

“Diseño y comercialización de indumentaria femenina mediante el desarrollo de una marca local”

Autor: Josefina Falco

Resumen

El estudio que se desarrolla a lo largo del presente trabajo se refiere al diseño y comercialización de indumentaria femenina como un proyecto de inversión. Para ello se realizaron diversas investigaciones, tanto sobre el sector de la industria de la indumentaria, como también sobre mercado target al cuál está dirigido el proyecto, a fin de poder determinar la viabilidad económica de llevarlo a cabo. Para su valuación se utilizó el método de Flujos descontados. Se plantearon tres escenarios posibles: base, optimista y pesimista, con distintas condiciones de volumen de venta y precios alternativos. Adicionalmente, se probaron sus fortalezas a través del uso de análisis de sensibilidad para determinar cuáles podrían llegar a ser sus variables más significativas. El VAN del proyecto resultó muy sensible a la cantidad vendida y a los precios de venta, sin presentar relación significativa con respecto al costo. Esto se debe a que la marca está dirigida al sector alto y medio alto de los consumidores. En este sentido lo que toda marca de estas características vende es una posición social, glamour, sofisticación, por lo que no toma como referencia el costo de producción a la hora de establecer los precios de las diferentes prendas que comercializa, los cuales se fijan en función de la estrategia comercial.

INDICE

1. Definición y justificación del proyecto

1.1. Definición del Proyecto:

Este proyecto tiene como objetivo el Diseño y Comercialización de Indumentaria Femenina mediante el desarrollo de una marca local, que ofrezca las últimas tendencias de la moda en un entorno de cuidado diseño, inspirada en el gusto y el estilo de vida de la mujer de hoy.

El modelo de negocio tiene los siguientes pilares principales:

- **Diseño:** Propio, mediante la contratación de jóvenes diseñadores argentinos.
- **Producción:** Tercerizada, en talleres de confección.
- **Posicionamiento de Marca:** La marca apunta a un segmento exclusivo (alto y medio-alto) del mercado.
- **Comercialización:** El objetivo de la firma es contar con no más de cinco locales, distribuidos en los shoppings más exclusivos (como Patio Bullrich, Paseo Alcorta o Galerías Pacífico).
- **Mercado Objetivo:** Jóvenes y Jóvenes-Adultos.
- **Tipo de Indumentaria:** formal
- **Líneas de Producto:** Sastrería, Vestidos, Básicos, Denim y Accesorios.

1.2. Enfoque y principales supuestos del proyecto:

El proyecto se analizará desde el punto de vista de la empresa. Implica tanto la fundación de la empresa, como la creación y el lanzamiento de la marca local, y el desarrollo de un plan de negocios integral.

Considera estabilidad en el tipo de cambio e incrementos de precios en el sector en línea con la inflación.

1.3. Justificación del proyecto. Situación actual:

Durante los '90, las primeras marcas mundiales de indumentaria desembarcaron en el país con fuertes inversiones y altas expectativas de crecimiento. Pero la devaluación sumergió a este sector en una crisis difícil de sortear. Armani, Versace, Christian Lacroix, Tommy Hilfiger, Hugo Boss o Max Mara son algunas de las primeras marcas internacionales de indumentaria que llegaron al país entre 1998 y 2001. Las características del mercado argentino y sus potencialidades alimentaron las expectativas de estas empresas, que lanzaron ambiciosos planes de negocios con inversiones del orden de los US\$ 500.000 en algunos casos. En medio de este contexto, las filiales locales debieron disminuir su oferta de productos y sacrificar la rentabilidad por la mera supervivencia en el mercado. Gran parte de la indumentaria de estas firmas es importada, y, dado que el precio del producto terminado es en dólares, y a eso hay que sumarle los recargos de aduana, la nacionalización de la mercadería, etc., los productos llegan al país con precios muy difíciles de mantener.

Surge entonces una oportunidad para el desarrollo de una marca que sea cara en relación con la competencia local, pero barata en dólares si se la compara con prendas importadas de Armani o Versace.

Adicionalmente, en el ámbito creativo, Argentina cuenta con un importante número de profesionales egresados de carreras terciarias y universitarias relacionadas con la creación y diseño de materias primas textiles y prendas de vestir, y la ciudad de Buenos Aires cuenta con la ventaja comparativa que le confiere el valor del referente cultural de la moda en la región.

2. Estudio de mercado

2.1. Actividades comprendidas en la industria de la indumentaria

La estructura del eslabonamiento del Complejo Textil Industrial se apoya sobre la base de la obtención y transformación de tres insumos básicos: algodón, lana y fibras sintéticas. En efecto, la actividad textil se inicia a partir de la obtención de la fibra, insumo que puede provenir del desarrollo de actividades primarias como secundarias.

El sendero secuencial del entramado productivo del Complejo Textil Industrial que va de la consecución de la materia prima básica a la transformación en productos intermedios y finales puede esquematizarse de la manera en que se presenta en el cuadro 1. Tal como se puede ver en el mismo, la **Industria de la Indumentaria**, sector bajo estudio en el presente trabajo, **abarca la confección de las prendas de vestir elaboradas a partir de tejidos de punto, de calada (planos) e hilados, tanto para uso exterior como interior.**

En este sector se encuentran comprendidas las **actividades de diseño, confección y comercialización de prendas para hombres, mujeres, niños y bebés.** La confección, definida como proceso industrial, implica que el material con que se realiza la prenda se corta en piezas que luego se empalman mediante costura, (no entendiéndose así las realizadas por uniones como el termopegado), el pegado mediante adhesivos u otros procesos similares que forman parte de la industria del caucho y del plástico.

Cuadro 1

Entramado productivo del complejo industrial textil

Etapa	Nivel	Procesos y Contenidos
Primaria	Materias Primas	Fibra vegetal, Fibra animal, Fibra mineral, Fibras químicas
Básica	Fibras Textiles	Hilatura, Tejido, Blanqueo, Tintorería y Estampería
Final	Manufacturas Textiles	Industria de la Indumentaria y otros productos textiles

Se incluyen también las actividades consistentes en el desempeño de funciones directivas relacionadas con la fabricación, como la compra de materias primas, el diseño y la preparación de muestras y la concertación de contratos con fábricas que confeccionan prendas de vestir.

Se encuentran incluidas, también, la ropa de confección a medida pero no la reparación o reforma de prendas. Al tiempo que quedan comprendidas dentro de las actividades sectoriales aquellas desarrolladas para la elaboración de los accesorios para vestir como bufandas, guantes, sombreros, corbatas, pañuelos, etcétera.

2.2. El sector de la indumentaria en la Argentina – Evolución 1990-2001.

El sector de la Indumentaria en Argentina tiene un peso preponderante dentro del Complejo Industrial Textil, ya que aporta el 51% de las unidades productivas, el 30% de los puestos de trabajo, el 27% del valor agregado y el 26% del valor de la producción del eslabonamiento sectorial. Al mismo tiempo, ocupa un rol de importancia en el entramado manufacturero argentino contribuyendo con el 5,6% de las unidades productivas, el 4% del empleo y con poco más del 2% del valor agregado industrial. De las 22 ramas que componen el sector manufacturero nacional, el Sector de la Indumentaria ocupa el séptimo lugar en orden de importancia respecto a la cantidad de unidades productivas, el décimo lugar respecto de los puestos de trabajo ocupados y el decimotercer puesto en función del valor agregado generado.

Entre sus rasgos principales deben resaltarse el hecho de que **es una industria que se abastece principalmente de materias primas nacionales**, demandando alrededor de la tercera parte del total de tejidos producidos en el país. Por otra parte, de acuerdo con la matriz insumo – producto de 1997, la demanda de tejidos, que constituye casi la mitad de los insumos que el sector utiliza en su producción, se compone de un 21% de tejidos de origen importado y un 79% de productos de origen nacional.

El sector productor de indumentaria muestra un elevado grado de atonicidad y baja concentración económica. En efecto, tiende a ser uno de los sectores que presenta mayor desagregación geográfica de la industria nacional desarrollando actividades en todas las provincias y evidencia criterios de indiferencia respecto a los determinantes de localización, lo que implica una mayor desconcentración geográfica respecto del resto de las industrias nacionales.

Otro de los aspectos distintivos del sector se centra en el hecho de ser la actividad que demanda la mayor cantidad de mano de obra femenina, hecho asociado a las pautas culturales que determinan la capacitación requerida para ocupar los puestos de trabajo generados por el sector, determinados a su vez por el uso de tecnología con elevado grado de homogeneidad. De esta forma, casi el 63% del empleo total sectorial es ocupado por mujeres y lo mismo ocurre con el 73% del personal de agencia que desempeña su actividad en el sector. Se trata de un aspecto extraordinario dentro del mapa manufacturero nacional, compartido únicamente, aunque en sensible menor medida, por algunas ramas alimenticias.

Si bien en los ochenta el grueso de las prendas producidas llegaba al consumidor final a través de locales que no pertenecían a las empresas industriales, durante los noventa se produjo una reversión de esta tendencia al aumentar la frecuencia de casos de integración al proceso productivo de los diversos canales de comercialización devenidos del auge de **la modalidad de Outlets, Centros de Compras y del avance del hipermercado**. Esta nueva conformación le ha atribuido al sector una mejor capacidad de respuesta y adaptabilidad a los diferentes niveles de la demanda interna, a la cual le ha dedicado a lo largo de la década del noventa entre un 94% y 97% de su producción.

En efecto, las colocaciones externas de la producción argentina de la industria de la indumentaria respecto del valor de la producción sectorial, durante el período que va del año 1993 al 2000, muestran su valor más bajo cercano al 2,5% en su año inicial, su valor más alto en el año 1995 con el 6,1% y culminan con un valor intermedio, 4,1%, en el año 2001, empujado por la recesión. Sus dos principales destinos, Estados Unidos y Alemania, explican entre el 40% y el 50% de las exportaciones sectoriales en ese período.

Por su parte, la relación Importaciones / Consumo Aparente se ha casi duplicado en el período analizado pasando de 5,3% en el año 1993 al 9,7% registrado en el año 2001, siendo los principales proveedores Brasil y China, países que explican, también, más del 40% de las compras externas.

