimo para empleados de comercio.
- Jornada laboral no mayor a 9hs, incluyendo una hora de almuerzo.
- El pago de un Sueldo Anual Complementario (SAC) en dos partes, la primera en Junio y la segunda en Diciembre.
- Vacaciones pagas
- Pago de obra Social



5. VALUACIÓN Y CAPITALIZACIÓN

5.0. FORECAST DE VENTAS

Las proyecciones de ventas se soportan del trabajo ““Estudio de Industria, Mercado y Value Proposition para reventa online de ropa infantil”, brindando lo siguientes resultados y expectativas:

Ventas						
		130%	125%	120%	115%	110%
	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Tipo de cambio	58.0	75.8	92.8	109.2	128.1	140.3
Inflacion		34%	25%	20%	20%	12%

Proyección de Ventas						
	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Captura de Mercado Target		2%	5%	10%	15%	20%
Volumen # Transacciones		17,151	42,878	85,756	128,634	171,512
Volumenes # Prendas		29,157	72,892	145,785	218,677	291,570
Montos AR\$		\$32,281,142	\$101,039,973	\$243,102,175	\$437,583,915	\$653,458,647
Montos U\$		\$426,041	\$1,089,262	\$2,227,230	\$3,415,422	\$4,658,577
Total de Ventas (AR\$)	\$0	\$32,281,142	\$101,039,973	\$243,102,175	\$437,583,915	\$653,458,647
Total de Ventas (USD)	\$ 0	\$ 426,041	\$ 1,089,262	\$ 2,227,230	\$ 3,415,422	\$ 4,658,577

Valor Prenda Promedio Nueva	\$1,500
------------------------------------	---------

Suposiciones de Venta (perspectiva Empresa)		
# Total Potenciales Compradores	428,779	sale del análisis Top Down (encuesta + datos demograficos)
# Prendas por Venta	1.7	sale del análisis Top Down - experiencia empirica
Frecuencia de Compra anual	2	sale del análisis Top Down - experiencia empirica
# Total Potencial Compra de Prendas	1,457,849	
\$ Precio Promedio por Prenda (55%)	\$825	sale del análisis Top Down (encuesta potencial de venta)

Nota: Los supuestos de inflación y tipo de cambio provienen del Presupuesto 2020 del ministerio de Hacienda (https://www.minhacienda.gob.ar/onp/documentos/comunicados/proy_presupuesto2020.pdf).



5.1. RESUMEN DE RESULTADOS

Nuestro proyecto se basa lograr un posicionamiento rápido como primer jugador en el mercado con este modelo operativo aprovechando nuestra estructura 100% online para optimizar costos al 100% y poder ofrecer precios competitivos y atractivos.

Para destacar, cabe mencionar un costo variable unitario promedio de u\$9 sobre un precio de venta unitario promedio de u\$16. Nuestra contribución marginal en régimen es del 39% con un EBITDA/Ventas del 16%.

WACC (Apparel, ARG)	22.03%
VAN	\$ 969,063
TIR	75%
Payback Descontado	3.2Y / 38M

5.2. VARIABLES CLAVES DE CÁLCULO

Cálculo de WACC

Debido a la naturaleza de nuestro proyecto (startup online) y los montos involucrados, **se decidió no tomar deuda para la capitalización del mismo**. Es por eso que para nuestros cálculos WACC será equivalente a C_e .

$$WACC = C_e * \frac{E}{D + E} + C_d * \frac{D}{D + E} * (1 - Tax)$$

Al ser $D = 0$, $WACC = C_e$.

Siguiendo esta premisa, las variables de cálculo para calcular el costo de capital son las siguientes:

Rf US (30Y T-bond) May 2019	2.41%	Source: Investing.com
Unlevered US industry beta Apparel	0.74	Source: Damodaran website
Correlation coefficient (Rho) Apparel	48.89%	Source: Damodaran website
MRP (Average ERP 2009-2018)	5.49%	Source: Damodaran website
Sigma return ARG market (Burcap)	31.38%	Cálculo manual en base a volúmenes
Sigma return US market (S&P500)	17.13%	Source: vlab.stern.nyu.edu
VCP (Venture Capital Premium)	4.40%	Paper por Luis E. Pereiro "The Venture Capital Premium: A New Approach"
Ce	22.03%	

$$C_e = Rf_{US} + \frac{Beta_{Unlevered}}{Rho} * MRP * \frac{\sigma_{ARG}}{\sigma_{US}} + VCP$$

Para el cálculo de las volatilidades utilizamos un período de análisis entre el 2009 y 2018.