Como rasgo general, puede concluirse que se trata de una actividad que no genera contaminaciones ambientales severas, al no revestir niveles importantes de peligrosidad, ni alto grado de insalubridad, tampoco produce ruidos molestos ni desechos contaminantes, siendo en su gran mayoría restos reciclables en otras actividades industriales. Respecto de su impacto urbano, no requiere grandes espacios horizontales ni alteraciones en el proceso de abastecimiento de los servicios comunales como la provisión de agua, gas y electricidad.

2.3. Tamaño de los establecimientos y morfología del mercado

El mapa productivo que presenta el Sector de la Indumentaria en Argentina describe la estructura de un mercado competitivo caracterizado por la atonicidad de sus unidades productivas, amplia distribución geográfica con presencia de polos en todos los centros urbanos del país, alta concurrencia de pequeños productores y una alta heterogeneidad en la elaboración de productos. Todos estos factores se encuentran asociados a bajos requerimientos de inversiones para acceder a la oferta sectorial y conforman atributos que hacen de esta actividad un modelo competitivo difícilmente identificable en otros sectores productivos del mercado nacional.

Siguiendo los resultados del último Censo Económico Nacional (CNE) el sector se encuentra constituido por 5.225 unidades productivas de las cuales el 99,5% son establecimientos Pymes. Los pequeños establecimientos alcanzan al 85% del total, explican más del 22% de los puestos de trabajo y casi el 24% del valor agregado sectorial. Por su parte, los locales medianos representan el 14,5% del total de unidades relevadas, participan con el 43% del empleo sectorial y generan más del 60% del valor agregado de la rama. El resto, es decir el 0,5% de las unidades productivas, el 35% de los puestos de trabajo y el 16% del valor agregado sectorial resulta explicado por las grandes empresas que, en este caso, han sido definidas como aquellas que emplean más de 150 trabajadores.

Analizando el universo de las Pymes del Sector de la Indumentaria en función de la escala de sus ventas, puede afirmarse que, de acuerdo con el CNE, casi el 95% de los establecimientos pequeños facturan menos de 500 mil pesos por año (67% hasta 100 mil y 28% entre 100 mil y 500 mil) y el 5% restante no alcanza a superar el millón anual de facturación. Por su parte, los establecimientos medianos se ubican mayoritariamente en el rango de ventas anuales definido entre los 500 mil y los 3 millones de pesos, mientras que las grandes explican en un 80% el rango que supera a los 3 millones de pesos de ventas anuales.

El grado de atonicidad del sector también puede abordarse desde la perspectiva del grado de formalización jurídica de las empresas que lo integran. En este sentido, resulta revelador que casi el 73% de los emprendimientos sectoriales desarrollan sus actividades bajo formas jurídicas endebles del tipo de sociedades de hecho, colectivas o unipersonales, siendo el 27% restante explicado por

agentes que utilizan asociaciones jurídicas de mayor robustez (el 13% se desempeña como sociedades de responsabilidad limitada y el 14% restante como sociedades anónimas).

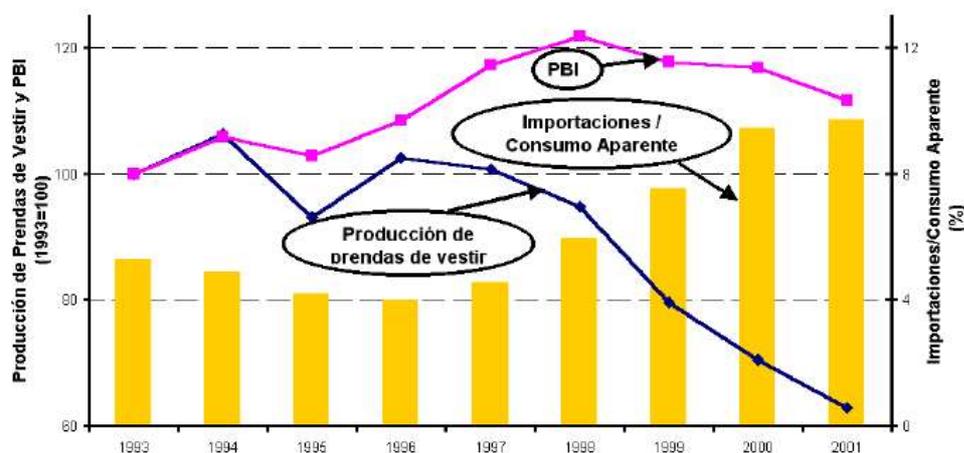
Otro atributo que permite caracterizar la morfología del mercado de la indumentaria es el del año de inicio de actividad de los establecimientos sectoriales. En este sentido, la estructura etaria sectorial muestra una distribución típica de las **industrias con facilidad a la entrada del negocio** y que, por tanto, provoca una alta concurrencia al desarrollo de la actividad.

En términos generales, se trata de un universo joven, en donde las trayectorias horizontales prolongadas, con fecha de inicio anterior al año 1965, explican solamente el 10% de los casos, mientras que en el otro extremo que va de los años 1991 a 1993 muestra un proceso de incubación del 54% de los emprendimientos relevados durante el CNE. Sin embargo, este grupo mayoritario y más joven del universo sólo genera el 28% del valor agregado sectorial. Esta mirada permite afirmar, como primera aproximación, un **comportamiento muy dinámico de entradas y salidas del sector caracterizado por emprendimientos individuales de escasa inversión inicial que habilita a una alta frecuencia de las altas y bajas producidas por los agentes sectoriales.**

Finalmente, y como ha sido mencionado en el punto anterior, se trata de un sector de actividad escasamente concentrado, en donde su rama más representativa (actividad que está integrada por más de 4.800 establecimientos de los 5.225 locales que constituyen al sector) se ubica en el 164° lugar, con el 8,7% de participación de las primeras ocho unidades con mayor valor de la producción, de las 166 ramas industriales, es decir, superando apenas a dos ramas de actividad con menores niveles de concentración técnica como resultan ser los fabricantes de tornillos y los elaboradores de pan y confituras. Asimismo, la evolución intercensal de este fenómeno muestra una clara tendencia contraria a consolidar posiciones dominantes en el mercado sectorial. En efecto, en el año 1973 la participación de los ocho locales de mayor valor de la producción explicaba el 21,5% del total de la producción del sector, mientras que en 1984 esta participación declinaba al 17,0%.

2.4. Producción, Productividad y Rentabilidad

La evolución del nivel de actividad del Sector de la Indumentaria en Argentina durante la década del noventa pone en evidencia una de sus **principales características: el hecho de enfrentar una demanda muy elástica al ingreso**. En efecto, al tener su producción como principal destino el mercado doméstico, **está fuertemente correlacionada con el ciclo de la economía y es altamente vulnerable a los cambios en el poder adquisitivo de la población**. Así, y siguiendo la evolución del Indicador de Volumen Físico elaborado por el INDEC, el sector confeccionista registró un aumento de su producción cercano al 30% entre los años 1989 y 1993, y tuvo como último período de sensible crecimiento al año 1994 al crecer 6,3% su producción respecto al año anterior. A partir de allí, el sector se mantuvo asociado a los procesos de declinación del agregado, al caer en 1995 más del 14%. Recuperó la mitad de esta caída a finales del año 1997, para luego iniciar un profundo sendero de descenso de la actividad productiva, que llevó al sector a ubicarse en el año 2001 casi un 40% por debajo del nivel registrado durante el año 1993.



Fuente: INDEC

A este comportamiento característico, debe adicionarse la **fuerte competencia externa** enfrentada por el sector, que vio crecer las importaciones de prendas de vestir en un 68% en el período 1995/2000, en el marco de un decrecimiento notable del consumo aparente sectorial, que cayó alrededor de 42% durante el período 1993/2000. La mayor participación de las importaciones en el consumo aparente acentuó la contracción del sector a partir de 1996.

De esta forma, las ganancias logradas por la productividad sectorial a expensas del proceso de inversiones registrado a inicios de los '90, quedaron absorbidas por la declinación del nivel de actividad registrada por el sector.

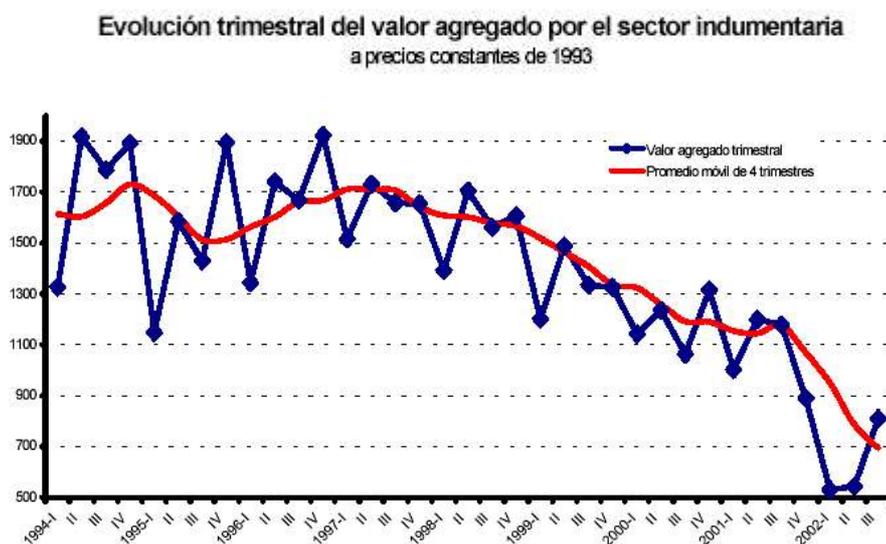
La creciente competencia de las importaciones, por otro lado, implicó un fuerte límite sobre la evolución de los precios del sector. A pesar del respiro que tuvieron con la imposición de medidas protectivas tendientes a frenar importaciones en condiciones de dumping, los precios de indumentaria perdieron un 16% en relación con los precios de la industria en general. Este comportamiento de los precios llevó a un fuerte debilitamiento de la estructura de rentabilidad del sector confeccionista, tanto en términos absolutos como con relación al sector manufacturero en su conjunto.

2.5. Evolución reciente del Sector

La información disponible sobre la situación de la producción de indumentaria después de la devaluación, si bien todavía es escasa e incompleta, no muestra una reversión definida de las tendencias comentadas en el punto anterior, en lo que respecta al nivel de actividad y la rentabilidad, aunque si parece haberse detenido el deterioro de la situación del sector. Si, en cambio, se observa un comportamiento más dinámico en lo relativo a las exportaciones.

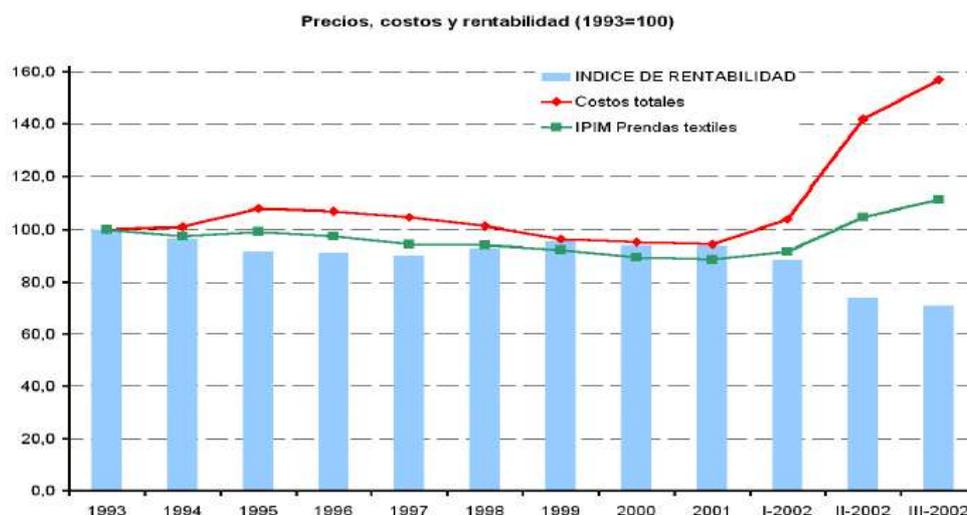
En lo que respecta al nivel de actividad, la información provisoria sobre el valor agregado por el sector a precios constantes, arroja caídas interanuales del 47% para el primer trimestre de 2002, del 55% para el segundo y del 31% para el tercero. Si bien no se cuenta con datos desestacionalizados, la observación de la serie permite anticipar, sin margen para la duda, que los dos primeros trimestres mostraron caídas en relación con el trimestre anterior, más allá de cuestiones estacionales y, en cambio, se habría producido una recuperación en el tercer trimestre. Con relación al año 1993, en el que comienza la serie, los valores correspondientes a los tres primeros trimestres del año resultan 62%, 72% y 48% inferiores, respectivamente, a los mismos trimestres del año base. El gráfico, en el

que puede verse la evolución trimestral del nivel de actividad del sector, permite apreciar la magnitud de la caída, la acentuación de la tendencia en la primera parte del año y el posible inicio de recuperación del tercer trimestre.



Fuente: INDEC

Algo similar ocurre con la rentabilidad sectorial. Si tomamos la información de la matriz insumo – producto, estimada para el año 1997, y estimamos la evolución comparada de los precios mayoristas del sector indumentaria y los de los principales elementos de su función de producción, vemos que a partir de este año se acentuó la pérdida de rentabilidad del sector.



Fuente: INDEC

Tal como surge del gráfico, a partir de la devaluación se produce una significativa ampliación de la brecha entre la evolución de los costos del sector y la de sus precios. La razón de esta divergencia, que afecta de modo negativo a la rentabilidad sectorial, es que en tanto los precios de los tejidos de origen nacional, como los de origen importado, que en conjunto representan alrededor de la mitad de los costos de producción, se incrementaron muy por encima del precio de las confecciones. Este efecto no pudo ser compensado por la mejora derivada de la disminución del costo salarial relativo y

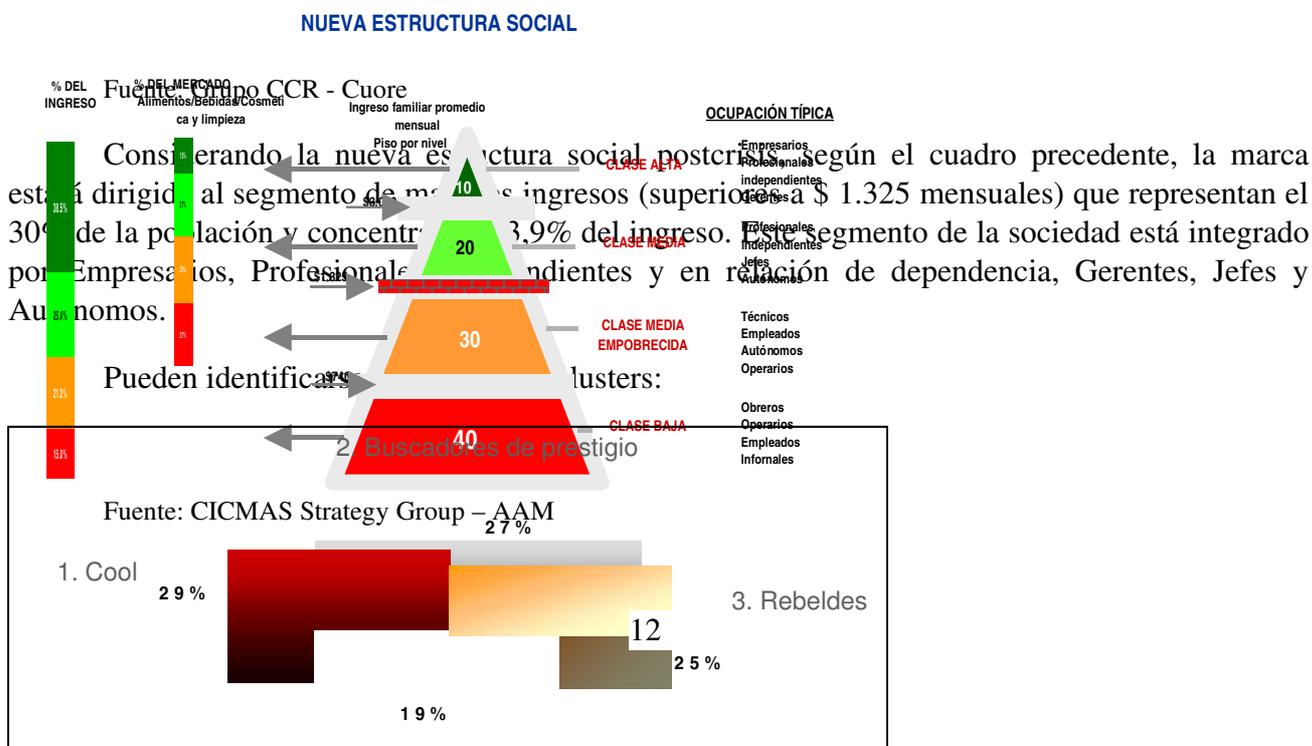
del abaratamiento relativo de los servicios que el sector demanda. En suma, la rentabilidad sectorial acumula una caída del 24% a principios del 2003, aunque, de modo similar a lo que ocurre con el nivel de actividad, el deterioro parece estar deteniéndose hacia el final del mismo año.

Como decíamos anteriormente, si se está verificando un cambio en relación con el comercio exterior del sector. En los primeros once meses de 2002 se verificó un significativo aumento del volumen exportado, en relación con el mismo período del año anterior que, sin embargo, no se ve reflejado en un aumento del valor de las ventas externas. También se observó, a tono con lo que fue el comportamiento de las importaciones totales, una significativa caída en las importaciones de productos de este sector. De acuerdo con estimaciones del **CEP**, las exportaciones alcanzaron en el primer semestre de 2002 un valor equivalente al 4,6% del valor bruto de producción sectorial, después de tocar un mínimo de 2,7% en 1997. Las importaciones, de acuerdo con la misma fuente, totalizaron el equivalente de 3,9% del consumo aparente, después del máximo de 9,7% del año 2001.

Adicionalmente se puede afirmar, entonces, que en esta industria, cuyo mix de producción está fuertemente asociado con las preferencias de la demanda, los factores organizacionales sobre los stocks, las acciones de diversificación de productos con aptitud para el seguimiento de las modas estacionales, el mantenimiento de elevadas productividades de la mano de obra, la aplicación de procesos de alta calidad y diseños para satisfacer mercados exigentes, conjuntamente con la integración a la estructura de rentabilidad de los márgenes derivados de los canales de comercialización, resultan instrumentos decisivos para determinar la competitividad en los mercados.

2.6. Mercado Objetivo y principales competidores

La marca esta orientada a los segmentos alto y medio-alto del mercado. El target de la empresa es desarrollar una marca argentina, que ofrezca las últimas tendencias de la moda en un entorno de cuidado diseño, inspirada en el gusto y el estilo de vida de la mujer de hoy.



Características y peso de los Clusters:

1. Cool (29%): “Soy la tendencia”

- a. Tienen aspiraciones individualistas.
- b. Se centran mucho en sí mismos y en su cuerpo.
- c. Muestran menos interés en la familia.
- d. Miden menos los gastos en ciertos productos (Ej. Cosméticos, ropa, etc.).
- e. Expresan alta preocupación por lo físico y lo deportivo.
- f. No reniegan de mostrarse y llevan una vida social activa (“salidores”).
- g. Buscan una diferenciación casi “vanguardista” (por tecnología y tendencias estéticas globales).

2. Buscadores de Prestigio (27%): “Decime que estoy bien”

- a. Persiguen el éxito personal y profesional.
- b. Buscan reconocimiento mediante las marcas, la moda, lo caro, la tecnología, y el cuidado físico.
- c. Desean “mostrarse” vía salidas, viajes, refacciones del hogar.
- d. Respetan los valores tradicionales del trabajo y la familia.
- e. Por su búsqueda de reconocimiento en el “exterior”, están muy preocupados por la inseguridad.
- f. Valoran lo religioso y censuran las infracciones a la moral.

- g. Les preocupa no poder sostener su estilo de vida.
- h. Tienen esperanzas sobre el futuro del país y evalúan más positivamente el gobierno actual.