- Para el índice S&P 500 utilizamos la página <https://vlab.stern.nyu.edu/> utilizando un modelo GJR-GARCH
- Para el índice Burcap, se realizó el cálculo del desvío estándar de forma manual utilizando los volúmenes históricos diarios para dicho índice.

Para el cálculo de VCP o Venture Capital Premium se utilizó como fuente el paper de Luis E. Pereiro llamado "The Venture Capital Premium: A New Approach". Aquí, se sientan las bases para el cálculo de este factor que toma en cuenta la liquidez, la probabilidad de fracaso y el componente de control que tendría un inversor sobre un



startup como el nuestro. Teniendo en cuenta la industria del “apparel” con tasas de crecimiento promedio a perpetuidad de 1.94% el VCP sugerido es de 4.4%.

El costo de capital resultante es uno del 22.03%, que será utilizado como tasa de descuento con el fin de calcular las métricas financieras de nuestro proyecto.

Suposiciones sobre Inflación y Tipo de Cambio (Proyecciones de Inflación en base a Presupuesto oficial 2020)

Escenario UTDT	2020	2021	2022	2023	2024
Inflación oficial	34,2%	25,2%	20,3%	20,0%	12,0%
Inflación USA	2,73%	2,27%	2,23%	2,23%	2,30%
Tipo de cambio x PPP	75,77	92,76	109,15	128,12	140,27

FX spot	\$ 58
----------------	-------

2020-2022: datos oficiales. 2023: datos UTDT. 2024: Datos UTDT para inflación argentina largo plazo.

Link Presupuesto 2020:

https://www.minhacienda.gob.ar/onp/documentos/comunicados/proy_presupuesto2020.pdf



5.3. ESTADO DE RESULTADOS Y PRINCIPALES INDICADORES

Estado de Resultados (USD)

Estado de Resultados	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ventas	\$ 0	\$ 426,041	\$ 1,089,262	\$ 2,227,230	\$ 3,415,422	\$ 4,658,577
Costos Variables	-\$ 48,029	-\$ 232,598	-\$ 611,078	-\$ 1,283,285	-\$ 2,029,339	-\$ 2,828,322
Margen Bruto	-\$ 48,029	\$ 193,443	\$ 478,184	\$ 943,945	\$ 1,386,084	\$ 1,830,255
Gastos de Comercialización	\$ 0	-\$ 127,390	-\$ 167,859	-\$ 221,188	-\$ 259,744	-\$ 323,396
Gastos Operativos	\$ 0	-\$ 54,680	-\$ 139,801	-\$ 285,854	-\$ 438,352	-\$ 597,905
Gastos de Administración	\$ 0	-\$ 20,129	-\$ 20,586	-\$ 34,296	-\$ 33,499	-\$ 60,117
Resultado Operativo	-\$ 48,029	-\$ 8,757	\$ 149,938	\$ 402,607	\$ 654,487	\$ 848,838
Gastos Generales	\$ 0	-\$ 106,269	-\$ 108,679	-\$ 111,109	-\$ 113,589	-\$ 116,201
EBITDA	-\$ 48,029	-\$ 115,026	\$ 41,258	\$ 291,498	\$ 540,898	\$ 732,637
Amortizaciones	\$ 0	-\$ 404	-\$ 330	-\$ 1,188	-\$ 1,012	-\$ 3,199
EBIT	-\$ 48,029	-\$ 115,429	\$ 40,928	\$ 290,310	\$ 539,886	\$ 729,438
Total a pagar IIGG	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 58,723	-\$ 188,960	-\$ 255,303
Resultado Neto después de Impuestos	-\$ 48,029	-\$ 115,429	\$ 40,928	\$ 231,587	\$ 350,926	\$ 474,135