3. Rebeldes (25%): “No sabés la remerita que me compré por 25 pesos”

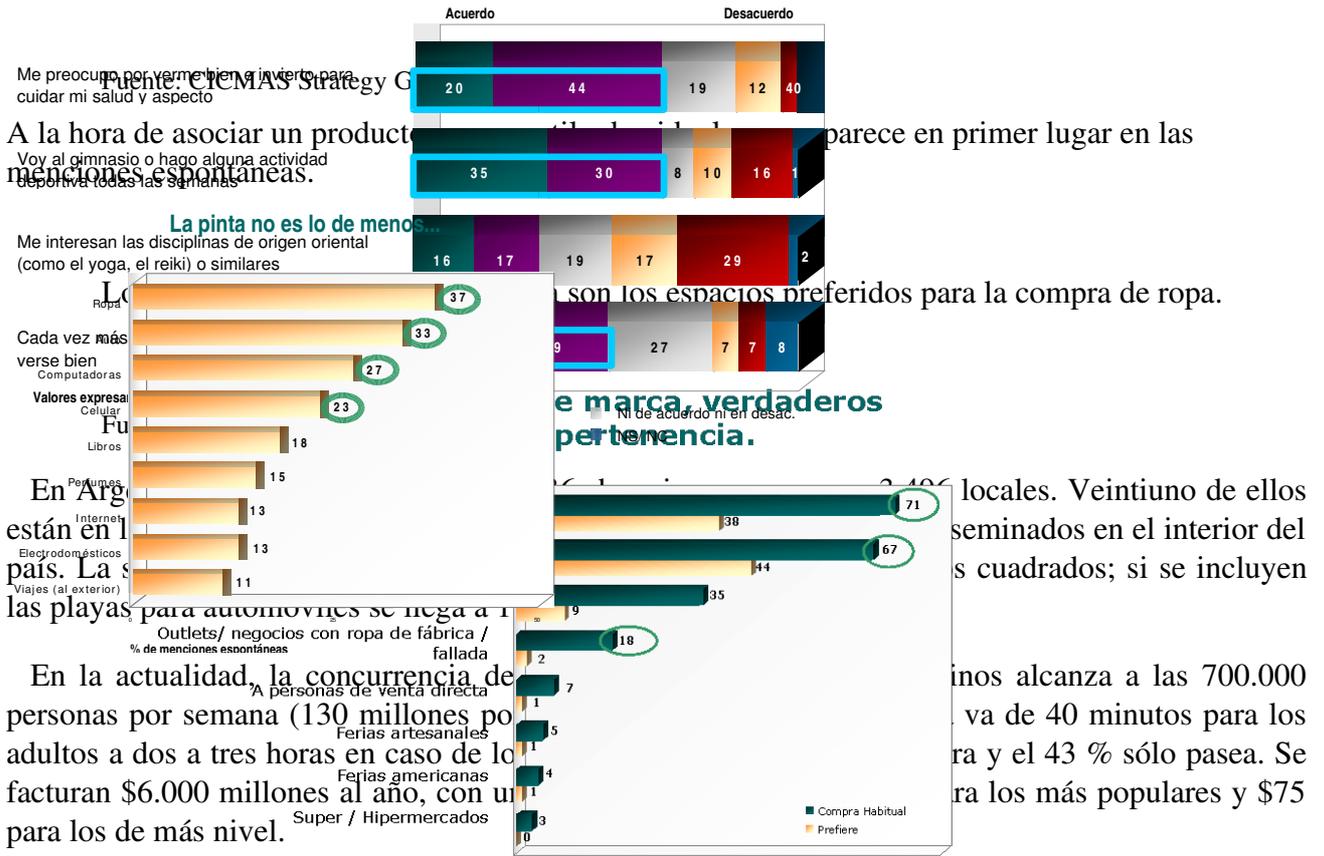
- a. Se alejan de los grandes gastos.
- b. Priorizan la ecuación costo/ beneficio.
- c. Su “inteligencia” les permite resolver la autoestima herida.
- d. No se desviven por el confort ni por lo caro.
- e. Son seguros de sí mismos frente al otro.
- f. Son permeables a posturas “criticables” desde la moral/ religión.
- g. Son los más cautos sobre el futuro.

4. Críticos Individualistas (19%): “Hay que confiar en uno”

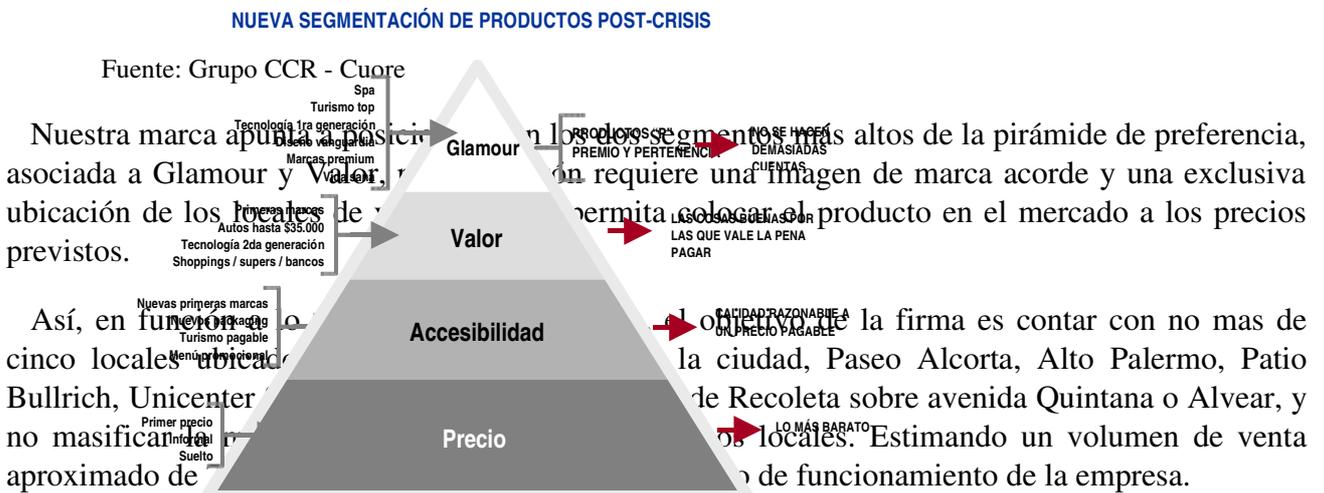
- a. Son más propensos a una vida menos “expuesta” y a estar más en casa.
- b. Buscan un deleite “íntimo” (personal o en grupos pequeños).
- c. Valoran los desarrollos tecnológicos que favorecen ese disfrute.
- d. Les importa cultivarse culturalmente.
- e. Esbozan un sentimiento de superioridad.

- f. Se sienten golpeados por la crisis, y les preocupa cómo salir.
- g. Son los más críticos sobre el presente y el futuro del país.

Es el sector social más permeable a las nuevas tendencias, invierten mental y económicamente en el cuidado del look corporal.



Dentro de este sector social puede identificarse la siguiente segmentación de productos, en orden de preferencia.



La comunicación al mercado objetivo se realizara a través de publicidad en revistas y vía pública, y participación en eventos.

- Revistas:
 - Especializadas de moda femenina (Para Ti, Elle, Vogue, Cosmopolitan): Presencia regular en las ediciones semanales y fuerte participación en ediciones especiales por lanzamiento de temporada/colecciones.
 - De Interés General (Gente, Caras): Participación regular en contratapa y/o páginas centrales.
 - Periodismo Político / Económico (Noticias, Fortuna, Mercado, Apertura): Publicidad no tradicional (PNT). Auspicio de notas sobre el desarrollo de la marca y de la firma.
- Vía Publica:
 - Gigantografías en lugares estratégicos: Avenida Lugones, Avenida Figueroa Alcorta y Salguero, Avenida Córdoba y Alem.
 - Chupetes en el barrio de Recoleta, Palermo, Belgrano, Nuñez, Vicente López y San Isidro.
- Eventos:
 - Desfiles
 - Exposiciones de Diseño y Moda

Las líneas de producto a desarrollar y comercializar son las siguientes:

- Colección Verano 2005: Diseñada en tonos pasteles con algunos toques de negro, utiliza telas nacionales e importadas (italianas) muy livianas, ideales para este verano. Una propuesta ultra femenina y romántica para esta temporada.
- Sastrería: La propuesta en sastrería se caracteriza por el uso de cuero, gabardina, lino y tweed de verano, siempre dentro de los colores pasteles propuestos para esta temporada: amarillo, rosa, aqua, verde, blanco y también conjuntos en negro. Las faldas presentan diferentes largos: maxifaldas, algunas por debajo de la rodilla, y minifaldas; la “media campana” otorga un vuelo y una caída particulares.
 - Precio promedio por conjunto: \$600 (incluye 2 prendas).
 - Participación en ventas: 20%
- Vestidos: Son una de las apuesta más fuertes de esta colección, con diseños inspirados en alguno puntos característicos de la moda de los años '20, '40 y '50. Los géneros utilizados, el satén con y sin lycra, la gasa bambula y los diseños bordados íntegramente a mano, le otorgan una delicadeza particular a cada prenda. Se destacan los strapless, las

espaldas descubiertas, el corte princesa, las piedras bordadas y algunos detalles de lencería, como por ejemplo, microsoleros en muselina, que también pueden combinarse con un jean en una propuesta menos audaz.

- Precio promedio por prenda: \$150
- Participación en ventas: 5%
- Básicos: Infaltables en cualquier guardarropa de verano, remera y musculosas de algodón y modal (siempre en colores pasteles) que completan la propuesta. Además se destacan prendas a lunares y rayas, que mezcladas entre transparencias crean una opción más sexy y audaz. La colección también propone twin sets confeccionados en spandex, con detalles especiales como perlas, botones o lunares bordados en hilo de seda.
 - Precio promedio por prenda: \$100
 - Participación en ventas: 50%
- Denim: Cuatro modelos. A) estilo cargo, B) estilo capri, C) Clásico- tiro medio, D) Moderno, acompañando los cambios de la moda.
 - Precio promedio por prenda: \$150
 - Participación en ventas: 15%
- Accesorios: Zapatos chatos y de punta redonda con detalles muy femeninos, como moños, forman parte de la propuesta de esta temporada. También carteras de cuero en varios colores que junto a los zapatos, combinan perfectamente con cada uno de los equipos propuestos por la marca.
 - Precio promedio por prenda: \$100
 - Participación en ventas: 10%

El mercado argentino de indumentaria femenina es muy competitivo, especialmente en jeans (denim), prendas de algodón (básicos) y de cuero (sastrería).

Las principales marcas competidoras son:

- Akiabara: opera en el mercado con 18 locales en todo el país y uno en Uruguay. Sus locales ocupan 100 metros cuadrados como mínimo (dependiendo de la zona) y están decorados exclusivamente por la marca. Poseen en promedio un stock de 2000 prendas por local, lo que significa, teniendo en cuenta un precio promedio por prenda, \$80.000 de facturación mensual.
- Paula Cahen D'Anvers: opera en el mercado desde hace ya 10 años. Cuenta con más de 20 locales en todo el país y una establecida presencia en el mercado. Su facturación en el año 2003 fue de \$28 millones, estimando un crecimiento para el año 2004 del 34% alcanzando una facturación aproximada de \$34 millones.

- Chocolate: Opera en el mercado desde 1982 y cuenta con 16 locales en el país. Sus locales, cuidadosamente decorados y ubicados en los principales centros comerciales, poseen un mínimo de 100 metros cuadrados. La facturación promedio por local es de USD 400.000 anuales.
- Otros competidores son UMA, Rapsodia, Vitamina y Giesso.

2.7. Barreras de ingreso

- Gran inversión para posicionar la marca.
- Dificultades sectoriales de acceso al crédito a tasas razonables.
- Falta de medidas efectivas para contrarrestar la competencia desleal interna por informalidad impositiva y previsional.
- Métodos ilegales de contratación de mano de obra.
- Centros de comercialización marginales, ventas callejeras, falsificaciones y contrabando.
- Inexistencia de mecanismos de monitoreo de flujo de importaciones y su respectiva resolución.
- Falta de mano de obra calificada, consecuencia del proceso de desaparición de industrias y su correlativa expulsión de trabajadores especializados, a partir de los años '90.

2.8. Otras Características de la Industria de Indumentaria

- Posee mano de obra intensiva
- Es transformador de insumos textiles, cuyos productos terminados contienen alto valor agregado.
- Se encuentra alta a la sensibilidad, especialmente por efectos de estacionalidad y moda.
- Sector integrado mayoritariamente por Pymes con atonicidad de la red productiva e inexistencia de formaciones con características monopólicas.
- Industria de ciclo productivo y financiero largo (mínimo 10 meses entre inicio de producción y cobranza)
- Industria que produce bajos índices de contaminación y de consumo de energía.

2.9. Fortalezas

- Alta capacidad creativa para el desarrollo de diseños.
- Existencia de mano de obra calificada con alto contenido artesanal.
- Capacidad innovadora para el desarrollo de nuevos nichos de producción.

- Prestigio en Latinoamérica como país referente en moda y diseño.
- Desarrollo heterogéneo de productos y marcas con reconocimiento nacional e internacional.
- Capacidad de adaptación a los continuos cambios coyunturales.

2.10. Debilidades

- Industria expuesta a la competencia por parte de países que exportan indumentaria a precios que incluyen dumping social, flagelo en estudio por la OIT.
- Industria expuesta a las importaciones indiscriminadas, cuando en el mundo el 90% del comercio de indumentaria está administrado.
- Industria expuesta a saldos de temporada y contraestación del Hemisferio Norte.
- Industria expuesta a la competencia, sin ningún gravamen compensatorio de los países socios del Mercosur, con los cuales existen enormes distorsiones y asimetrías y sin cláusulas de escape previstas en los tratados.
- Industria expuesta a competencia desleal interna por informalidad impositiva y previsional, métodos ilegales de contratación de mano de obra, centros de comercialización marginales, ventas callejeras, falsificaciones y contrabando.
- Industria de productos rápidamente obsoletos por razones de estacionalidad y moda.
- Industria con marcadas dificultades sectoriales de acceso al crédito.
- Industria con bajo poder de negociación frente a grandes proveedores y clientes.

3. Estudio Técnico

3.1. Generalidades

El desempeño de funciones directivas o gerenciales relacionadas con negocio, como la negociación de Materias Primas e insumos, la aprobación de muestras y colecciones y la concertación de contratos con fábricas que confeccionan prendas de vestir, estarán a cargo de la Presidencia de la Compañía. De la Presidencia Dependerán tres Gerencias:

- Gerencia Comercial: a cargo de la comercialización de las prendas, administración de Fuerza de Ventas y de los locales comerciales, la administración del presupuesto de Gastos de Marketing, las campañas publicitarias, la construcción imagen de Marca y la relación con los medios de prensa y la comunidad. Tendrá a su cargo 2 profesionales egresados de carreras afines con Marketing y Comercialización.
- Gerencia de Operaciones: a cargo del staff de diseño y responsable creativo de las colecciones. Tendrá a su cargo 2 profesionales egresados de carreras afines al diseño textil e indumentaria.

- Gerencia de Finanzas: a cargo de las tareas Administrativo-Contables, Presupuesto, Planeamiento y Control de Gestión. Tendrá a su cargo 2 profesionales graduados en Ciencias Económicas (Contador y/o Lic. en Administración de empresas.)

Debido a que el proyecto considera la tercerización de la producción de ropa, no se requiere de inversión en activos fijos productivos, como maquinarias o herramientas. En este sentido contaremos con un taller de confección integral tercerizado, al servicio de la indumentaria textil, que cuente con maquinaria y tecnología apropiada que tendrá a cargo la confección de las prendas, que determine nuestro equipo de profesionales especializados en diseño y comercialización de indumentaria femenina (Diseñadores Textiles, Lic. en Marketing y/o Comercialización, Contadores) mencionado anteriormente.

Es indudable que la introducción de software específicamente diseñado para el sector, ha producido modificaciones sustanciales en el proceso productivo y definido interacciones nuevas entre sus componentes. Rapidez, costos, servicio, precisión, calidad, flexibilidad: conceptos que se repiten y sintetizan las ventajas de las nuevas prestaciones.

En este entorno el Taller de confección Nelfer (40 años de experiencia en la Industria de Corte y Confección), presenta un esquema de trabajo posible a partir de la tecnología actual, el uso de un software de vanguardia que permite el diseño integral de la prenda, incluyendo los aspectos Creativos de Diseño (a cargo del staff de diseñadores de nuestra firma), la definición de las telas, estampados y colores a utilizar en la confección de cada prenda. Una vez definidos los parámetros creativos que determinan a una prenda (por parte del Staff de diseñadores de nuestra firma), se enviará al taller Nelfer para confección de una muestra para testeado y una vez aprobada se procederá a la producción masiva de la prenda. Aplicando este mismo esquema a cada prenda, se procederá a la producción de cada colección de temporada.

Así, nuestra firma estará a cargo del diseño que será realizado en el software provisto por Nelfer. Nelfer estará a cargo de la confección de la colección. Las prendas terminadas serán adquiridas a Nelfer y comercializadas en nuestros locales. La negociación de Materias primas e insumos (telas, etiquetas, hilos y otros) que utilizará Nelfer, estará a cargo de nuestra firma.

Lo primero que se evidencia es la posibilidad de PREVER las respuestas del mercado antes de iniciar la producción masiva. Se puede crear un "producto virtual" y testear las respuestas de los consumidores ajustando así la producción. Así es factible realizar una muestra del tejido con otros diseños o coloridos para realizar pruebas de moldería, lavado, confección, etc., y paralelamente armar y aprobar el dibujo o colorido deseado en la computadora, con el consiguiente ahorro de tiempo: cuando las pruebas estén terminadas, el producto ya estará en una fase avanzada de proceso. Por supuesto, presentar simulaciones impresas en papel no es equiparable en varios aspectos a vender el producto real, pero es factible reducir la incertidumbre y eliminar de antemano diseños y coloridos que no obtengan aceptación. Una ventaja notable es entonces la REDUCCION DE COSTOS (uno de los axiomas de la industria), adaptando los productos a los requerimientos del mercado.

En segundo lugar, una vez aprobados los diseños de tejidos/telas aplicados a una prenda u objeto, se optimiza la SATISFACCION DEL CONSUMIDOR. Es posible realizar modificaciones, adaptaciones y propuestas con rapidez, adaptándose al ritmo vertiginoso impuesto por el mercado, e

incluso orientar al consumidor en posibles usos del producto presentando las telas aplicadas en una prenda u objeto. En el caso de la indumentaria, en que el proceso total de realización de un producto puede llevar de cuatro a seis meses, la opción de testear el mercado con muestrarios está más limitada; pero se puede analizar la respuesta del consumidor y de la crítica especializada mediante la participación en eventos especiales de Diseño y en desfiles comerciales, contando con la presencia de medios gráficos especializados (revistas de Moda estilo "Para Ti") y medios masivos de comunicación, como periódicos de tirada nacional y TV.

Estas opciones se completarían con la creación de un archivo digital, que incluiría la "historia" de cada diseño, y que permitiría el acceso a grupos de diseños ordenados según diferentes parámetros (ancho, cantidad de colores, bases, ligamentos, usos, etc.) y la posibilidad de cargar una colección o varias en una laptop o un CD.

Otra consecuencia es la adecuada segregación de funciones y división del trabajo, permitiendo la generación de sinergias y ahorro de costos en base a la especialización de cada agente en un proceso de la cadena productiva y la generación de economías de escala. Así las empresas textiles y talleres de confección se especializarán en la ejecución de los diseños proporcionados por nuestra firma, funcionando en una armoniosa interrelación. Esta interrelación, afirma y define la posición de nuestra empresa como aglutinador del talento profesional que sintetice aspectos creativos, comerciales y técnicos.