Cálculo IIGG	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
IIGG - 30%	-\$ 16,810	-\$ 40,400	\$ 14,325	\$ 101,608	\$ 188,960	\$ 255,303
Quebrantos	\$ 0	-\$ 16,810	-\$ 57,211	-\$ 42,886	\$ 0	\$ 0

Cash Flow	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
EBIT	-\$ 48,029	-\$ 115,429	\$ 40,928	\$ 290,310	\$ 539,886	\$ 729,438
Inversión	\$ 7,293	\$ 0	\$ 0	\$ 6,157	\$ 0	\$ 14,339
Amortizaciones	\$ 0	\$ 404	\$ 330	\$ 1,188	\$ 1,012	\$ 3,199
Total a pagar IIGG	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 58,723	-\$ 188,960	-\$ 255,303
FREE CASH FLOW	-\$ 55,322	-\$ 115,026	\$ 41,258	\$ 226,618	\$ 351,938	\$ 462,995

Valor Terminal
\$ 2,101,630

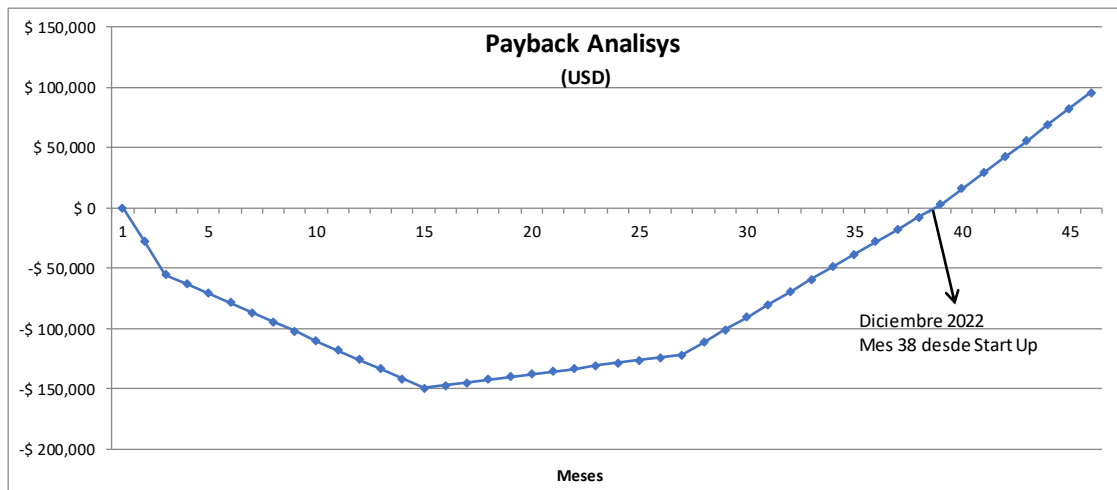
WACC (Apparel, ARG)	22.03%
VAN	\$ 969,063
TIR	75%
Payback Descontado	3.2Y / 38M

Indicadores	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Margen Bruto / Ventas (Contribución Marginal)	45%	44%	42%	41%	39%
EBITDA / Ventas	-27%	4%	13%	16%	16%
Resultado Neto / Ventas	-27%	4%	10%	10%	10%
MKT / Ventas	30%	15%	10%	8%	7%
Precio de Venta Unitario (Promedio)	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 16	\$ 16
Costo Variable Unitario (Promedio)	\$ 7	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 9
Contribución Marginal (Promedio)	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7
Total Costos Fijos + Gastos Generales	\$ 308,468	\$ 436,926	\$ 652,447	\$ 845,186	\$ 1,097,618
Punto de equilibrio (\$) Ventas (\$)	\$ 603,291	\$ 877,645	\$ 1,347,327	\$ 1,805,372	\$ 2,404,123
	\$ 426,041	\$ 1,089,262	\$ 2,227,230	\$ 3,415,422	\$ 4,658,577
Punto de equilibrio (Unidades) Ventas (Unidades)	41,287	58,731	88,190	115,592	150,469
	29,157	72,892	145,785	218,677	291,570
% Alcance del Punto de Equilibrio (PE vs Ventas)	71%	124%	165%	189%	194%



Payback Analisis (USD)

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Free Cash Flow x año	-\$ 55,322	-\$ 115,026	\$ 41,258	\$ 226,618	\$ 351,938	\$ 462,995
Y1	-\$ 94,260					
Y2	\$ 27,706					
Y3	\$ 124,707					
Y4	\$ 158,707					
Y5	\$ 171,095					



5.4. CONCLUSIÓN GENERAL

Vemos un gran potencial sobre este emprendimiento pudiéndonos ubicar en el mercado de manera sólida satisfaciendo un nicho que actualmente no tiene una oferta especializada y armada a la medida de sus necesidades.