3.2. Características del proceso

Materiales: en este rubro se incluyen dos componentes a saber:

- **Telas:** principal componente del costo. El 75% de telas utilizadas en la confección de las prendas serán adquiridas en el mercado local y el 25% se importará.
- **Etiquetas:** cuya fabricación también será tercerizada. Las mismas contarán con la marca o logotipo de la tienda y talle de la prenda.
- **Accesorios:** Aquellos accesorios relacionados directamente con el diseño de cada prenda (como botones, aplicaciones, cierres, etc.).
- **Hilo:** Normal y de Seda, según lo requiera el diseño de cada prenda.

Producción de prendas: los talleres de producción se dedican exclusivamente a la confección de las prendas. La confección, entendida como proceso industrial, implica que el material con el que se realiza la prenda se corta en piezas que luego se empalman mediante costura.

Dichos talleres trabajarán de acuerdo a moldes con las especificaciones detalladas para cada prenda por nuestro staff profesional de diseño.

El proceso de producción de prendas implica las siguientes etapas:

1. 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.

2. 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.

3. *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.

4. *Corte:*

Tras haber colocado, 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.

5. *Procesos Alternativos:*

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

6. *7. 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.

8. *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, plancharán y doblarán las prendas antes del embalaje definitivo.

4. Flujos de fondos relevantes:

4.1 Beneficios y Costos relevantes: Caso Base:

4.1.1. Ingresos

En función de lo descripto en el punto 2.6 con respecto a las líneas de producto a desarrollar y comercializar, nuestra estimación de Ingresos es la siguiente (considerando los precios netos de impuestos):

Ingresos					
Locales	Prendas	Precio	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad de Locales			3	4	5
Sastrería	1.500	600	900.000	1.049.400	1.223.600
Vestidos	375	150	56.250	65.588	76.475
Básicos	3.750	100	375.000	437.250	509.834
Denim	1.125	150	168.750	196.763	229.425
Accesorios	750	60	45.000	52.470	61.180
Total Anual por Local	7.500		1.545.000	1.801.470	2.100.514
Total Ventas Anuales			4.635.000	7.205.880	10.502.570
Crecimiento de Ventas				6%	6%

Asimismo, se estiman ventas de ofertas, liquidaciones, fuera de temporada, y saldos a un precio equivalente al 60% del precio normal de las prendas por 1.500 unidades/año (equivalente al 20% de las ventas de un local de 1era.). La venta de estos artículos se realizará en un único punto de venta, ubicado en la oficina central.

Ofertas, liquidación y Saldos					
Locales	Prendas	Precio	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad de Locales			1	1	1
Sastrería	300	360	108.000	125.928	146.832
Vestidos	75	90	6.750	7.871	9.177
Básicos	750	60	45.000	52.470	61.180
Denim	225	90	20.250	23.612	27.531
Accesorios	150	36	5.400	6.296	7.342
Total Anual por Local	1.500		185.400	216.176	252.062
Total Ventas Anuales		-	185.400	216.176	252.062
Crecimiento de Ventas				6%	6%

Adicionalmente se estima un porcentaje de ventas que se pierde por robos, sustracciones, saldos no vendidos, etc., equivalente al 3% de los ingresos totales en el primer año, disminuyendo un punto por año, para estabilizarse en el 0.5% a partir del cuarto año.

4.1.2. Costos y gastos

El costo de producción por prenda es el siguiente:

Costos de Prendas Femeninas (expresados en Ar\$)

Prendas	Línea	Tela	Botones / Cierres	Hilo Normal	Hilo de Seda	Etiqueta	Dispositivo Anti-Robo	Confección	Costo Total
Pantalones	Sastrería	13.00	0.10	0.24	0.25	0.14	0.05	10.00	23.78
Polleras	Sastrería	10.40	0.08	0.19	0.42	0.14	0.05	8.00	19.29
Sacos	Sastrería	23.40	0.36	0.43	0.95	0.14	0.05	18.00	43.34
Blazer	Sastrería	26.00	0.40	0.48	1.06	0.14	0.05	20.00	48.13
Tapados	Sastrería	58.50	0.45	1.08	2.38	0.14	0.05	45.00	107.61
Camperas	Sastrería	28.60	0.44	0.53	1.16	0.14	0.05	22.00	52.93
Blusas	Sastrería	15.60	0.24	0.29	0.63	0.14	0.05	12.00	28.96
Conjuntos	Sastrería	36.40	0.50	0.67	1.48	0.14	0.05	28.00	67.25
Chalecos	Sastrería	10.40	0.16	0.19	0.42	0.14	0.05	8.00	19.37
Costo Prom.	Sastrería	24.70	0.30	0.46	0.97	0.14	0.05	19.00	45.63
Vestidos	Vestidos	13.00	0.20	0.24	0.53	0.14	0.05	10.00	24.16
Denim	Denim	13.00	0.10	0.26	0.25	0.14	0.05	10.00	23.80
Remeras	Básicos	7.67	-	0.15	0.34	0.14	0.05	5.90	14.26
Musculosa	Básicos	7.15	0.12	0.14	0.31	0.14	0.05	5.50	13.42
Canguros	Básicos	8.97	0.15	0.18	0.40	0.14	0.05	6.90	16.79
Buzos	Básicos	8.45	0.14	0.17	0.37	0.14	0.05	6.50	15.83
Costo Prom.	Básicos	8.06	0.10	0.16	0.36	0.14	0.05	6.20	15.07
Accesorios	Accesorios	23.40	0.11	0.13	-	0.10	0.05	14.40	38.18

Costos fijos: como integrantes de este grupo se encuentran el alquiler de los locales de ventas y un lugar donde funcione la administración del negocio, entre otros, según se detalla a continuación.

Alquileres de locales de venta: En el primer año la empresa funcionará con 3 locales de venta al público en los principales shoppings y centros comerciales de la Ciudad de Buenos Aires. Durante el año 2 y 3 se incorporará un local por año. Debido a la ubicación exclusiva se deberá abonar una llave de negocio de \$300.000 por local. El costo promedio de Alquiler mensual es de \$180 por metro cuadrado. La superficie promedio de cada local será de 100 metros cuadrados, resultando un alquiler mensual promedio de \$18.000 por local. Asimismo se prevé un consumo de servicios (Teléfono, Luz, Limpieza, Papelería y otros) de \$1.200 por mes y un gasto en ambientación del local y otros gastos de \$500 por mes. Se estima una inversión en decoración de cada local de \$50.000, dado que la misma será minimalista.

Locales	Costo por local	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad de Locales		3	4	5
Llave de Negocio-Locales de Venta	300,000			
Total		900,000	300,000	300,000
Costo Promedio del m2	180	180	198	218
Metros por Local	100	100	100	100
Alquiler mensual por Local	18,000	18,000	19,800	21,780
Consumo Mensual de Servicios (Teléfono, Luz, Limpieza, Papelería)	1,200	1,200	1,320	1,452
Ambientación y otros gastos	500	500	550	605
Total Mensual por Local	19,700	19,700	21,670	23,837
Total Costo Anual		709,200	1,040,160	1,430,220

Alquiler de Oficina de Administración y otros Gastos de Operación: según cuadro adjunto.

Oficina Central y Otros Costos de Operación			
Mensual	Año 1	Año 2	Año 3
Materiales y Útiles de Oficina	300	330	363

Alquiler Oficina Central	9,000	9,900	10,890
Consumo de Servicios (Teléfono, Luz, Limpieza, Papelería)	2,400	2,640	2,904
Servicio de Auditoría Externa	1,500	1,650	1,815
Asesoramiento Contable e Impositivo	1,500	1,650	1,815
Asesoramiento Legal	1,000	1,100	1,210
Servicio de Mensajería	350	385	424
Otros Gastos	1,000	1,100	1,210
Total Mensual	17,050	18,755	20,631
Total Costo Anual	204,600	225,060	247,566

Muebles y útiles de Oficina (Oficina Central y Locales):

Se prevé una inversión en este rubro de \$110.000 (según cuadro adjunto) con renovación total cada 3 años y un incremento anual de costos acumulable del 10%. En este rubro se incluyen las barreras detectores de los dispositivos anti-robo que poseen las prendas.

Muebles y Útiles			
	Año 1	Año 4	Año 7
Muebles, Escritorios y otros	45,000	59,895	106,108
Computación (PC, Impresoras, Scanners, etc.)	50,000	66,550	117,897
Otros artículos de Oficina	15,000	19,965	35,369
Total Costo Anual	110,000	146,410	259,374

Salarios:

Desde el inicio de actividades, la empresa contará con siguiente estructura:

Adicionalmente, la fuerza de ventas dependerá del Gerente Comercial y su estructura será variable, en función de la cantidad de locales. Básicamente, cada local contará con una Responsable de Local y 2 vendedoras, las cuales trabajarán 5 días a la semana haciendo rotaciones por los locales. La estructura de Salarios y Beneficios es la siguiente (incluye cargas sociales):

		Sueldos y Beneficios			
		Costo Mensual	SAC	Bonus	Costo Anual
Gerentes	Analista	6,000	6,000	6,000	84,000
Diseñadores	Analista Administrativo	4,000	4,000	4,000	56,000
	Analista Comercialización	4,000	4,000	4,000	56,000
	Analista Administración	3,000	3,000		39,000
	Responsables de Local	3,000	3,000		39,000
Vendedores	Analista Financiero	2,000	2,000	2,000	26,000
Total	Analista de Comercialización	22,000	22,000	14,000	300,000

La evolución de costos laborales y estructura prevista para los primeros tres años es la siguiente:

Sueldos y Beneficios						
		Año 1		Año 2		Año 3
	Estructura	Costo Annual	Estructura	Costo Annual	Estructura	Costo Annual
6. Sueldos y Salarios Fijos						
Gerentes	3	252,000	3	264,600	3	277,830
Diseñadores	3	168,000	3	176,400	3	185,220
Comercialización	2	112,000	3	176,400	3	185,220
Administración	2	78,000	2	81,900	2	85,995
Responsables de Local	5	195,000	6	245,700	7	300,983
Vendedores	10	260,000	12	327,600	14	401,310
Total	25	1,065,000	29	1,272,600	32	1,436,558

Adicionalmente, se prevé para la fuerza de ventas (Responsable de local y vendedoras) una comisión del 1% de las ventas.