Como puntos clave de éxito, detectamos que la inversión inicial en promoción y posicionamiento web es de suma importancia y debe tratarse como el principal pilar de nuestro emprendimiento junto con la excelencia operativa que permitirá mantener nuestros costos bajos y la promesa de calidad certificada.



6. ANEXOS

8.1. ANEXO 9

Valor Prenda Promedio Nueva	\$1,500
------------------------------------	---------

Suposiciones de Compra (Perspectiva Empresa)	Monto	Racional
# Total Potenciales Vendedores	232,667	sale del análisis Top Down (encuesta + datos demograficos)
# Prendas por Venta	7.0	sale del análisis Top Down - experiencia empirica
Frecuencia de Venta anual	1	sale del análisis Top Down - experiencia empirica
# Total Potencial Compra de Prendas	1,628,672	
\$ Precio Promedio por Prenda (20%)	\$300	sale del análisis Top Down (encuesta potencial de venta)
Fee por Medio de Pago	4.45%	Fee aplicable solo a Ventas a través de Mercadopago

Pack de Compra		
Item	\$	
Costo envio postal	\$50	Correo argentino envio simple
Sobre (x1)	\$4.6	Sobre tamaño 24x30
Bolsa (x1)	\$24	Bolsa e-commerce seguridad 47x50
Remito por duplicado (x1)	\$3	Formulario continuo duplicado quimico (500 hojas)
Instructivo (x1)	\$0.5	se fotocopia y se guillotina la hoja por la mitad (valor fotocopia \$1)
Etiqueta Cierra-Bolsa (x2)	\$12	plancha con stickers pre impresos y pre cortados
Costo logistico Compra (retiro de mercaderia)	\$200	Costo por mensajeria Urbano
	\$295	

Pack de Venta		
Item	\$	
Bolsa de Venta (x1)	\$24.0	Bolsa e-commerce seguridad 47x50
Papel de seda para envolver la ropa (x1)	\$1.4	\$280 por 100 hojas. Usamos media por prenda
Etiqueta de calidad que se adjunta a cada prenda (x1)	\$6.0	
Flyer publicitario (x1)	\$0.4	volantes full color 10x15
Factura Impresa (x1)	\$0.4	Resma A4 + gastos tinta
	\$32.3	

8.2. ANEXO 10

Suposiciones Operativas	Monto	Racional
Costo total Empleados Mes	\$47,261	Salario minimo para empleado Administrativo categoría A. Salario Bruto \$35.000 https://calcularsueldo.com.ar/resultadocostolaboral.html
Capacidad de Gestionar Compras/Mes por Empleado	150	Experiencia empirica + Estudio de Tiempos
Capacidad de Gestionar Ventas/Mes por Empleado	500	Experiencia empirica + Estudio de Tiempos



8.3. ANEXO 11

Suposiciones Administrativas	Monto/Mes	Racional
Alquiler	\$50,000	<i>Oficina habilitada profesional de 100m² (aloja hasta 80.000 prendas). Duplicaremos capacidad en Año 3 y otra vez en año 5 (aumenta el costo 75% con cada salto)</i>
Servicios	\$20,000	<i>aumento proporcional con los cambios de oficina (75% Año 3 y 5)</i>
Alarma	\$6,000	<i>aumento proporcional con los cambios de oficina (75% Año 3 y 5)</i>
Seguros	\$3,500	<i>aumento proporcional con los cambios de oficina (75% Año 3 y 5)</i>
Suministros de Oficina	\$2,500	
Servicios Contables	\$7,500	
Servicios Legales	\$7,500	