Publicidad y Marketing: Se prevé una inversión en Publicidad y Marketing por Colección y lanzamiento de marca, según detalle adjunto:

Inversión por Colección	\$
Eventos	45,000
Desfiles	90,000
Vía Pública	50,000
Gigantografías	20,000
Revistas	150,000
Total	355,000

Lanzamiento de Marca	\$
Eventos	90,000
Desfiles	180,000
Vía Pública	100,000
Gigantografías	40,000
Revistas	300,000
Total	710,000

Considerando 2 colecciones por año (Otoño/Invierno y Primavera/Verano), y que en el año 1 se invertirán \$710.000 por el lanzamiento de la marca de acuerdo a lo detallado en el punto 2.6 “Mercado Objetivo y principales competidores”, la inversión en Marketing y Publicidad responde al siguiente cronograma:

Publicidad y Marketing			
	Año 1	Año 2	Año 3
Lanzamiento de Marca	710,000		
Colección Otoño Invierno	355,000	390,500	429,550
Colección Primavera/Verano	355,000	390,500	429,550
Total	1,420,000	781,000	859,100

Capital de trabajo: Se considera que el capital de trabajo se calcula como

$Capital\ de\ trabajo = Créditos\ por\ ventas + Inventarios - Cuentas\ a\ pagar$

Teniendo en cuenta la proyección de ventas, que los negocios venden en su mayoría en efectivo, con tarjeta de débito y crédito (con acreditación en 48-72 horas) y que las prendas se pagan contra entrega, se estima que el capital de trabajo necesario será de aproximadamente 3 meses de stock de prendas.

4.2 Justificación de la tasa de descuento

La tasa de descuento mide el costo de oportunidad de realizar el proyecto, teniendo en cuenta el riesgo del mismo.

A efectos de la valuación hemos evaluado el proyecto bajo el enfoque de DCF (Flujos de Caja Descontados) determinando el valor del mismo como si fuera financiado enteramente con capital propio. En consecuencia, la tasa de descuento utilizada considera el costo de oportunidad del capital propio y ha sido calculada según el modelo de equilibrio de activos financieros (CAPM).

Como rendimiento libre de riesgo hemos considerado la tasa de rendimiento anual de un Bono Argentino del 12%.

Para calcular el Beta de la empresa hemos recurrido a información de Internet, y hemos utilizado el Beta de empresas comparables como Donna Karan y Gucci Group, se ha estimado una Beta unlevered de 1,55. Por otro lado, a la prima de riesgo de estados unidos la hemos ajustado por la diferencia de volatilidad entre el mercado local y el norteamericano, obteniendo así una prima de riesgo del 7,48%.

De esta manera, hemos obtenido una tasa de 23,7%.

4.3 Premisas y supuestos del Escenario Base:

En el escenario base se consideran los costos y beneficio detallados en los apartados 4.2. Asumimos un crecimiento de las ventas del 6%, en línea con el aumento proyectado del consumo. Adicionalmente, cabe aclarar, que no hemos considerado inflación para el período proyectado a efectos de simplificar la evaluación del proyecto. Sin embargo se estimó un crecimiento tanto de los costos como de los precios de un 10%, resultado de variables intrínsecas propias de la industria y de la estrategia comercial definida.

Se considera estabilidad en el tipo de cambio, en torno a los Ar\$ 3 por 1 U\$, y un entorno sociopolítico estable (continuidad constitucional sin estallido social).

Para el flujo de fondos del último período, se consideró una perpetuidad tomando como base un flujo de caja estable y sostenible a largo plazo, manteniendo los supuestos planteados precedentemente.

Así, el Cash-Flow proyectado es el siguiente:

Conceptos	1	2	3	4	5	Flujo de Fondos de Largo Plazo
<u>1. Ingresos</u>						
Venta de Prendas (neto impuestos)	\$ 4,635	\$ 7,206	\$ 10,503	\$ 12,246	\$ 14,279	\$ 16,649
Ofertas, 2da selección y fuera de Temporada	\$ 185	\$ 216	\$ 252	\$ 294	\$ 343	\$ 400
Pérdidas/Robos/Saldos	3.0%	2.0%	1.0%	0.5%	0.5%	0.5%
Ingresos x ventas	\$ 4,676	\$ 7,274	\$ 10,647	\$ 12,477	\$ 14,548	\$ 16,963
Total Ingresos	\$ 4,676	\$ 7,274	\$ 10,647	\$ 12,477	\$ 14,548	\$ 16,963
<u>2. Egresos</u>						
Llave de Negocio	\$ 900	\$ 300	\$ 300			\$ 1,500
Alquiler de locales	\$ 709	\$ 1,040	\$ 1,430	\$ 1,573	\$ 1,731	\$ 1,904
Muebles y útiles (Oficina y Locales)	\$ 110			\$ 146		
Otros Costos de Operación y Mantenimiento	\$ 205	\$ 225	\$ 248	\$ 272	\$ 300	\$ 330
Sueldos y Salarios Fijos	\$ 1,065	\$ 1,273	\$ 1,437	\$ 1,508	\$ 1,584	\$ 1,663
Comisión por Ventas (variable)	\$ 46	\$ 72	\$ 105	\$ 122	\$ 143	\$ 166
Ambientación Locales	\$ 300	\$ 100	\$ 100	\$ 0	\$ 0	\$ 500
Costos de Ventas	\$ 928	\$ 1,443	\$ 2,104	\$ 2,453	\$ 2,860	\$ 3,335

Publicidad	\$ 1,420	\$ 781	\$ 859	\$ 945	\$ 1,040	\$ 1,143
Total Costos	\$ 5,684	\$ 5,234	\$ 6,582	\$ 7,021	\$ 7,656	\$ 10,541
Cash Flow Antes de Impuestos	-\$ 1,008	\$ 2,039	\$ 4,065	\$ 5,456	\$ 6,892	\$ 6,423
Impuesto a las ganancias	\$ 0	-\$ 361	-\$ 1,423	-\$ 1,910	-\$ 2,412	-\$ 2,248
Resultado después de IIG	-\$ 1,008	\$ 1,678	\$ 2,642	\$ 3,547	\$ 4,480	\$ 4,175
Flujo antes de Inversiones	-\$ 1,008	\$ 1,678	\$ 2,642	\$ 3,547	\$ 4,480	\$ 4,175
3. Inversiones						
Capital de Trabajo	-\$ 232	-\$ 361	-\$ 526	-\$ 613	-\$ 715	-\$ 834
Total Inversiones	-\$ 232	-\$ 361	-\$ 526	-\$ 613	-\$ 715	-\$ 834
Flujo Neto	-\$ 1,240	\$ 1,317	\$ 2,116	\$ 2,933	\$ 3,765	\$ 3,341
Valor Actual del Flujo de Fondos a Perpetuidad	\$ 3,937					

Siendo el VAN de M \$7.467 (considerando una tasa de descuento de 23,7%).

4.4 Premisas y supuestos del Escenario Optimista:

En el escenario optimista asumimos un éxito comercial de la marca, logra rápidamente el posicionamiento deseado y una alta penetración en el mercado objetivo. En función de este contexto asumimos la venta por local de 10.000 prendas para el primer año (+2.500 prendas, +33% vs. Escenario Base), un crecimiento anual de ventas del 10%, (+4% vs. Escenario Base), y un aumento de precios del 10% anual (en línea con el Escenario Base), dado que por las características premium del producto, la industria y el segmento de mercado al que está dirigido.

Se considera estabilidad en el tipo de cambio, en torno a los Ar\$ 3 por 1 U\$, y un entorno sociopolítico estable (continuidad constitucional sin estallido social).

Se consideró que los costos aumentan un 10%, a excepción de los salarios, donde se estima que evolucionaran incrementándose sólo el 5%. Dado el éxito comercial de la marca, se considera un Bonus de 2 sueldos (Bonus de 1 sueldo en el escenario Base).

Así, el Cash-Flow proyectado es el siguiente:

Conceptos	1	2	3	4	5	Flujo de Fondos de Largo Plazo
1. Ingresos						
Venta de Prendas (neto impuestos)	\$ 6,180	\$ 9,970	\$ 15,080	\$ 18,247	\$ 22,079	\$ 26,716
Ofertas, 2da selección y fuera de Temporada	\$ 247	\$ 299	\$ 362	\$ 438	\$ 530	\$ 641
Pérdidas/Robos/Saldos	3.0%	2.0%	1.0%	0.5%	0.5%	0.5%
Ingresos x ventas	\$ 6,234	\$ 10,064	\$ 15,288	\$ 18,592	\$ 22,496	\$ 27,220
Total Ingresos	\$ 6,234	\$ 10,064	\$ 15,288	\$ 18,592	\$ 22,496	\$ 27,220
2. Egresos						
Llave de Negocio	\$ 900	\$ 300	\$ 300			\$ 1,500
Alquiler de locales	\$ 709	\$ 1,040	\$ 1,430	\$ 1,573	\$ 1,731	\$ 1,904
Muebles y útiles (Oficina y Locales)	\$ 110			\$ 146		
Otros Costos de Operación y Mantenimiento	\$ 205	\$ 225	\$ 248	\$ 272	\$ 300	\$ 330
Sueldos y Salarios Fijos	\$ 1,103	\$ 1,317	\$ 1,483	\$ 1,557	\$ 1,635	\$ 1,717
Comisión por Ventas (variable)	\$ 62	\$ 100	\$ 151	\$ 182	\$ 221	\$ 267
Ambientación Locales	\$ 300	\$ 100	\$ 100	\$ 0	\$ 0	\$ 500
Costos de Ventas	\$ 1,238	\$ 1,997	\$ 3,021	\$ 3,655	\$ 4,422	\$ 5,351

Publicidad	\$ 1,420	\$ 781	\$ 859	\$ 945	\$ 1,040	\$ 1,143
Total Costos	\$ 6,046	\$ 5,860	\$ 7,591	\$ 8,331	\$ 9,348	\$ 12,712
Cash Flow Antes de Impuestos	\$ 188	\$ 4,204	\$ 7,697	\$ 10,260	\$ 13,148	\$ 14,508
Impuesto a las ganancias	-\$ 66	-\$ 1,537	-\$ 2,694	-\$ 3,591	-\$ 4,602	-\$ 5,078
Resultado después de IIGG	\$ 122	\$ 2,667	\$ 5,003	\$ 6,669	\$ 8,546	\$ 9,430
Flujo antes de Inversiones	\$ 122	\$ 2,667	\$ 5,003	\$ 6,669	\$ 8,546	\$ 9,430
3. Inversiones						
Capital de Trabajo	-\$ 309	-\$ 499	-\$ 755	-\$ 914	-\$ 1,106	-\$ 1,338
Total Inversiones	-\$ 309	-\$ 499	-\$ 755	-\$ 914	-\$ 1,106	-\$ 1,338
Flujo Neto	-\$ 187	\$ 2,168	\$ 4,248	\$ 5,755	\$ 7,441	\$ 8,093
Valor Actual del Flujo de Fondos a Perpetuidad	\$ 9,536					

Resultando el VAN \$18.074 M

4.5 Premisas y supuestos del Escenario Pesimista:

En el escenario pesimista consideramos que la marca no alcanza rápidamente el posicionamiento deseado. Por lo descripto en este contexto asumimos la venta por local de 5.500 prendas (-27% vs. Escenario Base), Y un crecimiento anual de ventas del 2,5%, (-3,5% vs. Escenario Base), y un aumento de precios del 5% anual, dado que se presenta un estancamiento del crecimiento de las ventas, acompañando igual escenario económico.

Se considera estabilidad en el tipo de cambio, en torno a los Ar\$ 3 por 1 U\$, y un entorno sociopolítico estable (continuidad constitucional sin estallido social).

Se consideró que los costos aumentan un 5%, a excepción de los salarios, donde se estima que no existirán cambios. Adicionalmente, dado el escaso crecimiento de las ventas, no se pagarán Bonus.

Conceptos	1	2	3	4	5	Flujo de Fondos de Largo Plazo
<u>1. Ingresos</u>						
Venta de Prendas (neto impuestos)	\$ 3,399	\$ 4,878	\$ 6,562	\$ 7,062	\$ 7,601	\$ 8,180
Ofertas, 2da selección y fuera de Temporada	\$ 317	\$ 341	\$ 367	\$ 395	\$ 426	\$ 458
Pérdidas/Robos/Saldos	3.0%	2.0%	1.0%	0.5%	0.5%	0.5%
Ingresos x ventas	\$ 3,605	\$ 5,115	\$ 6,860	\$ 7,420	\$ 7,986	\$ 8,595
Total Ingresos	\$ 3,605	\$ 5,115	\$ 6,860	\$ 7,420	\$ 7,986	\$ 8,595
<u>2. Egresos</u>						
Llave de Negocio	\$ 900	\$ 300	\$ 300			\$ 300
Alquiler de locales	\$ 709	\$ 1,040	\$ 1,430	\$ 1,502	\$ 1,577	\$ 1,656
Muebles y útiles (Oficina y Locales)	\$ 110			\$ 127		
Otros Costos de Operación y Mantenimiento	\$ 205	\$ 215	\$ 226	\$ 237	\$ 249	\$ 261
Sueldos y Salarios Fijos	\$ 1,027	\$ 1,170	\$ 1,261	\$ 1,261	\$ 1,261	\$ 1,261
Comisión por Ventas (variable)	\$ 34	\$ 49	\$ 66	\$ 71	\$ 76	\$ 82
Ambientación Locales	\$ 300	\$ 100	\$ 100	\$ 0	\$ 0	\$ 100
Costos de Ventas	\$ 794	\$ 1,140	\$ 1,533	\$ 1,650	\$ 1,776	\$ 1,912
Publicidad	\$ 1,420	\$ 781	\$ 859	\$ 945	\$ 1,040	\$ 1,143
Total Costos	\$ 5,499	\$ 4,795	\$ 5,775	\$ 5,793	\$ 5,978	\$ 6,715
Cash Flow Antes de Impuestos	-\$ 1,894	\$ 320	\$ 1,085	\$ 1,628	\$ 2,008	\$ 1,880

Impuesto a las ganancias	\$ 0	\$ 551	-\$ 380	-\$ 570	-\$ 703	-\$ 658
Resultado después de IGG	-\$ 1,894	\$ 871	\$ 705	\$ 1,058	\$ 1,305	\$ 1,222
Flujo antes de Inversiones	-\$ 1,894	\$ 871	\$ 705	\$ 1,058	\$ 1,305	\$ 1,222

3. Inversiones

Capital de Trabajo	-\$ 199	-\$ 285	-\$ 383	-\$ 413	-\$ 444	-\$ 478
Total Inversiones	-\$ 199	-\$ 285	-\$ 383	-\$ 413	-\$ 444	-\$ 478
Flujo Neto	-\$ 2,093	\$ 586	\$ 322	\$ 645	\$ 861	\$ 744
Valor Actual del Flujo de Fondos a Perpetuidad	\$ 877					

El VAN resulta de \$311 M

4.6. Valor esperado del Cash Flow del proyecto

Teniendo en cuenta el VAN resultante los escenarios descriptos precedentemente y asignando probabilidades a cada uno de ellos, el Valor Actual Neto promedio ponderado es de \$6.554 M según se detalla en el cuadro siguiente

VALOR ESPERADO DEL PROYECTO

	<u>Optimista</u>	<u>Base</u>	<u>Pesimista</u>	<u>Valor esperado</u>
Probabilidad	15%	50%	35%	100%
VAN	\$ 18,074	\$ 7,467	\$ 311	\$ 6,554
TIR	1245%	155%	30%	

5. Análisis de sensibilidad

5.1. Variables Relevantes

Las principales variables que afectan el flujo de fondos son:

- Volumen de ventas por Local
- Precio
- Costo de Ventas

A continuación se efectúa el análisis de sensibilidad de las variables identificadas precedentemente como relevantes para el proyecto, utilizando la herramienta de Análisis de Escenarios de Microsoft Excel:

- Volumen de ventas por Local: En el Caso Base se estimó un volumen de ventas de 7.500 prendas por local, en el cuadro siguiente se observa que el VAN del proyecto es muy sensible a la cantidad vendida de prendas, pues ante una caída en ventas del 10% el VAN disminuye un 28%, siendo negativo cuando las ventas disminuyen un 40%.

Variación % vs Caso Base	+20%	+10%	Base	-10%	-20%	-30%	-40%	-50%
Ventas por Local	8,250	9,000	7,500	6,750	6,000	5,250	4,500	3,750
VAN	11,657	9,562	7,467	5,372	3,277	1,182	-973	-3,355
TIR	228%	383%	155%	109%	75%	43%	3%	N/A
Variación de VAN	56%	28%	0%	-28%	-56%	-84%	-113%	-145%

- Precio: En el Caso Base se estimó un precio promedio por prenda de \$206, en el cuadro siguiente se observa que el VAN también resulta muy sensible a disminuciones en el precio, por cuanto si el precio disminuye un 5% el VAN cae en un 19%. Si embargo ante una disminución en el precio del 20% el VAN continúa siendo positivo.

ANALISIS de VAN y TIR por VARIACIONES en el Precio Promedio por Prenda					
Variación % vs Caso Base	Base	-5%	-10%	-15%	-20%
Precio Promedio	206	196	185	175	165
VAN	7,467	6,022	4,578	3,133	1,688
TIR	155%	122%	96%	73%	51%
Variación de VAN	0%	-19%	-39%	-58%	-77%

- Costo de Ventas: Del análisis obtenemos que el VAN del Proyecto no resulta muy sensible a aumentos en el Costo de Ventas. Puede observarse en el cuadro adjunto que el VAN continúa siendo positivo y la TIR es superior al 100%, a pesar de incrementos del 30% en el Costo de Ventas.

ANALISIS de VAN y TIR por VARIACIONES en el Costo de Venta					
Var. de Costo de Ventas	-5%	0%	10%	20%	30%
VAN	7,864	7,467	6,673	5,878	5,084
TIR	165%	155%	136%	120%	105%
Variación de VAN	5%	0%	-11%	-21%	-32%

6. Conclusión

De la elaboración de este trabajo resultan las siguientes conclusiones:

- Luego de haber realizado un paneo de cual es la situación de la industria de la indumentaria en Argentina, se ve notoriamente que es uno de los sectores que han sobrevivido a las décadas de convertibilidad e importaciones.
- Considero que esto fue a raíz de la micro estructura que soporta a este tipo de sector. A juicio de valor, pienso que esto posee una riqueza muy importante ya que las pymes funcionan autónomamente y de esta forma se distribuyen de una manera más equitativa las ganancias productivas. El caso sería opuesto si existiera un sistema monopólico que desvirtuara la red.
- En sí mismo el proyecto muestra su fortaleza en cuanto a los resultados que proporciona, ya que el VAN obtenido en todos los escenarios planteados (base, optimista y pesimista) resulta positivo, generando por ende un VAN esperado de \$6.554 M. Adicionalmente, los análisis de sensibilidad que se realizaron demuestran que es muy sensible a la cantidad vendida y los precios, sin presentar relación significativa con respecto al costo, ya que la industria se

maneja con altos márgenes en el segmento target evaluado.. En este sentido lo que la marca vende es estatus, glamour, sofisticación por lo que no toma como referencia el costo de producción a la hora de establecer los precios de la diferentes prendas que comercializa, los cuales se fijan en función de la estrategia comercial.

7. Bibliografía

- Brealey, R.A. y S.C. Myers (1991): Principles of Corporate Finance, McGraw-Hill Series in Finance.
- Genoud, C. (2003): “Las pymes en la industria textil y la logística de distribución”, Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires.
- Bonaparte, L., Cangemi, R., Lopez, R. y Pierantoni, C. (1999): Case Studies “Donna Karan International”, PACE University.
- Kacef, O. (2003): “Industria de la Confección y el Diseño”, Ministerio de Economía de la Nación – Secretaría de Política Económica – Unidad de Preinversión (UNPRE).
- CICMAS Strategy Group, (2004): “Cómo piensa y compra el segmento más influyente del mercado”, Desayunos Asociación Argentina de Marketing – Hard Rock Café.
- Grupo CCR-Cuore, (2004): “Reflexiones sobre el INSE en un tiempo de transición”, 1era. Conferencia Asociación Argentina de Marketing-Artear.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - www.indec.mecon.gov.ar